

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA
MULTIACTIVA DE TRABAJADORES DE EMSSANAR – COOEMSSANAR CME
PERIODO 2017-2019**

Trabajo de investigación

LUIS ADRIÁN PORTILLA

ALVARO JESÚS TIMANÁ ROSERO

Director:

Dr. BENJAMÍN BETANCOURT

Administrador de Empresas-MG

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL VALLE

EN CONVENIO CON LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO

PASTO, MARZO DE 2016

Tabla de Contenido

Introducción	9
1. Metodología	11
1.1 Descripción del problema	11
1.1.1 Formulación del Problema.....	14
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo General:	14
1.2.2 Objetivos Específicos:	14
1.3 Justificación	14
1.4 Marco Referencial.....	16
1.4.1 Estado del Arte.	16
1.4.2 Marco Teórico.	21
1.4.3 Marco Contextual	28
1.5 Metodología	33
1.5.1 Tipo de investigación.....	33
1.5.2 Fuentes de Información (Primarias, Secundarias y Terciarias)	34
1.5.3 Marco Lógico	35
1.5.4 Técnicas de investigación (Entrevista, Observación, Cuestionario).	40
1.5.5 Operacionalización de Variables	40
2. Caracterización E Historia De La Cooperativa Multiactiva De Trabajadores De Emssanar .	41
2.1 Trayectoria De La Cooperativa Multiactiva De Empleados De Emssanar.....	42
2.2 Factores Que Motivaron Su Creación.....	43
2.3 Características Principales	44
2.4 Portafolio De Servicios	47
2.4.1 La Documentación de su Empresa en Manos Expertas.....	48
2.4.2 Fortalecemos las Relaciones con sus Clientes.....	49
3. Análisis Del Entorno.....	53

3.1 Entorno Demográfico	59
3.2 Entorno Socio - Cultural	68
3.3 Entorno Medio Ambiente	83
3.4 Entorno Económico	86
3.5 Entorno Jurídico.....	95
3.6 Entorno Tecnológico.....	99
4. Análisis Del Sector Solidario.....	104
4.1 El Sector De La Economía Solidaria En Colombia	105
4.1.1 Marco Conceptual.....	105
4.1.2 Antecedentes.....	107
4.1.3 Marco Normativo	109
4.2 Análisis De Las Fuerzas Competitivas Del Sector	117
4.2.1 Competidores Existentes	118
4.2.2 Productos Sustitutos	121
4.2.3 Poder de Negociación de los Clientes	124
4.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores.....	126
4.2.5 Amenaza de Nuevos Ingresos de Competidores	128
5. Análisis Del Perfil Competitivo O Benchmarking	131
5.1 Factores Clave De Éxito	132
5.2 Análisis De Resultados	133
5.2.1 Servicio de Centro de Contactos	133
5.2.2 Servicio de Gestión Documental	135
6. Análisis Situacional Interno.....	137
6.1 Diagnóstico Del Proceso Administrativo	142
6.1.1 Planeación.....	142
6.1.2 Organización.....	143
6.1.3 Dirección	143

6.1.4 Evaluación y control	144
6.2 Análisis De La Cultura Organizacional	144
6.3 Análisis De La Gestión De Las Funciones De La Empresa	145
6.3.1 Gestión y Situación Contable y Financiera	146
6.3.2 Gestión y Situación Comercial	147
6.3.3 Gestión de Suministros.....	148
6.3.4 Gestión de los Sistemas de Información.....	148
6.3.5 Gestión del Talento Humano.....	149
7. Análisis De La Matriz Del Perfil Competitivo	151
7.1 Factores Clave De Éxito	151
7.2 Análisis De Resultados	152
7.2.1 Servicio de Centro de Contactos	152
7.2.2 Servicio de Gestión Documental	154
8. Análisis Mefe, Mefi Y Dofa	156
8.1 Matriz De Evaluación De Factores Externos.....	156
8.2 Matriz De Evaluación De Factores Internos.....	159
8.3 Análisis Dofa (Debilidades-Oportunidades-Fortalezas Amenazas)	161
9. Formulación Del Plan Estratégico	169
9.1 Análisis Estratégico	169
9.2 Definición De Los Objetivos Estratégicos.....	172
9.2.1 Gestión administrativa y financiera.....	173
9.2.2 Fortalecimiento del Portafolio de servicios para penetración de nuevos mercados	173
9.2.3 Fortalecimiento organizacional Interno.....	174
9.2.4 Plataforma tecnológica adecuada y eficiente.....	174
9.2.5 Fortalecer la Gestión de promoción organizacional	175
9.3 Definición De La Misión Organizacional	175
9.4 Cuadro De Mando Integral Median Modelo De Gestión Estratégico Balanced Scorecard:.	178

9.4.1 Perspectiva Financiera.....	179
9.4.2 Perspectiva del Cliente	182
9.4.3 Perspectiva del Interna.....	186
9.4.4 Perspectiva de Crecimiento Aprendizaje.....	197
9.4.5 Mapa Estratégico de Cooemssanar CME	200
Conclusiones	202
Recomendaciones.....	204
Bibliografía	205
Webgrafía.....	207
Glosario	209

Lista de Figuras

Figura 1. Proceso estratégico para una cooperativa Multiactiva.....	25
Figura 2. Departamento de Nariño	29
Figura 3. Organigrama de la Cooperativa	46
Figura 4. Definición del contexto.....	54
Figura 5. Pirámides de población del municipio de Pasto - Fuente: DANE	134
Figura 6. Perfil Competitivo de los Centros de Contactos	135
Figura 7. Perfil Competitivo Gestión Documental.....	137
Figura 8. Perfil Competitivo de los Centros de Contactos – Factores Clave de Éxito.....	153
Figura 9. Matriz del perfil competitivo del Centro de contactos – Competidores	154
Figura 10. Perfil Competitivo del servicio de Gestión Documental - Factores Clave de Éxito.....	154
Figura 11. Matriz del perfil competitivo - Competidores	155
Figura 12. Perspectiva Financiera	180
Figura 13. Perspectiva del Cliente.....	185
Figura 14. Programa de cambio - Eficiencia operativa.....	188
Figura 15. Programa de cambio - Portafolio amplio y atractivo	190
Figura 16. Programa de cambio – Mejoramiento continuo.....	192
Figura 17. Programa de cambio - Tecnología Flexible y Adecuada	194
Figura 18. Programa de cambio - Promoción Organizacional	196
Figura 19. Mapa Estratégico Cooemssanar CME	201

Lista de Tablas

Tabla 1. Valor facturado por la venta de servicios.....	53
Tabla 2. Competidores Existentes (Nivel de Rivalidad)	119
Tabla 3. Productos Sustitutos	122
Tabla 4. Poder de Negociación de los Clientes	125
Tabla 5. Poder de Negociación de los Proveedores	127
Tabla 6. Competidores Potenciales (Amenaza de Nuevos Ingresos).....	129
Tabla 7. Consolidado General	130
Tabla 8. Análisis del Factor Competitivo de la Cooperativa CME – Centro de Contactos	134
Tabla 9. Análisis del Factor Competitivo de la Cooperativa CME – Gestión Documental.....	136
Tabla 10. Análisis de la Matriz EFE	156
Tabla 11. Análisis de la Matriz EFI	160
Tabla 12. Matriz DOFA	161
Tabla 13. Indicadores para 3 años.....	186
Tabla 14. Programa de Cambio: Eficiencia Operativa.....	187
Tabla 15. Programa de Cambio: Portafolio amplio y atractivo.....	188
Tabla 16. Programa de Cambio: Mejoramiento Continuo	191
Tabla 17. Programa de Cambio: Tecnología Flexible y Adecuada.....	193
Tabla 18. Programa de Cambio: Promoción Organizacional.....	195

Lista de Fotografías

Fotografía 1. Bodega de la Cooperativa.....	44
Fotografía 2. Oficina Cooperativa.....	45
Fotografía 3. Almacenamiento Físico de Documentos	48
Fotografía 4. Gestión Archivista	48
Fotografía 5. Centro de Contactos.....	50
Fotografía 6. Módulos de trabajo Centro de Contactos	50
Fotografía 7. Presentación Metodología del Taller - Adrián Portilla.....	54
Fotografía 8. Planeación estratégica – Alvaro Timaná	566
Fotografía 9. Presentación de los Participantes.....	56
Fotografía 10. Trabajo en Grupos en el Taller de Planeación.....	57
Fotografía 11. Desarrollo de trabajos en Grupo	57
Fotografía 12. Presentación Resultados por los participantes.....	58
Fotografía 13. Análisis de variables	58
Fotografía 14. Construcción de la propuesta de valor.....	59
Fotografía 15. Carnaval de Negros y Blancos.....	75

Introducción

En 10 años de vida, La Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Emssanar “COOEMSSANAR CME”, ha basado su éxito en transmitir y demostrar credibilidad a todos los consumidores de sus servicios de Centro de Contactos y Gestión documental y Archivo; servicios que se ofrecen con calidad, y bajo los lineamientos que regulan este servicio.

Es por eso que el diseño de un sistema para la gestión estratégica del negocio es uno de los más importantes retos para la administración, ya que coadyuvará a alinear todos los esfuerzos empresariales para el cumplimiento de unos mismos objetivos, permitiendo cerrar aún más la brecha que existe con las demás empresas del sector; además de permitir, por otra parte, evaluar en forma periódica el grado de cumplimiento de las metas plantadas y garantizar que la toma de decisiones sea oportuna.

Es por esto que la Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Emssanar se convierte en el epicentro para la aplicación de los conocimientos adquiridos en la Maestría en Administración y primordialmente en materia de la Planeación Estratégica, donde se pretende determinar y analizar las características internas y externas que permitan diseñar un sistema que se ajuste a las necesidades de la Asociación, con el fin de alcanzar las metas y objetivos de la organización a través de la formulación de unas estrategias debidamente sustentadas que faciliten la toma de decisiones a nivel gerencial.

Para realizar el diagnostico empresarial se debe partir de un conocimiento del cliente, mercado, competencia y del entorno en el cual se desenvuelve una organización, por lo tanto, en

el presente trabajo se analizarán algunas de las variables que interviene en el sector solidario, en cuanto a la administración de la gestión documental.

Las diversas matrices desarrolladas en el presente trabajo, permitirán analizar la situación estratégica actual de la Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Emssanar, lo cual conllevará a la implementación de estrategias que apunten al crecimiento y sostenibilidad en el sector que opera.

Los resultados que se obtengan dependen de la aceptación y compromiso de los colaboradores que hacen parte de la organización, para que se trabaje hacia un mismo objetivo con la alta dirección, en pro del desarrollo del negocio.

El presente estudio consta de dos (2) partes que se describen a continuación:

- Una que hace referencia al planteamiento del problema y la formulación del mismo, los objetivos generales y específicos, y la justificación.
- La segunda parte contiene el Marco referencial; que contiene el Estado del arte, los referentes teóricos, el marco contextual y conceptual y el marco legal que contiene los antecedentes relacionados con el tema de investigación

1. Metodología

Tema: Planeación Estratégica

Título del proyecto: “Planeación Estratégica de la Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Emssanar”

1.1 Descripción del Problema

Las cooperativas multiactivas, llamadas también multifuncionales o polivalentes, son empresas organizadas para atender diversas necesidades de sus asociados, mediante la concurrencia de varios servicios en una sola entidad jurídica (Álvarez, 2008, Pág. 79). La Ley colombiana estipula que los servicios deben ser organizados en secciones independientes y en la parte operativa cada una debe llevar su contabilidad por separado, aún cuando en el resultado final se sumen para obtener el excedente empresarial.

De esta manera, organizacionalmente, su diferenciación tiene que ver con la realización de dos o más actividades especializadas dentro de una misma empresa, en cualquier ámbito de la producción, el consumo, la financiación o la distribución; siempre y cuando estas actividades hayan surgido para satisfacer las necesidades de sus asociados.

Lo anterior, genera algunas complicaciones que acompañan la gestión de este tipo de empresas: i) la necesidad de un equipo gerencial con mayores niveles de cualificación dadas las múltiples actividades por las cuales debe responder; ii) la necesidad de establecer pautas de

trabajo en red para atender la tendencia al crecimiento, complejización de los intereses y necesidades de la base social.

Por otra parte, la suma de servicios dentro de la cooperativa genera una aglomeración de demandas que pueden ser satisfechas a menores costos (economías de escala) y la reducción generalizada de costos asociados a la evaluación de la gestión por cada sección, el personal requerido, el acceso a información, la negociación entre asociados y con proveedores (costos de transacción). (Álvarez, 2008)

Se concluye por tanto que las cooperativas Multiactivas ofrecen una amplia diversidad de servicios a sus asociados por medio de unidades o secciones independientes. Sin embargo, esta flexibilidad de actuación económica puede llevar a serias complicaciones debido a la ausencia de mecanismos estadísticos y contables para lograr una adecuada asociación de costos y beneficios asociados a cada sección independiente, lo que produce espacios económicos para la compensación de brechas entre negocios. Al fenómeno anterior lo denominamos multiactividad oculta. En consecuencia, una sección económicamente rentable termina soslayando su éxito entre secciones que no lo son y más grave aún que ni siquiera lo saben (La supervisión y la gestión de cooperativas multiactivas).

Sin duda, el problema de la multiactividad oculta radica en la tendencia organizacional de financiar sucesivamente secciones de actividad que no pueden sostenerse por sí mismas, sin una adecuada atención a los motivos por los cuales algunas áreas son económicamente inviables y, por otra parte, la tendencia gerencial de promover el desarrollo exclusivo de secciones de actividad económicamente rentables, así en estas no se generen beneficios sociales, dado que

asumen que al final del período los ‘negocios rentables financian las causas sociales’; tendiendo así a la desnaturalización empresarial (Álvarez, 2009, p. 26).

Es, por esto, necesario fomentar un análisis organizacional por cada sección en las cooperativas multiactivas, desagregar la información económica y lo que es más difícil, asociar plenamente los costos para cada unidad económica, los beneficios (sean estos calculables o no en forma monetaria) y la valoración del efecto de estos en la satisfacción de necesidades de los asociados.

La cooperativa Multiactiva de la organización Emssanar, se constituyó en unidad de negocio a partir del año 2013, por esta circunstancia no cuenta en el momento con plan estratégico ni cadena de valor; tiene bajo posicionamiento, baja participación en el mercado y no se ha determinado su actividad principal. De ahí la necesidad de contar con una herramienta que le permita evaluar y mejorar continuamente los procesos y operaciones de la empresa en forma eficiente.

La definición de un Plan Estratégico, mediante un esquema de formulación participativa en donde se analicen las implicaciones del del sector en el entorno nacional , permitirá identificar los factores claves de éxito y por ende definir la Visión, Misión, Objetivos estratégicos y formulación de estrategias, para la toma de decisiones oportunas por parte de la administración y lograr y mantener resultados acordes al objeto social.

1.1.1 Formulación del Problema. ¿Qué factores y situaciones se debe considerar en la formulación de la planeación estratégica de la cooperativa Multiactiva de trabajadores de Emssanar para el período 2017-2019?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General. Formular el plan estratégico de la Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Emssanar para el período 2016-2019

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Analizar el entorno de la Organización e identificar amenazas y oportunidades.
- Analizar el sector de la Economía Solidaria en donde se ubica la cooperativa.
- Hacer el estudio de referenciación para conocer los factores de éxito.
- Analizar la situación interna de la cooperativa e identificar fortalezas y debilidades.
- Formular el Direccionamiento Estratégico.
- Formular el plan de acción de mejoramiento de la gestión con indicadores de control.

1.3 Justificación

Identificar las características más adecuadas de un plan estratégico organizacional que le permita a la Cooperativa Multiactiva de trabajadores de Emssanar dar a conocer sus diferentes servicios y posicionar en el mercado la principal actividad económica, logrando un crecimiento adecuado y una mayor participación en el mercado, a través de estrategias de crecimiento y

productividad , la articulación de una propuesta de valor que responda a las necesidades respecto a los atributos del servicio, la gestión de las buenas relaciones y la imagen empresarial brindada hacia el cliente, implementando programas de mejoramiento interno que optimicen la eficiencia operativa organizacional.

La investigación permitirá establecer criterios de crecimiento empresarial, donde se espera encontrar las condiciones más convenientes para incorporar nuevos servicios en la cooperativa, con criterios de auto sostenibilidad y eficiencia financiera, evitando la multiactividad oculta y lograr una sostenibilidad equilibrada, que genere excedentes para la reinversión social.

Algunos estudios muestran como en algunos países el predominio de cooperativas multiactivas en la denominación legal impide conocer cuál es la actividad principal de la cooperativa y para aproximarse a conocerlo deben verificar la ubicación de la mayor parte de sus activos (Bogado, Carosini y Filippini, 2008, p. 319)

De otro lado la ausencia de un Plan Estratégico que contenga un modelo de organización, un conjunto de métodos y medidas que permitan a la empresa promover la eficiencia de sus operaciones y el cumplimiento de políticas establecidas, metas y objetivos programados, ha dificultado la toma de decisiones, pues la dirección ejecutiva no cuenta con mecanismos que le permitan cumplir su responsabilidad de administrar y promover la eficiencia y economía en las organización.

La implementación de un Plan Estratégico, permitirá a la Cooperativa la introducción de correctivos finales para encauzar a la administración hacia el establecimiento de adecuadas

técnicas de dirección, que garanticen la oportuna toma de decisiones, la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de leyes y legislaciones aplicables.

Dentro de este proceso la alta dirección debe asumir un rol gerencial para la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operacionales, participando activamente en la coordinación de toda la organización orientando su labor hacia la implementación de un Plan Estratégico acorde a las necesidades del medio y su entorno.

1.4 Marco Referencial

1.4.1 Estado del Arte. Cuando se analiza la importancia de la subsistencia, sostenibilidad y prosperidad futura de una organización se invoca a la famosa frase de Seneca (Cartas de Séneca a Lucilio, Carta LXXI) “No hay VIENTO FAVORABLE para el barco que no sabe adónde va” evidenciando que todas las organizaciones sin distinción de tamaño y naturaleza, deben buscar los medios, herramientas y estrategias para luchar en los océanos crecientes estableciendo objetivos claros, pues día a día los ambientes organizacionales en se convierten en un campo de batalla.

Enfrentar los retos organizacionales se convierte en un motivo muy importante para los líderes modernos, pues se espera que cada organización prepare su camino y trace sus ideales futuros con propósitos de lucha para alcanzarlos y superarlos; es en este punto que a partir de la década de los sesentas con los constantes cambios desatados por la Segunda Guerra Mundial, nacen las primeras prácticas de planificación estratégica, a partir de los estudios de Formulación de

políticas y de las estrategias iniciales, convirtiéndose en una potente herramienta de planificación futura. Muchas organizaciones que aplicaron estas teorías y métodos han presentado resultados fabulosos de competitividad y prosperidad. Diversos autores han realizados cuantiosas investigaciones y desde años atrás en la historia siempre ha existido la noción de administración y con ella de planeación, pero ha sido una noción inconsciente, pues cuando empieza a plasmarse el pensamiento administrativo es donde se empieza a percibir la importancia de la planeación.

Muchos autores se han preocupado por la función de planeación y han desarrollado sus propias definiciones, y aunque lo expresan diferente guardan elementos comunes; todos ellos coinciden en considerar que la planeación se convierte en la función fundamental del proceso administrativo para la supervivencia de la empresa.

Herrera, (2014) por ejemplo, afirma que la Toma de decisiones también hace parte de las funciones de la organización entre ellas están la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control. Por otra parte Koontz O'donnell, junto a Terry, apoyan a Fayol al decir que la previsión es la base de la planeación, considerando la planeación como una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa (FAYOL, pág 86.). Para estos autores la planeación es la más básica de todas las funciones administrativas, la cual implica una definición previa de objetivos y una descripción de las acciones que van a realizar para lograrlos, presentándose en este punto un proceso de toma de decisiones frente a los diversos programas de acción que pueden darse.

Planear es entonces decidir anticipadamente qué hacer, cuándo, cómo, quién y porqué, si bien es imposible conocer el futuro, no planear implicaría dejar las diversas situaciones sometidas al azar, a la casualidad y esta lógicamente no es la mejor manera de manejar una empresa.

PONCE (2008) propone que la Planeación estratégica Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización; mientras que MASSIE (2008) la cataloga como un método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre las alternativas, cursos de acción a partir de los cuales establece los objetivos.

SCANLAN (2008), por su parte, propone la Planificación como un sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias. Para TERRY (2008) es la selección y relación de hechos así como la información y el uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen son necesarias para alcanzar los resultados deseados. DALE (2008) la define como la determinación del conjunto de objetivos para obtenerse en el futuro y los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos.

ACKOFF y KOONTZ (2008) son conscientes de la necesidad de planear en las organizaciones, pero además consideran que procurar que esta sea útil es realmente difícil, pues es una de las actividades humanas de mayor complejidad, por lo tanto equivocarse no es un error pero conformarse con ello si lo es.

Para ACKOFF la planeación es “...un proceso de toma de decisiones, pero es igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación”, él toma a esta función administrativa como lo que hacemos antes de realizar una acción, es decir, es una toma de decisión “anticipada”, donde se decide qué va a hacerse y de qué manera, para conseguir determinadas cosas en el futuro, por esto deben tomarse decisiones antes de actuar, pero de lo contrario la planeación no sería necesaria y finalmente afirma sobre el significado de la planeación que “no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es”.

En conclusión, todos los autores coinciden en que la planeación es un proceso constante, que no debe pensarse en un plan definitivo, sino provisional que se revisa continuamente, todo esto en busca de una planeación realmente efectiva y permita el mejoramiento continuo. Para GUZMÁN VALDIVIA (2013) es una actividad sistémica apoyada en datos, objetivos, posibilidades reales, estudios técnicos para que la previsión sirva de fundamento sólido a las políticas y programas y estos sean a su vez instrumentos eficaces y de verdadera utilidad ; al igual, Valdivia reconoce la importancia de la previsión dentro de lo posible, tomando en cuenta todos aquellos agentes que puedan influir en cualquier forma sobre la empresa.

CHIAVENATO (1986) la describe como la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura, considerándola como la primera función administrativa, pues ella es la base para que se den las demás. La planeación comienza con una definición de los planes que se pretenden llevar a cabo.

TERRY (2008) define la planificación como “la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro, es la visualización y formulación de las actividades que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados”. La planeación forma la base de la cual se levantan todas las futuras acciones administrativas, y el gerente que sabe y se cerciora de cuáles objetivos establecer y qué pasos dar para lograr resultados, está seguro de obtener mayores satisfacciones que si operan sobre una base de día a día. Esta definición coincide con HUMMEL (2008) quien asevera que planificar significa trazar un camino de una situación determinada hacia el futuro deseado, pero posible. De esta manera y con el aporte de los diferentes autores en sus diversos estudios permiten que esta disciplina se manifieste en la experiencia de organizaciones como las NACIONES UNIDAS (ONU) quienes comentan que la planeación es un proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción, con vistas a la asignación de recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnostico preliminar que cubra todos los factores relevantes que puedan ser identificados. Por otra parte la ASOCIACIÓN AMERICANA DE ADMINISTRADORES plantean que la planeación consiste en obtener qué se debe hacer, cómo se debe hacer, qué acción debe tomarse, quién es el responsable de ella, entre otros factores.

GUTIÉRREZ (2008) Afirma que ningún ejecutivo podrá organizarse, dirigir y controlar con éxito su empresa, a menos que también haya planeado con anterioridad las diversas acciones, al igual que DRUCKER (2008) Asegura que pocas compañías tiene ideas precisas de su misión, lo que ocasiona tomar un camino equivocado que conduce a sus peores errores, y de ahí la falta de planeación de muchas empresas.

EZEQUIEL ANDER y EGG DE YERHEZKELDROR (2008) finalmente proponen que planificar es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigida al logro de objetivos por medio preferibles. Es un proceso, una actividad continua que no termina con la formulación de un plan sino que implica reajuste permanente entre medio y fines. Considera que la planificación y ejecución son procesos interrelacionados, pero que deben considerarse analíticamente por separado.

Los diferentes estudios e investigaciones acerca de la planificación estratégica y su importancia para las organizaciones, proponen varios aspectos en común como el análisis de las dimensiones pasadas, presentes y futuras, el éxito organizacional, la prosperidad, competitividad y mejoramiento continuo, así como la herramienta básica para la sostenibilidad y la toma asertiva de decisiones, pero son escasas las propuestas acerca de las herramientas para el control de la gestión interna que permitan medir el desempeño del propósito inicial, así como los sistemas de compensación y recompensas que recibirán aquellos quienes lograr alcanzar y superar las expectativas; siendo el empleado el eje fundamental y articulador de esta herramienta que se ha desarrollado por muchos años, pero que aún tiene aspectos por mejorar y ejecutar.

1.4.2 Marco Teórico. ¿Qué es la estrategia? De acuerdo con MINTZBERG (2014, Pág. 158-179), "la palabra estrategia ha estado dando vueltas desde hace mucho, ahora los gerentes la usan con libertad y afecto. también es considerada la cúspide de la actividad gerencial". La definición de la estrategia no es única y requiere varias definiciones dependiendo de la escuela del pensamiento que se esté considerando, dicho esto, menciona un ejemplo; si se le pide a alguien que defina estrategia seguramente dirá que es un plan o algo equivalente, es como una dirección, una guía, un rumbo de acción hacia el futuro, pero cuando se le pregunta como lo ha

aplicado en la práctica, su respuesta no corresponde en nada a lo expresado anteriormente, de ahí que el autor exprese que estrategia es una de esas palabras que tienen un significado que es fácil de expresar pero que al momento de la puesta en práctica no es coherente con lo planteado. la estrategia es un patrón, es decir coherencia de conducta en el tiempo. una compañía que siempre vende los productos más caros que su industria, aspira a lo que normalmente se denomina "estrategia de alto objetivo"

Para MINTZBERG (1998) la estrategia se puede considerar un plan (mirar al futuro) o se puede considerar un patrón (examinar la conducta pasada)

¿En qué consiste el proceso estratégico? Existen numerosos enfoques y modelos para construir un plan de desarrollo estratégico, se diferencian entre sí en aspectos de forma y de procedimiento, pero no en los componentes básicos que conforman el proceso de planeación estratégica.

En el Grafico No. 1 se puede observar esquemáticamente en conjunto el modelo que se va a seguir en este trabajo, en donde se ha hecho referencia y los diferentes componentes del proceso que propone seguir en este texto instrumentándolo paso a paso como vía para orientar y facilitar la elaboración de cada una de las partes que la componen, esos componentes son:

1. Caracterización e historia de la organización
2. Análisis externo
3. Análisis del sector del sector cooperativo
4. Referenciación (benchmarking)
5. Análisis interno

6. Análisis estratégico DOFA
7. Direccionamiento estratégico
8. Plan de implementación estratégico y plan de acción
9. Seguimiento y control
10. Retroalimentación

Para comprender el alcance del modelo a usar se describirá a continuación en forma sintética que comprende cada uno de estos componentes:

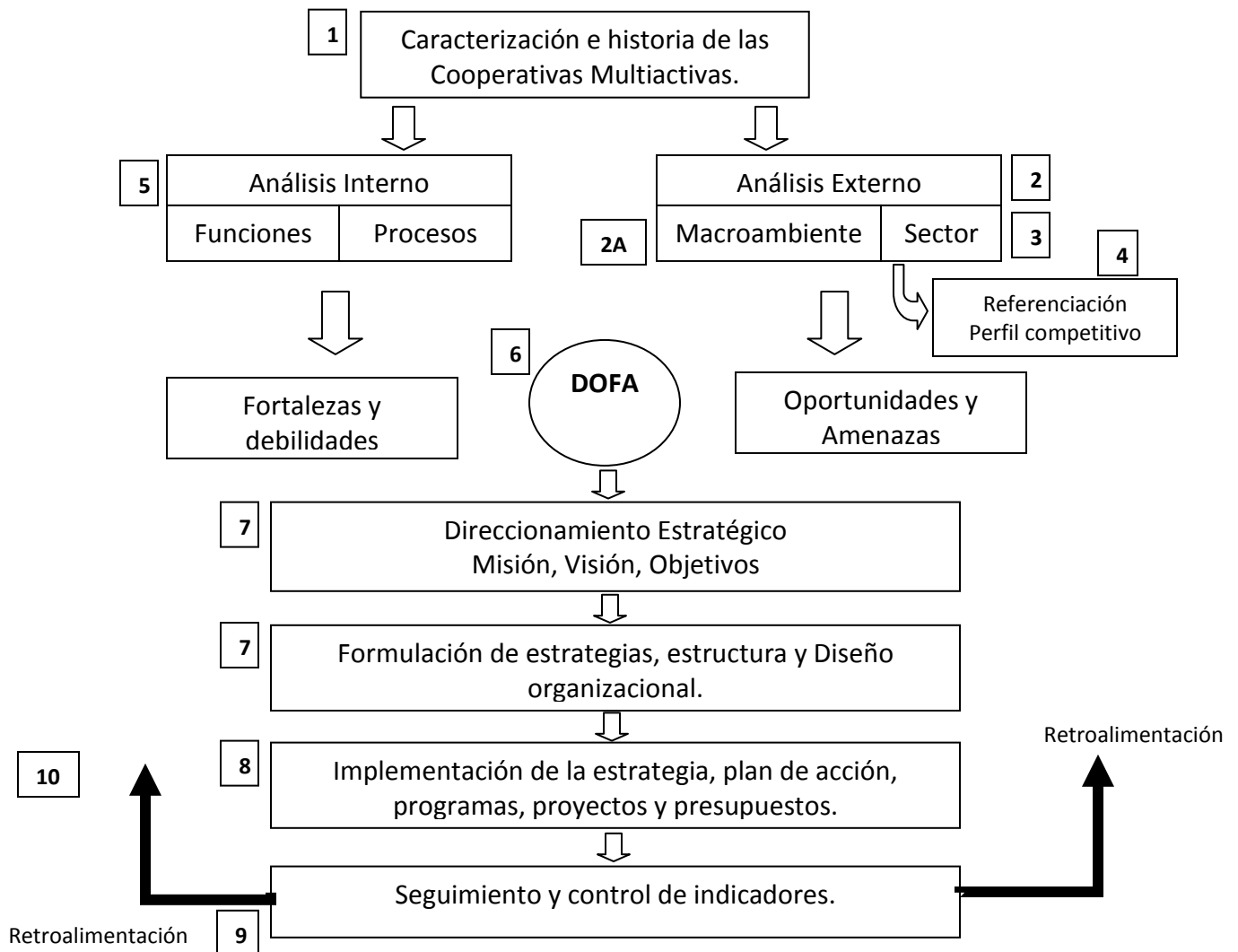
1. Caracterización e historia de las cooperativas multiactivas: se detallan las principales razones y factores que dieron origen a las cooperativas multiactivas, los cambios ocasionados y el impacto en su desarrollo. Se busca tener una visión general del desempeño de la organización para entender su situación presente y orientar su futuro.
2. El análisis externo de la cooperativa comprende dos ámbitos: el estudio de macroambiente y el análisis sectorial.
 - El análisis del macroambiente: un factor particular de los enfoques de planificación moderno es su orientación externa, entendiendo ello como las fuerzas que influyen e inclusive determinan el comportamiento de la cooperativa multiactiva, son fuerzas de carácter global, regional y local, así como factores sociales, tecnológicos, económicos, culturales demográficos jurídicos, políticos y ecológicos.

- El análisis sectorial: En el análisis externo vamos a ver cómo afecta al entorno al funcionamiento de la empresa en cuanto a oportunidades de aumentar sus beneficios.

Con el análisis sectorial se pretende:

- Conocer la estructura del sector en el que se mueve la empresa, porque ello influirá en su competencia y rentabilidad.
 - Conocer la relación que existe entre la intensidad de la competencia y la rentabilidad de la empresa, siendo ésta menor cuanto mayor sea la intensidad de la competencia.
 - La anticipación en cuanto a tendencias del sector, para ser más dinámicos que los competidores. Se trata de aprovechar las tendencias a nuestro favor. Por ejemplo el cambio demográfico que supone en algunos países el incremento de las personas de mayor edad. Existen múltiples oportunidades de negocio que se abre en la atención de las personas de la tercera edad.
 - Valorar acciones comunes dentro de un sector en la búsqueda de la mejora global.
 - Encontrar oportunidades de negocio en las necesidades de los clientes y las debilidades de la competencia. Se trata por tanto de encontrar los huecos de negocio. ¿Qué parte del mercado no está bien atendida por los competidores o nosotros con nuestros recursos podemos atender mejor?
3. El análisis del sector: hace referencia al entorno institucional y al conjunto de organizaciones del sector solidario, que ofrecen productos y servicios similares y complementarios identificando la actividad socioeconómica o cultural en la cual actúan.

Figura 1. Proceso estratégico para una cooperativa Multiactiva



4. Referenciación y perfil competitivo de la cooperativa Multiactiva: La referenciación permite comparar una organización en su desempeño, referenciándola con otras de su misma actividad. Para el caso que nos ocupa la referenciación o análisis por comparación consiste en un proceso continuo de medición de productos.

5. Análisis interno de la Cooperativa Multiactiva: El análisis interno comprende el conjunto de factores que determinan la posición competitiva que va adoptar la cooperativa Multiactiva de

acuerdo con los objetivos estratégicos, a fin de obtener una ventaja distintiva y sostenible.

Comprende un estudio global de los procesos de trabajo, de los recursos y capacidades de la organización, así como la formación y perfil de sus dirigentes, asistentes y personal operativo y de gestión y la estructura de los equipos de trabajo y de proyectos. Se reconocen las fortalezas y debilidades, aportando en el análisis estratégico conclusiones sobre los recursos y capacidades de la organización para responder el entorno.

6. **Análisis estratégico DOFA:** El análisis DOFA es la síntesis de los diagnósticos del entorno y de la situación interna de la organización.

- El diagnóstico interno identifica fortalezas (F) y debilidades(D)
- El diagnóstico externo identifica las oportunidades (O) y amenazas (a)
- Análisis cruzado identifica las estrategias FO, FA , DO y DA

7. **Direccionamiento estratégico:** comprende la formulación de la visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias y la estructura de la cooperativa multiactiva.

- La visión. Es la expresión del tipo de organización que se aspira a consolidar por parte de los miembros de la organización, centro o instituto. Busca comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de sus propósitos a futuro en el ámbito de sus líneas de investigación, buscando un liderazgo en el sector solidario.

- La misión. Se entiende como la razón de ser del ente económico, el por qué y para qué fue creada la cooperativa multiactiva.
 - Los objetivos generales o estratégicos. Se refiere a los logros, beneficios o resultados que se espera obtener en el horizonte de tiempo planteado y que comprometen el desempeño de toda organización en el sector solidario.
 - Las estrategias. Marcan el camino para lograr los objetivos propuestos, son las vías seleccionadas entre las diferentes alternativas que se ofrecen para alcanzar la misión de la cooperativa multiactiva.
 - La estructura. Es la forma que debe adoptar la cooperativa multiactiva para poder lograr el cumplimiento de los objetivos e implementar las estrategias establecidas, la estructura expresa las relaciones formales de las personas de la organización, grupos y sistemas.
8. El plan de acción o implementación del plan estratégico: El plan de acción se lleva a cabo mediante la formulación y ejecución de programas y proyectos tendientes a mejorar la gestión de la Cooperativa Multiactiva, este requiere del establecimiento de objetivos específicos por procesos de trabajo, unidades o áreas de gestión, la formulación del plan de acción debe derivarse del plan estratégico y por tanto su alcance debe responder al cumplimiento de los objetivos generales y las estrategias planteadas.
9. Seguimiento y control:
- La gestión de control es un proceso estructurado, orientado cuantitativamente y basado en la definición de estándares de desempeño para toda la organización y cada una de sus áreas,

unidades o procesos. Compara los resultados planificados con los reales para medir un grado de mejoramiento

- Los indicadores para evaluar la gestión requiere de un conjunto estable de indicadores considerados como claves en el seguimiento del plan de acción para el mejoramiento de los procesos, así como los servicios conexos, logísticos y de apoyo áreas o unidades de gestión, tal que permitan a la dirección de la organización detectar y vigilar el desarrollo de los proyectos.

10. Retroalimentación: en los procesos estratégicos, la retroalimentación es la "acción de mandar información, desde algún punto el proceso hacia el principio de este con objeto de reconducirlo" de acuerdo al modelo adoptado en este texto, el proceso estratégico se desarrolla a través de cinco fases: análisis externo, análisis interno, formulación de la estrategia, implementación estratégica seguimiento y control, que describen las actividades que se llevan a cabo, de modo que, progresivamente se vaya alcanzando el desarrollo total de la acción estratégica de la cooperativa Multiactiva.

1.4.3 Marco Contextual. El estudio de la investigación se realizará en el Departamento de Nariño, más exactamente en el Municipio de Pasto, donde funciona La Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Emssanar, el cual se encuentra ubicada en la sede de cresemillas.

Figura 2. Departamento de Nariño



Nariño, departamento de Colombia situado en el extremo suroccidental de Colombia, entre los 0° 21' y 2° 40' de latitud N, y los 76° 50' y 79° 02' de longitud O. Limita al norte con el departamento de Cauca, al este con Putumayo, al sur con Ecuador, y al oeste con el océano Pacífico. Su nombre le fue concedido en memoria de Antonio Nariño, precursor de la independencia colombiana al traducir y divulgar la declaración de los derechos del hombre en este país.

En Nariño encontramos tres regiones perfectamente definidas, con una amplia variedad climática: la primera corresponde a la llanura del Pacífico, de clima cálido y alta lluviosidad; la

segunda es la región andina, compuesta por la cordillera de los Andes, y la tercera, la región de la vertiente oriental amazónica, cubierta principalmente por selvas húmedas y lluviosas.

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

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

En Nariño nacen los ríos más importantes del país: Cauca, Magdalena, Patía y Caquetá; también discurren por este departamento los ríos Mira e Icuandé. La laguna más importante es la de La Cocha o Guamués.

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

Nariño posee lugares de gran belleza: Ipiates es llamada la ‘ciudad de las nubes verdes’ cerca de ella se levanta el imponente y majestuoso santuario de Nuestra Señora de Las Lajas. El puente

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

Los pobladores precolombinos fueron los Quillacingas, Pastos e Iscuandés, quienes tenían una gran habilidad para los trabajos manuales. Se sabe que estos pueblos fueron invadidos por los incas de Perú y establecieron fuertes en la región que se conocía como el municipio de La Cruz. Fue Pascual de Andagoya quien, en 1522, recorrió la costa pacífica; su información le sirvió a Francisco Pizarro para su expedición, que culminó con la conquista de Perú. En 1535, Pizarro comenzó una expedición hacia el territorio de los Quillacingas, que años después se constituiría en la capital departamental. En 1541, poco después de regresar procedente de España, Sebastián de Belalcázar dividió las tierras en catorce tenencias, entrando a formar parte de la audiencia de Quito. En 1819, después de la independencia, esta región formó parte de la provincia de Popayán y entre los años 1821 y 1886 integró el departamento de Cauca y las provincias de Barbacoas y Pasto, hasta que, finalmente, en **1904**, mediante la Ley 1 se creó el Departamento de Nariño, cuya capital es San Juan de Pasto. (COLOMBIA TURISMO WEB)

Nariño cuenta con 1.775.973 habitantes (2005). Está formado por 64 municipios y 230 corregimientos. San Juan de Pasto es su capital, y entre los principales municipios encontramos Albán, Barbacoas, Colón, Imúes, Ipiales, Linares, Pupiales, Ricaurte, Samaniego, Tumaco, Túquerres y La Cruz.

La Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Emssanar “Cooemssanar CME”, fue constituida en el año 2005, amparada bajo las bondades impartidas por el gobierno a través del

ley 79 de 1988 en materia de cooperativismo el cual planteó un modelo de participación comunitaria y la intervención de entidades del Estado.

El cooperativismo es una noción estrechamente ligada a la vida humana, que surge como respuesta a la insuficiencia del hombre para solucionar aisladamente sus necesidades y que encuentra en la unión de esfuerzos el camino para superar los escollos que plantea la vida en comunidad (COONFECOOP, 2009).

El modelo cooperativo está fundamentado en los siguientes valores: ayuda mutua, colaboración, solidaridad, responsabilidad y unión de esfuerzos, los cuales buscan satisfacer las necesidades de sus asociados, sus familias y la comunidad en general. Es un modelo de empresa, ya que permite una unidad de explotación económica, debido a que realiza cualquier tipo de actividad, como lo son las agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios.

El 10 de septiembre del año 2005 se realizó la asamblea general de constitución y a su vez el acto de inauguración, contando con la asistencia de los representantes de los trabajadores de la Organización Emssanar de las diferentes unidades de negocio, aquí se nombró la primera Junta Directiva y primeros socios. El primer presidente de la junta directiva fue el señor Gilberto Izquierdo y el Gerente el señor Oscar Peña. Para la misma fecha se contó con una sede ubicada en las instalaciones de Emssanar, desde donde se dio inicio las primeras labores y Coemssanar CME empezó a crecer y desempeñarse como Multiactiva en el departamento del Valle del Cauca y Nariño, cumpliendo cabalmente con las políticas y normas que rigen la economía solidaria.

Es así como mediante la organización y la participación comunitaria se ha logrado cimentar una empresa de carácter Solidario, sin Animo de Lucro y de Derecho Privado, consolidándose como una organización de prestigio e imagen a nivel Municipal y Departamental, por su cobertura.

En síntesis, La Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Emssanar COOEMSSANAR CME, es una organización de Economía solidaria sin ánimo de lucro y de derecho privado, cuyo objeto Social es brindar ayuda recíproca a sus asociados, y beneficiarios al subsidio de la demanda en Salud del Estado frente a riesgos eventuales, satisfaciendo sus necesidades mediante la prestación de los servicios de seguridad social y la Administración de Recursos del Régimen Subsidiado.

1.5 Metodología

1.5.1 Tipo de investigación. La metodología empleada en la realización del Estudio, de acuerdo a la naturaleza de sus objetivos y metas es de tipo descriptivo y analítico, teniendo en cuenta la situación actual de la empresa objeto de estudio, los factores internos y externos que inciden en la caracterización de la Empresa y por ende del sector, y la importancia de la Planeación Estratégica como eje fundamental para el logro de los objetivos acordes con la eficiencia, la eficacia y la competitividad.

La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto de estudio. En otras palabras, la información

obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización, el consumidor, objetos, conceptos y cuentas (Namakforoosh 2005)

Analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías (www.eumed.net)

1.5.2 Fuentes de Información (Primarias, Secundarias y Terciarias). Para el presente Estudio se conjugan diferentes técnicas que permiten la construcción de una visión del entorno y los elementos necesarios para el logro de los objetivos tal y como la información primaria y secundaria, observación y análisis de los resultados de la Empresa y revisión bibliográfica relacionada con la temática.

1.5.3 Marco Lógico

Tabla No.1 Marco Lógico

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES	SUPUESTOS
Diseñar un plan estratégico para la Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Emssanar	1. Elaborar un diagnóstico del ambiente organizacional de la Cooperativa.	Información Histórica de Desempeño operacional y financiera de la Cooperativa.	Nivel de cumplimiento en la elaboración del diagnóstico.	Información Histórica escasa.
	2. Definir los Factores claves de Éxito que definan el éxito de la cooperativa en el sector.			Falta de compromiso de las directivas de la cooperativa para suministrar información clave.
	3. Definir los objetivos estratégicos financieros de la cooperativa.	Información de Función y desempeño del sector solidario en Colombia y la región	Nivel de identificación de Factores Claves de Éxito.	Falta de incentivos para definir un plan de motivaciones y recompensas adecuadas.
	4. Definir las estrategias de enfoque hacia el cliente.			
	5. Definir la propuesta de valor diferenciadora.			
	6. Definir los proyectos o programas de mejora continua			

	para la cooperativa.			
	7. Definir el Sistema de Evaluación y compensación del plan estratégico.	Modelo de gestión estratégico balanced Scorecard.		
Diagnosticar internamente a la Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Emssanar para determinar sus fortalezas y debilidades.	1. Aplicar la matriz MEFI (Matriz de análisis de factores internos) de doble entrada para determinar las fortalezas y debilidades y calcular su valor. 2. Aplicar la matriz MEFE (Matriz de análisis de factores Externos) de doble entrada para determinar las oportunidades y amenazas y calcular su valor.	Información histórica del desempeño interno de la Cooperativa. Información histórica del sector solidario. Matrices MEFI y MEFE	Nivel de Identificación de factores internos y externos.	Carencia de Información clave del desempeño interno de la Cooperativa por falta de registros y medios de captura de información.
Analizar los factores interno y externos y las áreas críticas a tener en	1. Aplicar la Matriz DOFA para definir las estrategias claves según la identificación de cruce	Matriz DOFA	Nivel de priorización de estrategias.	Riesgo de una mala determinación y priorización de

cuenta en la definición de criterios para la elaboración del Plan estratégico.	entre Amenazas y debilidades con Fortalezas y oportunidades.			estrategias.
	2. Definir los Factores Clave de Éxito de la Cooperativa dentro del sector solidario.	Información del Desempeño del Sector Solidario.	Nivel de Definición de los Factores Clave de Éxito de la industria.	Determinar factores claves de éxito que no identifiquen al sector.
	3. Realizar el análisis de la cadena del sector para determinar clientes y proveedores que definen la cadena de valor de la cooperativa.	Metodología de definición de Cadena de Valor.	Cadena de Valor	
Determinar las estrategias y el plan de acción a seguir, a fin de alcanzar los objetivos trazados por la Cooperativa.	1. Aplicar el modelo Balanced Scorecard para definir el Plan estratégico de la Cooperativa.	Información Histórica financiera de la cooperativa durante los últimos 5 años.	Nivel de definición del plan estratégico organizacional.	No contar con información financiera confiable y accesible.
	2. Definir el Objetivo estratégico financiero para la cooperativa en los siguientes 3 años.			No contar con mediciones de

3. Definir las medidas y metas de la estrategia de Productividad.	encuestas de satisfacción del cliente. Evaluaciones de desempeño de áreas y del personal.		satisfacción del cliente.
4. Definir las medidas y metas de la estrategia de crecimiento.			No contar con medidas de desempeño interno.
5. Definir las metas Estratégicas financieras generales.			
6. Definir el Objetivo estratégico para el cliente, y determinar la promesa de valor con sus respectivas medidas y metas.			
7. Definir los proyectos de mejoramiento interno, sus objetivos, indicadores y metas.			
8. Establecer el mapa estratégico del negocio.			
9. Definir el sistema de evaluación y recompensas para el desempeño de la estrategia.			

Socializar el Plan de Acción con los Directivos de la Organización	Mediante la descripción del mapa estratégico de la Cooperativa, se socializa la estrategia a seguir durante el año 2016, 2017, 2018.	Plan estratégico organizacional. Plan operativo. Mapa estratégico	nuevo mapa de procesos elaborado	
	Reunión con los directivos de la organización, a fin de dar a conocer los resultados de la investigación	Material audiovisual y litográfico, recursos físicos	Acta de la Reunión	No haya receptividad por los directivos.

1.5.4 Técnicas de investigación (Entrevista, Observación, Cuestionario).

1.5.4.1 Método Deductivo. La investigación descriptiva es el segundo nivel de conocimiento. Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y comprueba la asociación entre variables de investigación.

Para la investigación se utilizara el método deductivo ya que se partirá de la teoría general de planeación estratégica y se pretende explicar los hechos y situaciones generales de la Cooperativa Multiactiva

1.5.4.2 Observación. Mediante la observación directa se determinará los problemas existentes en la organización y se consignarán en los instrumentos que posteriormente se determine, para poder analizarlos y tomar decisiones

1.5.5 Operacionalización de Variables. Dentro de este ámbito se acudirá en la investigación a aplicar la siguiente serie de etapas que caracterizan en análisis y referenciación de la Cooperativa multiactiva para establecer su plan estratégico.

Caracterización de la organización:

- Análisis del entorno general
- Análisis del sector
- Referenciación (benchmarking)

- Análisis interno
- Análisis estratégico DOFA
- Direccionamiento estratégico
- Implementación estratégico y plan de acción
- Seguimiento y control
- Retroalimentación

2. Caracterización e Historia de la Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Emssanar

Conocer de manera profunda a la organización fue un aspecto que se abordó durante la apertura del taller de planeación estratégica que se realizó para definir el plan estratégico de la Cooperativa Multiactiva de Empleados de Emssanar, aspecto que se trabajó con el apoyo del consejo de administración y la dirección de la cooperativa, mediante los aspectos que sugiere la Guía de Planeación Estratégica de la doctora Marta Pérez Castaño (1990) , metodología que propone definir una caracterización e historia de la organización teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Establecer la trayectoria de la empresa.
- Plantear cuales fueron los factores que motivaron su creación, los cambios ocurridos y su visión actual.
- Caracterizar los principales productos (bienes y servicios), su constitución jurídica, capital de trabajo, ubicación geográfica, el volumen de ventas u operación mensual o anual, planta de personal, su Misión actual de la organización, Objetivos y estructura actual.

- Factores internos y externos que han motivado cambios en la empresa en los últimos años como, Políticas de gobierno, Oportunidades de mercado, Ampliación de capital social, Nuevos productos, Dificultades en el manejo administrativo, Reducción de costos, Eliminación de algún producto, Adquisición de nuevas máquinas, Vinculación de recurso humano calificado, Diversificación de línea de productos, Para el análisis histórico se debe detallar hechos relevantes y énfasis en los años más recientes.

Siguiendo en su mayoría los aspectos propuestos por la guía se caracterizó y determinó la historia de la Cooperativa como se describe a continuación:

2.1 Trayectoria de la Cooperativa Multiactiva de Empleados de Emssanar

COOEMSSANAR CME es la Cooperativa Multiactiva de Empleados de Emssanar, constituida en el año 2005, la cual tiene como objeto social, el promover el desarrollo integral de los asociados mediante la producción, transformación y comercialización de bienes y servicios; a través de los criterios de equidad y autogestión empresarial, propiciando mejorar los indicadores de movilidad social para dichos grupos familiares, permitiendo que los beneficiarios de los asociados participen de manera activa en los procesos empresariales que desde la cooperativa se generen.

La organización está encaminada a prestar servicios integrales de gestión de la información adaptados especialmente a las necesidades potenciales del cliente, por ello esta comprometida con la Calidad, Eficiencia y Oportunidad de los servicios y soluciones que presta a sus clientes.

2.2 Factores que motivaron su creación

La cooperativa Multiactiva de Empleados es una cooperativa que pertenece a la organización Emssanar que hace presencia en el suroccidente colombiano, los orígenes de Emssanar se remiten al año 1992, cuando se planteó un modelo que pretendía organizar comunidades de las diferentes localidades del país, con el fin de que a través de la participación comunitaria y la intervención de entidades del Estado se propenda por construir grupos de familias que se valen por el bienestar en salud de todos los integrantes. Bajo esta idea se desarrollaron diferentes experiencias en Colombia, donde comunidades organizadas accedían servicios de salud básica, mediante un paquete financiado con los aportes del Ministerio de Salud, los Departamentos, los Municipios y la población vinculada a dichos procesos.

Estas organizaciones comunitarias agrupaban núcleos familiares de entre 5.000 y 10.000 personas. Con este objetivo aparecieron diversas Empresas Solidarias de Salud en la región del Sur Occidente colombiano como: Cuaspud Carlosama, Mutual de la Cruz, Asociación Mutual Nuevo Amanecer -AMUNA-, Emssanar, Alcatraz, Mallamas, Guaitara, Coopsosafa, Essalud, Coopsacoop, Coopesac y Coosalud para referirnos entre otras que se crearon en los Departamentos de Nariño, Putumayo, Cauca, Valle y el resto del país. Se caracterizaban fundamentalmente por su concentración en los sitios de origen y la atención de poblaciones pequeñas con un enfoque de salud familiar.

Posteriormente, en el año 1993, se expidió la ley 100 que creó el Sistema General de Seguridad Social y los regímenes que dividen de acuerdo a la capacidad de pago de los beneficiarios, así se cuenta con un Régimen Contributivo y uno subsidiado. Este último, busca

que las personas más pobres y vulnerables sean cubiertas por el sistema de salud, para ello se la ha venido identificando desde ese entonces, mediante el sistema de identificación de beneficiarios SISBEN ubicando de manera prioritaria los niveles 1 y 2, población indígena e indigentes. Dichos beneficiarios del subsidio en salud pueden acceder a un PLAN OBLIGATORIO DE SALUD SUBSIDIADO denominado POS-S, el cual ha contemplado acciones de promoción y prevención de primero, segundo, tercer y cuarto nivel y procedimientos de Alto costo según la reglamentación del mencionado sistema.

2.3 Características Principales

Fotografía 1. Bodega de la Cooperativa



En el año 2015, aprovechando las oportunidades de negocio y crecimiento, la Multiactiva es invitada a participar como UEN de la Organización Emssanar. En el momento cuenta con una

sede en la ciudad de Cali, con una bodega de 1.400 mt², y en Pasto una bodega de aproximadamente 1.200 mt², cuenta con una planta de personal de 113 funcionarios.

Fotografía 2. Oficina Cooperativa

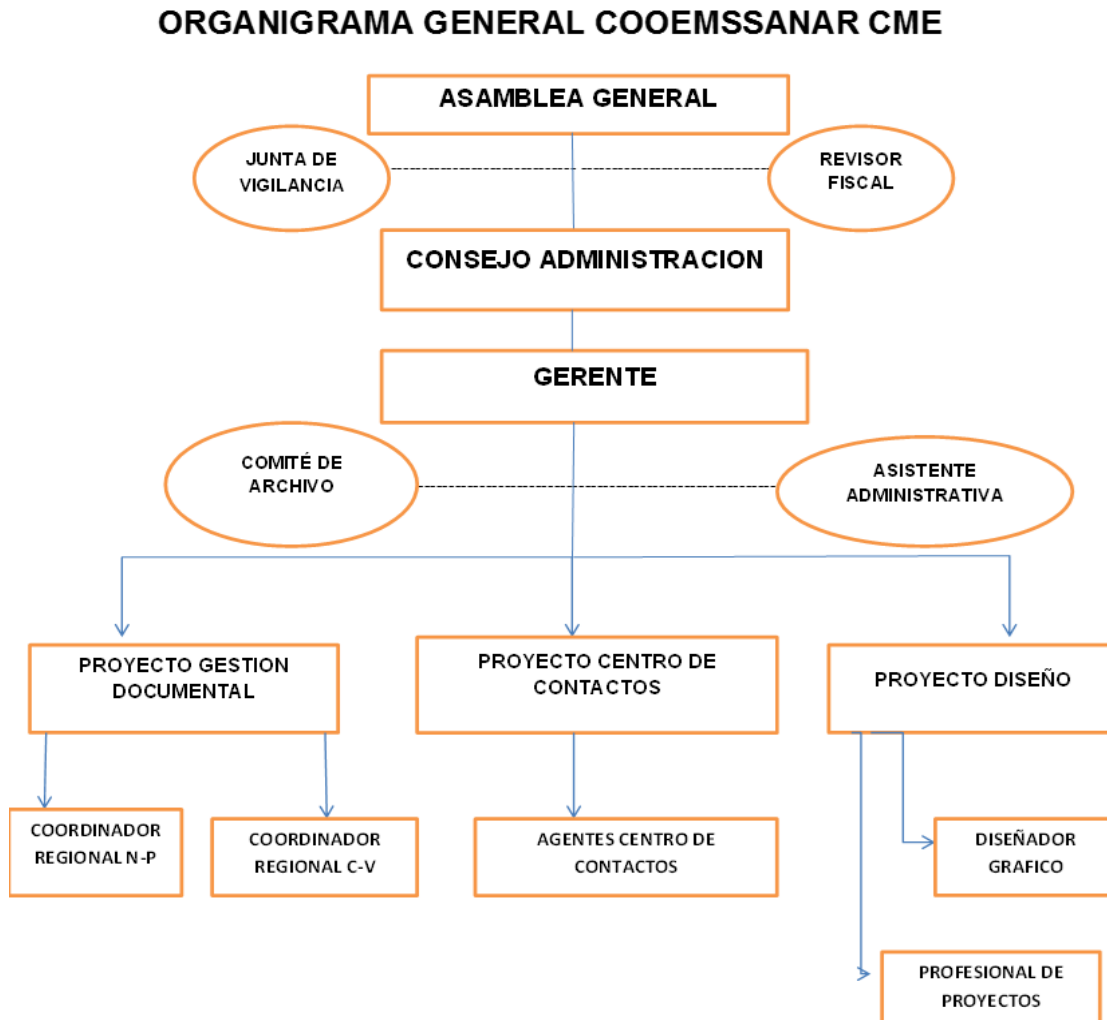


La misión con la que cuenta la organización es

“Proveer a nuestros clientes soluciones y servicios integrales de gestión de la información adaptados especialmente a sus necesidades, que permitan la disponibilidad y el buen funcionamiento de la documentación y procesamiento de la información, contribuyendo al mejoramiento de la productividad en sus líneas de negocio y lograr su satisfacción y lealtad, buscando relaciones comerciales de largo plazo”. (PORTAFOLIO DE SERVICIOS CME, 2015)

La organización cuenta con la siguiente estructura organizacional:

Figura 3. Organigrama de la Cooperativa



La cooperativa tiene una base social conformada por 473 asociados hasta el 31 de julio de 2016.

El día 29 de Marzo de 2016, se desarrolló la Asamblea de Coeemssanar CME, donde se escogió al interior los miembros del Consejo de Administrativo y Junta de Vigilancia para un periodo de 3 años, el cual quedo conformado de la siguiente manera:

- **Consejo Administrativo**

Presidente: Dra. María Stella Figueroa

Secretaria: Sra. Irma María Payan

Tesorero: Dr. José Palacios

Vocal: Sr. Javier Tunubala

Vocal: Sr. Ramón Mideros

- **Junta de Vigilancia**

Presidente: Sr. Ferney Maigual

Vicepresidente: Sr. Pablo Richard Guerrero

Secretaria: Sra. Ana Milena González

2.4 Portafolio de servicios

La cooperativa Multiactiva de empleados de Emssanar cuenta con dos servicios legalmente establecidos y reconocidos normativamente, que han prestado dichos servicios desde la creación de la cooperativa a diferentes instituciones que hasta la actualidad disfrutan de sus beneficios, en el portafolio de la cooperativa se ofrecen los siguientes servicios:

2.4.1 La Documentación de su Empresa en Manos Expertas. Gestión documental y almacenamiento es uno de los servicios especializados de la Cooperativa Multiactiva, brindando asesoría teórica y práctica sobre la conservación y administración de los documentos, aplicando las técnicas y principios archivísticos de la ley general de archivo, Ley 594 de 2000 y el Acuerdo 042 de 2002, por la cual se establecen los criterios para la organización de los archivos de gestión en las entidades públicas y privadas que cumplen funciones públicas, además cuenta con un personal altamente calificado que se pone a disposición de aquellas empresas que soliciten nuestro servicio.

Fotografía 3. Almacenamiento Físico de Documentos



Fotografía 4. Gestión Archivista



Beneficios de los servicios

- **Unidad de correspondencia:** Administración de las comunicaciones oficiales estableciendo un centro de acopio y haciendo uso de una herramienta sistemática–software, que permite llevar el control por medio de la radicación, digitalización y consulta del documento
- **Administrador de archivos central e histórico:** Administración de los documentos transferidos por las diferentes dependencias de una Organización, proceso que consiste en la recepción, codificación, elaboración de base de datos y almacenamiento, procurando su preservación, conservación, digitalización, custodia y consulta.
- **Almacenamiento físico de documentos:** Custodia y administración de archivos físicos inactivos y activos manteniendo la confidencialidad y disponibilidad de la información.
- **Archivo de Gestión:** Servir de apoyo y orientación para la aplicación del procedimiento archivístico, organizando, rotulando y ofreciendo capacitación a los funcionarios encargados; logrando dejar una buena imagen corporativa de su organización.

2.4.2 Fortalecemos las Relaciones con sus Clientes. Centro de contactos es una empresa con la capacidad y conocimiento para la gestión de sus contactos a través de tecnología de última generación en la transmisión de voz y datos. Cuenta con una amplia experiencia en el manejo de clientes de diferentes sectores de la economía, con personal de alto rendimiento,

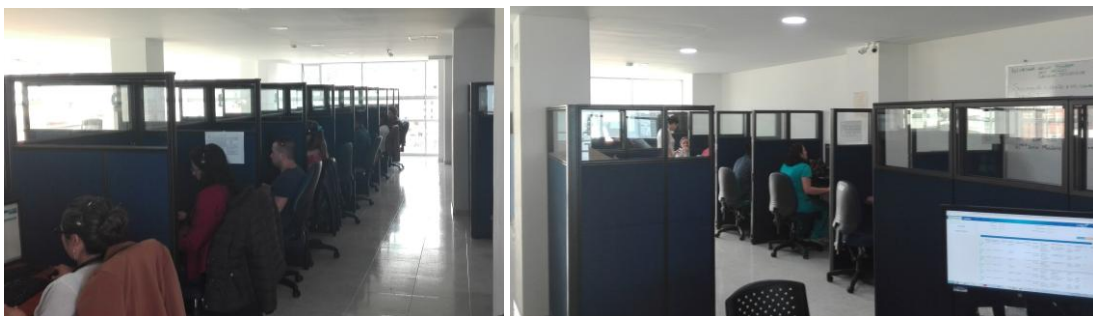
entrenado para manejar profesionalmente una llamada y resolver asertivamente cualquier inquietud de sus clientes.

Los servicios del centro de contactos permiten que las empresas crezcan al ritmo del mercado, tercerizando servicios y evitando costos adicionales que afecten las finanzas de las organizaciones. Brinda servicios las 24 horas del día, permitiendo que las organizaciones no pierdan contacto con sus clientes. Maneja, a su vez, una estricta política de confidencialidad garantizando la seguridad de la información.

Fotografía 5. Oficina Centro de Contactos



Fotografía 6. Módulos de trabajo Centro de Contactos



“Más que un Centro de Contactos, somos una propuesta integral de servicios comprometida con Usted y sus clientes que le ayudará a incrementar el valor de su empresa” (Portafolio de servicios Call Center, 2016).

Beneficios de los servicios

- **Conozca a sus clientes:** A partir de la administración y gestión de la base de datos actualizada de los clientes, Centro de Contactos apoya en el conocimiento de las tendencias de consumo frente a los productos y servicios, para implementar estrategias de mercadeo acertadas.
- **Cautive nuevos clientes:** Ofrece llegar a nuevos mercados mediante sofisticadas herramientas de tele mercadeo para incrementar el nivel de las ventas.
- **Brinde comodidad a sus clientes:** Ofrece la administración de la agenda de servicios para garantizar oportunidad y comodidad a los clientes.
- **Controle las ventas y servicios de su empresa:** Gestiona el cobro de cartera para el beneficio de las finanzas de las empresas; esto permite monitorear la decisión de compra, concretar ventas y fortalecer la fuerza de ventas.

- **Que sus clientes siempre cuenten con Usted:** Mediante programas de fidelización ofrece herramientas para que las empresas puedan presentarse a sus clientes como la única y mejor alternativa para satisfacer sus necesidades
- **Conozca cuánto lo aprecian sus clientes:** ofrece metodologías y herramientas efectivas para medir la satisfacción de los clientes

Se presenta a continuación la relación de los principales clientes con los que cuenta la cooperativa multiactiva de empleados de Emssanar:

- Emssanar EPS
- Cooemssanar IPS
- Cooemssanar SF
- Fundación
- CETEM
- FODESSA
- Clínica Las Américas
- Medinuclear
- Fabilu - Clínica Colombia
- Medicoop
- Empopasto
- Secretaria de Tránsito Municipal-Pasto

El volumen de ventas del mes de julio de 2016 arrojan las siguientes cifras por servicio.

Tabla 1. Valor facturado por la venta de servicios

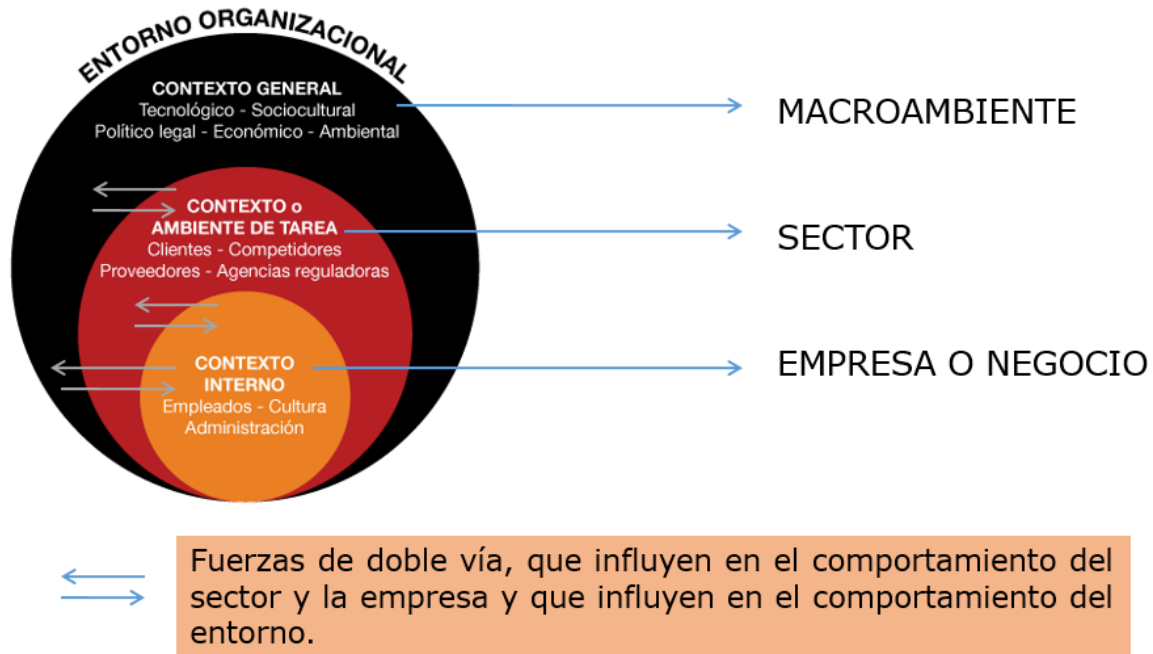
PROYECTO	VALOR FACTURADO MES
Gestión documental	\$ 45.600.000
Almacenamiento	\$ 15.000.000
Centro de contactos	\$ 55.219.828
Otros servicios	\$ 85.000.000
TOTALES	\$ 200.819.828

Fuente. Información contable

3. Análisis del Entorno

En esta etapa se analiza en detalle una serie de variables, situaciones o condiciones exógenas que afectan o pueden impactar positiva o negativamente el desarrollo de la Cooperativa Multiactiva de empleados en el presente o futuro, con el fin de identificar cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso en el sector, de igual manera analizar el grado y la naturaleza de la influencia y hacer pronósticos sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la empresa.

Figura 4. Definición del contexto



Para el desarrollo de este proceso se diseñó un taller apoyado en la metodología que propone la doctora Martha Pérez Castaño en su texto denominado, Guía Práctica de Planeación Estratégica, documento de la facultad de ciencias de la administración de la Universidad del Valle, texto que se basa en el Proceso de planeación propuesto por WHELEN Y HUNGER (1990). Con esta guía se construyó el método con el cual se realizó el plan de trabajo para realizar los análisis exógenos respectivos.

Fotografía 7. Presentación Metodología del Taller - Adrián Portilla



Para el desarrollo de dicho taller se contó con la presencia y participación de 35 personas, entre ellos funcionarios de la cooperativa Multiactiva y de la organización Emssanar, destacando la presencia de la Doctora Nurbelly Marín, Directora General de la Cooperativa, la Doctora Fernanda Bravo, Gerente Regional de Emssanar EPS, los Jefes de Áreas de la Unidad Corporativa de Emssanar, la asistente Administrativa de la Dirección de la cooperativa Multiactiva, los coordinadores de Servicios y algunos trabajadores de cargos operativos que participaron de manera muy activa de la actividad.

El desarrollo del taller se llevó a cabo durante tres días de trabajo con jornadas de 07:00 a.m. a 07:00 p.m.; aprovechando el conocimiento del personal multidisciplinario, se constituyeron grupos de trabajo los cuales se conformaron con personal pertinente según los análisis realizados.

En la metodología propuesta para el desarrollo del taller se construyeron matrices que permitieron realizar los análisis propuestos, y la agenda de trabajo que se llevó a cabo tuvo su punto de partida con el análisis de entornos, el cual se realizó separando la debida temática encada uno de los grupos designados, para el análisis del entorno económico se contó con el aporte de la Contadora General de Emssanar, el Contador de la Cooperativa Multiactiva, el Director General de Coomssanar servicio farmacéutico, el Jefe de Almacén y Archivo y la Asistente Administrativa de la Cooperativa; todos y todas con formación en áreas financieras

Fotografía 8. Planeación estratégica – Álvaro Timaná



Cada grupo fue conformado por personas de diferentes áreas tanto internas como de otras unidades de negocio de Emssanar, cada grupo tuvo la responsabilidad de aportar en el análisis de los diferentes entornos como lo es el Económico, Demográfico, Socio Cultural, Político, Tecnológico y Medioambiental, apoyados de herramientas como internet y el debido apoyo documental, se definieron las características externas que influyen directamente en el comportamiento organizacional de la Cooperativa CME en el ambiente externo, en el sector solidario y a nivel interno.

Fotografía 9. Presentación de los Participantes



Fotografía 103. Trabajo en Grupos en el Taller de Planeación



Fotografía11. Desarrollo de trabajos en Grupo





Fotografía 12. Presentación Resultados por los participantes



Fotografía 43 Análisis de variables



Fotografía 14 Construcción de la propuesta de valor



3.1 Entorno Demográfico

El segundo factor que se analizó durante el taller de planeación estratégica fue el ambiente demográfico, dentro de un espacio de cuatro horas se realizó una investigación de variables y se determinaron los aspectos que más inciden en el sector de las cooperativas a nivel general, con el apoyo de la guía de planeación estratégica de Castaño (1990) se analizó este entorno pretendiendo resolver el siguiente interrogante:

¿Cuál y cómo es la población actual y potencial a la que la empresa dirige sus productos o servicios?

Para responder a este interrogante la guía propone analizar las siguientes variables:

- Población atendida por la empresa:

- a) Tasa de crecimiento de la población.
- b) Tasa de natalidad y mortalidad de la población.
- c) Análisis del proceso de migración y sus tasas.
- d) Esperanzas de vida al nacer.

- Población por grupos de edad:

- a) Género.
- b) Educación.
- c) Ubicación geográfica.
- d) Ocupación.

- Población total:

- a) PEA (población económicamente activa).
- b) Tasa de empleo.
- c) Tasa de desempleo.
- d) Tasa de subempleo.

Este estudio debe caracterizar y cuantificar la población que constituye cada uno de los mercados de los productos de la empresa y la determinación de la tasa de crecimiento y disponibilidad de personal en el medio ambiente con las características requeridas por la empresa.

Después de las respectivas consultas se definieron las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades del ambiente demográfico identificadas en el taller:

- Según los grupos de empresas las medianas (84,9%) lideran el sector servicios, junto a las pequeñas empresas (55,9%) (Diagnostico San Juan de Pasto 2011).
- Porcentaje de vida, de las empresas en promedio es de 3 años el cual es mayor al promedio Nacional y el de Pasto.
- Existe un crecimiento del 4,2% en la creación de empresas.

Amenazas del Ambiente demográfico identificadas en el taller:

- El bajo poder adquisitivo en el sector.
- El incremento en la expectativa de vida genera que una persona permanezca en un cargo más del tiempo esperado.
- No se conoce el mercado en el cual podemos incursionar para ser competitivos.
- Amenaza la capacidad de trabajo de la región teniendo en cuenta que las personas salen a estudiar a otras ciudades y no vuelven.
- Acciones que se encaminan a cuidar el medio ambiente en la cultura como cero papel.
- Mecanismos que permitan facilitar las acciones diarias de las personas y las empresas por medio de los servicios.
- La falta de conocer e incursionar en mercados que demandan los servicios en estudio permite la creación de empresas similares y cubrir ese mercado amenizando la participación en el mercado.

Con base a la definición de las variables externas que más inciden en ambiente de las fundaciones multiactivas se establece el siguiente análisis de este factor.

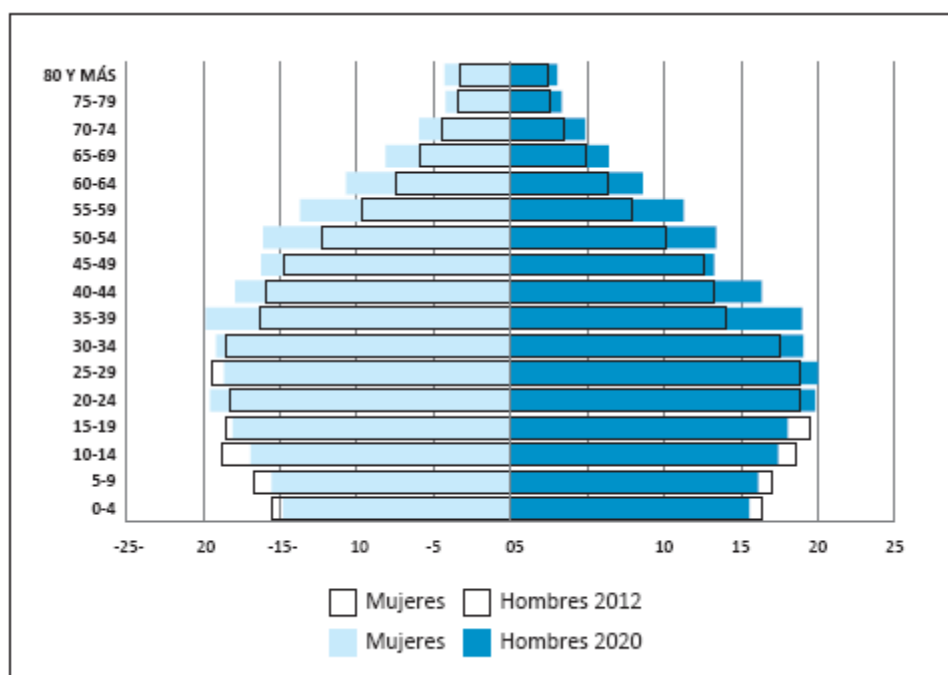
En Colombia hay 49 millones de habitantes, aproximadamente. Es el tercer país más habitado de Latinoamérica, por detrás de Brasil y México. Treinta de sus ciudades tienen más de 100.000 habitantes. Se calcula que la densidad media poblacional es de 35 hab/km².³⁰

De esta población aproximadamente 490.000 son pertenecientes al municipio de Pasto, que es donde se desarrolla la presente investigación, es decir en Pasto se encuentra el 0,12% de la población total del país.

La población de Pasto en el año 2015 está compuesta en mayor proporción por mujeres 53% (259.700 aproximadamente), superando a los hombres en un 5.7%, lo que da una idea de la importante participación del sexo femenino en el conglomerado social. Este aspecto debe tenerse en cuenta al momento de diseñar políticas con perspectiva de género para este segmento de la población.

La pirámide poblacional proyectada entre el año 2012 y 2020, permite apreciar la estructura demográfica del municipio por rangos de edad y sexo. Los cambios en su forma a través del tiempo reflejan el comportamiento de la natalidad, la mortalidad y los procesos migratorios.

Figura 5. Pirámides de población del municipio de Pasto - Fuente: DANE



Esta estructura poblacional, determina que existe una población del sexo femenino con tendencia al crecimiento, es una población joven con poca prevalencia de población senil.

Las características de la estructura poblacional de Pasto demandan un mayor volumen de estrategias que le permitan a la población a insertarse adecuadamente a la vida social y productiva.

De acuerdo con la información disponible suministrada por la Dirección municipal de Seguridad Social en salud de Pasto, durante el periodo 2006 – 2010 se registró una tendencia decreciente en la tasa bruta de natalidad pasando de 14,9% en el 2006 a 11,8% en el 2010, tendencia que de mantenerse hasta el 2020 haría coincidir las estructuras poblacionales proyectadas por el DANE para el periodo 2012 – 2020.

La importancia de conocer este comportamiento es que tanto el gobierno local, departamental y nacional, deben fortalecer el gasto público para atender las diferentes demandas sociales de este segmento poblacional que se encuentra en etapa productiva, en virtud de que la tendencia se mantiene para el periodo 2012 - 2020. Esto supone aumentar la inversión en educación, salud, proyectos productivos para la generación de empleo e ingresos. Esta es una oportunidad que se presenta para que se articulen acciones tanto del Estado, el sector privado y la academia en la preparación de este contingente de población joven para dinamizar la economía local y mejorar las condiciones de vida de la población en general.

El aprovechamiento de la oportunidad proveniente del bono demográfico por parte de las autoridades, aportaría a las familias para bajar los niveles de dependencia y se puedan reasignar sus ingresos a actividades formativas, emprendimientos productivos y otros, configurándose de este modo un conjunto de opciones para su posicionamiento social y el mejoramiento de las condiciones de vida.

La razón de dependencia es un indicador que mide en una sociedad el grado de dependencia que tienen los individuos no productivos de quienes están capacitados para producir. Es por esto, que resulta conveniente que la razón de dependencia sea lo más cercana a cero posible. En Pasto este indicador muestra que el grado de dependencia ha venido disminuyendo paulatinamente desde el año 2005 (0.52) hasta el 2015 (0.41), manteniéndose en niveles demasiado altos.

Respecto a la estructura y dinámica del mercado de trabajo en Pasto, de acuerdo con la información demográfica antes estudiada, para el año 2015 la población del municipio de Pasto se estima en 473.217 habitantes, de los cuales 227.144 (48%) hombres y 246.072 mujeres (52%).

En Pasto se concentra el 25,14% de la población total del departamento de Nariño, esto podría significar que existe una gran presión sobre el equipamiento y mercado laboral del municipio.

Para el período 2005 – 2015 la población de Pasto creció en 13,08%, en tanto que la del departamento lo hizo en 11,67%, lo cual indica que la tasa anual de crecimiento de Pasto es de 1,6% frente a 1,24% del departamento, y que corrobora la presión poblacional que sufre el municipio.

El comportamiento de la PET (Población en edad de trabajar) ha sido porcentualmente creciente en el período considerado. Este crecimiento, es el resultado de un menor crecimiento de la población menor de doce años y mayor de sesenta y cuatro. Esta dinámica de crecimiento configura una estructura poblacional cuyas características determinan lo que se denomina Bono Demográfico. Una sociedad que tiene mayor población en edad de trabajar requiere de un mayor esfuerzo institucional para que se creen las condiciones y esta población produzca, obtenga ingresos, ahorre invierta, acumule activos, y en general contribuya al crecimiento económico y al bienestar de toda la sociedad. Bienestar que se espera, por supuesto, de una equitativa distribución de la riqueza.

Pasto tiene en dicho bono una oportunidad pero también un gran reto, pues el mismo solamente tendrá los efectos señalados en el párrafo anterior, si se posibilita la inserción formal en el mercado laboral de la mayor parte de la población mayor a los 17 años. Se espera que antes esta población haya accedido a los servicios básicos de salud, educación, formación para el trabajo y demás beneficios institucionales.

El bono demográfico por el que transita Pasto y que se corrobora con la estructura poblacional actual (2015) referenciado inicialmente, significa que el segmento de la población que está en edad económicamente activa es proporcionalmente más alto y su aprovechamiento implica desarrollar políticas para que esta población se incorpore sustancialmente al mercado de trabajo formal y bajo condiciones dignas.

Según el DANE, la PET (Población en Edad de Trabajar) se subdivide en PEA (Población Económicamente Activa) que es aquella que trabaja o está buscando trabajo, y en PEI (Población Económicamente Inactiva) que son personas en edad de trabajar que en la semana de referencia no participaron en la producción de bienes y servicios, porque no necesitan, no pueden o no están interesadas en tener una actividad remunerada.

En el periodo 2005 – 2015 hubo una reducción de la PEA en 2,97% que implica un alivio sobre la presión del mercado de trabajo. Es probable que esta disminución obedezca a que han disminuido las expectativas de conseguir empleo, hay un desaliento por parte de los desocupados al no conseguir un puesto de trabajo, por lo cual pasan a ser inactivos o se trasladan a otros lugares en su búsqueda.

La teoría económica referida al mercado laboral considera a la Tasa General de Participación – TGP como la Oferta de Trabajo y a la Tasa de Ocupación – TO como la demanda de trabajo, la brecha entre éstas dos variables, durante el período considerado, fue constantemente amplia siendo en promedio de 9,7 pp, con una leve tendencia a cerrarse al final del período lo cual significó que pasara de 9,5 pp en 2005 a 9,0 pp en 2015.

Respecto a la desocupación, en Pasto existe una brecha marcada entre oferta y demanda laboral que se expresa en altos y persistentes niveles de desempleo, y cuya reducción implicará trabajar en los dos frentes. Por el lado de la demanda, mejorando las condiciones para la inversión y por el lado de la oferta, realizando programas de capacitación que disminuyan los obstáculos de conocimiento para acceder a los requerimientos empresariales.

En los diez años de análisis el desempleo en Pasto se ubica por encima del promedio nacional (8,9%) como una de las ciudades con mayor desempleo del país (11.8% promedio) evidenciando una mayor oferta laboral con respecto a la demanda existente.

Como se anotó anteriormente, en 2009 la economía local se contrajo sensiblemente, ya que creció tan solo en 1,33% siendo que en los tres años anteriores lo hizo a un promedio simple de 7,2%, por ello, posiblemente el desempleo se incrementa de manera tan significativa entre 2008 y 2009, pues lo hace en 2,7 pp, la mayor variación anual de ésta variable durante el período.

El mercado laboral local se caracteriza por tener una tipología de desempleo cíclica, es decir, que el desempleo es explicado fundamentalmente por una reducción de la demanda agregada, concretamente de alguno o varios de sus componentes, como las exportaciones, el consumo, la inversión o el gasto público.

En la tasa de Subempleo, buena parte del empleo que existe en Pasto es de baja calidad. Así lo indica el hecho de que en 2011 el 55,49% de la PEA estaba **subutilizada**, el empleo inadecuado por ingresos es la situación de subempleo que en mayor proporción se da en el mercado laboral

de la ciudad; ello representa una situación socialmente no deseable pues de los ingresos derivados del trabajo depende, en buena parte, el bienestar de las personas.

La generalizada pobreza que existe en la ciudad (42,6% en 2010, que afectaba a 175.382 personas según el DANE) tiene como una de sus causas los muy precarios ingresos que obtienen de su trabajo los empleados que se encuentra en esta situación de subempleo.

En el mercado laboral de Pasto, existen en la informalidad algunos grupos que se encuentran en situación de pobreza y vulnerabilidad, sin embargo existen otros que tienen ingresos medios que les permite sobrevivir, sin embargo, hay otros que ganan más que el salario mínimo; éstos últimos no estarían interesados en cambiar su situación, mientras que los dos primeros si requieren gozar de unos empleos dignos.

Es preciso insistir que los programas de formalización deben planearse con gran cuidado ya que mal dirigidos podrían hacer fracasar algunos proyectos productivos que por ahora son generadores de empleo. No se puede olvidar que gracias a las actividades informales, la situación de violencia e inseguridad no alcanzan niveles dramáticos como en otras ciudades del país. Además, el aparato productivo no responde a éstas demandas sociales, y en este sentido la informalidad se ha convertido en una forma de aminorar la obtención de ingresos.

3.2 Entorno Socio - Cultural

Estudio de valores y comportamientos de la población que circunda la organización.

Aspectos:

- Definición y contrastación de conceptos de cultura y civilización.
- Caracterización de la cultura y subcultura
 - Valores.
 - Creencias.
 - Factores de comportamiento.
 - Expresiones culturales (música, teatro, poesía...)
- Normas, preferencias de individuos frente al consumo.
- Valores y comportamiento de empresas en el sector.

Con el análisis de estas variables se procede a responder el siguiente interrogante que define el entorno socio cultural:

¿Cuáles son los patrones culturales que la empresa debe tener en cuenta para la planeación, organización de la producción, gestión de personal, mercadeo de sus productos y la gestión administrativa?

Nariño es un lugar de bellos paisajes, donde el verde es de todos los colores, donde la geografía es capaz de separar cordilleras a partir del nudo de los pastos con expresiones naturales majestuosas de montañas y volcanes que nos adentran en la superstición de esta tierra diversa, este es el lugar hasta donde llegaron los Incas con su imperio, así como los colonos del viejo continente y África convirtiendo a Nariño en tierra ideal por la alianza entre sus gentes y la cultura rica en mitos y leyendas, en las montañas de Nariño hay un sinnúmero de imponentes

paisajes como el dedo de Dios ubicado en los alrededores de Cumbal, región de patrimonio natural y exuberante paisaje colindante con Ecuador, donde comunidades indígenas de los pastos elaboran el telares texturas que son el reflejo del paisaje, San Juan de Pasto, es una ciudad de exquisita historia, creencias y arquitectura religiosa sin igual, es hoy la nueva capital de los Andes y sede de una de las celebraciones culturales más bella e Importante del mundo “Los carnavales de negros y blancos” que se celebra anualmente del 2al 7 de enero, recibiendo en la ciudad la visita de miles de turistas nacionales e internacionales, mostrando en esta celebración cultural, las mejores manifestaciones de creación artesanal y tradición regional, sembrando en cada turista el sentimiento de un pronto regreso, en esta región conviven diferentes creencias en armonía así como lo hicieran las diferentes culturas en el pasado, Nariño lugar de encuentro, Paz y reconciliación, el Santuario de las lajas en una de las siete Maravillas de Colombia, por su arquitectura medieval y por su ubicación topográfica entre los riscos de la cordillera de los Andes, razón por la cual, es denominado como “Un milagro de Dios sobre el abismo”, El santuario es visitado por millares de peregrinos en su Fiesta del Quincenario durante el mes de septiembre al igual que en temporada de la Semana Santa, se ubica en el corregimiento las Lajas, a 10 km de la frontera con Ecuador, a 7 km de Ipiales y 80 km de la ciudad de San Juan de Pasto.

Está también la laguna de la Cocha, la sabiduría popular dice que en el centro de la isla de la corota que tiene la laguna, fluye la energía del planeta, es por esto que este lugar convoca a chamanes y taitas que quienes con su sabiduría invitan a coexistir en armonía con la naturaleza, la cultura y las costumbres ancestrales, principios que se recogen anualmente en el Encuentro Internacional de Culturas Andinas, cada Agosto en la ciudad de Pasto.

Y al otro extremo del departamento, se aprecia el azul profundo del océano pacífico nariñense, lugar donde habitó la cultura Tumaco, esta zona hace parte del Choco biográfico que conjuntamente con el resto del pacífico colombiano y del norte del Ecuador, es el territorio que comprende la mayor biodiversidad por metro cuadrado del planeta, hay cosas tan notables como la migración de ballenas que llegan a las cálidas aguas nariñenses anualmente a aparearse y dar a luz a sus ballenatos, tanta belleza es cierta, viva, sensual, sencilla, como toda la riqueza natural del parque Sanquianga, cercano a las playas de mulatos, cuyos pobladores son descendientes de vikingos y de Punta Amaral frente a la isla de Gorgona, Tumaco también es un semillero de músicos y deportistas, ofrece buenas condiciones a sus visitantes por su ubicación geográfica, y de conservación del medio ambiente por la variedad de sus recursos naturales.

Un recorrido por la identidad cultural pastusa nos lleva indiscutiblemente a mencionar el Carnaval Andino de Negros y Blancos, declarado hoy por la UNESCO como Patrimonio Inmaterial de la Humanidad; se conjugan en estas fiestas de corte popular enriquecidas a través de generaciones, la lúdica, el arte, la música, la plástica, el teatro, las tradiciones y la idiosincrasia de los nariñenses, elementos que año tras año convocan multitudes. En el escenario del carnaval los artífices de la celebración son los artistas, quienes le han puesto alma a la celebración y han entregado con generosidad su legado. El barniz de Pasto, técnica decorativa precolombina que utiliza el “Mopa Mopa” nos lleva de la mano hacia el trabajo de las artesanías típicas con un largo recorrido histórico, que ha evolucionado con motivos ornamentales diversos y es una muestra de la habilidad pastusa para el dibujo y la decoración. La arquitectura religiosa, cuya riqueza de estilos y número, le ha valido el reconocimiento como “Capital Teológica de Colombia”; la ciudad cuenta con un importante patrimonio arquitectónico urbano representado en

conjuntos y en propiedades privadas e institucionales. Hacen parte de la infraestructura cultural de la ciudad, Museos, Centros Culturales, Bibliotecas, Teatros, Plazas y Parques.

Hasta Pasto llega el trazo del Capacñan “Camino del Inca”, cuya conservación ha entrado a hacer parte de un compromiso ciudadano de quienes aprecian su valor histórico y en la misma línea están los petroglifos de Genoy y el pictógrafo del Higuerón. La ciudad está rodeada de poblados con tipología colonial, ellos son: Anganoy, Aranda, Buesaquillo, Cabrera, Canchala, Catambuco, Cujacal, Chapal, San Fernando, Gualmatán, Jamondino, Jongovito, Juanoy, La Laguna, Mocondino, Obonuco, Pejendino, El Rosario, Puerres, Tescual, Mapachico, Morasurco, Santa Bárbara. Cada barrio y poblado celebran fiestas patronales con nutrida participación de la comunidad. Pasto tiene un entorno paisajístico único, del que hacen parte la Laguna de la Cocha, el Volcán Galeras con una altura de 4.276 mts. y el Santuario de Flora y Fauna que lleva su nombre, el Centro Ambiental Chimayoy, Senderos Interpretativos, el Capacñan, el Centro Curiquianga, la Laguna de la Coba Negra y la Represa del Rio Bobo. En cuanto a la gastronomía, el consumo del cuy considerado el plato típico más representativo de la región, ha permitido la conformación de una industria promisorio; también encontramos en nuestras mesas, platos que son producto resultantes del mestizaje, como las empanadas de ñeje, el honrado, los quimbolitos, los tamales, la guanesca y la trucha, muy apreciados por nosotros y por los turistas. Pasto tiene una oferta cultural de buen nivel y ha sido cuna de pintores, compositores, músicos, escultores, actores, artesanos, artistas e intelectuales de renombre nacional e internacional. La ciudad cuenta con Salas Regionales de Artistas, Escuelas de Dibujo y Pintura, Escuelas de Formación Artística y Musical; Escuelas de Danza, Escuelas de Teatro; también se adelantan procesos de formación profesional en música y artes dentro del programa académico de la Universidad de Nariño. En muchas instituciones educativas se desarrollan proyectos de

formación musical, formación en artes, teatro, música, fotografía, cine, literatura; hay talleres y escuelas de artesanía, talleres independientes formales y no formales.

El Carnaval Andino de Negros y Blancos es promotor cultural de primer orden, con él se expresa y se desarrolla todo un bagaje cultural en Nariño. La Administración Departamental en búsqueda de más y mejores espacios para la cultura, promueve diversos proyectos entre los cuales está el Encuentro Internacional de Culturas Andinas, emprendimiento de gran envergadura cuyo éxito indiscutible ha permitido su institucionalización. A la par con el trabajo institucional, el sector privado se adentra en otras esferas culturales, y así se generan Exposiciones de Pintura, Fotografía, Escultura; Festival Internacional de Teatro, Festival de Cine, Festival de Música Campesina, Festival de Danzas, Festival del Bolero, Festival del Cuento Pastuso y Muestras Gastronómicas, eventos que se realizan periódicamente durante el transcurso del año.

Todo esto ha hecho que la ciudad se proyecte a nivel nacional, con los colectivos culturales y artísticos que congregan juventudes en torno a la música, danza, teatro, artesanía y estudio de la historia regional, como parte de la identidad pastusa y nariñense, que vive en constante dinámica con la modernidad sin olvidar sus raíces y su autenticidad. Las asociaciones de artesanos del carnaval realizan una labor importante, que desde miradas diversas, contribuyen a jalonar el desarrollo de la magna fiesta. Cumplen papel desatacado en el tejido social las Asociaciones de Mujeres Artesanas, los grupos culturales de la tercera edad, los grupos juveniles y los grupos artísticos que le dan vida cultural a la ciudad.

En el campo de las comunicaciones, la ciudad cuenta además de las emisoras comerciales y estaciones de radio FM locales y nacionales, con emisoras comunitarias e institucionales como la

Radio de la Universidad de Nariño, Radio Universidad Autónoma, Radio Policía Nacional; también funcionan canales públicos y privados de televisión, tanto nacionales como locales. Se cuenta con servicios en telecomunicaciones ofrecidos por empresas privadas como Telmex, Movistar, Claro, Tigo, Avantel, Telefónica Telecom Une y Orbitel. En lo institucional, se ha implementado la estampilla Procultura. Se cuenta con instituciones que propenden por la cultura tales como: el Consejo Municipal de Cultura, la Secretaría de Cultura Municipal, la Academia Nariñense de Historia, la Red de Bibliotecas, Corpocarnaval, Área Cultural del Banco de la República, el Centro Cultural Pandiaco, la Facultad de Artes de la Universidad de Nariño, Redes Culturales, Sociedad de Arquitectos y Mejoras Públicas, Pinacoteca Departamental, Subsecretaría Departamental de Desarrollo Pedagógico y Cultura, y muchas Fundaciones y ONGS con actividades de carácter cultural.

La ciudad se prepara para entrar en el nuevo decenio, y con la participación de la comunidad tanto municipal como departamental, se ha diseñado un plan prospectivo decenal que permitirá el desarrollo y fortalecimiento de la cultura, teniendo como base su identidad, sus fortalezas, su dinámica, su historia, sus estructuras, sus procesos sociales y la conciencia de que es necesario implementar un proceso de desarrollo sostenible.

Identidad

- **Carnaval Andino de Negros y Blancos:** Es una de las celebraciones más antiguas del continente. Algunos historiadores señalan que en 1607 hubo una rebelión de esclavos en Remedios, Antioquia que causó pánico entre las autoridades. Este evento era recordado por la población negra de Popayán quien demandaba un día de descanso en el cual ellos pudieran ser

verdaderamente libre. El rey de España concedió el día 5 de enero. Se dice que cuando se recibió la noticia, la población negra salió a las calles a bailar al ritmo de la música africana y empezaron a pintar de negro todas las paredes blancas de la ciudad.

Fotografía 15. Carnaval de Negros y Blancos



Entorno Paisajístico:

- Volcán Galeras: Nudo de los Pasto
- Santuario de Flora y Fauna Galeras
- Laguna de La Cocha
- Centro Ambiental Chimayoy “Ir al encuentro del Sol”
- Senderos Interpretativos: Centro Curiquianga (Ave del Inca)
- Laguna de La Coba Negra

- Represa del Río Bobo
- El Camino del Inca (Capac ñan - Vía Principal)
- Petroglifos de Genoy
- Pictógrafo de El Higuerón Vía Pasto – Genoy Poblados Circunvecinos, entorno y Templos con Tipología Colonial
- Anganoy, Aranda, Buesaquillo, Cabrera, Canchala, Catambuco, Cujacal, Chapal, San Fernando, Gualmatán, Jamondino, Jongovito, Juanoy, La Laguna, Mocondino, Obonuco, Pejendino Reyes, Males – El Rosario, Puerres, Tescual
- Otros Poblados: Mapachico, Morasurco, Santa Bárbara
- Museo Taller de Relieves EBC
- Museo Fotográfico Luis Bernardo Esparza
- Museo Madre Caridad Brader
- Museo del Oro Banco de la República
- Casa Colonial: Museo Taminango
- Museo Juan Lorenzo Lucero
- Museo del Carnaval de Negros y Blancos
- Museo Luciano Rosero
- Museo Alfonso Zambrano
- Museo Arqueológico María Goretti
- Museo de Historia de Nariño
- Centro Cultural Leopoldo López Alvares
- Centro Cultural Pandiaco
- Pinacoteca Departamental

- Teatro Imperial
- Teatro Javeriano – Colegio San Francisco Javier
- Teatro La Milagrosa - Pedagógico
- Teatro Maridíaz – Colegio Maridíaz
- Teatro Betlehemitas – Colegio Betlehemitas
- Teatro al Aire Libre Agustín Agualongo
- Teatro San Felipe – Colegio San Felipe Neri

Patrimonio Arquitectónico Urbano Institucional:

- Edificio Universidad de Nariño Centro
- Edificio Gobernación de Nariño
- Casa Sede Concejo Municipal de Pasto
- Casa Sede Secretaría Educación y Cultura Departamental Privado
- Colegio Javeriano Centro Pasto
- Colegio Teresiano
- Cesmag – Sede Santiago
- Casa Pasaje Corazón de Jesús - (Pueyo de Ball)
- Convento de las Conceptas
- Casona Santiago – Pasto
- Casona La Merced Pasto
- Conjunto Urbano El Colorado

- Conjunto Urbano La Catedral (San Francisco)
- Conjunto Urbano San Andrés Centro Histórico de Pasto
- Conjunto Urbano San Agustín
- Conjunto Urbano La Merced
- Conjunto Urbano San Sebastián - La Panadería
- Conjunto Urbano La Milagrosa
- Conjunto Urbano Teatro Imperial
- Plaza del Carnaval
- Plaza de Nariño
- Plaza de Bolívar
- Plazoleta La Catedral
- Plaza de San Andrés
- Plaza de Santiago
- Plazoleta San Agustín
- Plaza de Bombona
- Pasaje Corazón de Jesús (Pueyo de Ball)

Creatividad Y Formación:

- Oferta artística de buen nivel
- Banda Departamental
- Escuelas de Formación Musical
- Grupos musicales de distintos géneros

- Intérpretes en Solistas, Dúos, Tríos, Cuartetos, Grupos Folclóricos, Orquestas
- Grupos de Rock, Papayeras, Peñas, Música Campesinas
- Formación profesional de música y artes U. de Nar.
- Escuelas de formación en teatro
- Salas Regionales de Artistas
- Escuelas de Dibujo y Pintura
- Escuelas y talleres de artesanías
- Escuelas y talleres independientes formales y no formales
- En desarrollo: Proyectos de formación profesional, Min Cultura, artes, teatro, música
- Escritores, Pintores, Escultores, Cineastas

Bienestar Y Promoción:

- Carnaval de Negros y Blancos
- Encuentro Internacional de Culturas Andinas
- Festival del Bolero
- Festival del Cuy
- Festival del Cuento Pastuso
- Festival Internacional de Teatro
- Festival Internacional de Cine
- Festival PastoJazz
- Redes de Festivales Nacionales e Internacionales
- Eventos Culturales diversos programados por Instituciones gubernamentales y particulares

- Proyectos y eventos culturales

Industrias Y Asociatividad

- Gastronomía
- Plato típico principal: el cuy, ha generado toda una industria del consumo, en igual forma quimbolitos, empanadas de ñeje, trucha.
- Asociaciones y gremios culturales
- Editoriales y Tipografías
- Colectivos Culturales
- Asociaciones de Artesanos del Carnaval
- Asociaciones de Mujeres Artesanas
- Grupos de Teatro
- Grupos de Música Folclórica
- Grupos de Música Rock
- Grupos musicales de géneros diversos
- Tríos, Orquestas
- Escuelas de Artesanías

Religión. La mayor parte de la población profesa la religión católica, aunque también existen iglesias cristianas (no católicas) como la Iglesia Cristiana de los Hechos, Asambleas de Dios, así como la Iglesia de Dios Ministerial de Jesucristo Internacional, la Iglesia de los Santos de últimos días (Mormones), los Testigos de Jehová entre otras, que tienen sus respectivos lugares de culto.

La minoría musulmana está constituida generalmente por inmigrantes provenientes de Palestina, Líbano y Siria, asentados en la región desde mediados del siglo XX. Ciudaddepasto156.blogspot, 2010)

Catolicismo. La ciudad es sede diocesana desde el siglo XIX. La influencia de la religión en la sociedad pastusa históricamente ha sido muy fuerte y en el siglo XIX la ciudad fue el foco de la llamada "Guerra de los Supremos" o "de Los Conventos" iniciada por el padre Francisco de la Villota, superior de la Congregación de Padres del Oratorio de San Felipe Neri, como respuesta a la supresión de conventos menores (con menos de 8 religiosos) ordenada por el Presidente José Ignacio de Márquez. [https://es.wikipedia.org/wiki/Pasto_\(Colombia\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Pasto_(Colombia))

La Diócesis de Pasto incluye otros municipios para una extensión total de 6.813 km² con una población de 730.000 feligreses y de las 25 parroquias pertenecientes a su jurisdicción 15 están en el municipio pero en la ciudad existen mayor número de templos, algunos de los cuales datan de la Colonia, con una exuberante decoración religiosa de gran valor artístico como las iglesias de San Juan Bautista, La Merced, Cristo Rey, La Catedral (Corazón de Jesús), San Agustín, San Felipe, Santiago y San Andrés, entre otras.

En el municipio existen cerca de 30 comunidades religiosas cristianas, algunas de ellas desde la época colonial y con gran influencia social, como la Congregación de Hermanas Franciscanas de María Inmaculada, la comunidad de los Jesuitas y la comunidad de los Oratorianos, entre otras.

Deportes. En San Juan de Pasto se ha desarrollado una amplia cultura deportiva, tanto recreativa como competitiva. El fútbol es uno de los principales deportes que se practican en la ciudad desde noviembre de 1909 cuando Leslie Osmond Spain, ciudadano inglés que visitaba la comarca con motivos comerciales, organiza un partido de fútbol en una improvisada cancha del Barrio de San Andrés, y a los tres meses de su permanencia en la ciudad conformó el primer equipo de fútbol.

La ciudad es sede del Deportivo Pasto, equipo fundado en 1949, que permaneció por fuera del profesionalismo hasta 1996 cuando ascendió a la Primera B; dos años después ascendió a la Primera A del fútbol profesional colombiano. En junio del año 2006 se coronó campeón ganando un cupo para competir en el 2007 por la Copa Libertadores. En el año 2009 logró el subcampeonato de la Copa Colombia, al perder desde los cobros de la pena máxima contra Santa Fe y en el mismo año descendió a la categoría B. Posteriormente, recupera su sitio en la categoría primera A en diciembre de 2011, cuando vence a Patriotas en la final de dicha categoría.

San Juan de Pasto es cuna de numerosos deportistas destacados, entre los cuales figuran el marchista Luis Fernando López (medallista en el Campeonato Mundial de Atletismo de 2011), los futbolistas Carlos Daniel Hidalgo (Goleador de la Copa Mundial de Fútbol Sub-17 del año 2003), el ciclista Carlos Campaña Ramírez, Jorge Vidal, Hernán Pantoja y Miguel Cabrera, entre otros.

En Pasto, como en otros municipios de Nariño y en algunas regiones de Ecuador, se practica un deporte tradicional, muy antiguo y sin parangón en otras regiones de Colombia llamado Chaza, un juego de pelota, semejante al tenis o a la pelota vasca, caracterizado por el uso de unas

pesadas raquetas de madera y cuero denominadas bombos y que se juega por equipos, en una cancha rectangular de tierra.

Pasto la ciudad cultural. A través del decreto 0357 del 20 de septiembre de 1996 fue declarada a San Juan de Pasto como la Ciudad Cultural durante este año. Esta determinación apoyada en el argumento de que por medio de su historia, la capital nariñense, ha dado múltiples potencialidades y manifestaciones artístico-culturales que ameritan ser apoyadas y proyectadas a nivel local, nacional e internacionalmente.

Por lo tanto, existe por parte de la Administración Municipal la voluntad de crear y fortalecer una política cultural con recursos humanos, logísticos y de gestión, que den coherencia y dinamicen los procesos de los grandes valores artísticos y culturales existentes en la ciudad.

Mediante el decreto mencionado, La alcaldía de Pasto, declaró a ésta, la ciudad cultural con el fin de fomentar institucionalizar proyectos y actividades de alta significación socio-cultural tales como, el Festival Andino de Música, Festival Internacional de Teatro, Expedición al Sur de la Poesía. Encuentro Andino de Cine y Medios Audiovisuales, recuperación del Teatro Imperial y creación de un Centro Cultural, que conduzcan a la formación de un Plan de Desarrollo Cultural. (Eltiempo.com 1997)

3.3 Entorno Medio Ambiente

Uno de los factores determinantes para una empresa en el mundo actual es el entorno ecológico, donde el hecho de mantener las buenas prácticas empresariales para favorecer al

medio ambiente, dichas prácticas han pasado de un ámbito voluntario a una práctica empresarial obligatoria con el fin de aportar y contrarrestar los efectos nocivos del calentamiento global, en el trabajo desarrollado en el taller de planeación estratégica se contó en este análisis con el apoyo del área gestión social y empresarial, área que ha realizado el despliegue en la organización de las buenas prácticas empresariales y ambientales para generar una cultura ecológica dentro de la organización, de esta manera se tomó en cuenta los aspectos que sugiere la Guía de planeación estratégica para analizar los aspectos ecológicos que más impactan en el desempeño de la organización.

- Características de carácter geográfico y topográfico en las regiones que atiende la empresa.
- Disponibilidad de recursos naturales de la región y la incidencia en el desarrollo de la empresa.
- Conocer el impacto ambiental que generan las labores que realiza la empresa.
- Geografía en general.
- Efectos ambientales en la empresa
 - En el agua.
 - Uso de suelo.
 - Por gases producidos.
 - Sobre agro-ecosistema.
 - Por ruido.

Dentro del análisis realizado en el taller de planeación estratégica, se definió como variables que determinan el factor ecológico, las que se mencionan a continuación:

- Tendencia a la política de ahorro de recursos - No utilización de papel
- Existencia de empresas externas para el manejo y disposición de residuos sólidos
- Necesidad de adecuación y recuperación de espacio físico

Con el análisis de estas variables se procede a responder el siguiente interrogante que define el entorno ecológico:

¿Cuáles son los elementos básicos del medio ambiente ecológico general de la empresa?

Según el análisis realizado respecto al factor del medio ambiente se llega a la conclusión que las empresas en cualquier sector son responsables de los resultados ambientales de la actualidad, de ello se habla del grado de concientización ecológica de cada sociedad, las normas protectoras del medio ambiente, el uso de tecnologías respetuosas con el medio ambiente o el control de residuos peligrosos que pueden afectar a la actividad de una empresa. En general incluye los recursos naturales que afectan a las actividades de marketing, cualquier actividad puede atentar con el medio ambiente, de este modo las cooperativas tienen un compromiso con el medioambiente, que según el análisis realizado en los productos que ofrece la Cooperativa CME es importante la política de ahorro de papel, de igual manera el ahorro del espacio físico contribuye a la utilización de herramientas como el almacenamiento de información en la nube ahorrando espacio físico, contribuyendo a disminuir los efectos adversos que trae la práctica dañinas en las diferentes empresas del mundo.

De igual manera se concluye que la conciencia ecológica es un concepto poco reconocido y entendido en el ámbito empresarial, sin embargo en las últimas décadas se ha visto impulsada una responsabilidad ecológica medio-ambiental. El aporte de las empresas es importante, puesto que contribuyen con el desarrollo sostenible, además ganan el reconocimiento y lealtad por parte de la sociedad. Lo que finalmente se concluye en este entorno, es que la ecología y la empresa van de la mano con el fin de demostrar su ética y compromiso con el país y sobre todo con la vida.

3.4 Entorno Económico

En el desarrollo del análisis económico desarrollado por el grupo de personas que asumieron este compromiso, se contó con un espacio de cuatro horas donde se definieron las variables más importantes en el aspecto económico que inciden en el desempeño empresarial de la cooperativa CME, de esta forma se definieron las amenazas y oportunidades del medio que se distribuyen de la siguiente Manera:

Para el análisis del entorno económico se analizarán las siguientes variables propuestas en la Guía de Planeación estratégica propuesta por la Pérez Castaño (1990, pág 25)

- Importante estudio por condiciones cambiantes.
- Las variables a considerar diagnóstico de políticas y tendencias, debe revisarse a nivel nacional e internacional.
- Análisis tasa de crecimiento PIB general y percapita.

- Análisis crecimiento actividad económica de la empresa y las que están relacionadas.
- Análisis a nivel de;
- Sector económico.
- Grupo, rama y renglones.
- Análisis de distribución de ingresos de la población.
- Tendencia IPC o inflación.
- Nivel de ahorro de la población.
- Análisis del sector externo de la economía colombiana, comprende:
- Estudio de la balanza de pagos del país.
- Estudio de la balanza comercial del país.
- Tasa de la devaluación del peso frente al dólar.
- Mercados de los productos que la empresa produce.
- Tendencias económicas mundiales.

Con el análisis de estas variables se procede a responder el primer interrogante que define el entorno económico:

¿Cuáles son las variables, situaciones y condiciones de carácter económico y social que inciden determinantemente en el desarrollo de las actividades de la empresa?

En el desarrollo del taller se identificaron como oportunidades en el factor económico, los siguientes factores:

- IPC Tiende a bajar para los años 2017, 18 y 19
- De acuerdo con los pronósticos macroeconómicos, el PIB superará el 4% de crecimiento para los años 2017 a 2019
- De acuerdo con los pronósticos la Tasa de cambio oscilará los \$3000 para exportación de Servicios
- Con el crecimiento del PIB, y el proceso de paz se incrementaría la inversión extranjera
- Las variables económicas como el IPC, el PIB y la TRM son variables que favorecen al sector servicios y las oportunidades de Exportación.

Como factores adversos externos, se definieron como principales las siguientes amenazas:

- La Política Económica del gobierno actual es desfavorable.
- Lo efectos económicos adversos del prolongado proceso de Paz,
- La nueva Reforma Tributaria que prepara el gobierno.
- Tasa de Cambio, Amenaza para costos de licenciamiento, soporte y de adquisición
- La incursión de la INVERSIÓN EXTRANJERA en los mismos servicios de oferta con los que cuenta la cooperativa CME.

En base a la definición de las variables externas que más inciden en ambiente de las fundaciones multiactivas se establece el siguiente análisis de este factor.

En el ambiente organizacional y dentro del ámbito económico, se conoce hoy en día, que el mercado de las cooperativas representó en el 2015 dentro del producto interno bruto un 5,61%,

con ingresos de \$20,2 billones de pesos, ésta cifra representativa se logra gracias a que el cooperativismo pertenece a los subsectores financiero, seguros, salud, aporte y crédito, agropecuario, trabajo asociado, comercio, industria y funerario. Actualmente en Colombia existen más de 7.000 cooperativas, con aportes sociales (capital) por \$4 billones, de parte de 4 millones de asociados, lo cual quiere decir que el aporte por persona es de \$1 millón. Las financieras, que captan ahorros, son 206 y tienen depósitos por \$3,4 billones y préstamos colocados por \$6,2 billones y genera más de 512 mil empleos formales (Revista Portafolio, Octubre 2014).

De esta manera se hace necesario conocer cómo afectarán los diferentes factores de la dinámica económica a la consecución de dicho objetivo económicos en el sector cooperativo.

Hasta el tercer trimestre del año 2015, el PIB creció 3,2% con relación al mismo trimestre de 2014, De acuerdo con los pronósticos macroeconómicos, el PIB superará el 4% de crecimiento para los años 2017 a 2019, Con el crecimiento del PIB, y el proceso de paz se incrementaría la inversión extranjera

Los mayores crecimientos se presentaron en las siguientes actividades: comercio, reparación, restaurantes y hoteles con 4,8%, agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca con 4,5% y establecimientos financieros, seguros, actividades Inmobiliarias y servicios a las empresas con 4,3%.

Al comparar con el trimestre inmediatamente anterior, el PIB aumentó 1,2%. El mayor crecimiento se presentó en la actividad de suministro de electricidad, gas y agua con 2,1%. La actividad que presentó la mayor caída fue explotación de minas y canteras con -2,2%.

Durante lo corrido del año 2015 (enero a septiembre) respecto al mismo periodo del año anterior el incremento fue de 3,0%. Las actividades con mayor crecimiento fueron: comercio, reparación, restaurantes y hoteles con 4,6%, construcción con 4,6% y establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas con 4,1%.

Durante lo corrido del año 2015 el valor agregado del sector transporte, almacenamiento y comunicaciones aumentó en 1,7%, comparado con el mismo periodo de 2014. Este comportamiento se explica por el crecimiento de los servicios de transporte por vía aérea en 9,4%, los servicios complementarios y auxiliares al transporte en 5,0% y los servicios de transporte por vía terrestre en 2,2%. En tanto que decrecieron los servicios de correo y comunicaciones en 0,8%.

Respecto a las ramas de los Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y Servicios a las empresas, en el tercer trimestre de 2015 frente al mismo periodo del año anterior, el valor agregado de la rama Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas creció en 4,3%, explicado principalmente por el aumento de la producción de servicios de intermediación financiera en 9,6%.

Respecto al trimestre inmediatamente anterior, el valor agregado de la rama Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas creció en 1,3%. Este

resultado obedeció principalmente al crecimiento de los servicios de intermediación financiera en 1,7% (Boletín Técnico DANE, Diciembre 2015).

Dentro de las diferentes circunstancias económicas que presenta el territorio, es importante destacar un aspecto muy importante y es la imposibilidad que se presenta para mejorar la calidad de vida de los colombianos, quienes ostentan bajos niveles de ingresos debido a la alta concentración de la riqueza en una baja porción de la población, este aspecto se puede analizar en los niveles de desigualdad en Colombia dados por el coeficiente de Gini, medida que representa una clasificación dentro de un rango entre 0 y 100, donde 0 representa la perfecta equidad (todos tienen los mismos ingresos) y 100 representa la perfecta Inequidad (una persona tiene todos los ingresos y los demás ninguno), Colombia tiene un coeficiente de 53,823 representando que el País aproximadamente el 50% de la población colombiana tiende a vivir en la extrema pobreza y el otro 50% tiende a superar los flagelos de la inequidad.

Durante el trimestre octubre- diciembre de 2015, la tasa de desempleo se ubicó en 8,0%, con respecto a 8,1% obtenido en el mismo periodo de 2014, con tasas de ocupación y participación altas y estables. La tasa de desempleo del trimestre fue la más baja de los últimos 15 años para este periodo. Así mismo, durante el mes de diciembre, la tasa de desempleo en las 13 ciudades y áreas metropolitanas se ubicó en 9,8% frente a 9,3 % en diciembre de 2014. Para el trimestre octubre- diciembre de 2015 en 8,9% y no presentó variación frente al mismo trimestre de 2014.

Con las presentes circunstancias económicas es donde el sector cooperativo se convierte en una alternativa ideal, ya que son los asociados quienes realizan un esfuerzo por establecer un ahorro para contribuir con el desarrollo de su comunidad, y con esfuerzo, compromiso y

responsabilidad social, permite la creación de empleo, que solventa las necesidades de las familias convirtiéndose en una opción valedera de progreso hacia futuro.

De esta manera se convierte en un reto para el sector cooperativo, el cual debe trabajar de manera conjunta con el Estado, para crear auténticas fuentes de progreso para determinadas regiones. Por otra parte, un factor que define el comportamiento del consumidor y la inversión es la inflación, de esta manera si se piensa que el 2015 fue uno de los años más caros que se recuerda, no hay equivocación, la tasa de inflación nacional fue de 6,77 por ciento, la cifra anual más alta registrada desde 2009 y 3,11 por ciento mayor a la de 2014.

El DANE reveló que en 2015 lo que más aumentó en su valor final fueron los alimentos, con un Índice de Precios al Consumidor (IPC) de 10,85 por ciento. Se explica, principalmente, por el traspaso de la devaluación del peso frente al dólar sobre los costos de producción y el impacto del fenómeno de El Niño sobre los cultivos. El segundo segmento con mayor variación en sus precios fue la vivienda con 5,38 por ciento.

Ahora bien, en el último mes de 2015, el IPC nacional fue de 0,62 por ciento, el segundo incremento más alto registrado para ese mes desde 2010. Para diciembre, diversión y alimentos jalonaron la muestra, con 1,28 y 1,08 por ciento, respectivamente.

La inflación durante el año 2015 la sintieron de manera más fuerte los estratos bajos, pues percibieron un 7,26 por ciento en el aumento de los precios, 3,48 por ciento más que en 2014. Los estratos medios y altos tuvieron una inflación causada para 2015 de 6,48 por ciento y 6,76 por ciento. Para el presidente de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI),

Bruce Mac Master, una inflación como la “observada en 2015 es uno de los impuestos más regresivos que pueden existir. No se deben ahorrar esfuerzos para bajarla”, trino.

Los datos revelados dan cuenta del impacto de la devaluación y su consecuencia en los precios a los consumidores. El segmento de bienes transables, que son comercializados dentro y fuera del país, ascendió a 7,09 por ciento, mientras en 2014 fue de solo 0,58 por ciento. “No volveremos a niveles de 4,5 por ciento hasta 2017, la devaluación, fenómeno de El Niño y populismo pasa factura”, aseguró en Twitter Guillermo Botero Nieto, presidente de la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO). Por último la inflación registrada durante el segundo semestre de 2015, 3,3 por ciento, fue la más alta para ese periodo en nueve años. Para Juan David Ballén (Periódico El Colombiano, 2015), de la comisionista Casa de Bolsa, la inflación podría subir en enero a 7 por ciento por los más fuertes efectos del fenómeno de El Niño y devaluación.

Los grupos que presentaron mayores incrementos en los precios fueron: vivienda, comunicaciones, transporte y salud. Popayán tuvo la mayor alza en el país, mientras que Cali mostró la menor. En los últimos 12 meses, inflación es de 4,46 %.

El DANE reportó que el promedio de las variaciones de los precios de los bienes y servicios que componen la canasta familiar que es adquirida por los hogares colombianos para su consumo registró en julio 2015 un crecimiento del 0,19 %, superior en 0,04 puntos porcentuales al registrado en el mismo mes de 2014 cuando llegó a 0,15 %.

En lo corrido del año 2015 se registró una variación de 3,52 %. Esta tasa es superior en 0,79 puntos porcentuales a la registrada en el mismo periodo del año anterior (2,73 %).

Entre agosto de 2014 y julio de 2015, es decir los últimos doce meses, el IPC presentó una variación de 4,46 %.

Cinco grupos de bienes y servicios presentaron variaciones superiores al IPC en el mes de julio de 2015: vivienda (0,58 %), comunicaciones (0,51 %), otros gastos (0,41 %), transporte (0,40 %) y salud (0,27 %).

En vivienda, los subgrupos con mayores incrementos en los precios correspondieron a gas y servicios públicos (1,39 %), aparatos domésticos (1,22 %) y muebles del hogar (0,61 %).

En comunicaciones, el subgrupo que lleva el mismo nombre presentó una variación de (0,51 %). En otros gastos, los subgrupos con mayores incrementos fueron artículos de joyería y otros personales (0,73 %), otros bienes y servicios (0,62 %) y artículos para el aseo y cuidado personal (0,42 %).

Entre tanto, cuatro grupos presentaron crecimiento inferior al IPC de julio 2015. Estos fueron: diversión (-2,55 %), alimentos (-0,14 %), educación (0,03 %) y vestuario (0,17 %) (Revista Portafolio, Julio 2015).

De acuerdo con los pronósticos económicos de año 2016, la Tasa de cambio oscilará los \$3000 factor que beneficia la exportación de Servicios por la alta probabilidad de generar más valor económico, con el crecimiento del PIB que superará el 4% de crecimiento para los años 2017 a 2019 y el proceso de paz se incrementaría la confianza en inversión extranjera.

3.5 Entorno Jurídico

En el contexto de la metodología de la guía de planeación Estratégica de Pérez Castaño (1990), en el análisis del entorno político jurídico, se trabajó dicha información en un grupo de trabajo dentro del taller con el debido acompañamiento jurídico de la organización y los miembros de la alta dirección de la cooperativa, con quienes se permitió realizar un análisis profundo al ámbito político y legal que indiquen de manera directa en el desempeño de la organización, para este entorno se analizaron diferentes variables que permitieron establecer las oportunidades y amenazas dentro de este ámbito.

- Estudio de política a nivel nacional, regional y su incidencia con el desarrollo de la empresa.
- Estabilidad política del sistema
- Normatividad del sector.
- Análisis de gremios y grupos de presión que influyen en la actividad de la empresa.

Con el análisis de estas variables se procede a responder dos interrogantes que define el entorno Político - Jurídico:

¿Cuáles son las características y normas jurídicas generales que enmarcan la ejecución de las actividades de la empresa?

¿Qué medidas y situaciones el ambiente político que circundan las operaciones de la empresa en el contexto del desarrollo regional, nacional e internacional si es el caso?

Con este análisis se definieron como aspectos que impactan directamente a la organización y se presentan como una oportunidad a las siguientes variables:

1. La LEY anti-tramite, permitirá facilitar las transacciones que involucran al usuario, porque hace necesario establecer un sistema de comunicaciones entre actores de los diferentes sectores
2. La ley exige canales de comunicación directos con el usuario de servicios públicos para proporcionar toda la información de derechos y deberes.
3. Se requiere que todos los sectores de servicios cuenten con canales de acceso para trámite postventa y resarcimiento.
4. Los sectores financiero, salud y comercial requieren servicios de cobranza.
5. Empresas de diferentes sectores requieren medición y evaluación de satisfacción de sus clientes por la prestación de los servicios (se cuenta con normatividad que regula la prestación de servicios públicos).
6. Ejecución de proyectos para el sector público, según influencia de partidos políticos.
7. Modernización del estado para facilitar los trámites.
8. Perfeccionamiento del mercado del sector salud.
9. Norma que regula la ley General de Archivo 594, Obliga a todas las instituciones públicas a cumplir con los requisitos generales de archivo.
10. Normas de habilitación IPS, manejo y archivo de Historias Clínicas, Obliga a todas las IPS a cumplir con los lineamientos de archivo de Historias Clínicas según directrices de la Ley 594.
11. La ley exige canales de comunicación e información con el usuario.

12. Influencia de las regulaciones comerciales de las empresas.

Dado que la cantidad y calidad de las inversiones están en función de las utilidades que esperan los inversionistas y de los riesgos relacionados con esas utilidades, el reto fundamental en el municipio, es propiciar la diversificación productiva, mayor productividad de los factores y un mayor crecimiento, esto implica promover un clima de inversión propicio, es decir generar un ambiente que reduzca los riesgos, costos y barreras injustificadas para que las empresas inviertan productivamente, expandan sus operaciones y creen empleos. Entorno que debe estar basado en la legitimidad, gobernabilidad y credibilidad de las instituciones públicas departamentales, con reglas claras para el sector privado y que supere la ineficiencia burocrática y la corrupción asociada a búsquedas de rentas por parte de grupos de interés.

A nivel de los países también se sellan acuerdos para disminuir estas barreras, pero las barreras no arancelarias poseen un mayor nivel de protección como normas de seguridad alimentaria, certificación medioambiental, o certificados como el EUROGAP que acrediten un trato justo a los trabajadores y buenas prácticas de recursos humanos, lo cual tiene repercusiones dramáticas en los productores locales.

Para los empresarios las principales restricciones al crecimiento económico del municipio y a la generación de empleo están asociadas a la provisión limitada de bienes públicos y a la presencia de economías de escala, dada la escasa interacción entre firmas pequeñas y grandes y a la ausencia de redes que favorezcan la coordinación y la acción colectiva.

Es conocido que la inversión pública desempeña un papel de primera magnitud a la hora de fomentar la productividad del capital privado: un incremento en determinadas formas de inversión pública, como las infraestructuras, al desarrollar un sistema moderno de telecomunicaciones, servicios públicos confiables y una importante red de transporte, eleva la productividad marginal del capital privado y su tasa de rentabilidad, afectando positivamente la inversión privada. Adicionalmente, las áreas con mayores dotaciones de capital público tienden a elevar la relación capital-trabajo, atrayendo a empresas con procesos productivos intensos en capital, mientras que las regiones con bajas dotaciones de capital público tienden a favorecer la presencia de empresas relativamente más intensivas en trabajo. Una infraestructura adecuada y confiable, por lo tanto, mejora las condiciones de inversión de las empresas al disminuir los costos de producir y distribuir sus bienes y reducir los riesgos de su operación.

La identificación de acciones de política pública de empleo en el orden local las visitas realizadas a las entidades de gobierno permitieron identificar que a nivel departamental y municipal no existen de manera específica políticas públicas de empleo.

Para el correcto desarrollo de los diferentes servicios en la pequeña y mediana empresa, es importante se debe responder al código de buen gobierno esperando responder a servicios transparentes y con toda la rigurosidad normativa que regulan el funcionamiento de estas organizaciones, de igual manera, es de suma importancia que se blinde el prestigio de las organizaciones de la influencia política indebida, donde el poder político y la manipulación pueden causar daños importantes en el buen desempeño de una organización.

Se actualiza la legislación cooperativa, objetivos, aplicación, acuerdo cooperativo, constitución y reconocimiento de las cooperativas, asociados, administración y vigilancia, régimen económico, de trabajo, art. 1 a 60. Clases de cooperativas, disposiciones especiales aplicables, art. 61 a 87. Educación cooperativa, art. 88 a 91. Integración cooperativa, art. 92 a 97. Actividades financieras y de los bancos cooperativos, fusión, incorporación, disolución y liquidación, art. 98 a 121. Sector cooperativo, componentes, instituciones auxiliares, precooperativas, formas asociativas, art. 122 a 131. Relaciones del estado con las cooperativas, fomento económico cooperativo, deberes y exenciones, responsabilidades y sanciones, inspección y vigilancia gubernamental, art. 132 a 151. Normas supletorias, art. 158.

3.6 Entorno Tecnológico

En cuanto al entorno relacionado con la tecnología se analizaron aspectos muy importantes e indispensables en el desempeño de la organización, donde se entiende que el factor tecnológico es un aspecto que permite generar competitividad y mejor desempeño a las organizaciones en cualquier sector, y teniendo en cuenta el auge de nuevas tecnologías y el vertiginoso desarrollo de las mismas en reducidos periodos de tiempo, hace que sea uno de los aspectos en los cuales se debe hacer más énfasis por los propósitos a futuro que espera la organización.

En la Guía de Planeación Estratégica de Pérez Castaño (1990) se propone tener en cuentas los siguientes aspectos en los cuales se basó los correspondientes análisis de este entorno:

- Visión del mercado de tecnología nacional e internacional referido a la actividad de la empresa.

- Tecnología disponible y utilizada por otras empresas.
- Definir posicionamiento de la empresa frente a la tecnología utilizada.

La tecnología comprende:

- Características generales de procesos productivos.
- Maquinaria y equipo empleados en dichos procesos.
- Calificación del personal requerido para ejecutar dichas tareas.
- Procesos organizacionales.
- Comparativos de tecnologías avanzadas.

En el análisis al factor tecnológico realizado en el taller de planeación estratégico, donde se contó con la participación de los directivos de la Cooperativa CME para definir este aspecto, se contó con un tiempo de cuatro horas para realizar las respectivas discusiones y se definió las siguientes variables que inciden en gran medida en el funcionamiento de la organización.

Con el análisis de estas variables se respondió el siguiente interrogante que define el entorno tecnológico:

¿Cuál es la tecnología disponible actualmente y en el mediano plazo para cada uno de los procesos de trabajo de la empresa?

Como oportunidades se definieron las siguientes variables:

- Innovación continua de plataformas informáticas para los proceso de gestión documental.
- Alta influencia tecnológica por la aparición en el mercado de nuevos dispositivos inteligentes en tecnología 4g que facilita la comunicación.
- Mayor accesibilidad a entes que certifican competencias en gestión documental.
- Tendencia a la producción electrónica de la información.
- Posibilidad de ofrecer disponibilidad y almacenamiento de la información en la nube sin incurrir en costos de hardware.
- Inclusión y evolución de nuevos canales de comunicación.
- Aparición del concepto de teletrabajo que acorta distancias y reduce costos.
- Capacitación virtual continuada a bajo costo.
- Los servicios Incloud disminuye hardware y costos de almacenamiento.
- Las plataformas del mercado de Contact Center reducen el costo de licenciamiento de acuerdo a la dinámica de las campañas.
- Las plataformas ofrecen variedad de reportes y herramientas de gestión que permiten monitorear y medir en tiempo real el desempeño de los agentes por campaña.
- Demanda de servicios a otros países en diferentes sectores

Durante los últimos cinco años a partir del año 2010 se pudieron observar muchos avances a nivel tecnológico; como lo ha sido Apple Tablet. El iPad es un dispositivo electrónico tipo tablet desarrollado por Apple Inc. Anunciado el 27 de enero de 2010, se sitúa en una categoría entre un "teléfono inteligente" (smartphone) y un portátil, enfocado más al acceso que a la creación de contenido.

La Tecnología 4G se ha desarrollado durante los últimos años, cuenta con velocidad de descarga de 100 Mbps. Esto permitirá transferir hasta cien megabits por segundo y será cincuenta veces más rápido que las redes de telefonía celular actuales.

Monitores táctiles ya están en el mercado Aún Windows 8 y otros sistemas operativos están programados para estos .

Televisión 3D y el Smart TV. Son televisores que permiten visualizar imágenes en 3 dimensiones, utilizando diversas técnicas para lograr la ilusión de profundidad, cuentan con herramientas de interacción, con aplicaciones mediante conexión WIFI a Internet. Todo proceso que permite crear imágenes en 3D se conoce con el nombre de estereoscopia, y fundamentalmente se basa en el principio natural de la visión humana, en donde cada uno de nuestros ojos captan en un mismo instante dos imágenes ligeramente parecidas, debido a su separación el uno del otro.

Actualmente Colombia tiene la capacidad científica y tecnológica para avanzar de una forma más intensiva en actividades de este tipo, lo cual se corrobora por la existencia de por menos 71 grupos que poseen las capacidades básicas con las cuales es posible profundizar en estos trabajos y por la existencia de un núcleo de profesionales con formación académica avanzada, obtenida tanto en Colombia como en el exterior, y por la capacidad para adelantar trabajos y generar artículos científicos producidos por estos grupos.

Colombia ha venido incrementando sus capacidades de ciencia y tecnología, como resultado, inicialmente, de motivaciones e intereses específicos de los grupos de investigación, quienes a través de las experiencias vividas por parte de sus integrantes en otros países fueron incorporando líneas y áreas temáticas. Más recientemente, se observa que la política de ciencia y tecnología colombiana, mediante acciones específicas como el apoyo a centros de excelencia, ha venido reforzando las capacidades primarias de algunos grupos y se están logrando avances en la consolidación de dichos grupos y en la articulación interinstitucional de los mismos. Por tanto, se requiere la formulación de acciones estratégicas mediante las cuales se consiga un incremento importante de recursos económicos con los cuales se pueda dar soporte a proyectos de investigación e innovación tecnológica, se obtenga la continuidad en el apoyo para la creación y fortalecimiento de grupos de investigación científica y tecnológica y se incremente el número de investigadores colombianos con estudios de doctorado, tanto en Colombia como en el exterior.

En el sector cooperativo estos aspectos tecnológicos determinan su competitividad dentro del mercado, el desempeño depende de las plataformas tecnológicas adquiridas y el mantenimiento y actualización periódica con la que se gestionen, la aparición en el mercado de dispositivos sofisticados de comunicación y de gestión informática y electrónica que determinan el funcionamiento de los procesos internos de trabajo en cada organización.

En el sector de las comunicaciones es el factor tecnológico con mayor auge y permite optimizar los procesos de comunicación de mejor manera para brindar servicios de mayor calidad y efectividad, y los servicios Icloud o nubes de información, son alternativas de almacenamiento de información que optimiza espacios virtuales y físicos mejorando el desempeño del trabajo en las organizaciones.

En diferentes sectores el entorno tecnológico, determina el aspecto productivo y competitivo en cualquier organización, ya que la adquisición de nuevas tecnologías permiten generar nuevas ventajas competitivas que permiten a una empresa ser visible dentro de su mercado y ofrecer sus servicios como alternativas más eficientes para sus clientes potenciales.

4. Análisis Del Sector Solidario

Dentro del análisis sectorial aplicado al sector de la economía solidaria en Colombia, se tuvo en cuenta el trabajo de caracterización realizado por La Contraloría Delegada para la Gestión Pública e Instituciones Financieras que realizo un detallado estudio del sector de la Economía Solidaria, toda vez que ejerce, control fiscal micro a la gestión que realizan la Superintendencia de la Economía Solidaria, el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria – DANSOCIAL- y el Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas –FOGACOO- y, control fiscal macro a través de la evaluación de las políticas públicas ejecutadas por dichas entidades.

De acuerdo con lo anterior, el estudio realizado por esta entidad, planteo como objetivo, analizar el comportamiento y la participación de la Economía Solidaria en el contexto económico y social colombiano, de este modo se resalta los aspectos más representativos que determinan dicho sector.

4.1 El sector de la economía solidaria en Colombia

4.1.1 Marco Conceptual. Existe una variada gama de formulaciones y definiciones teóricas a nivel internacional para agrupar en un universo único a todas aquellas organizaciones que desde sus bases doctrinarias y sus fines sociales, no se pueden reconocer como pertenecientes al sector público o al sector privado; entre las más conocidas están las de Sector Social, Tercer Sector y Sector Solidario. Sin embargo, más allá de la definición, el punto de partida para que pueda hablarse de un universo o sector no lucrativo está en las características que deben reunir las organizaciones. Estas características son (KATIME, ABRAHAM Y SARMIENTO 2005):

- Que sean instituciones libremente emanadas de la sociedad civil
- Que sean instituciones sin ánimo de lucro (LEY 79 DE 1988)
- Que sean instituciones con el objetivo de trabajar por el bienestar general

Se trata entonces de organizaciones de iniciativa privada, donde prima el desarrollo de actividades en interés de la comunidad frente al objetivo de acumular beneficios económicos con unos principios y valores entre los que sobresale el de la solidaridad.

En Colombia existen múltiples formas asociativas que reúnen estas características pero que solo adquieren un marco regulatorio que se inicia con la Constitución de 1991, lo cual no significa que cada forma asociativa no cuente con sus propias normas, como es el caso de las corporaciones, fundaciones, asociaciones, así como las cooperativas, los fondos de empleado o las asociaciones mutuales.

Mediante la Ley 454 de 1998, se determinó el marco conceptual actual donde se define a la economía solidaria como “el sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanísticas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía”.

Igualmente, se declara de interés común la protección, promoción y fortalecimiento de las cooperativas y demás formas asociativas y solidarias de propiedad como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso y a la racionalización de todas las actividades económicas, en favor de la comunidad y en especial de las clases populares.

El sector solidario en Colombia está conformado en general por dos tipos de organizaciones de acuerdo con el tipo de actividades que desarrollan:

- Organizaciones de la Economía Solidaria, que adoptan una estructura empresarial, como por ejemplo las cooperativas, los organismos de segundo y tercer grado que agrupen cooperativas u otras formas asociativas y solidarias de propiedad, las instituciones auxiliares de la Economía Solidaria, las empresas comunitarias, las empresas solidarias de salud, las precooperativas, los fondos de empleados, las asociaciones mutualistas y las empresas asociativas de trabajo, entre otras (LEY 454 DE 1998).

- Organizaciones con carácter asistencial o gremial no empresariales como es el caso de los sindicatos, corporaciones, fundaciones y asociaciones, juntas de acción comunal y grupos de voluntariado entre otras.

4.1.2 Antecedentes. Hacia mediados de los noventa, la Economía Solidaria tenía presencia en diversos sectores económicos del país como el de la construcción, transporte, educación, agrícola, comercio y servicios, entre otras. Para 1997, existían además tres bancos cooperativos y dos aseguradoras cooperativas.

La crisis económica y financiera que vivió el país desde 1997, conjuntamente con debilidades específicas del sector cooperativo como ausencia de un seguro de depósitos para los ahorradores de estas entidades, de políticas de medición del riesgo, de esquemas de regulación y supervisión adecuados y la imposibilidad de acceder a apoyos transitorios de liquidez, llevaron a un deterioro de sus indicadores financieros (deterioro de la cartera, liquidez y rentabilidad) y a la consecuente intervención del sector por parte del Estado, en cabeza de del Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas (LEY 454 DE 1998) - DANCOOP-, la Superintendencia Bancaria y el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras – FOGAFIN.

Las cifras demuestran la crisis del sector. Entre 1997 y 1998 el número de entidades decreció de 4.108 a 3.479, correspondiendo la mayor parte a las cooperativas de ahorro y Crédito y multiactivas con sección de ahorro y crédito. El número de asociados decreció de 2.191.115 a 1.926.715, los activos pasaron de \$ 4.1 billones a \$3.9 billones y los excedentes pasaron de \$77.959 millones a \$45.838 millones equivalente a una disminución del 41%. El resultado neto de la crisis significó la pérdida del 44% del patrimonio de las cooperativas, “...diluido en un

torrentoso río de quiebras, intervenciones, fusiones e incorporaciones y liquidaciones que afectaron a las organizaciones más dinámicas de modelo” (eltiempo.com, 2002).

De manera simultánea con la intervención a las cooperativas financieras, el Gobierno adecuó el marco institucional del sector solidario antes las deficiencias observadas en la crisis a través de la Ley 454 de 1998. El DANCOOP se transformó en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria – DANSOCIAL- encargado de dirigir la política estatal para la promoción, planeación y fomento de las organizaciones de la Economía Solidaria, se crearon la Superintendencia de la Economía Solidaria con el objeto de controlar, supervisar y vigilar las entidades solidarias y el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras –FOGACOO- encargado del seguro de depósitos del sector financiero cooperativo.

A partir de la adecuación del marco institucional, mejoró la confianza del público y los usuarios en el sector solidario, esto reflejado en el mejoramiento de los indicadores financieros y en el número de asociados. A finales de 2006, existían un total de 8.970 entidades del sector de la economía solidaria, de las cuales 6.877 son cooperativas, 1.866 Fondos de empleados y 227 asociaciones mutuales y con 4.506.000 asociados.

El cooperativismo presenta una gran expansión a nivel mundial tanto en países en desarrollo como en industrializados, agrupando a más de 800 millones de asociados, con un papel importante en el desarrollo social y económico de los países, con impactos regionales, generando empleo y redistribuyendo ingresos y propiedad. En 1994 la ONU estimó que más de 3.000 millones de personas (la mitad de la población mundial) era asegurado o facilitado por empresas cooperativas (ACI, AMÉRICAS 2007).

Así mismo, el cooperativismo está presente en varios sectores económicos a nivel mundial; por ejemplo, las cooperativas de salud prestan sus servicios en más de 50 países y benefician a 100 millones de hogares en todo el mundo. Las cooperativas de ahorro y crédito atienden a 120 millones de socios en 87 países. Entre los actores principales del sector financiero europeo están los bancos cooperativos que sirven a 140 millones de clientes, emplea a más de 700.000 personas y tienen una participación de mercado de aproximadamente 20%. En la mayoría de los países de Europa Central y Oriental, la participación de las cooperativas en el mercado oscila entre el 20% y el 30% y tienen particular fuerza en las zonas rurales (INFORME DE GESTIÓN, CONFECOOP 2006). Existen casos exitosos que dan muestra del papel que desempeña en la economía y en beneficios para la comunidad.

4.1.3 Marco Normativo. El sector de la economía solidaria cuenta con un marco normativo que regula el funcionamiento de organizaciones sin ánimo de lucro y que brindan servicios en el territorio nacional, con este marco se actualiza la legislación cooperativa, objetivos, aplicación, acuerdo cooperativo, constitución y reconocimiento de las cooperativas, asociados, administración y vigilancia, régimen económico, de trabajo, art. 1 a 60. Clases de cooperativas, disposiciones especiales aplicables, art. 61 a 87. Educación cooperativa, art. 88 a 91. Integración cooperativa, art. 92 a 97. Actividades financieras y de los bancos cooperativos, fusión, incorporación, disolución y liquidación, art. 98 a 121. Sector cooperativo, componentes, instituciones auxiliares, precooperativas, formas asociativas, art. 122 a 131. Relaciones del estado con las cooperativas, fomento económico cooperativo, deberes y exenciones, responsabilidades y sanciones, inspección y vigilancia gubernamental, art. 132 a 151. Normas supletorias, art. 158.

Decreto 468 de 1990 Nivel Nacional. Decreto Nacional 468 de 1990 Se reglamentan las normas correspondientes a las cooperativas de trabajo asociativo.

Decreto 2879 de 2004 Nivel Nacional. Adopta medidas para controlar la evasión y elusión de aportes parafiscales y dicta disposiciones en materia de Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado, Empresas Asociativas de Trabajo. Campo de aplicación, personas autorizadas para la prestación de servicios temporales, prácticas no autorizadas o prohibidas y control sobre éstas así como sus efectos y competencia y procedimiento sobre estas prácticas; sanciones, requerimiento de información, creación de la Comisión Intersectorial para evaluar las acciones de vigilancia y control sobre las cooperativas o precooperativas de trabajo asociado, empresas asociativas de trabajo y usuarios o terceros beneficiarios y efectuar las recomendaciones a que hubiere lugar; obligación de enviar reportes periódicos al ICBF sobre sus asociados y de los documentos que acrediten la vinculación de los mismos, y al SENA sobre el número de trabajadores asociados o cooperados y una relación de los contratos de prestación de servicios firmados con terceros.

Decreto 2996 de 2004 Nivel Nacional. Señala los requisitos que deben contener los estatutos y reglamentos de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado, como son la obligatoriedad de los aportes al Sistema Integral de Seguridad Social: Salud, Pensión, Riesgos Profesionales y contribuciones especiales al SENA, ICBF y Cajas de Compensación Familiar, señalando además, la base para liquidar los aportes.

Decreto 4588 de 2006 Nivel Nacional. Reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado. Determina su responsabilidad frente al

Sistema de Seguridad Social Integral, la afiliación e ingreso base de cotización en materia de salud, pensiones y riesgos profesionales, presupuesto de recursos para la seguridad social integral, pago de la cotización en materia de salud, pensiones y riesgos profesionales, trámites administrativos de afiliación, participación de las cooperativas en los sistemas de información del sistema de seguridad social integral, información a terceros sobre afiliación y pago de aportes al sistema de seguridad social integral respecto de trabajadores asociados; señala mecanismos de control y dicta disposiciones acerca de las formas de solución de conflictos de trabajo.

Circular 36 de 2007 Ministerio de la Protección Social. Determina el alcance y los efectos de algunas disposiciones contenidas en el Decreto 4588 de 2006, por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado; lo mismo que para unificar criterios y señalar directrices generales que permitan la correcta aplicación e interpretación de las mismas.

Decreto 2417 de 2007 Nivel Nacional. Modifica parcialmente el Decreto Nacional 4588 de 2006, por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado, en cuanto ampliar hasta el 30 de septiembre de 2007, el plazo establecido para que éstas ajusten sus estatutos y el Régimen de Trabajo y Compensaciones a lo dispuesto en el Decreto 4588, y presenten las solicitudes con el fin de obtener las respectivas autorizaciones del Ministerio de la Protección Social y la Superintendencia de la Economía Solidaria o demás superintendencias que vigilen y controlen la actividad especializada de estas.

Directiva 6 de 2007 Alcalde Mayor. Imparte lineamientos al Secretario de Salud y a las Empresas Sociales del Estado ESES, para unificar criterios respecto de la contratación con las

Cooperativas de Trabajo Asociado, que les permita contar con la vinculación de personal idóneo requerido para prestar el servicio de salud. Señala que en desarrollo de las políticas y directrices señaladas en este documento, las Empresas Sociales del Estado del orden distrital, deberán incorporar en sus manuales de contratación, las instrucciones impartidas, para el desarrollo de los procesos contractuales con Cooperativas de Trabajo Asociado. En todo caso, las Empresas Sociales del Estado deben sujetarse a lo establecido en el Decreto 4588 de 2006, por medio del cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado.

Resolución 2684 de 2007 Ministerio de la Protección Social. Establece el procedimiento para la autorización de los regímenes de trabajo asociado y de compensaciones de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado.

Concepto 1185 de 2008 Secretaría Distrital de Hacienda. Una cooperativa de trabajo asociado es, entonces, aquella que constituyen personas naturales para que dicha entidad les proporcione un puesto de trabajo. Como todos los asociados deben trabajar en la cooperativa, se da una identidad entre los empleadores y los trabajadores, de tal suerte que no se puede hablar de contrato de trabajo, ni de salario, porque las dos partes de la relación laboral son las mismas personas. Las relaciones de trabajo se rigen, en consecuencia, por lo estipulado en los estatutos y reglamentos. En el caso de que excepcionalmente se contraten trabajadores no asociados, éstas relaciones sí se rigen por las normas del Código Sustantivo del Trabajo. (Artículo 59 de la Ley 79 de 1988). Por otro lado los artículos 17 y 7 del decreto 4588 de 2006 y de la Ley 1233 de 2008, señalan que las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado no podrán actuar como empresas de intermediación laboral, ni disponer del trabajo de los asociados para suministrar

mano de obra temporal a usuarios o a terceros beneficiarios, o remitirlos como trabajadores en misión con el fin de que estos atiendan labores o trabajos propios de un usuario o tercero beneficiario del servicio o permitir que respecto de los asociados se generen relaciones de subordinación o dependencia con terceros contratantes.

Decreto 400 de 2008 Nivel Nacional. Señala el procedimiento que deben cumplir las Cajas de Compensación Familiar para ofrecer a las Cooperativas y Precooperativas de trabajo Asociado sus servicios, los requisitos que deberán exigirle a éstas entidades sin ánimo de lucro, para su afiliación a las cajas de compensación familiar, y determina que las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado, así como sus asociados, una vez afiliados a las Cajas de Compensación Familiar, gozarán de todos los beneficios del Sistema de Subsidio Familiar, sin que estos puedan ser otorgados de manera parcial o discrecional, de conformidad con la legislación aplicable a los trabajadores dependientes.

Decreto 3553 de 2008 Nivel Nacional. Reglamenta la Ley 1233 de 2008 que crea las contribuciones especiales a cargo de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado, con destino al Servicio Nacional de Aprendizaje Sena, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF, y Caja de Compensación Familiar.

Fallo 151 de 2008 Consejo de Estado. De conformidad con el artículo 61 de la Ley 79 de 1988, en razón del desarrollo de sus actividades las cooperativas podrán ser especializadas, multiactivas e integrales. A su turno, los artículos 62 y 63 ibídem, en su orden, definen las cooperativas especializadas como aquellas que se organizan para atender una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de actividad económica, social o cultural y las

cooperativas multiactivas como aquellas que se organizan para atender varias necesidades, mediante concurrencia de servicios en una sola entidad jurídica, servicios que deberán ser organizados en secciones independientes, de acuerdo con las características de cada tipo especializado de cooperativa... independientemente de la clase de cooperativa de que se trate, esto es, especializadas (dentro de las cuales se encuentran las de trabajo asociado), multiactivas o integrales, sus asociados tienen que estar afiliados al Régimen de Seguridad Social en Salud, establecido por la Ley 100 de 1993 y, por tanto, dicha normativa expresamente impuso a las de trabajo asociado la obligación de consagrar en sus estatutos, reglamentaciones, regímenes de compensaciones, previsión y seguridad social, la obligatoriedad, entre otros, de los aportes a la salud.

Ley 1233 de 2008 Nivel Nacional. Crea las contribuciones especiales a cargo de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado, con destino al Servicio Nacional de Aprendizaje Sena, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF, y Caja de Compensación Familiar. Señala los elementos esenciales de las contribuciones, los derechos mínimos irrenunciables del trabajador asociado, vigilancia y control, afiliación al sistema de seguridad social, prohibiciones de las citadas entidades sin ánimo de lucro, excepciones al pago de las contribuciones, objeto social de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado, así como las Condiciones para contratar con terceros.

Concepto 1199 de 2009 Secretaría Distrital de Hacienda. Las Cooperativas de Trabajo Asociado son sujeto pasivo del Impuesto de industria y comercio, respecto de las actividades industriales, comerciales o de servicios gravadas en la Jurisdicción del Distrito Capital de Bogotá; debiendo declarar y pagar el tributo sobre los ingresos netos obtenidos, previas las

deducciones de ley. Al ser sujetos del impuesto de industria y comercio, a las Cooperativas de Trabajo Asociado que prestan servicios de salud como IPS, en el Distrito Capital, se les deben practicar las retenciones en la fuente de dicho tributo, tomando como base para el cálculo de dichas retenciones los ingresos netos que corresponden a servicios no cubiertos por el POS. Al actuar como agente retenedor, las Cooperativas de Trabajo Asociado se rigen por las disposiciones generales contenidas en el artículo 127 y siguientes del Decreto 807 de 1993, modificado por el artículo 71 y siguientes del Decreto Distrital 362 de 2002, no obstante, al pagar el impuesto de industria y comercio, bien mediante el mecanismo de retención, anteriormente señalado, o a través de declaración privada, la Cooperativa de Trabajo Asociado liquidará el impuesto sobre los ingresos netos obtenidos en el respectivo período, descontados los conceptos señalados anteriormente (compensaciones a los cooperados y bienes y servicios cubiertos con el Plan Obligatorio de Salud por tratarse de recursos del sistema de seguridad social).

Concepto 12224 de 2009 Superintendencia de la Economía Solidaria. Los Decretos 2996 y 3555 de 2004 se entienden derogados con ocasión de la expedición de la Ley 1233 de 2008, en consecuencia, las Precooperativas y cooperativas de trabajo asociado deberán realizar el pago de las contribuciones con destino al Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA- al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar -ICBF- y a las Cajas de Compensación Familiar a partir del primero (1) de enero de dos mil nueve (2009), de acuerdo con lo previsto en la citada ley.

Concepto 129973 de 2010 Secretaría Distrital de Salud. Concepto jurídico sobre contratación con cooperativas de trabajo asociado escogidas en proceso de invitación pública (...); "(...)si una cooperativa de trabajo asociado cumple con los requisitos exigidos en un proceso de contratación para la prestación de los servicios de vigilancia, aseo y cafetería y

resultare favorecida participando en condiciones de transparencia e igualdad frente a los demás participantes, no encontraríamos impedimento jurídico para su respectiva contratación."

Decreto 129 de 2010 Nivel Nacional. Adopta medidas integrales para ejercer un control eficaz a la evasión y la elusión en el pago de las cotizaciones y aportes al Sistema General de Seguridad Social en Salud. Establece las sanciones aplicables cualquier director, gerente, revisor fiscal u otro funcionario o empleado de una cooperativa o precooperativa de trabajo asociado, promueva la constitución de una entidad de este tipo con el fin de no efectuar el pago o favorecer la evasión de las cotizaciones y aportes de la protección social.

Concepto 23564 de 2011 Secretaría Distrital de Salud. Da alcance a la respuesta emitida por el Secretario General de la Alcaldía Mayor y la Directora del Departamento Administrativo del Servicio Civil, el 10/02/2011 en relación al suministro de información que sustentó la decisión de suspender la contratación por Cooperativas de Trabajo Asociado. (...) “(...) el Procurador "...insta a los servidores públicos a abstenerse de celebrar o ejecutar contratos con Cooperativas de Trabajo Asociado, que tengan por objeto desconocer una relación laboral y con ello realizar actos de intermediación laboral, vulnerando así, los derechos y garantías laborales, prestacionales, sindicales y de seguridad social, consagrados en nuestro ordenamiento jurídico en favor de los trabajadores (...)” (...) “(...) la comisión intersectorial para promover la formalización del trabajo decente en el sector público... creada mediante Decreto 1466 del 30 de abril de 2007, en desarrollo del Acuerdo Tripartito suscrito en Junio de 2006, cuyo objeto

Ley 1438 de 2011 Nivel Nacional. El personal misional permanente de las Instituciones públicas Prestadoras de Salud no podrá estar vinculado mediante la modalidad de cooperativas de trabajo asociado que hagan intermediación laboral, o bajo ninguna otra modalidad de vinculación que afecte sus derechos constitucionales, legales y prestacionales consagrados en las normas laborales vigentes.

4.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

Dentro del análisis del sector se desarrolló una metodología de trabajo en grupos de trabajo participativo, este método se desarrolló teniendo en cuenta la propuesta de análisis estructural de sector propuesta en la segunda parte del cuarto capítulo de la Guía de Planeación Estratégica de Pérez Castaño (1990).

De esta manera se procedió a constituir grupos de trabajo que durante el segundo día del taller recibieron una contextualización de la estructura del sector y las variables a tener en cuenta para realizar el análisis, seguidamente se procedió a trabajar en cada grupo los aspectos pertinentes al sector.

El sector es el ambiente más próximo a toda organización en términos del entorno, el comportamiento de los diferentes negocios que hacen parte de una organización presentan ciertas particularidades en cuanto a las fuerzas que determinan estructuralmente su desempeño, según el tipo de negocio que se brin de, de esta forma se hace necesario realizar un estudio a dichas fuerzas que explican el comportamiento de la competitividad de una empresa.

De esta forma en este capítulo se realizó el análisis en los diferentes grupos de trabajo, apoyándose en el método de análisis de las cinco fuerzas competitivas propuestas por Michael Porter (1985) respecto a estrategia competitiva.

En el análisis de cada servicio con el que cuenta la Cooperativa CME, la guía de Planeación estratégica propone responder los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las barreras de entrada a la industria o actividad de la empresa?
- ¿Qué tan intensa es la rivalidad entre los competidores?
- ¿Qué tan intensa es la amenaza por productos sustitutos?
- ¿Cuál es el poder de negociación de los compradores?
- ¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores?
- ¿Cuáles son los factores de éxito en la industria?

Para dar respuesta a los interrogantes propuestos, se analizaron las cinco fuerzas competitivas las cuales se asignaron a cinco grupos diferentes que se encargaron de analizar cada fuerza por separado y se obtuvieron los siguientes resultados:

4.2.1 Competidores Existentes. Teniendo en cuenta la Guía de Planeación Estratégica, en esta fuerza se tiene en cuenta una serie de variables a analizar que se mencionan a continuación, las cuales permitieron definir el nivel de influencia de esta fuerza en el desempeño de los servicios que presta la cooperativa CME:

Variables que determinan la rivalidad de la competencia que compiten en el mismo mercado.

Criterios para análisis de esta fuerza: Las Economías de Escala, la Diferenciación del Producto en un mercado, la Identificación de Marca, los costos incurridos al cambiar de proveedor, los requisitos de Capital para sostenerse en el mercado, el acceso a los diferentes canales de distribución,

La curva de experiencia o aprendizaje adquirido por los competidores dentro del mercado, el acceso a insumos para producir los bienes, la influencia de las Políticas gubernamentales, y la reacción esperada por los competidores cuando ingresa un competidor.

Los resultados del análisis realizado en el taller sobre esta fuerza arrojaron los siguientes resultados:

Tabla 2. Competidores Existentes (Nivel de Rivalidad)

VARIABLES	PESO RELATIVO	VALOR	TOTAL	CONCLUSIONES
1. Economías de Escala	0,20	2	0,40	RIVALIDAD EN NIVEL
2. Diferenciación del Producto	0,40	5	2,00	
3. Identificación de Marca	0,04	3	0,12	
4. Costos al Cambiar de Proveedor	0,10	4	0,40	
5. Requisitos de Capital	0,10	5	0,50	
6. Acceso a canales de distribución	0,02	1	0,02	

7. Curva de experiencia o aprendizaje	0,08	1	0,08	ALTO
8. Acceso a Insumos	0,02	3	0,06	
9. Políticas gubernamentales	0,02	2	0,04	
10. Reacción esperada	0,02	2	0,04	
TOTAL	1,00	2,80	3,66	

Fuente: Taller de Planeación Estratégica Cooperativa CME 2016

A pesar de que han surgido algunas cooperativas de una forma no original al modelo, es decir empresas que han usado la forma sin serlo y que han maltratado el modelo, generando una mala imagen del sector, actualmente existen cerca de 6.500 cooperativas haciendo importantes aportes a la economía y la sociedad nacional.

Así lo explica Darío Castillo Sandoval (2016), presidente ejecutivo de Confecoop, Confederación de Cooperativas de Colombia cuando asegura que somos un sector económico que ha sabido crecer, adaptándose a las nuevas reglas del mercado y permaneciendo a pesar de que no ha sido objeto de una política pública coherente que reconozca el modelo cooperativo y la necesidad de una mejor supervisión.

Este crecimiento se ve reflejado en un total de 5.9 millones de asociados, cuyo aporte representa el 4.9% del PIB nominal nacional, con unos ingresos anuales que ascienden a los 15.200 millones de dólares.

Castillo Sandoval de Confecoop, (REVISTA PORTAFOLIO, OCTUBRE 2014), refiriéndose a las cifras oficiales de las cooperativas que están reportando a la Superintendencia de la Economía Solidaria, explica:.

Particularmente hay que resaltar el rol que ha tenido el cooperativismo de ahorro y crédito en materia de inclusión financiera, el que ha hecho la labor justamente de llegar a la base de la pirámide desde hace muchos años y que por eso está sumando casi 4 millones 500 mil colombianos copropietarios de ese tipo de cooperativas.

Dado que el nivel de rivalidad es Alto se deben tomar acciones encaminadas a sostener y fortalecer nuestra participación en el mercado y empezar a diferenciar en términos de prestación de servicios y buscar la penetración de nuevos mercados.

Los factores que en mayor proporción determinan el grado de competidores existentes en el mercado son la diferenciación de productos y el grado de experiencia o aprendizaje con resultados de 2.0 y 0,08 respectivamente, logrando un puntaje general de 3,66 ubicando esta fuerza en un nivel de rivalidad media.

4.2.2 Productos Sustitutos. Según la Guía de Planeación Estratégica, en esta fuerza se tiene en cuenta una serie de variables a analizar que se mencionan a continuación, las cuales permitieron definir el nivel de influencia de esta fuerza en el desempeño de los servicios que presta la cooperativa CME:

Son aquellos bienes que cumplen la misma función del producto de estudio.

- Es importante identificar en el mercado si existen sustitutos o no.
- Si existen constituyen una amenaza para el sector industrial.
- En caso de disponibilidad de sustitutos y a su acceso:

Disponibilidad de sustitutos, que son el volumen de alternativas que amenazan los servicios propios, la relación valor/precio producto sustituto que el estudio del precio del producto y del sustituto, los costos en los que incurre el comprador y en el producto por cambiar el uso o consumo del producto estudiado por un sustituto y la tendencia o proporción que existe en los compradores del producto en estudio a reemplazarlo por un sustituto.

En el análisis realizado en el taller de planeación estratégica se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 3. Productos Sustitutos

VARIABLES	PESO RELATIVO	VALOR	TOTAL	CONCLUSIONES
1. Disponibilidad de Sustitutos	0,30	4	1,20	ALTO RIESGO DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS
2. Relación valor/ precio producto sustituto	0,20	3	0,60	

3. Costos de Cambio	0,20	4	0,80
4. Propensión de Compradores a sustituir	0,30	5	1,50
TOTAL	1,00	4,00	4,10

Fuente: Taller de Planeación Estratégica Cooperativa CME 2016

La presencia de las multinacionales o almacenes grandes superficies se pueden convertir en productos sustitutos para una cooperativa Multiactiva; puesto que las entidades adscritas a esta pueden preferir los servicios de entidades que le ofrezcan las mismas alternativas a precios muchos más accesibles, aunque por otro lado la cooperativa ha demostrado una excelente calidad en el servicio por lo cual los clientes se sienten muy satisfechos convirtiéndose lo anterior en un punto a favor de la cooperativa al momento de tomar la decisión de continuar o no con los servicios que esta ofrece.

Se debe establecer el fortalecimiento interno para mejorar la forma de prestar el servicio generando una verdadera cultura de servicio.

Los aspectos con mayor impacto sobre esta amenaza en el sector son la disponibilidad de sustitutos y la propensión de compradores a sustituir, aspectos que se determinan por el factor de la amplia demanda en el sector cooperativo de diferentes alternativas de productos y servicios y en segundo lugar se brinda una mayor posibilidad de que el cliente pueda acceder a diferentes alternativas de productos y servicios.

4.2.3 Poder de Negociación de los Clientes. La Guía de Planeación Estratégica, propone en esta fuerza analizar las siguientes variables:

Este sector prácticamente se determina por el poder de negociación con el que cuenta el comprador, que en este caso se convierte en el cliente o potencial cliente dentro de un mercado, en el análisis de esta fuerza se hará en base a dos dimensiones que propone la Guía de Planeación Estratégica de Pérez Castaño (1990).

La primera es la “sensibilidad al Precio” dentro de esta dimensión se analizaron aspectos como el volumen de compras en la industria, la diferenciación del producto, la identificación de marca y la calidad del servicio o producto ofrecido.

La segunda dimensión es la “Palanca de negociación” donde se analizaron aspectos como la concentración de compradores, la importancia del volumen de compras, costos asumidos por cambiar de comprador, la posibilidad de integración hacia atrás de las empresas, la información de las empresas que poseen los compradores y la posibilidad de cambiar los productos y servicios por alternativas sustitutas por parte del comprador.

De esta forma en el análisis realizado en el grupo de trabajo que asumió la investigación de esta fuerza, de establecieron los siguientes resultados:

Tabla 4. Poder de Negociación de los Clientes

VARIABLES	PESO RELATIVO	VALOR	TOTAL	CONCLUSIONES
1. Compras a la industria/total de compras	0,20	3	0,60	NIVEL MEDIO
2. Diferenciación de Producto	0,15	4	0,60	
3. Identificación de Marca	0,15	4	0,60	
4. Impacto de la calidad del producto	0,15	3	0,45	
5. Utilidades de los compradores	0,08	2	0,16	
6. Concentración de los compradores	0,10	2	0,20	
7. Costos de Cambio	0,05	2	0,10	
8. Posibilidad de integración hacia atrás	0,04	2	0,08	
9. Nivel de información de los compradores	0,04	2	0,08	
10. Productos Sustitutos	0,04	3	0,12	
TOTAL	1,00	2,70	2,99	

Fuente: Taller de Planeación Estratégica Cooperativa CME 2016

El poder de negociación de los clientes está a nivel medio debido a que ellos tienen el total control sobre los beneficiarios que en este momento reciben los servicios a través de las cooperativas multiactivas. El volumen de compras en este sector es muy representativo y tiene

una tendencia creciente, de igual manera esto se debe a la posibilidad de encontrar variedad de productos y servicios diferenciados, que determinan la necesidad de compra del cliente y dentro de este mercado se distinguen organizaciones con un alto reconocimiento de la marca, que también determinan la preferencia del cliente a inclinarse por sus productos.

Dentro de este sector y para fidelizar al comprador, se debe buscar que los clientes se sientan satisfechos, con un servicio de buena calidad, manteniendo el posicionamiento de la marca en la mente de los clientes y buscar la sostenibilidad a través del mejoramiento continuo.

4.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores. Los proveedores son un eslabón fundamental en la estructura y determina el comportamiento del sector, los proveedores pueden determinar el posicionamiento de una empresa en un mercado, dependiendo del poder de negociación con aquellas organizaciones a las cuales le suministrarán los insumos necesarios y en condiciones adecuadas para generar sus bienes.

El poder de negociación de los proveedores frente a las empresas compradoras puede ser tan fuerte que puede significar una amenaza para estas, de esta manera y teniendo en cuenta la Guía de Planeación Estratégica, se propone analizar los siguientes aspectos:

La concentración de los proveedores, la importancia del volumen para los proveedores, la diferenciación de insumos, costos que incurre un comprador al cambiar de proveedor y la disponibilidad e impacto de los insumos en el mercado.

De esta forma en el análisis realizado en el grupo de trabajo que asumió la investigación de esta fuerza, de establecieron los siguientes resultados:

Tabla 5. Poder de Negociación de los Proveedores

VARIABLES	PESO RELATIVO	VALOR	TOTAL	CONCLUSIONES
1. Concentración de los proveedores	0,20	3	0,60	NIVEL ALTO
2. importancia del volumen para los proveedores	0,15	4	0,60	
3. Compras a los proveedores/ valor compras	0,13	3	0,39	
4. Diferenciación de Insumos	0,16	5	0,80	
5. Costos de Cambio	0,10	3	0,30	
6. Posibilidad de Insumos sustitutos	0,15	3	0,45	
7. Impacto de los insumos	0,06	2	0,12	
8. Posibilidad de integración hacia adelante	0,05	4	0,20	
TOTAL	1,00	3,38	3,46	

Fuente: Taller de Planeación Estratégica Cooperativa CME 2016

Según Porter (1985), un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan

imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

Los proveedores de COOEMSSANAR CME tienen una gran capacidad de negociación debido a que les suministran la totalidad de insumos y servicios a la oferta de servicios que tiene la cooperativa, y de igual manera la oferta de servicios de los proveedores es limitada las cuales compiten con precios altos.

Esta fuerza lo determinan en mayor proporción la diferenciación del producto, la concentración de los proveedores y la importancia del volumen para los proveedores.

4.2.5 Amenaza de Nuevos Ingresos de Competidores. Para que esta fuerza determine el comportamiento, se tiene que tener en cuenta el grado nivel de barreras que tiene un mercado para que una empresa pueda ingresar a competir en un mercado, los gobiernos y las regulaciones normativas condicionan dichas barreras para que un nuevo competidor pueda entrar en algún sector industrial.

Para analizar esta fuerza se tiene que tener en cuenta los siguientes aspectos:

Economías de Escala, diferenciación del producto, identificación de marca, costos al cambiar de proveedor, requisitos de capital, acceso a canales de distribución, curva de experiencia o aprendizaje, acceso a insumos, políticas gubernamentales y la reacción esperada en el mercado.

De esta forma en el análisis realizado en el grupo de trabajo que asumió la investigación de esta fuerza, de establecieron los siguientes Resultados:

Tabla 6. Competidores Potenciales (Amenaza de Nuevos Ingresos)

VARIABLES	PESO RELATIVO	VALOR	TOTAL	CONCLUSIONES
1. Crecimiento de la industria	0,20	2	0,40	AMENAZA ALTA DE NUEVOS INGRESOS
2. Concentración de competidores	0,40	5	2,00	
3. Balance de competidores	0,04	3	0,12	
4. Diversidad de Competidores	0,10	4	0,40	
5. Intereses Corporativos	0,10	5	0,50	
6. Costos Fijos Elevados	0,02	1	0,02	
7. Incrementos importantes de capacidad	0,08	1	0,08	
8. Diferenciación de producto	0,02	3	0,06	
9. Identificación de Marca	0,02	2	0,04	
10. Barreras de Salida	0,02	2	0,04	
TOTAL	1,00	2,80	3,66	

Fuente: Taller de Planeación Estratégica Cooperativa CME 2016

Dentro del sector cooperativo, si un nuevo competidor pretende ingresar al mercado, no requiere hacer una inversión mayor por el contrario puede iniciar con montos mínimos que le

permitan iniciar su labor en este campo. Las Cooperativas en Colombia se han vuelto un gran atractivo para muchos y en los municipios se hace aún más llamativa debido al modelo que aplica, ya que en éstas se busca prestar servicios para el beneficio común y con las ganancias de la actividad se propende el mejoramiento de los mismo o la apertura de más servicios en pro de la comunidad.

El principal objetivo es ofrecer servicios de calidad y económicos, y reportar beneficios a los socios, el excedente disponible se devuelve a los socios en proporción a sus actividades o servicios. El socio aquí dirige, la persona tiene voz y voto, el número de socios es ilimitado, pueden ser socios todas las personas que lo deseen; según estatutos, los objetivos son dependientes de las necesidades de los socios y se gobierna con la participación de todos los socios. Por lo anterior se puede concluir que las barreras de entradas son mínimas, en Colombia la legislación no estipula condiciones rígidas para el desarrollo de la actividad.

Esta fuerza se constituye en una amenaza que en su mayor proporción lo determinan los requisitos de capital, los costos al cambiar de proveedor y las economías de escala.

Tabla 7. Consolidado General

VARIABLES	PESO	VALOR	TOTAL	CONCLUSIONES
	RELATIVO			
Rivalidad	0,20	3,66	0,73	Existe un Alto nivel de Rivalidad, porque existen muchos competidores y una diferenciación a nivel medio.

Productos sustitutos	0,15	4,10	0,62	Se Constituye en una amenaza para el sector, las acciones para su diferenciación es baja.
Poder de negociación de los clientes	0,25	2,99	0,75	La concentración de los clientes esta a nivel bajo, su nivel de información esta a nivel medio.
Poder de negociación de los proveedores	0,25	3,38	0,85	La importancia del proveedor es alta y la concentración de proveedores es baja
Amenaza de nuevos ingresos de competidores	0,15	3,66	0,55	Es alta porque bajas barreras de acceso, y en el mercado la competencia crece periódicamente.
TOTAL	1,00	3,56	3,49	

Fuente: Taller de Planeación Estratégica Cooperativa CME 2016

5. Análisis del Perfil Competitivo o Benchmarking

Para definir el benchmarking se considera que es la mejor manera de determinar en un mercado, la forma en la cual se desempeña una empresa, así como sus aciertos y sus malas prácticas, buscando en este ejercicio comparar el comportamiento entre unas empresas y otras.

Con mucha frecuencia las empresas miden su desempeño y lo comparan con el desempeño en el pasado. Buscando encontrar los resultados de mejora en el tiempo, pero así la empresa esté

mejorando, existe la probabilidad de que otras empresas estén mejorando en mayor medida, el mejoramiento debe ser continuo, para lograr comparar la mejoría durante el tiempo.

El benchmarking es un método que permite investigar el desempeño de una empresa en un contexto amplio, con el fin de conocer y adoptar sus mejores prácticas.

Dentro del taller de planeación estratégica se trabajó dividiendo dos grupos de trabajo en los cuales se asignó la tarea de realizar el análisis del perfil competitivo de los dos más importantes servicios de la cooperativa CME, en cada grupo se realizó en primer lugar un análisis de los factores clave de éxito que determinan la competitividad de una organización dentro de un sector, posteriormente se realizó el análisis cuantitativo que determinó cuáles de los factores son determinantes como factores competitivos dentro de un mercado.

5.1 Factores clave de éxito

En la aplicación de la matriz del perfil competitivo de realizado a la Cooperativa Multiactiva de empleados de Emssanar, se determinó realizar un análisis teniendo en cuenta los dos servicios principales que hacen parte del portafolio que ofrece la entidad, dentro de este análisis se tomó a los tres competidores por cada servicio, que representan a los competidores más representativos y sus grandes características competitivas dentro de cada mercado.

Para el análisis de cada servicio de la cooperativa, se determinaron los factores clave de éxito que determinan el servicio dentro del mercado, el Centro de contactos determinó como factores clave de Éxito, la Tecnología (Plataforma de comunicaciones) como factor importante dentro del

sector de las comunicaciones, La diversidad del portafolio debido a la variada oferta de servicios por parte de los centros de contactos, el Talento humano competente que determina la productividad del servicio, la Certificación de procesos por el manejo de altos estándares de calidad, el precio como primera barrera de acceso de cliente y la Marca que determina el nivel de posicionamiento empresarial en los mercados.

Para el servicio de Gestión Documental se definieron como factores claves de éxito, la Infraestructura física como un factor determinante debido a que el gran volumen de información que se maneja en archivo físico requiere de la utilización de espacios adecuados para su almacenamiento y con los requisitos mínimos de funcionalidad para la custodia y conservación de los documentos, la Tecnología por que la gestión documental está migrando al manejo sistematizado donde los documentos digitales necesitan de un adecuado soporte tecnológico para su administración, la Diversidad del portafolio porque este requiere de servicios complementarios para su adecuada gestión, el Talento humano competente por las necesidades de gestión física y la administración sistematizada, la certificación de Procesos es un aspecto que caracteriza un servicio con altos estándares de calidad, el Precio como un factor que determina el poder de decisión del cliente y la Marca porque representa el nivel de posicionamiento de dichas organizaciones en el mercado.

5.2 Análisis de Resultados

5.2.1 Servicio de Centro de Contactos. Los resultados obtenidos en la matriz del perfil competitivo para el servicio de Centro de Contactos muestra que respecto al factor tecnológico, la Cooperativa Multiactiva de Empleados de Emssanar tiene un

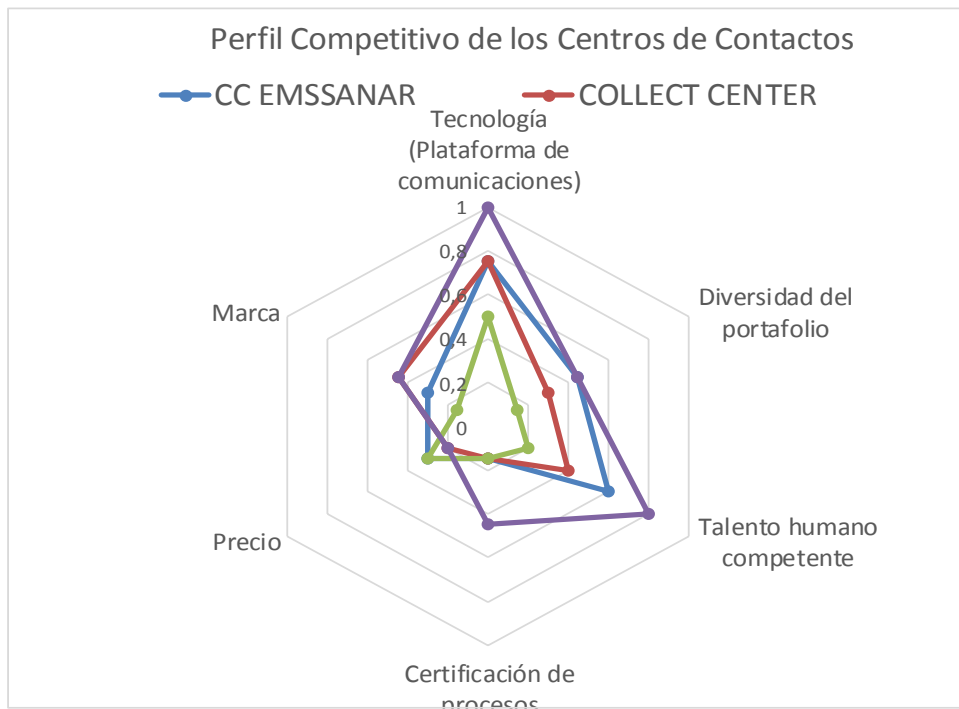
puntaje inferior respecto a los centros de contacto de la ciudad de Cali y un nivel similar a Collect Center, respecto al factor de Diversidad de Portafolio la Cooperativa CME presenta un nivel inferior al Collete Center y los Call centers de Cali, y respecto al talento humano competente, se observa que existe un puntaje mayor en los call centers de Cali, el único aspecto favorable que determina un mejor nivel sobre la competencia es el precio, donde la Cooperativa CME cuenta con el precio más competitivo de su servicio de Centro de contactos, en general se observa que los call centers de Cali presentan los factores clave de éxito con el puntaje general más competitivo con 3,35 puntos frente a 2,55 puntos que representa la Cooperativa CME.

Tabla 8. Análisis del Factor Competitivo de la Cooperativa CME – Centro de Contactos

No.	Factores Clave de Éxito	Ponderado	Puntaje	CC EMSSANAR	Puntaje	COLLECT CENTER	Puntaje	PUNTO SYSS	Puntaje	CALLS CALI
1	Tecnología (Plataforma de comunicaciones)	0,25	3	0,75	3	0,75	2	0,5	4	1
2	Diversidad del portafolio	0,15	3	0,45	2	0,3	1	0,15	3	0,45
3	Talento humano competente	0,2	3	0,6	2	0,4	1	0,2	4	0,8
4	Certificación de procesos	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15	3	0,45
5	Precio	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Total	Marca	0,15	2	0,3	3	0,45	1	0,15	3	0,45
Puntaje total		1		2,55		2,25		1,45		3,35

Fuente: Taller de planeación Estratégica Cooperativa CME – 2016

Figura 6. Perfil Competitivo de los Centros de Contactos



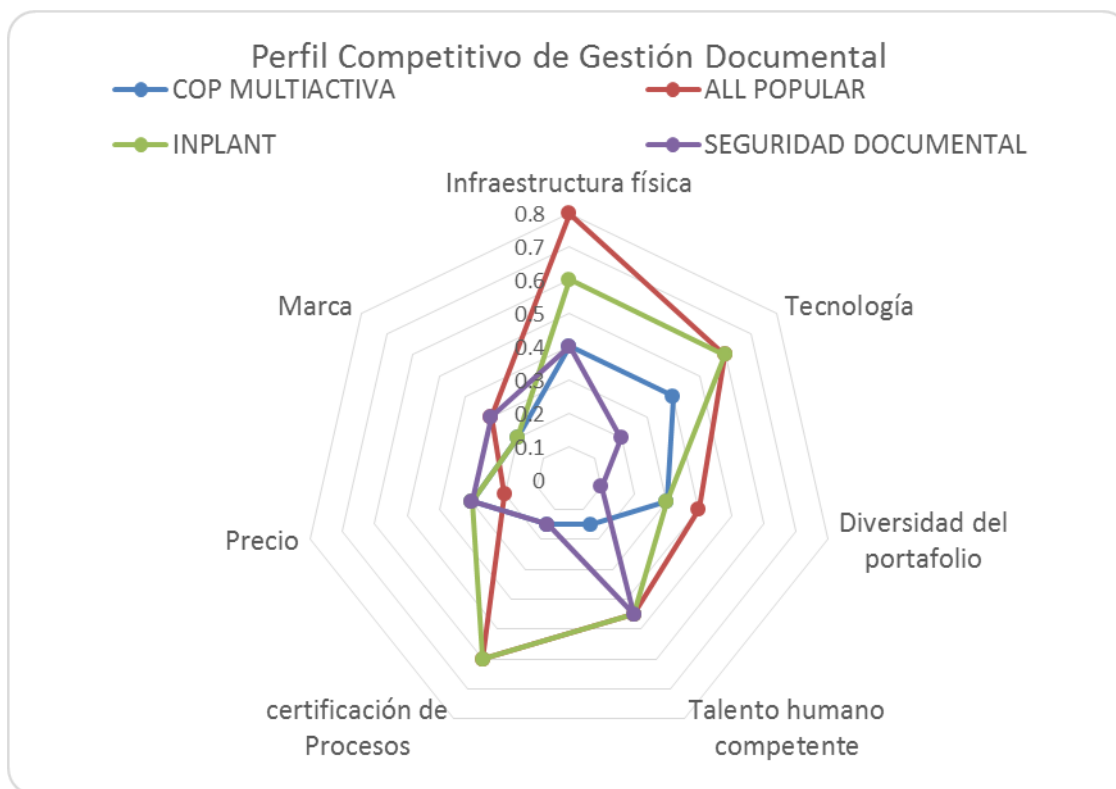
5.2.2 Servicio de Gestión Documental. Los resultados obtenidos del análisis del perfil competitivo de las empresas de gestión documental muestra que el servicio Gestión documental de la Cooperativa CME presenta un bajo resultado respecto a los factores de infraestructura física, Tecnología y certificación de procesos, donde las empresas All Popular y la empresa Implant presentan puntajes muy superiores, respecto a la diversidad del Portafolio All Popular presenta el puntaje más competitivo y la Cooperativa CME iguala su resultado con Implant, el factor precio presenta un puntaje favorable para la CME e Implant siendo los mejores puntajes en este aspecto y con relación a la marca, All Popular es la organización con mayor reconocimiento.

Tabla 9. Análisis del Factor Competitivo de la Cooperativa CME – Gestión Documental

Factores Clave de Éxito	Ponderado	Puntaje	COPMULTIACTI VA	Puntaje	ALL POPULAR	Puntaje	INPLANT	Puntaje	SEGURIDAD DOCUMENTAL
Infraestructura física	0,2	2	0,4	4	0,8	3	0,6	2	0,4
Tecnología	0,2	2	0,4	3	0,6	3	0,6	1	0,2
Diversidad del portafolio	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	1	0,1
Talento humano competente	0,15	1	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
certificación de Procesos	0,15	1	0,15	4	0,6	4	0,6	1	0,15
Precio	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Marca	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Puntaje	1		1,9		3,35		3,05		1,9

Fuente: Taller de planeación Estratégica Cooperativa CME - 2016

Figura 7. Perfil Competitivo Gestión Documental



6. Análisis Situacional Interno

Este análisis se basa en la situación del trabajo interno que se da en la organización, en el cual se analizó los aspectos que lo determinan como, los recursos organizacionales, sus procesos y funciones internas y los niveles de desempeño a nivel de toda la organización, teniendo en cuenta los aspectos planeación organizacional, direccionamiento estratégico y los mecanismo de Evaluación y control.

Para el análisis de este aspecto se abordó en el taller de Planeación Estratégica de la cooperativa CME en donde se realizaron grupos de trabajo y cada grupo analizo cada uno de los

aspectos que propone la Guía de Planeación Estratégica de Pérez Castaño (AÑO) en la cual propone iniciar respondiendo los siguientes interrogantes:

¿Qué es lo que la empresa hace bien? ¿Qué es lo que está bien en la empresa? Es decir ¿Cuáles son sus fortalezas? ¿Cuáles son los valores básicos? ¿Qué caracteriza el modo de operar la empresa? ¿Hasta qué punto estos valores condicionan lo que debe ser la empresa? ¿Qué distingue a esta empresa de las que se constituyen en su competencia?

La metodología propone realizar el análisis en tres dimensiones del comportamiento administrativo de la empresa:

- Diagnóstico del proceso Administrativo: En este diagnóstico se analizó aspectos como la planeación de la organización, el desempeño de la organización, la gestión de la dirección de la organización y los medios de evaluación y control.
- Análisis de la cultura Organizacional: En este aspecto se revisó factores como los valores, creencias, tradiciones o patrones que determinan el desempeño de la organización su despliegue y el comportamiento asumido dentro de la organización.
- Análisis de la situación de la empresa: En este aspecto se analiza las funciones de la organización, sus procesos de trabajo, las acciones de promoción de la empresa y las acciones de gestión financiera que aseguran la permanencia de la organización en el mercado.

Teniendo en cuenta los aspectos mencionados, se procedió a realizar el análisis en los grupos de trabajo con el personal que apoyo el taller de Planeación Estratégica de la Cooperativa CME y se definieron a nivel general las siguiente fortalezas y debilidades al interior de la organización:

Fortalezas identificadas al interior de la organización de la cooperativa CME:

- Cuenta con manuales de competencias y responsabilidades
- Procesos documentados (archivo)
- Apropiación de los valores
- Rentabilidad - excedentes
- Auto sostenimiento financiero
- Gestión Adecuada de los Recursos Financieros
- Realización de presupuesto (por servicio)
- Flujo de caja mensual
- Socialización de informes de Gestión Trimestral
- Sistema contable
- Diversidad de mercados potenciales
- Incremento de las ventas
- Rentabilidad Gestión Documental
- Servicios en etapa de crecimiento
- Formación e inducción del personal (call Center)
- Existencia de puntos de control
- Curva de experiencia (call center)
- Si existe planeación de los servicios (

- Existencias de perfiles claramente definidos
- Procesos documentados y puntos de control
- Gestión y Administración adecuada de los recursos financieros
- Medición y control de la Gestión para la toma de decisiones
- Integralidad de los servicios ofrecidos

Debilidades identificadas a nivel interno de la Cooperativa CME:

- No está definida la plataforma estratégica
- Perfil profesional - archivo
- Carencia de la cadena de valor
- Bajo acompañamiento por las unidades de apoyo corporativo (Articulación)
- Se han elaborado planes sin apoyo gerencial
- La Estructura jerárquica no está ajustada a las necesidades
- No existen Lineamientos organizacionales claros
- Carencias de las relaciones mínimas entre los servicios de la unidad de negocio
- No están definidos los objetivos por línea de negocio
- No existe la articulación de la administración del recurso humano
- Existen indicadores de gestión no articulados a la estrategia corporativa
- Falta de apropiación de la unidad de negocio (sentido de pertenencia colaborador)
- Recaudo oportuno
- Incertidumbre financiera
- Incertidumbre del negocio (centro contactos)
- Estudio de Costos

- Licenciamiento y soporte de plataforma (tasa de cambio)
- Nivel de dependencia (grupo empresarial)
- Desconocimiento de la participación en el mercado
- Ausencia de estrategias para enfrentar el mercado
- Desconocimiento de la imagen de los servicios
- No existe objetivo de ventas por servicios
- No existe un estudio de costos vs precio del mercado
- Identificar canales de distribución
- No hay fuerza de ventas
- Carencia de procesos (centro contactos)
- Carencia en espacio físico
- Elevada rotación de personal
- Proyección de servicios de acuerdo al crecimiento del negocio
- Falta de soporte técnico y mantenimiento preventivo
- No hay centralización de compras
- Insuficiente personal para monitoreo y control (1 x cada 20)
- Planeación y administración del talento humano
- Falta de planeación y proyección financiera
- Dirección sin enfoque de mercado
- Capacidad instalada deficiente (infraestructura - tecnología)
- Proyección de crecimiento de mercado

6.1 Diagnóstico Del Proceso Administrativo

6.1.1 Planeación. La cooperativa Multiactiva de Empleados de Emssanar, no cuenta con la plataforma estratégica definida desde su creación, inicialmente solo se había definido si visión y su misión pero sin definir su plan estratégico para alcanzar estos parámetros gerenciales, en la actualidad se trabaja bajo el objetivo de lograr rentabilidad de los dos servicios principales como lo es el servicio de Gestión Documental y el Centro de contactos, estas directrices de trabajar inicialmente buscando la eficiencia operativa, si se ha desplegado a todo el personal de la cooperativa, logrando alcanzar resultados positivos en los años siguientes de la gestación de la empresa.

Respecto al servicio de Gestión documental, se ha adelantado un trabajo importante como es el establecer sus procesos organizacionales como lo es la Administración documental, proceso que ya se encuentra documentado y hasta el momento ya cuenta con sus respectivos manuales de funciones, respecto al Servicio de Centro de contactos, sólo se han definido los manuales de funciones de los agentes de contacto, pero en el momento no se han definido proceso y existen algunas dificultades respecto al desempeño del servicio.

El proceso de planeación de la cooperativa se ha llevado a cabo sin el apoyo de la unidad corporativa de Emssanar, unidad que cuenta con los procesos de apoyo para gestionar las funciones de cada servicio en las unidades de negocio de la organización, el proceso se ha llevado a cabo por parte de las directivas de la cooperativa sin el apoyo técnico necesario.

6.1.2 Organización. La cooperativa cuenta en el momento con una estructura organizacional que responde a las necesidades de la demanda del servicio, pero esta estructura no se construyó de manera técnica y no responde a las necesidades estratégicas de los negocios por la carencia de una plataforma estratégica organizacional. La estructura cuenta en el momento con una junta de administración conformada por asociados delegados de la entidad, una gerencia de negocio, una asistente administrativa, dos coordinadores de los dos servicios de la empresa y personal operativo como lo son los auxiliares de Archivo y los Agentes de contactos.

En las funciones de los dos servicios, se evidencia la falta de integralidad y de relaciones que permitan brindar un servicio más compacto y dinámico a los diferentes clientes, cada servicio busca alcanzar la rentabilidad basándose netamente en sus propias funciones.

Los objetivos claves que ha tenido la unidad de negocio desde su creación es el crecimiento empresarial, lograr mayor participación en el mercado y generar rentabilidad para ser auto sostenible en el tiempo, resaltando que en el momento el servicio de Gestión documental han logrado buenos resultados financieros, gracias a que la instrucción a nivel organizacional ha sido generar eficiencia operativa para lograr resultados importantes.

Las funciones de control y en el momento están a cargo de la junta de administración a quienes se rinde cuentas periódicamente por parte de las directivas de la cooperativa CME.

6.1.3 Dirección. Respecto al estilo de dirección que ha ejercido la gerencia, se ha adoptado un estilo participativo, permitiendo escuchar aportes del personal de diferentes niveles jerárquicos de la cooperativa, pero esta práctica no ha permitido establecer lineamientos claros de dirección, generando incertidumbre en los funcionarios para desempeñar sus labores, causando

desmotivación y falta de sentido de pertenecía hacia la cooperativa, muchos funcionarios optan por entrar a esta unidad de negocio como medio para lograr en un futuro entrar a otras unidades de negocio de la organización.

6.1.4 Evaluación y control. En el momento la Cooperativa Multiactiva de Empleados de Emssanar, no cuenta con un sistema de control definido, la única instancia de control es la junta de administración que periódicamente realiza comités con el fin de rendir cuentas sobre los resultados de la cooperativa, en dicho comité se revisan los estados financieros durante el año y los compromisos de gestión que se establecen en comités anteriores.

La cooperativa no tiene establecidos indicadores de gestión debido a la carencia de una plataforma estratégica que permita establecer un cuadro de mando para medir de forma adecuada el desempeño de cada negocio.

6.2 Análisis de la Cultura Organizacional

Respecto a la cultura organizacional, la cooperativa Multiactiva de empleados de Emssanar ha implementado como sus valores organizacionales los valores corporativos que rigen sobre las otras cinco unidades de negocio de la Organización Emssanar, como la Responsabilidad Social, la Solidaridad y el Liderazgo, patrones que han determinado la conducta de servicio de la cooperativa, estos valores se han desplegado desde el momento que se realizó el proceso de planeación estratégica corporativa donde se trazaron los lineamientos estratégicos generales de toda la organización, esta plataforma se transmitió a todos los niveles de la organización a través de talleres y los medios de comunicación internos.

Las expectativas de los asociados a la cooperativa es lograr que esta organización crezca y prospere con el fortalecimiento de los servicios principales y aquellos que están en etapa de maduración, con el fin de maximizar la rentabilidad de la empresa a través de lograr una mayor participación del mercado.

Respecto al clima de trabajo existe mucha incertidumbre porque el personal no tiene sentido de pertenencia debido a que la cooperativa aún no cuenta con un reconocimiento propio en el mercado por la falta de adopción de las herramientas más correctas de mercadeo y la falta de investigación de mercados

6.3 Análisis de la Gestión de las Funciones de la Empresa

En este aparte se analizó el desempeño de las funciones de trabajo, para conocer las funciones de mercadeo, de producción u operación, de contabilidad, de las finanzas, del personal y de la información.

La cooperativa multiactiva de empleados forma parte de la organización de Emssanar, en la cual se ha adoptado un modelo corporativo, donde se ha establecido una cadena de valor que brinda procesos de apoyo a nivel corporativo como las funciones de abastecimiento, desarrollo tecnológico, Administración del talento humano y las funciones de Apoyo y mantenimiento de la organización, estos procesos son desarrollados en la unidad corporativa por áreas como Planeación y calidad, Contabilidad, Control Interno, Sistemas de Información, Mercadeo y Comunicaciones, Gestión Social, Gestión Humana, Almacén y mantenimiento áreas que forman

parte de la unidad de apoyo o unidad corporativa que se encarga de brindar todas las funciones de apoyo a las unidades de negocio de la organización Emssanar.

La cooperativa multiactiva de Empleados de Emssanar no cuenta en el momento con sus procesos misionales que le permitan realizar de manera correcta sus funciones, en el momento existen funciones de servicios que fueron diseñadas acorde a las funciones estándar de otras organizaciones en el mercado.

6.3.1 Gestión y Situación Contable y Financiera. Los análisis financieros realizados en la cooperativa han concluido que se han logrado resultados satisfactorios respecto al desempeño organizacional, existen márgenes de utilidad positivos debido a la buena gestión financiera que se ha realizado dentro de la cooperativa, a pesar de que en la unidad de negocio aún no se ha logrado realizar una planeación presupuestal para cada periodo, en el momento se han analizado indicadores de resultado como los márgenes de utilidad y de flujo de caja demostrando que existen márgenes positivos por la prestación de servicios de la cooperativa así como también la buena recuperación de cartera por la buena gestión de recaudo que ha realizado la entidad.

Hasta el periodo actual se presenta los resultados financieros como un factor positivo y aceptable, pero la cooperativa todavía tiene opciones certeras de crecimiento que permitirán maximizar la rentabilidad y lograr mejores dividendos para esta unidad de negocio, a través del mejoramiento de los servicios existentes y la adquisición de nuevos servicios que pueden aportar al crecimiento de la cooperativa.

6.3.2 Gestión y Situación Comercial. Los principales mercados en los cuales están incursionando los servicios de la cooperativa son los de diseño y comunicaciones, la gestión de archivo y administración documental, el grupo de clientes está conformado por instituciones de prestación de servicio de salud, como clínicas y hospitales, con el fin de verificar la historia y la alianza y la gestión financiera de la organización, y el desarrollo de productos de comunicación que fortalezca las estrategias de mercadeo de las empresas.

Los servicios que presta la cooperativa presentan diferentes clientes respecto a la gestión documental y el centro de contactos, los clientes de los dos servicios son instituciones o empresas que necesitan difundir o administrar sus servicios a través de la comunicación de un centro de llamadas y de igual manera los clientes del servicio de gestión documental, son empresas o instituciones que contratan el servicio de administración documental para gestionar su archivo y dar solución a sus inconvenientes de manejo y almacenamiento tanto físico como en medio magnético de la información organizacional.

El segmento de mercado al que se ofrecen los servicios es a instituciones o empresas del sector público y privado de la ciudad de Pasto en el departamento de Nariño, entre los principales clientes están, Coemssanar IPS, Clínica las Américas, Medinuclear, la Fundación de Servicios educativos CETEM, Fundación Emssanar entre otros.

Gestión comercial. Respecto a la gestión comercial, la cooperativa no ha podido realizar un programa de ventas debido a la carencia de un departamento área de gestión comercial que permita realizar los respectivos análisis de mercados para lograr incursionar en nuevos negocios y realizar penetración de mercados existentes. En el momento se cuenta con el apoyo del área de

mercadeo y comunicaciones para realizar las diferentes promociones de sus servicios a través de la difusión en medios masivos de comunicación, pero la cooperativa tiene la necesidad de contar con su propia área comercial.

6.3.3 Gestión de Suministros. Respecto a la gestión de suministros, la organización cuenta en la unidad corporativa con el área de almacén y mantenimiento, área que se encarga de manera centralizada del proceso de compras y suministro de los insumos necesarios para la gestión de cada servicio de la corporativa, de igual manera administra el mantenimiento de las sedes locativas y los equipos y maquinaria que forman parte de los servicios, esta área por ser parte de los procesos de apoyo generales de la empresa ya cuenta con sus procesos documentados y establecidos respecto a los planes de compra, selección y contratación de proveedores, recepción técnica de mercancía y la programación de entrega de insumos en la organización. Respecto a la coordinación con el área de Almacén y la cooperativa, se deben ajustar las acciones de cooperación debido a que no existen los lineamientos estratégicos claros por parte de la cooperativa que han impedido realizar un apoyo con mejores condiciones por parte de todas las áreas de la unidad corporativa de Emssanar.

6.3.4 Gestión de los Sistemas de Información. Respecto a la selección, definición y difusión de la información, hasta el momento en la Cooperativa Multiactiva de Empleados de Emssanar, no se ha definido de manera precisa la información que se requiere en los diferentes niveles de decisión, debido a la carencia de procesos organizacionales que le permitan a la dirección, establecer la información y los mecanismos de difusión y control.

En el momento el sistema de comunicación entre los diferentes niveles de la organización son desarticulados, donde no existen protocolos ni mecanismos de recolección de información que permita las acciones oportunas y la toma de decisión adecuada, no existe la conciencia del manejo de información en este sentido.

Esta información es esencial para los concejos de administración que se realizan periódicamente, reunión en la cual se presentan a los miembros de junta, los resultados obtenidos en la cooperativa, pero no existe una visión global de la gestión y comportamiento interno en el negocio.

Respecto a la automatización de la información, no se cuenta con herramientas informáticas que permitan sistematizar la información, en el momento se está manejando dichas actas de concejos de manera manual, la dirección de la cooperativa en el momento no ha implementado en la unidad de negocio el sistema de información empresarial SE-Suite, sistema que administra toda la información empresarial en la organización Emssanar y debe implementarse en la Cooemssanar CME para mejorar el sistema de administración de Información.

6.3.5 Gestión del Talento Humano. Uno de los aspectos positivos que se encontró en Cooemssanar CME es el talento humano que responde a las necesidades de cada servicio, el personal que hasta el momento labora ha sido totalmente capacitado de acuerdo a las exigencias de su función, esto ha contribuido a contar con una muy buena curva de experiencia dentro del servicio de Call Center, de igual forma el personal que labora en el servicio de gestión documental también ha sido participe del plan de formación lo cual ha permitido realizar una buena función por parte de sus colaboradores.

A medida que ha crecido el servicio de los dos negocios y las exigencias aumentan por parte de los clientes, Cooemssanar CME ha realizado los esfuerzos necesarios para brindar mejor servicio a través de la ampliación de nuevas plazas de trabajo para contar con una adecuada capacidad instalada.

El clima laboral, presenta dificultades, existe incertidumbre por la falta de reconocimiento y posicionamiento de la Cooperativa Multiactiva, generando bajo sentido de pertenencia y un alto volumen de rotación de personal, por la desmotivación e insatisfacción.

Sin embargo, Cooemssanar CME busca los mecanismos necesarios para mejorar este grado de incertidumbre del personal, realizando las adecuaciones necesarias respecto al espacio físico y condiciones como la ergonomía de los puestos de trabajo, ingreso adecuado de luz y ventilación; además, constantemente se elaboran estudios de carga laboral para reorganizar la asignación de tareas adecuadamente.

Respecto a la administración de personal, está a cargo del área de Gestión Humana de la Unidad Corporativa de la Organización Emssanar, una área de apoyo que brinda servicios a través de los procesos organizacionales constituidos, y se encarga de las funciones de selección de personal, contratación, inducción general y el control de periodos de prueba; además elabora y ejecuta los planes de formación del talento humano, administra la escala salarial, coordina el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo y realizan la evaluación de desempeño de los trabajadores de todas las unidades de negocio de la organización Emssanar, en el único aspecto

en el cual no existe articulación con Cooemssanar CME es en el manejo y control de la nómina, aspecto que es administrado desde la Dirección de la cooperativa.

7. Análisis De La Matriz De Perfil Competitivo

7.1 Factores claves de éxito

En la aplicación de la matriz del perfil competitivo a los colaboradores de la Cooperativa Multiactiva de empleados de Emssanar, dentro del taller de Planeación Estratégica de Cooemssanar CME, se determinó realizar un análisis teniendo en cuenta los tres servicios principales que hacen parte del portafolio que ofrece la entidad, dentro de este análisis se tomó a los tres competidores representativos por cada servicio y su características competitivas dentro de cada mercado.

Para el análisis de cada servicio de la cooperativa se determinaron los factores claves de éxito que determinan el servicio dentro del mercado; por su parte el Centro de Contactos determinó como factores claves de Éxito la Tecnología (Plataforma de comunicaciones), la diversidad del portafolio, el Talento humano competente que determina la productividad del servicio, la Certificación de procesos por el manejo de altos estándares de calidad, el precio como primera barrera de acceso de cliente y la Marca que determina el nivel de posicionamiento empresarial en los mercados.

Para el servicio de Gestión documental se definieron como factores claves de éxito, la Infraestructura física como un factor determinante debido a que el gran volumen de información

que se maneja en archivo físico requiere de la utilización de espacios adecuados para su almacenamiento y con los requisitos mínimos de funcionalidad para la custodia y conservación de los documentos; la Tecnología por que la gestión documental está migrando al manejo sistematizado donde los documentos digitales necesitan de un adecuado soporte tecnológico para su administración; la Diversidad del portafolio porque este requiere de servicios complementarios para su adecuada gestión; el Talento humano competente por las necesidades de gestión física y la administración sistematizada, la certificación de Procesos es un aspecto que caracteriza un servicio con altos estándares de calidad, el Precio como un factor que determina el poder de decisión del cliente y la Marca porque representa el nivel de posicionamiento de dichas organizaciones en el mercado.

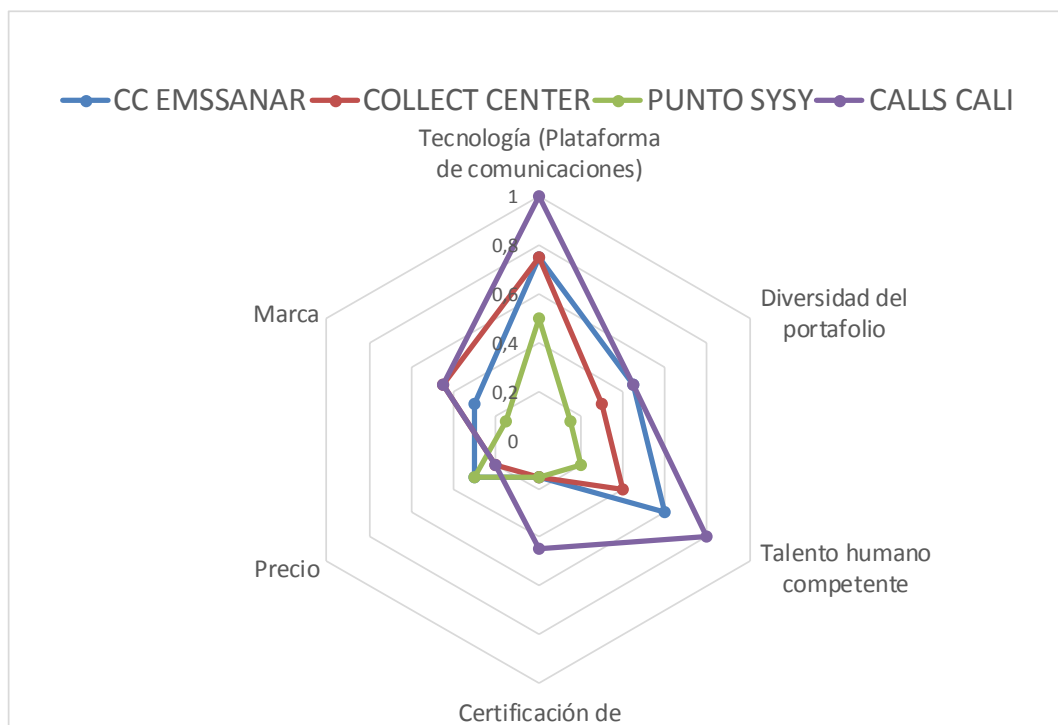
En el caso del servicio de Diseño y Publicidad, se definió como factores claves de éxito la Tecnología porque es un factor determinante debido a la gran cantidad de herramientas que existen en el mercado y su diferenciación determina el éxito dentro del mercado; el Portafolio Integral por la diversidad de productos que se ofrecen por parte de estas empresas; el Talento Humano competente que determina el factor competitivo más importante; el precio el cual marca la diferencia por el gran volumen de ofertas existentes, y la marca porque el posicionamiento en el mercado marca la diferencia para los clientes.

7.2 Análisis de resultados

7.2.1 Servicio de Centro de Contactos. Los resultados obtenidos en la matriz del perfil competitivo para el servicio de Centro de Contactos muestra que respecto al factor tecnológico, la Cooperativa Multiactiva de Empleados de Emssanar tiene un puntaje inferior respecto a los

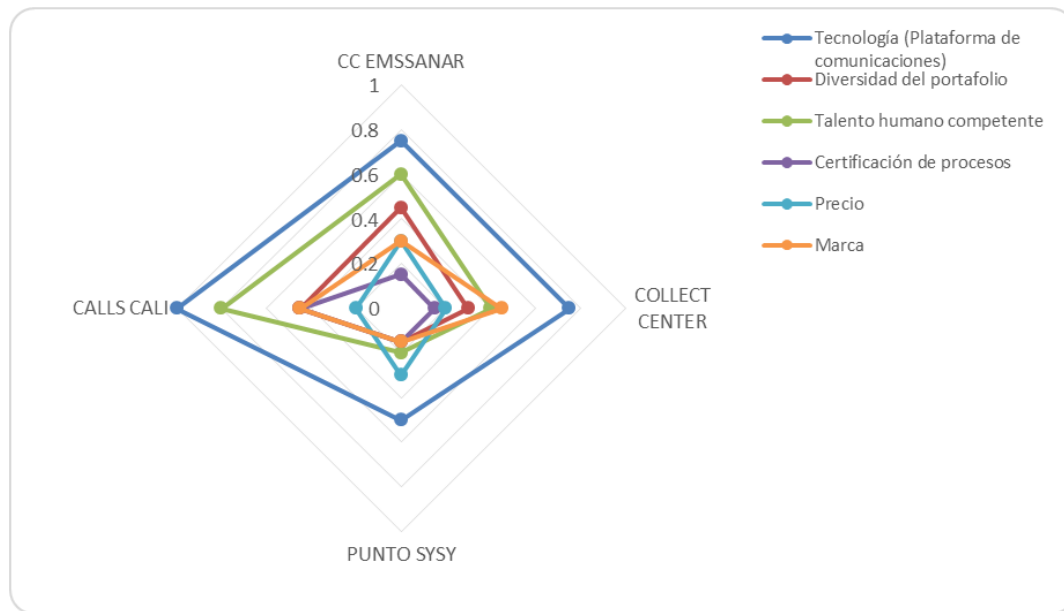
centros de contacto de la ciudad de Cali y un nivel similar a Collect Center; respecto al factor de Diversidad de Portafolio presenta un nivel inferior al Collect Center y los Call centers de Cali, y respecto al talento humano competente, se observa que existe un puntaje mayor en los call centers de Cali, el único aspecto favorable que determina un mejor nivel sobre la competencia es el precio, donde la Cooperativa CME cuenta con el precio más competitivo de su servicio de Centro de Contactos. En general se observó también que los call center de Cali presentan factores claves de éxito con el puntaje general más competitivo con 3,35 puntos frente a 2,55 puntos que representa la Cooperativa CME.

Figura 8. Perfil Competitivo de los Centros de Contactos – Factores Clave de Éxito



Fuente: Taller de Planeación Estratégica de la Cooperativa Multiactiva de Empleados de Emssanar

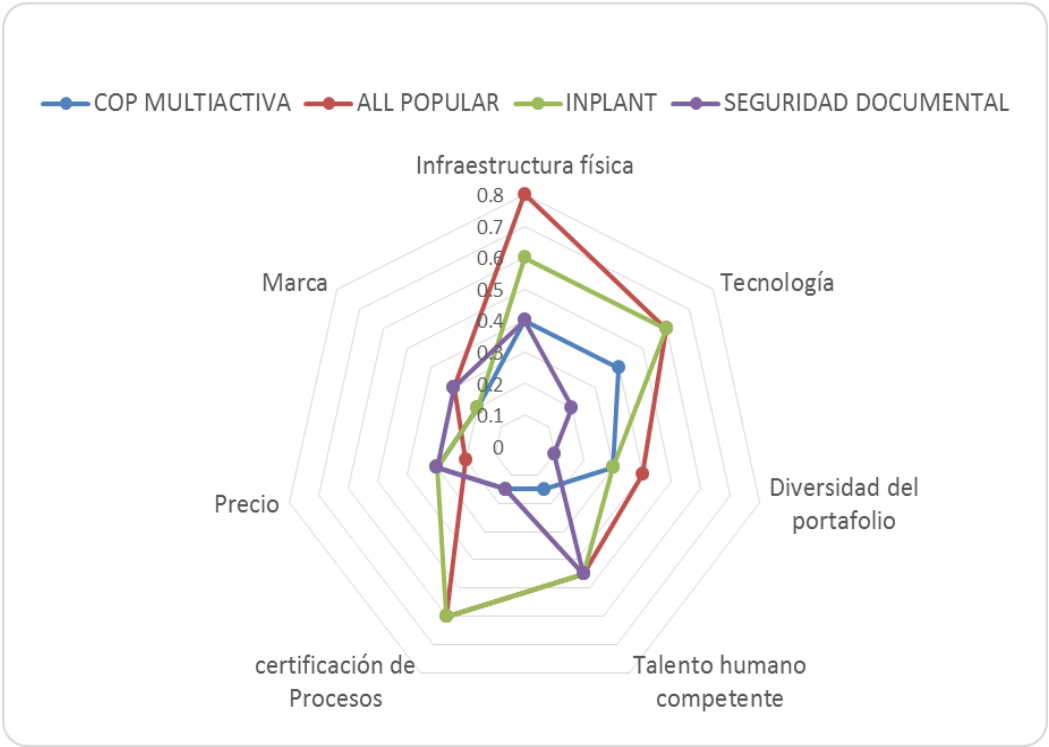
Figura 9. Matriz del perfil competitivo del Centro de contactos – Competidores



Fuente: Taller de Planeación Estratégica de la Cooperativa Multiactiva de Empleados de Emssanar

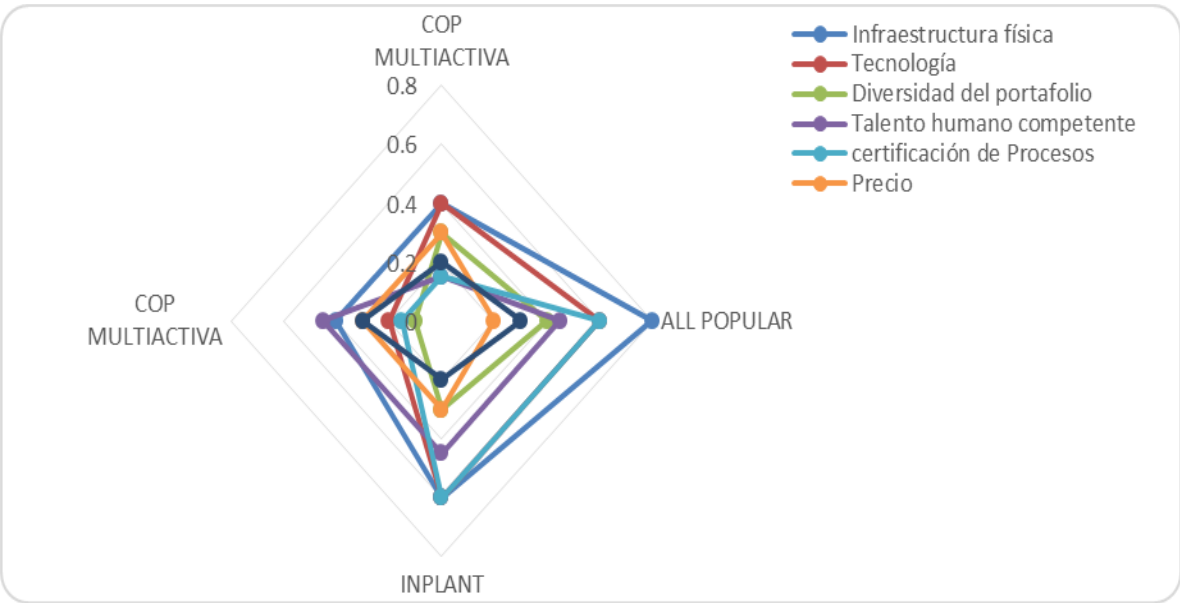
7.2.2 Servicio de Gestión Documental. Los resultados obtenidos del análisis del perfil competitivo de las empresas de gestión documental muestran que el servicio Gestión documental de la Cooperativa CME presenta un bajo resultado respecto a los factores de infraestructura física, Tecnología y certificación de procesos, donde las empresas All Popular y la empresa Implant presentan puntajes muy superiores; respecto a la diversidad del Portafolio, All Pupular presenta el puntaje más competitivo y la Cooperativa CME iguala su resultado con Implant; el factor precio presenta un puntaje favorable para CME e Implant siendo los mejores puntajes en este aspecto, y con relación a la marca, All Popular es la organización con mayor reconocimiento.

Figura 10. Perfil Competitivo del servicio de Gestión Documental - Factores Clave de Éxito



Fuente: Taller de Planeación Estratégica de la Cooperativa Multiactiva de Empleados de Emssanar

Figura 11. Matriz del perfil competitivo - Competidores



Fuente: Taller de Planeación Estratégica de la Cooperativa Multiactiva de Empleados de Emssanar

8. Análisis MEFE, MEFI Y DOFA

Posterior a los análisis de los factores externos, del sector, internos y del factor competitivo, se procedió a realizar las plenarias de análisis y consolidación de información en el taller de Planeación Estratégica de Cooemssanar CME, los diferentes grupos de trabajo de la Cooperativa y el personal que acompañó el taller de la organización Emssanar socializaron punto por punto las variables y fuerzas analizadas, buscando generar para el ambiente externo un listado Maestro de Oportunidades y Fortalezas y para el ambiente interno un listado maestro de Debilidades y Fortalezas.

8.1 Matriz de evaluación de factores externos

De esta manera se procedió a aplicar la Matriz EFE, la cual permite evaluar los factores Externos investigados y definidos, asignando a cada factor un peso porcentual según el grado de incidencia en la ambiente y la puntuación que define si es una oportunidad de tipo mayor o menor, o si se cataloga una amenaza mayor o menor, obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 10. Análisis de la Matriz EFE

Oportunidades	%	Puntaje	Resultado
Las variables económicas como el IPC, el PIB y la TRM son variables que favorecen al sector servicios y las oportunidades de Exportación.	0,1	4	0,4
La posibilidad de las cooperativas multiactivas de incursionar	0,01	4	0,04

con servicios especializados en diferentes sectores de la economía y mercados emergentes.

La necesidad estratégica y normativa tanto en el sector público como en lo privado de manejar de forma técnica los procesos de gestión documental a través de la asesoría o tercerización.	0,13	4	0,52
La evolución de las TIC permite satisfacer las necesidades de los usuarios finales a través de nuevos canales de comunicación e interacción (Telefonía, email, redes sociales, SMS, mensajes de voz, videoconferencia) bajo plataformas flexibles y a bajo costo.	0,05	3	0,15
Posibilidad de ofrecer disponibilidad y almacenamiento de la información en la nube sin incurrir en costos de hardware	0,035	3	0,105
La tendencia a la tercerización de procesos (BPO) en aras de reducción de costos	0,035	4	0,14
Aprovechar la necesidad empresarial de posicionar su marca mediante el uso de diferentes canales de difusión, acorde a las nuevas tendencias.	0,15	3	0,45
Aparición del concepto de teletrabajo que acorta distancias y reduce costos	0,05	4	0,2
La amplia variedad de software, maquinaria y equipos para procesos de diseño y reproducción que ofrece el mercado.	0,13	4	0,52
El acceso a medios virtuales de capacitación	0,01	3	0,03
La posibilidad de certificar los diferentes servicios que generen	0,01	3	0,03

ventaja competitiva.			
La política de protección del medio ambiente que permiten diversificar las líneas de negocio	0,05	3	0,15
Amenazas	%	Puntaje	Resultado
La Política Económica del gobierno actual, En regular la multiactividad por los escasos controles tributarios	0,02	1	0,02
Tasa de Cambio, Amenaza para costos de licenciamiento, soporte y de adquisición	0,03	1	0,03
La falta de conocer e incursionar en mercados que demandan los servicio en estudio, permite la creación de empresas similares y cubrir ese mercado amenazando la participación en el mercado	0,07	1	0,07
Los Servicios de Gestión documental no se valoran por empresas del sector público y no existen sanciones por incumplimiento.	0,03	1	0,03
Dinamización de la creación de nuevas empresas del sector TIC, tema de moda	0,01	2	0,02
Disminución de clientes - débil posicionamiento de la empresa, Presión política - grupos políticos dominantes contrarios a las tendencias de la empresa	0,03	1	0,03
Reforma tributaria y cambios normativos que afectan a las empresas emergentes	0,03	2	0,06

Necesidad de las empresas en reemplazar los procesos q demandan producción en físico de documentos por herramientas informáticas	0,01	1	0,01
La geografía y condiciones climáticas de la región limita la conectividad y las herramientas de comunicación	0,01	2	0,02
Total	1,00		3,025

Fuente: Taller de Planeación Estratégica de COOEMSSANAR CME

Con la aplicación de la Matriz EFE, se obtuvo un resultado ponderado de 3,025, resultado que esta sobre el promedio de 2,5 y próximo a 4.0, lo indica que la organización está respondiendo de manera aceptable a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

8.2 Matriz de evaluación de factores internos

En el segundo análisis del factor Interno se procedió a aplicar la Matriz EFI, la cual permite evaluar los factores Internos, investigados y definidos en el proceso de auditoría Interna, asignando a cada factor un peso porcentual según el grado de incidencia a nivel interno y la puntuación que define si es una fortaleza mayor o menor, o una debilidad mayor o menor, obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 11. Análisis de la Matriz EFI

Fortalezas	%	Calificación	Resultado
Gestión y Administración adecuada de los recursos financieros	0,14	4	0,56
Integralidad de los servicios ofrecidos	0,13	4	0,52
Medición y control de la Gestión para la toma de decisiones	0,08	3	0,24
Procesos documentados y puntos de control	0,03	3	0,09
Existencias de perfiles claramente definidos	0,02	3	0,06
Debilidades	%	Calificación	Resultado
No está definida la plataforma estratégica	0,18	1	0,18
Falta de planeación y proyección financiera	0,11	1	0,11
Planeación y administración del talento humano	0,1	1	0,1
Dirección sin enfoque de mercado	0,08	1	0,08
Bajo acompañamiento por las unidades de apoyo corporativo (Articulación)	0,06	2	0,12
Capacidad instalada deficiente (infraestructura - tecnología)	0,05	2	0,1
Falta de soporte técnico y mantenimiento preventivo	0,02	2	0,04
Total	1	27	2,2

Fuente: Taller de Planeación Estratégica de Coomssanar CME

El resultado de 2,2 de la evaluación de los factores internos, se encuentra por debajo del resultado promedio de 2,5, lo que significa que la organización es débil a nivel interno, donde el ponderado de sus factores presentan aspectos críticos para intervenir.

8.3 Análisis DOFA (Debilidades-Oportunidades-Fortalezas-Amenazas)

Posterior a la evaluación de factores externos e Internos, se procedió a construir la matriz DOFA en consenso con todo el personal asistente al taller de Planeación Estratégica de Cooemssanar CME con el fin de definir las estrategias a asumir durante los próximos tres años para la cooperativa.

Las estrategias a definidas se construyeron con base a fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. En este análisis se tuvo en cuenta los factores internos y externos clave, que es la parte más difícil para desarrollar una matriz DOFA la cual requiere juicios sólidos, porque además no existe una serie mejor de adaptaciones.

Tabla 12. Matriz DOFA

ANÁLISIS DOFA

Fortalezas – F

Debilidades – D

1. Gestión y Administración adecuada de los recursos financieros

1. No está definida la plataforma estratégica

2. Integralidad de los servicios ofrecidos

2. Falta de planeación y proyección financiera

	3. Medición y control de la Gestión para la toma de decisiones	3. Planeación y administración del talento humano
	4. Procesos documentados y puntos de control	4. Dirección sin enfoque de mercado
	5. Existencias de perfiles claramente definidos	5. Bajo acompañamiento por las unidades de apoyo corporativo (Articulación)
		6. Capacidad instalada deficiente (infraestructura - tecnología)
		7. Falta de soporte técnico y mantenimiento preventivo
Oportunidades - O	Estrategias – FO	Estrategias – DO
1. Las variables económicas como el IPC, el PIB y la TRM son variables que favorecen al sector servicios y las oportunidades de Exportación.	1. Fortalecer el portafolio de servicios de la Cooperativa CME para penetrar nuevos mercados. (F1, O1,O2)	1. Establecer una estrategia de Negocio con el fin de incrementar el Valor económico en la incursión de negocios nacionales e internacionales. (D1, D2, O1, O2)
2. La posibilidad de las cooperativas multiactivas de incursionar con servicios especializados en diferentes sectores de la economía y	2. Desarrollar nuevos paquetes que ofrezcan servicios a la medida con la oferta que brinda el portafolio de la MCE. (F2, O4, O5, O7)	2. Establecer herramientas de formación virtual con el fin de fortalecer el conocimiento y el desarrollo de habilidades distintivas al personal según el

mercados emergentes.

servicio en el que se
desempeñan. (D3, O10)

3. La necesidad estratégica y normativa tanto en el sector público como en lo privado de manejar de forma técnica los procesos de gestión documental a través de la asesoría o tercerización.	3. Mediante la aplicación de estudios de mercado y las necesidades de la región establecer nuevos servicios de tercerización que puedan integrar el portafolio de la CME. (F2, O2)	3. Establecer un área de análisis de Mercados para dirigir la promoción a los mercados potenciales sin descubrir, con los servicios nuevos y existentes en la CME. (D4, O2, O6)
4. La evolución de las TIC permite satisfacer las necesidades de los usuario finales a través de nuevos canales de comunicación e interacción (Telefonía, email, redes sociales, SMS, mensajes de voz, videoconferencia) bajo plataformas flexibles y a bajo costo.		4. Actualizar la plataforma tecnológica con tecnología avanzada en base a estudios de capacidad acorde a las necesidades de proyección y crecimiento de los diferentes servicios de la CME (D6, O4, O5, O7, O9)

**5. Posibilidad de ofrecer
disponibilidad y
almacenamiento de la
información en la nube sin
incurrir en costos de
hardware**

**6. La tendencia a la
tercerización de procesos
(BPO) en aras de reducción
de costos**

**7. Aprovechar la necesidad
empresarial de posicionar
su marca mediante el uso de
diferentes canales de
difusión, acorde a las
nuevas tendencias.**

**8. Aparición del concepto de
teletrabajo que acorta
distancias y reduce costos**

**9. La amplia variedad de
software, maquinaria y
equipos para procesos de
diseño y reproducción que
ofrece el mercado.**

10. El acceso a medios

virtuales de capacitación

11. La posibilidad de certificar los diferentes servicios que generen ventaja competitiva.

12. La política de protección del medio ambiente que permiten diversificar las líneas de negocio

Amenazas – A	Estrategias – FA	Estrategias – DA
1. La Política Económica del gobierno actual, En regular la multiactividad por los escasos controles tributarios.	1. Establecer los procesos Administrativos adecuados y coherentes para responder a las disposiciones normativas del gobierno y las regulaciones existentes. (F1, F3, A1)	1. Establecer políticas claras de la administración financiera para responder a las regulaciones del gobierno. (A1, A2, A7,D1, D2).
2. Tasa de Cambio, Amenaza para costos de licenciamiento, soporte y de adquisición	2. Establecer las alianzas estratégicas adecuadas con los proveedores de insumos de servicios con el fin de reducir los costos y preservar el bienestar financiero de la CME. (F1, A2)	2. Establecer un área de análisis de Mercados para dirigir la promoción a los mercados potenciales sin descubrir, con los servicios nuevos y existentes en la CME. (A6, D4,D5,D6)
3. La falta de conocer e incursionar en mercados que demandan los servicio	3. Mediante la aplicación de estudios de mercado y las necesidades de la región	3. Establecer políticas claras de la administración financiera para responder a las

en estudio, permite la creación de empresas similares y cubrir ese mercado amenazando la participación en el mercado	establecer nuevos servicios de tercerización que puedan integrar el portafolio de la CME. (F1, F2, O3)	regulaciones del gobierno. (A1, A2, A7,D1, D2).
--	---	--

4. Los Servicios de Gestión documental no se valoran por empresas del sector público y no existen sanciones por incumplimiento.	4. Establecer el servicio de asesoría empresarial para dar a conocer la importancia de contar con los servicios que brinda el portafolio de la CME a las organizaciones de la región. (A4, F4)	4. Establecer los acuerdos de apoyo y direccionamiento con la Unidad corporativa para lograr el desarrollo y crecimiento de la oferta de servicios nuevos y existentes y la penetración de nuevos mercados. (A3, A4, A5, A8, D5, D6)
---	--	---

5. Dinamización de la creación de nuevas empresas del sector TIC , tema de moda	5. Posicionar y fortalecer la Imagen de la Cooperativa CME en el mercado, como una organización con servicios integrados y con alternativas de solución para las organizaciones. (A6, F1, F2, F3, F4, f5)
---	--

6. Disminución de clientes - débil posicionamiento de la empresa, Presión política - grupos políticos dominantes

**contrarios a las tendencias
de la empresa**

**7. Reforma tributaria y
cambios normativos que
afectan a las empresas
emergentes**

**8. Necesidad de las
empresas en reemplazar los
procesos q demandan
producción en físico de
documentos por
herramientas informáticas**

**9. La geografía y
condiciones climáticas de la
región limita la conectividad
y las herramientas de
comunicación**

Fuente: Taller de Planeación Estratégica de Coomssanar CME

En el análisis y cruces realizadas en la matriz DOFA, se definieron las siguientes estrategias:

Estrategias FO:

1. Fortalecer el portafolio de servicios de la Cooperativa CME para penetrar nuevos mercados.
(F1, O1, O2).

2. Desarrollar nuevos paquetes que ofrezcan servicios a la medida con la oferta que brinda el portafolio de la MCE. (F2, O4, O5, O7).
3. Mediante la aplicación de estudios de mercado y las necesidades de la región establecer nuevos servicios de tercerización que puedan integrar el portafolio de la CME. (F2, O2).

Estrategias DO:

1. Establecer una estrategia de Negocio con el fin de incrementar el Valor económico en la incursión de negocios nacionales e internacionales. (D1, D2, O1, O2).
2. Establecer herramientas de formación virtual con el fin de fortalecer el conocimiento y el desarrollo de habilidades distintivas al personal según el servicio en el que se desempeñan. (D3, O10).
3. Establecer un área de análisis de Mercados para dirigir la promoción a los mercados potenciales sin descubrir, con los servicios nuevos y existentes en la CME. (D4, O2, O6)
4. Actualizar la plataforma tecnológica con tecnología avanzada en base a estudios de capacidad acorde a las necesidades de proyección y crecimiento de los diferentes servicios de la CME (D6, O4, O5, O7, O9).

Estrategias FA:

1. Establecer los procesos Administrativos adecuados y coherentes para responder a las disposiciones normativas del gobierno y las regulaciones existentes. (F1, F3, A1).
2. Establecer las alianzas estratégicas adecuadas con los proveedores de insumos de servicios con el fin de reducir los costos y preservar el bienestar financiero de la CME. (F1, A2)
3. Mediante la aplicación de estudios de mercado y las necesidades de la región establecer nuevos servicios de tercerización que puedan integrar el portafolio de la CME. (F1, F2, O3)

4. Establecer el servicio de asesoría empresarial para dar a conocer la importancia de contar con los servicios que brinda el portafolio de la CME a las organizaciones de la región. (A4, F4)
5. Posicionar y fortalecer la Imagen de la Cooperativa CME en el mercado, como una organización con servicios integrados y con alternativas de solución para las organizaciones. (A6, F1, F2, F3, F4, f5).

Estrategias DA:

1. Establecer políticas claras de la administración financiera para responder a las regulaciones del gobierno. (A1, A2, A7, D1, D2).
2. Establecer un área de análisis de Mercados para dirigir la promoción a los mercados potenciales sin descubrir, con los servicios nuevos y existentes en la CME. (A6, D4, D5, D6)
3. Establecer políticas claras de la administración financiera para responder a las regulaciones del gobierno. (A1, A2, A7, D1, D2).
4. Establecer los acuerdos de apoyo y direccionamiento con la Unidad corporativa para lograr el desarrollo y crecimiento de la oferta de servicios nuevos y existentes y la penetración de nuevos mercados. (A3, A4, A5, A8, D5, D6)

9. Formulación del Plan Estratégico

9.1 Análisis estratégico

En esta etapa ya se contaba con la información necesaria para definir las diferentes conclusiones estratégicas derivadas de los análisis realizados a nivel externo e interno lo que

permitió al personal asistente al taller de planeación estratégica de Coomssanar CME, contar con las diferentes herramientas para construir el plan estratégico de la cooperativa.

Una vez concluido el análisis del macro ambiente, se logró definir como oportunidades para la empresa según la tendencia analizada, el aprovechar las variables económicas como el IPC, el PIB y la TRM pues favorecen al sector servicios; así como las oportunidades de Exportación, la posibilidad de las cooperativas multiactivas de incursionar con servicios especializados en diferentes sectores de la economía y mercados emergentes, la necesidad estratégica y normativa tanto en el sector público como en el privado de manejar de forma técnica los procesos de gestión documental a través de la asesoría o tercerización; también está la evolución de las TIC que permiten satisfacer las necesidades de los usuarios finales a través de nuevos canales de comunicación e interacción (Telefonía, email, redes sociales, SMS, mensajes de voz, videoconferencia) bajo plataformas flexibles y a bajo costo; la posibilidad de ofrecer disponibilidad y almacenamiento de la información en la nube sin incurrir en costos de hardware, la tendencia a la tercerización de procesos (BPO) en aras de reducción de costos; el aprovechar la necesidad empresarial de posicionar su marca mediante el uso de diferentes canales de difusión, acorde a las nuevas tendencias, aprovechar la aparición del concepto de teletrabajo que acorta distancias y reduce costos, la amplia variedad de software, maquinaria y equipos para procesos de diseño y reproducción que ofrece el mercado; el acceso a medios virtuales de capacitación, la posibilidad de certificar los diferentes servicios que generen ventaja competitiva y finalmente la política de protección del medio ambiente que permiten diversificar las líneas de negocio.

Respecto a las amenazas identificadas y que en mayor medida pueden afectar el desempeño de la organización se encuentra la Política Económica del gobierno actual, En regular la

multiactividad por los escasos controles tributarios, la Tasa de Cambio, es una amenaza para costos de licenciamiento, soporte y de adquisición, la falta de conocimiento e incursión en mercados que demandan los servicio en estudio, permite la creación de empresas similares y cubrir ese mercado amenazando la participación en el mercado, los Servicios de Gestión documental no se valoran por empresas del sector público y no existen sanciones por incumplimiento, la dinamización de la creación de nuevas empresas del sector TIC , tema de moda, la disminución de clientes, el débil posicionamiento de la empresa, la Presión política y grupos políticos dominantes contrarios a las tendencias de la empresa, la reforma tributaria y cambios normativos que afectan a las empresas emergentes, la necesidad de las empresas en reemplazar los procesos q demandan producción en físico de documentos por herramientas informáticas, y la geografía y condiciones climáticas de la región limita la conectividad y las herramientas de comunicación.

Respecto al sector se presenta que existe una estructura donde existe un alto nivel de rivalidad por la gran cantidad de competidores que existen en el mercado, donde existen organizaciones con estrategias de diferenciación de producto convirtiendo un sector competitivo, de igual manera existe un alto riesgo de productos y servicios sustitutos por la presencia de multinacionales que pretenden ingresar con nuevos servicios al mercado y ejercen gran influencia en el poder de decisión del comprador, por otra parte existe un nivel de negociación de los clientes a nivel medio donde existe un amplio portafolio de productos y servicios por un gran volumen de empresas dentro del sector donde muchas ejercen una gran influencia por la marca dentro del mercado, el nivel de negociación de los proveedores es alto porque existe una alta concentración en el sector y los cuales presentan un nivel alto de diferenciación de sus productos.

Respecto al análisis interno de la organización se logró priorizar como principales fortalezas la gestión y administración adecuada de los recursos financieros, la integralidad de los servicios ofrecidos, la existencia de medición y control de la Gestión para la toma de decisiones, cuenta con procesos documentados y puntos de control en el servicio de gestión documental y la existencias de perfiles claramente definidos, y por otra parte de definieron las principales debilidades que es necesario contrarrestar dentro de la cooperativa como no contar con la plataforma estratégica, la falta de planeación y proyección financiera, carencia de planeación y administración del talento humano, existe direccionamiento sin enfoque de mercado, existe bajo acompañamiento por las unidades de apoyo corporativo (Articulación), existe una capacidad instalada deficiente (infraestructura - tecnología) y la falta de soporte técnico y mantenimiento preventivo.

9.2 Definición de los objetivos estratégicos

Una vez realizado el análisis estratégico de los factores externos e internos se procedió a definir los Objetivos estratégicos en los cuales Cooemssanar CME orientará sus esfuerzos para mejorar el desempeño durante los próximos tres años, 2017 al 2019, los énfasis definidos se indican a continuación:

1. Gestión administrativa y financiera.
2. Fortalecimiento del Portafolio de servicios para penetración en nuevos mercados.
3. Fortalecimiento organizacional interno.
4. Plataforma tecnológica adecuada y eficiente.
5. Fortalecer la Gestión de promoción organizacional.

Según los objetivos estratégicos definidos, se establecieron los énfasis estratégicos a intervenir en cada objetivo:

9.2.1 Gestión administrativa y financiera.

Énfasis estratégicos:

- Establecer políticas claras de la administración financiera para responder a las regulaciones del gobierno.
- Eficiencia Operativa

9.2.2 Fortalecimiento del Portafolio de servicios para penetración de nuevos mercados.

Énfasis Estratégicos:

- Desarrollar nuevos paquetes que ofrezcan servicios a la medida con la oferta que brinda el portafolio de Coomssanar CME.
- Mediante la aplicación de estudios de mercado y las necesidades de la región establecer nuevos servicios de tercerización que puedan integrar el portafolio de la CME.
- Crecimiento empresarial.

9.2.3 Fortalecimiento organizacional Interno.

Énfasis Estratégicos

- Establecer los procesos administrativos adecuados y coherentes para responder a las disposiciones normativas del gobierno y las regulaciones existentes.
- Establecer las alianzas estratégicas adecuadas con los proveedores de insumos de servicios con el fin de reducir los costos y preservar el bienestar financiero de la CME.
- Establecer los acuerdos de apoyo y direccionamiento con la Unidad corporativa para lograr el desarrollo y crecimiento de la oferta de servicios nuevos y existentes y la penetración de nuevos mercados.
- Establecer herramientas de formación virtual con el fin de fortalecer el conocimiento y el desarrollo de habilidades distintivas al personal según el servicio en el que se desempeñan.

9.2.4 Plataforma tecnológica adecuada y eficiente.

Énfasis Estratégicos

- Actualizar la plataforma tecnológica con tecnología avanzada en base a estudios de capacidad acorde a las necesidades de proyección y crecimiento de los diferentes servicios de la CME

9.2.5 Fortalecer la Gestión de promoción organizacional.

Énfasis Estratégicos:

- Establecer un área de gestión comercial y análisis de Mercados para dirigir la promoción a los mercados potenciales sin descubrir, con los servicios nuevos y existentes de Cooemssanar CME
- Posicionar y fortalecer la Imagen de la Cooperativa CME en el mercado, como una organización con servicios integrados y con alternativas de solución para las organizaciones.
- Establecer una estrategia de Negocio con el fin de incrementar el Valor económico en la incursión de negocios nacionales e internacionales

9.3 Definición de la misión organizacional

La misión organizacional se constituye en la razón de ser de la empresa, definiendo claramente los servicios que presta en el mercado, de igual manera delimita el campo de acción de la empresa con el propósito de concentrar recursos y esfuerzos y clarifica el propósito amplio al que la sociedad espera que sirva la organización.

En las diferentes sesiones realizadas en el taller de Planeación Estratégica, se realizó una sesión en consenso para definir la Misión de Cooemssanar CME, para este trabajo se trabajó en la construcción mediante la resolución de ocho interrogantes que permiten al final articular la

Misión de la organización, los interrogantes que se resolvieron son extraídos del texto de F. R. David, (1989), y se mencionan a continuación:

¿Quiénes son los clientes de la empresa?

- Empresas del sector público y privado
- IPS
- EPS
- SF
- Fondo de empleados
- Fundaciones
- Empopasto
- Alcaldía
- Agencia Pintuco

¿Cuáles son los servicios más importantes de la empresa?

- Gestión documental
- Centro de contactos

¿Cubre la empresa geográficamente?

- En el suroccidente colombiano.

¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?

- Software de gestión documental

- Scanner de alta gama
- Plataforma telefónica IP
- Canales de comunicación (internet – datos)
- Hardware y Software in cloud
- Plataforma Adobe
- Cámaras de video, fotografía

¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a las metas de supervivencia, crecimiento y estabilidad?

- Optimista
- Proactiva
- Emprendedora
- Innovadora
- Perseverante
- Comprometida
- Crítica
- Propositiva

¿Cuáles son los valores fundamentales de la empresa?

- Liderazgo
- Responsabilidad social
- Solidaridad

¿Cuál es la imagen pública que aspira la empresa?

- Alto reconocimiento y prestigio nacional.

¿Cuál es la razón ser el propósito de la empresa?

- Ofrecer servicios integrales de administración de la información y comunicación.

Una vez resueltos los interrogantes, se procedió a construir la **Misión** de Coomssanar CME de la siguiente manera:

Somos una cooperativa que presta servicios especializados e integrales en la administración eficiente de la información y comunicación asertiva, a las empresas del sector público y privado en el suroccidente colombiano, fortaleciendo estratégicamente las relaciones con sus clientes, con procesos de calidad, a través de tecnologías innovadoras y personal altamente competente, comprometido con la responsabilidad social, liderazgo y solidaridad.

9.4 Cuadro de mando integral mediante el modelo de gestión estratégico Balanced

Scorecard

Un aspecto de suma importancia para llevar los objetivos estratégicos a una ejecución efectiva es construir un cuadro de mando que permita traducir las estrategias en acciones, de esta manera se procedió a implementar el modelo de gestión estratégica Balanced Scorecard, propuesto por los norteamericanos Robert Kaplan y Michael Norton quienes proponen un modelo basado en cuatro puntos de equilibrio que debe abarcar la estrategia en cualquier tipo de organización.

En el Taller de Planeación estratégica de Cooemssanar CME, con el apoyo de las directivas de la cooperativa y el personal que participó en todo el proceso, se trabajó en la metodología del modelo, comenzando por la primera perspectiva o punto de vista que este caso es la Perspectiva Financiera como se describe a continuación:

9.4.1 Perspectiva Financiera. Esta perspectiva provee de forma tangible la definición de valor, el objetivo es vender más o gastar menos, vender a precio mayor o vender más cantidades, adentrando en términos más técnicos se busca productividad y estrategias de crecimiento.

Esta perspectiva va enfocada a como se maximiza riqueza de la organización, así que el enfoque pueda ir más allá de la sostenibilidad y apuntar a maximizar la rentabilidad financiera.

La rentabilidad, viabilidad y sostenibilidad, son fines de tal manera que el costo tiene implícito los ingresos, rentabilidad es igual a maximizar márgenes lo que interesa es donde estamos y donde queremos llegar para maximizar la rentabilidad en tres años.

Dentro de esta perspectiva es necesario tener en cuenta y dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué le interesa a los socios o dueños de Cooemssanar CME?
- ¿Cuáles son los objetivos financieros trazadores y los indicadores?

- ¿Cuáles son las metas y la diferencia de valor?

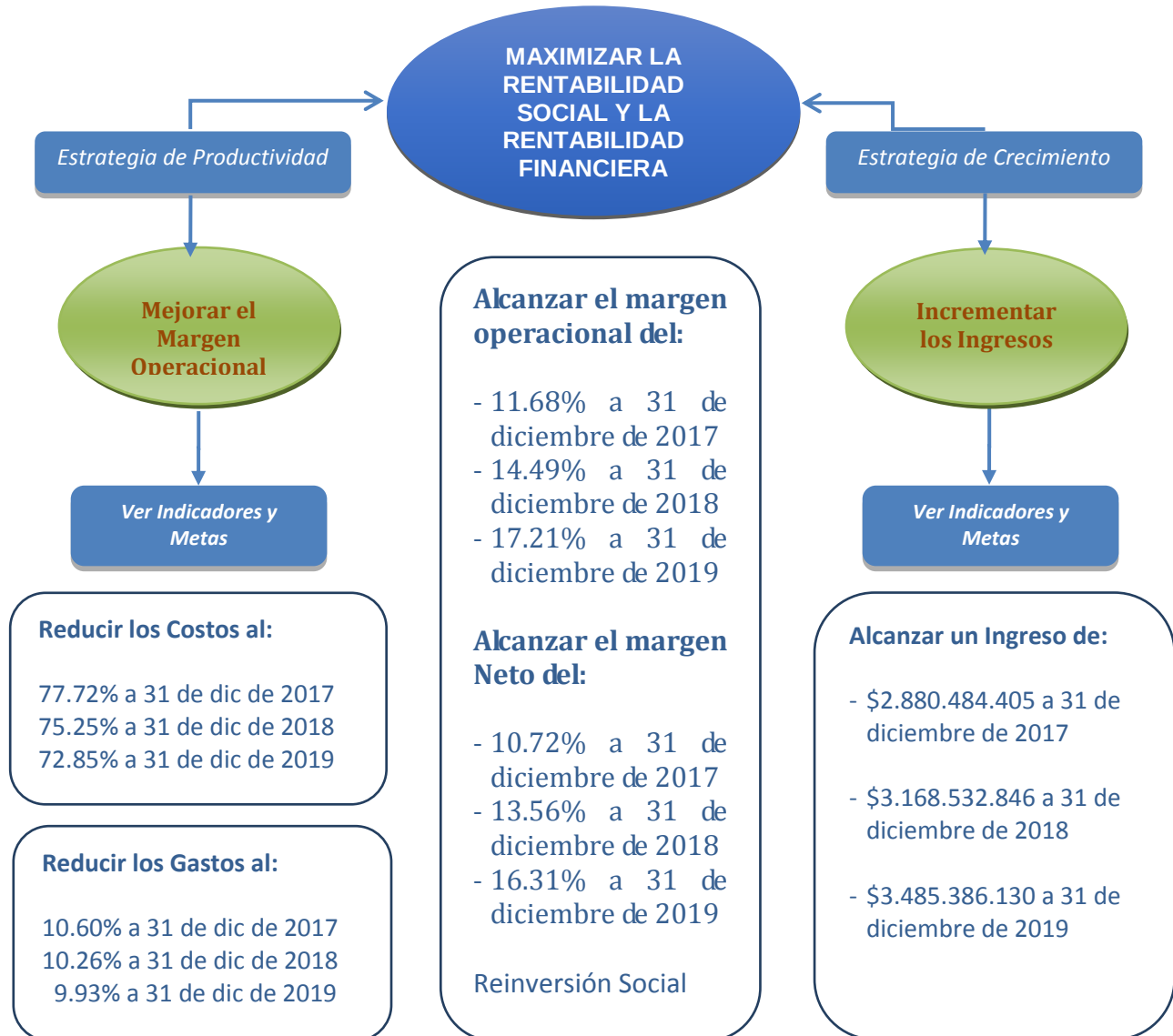
El propósito de la cooperativa en los próximos 3 años debe estar enfocado en competitividad y rentabilidad, con ajustes en el camino, se generó discusión en lo referente a rentabilidad financiera y social frente a si ambos términos son válidos para el objetivo o si se incluye uno sólo que abarque a los otros. El objetivo Financiero general queda entonces: **Maximizar la rentabilidad social y la rentabilidad financiera**

Adelante se plantea unos sub-objetivos: Margen operacional (incluye crecimiento e ingresos), redistribución social (nivel de inversión en beneficios sociales).

Para lograr el objetivo general y los objetivos financieros, el Balanced Scorecard propone la implementación de dos estrategias, una de crecimiento que se refiere al incremento en las ventas y la otra es la de rentabilidad que se refiere a la reducción de costos y gastos de administración, la teoría propone la implementación de una o la otra y de igual manera la implementación de las dos estrategias conjuntamente.

La perspectiva financiera queda finalmente conformada de la siguiente manera como se muestra en el siguiente esquema:

Figura 12. Perspectiva Financiera



9.4.2 Perspectiva del Cliente. El segundo punto de vista que interviene en el modelo, es el del cliente, que piensa, que opina y cuál es la expectativa de nuestros compradores sobre el servicio o producto que se ha dispuesto por parte de la empresa en un mercado, en la perspectiva del cliente se define con claridad a que clientes brindaremos nuestro productos o servicios, cual es el segmento de mercado donde intervendrá la empresa y que porción del mercado se pretende conquistar, según esto la perspectiva del cliente se define al responder los siguientes interrogantes:

- ¿Qué le interesa a los clientes de Coomssanar CME? (Objetivo).
- ¿Cuál es el segmento del cliente objetivo?
- ¿Cuál es la propuesta de valor para el cliente?
- ¿Cuáles son los indicadores?
- ¿Se ajustan los objetivos del cliente respecto a los objetivos de crecimiento financiero?

Saber definir un objetivo clave para el cliente es el primer paso dentro de esta perspectiva, de esta manera se plantearon varias alternativas de objetivos y finalmente en consensuó con todos los colaboradores y directivos asistentes en el taller se decidió que el objetivo sería el más adecuado enfocándose en lo que realidad busca un comprador al recibir un servicio o al adquirir un producto, de esta manera el objetivo definido es el siguiente: ***Satisfacer las necesidades y expectativas del Cliente***

El segmento de mercado en el cual Coomssanar CME competirá será con empresas del sector público y privado de la ciudad de Pasto.

La propuesta de valor es la promesa que brinda la organización a sus clientes, enfocándose en cumplir los diferentes atributos del servicio o del producto de manera distintiva, generando en el comprador una mejor sensación de complacencia y estimulando la satisfacción sobre el servicio o el producto recibido. En el taller de Planeación Estratégica de Coomssanar CME se realizaron grupos de trabajo para investigar y definir cuáles son los diferentes atributos de valor que se brindan en el sector y de igual manera se procedió a definir en cuales se harán más esfuerzos e inversión como promesa distintiva de valor para los clientes de la Cooperativa.

En la definición de los diferentes atributos se propusieron los que se mencionan a continuación:

Los atributos de valor se definen según tres factores que determinan el servicio o el producto:

Atributos del Producto o Servicio:

- Integrales
- Oportunidad
- Precio competitivo
- Servicio innovador
- Calidad del producto/servicio

Atributos de las Relaciones:

- Estratégicas

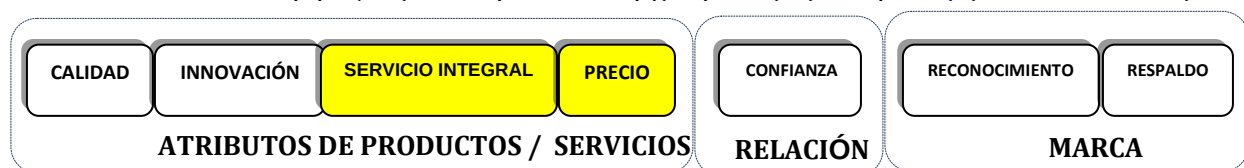
- Confidenciales
- Sinérgicas
- Relaciones directas
- Confiables
- Flexible

Atributos de la Marca:

- Confiable
- Reconocimiento
- Representativa
- Posicionamiento
- Reconocimiento

La Propuesta de valor definida al finalizar el presente ejercicio es la siguiente:

- **Calidad:** Se implementara el sistema de gestión de calidad con el fin de ofrecer servicios de calidad, basándose en la filosofía del mejoramiento continuo.
- **Innovación:** Se realizara mayores esfuerzos de Investigación y Desarrollo para implementar



Los atributos que se resaltan en color amarillo, son los que determinan la estrategia de diferenciación, ya que se definen de la siguiente Manera:

- **Servicio Integral:** Se brindará un servicio aprovechando la integralidad de los servicios que brinda la cooperativa, buscando ofrecer un portafolio más completo y adecuado a las diferentes necesidades del cliente.
- **Precio:** se buscará un servicio eficiente con una estrategia de bajo costo con el fin de brindar al cliente un precio competitivo que sea atractivo y determine la decisión de compra.

En los demás atributos se realizará un énfasis en menor escala pero serán objeto de aplicar esfuerzos para su mejoramiento:

Con estos elementos definidos anteriormente, la perspectiva del cliente queda establecida de la siguiente forma:

Figura 13. Perspectiva del Cliente



Metas de los indicadores para los próximos 3 años de vigencia del plan estratégico de Cooemssanar CME:

Tabla 133. Indicadores para 3 años

Indicadores - Metas	2017	2018	2019	Responsable
Nivel de Satisfacción	70%	77%	85%	Gerencia
Nivel de Lealtad	90%	95%	100%	Gerencia

9.4.3 Perspectiva del Interna. Esta perspectiva permite analizar el punto de vista interno de la organización, determinando en qué aspectos del funcionamiento interno la cooperativa debe mejorar para ser excelentes, el trabajo desarrollado en el Taller de Planeación Estratégica de Coomssanar CME respecto a la perspectiva interna, consistió en revisar los objetivos estratégicos, el objetivo financiero y el objetivo del cliente para conocer en qué aspectos a nivel interno se deben realizar los respectivos ajustes con el fin de alcanzar los objetivos Establecidos.

En la perspectiva interna se establecieron proyectos o programas de cambio que articularán la estrategia de la cooperativa, en cada programa se define su objetivo, sus indicadores, las metas anuales y las iniciativas generales de acción o plan operativo.

A continuación se describen los programas de cambio que se priorizaron y definieron en la estrategia del negocio.

Tabla 14. Programa de Cambio: Eficiencia Operativa

1. Programa de Cambio: Eficiencia Operativa

Objetivo Estratégico:	Gestión administrativa y financiera.		
Objetivo del Programa	Proveer y controlar adecuadamente los recursos físicos y financieros, para atender las necesidades de operación de Cooemssanar CME y su crecimiento.		
Responsable	Jefe Administrativo y financiero		
Indicadores de gestión	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019
1. Nivel de ejecución de Políticas de reducción del costo	70%	85%	100%
2. Nivel de Ejecución del programa de austeridad del gasto	80%	90%	100%
3. Nivel de ejecución del plan anual de compras	90%	95%	100%
Iniciativas generales de Acción (POA)			
1. Mediante un cronograma de reuniones, establecer las políticas de reducción de costo, con el apoyo de la Gerencia Administrativa y financiera de la organización.			
2. Establecer el programa para implementar la austeridad en el gasto administrativo a través de la eficiencia operativa dentro de las funciones de la Cooperativa.			
3. Diseñar e implementar el plan anual de compras con el fin de establecer un presupuesto acorde a las necesidades de la cooperativa y las necesidades de eficiencia Operativa.			

4. Establecer métodos de control y Gestión presupuestal con el fin de controlar los movimientos financieros de la organización.
5. Establecer los mecanismos para realizar una correcta depuración de cuentas por pagar y de recuperación oportuna de cartera.

Figura 14. Programa de cambio - Eficiencia operativa

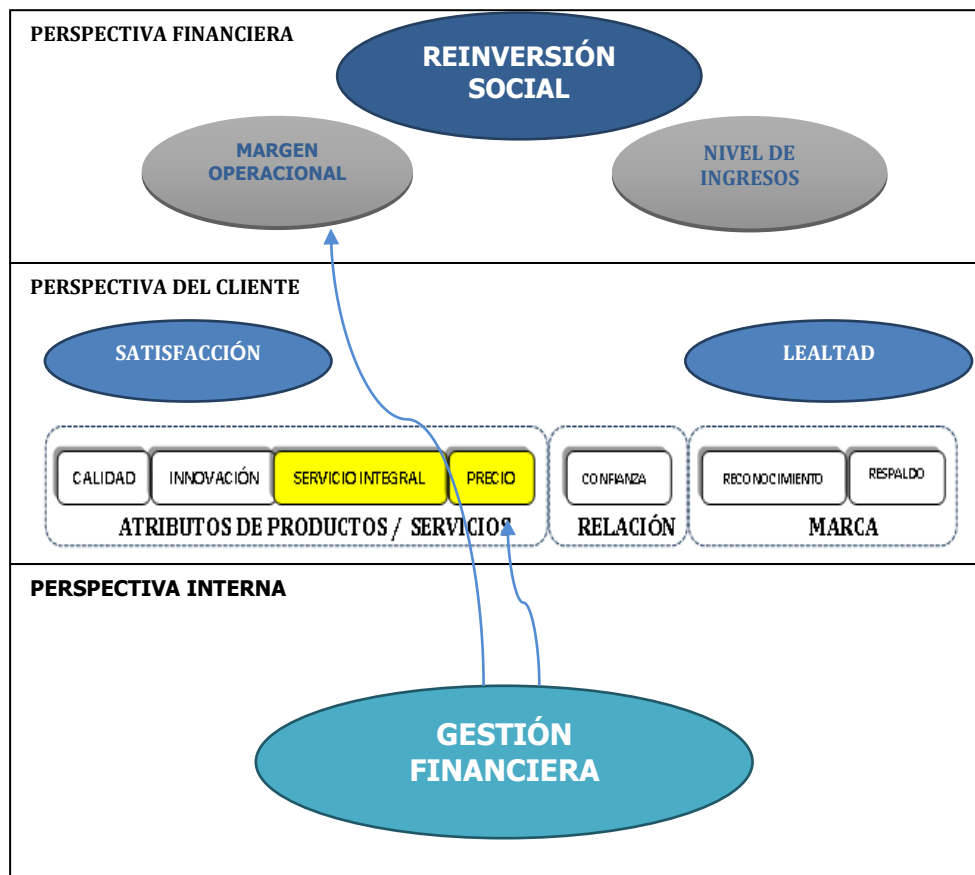


Tabla 15. Programa de Cambio: Portafolio amplio y atractivo

2. Programa de Cambio: Portafolio amplio y atractivo

Objetivo Estratégico:	Fortalecimiento del Portafolio de servicios para penetración de nuevos mercados.
-----------------------	--

Objetivo del Programa

Optimizar la oferta de servicios integrales con mejores servicios y nuevas ofertas para fortalecer las relaciones de confianza con el cliente y maximizar los ingresos de la organización.

Responsable

Director General

Indicadores de gestión

Meta 2017

Meta 2018

Meta 2019

1. Nuevos Servicios Implementados

2

3

3

2. Nuevos Clientes

2

4

6

3. Participación en el Mercado

10%

14%

20%

Iniciativas generales de Acción (POA)

1. Realizar una investigación de los servicios que requieren las organizaciones para elaborar propuestas de nuevos servicios de tercerización a implementar en la cooperativa.

2. Realizar un análisis de los servicios existentes con el fin de fortalecerlos y realizar los ajustes pertinentes a su mejoramiento.

3. Analizar las necesidades y requisitos mínimos para la implementación del área de gestión comercial de la cooperativa para maximizar la fuerza de ventas en sus diferentes servicios.

4. Implementar procesos de referenciación con empresas líderes en el mercado con el fin de aplicar mejoras y nuevas tecnologías a los servicios de Coomssanar CME.

Figura 15. Programa de cambio - Portafolio amplio y atractivo

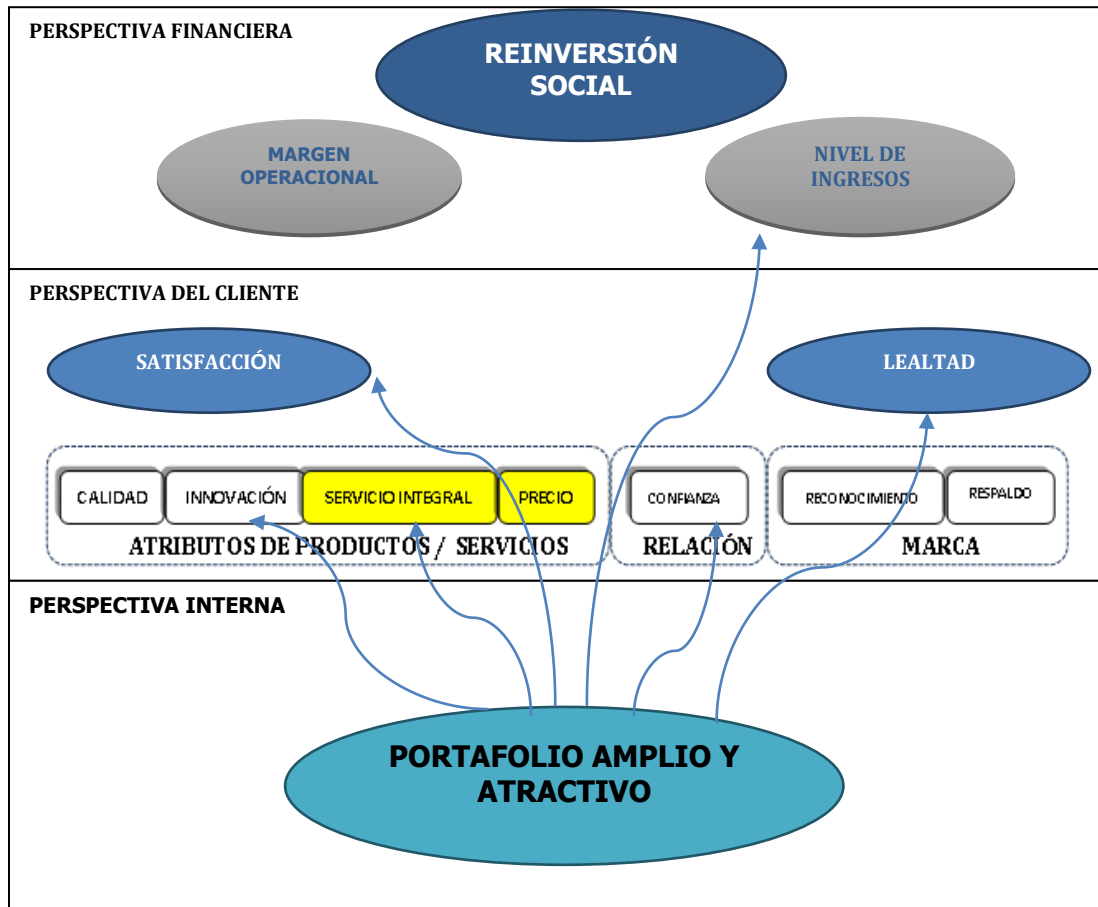


Tabla 16. Programa de Cambio: Mejoramiento Continuo

3. Programa de Cambio: Mejoramiento Continuo

Objetivo Estratégico:	Fortalecimiento organizacional Interno.		
Objetivo del Programa	Este programa busca implementar las soluciones organizacionales al interior de la cooperativa, estableciendo los procesos, métodos y mecanismos necesarios para alcanzar la excelencia operacional.		
Responsable	Coordinadores de Servicios		
Indicadores de gestión	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019
1. Nivel de Implementación de Procesos Misionales	20%	35%	50%
2. Nivel de Implementación del Sistema de gestión de Calidad.	25%	50%	75%
Iniciativas generales de Acción (POA)			
1. Análisis de funciones, tiempos y movimientos para establecer los procesos misionales de Cooemssanar CME.			
2. Implementación del Sistema de Gestión de calidad en la Cooperativa			
3. Establecer la cadena de valor de la cooperativa, definiendo los Procesos de Apoyo y lo procesos misionales que determinan el desempeño operacional de la organización.			
4. Establecer los manuales de funciones de cada colaborador en los diferentes servicios que hacen parte de la cooperativa.			
5. Con el mejoramiento interno, se busca establecer las alianzas estratégicas adecuadas			

con los proveedores de insumos de servicios con el fin de reducir los costos y preservar el bienestar financiero de la CME

Figura 16. Programa de cambio – Mejoramiento continuo

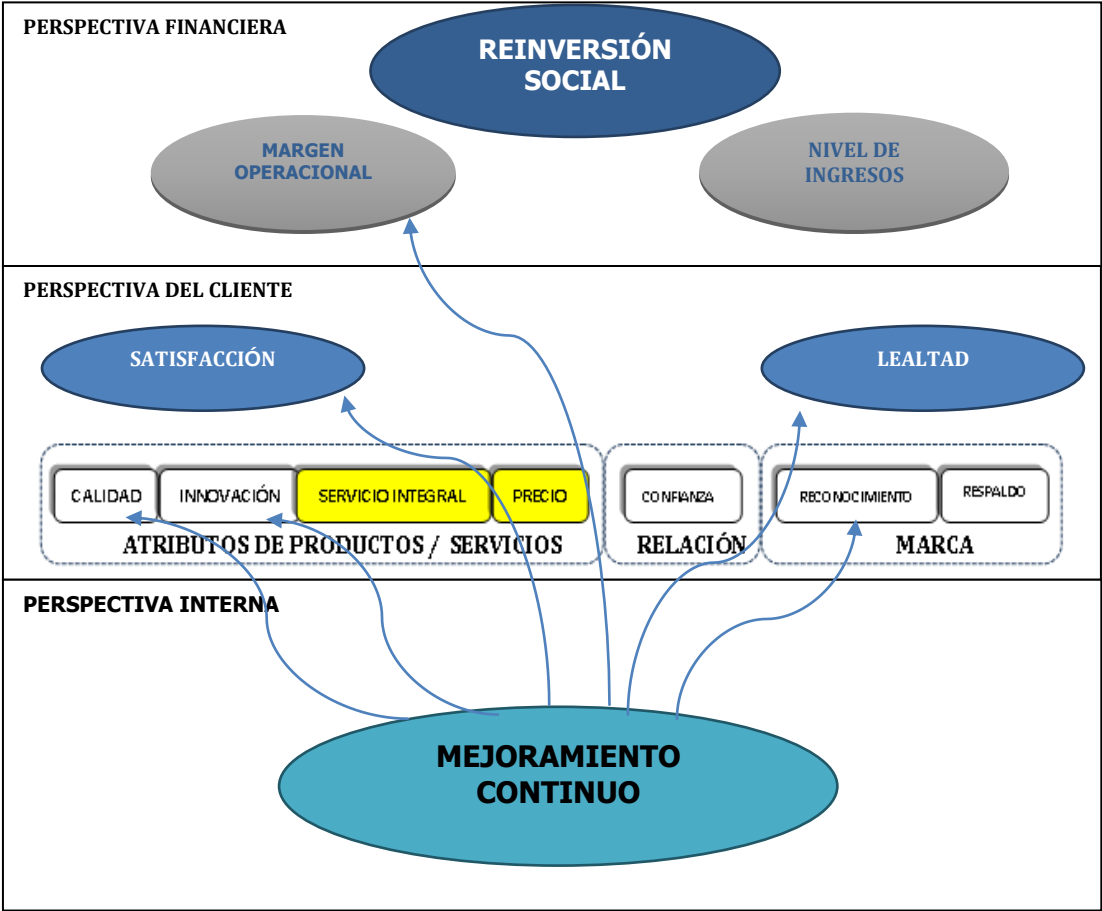


Tabla 17. Programa de Cambio: Tecnología Flexible y Adecuada

4. Programa de Cambio: Tecnología Flexible y Adecuada

Objetivo Estratégico:	Plataforma tecnológica adecuada y eficiente.		
Objetivo del Programa:	Identificar e implementar las herramientas tecnológicas más eficientes y adecuadas para optimizar los diferentes servicios contribuyendo a la minimización del costo y aumento en la productividad.		
Responsable	Coordinadores de Servicios		
Indicadores de gestión	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019
1. Nivel de Implementación de nuevas propuestas tecnológicas.	25%	60%	90%
2. Nivel de Reducción del riesgo tecnológico.	95%	50%	20%
Iniciativas generales de Acción (POA)			
1. Realizar una investigación de mercado para conocer las nuevas herramientas tecnológicas que podrían favorecer el desempeño organizacional de Cooemssanar CME, con características de bajo costo y eficiencia operativa.			
2. Realizar un diagnóstico interno para conocer el estado actual de la tecnología instalada y buscar las posibles mejoras y los cambios necesarios para optimizar los procesos.			
3. Levantar un panorama de riesgos tecnológicos por la vulnerabilidad informática que			

permitan conocer el nivel de riesgo organizacional actual de la cooperativa.

4. Realizar un diagnóstico para conocer el nivel de conocimiento por parte de los colaboradores, con el fin de establecer los planes de formación y reentrenamiento en las herramientas actuales y las nuevas por proveer.
5. Realizar un estudio para conocer la posibilidad de articular los sistemas de información actuales con las plataformas de información de los diferentes aliados y clientes estratégicos con el fin de optimizar eficiencia operacional.
6. Crear mecanismos de actualización oportuna de Software y hardware con el fin de mejorar el desempeño de la tecnología actual y la implementación oportuna de la nueva tecnología adquirida en la instalación de nuevos servicios.

Figura 17. Programa de cambio - Tecnología Flexible y Adecuada

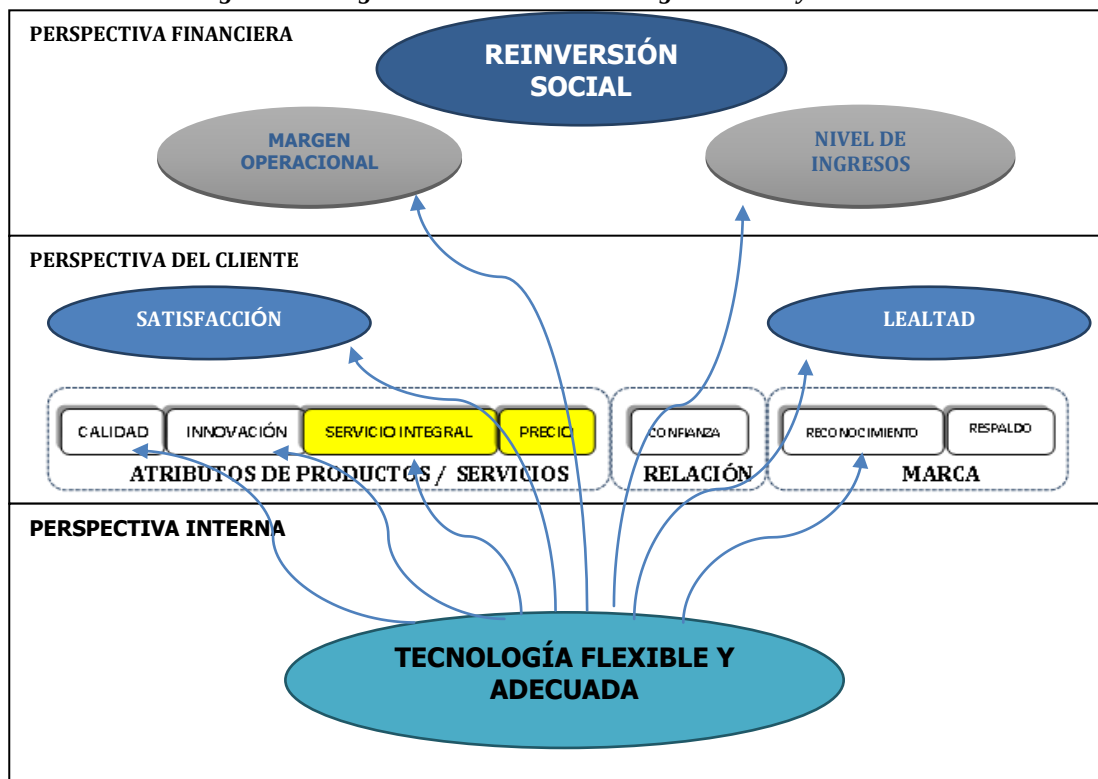


Tabla 18. Programa de Cambio: Promoción Organizacional

5. Programa de Cambio: Promoción Organizacional

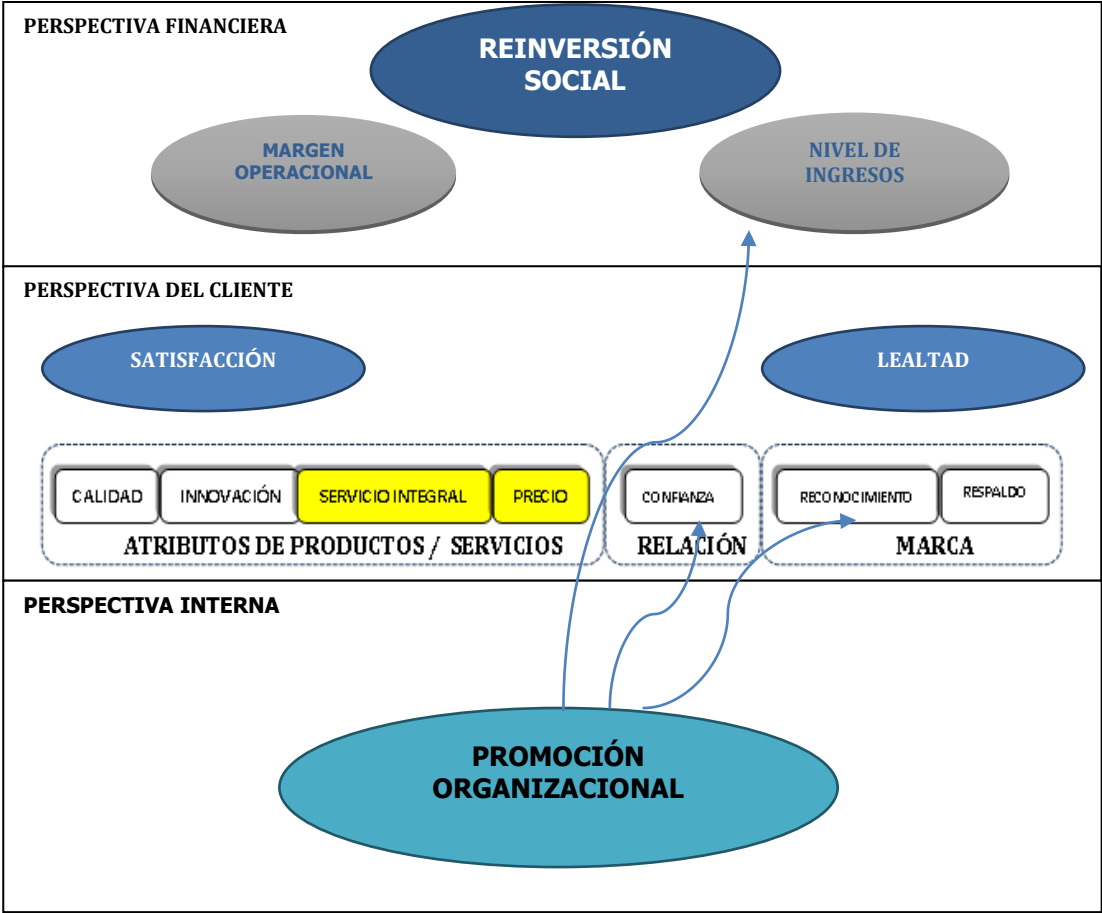
Objetivo Estratégico:	Fortalecer la Gestión de promoción organizacional.		
Objetivo del Programa:	Definir e implementar los métodos y herramientas técnicas más adecuadas para mejorar el nivel de posicionamiento de Coomssanar CME en el mercado.		
Responsable	Dirección General		
Indicadores de gestión	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019
Nivel de Posicionamiento Empresarial.	Entre las 100 primeras cooperativas de Colombia.	Entre las 50 primeras cooperativas de Colombia.	Entre las 20 primeras cooperativas de Colombia.

Iniciativas generales de Acción (POA)

- 1. Realizar un estudio de mercado para conocer el nivel de Posicionamiento de Coomssanar CME en el mercado.**
- 2. Realizar un diagnóstico de los factores claves para el posicionamiento del ranking de las primeras 100 cooperativas de Colombia.**
- 3. Investigar y adoptar el apoyo y las herramientas técnicas necesarias para elaborar un plan de promoción organizacional con el fin de mejorar el nivel de Posicionamiento en el Mercado de Coomssanar CME.**
- 4. Realizar el acercamiento y los convenios necesarios con los medios masivos de comunicación para emprender las campañas de promoción para dar a conocer el**

portafolio de servicios de Cooemssanar CME a las diferentes organizaciones públicas y privadas y a la comunidad de la ciudad de Pasto.

Figura 18. Programa de cambio - Promoción Organizacional



9.4.4 Perspectiva de Crecimiento Aprendizaje. Estamos ante la perspectiva CLAVE por excelencia, es significativo que la mayoría de los modelos de Gestión integral consideren al talento humano como un elemento clave en la gestión.

Esta perspectiva, identifica la infraestructura que la entidad debe construir para crear una mejora y un crecimiento a largo plazo. De esta forma mejorando las tecnologías y capacidades actuales podremos alcanzar los objetivos a largo plazo de las diferentes perspectivas. Se orienta a cumplir la gestión del talento humano con el fin de lograr la competencia que buscan los estándares de gerencia del recurso humano del Sistema Único de Acreditación la formación y el crecimiento de una organización procede de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Gestión del
Talento
Humano



Gestión de las
competencias
claves

Objetivo: Fortalecer los niveles de competencia y productividad del talento humano.

Énfasis: Competitividad del talento humano.

Las competencias de las personas que trabajan en una organización deben contribuir al desarrollo de su misión y al logro de su visión, en coherencia con los valores.

Por otro lado, la elección de las competencias que son eficaces, su definición concreta o el nivel o grado de desarrollo requerido puede y habitualmente, debe variar según el contexto y situación de la organización o el tipo de actividad que se va a abordar.

La mayor parte de las competencias están íntimamente vinculadas y al servicio de la visión, la estrategia a desarrollar y el contexto (interno, social, económico, tecnológico, etcétera) de la organización.

Y como todos ellos son elementos que evolucionan, la gestión de las competencias debe tener un carácter dinámico y abierto, combinando cierto grado de estabilidad, para poderlas gestionar, con la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios que se producen en el contexto, la visión y la estrategia de la organización. Así, la formalización de las competencias exige una revisión periódica para actualizar, ajustar o cambiar - en función de la necesidad de la estrategia o el contexto - su definición, el grado de dominio necesario de cada una de ellas y su asignación a los diferentes puestos o funciones, llegando incluso a desechar unas e incorporar otras.

Indicadores:

- Nivel de Competencias.

Área de
Sistemas de
Información



Soporte
Tecnológico

Objetivo: Asegurar la disponibilidad de la información que respalde la productividad empresarial.

Énfasis: Competitividad Empresarial.

Al abordar temas relacionados con la gestión del conocimiento en las organizaciones es casi imposible no vincular a la tecnología informática como factor clave facilitador de estos procesos. La Gestión de sistemas de información está orientada a solucionar las necesidades de intervención tecnológica de los procesos empresariales.

Indicadores:

- Nivel de Implementación
- Nivel de Soporte tecnológico
- Nivel de Obsolescencia
- Integración con proveedores aliados

Planeación y
Calidad



Sistema de
gestión
certificado

Objetivo: Alcanzar la excelencia empresarial.

Énfasis: Certificación y Acreditación.

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad contribuye a mejorar el estado acerca de la calidad de un programa u organización con base en un proceso previo de evaluación, en el cual intervienen la institución, las comunidades académicas y los entes nacionales de certificación en calidad. El área de Planeación y calidad está comprometida en el apoyo a cada unidad de negocio para alcanzar y cumplir los altos estándares de calidad.

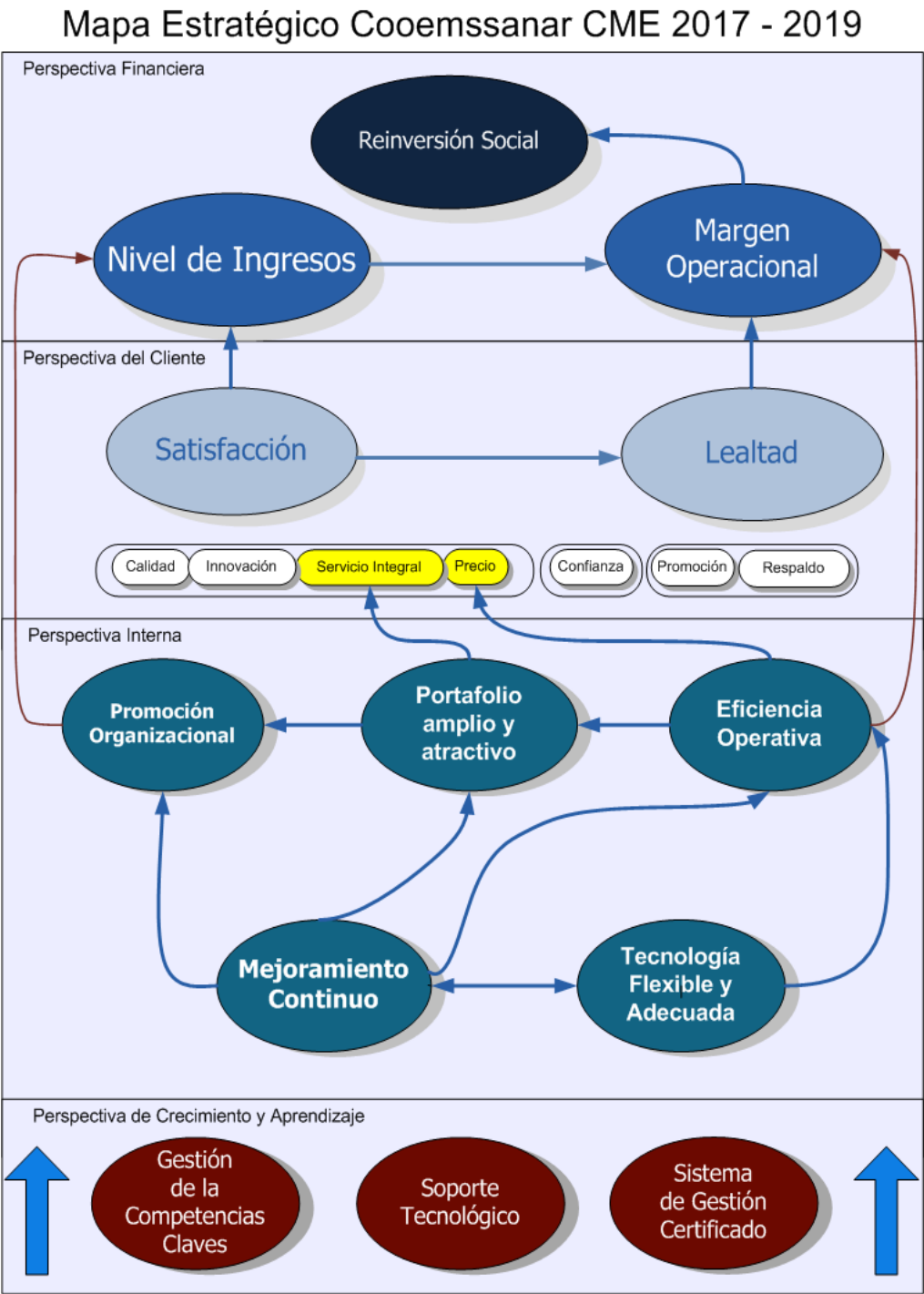
Indicadores:

- Nivel de despliegue de la Estrategia.
- Nivel de Apropiación de la Estrategia.
- Nivel de Sistematización.
- Nivel de Estandarización.
- Nivel de Mejoramiento.

9.4.5 Mapa Estratégico de Cooemssanar CME. El mapa Estratégico permite visualizar de una manera clara la estrategia establecida por la unidad de negocio, mediante las relaciones causa – efecto, se puede definir los resultados esperados a Nivel de la Perspectiva Financiera así como los resultados esperados a Nivel de la Perspectiva del Cliente, resultados que dependen de los programas de cambio definidos en la Perspectiva interna, donde se definieron y articularon una serie de programas que permitirán ejecutar los objetivos estratégicos de la unidad de negocio, cada programa tiene sus propias relaciones de causa y efecto con los demás programas dentro de la estrategia del negocio y por último se visualizan los objetivos de Apoyo a nivel de gestión de competencias

claves, soporte tecnológico y el propósito de certificación de procesos que son transversales a todos los programas del negocio.

Figura 19. Mapa Estratégico Cooemssanar CME



Conclusiones

Para el desarrollo de la Planeación Estratégica es de vital importancia el compromiso de los directivos, quienes se apropian del logro y la ejecución del plan resultante.

Tener claro la Misión, Visión, Principios y Objetivos, permite el desarrollo de las estrategias propuestas.

Cooemssanar CME posee la documentación normativa y organizacional necesaria para encausar el desarrollo de las actividades de su objeto social, el cual debe ser revisado y actualizado permanentemente.

El análisis del sector externo, mediante las diferentes matrices realizadas de manera objetiva, permitió observar el entorno de la industria en que se desempeña la unidad, para una mejor comprensión de la misma.

La realización de las matrices permitieron analizar qué tan atractivo y competente es el mercado para Cooemssanar CME, y su nivel de competencia dentro del mismo.

Para el logro de una planeación estratégica de la Cooperativa, se tuvieron en cuenta factores fundamentales como la planeación, organización, administración, control, entre otros; los cuales permitieron analizar el factor interno de la organización a fin de conocer e interpretar sus debilidades y fortalezas.

Para el trato de asuntos estratégicos se analizó de forma detallada cada uno de los actores que intervienen en los procesos, a fin de tomar decisiones acertadas frente a los problemas que se puedan presentar.

Realizar un análisis con base en las diferentes matrices, permitió establecer y analizar las distintas estrategias que se pueden adaptar a una organización, junto con la evaluación de cada una de ellas, con el fin de escoger las estrategias más apropiadas para Coomssanar CME.

El análisis financiero de las estrategias revisadas, permitió observar cuál de ellas puede tener mayor impacto en los resultados de la organización, de igual manera permitió observar su viabilidad y ejecución.

La Cooperativa Multiactiva de Empleados de Emssanar CME, comprendió la importancia de la Planeación Estratégica, lo que le ha permitido visualizarse en un futuro próximo como una organización exitosa y reconocida del país.

Recomendaciones

Implementar un modelo de gerencia participativa que evalúe permanentemente el direccionamiento estratégico de la organización.

Realizar alianzas estratégicas que conduzcan al mejoramiento continuo de la calidad en la prestación y venta de servicios.

Profundizar en el análisis de las condiciones de los competidores, que permita tomar acciones conducentes a captar nuevos clientes, aplicando la estrategia más óptima, que de acuerdo al análisis del trabajo fue la Desarrollo de nuevos servicios y penetración de nuevos mercados.

Cooemssanar debe propender por el mejoramiento continuo de los procesos a fin de que la atención y servicio a sus clientes sea cada vez mejor.

Bibliografía

ACI Américas, 2007. El cooperativismo en el mundo.

Álvarez Rodríguez J. F. (2008). Naturaleza y especificidad de la cooperativa Multiactiva, Pag. 79, Pág 26

Betancourt, Benjamín, Análisis Sectorial y Competitivo. Editorial Poemía 2005.

Bogado, Carosini y Filippini, 2008, p. 319

Business Review, Harvard, Nuevas Tendencias de Marketing. Editorial Deusto S.A., 2004.

Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría General de la Administración. Mc Graw Hill. Bogotá, 1986.

COONFECOOP. (2009). “Las cooperativas de trabajo asociado en Colombia,” Observatorio Cooperativo

David, F. (2008). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación.

Diciembre de 2015. Boletín técnico DANE - Bogotá D.C.

Docters Robert, Reopel Michael, Mey Sun Jeanne, Tanny Stephen, Como Ganar el Juego de las Utilidades. Edición norma, 2005.

Helen y Hunger Guía práctica de planeación estratégica, 1990, pág. 10

Lerma, H. (2009). Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto. Bogotá: Ecoe Ediciones

Marta Pérez Castaño, Guía práctica de planeación estratégica, 1990

Martínez, C. (2002). Estadística y muestreo. Bogotá: Ecoe Ediciones

Méndez, A. (2009). Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales., DF. : Limosa

Naghi, N. M. (1996). Metodología de la Investigación

Norkys Herrera, 2014, investigación educativa

Octubre 2014. Cooperativas en Colombia. Revista Portafolio. Octubre

Octubre de 2014. Cooperativas en Colombia -. Artículo Portafolio

Pérez Valencia, Gonzalo: op. Cit. P. 19

Porter, M. (1998). ¿Qué es la estrategia? / Folletos Gerenciales, No8 1998, La Habana Cuba:

CCED, MES

Portafolio de Servicios Cooemssanar CME 2016

Portafolio de servicios call center 2015

Porter, Michael, Estrategia Competitiva tomo dos. Editorial CECSA. México 1985.

Porter Michael Eugene. Las cinco fuerzas competitivas

Quinn, R. E. (1991). The strategic Process. Concepts. Contexts, Cases. Englewood Cliffs:

Prentice Hall

Séneca Lucio Anneo, Cartas de Séneca a Lucilio, Carta LXXI

Serna, Humberto. Planeación Estratégica. Edición Octava

Thompson, A. (2008). Administración estratégica Teoría y casos. México, DF. Mcgraw-Hill

Tiuzó, S.C. (2014). “Generación de Ventaja Competitiva a través del Diseño de Estrategias para la Integración de los Actores del Sector Turístico en la Provincia de Sugamuxi”. In Vestigium Ire.

Vol. 8, PP. 158-179. Safari a la Estrategia

Webgrafia

REYES PONCE, SCANLAN, TERRY, DALE en Administración I, Segunda Edición, pág 86

recuperado de

<http://cursos.aiu.edu/Fundamentos%20de%20Administraci%C3%B3n/PDF/tema%202.pdf>pagina

JOSSEPH L. MASSIE, 2008. Recuperado de

<http://generalidadesplaneacion.blogspot.com.co/2008/08/concepto-de-planeacin-en-el-mbito.html>

ACKOFF y KOONTZ. Recuperado de http://www.colpos.mx/cocoan/cisb/capitulo_1.pdf

GUZMÁN VALDIVIA, 2013. Recuperado de

http://planeaciongestionporprocesos.blogspot.com.co/2013_10_01_archive.html

GEORGE TERRY, CHARLES HUMMEL, GERARDO GUTIÉRREZ, PETER DRUCKER,

EZEQUIEL ANDER, EGG DE YERHEZKELDROR, NACIONES UNIDAS - ONU,

ASOCIACIÓN AMERICANA DE ADMINISTRADORES. Recuperado de

http://www.colpos.mx/cocoan/cisb/capitulo_1.pdf

Castillo Sandoval Dario. Octubre 16 de 2014. Recuperado de

<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/cooperativas-impulso-economico-social-pais-44998>

Folclor Nariñense. Recuperado de

<http://ciudaddepasto156.blogspot.com.co/p/folclor-narinense.html>

Inflacion-de-6-17-en-2015-la-mas-alta-en-siete-anos, Recuperado de

<http://www.elcolombiano.com/colombia/inflacion-de-6-77-en-2015-la-mas-alta-en-siete-anos-1-LN3395782>

Inflación julio 2015. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/inflacion-julio-2015-colombia-dane>

Departamento de Nariño. Recuperado de

<http://www.colombiaturismoweb.com/DEPARTAMENTOS/NARINO/narino.html>

Agosto de 1997. Recuperado de

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-622345>) Agosto 1º de 1997

2002. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1347546>, 2002

Glosario

Crecimiento Económico: Es la producción general de los agregados económicos, tales como: la inversión, el gasto público, los impuestos, el ahorro, las exportaciones, importaciones, etc. Conduce a una expansión en el desembolso del consumidor; tiende a generar un alivio general de las presiones competitivas dentro de un sector. Esta instancia brinda a las empresas la oportunidad de ampliar sus operaciones.

Crecimiento empresarial: tener mayor participación en el mercado de los diferentes negocios de la Cooperativa Cooemssanar CME.

Asociado: Persona natural o jurídica, afiliada o no a Cooemssanar CME, que hace un aporte económico mensual. Por lo general el asociado mantiene las características socioeconómicas del afiliado, pero sus expectativas además del acceso a los servicios se dirigen a la participación en proyectos sociales y a los beneficios de hacer parte de los órganos de administración y control de la organización como la Asamblea General, Consejo de Administración y Junta de Vigilancia.

Concentración geográfica permite concentrar los esfuerzos organizacionales en un sector poblacional más homogéneo y reducir los costos de operación.

Sistema de información: La administración eficiente de los recursos de información garantiza a una organización la toma acertada de decisiones y la oportunidad en la prestación del servicio a los clientes. Además de ser una exigencia por parte de los Entes de vigilancia y control.

Desempleo: Se define como una condición de la población desocupada, es decir, que no es económicamente activa.

Planeación: es la selección de misiones, objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos que se fijan a un periodo determinado, con miras hacia el futuro, para determinar el curso de acción que la empresa deberá seguir a fin de alcanzar sus objetivos.

Estrategia: Según Peter Drucker “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener”.

Estrategia: Acciones que tienen como fin directo alterar la fortaleza de la compañía con relación a sus competidores. Es un proceso para la determinación de la dirección en la cual la organización necesita moverse para cumplir con su misión.

Pensamiento estratégico individual: involucra la aplicación de un juicio experimentado para determinar la dirección futura.

El pensamiento estratégico organizacional: es la coordinación de mentes creativas con una perspectiva común que permita a la organización avanzar hacia el futuro de una manera constructiva para todos los involucrados.

Misión: es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

Visión: es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección

Ventaja competitiva: Las habilidades que la empresa desarrollará como apoyo fundamental para lograr su visión; una descripción de cómo la empresa logrará el éxito

Planeación: Planeación significa cambiar mentalidad, no elaborar planes. La planeación empieza con el buen manejo del tiempo, con la programación de lo que se hace todos los días y de todas las actividades que se realizan en el puesto de trabajo.