

**APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA DE LA FUNDACION CARVAJAL EN UN
PROCESO DE ASESORIA A LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO
TRIUNFAR Y EL ARRANQUE UBICADAS EN LA LOCALIDAD DE EL
CERRITO, VALLE DEL CAUCA – COLOMBIA.**

**TRABAJO PRESENTADO POR:
GERMAN DARIO MELO ESPAÑA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA ACADEMICO: CONTADURIA PÚBLICA
SANTIAGO DE CALI
2010**

**APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA DE LA FUNDACION CARVAJAL EN UN
PROCESO DE ASESORIA A LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO
TRIUNFAR Y EL ARRANQUE UBICADAS EN LA LOCALIDAD DE EL
CERRITO, VALLE DEL CAUCA – COLOMBIA**

**TRABAJO PRESENTADO POR:
GERMAN DARIO MELO ESPAÑA**

Trabajo de tesis para aplicar para el titulo de contador público.

**DOCENTE ASESOR:
SANDRA ESMERALDA ESPAÑA
Administradora de empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA ACADEMICO: CONTADURIA PÚBLICA
SANTIAGO DE CALI**

2010

NOTA DE ACEPTACION

PRESIDENTE DEL JURADO

JURADO

JURADO

Nota de aceptación

Firma Director

Firma Coordinador

Firma Calificador

Santiago de Cali, 2010.

RESUMEN

En el siguiente trabajo se aborda una problemática organizacional con implicaciones sociales; pues desde un punto de vista estratégico se abordan dos cooperativas de trabajo asociado, a saber Triunfar y El arranque, a las cuales se realiza un diagnóstico de su situación actual con el objetivo de desarrollar una planeación estratégica que permita su continuidad en la economía.

La parte social del presente proyecto de investigación esta relacionada con los asociados de las cooperativas de trabajo. Estas personas son principalmente afro-descendientes con un nivel de escolaridad muy bajo y familia numerosa. En ellos recae la responsabilidad administrativa de estas cooperativas, la cual es su principal fuente de ingresos, y como es lógico sus acciones no están de acuerdo a la lógica económica actual por lo que se ven en peligro de desaparecer.

La fundación Carvajal ha venido trabajando con estas organizaciones desarrollando un proceso de acompañamiento, con el objetivo de mejorar el nivel de vida del cortero y su familia mediante el fortalecimiento de la cooperativa de trabajo asociado (CTA) a la que pertenecen. La universidad del valle en su compromiso social ha hecho parte de dicho proceso mediante la vinculación de estudiantes los cuales desarrollan un proyecto de diagnóstico, evaluación y planeación estratégica que logre fortalecer estas organizaciones en sus diferentes áreas funcionales.

En este orden de ideas el siguiente trabajo presenta el proceso de diagnóstico, evaluación y planeación de dos cooperativas de trabajo asociado vinculadas al ingenio providencia (Triunfar CTA y el arranque CTA) que se encuentran ubicadas en la localidad de Cerrito Valle del cauca.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	
1. PROBLEMA.....	1
1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....	1
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	2
1.3 OBJETIVOS.....	3
1.3.1 Objetivo general.....	3
1.3.2 Objetivos específicos.....	3
1.4 JUSTIFICACION.....	4
1.4.1 Personal.....	4
1.4.2 En relación con la universidad del valle.....	4
1.4.3 En relación con la Fundación Carvajal.....	4
1.4.4 En relación con las cooperativas de trabajo asociado.....	4
1.4.5 En relación con el ingenio vinculado con las cooperativas.....	5
1.5 DISEÑO METODOLOGICO.....	5
1.5.1 Tipo de estudio.....	5
1.5.2 Técnicas de investigación.....	5
1.5.3 Fuentes de información.....	5
2. MARCO REFERENCIAL.....	7
2.1 MARCO TEORICO.....	7
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	19
2.3 MARCO JURIDICO.....	20
2.4 MARCO CONTEXTUAL.....	23
3.RESULTADOS.....	29
3.1 ANALISIS Y DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL.....	29
3.1.1 Cooperativa de trabajo asociado Triunfar.....	29
3.1.1.1 Datos generales.....	29
3.1.1.2 Área administrativa.....	29
3.1.1.3 Área contable y financiera.....	41
3.1.1.3.1 Análisis de estados financieros.....	42
3.1.1.4 Área legal y tributaria.....	48
3.1.1.5 Área de costos.....	49
3.1.1.6 Área de mercadeo.....	51
3.1.1.7 Área de producción.....	54
3.1.1.8 Matriz DOFA.....	56
3.1.2 cooperativa de trabajo asociado El arranque.....	57
3.1.2.1 Datos generales.....	57

3.1.2.2 Área administrativa.....	57
3.1.2.3 Área de contabilidad y finanzas.....	68
3.1.2.3.1 análisis de estados financieros.....	69
3.1.2.4 Área legal y tributaria.....	75
3.1.2.5 Área de costos.....	76
3.1.2.6 Área de mercadeo.....	78
3.1.2.7 Área de producción.....	80
3.1.2.8 Matriz DOFA.....	82
3.2 Plan de acción triunfar.....	83
3.3 Plan de acción el arranque.....	85
3.4 Propuesta de mejoramiento triunfar.....	87
3.5 Propuesta de mejoramiento el arranque.....	89
4. CONCLUSIONES	
5. BIBLIOGRAFIA	
6. ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

TABLA N 1 Información general triunfar.....	40
TABLA N 2 Historia.....	40
TABLA N 3 Procedimientos definidos en la cooperativa.....	43
TABLA N 4 Área legal y tributaria.....	52
TABLA N 5 Declaraciones tributarias.....	53
TABLA N 6 Comparativo entre cooperativas.....	56
TABLA N 7 Visión del cliente interno.....	57
TABLA N 8 Visión del cliente interno.....	57
TABLA N 9 Descripción del equipo de trabajo.....	57
TABLA N 10 Registros de producción.....	58
TABLA N 11 Información general El arranque	60
TABLA N 12 Historia.....	60
TABLA N 13 Procedimientos definidos en la cooperativa.....	63
TABLA N 14 Área legal y tributaria.....	71
TABLA N 15 Declaraciones tributarias.....	72
TABLA N 16 Comparativo entre cooperativas	75
TABLA N 17 Visión del cliente interno	76
TABLA N 18 Visión del cliente interno.....	76
TABLA N 19 Descripción del equipo de trabajo	77
TABLA N 20 Registros de producción.....	77

LISTA DE CUADROS

CUADRO N 1 Balance general Triunfar.....	51
CUADRO N 2 Estado de resultados Triunfar.....	53
CUADRO N 3 Umbrales definidos por la supersolidaria.....	54
CUADRO N 4 Punto de equilibrio.....	56
CUADRO N 5 Precio de venta.....	56
CUADRO N 6 Margen de contribución.....	57
CUADRO N 7 Precio de venta y cantidades.....	57
CUADRO N 8 Registro de inasistencia.....	60
CUADRO N 9 Balance general el arranque.....	83
CUADRO N 10 Estado de resultados el arranque.....	85
CUADRO N 11 Umbrales definidos por la supe solidaria.....	86
CUADRO N 12 Punto de equilibrio el arranque.....	88
CUADRO N 13 Precio de venta promedio.....	88
CUADRO N 14 Margen de contribución el arranque.....	89
CUADRO N 15 Precio de venta y cantidades el arranque.....	90

INTRODUCCIÓN

El cooperativismo como un modelo que promueve la organización de las personas para satisfacer de manera conjunta y solidaria las necesidades de sus asociados ha hecho de éste una doctrina socio económica muy conocida a nivel mundial.

Siguiendo este orden de ideas las cooperativas como asociaciones autónomas de personas unidas de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa conjunta y de gestión democrática, han tenido mucho auge en los últimos años como una opción de empleo y como herramienta al servicio de la estrategia de subcontratación de las grandes empresas tanto a nivel mundial como local. “Ellas tienen sus bases en la autonomía de las unidades que lo integran; en una administración interna democrática; y en la ausencia de ánimo de lucro”, según lo que dice Robert Owen, el más fiel exponente de la cooperación y el cooperativismo de Inglaterra.

En el Valle del Cauca, los grandes ingenios azucareros han implementado esta estrategia que, a pesar de sus probados resultados en la reducción de costos, se han visto afectados por la falta de organización de estas cooperativas, generada a causa del bajo nivel académico de sus integrantes y su falta de espíritu empresarial.

La Fundación Carvajal en su afán de contribuir al desarrollo socioeconómico, ha venido trabajando en un proceso de asesoramiento a microempresas en sectores deprimidos de la ciudad de Cali. Dentro de su rango de acción, ha decidido intervenir en el sector cooperativo vallecaucano de la mano de los distintos Ingenios azucareros que se benefician de sus servicios.

En esta oportunidad la Universidad del Valle en convenio con la Fundación Carvajal ha decidido participar en este proceso de asesoramiento en algunas cooperativas vinculadas con el Ingenio Providencia S.A. En el presente trabajo, se abordará un proceso de asesoría enfocado a las áreas financiera, legal-tributaria y administrativa de las cooperativas de trabajo Triunfar CTA, el Arranque CTA.

El convenio original entre la universidad del valle y la fundación Carvajal era el de manejar 3 o 4 cooperativas por estudiante, sin embargo durante el proceso se presentaron inconvenientes no contemplados entre los mas relevantes se encuentran la negativa de una cooperativa a participar en el proceso, a saber Cooficor CTA, este acto acompañado del hecho de la participación de estudiantes de otras universidades (2 estudiantes) en el proceso y el numero limitado de cooperativas (12 en total) trajo como consecuencia que el numero de cooperativas por estudiante se redujera, quedando de la siguiente manera:

- Paula Aza (universidad del valle) 3 cooperativas
- Germán Darío Melo (universidad del valle) 2 cooperativas
- Fabián Díaz (universidad del valle) 2 cooperativas

1. PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las cooperativas de trabajo asociado dedicadas a prestar el servicio de corte caña en el Valle de Cauca están integradas en un alto porcentaje por afro-descendientes, provenientes de la Costa Pacífica, zona tradicionalmente pobre, atrasada y marginada de los planes estatales de desarrollo. También hay un pequeño porcentaje de población nariñense e indígena, proveniente de los resguardos del departamento del Cauca. Son trabajadores con bajo nivel académico, que en su mayoría no ha tenido otro oficio distinto a cortar caña.

Dentro de las debilidades de las cooperativas de trabajo asociado se observa precisamente la falta de estudios de los asociados. El bajo nivel de escolaridad se presenta como uno de los grandes retos a afrontar en este tipo de cooperativas, pues tiene consecuencias notables en prácticamente todas las áreas de la organización, como la falta de conocimiento y comprensión de la normatividad y de los principios del cooperativismo. Esto genera, a su vez, escaso sentido de pertenencia de los asociados disminuyendo su motivación, lo cual se traduce en ausentismo.

El desconocimiento y poca comprensión de la normatividad aplicable a las cooperativas de trabajo asociado trae consigo una serie de amenazas que merecen una seria consideración, una de ellas es la posibilidad de perder la categoría de régimen especial, la cual es otorgada por el estatuto tributario en el artículo 19 numeral 4, siendo responsable así del impuesto de renta.

Esta categoría de régimen especial puede perderse por una distribución de excedentes que no este de acuerdo con la ley 79 de 1988 en su artículo 10, la cual establece el manejo que se le debe dar a los mismos.

En muchos casos se viene presentando un serio problema, que por desconocimiento normativo no se atiende con la importancia y urgencia que merece, a saber el detrimento patrimonial¹. Esto sucede cuando el total de aportes es mayor al total del patrimonio, (este fenómeno es ocasionado en muchos casos por pérdidas acumuladas) lo cual puede causar una intervención por parte de la superintendencia de economía solidaria con el consecuente cierre de la cooperativa respectiva.

El escaso sentido de pertenencia, traducido en ausentismo, es otro de los grandes problemas a enfrentar; pues este trae consigo una gran cantidad de costos

¹ Art. 457 del Código de Comercio

asociados, a saber costos por seguridad social, costos por transporte, los cuales algunas cooperativas asumen directamente estos costos afectando su estructura financiera. Otras cooperativas consientes de esta situación a través de su Concejo Administrativo han implementado el cobro de multas que en muchas ocasiones la altivez de los asociados hace imposible ejecutar la estrategia.

La parte administrativa no está exenta de debilidades una de ellas es la escasa comunicación entre los diversos organismos administrativos y los asociados, lo cual conlleva a inconformidad y discusiones entre los asociados. La ausencia específica de controles administrativos, de funciones definidas y de nivel de autoridad (organigrama) causa deficiencia en las labores administrativas y resulta difícil determinar al responsable de un error determinado.

Los estatutos de la cooperativa no son tomados con la importancia que merecen, más bien se ven como una mera formalidad administrativa, pues se presentan muchas violaciones a las exigencias presentes en el mismo.

Otro de los problemas administrativos es la falta de planeación estratégica y de una visión a futuro de la organización limitándose a enfrentar el día a día e ignorando las exigencias, cambios y tendencias del mercado, condenándose así a un futuro pasivo e incierto con altas probabilidades de salir del mercado a largo plazo.

En relación con la falta de planeación estratégica se encuentra la ausencia de un plan presupuestario, limitándose al desarrollado por la fundación Carvajal pero prestando poca atención al cumplimiento del mismo y ejerciendo poco o ningún control a la ejecución de este.

Retomando lo anterior la degradación económica de las diferentes cooperativas que proveen el servicio de corte de caña al Ingenio Providencia se ven afectadas por la escasa preparación de los corteros que al final se traducen en atraso administrativo de las diferentes cooperativas

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

En vista de estas amenazas que rodean el sector cooperativo vinculado a los ingenios azucareros, la fundación Carvajal ha desarrollado un programa de asesoría empresarial. En esta oportunidad se abordaran las cooperativas de trabajo asociado Triunfar y El arranque, ubicadas en la localidad de Cerrito y vinculadas al ingenio providencia.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 General

Aplicar la metodología de la Fundación Carvajal en un proceso de asesoría y fortalecimiento empresarial a las cooperativas de trabajo asociado Triunfar CTA y el Arranque CTA vinculadas con el Ingenio Providencia S.A., ubicadas en la localidad de Cerrito Valle del Cauca – Colombia.

1.3.2 Específicos

Realizar un diagnostico y análisis de la situación actual de las Cooperativas de Trabajo Asociado Triunfar CTA y el Arranque CTA. vinculadas con el Ingenio Providencia S.A., ubicadas en la localidad de Cerrito Valle del Cauca – Colombia.

Identificar las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas para las cooperativas vinculadas con el Ingenio Providencia S.A., ubicadas en la localidad de Cerrito Valle del Cauca – Colombia.

Realizar un plan de mejoramiento para las cooperativas de trabajo asociado Triunfar CTA y el Arranque CTA. vinculadas con el Ingenio Providencia S.A., ubicadas en la localidad de Cerrito Valle del Cauca – Colombia.

Realizar la socialización y análisis de los estados financieros de las cooperativas de trabajo asociado con los asociados, gerente y consejo de administración.

Realizar la socialización del plan de mejoramiento y alcances con la gerencia y consejo de administración de las cooperativas. Vinculadas con el Ingenio Providencia S.A., ubicadas en la localidad de Cerrito Valle del Cauca – Colombia.

Socialización del proyecto de investigación con la universidad del valle

1.4 JUSTIFICACION

1.4.1 Justificación Personal

- ✓ Con el proyecto de investigación se pretende lograr un acercamiento a la realidad del principal sector económico del Valle del Cauca.
- ✓ Alcanzar el título de contador público otorgado por la universidad de valle.

1.4.2 Justificación en relación con la Universidad del Valle

- ✓ La misión de la universidad del valle es formar profesionales integrales con un alto nivel de responsabilidad social. Al lograr un fortalecimiento de las cooperativas de trabajo asociado vinculadas con el sector azucarero se realiza una importante labor social pues estas organizaciones son la principal fuente de ingresos de un gran número de personas que están vinculadas a ellas.
- ✓ Destacar el nombre de la universidad del valle con la elaboración de un trabajo investigativo de calidad, con un alto nivel social.

1.4.3 Justificación en relación con la Fundación Carvajal

- ✓ La razón de ser de la Fundación Carvajal es el compromiso social, al lograr fortalecer un sector tan vulnerable como el que esta compuesto por los trabajadores de corte de caña se esta siendo coparticipe de esta importantísima labor social.

1.4.4 Justificación en relación las Cooperativas de Trabajo Asociado

- ✓ Las CTA al ser dirigidas por personas con bajo nivel de escolaridad se ven expuestas a numerosas amenazas, entre ellas la posible intervención de la superintendencia de economía solidaria con el consecuente cierre de las mismas. El ofrecer un programa de asesoría y fortalecimiento es un aporte al mejoramiento administrativo de las mimas, logrando de esta manera que continúen con su razón de ser proveyendo beneficios económicos y sociales a sus asociados.

1.4.5 Justificación en relación con el Ingenio vinculado con las Cooperativas

- ✓ Toda organización no se puede ver como un elemento cerrado, por el contrario sus acciones traen consecuencias sobre el entorno en el cual se desenvuelven. Tal es el caso de las cooperativas de trabajo asociado; al ser estas proveedoras del servicio de corte a los ingenios su desempeño y eficiencia en su labor productiva afecta directamente la capacidad de producción de los ingenios. Por tal razón una CTA con un excelente desempeño en todas sus áreas funcionales es garantía de un buen nivel de producción para el ingenio al cual presta sus servicios.

1.5 DISEÑO METODOLÓGICO

1.5.1 Tipo de estudio

El presente trabajo es de tipo descriptivo. Se observará de manera exhaustiva la situación actual de las cooperativas en las áreas financiera, legal-tributaria y administrativa y, a partir de los datos obtenidos, se realizará un análisis para cada área. Finalmente, se presentará una propuesta de mejoramiento basada en toda la información obtenida, a través de las técnicas y fuentes que se detallan a continuación.

1.5.2 Técnicas de investigación

Las técnicas a utilizar en el presente estudio son:

- ✓ La **Entrevista** a la secretaria de cada cooperativa y a sus Órganos directivos (Consejo de administración y Gerente);
- ✓ La **Observación** durante las entrevistas y durante las visitas guiadas por los asesores de la Fundación Carvajal; y,
- ✓ La **Encuesta**, que se realizará a todos los asociados de la cooperativa sin distinción de rango.
- ✓

1.5.3 Fuentes de información

Las fuentes utilizadas en el proceso de recopilación y selección de información

son las siguientes:

- ✓ Fuentes **Primarias**: los documentos que suministre cada cooperativa de forma impresa y digital, la información que de manera verbal comunique el gerente, secretaria, consejo y demás asociados, encuestas y entrevistas a los asociados, gerencia, consejo y secretarios.
- ✓ Fuentes **Secundarias**: los documentos entregados por el Ingenio Providencia y la Fundación Carvajal relacionados con cada cooperativa objeto de estudio, y demás información objetiva obtenida a través de Internet y libros físicos, dentro de lo cual se destaca el marco legal del sector solidario

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1 HISTORIA DEL COOPERATIVISMO EN EL MUNDO²

La Cooperación aplicadas a la solución de problemas económicos aparecen en las primeras etapas de la civilización, paulatinamente los hombres se dan cuenta de la necesidad de unirse con el fin de obtener los bienes y servicios indispensables.

Es necesario mencionar la época de la revolución industrial ocurrida en Europa, especialmente en Gran Bretaña, en el siglo que va desde 1750 a 1850 como una referencia histórica imprescindible. La influencia de la revolución industrial con sus características de desorden, sobre la clase trabajadora, produjo algunas reacciones cuyas consecuencias todavía se pueden apreciar: la de los destructores de maquinas, que fue duramente reprimida por el Estado, la del sindicalismo, la de los artistas, o sea, aquella que se propuso lograr leyes favorables para el trabajador, y la que podemos denominar cooperativa.

Esta última tuvo por causa inmediata el hecho de que en Inglaterra muchos trabajadores de la época no siempre recibían su salario en dinero, sino en especie, con las consiguientes desventajas de mala calidad, pesa equivocada y precios muy altos. De esta manera, los trabajadores pensaron que uniendo sus esfuerzos podrían convertirse en sus propios proveedores, originándose así la idea de las cooperativas de consumo. Por otra parte el desempleo y las gravosas condiciones del trabajo cuando se conseguía, movieron a otros grupos de trabajadores a organizarse en cooperativas de producción y trabajo, que hoy se denominan trabajo asociado.

En la ciudad de Rochdale (Inglaterra), dedicada por mucho tiempo a la industria textil, se presentaron algunas de las consecuencias de la revolución industrial, inconvenientes para los trabajadores, por lo cual algunos de ellos pensaron que debían agruparse y se constituyeron en una organización para el suministro de artículos de primera necesidad.

Desde luego, para llegar a ese objetivo debieron antes, con gran esfuerzo de su parte, ahorrar cada uno en la medida de sus capacidades, logrando así reunir un

² *Pagina web: www.portalcooperativo.com*

pequeño capital de 28 libras esterlinas, una por cada uno de los socios. Con ese exiguo patrimonio, fundaron una sociedad denominada "De los Probos Pioneros de Rochdale". La mayoría de estos hombres eran tejedores y en el grupo figuraban algunos más ilustrados que habían tenido participación en otras organizaciones de beneficio común.

Fue este el origen del cooperativismo de consumo en Gran Bretaña, cuyo desarrollo abarcó después no solo a la Europa Continental sino al resto del mundo. Mientras el cooperativismo se extendía por la Gran Bretaña y pasaba a otros países del continente europeo como Francia, Alemania, Italia, los países escandinavos y otros territorios, aparecían casi simultáneamente nuevas formas de cooperación en el campo económico y social.

Bajo la inspiración de Friedrich Wilhelm Raiffeisen, aparecían en Alemania las cooperativas de Crédito orientado hacia los campesinos y más tarde, las cooperativas para el aprovisionamiento de insumos y para la comercialización de los productos agrícolas. Igualmente, con la dirección de Hernan Schulze-Delitzsch, en el mismo país, se iniciaba el movimiento de los llamados Bancos Populares o sea, las cooperativas de Ahorro y Crédito, orientadas principalmente para servir a los artesanos y pequeños industriales de las ciudades.

Al analizar los orígenes remotos del cooperativismo en América es imposible dejar de mencionar a las instituciones precolombinas que guardan alguna relación con el sistema cooperativo. En primer lugar las formas de cultivo entre los Incas. Los jefes de familia, que por diversas razones podían trabajar la parcela de tierra que les había correspondido en el reparto anual, podían solicitar la ayuda de otros miembros de la comunidad; este sistema llamado Minka obliga al usufructuario de la parcela, que era trabajada por otras personas con la ayuda de otras personas, a sustentar con el producto de sus cosechas y con sus economías auxiliares en el trabajo. Era en el fondo un embrión de cooperativa de producción agrícola.

Cuando se habla de los orígenes próximos de la cooperación en Ibero América, se hace referencia a organizaciones económico-sociales establecidas de conformidad a los principios y métodos que aparecieron a mediados del siglo pasado en Europa y que han configurado el denominado sistema cooperativo. Las corrientes inmigratorias, las actividades culturales y aún circunstancias políticas influyeron en el desarrollo del cooperativismo en esta parte del continente americano.

La organización sindical, por su parte tuvo gran influencia en el desarrollo cooperativo. La agrupación de los trabajadores pertenecientes a empresas públicas y privadas, en sindicatos, sirvió de base a las cooperativas de propósitos

múltiples (con secciones de crédito, consumo, vivienda, previsión, etc.), que han sido muy comunes en algunas de las más grandes ciudades de Ibero América. Ya bastante avanzado el siglo pasado, empieza a ser apreciable la influencia del cooperativismo de la América del Norte en los países de Ibero América, especialmente en algunos campos. Las cooperativas de Ahorro y Crédito que se inician en el Canadá, pasan luego a los Estados Unidos en donde logran una gran expansión y se integran en la poderosa organización conocida con el nombre de CUNA, (Credit Union National Association) Asociación Nacional de Uniones de Crédito. Esta última resuelve extender su acción a otros lugares fuera de Norteamérica y ayuda eficazmente al incremento de esta clase de cooperativas en varios países de Ibero América.

Años más tarde, otras organizaciones cooperativas norteamericanas, especialmente la Liga de Cooperativas de los Estados Unidos, que hoy se denomina Asociación Nacional de Empresas Cooperativas, ofrecieron asistencia técnica y ayuda económica para el desenvolvimiento de la Cooperación en Ibero América. Lo propio puede decirse de algunos organismos internacionales, particularmente de la Organización de los Estados Americanos -OEA- y la Oficina Internacional del Trabajo -OIT-.

Los gobiernos por su parte, se han interesado mucho por el desarrollo cooperativo, este interés gubernamental se han expresado en la expedición de leyes especiales para regular el funcionamiento de las cooperativas, disposiciones que otorgan exenciones y ventajas en favor de esas entidades, normas que tratan de extender los conocimientos en materia cooperativa y además ayudas financieras directas y participación de los organismos cooperativos en los planes generales de desarrollo.

Es así como paulatinamente van apareciendo en el panorama cooperativo iberoamericano asociaciones, federaciones, confederaciones y uniones cooperativas que sirven a las entidades afiliadas en actividades económicas, empresariales y también en las de promoción, educación y representación.

La integración internacional se demoró un poco más. Aunque es cierto que algunas organizaciones cooperativas de países iberoamericanos se afiliaron desde hace muchos años a la Alianza Cooperativa Internacional, la integración a nivel regional solo se inició con firmeza en 1957 con la fundación de la Confederación Cooperativa del Caribe y se vino a consolidar en 1963, año en el cual quedo constituida la Organización de Cooperativas de América- OCA- y en 1970 cuando se estableció la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito -COLAC-.

2.1.2 HISTORIA DEL COOPERATIVISMO EN COLOMBIA³

De acuerdo con los historiadores es muy probable que la civilización precolombina de Colombia tuvo también, como en otros lugares del continente alguna relación con las ideas básicas del cooperativismo. Puede encontrarse que las instituciones coloniales modeladas sobre los clanes chibchas, ignoraron la propiedad individual de las tierras (encomiendas, resguardos, ejidos) y lo primaba el colectivismo que sobre ellas tenían los indígenas.

Según el libro "El Estado y la Acción Política del Cooperativismo", en el año de 1916, durante la administración del presidente José Vicente Concha, Benjamín Herrera, ministro de agricultura y comercio, presento a consideración del Congreso de la República el primer proyecto cooperativo del que se tenga noticia, respaldándolo con razones que aún tienen vigencia para el fomento de las cooperativas agrícolas en el país.

Las ideas de los precursores y el interés de otros políticos y estadistas tuvieron su culminación cuando el Congreso de 1931 aprobó la primera ley cooperativa el número 134 de ese año en cuya preparación participaron juristas conocedores del sistema. A partir de la década de los treinta el desarrollo del cooperativismo se fue incrementando satisfactoriamente. De acuerdo con datos estadísticos, en 1933 existían 4 cooperativas cuyos asociados eran 1807; para 1962 el número de estas entidades llegaba a 759 con cerca de 450.000 asociados.

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

En 1963, como una necesidad de actualizar la Legislación Cooperativa se expide el decreto 1598, el cual introduce el concepto de la especialización y particularmente a las cooperativas de ahorro y crédito les permite la captación de ahorros a través de depósitos por parte de socios o terceros en forma ilimitada. Solamente después de la crisis financiera en Colombia en 1982, las cooperativas

³

Idem pagina 19

incorporaron estratégicamente la captación de depósitos, y liderados por UCONAL, comenzaron a obtener los recursos del público, coincidente con una serie de medidas del Gobierno nacional, orientadas a fortalecer la estructura técnica y legal de las instituciones financieras.

En 1985, se expidió el decreto 1659, modificado posteriormente por el decreto 1658 de 1986, que reconoció la existencia de organismos cooperativos de grado superior de carácter financiero y su control concurrente por parte de las Superintendencia Bancaria y el entonces organismo especializado de vigilancia y control para el sector cooperativo, el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas (DANCOOP).

Con la expedición de la Ley 79 de 1998, se reconoce la condición de organismos financieros a las cooperativas de ahorro y crédito, así como a los organismos de integración que desarrollan tal actividad. Se destaca en esta Ley, que por primera vez, se permitió la organización de instituciones financieras, en sus diversas modalidades, bajo la naturaleza jurídica cooperativa. De aquí surge la posibilidad y la razón por la cual nacieron los Bancos Cooperativos en Colombia.

Bajo este esquema y con el transcurso del tiempo fue surgiendo con mucha fuerza el cooperativismo financiero, como una estrategia de utilizar los recursos propios de los trabajadores o usuarios de servicios en beneficio del propio sector, hasta llegar a manejar algo más del 10% del ahorro interno y convertirse las cooperativas y demás instituciones, bajo esta naturaleza, en una verdadera competencia para el sector financiero tradicional.

En 1997, se incorporaron a la regulación, algunos principios del acuerdo de Basilea, entre otros los capitales mínimos y la relación de solvencia, aplicables a las cooperativas de ahorro y crédito, que captaban recursos de asociados y de terceros. En 1998, fue expedida la Ley 454, que definió el concepto de cooperativas financieras para las que captaban depósitos de terceros con la vigilancia de la Superintendencia Bancaria y las cooperativas de ahorro y crédito que captaban recursos únicamente de sus asociados con vigilancia especializada de la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Las cooperativas tercamente continuaron con el ánimo de la competencia con el sector financiero de mercado abierto y confrontaron circunstancias comunes de riesgo en el ejercicio de la actividad financiera, entre otras, alta morosidad, iliquidez, etc., y que no estuvieron en capacidad de resistir y entraron en crisis a partir de 1997, ocasionando la intervención del Estado para liquidar alrededor de 45 cooperativas, las más grandes de ahorro y crédito y especialmente las

denominadas cooperativas financieras.

En Colombia, se registraron en 1998 alrededor de 1.500 cooperativas de ahorro y crédito, con actividad financiera, de las cuales hoy solo quince aproximadamente captan ahorros de terceros, después de existir alrededor de 150. Las cooperativas no han sido sujetas de la atención del Estado, respecto a control y vigilancia y solo ha existido una normatividad marginal, neutralización que apareció una vez iniciada la crisis financiera del sector. En este caso, las cooperativas solo han sido obligadas a aplicar normas de regulación prudencial, a partir de 1997 y en 1998 han pasado a vigilancia de la Superintendencia Bancaria las cooperativas que captan de terceros, coincidiendo esta medida con la desaparición de la mayoría de ellas.

En 1997, se inició la crisis del sector cooperativo colombiano, que obligó a la liquidación de dos bancos cooperativos, *UCONAL* y *BANCOOP*, y a la indirecta conversión de *COOPDESARROLLO* en sociedad anónima. Luego de las fusiones forzosas de *CUPOCRÉDITO* y *COOPSIBATE* y de recibir los activos y pasivos de *BANCOOP*, *COOPDESARROLLO* se transforma en el Banco *MEGABANCO S.A.*, *COOPDESARROLLO* continúa siendo el principal accionista del Banco, manteniendo el control del mismo. De esta forma no quedó ningún banco de naturaleza cooperativa.

Las Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA) por otra parte, han tomado mucho auge en los últimos tiempos, especialmente en el sector azucarero del Valle del Cauca, en este punto vale recordar que a las CTA las consagra y les da marco legal la ley 79 de 1988 (Ley del Cooperativismo), que las define como entidades sin ánimo de lucro sujetas a la reglamentación cooperativa, no a la legislación civil y comercial, y tampoco a la legislación laboral que regula la relación entre el patrono y el trabajador.

Debido a que administrativamente son autónomas y cada cooperativa organiza sus actividades y establece las condiciones de trabajo de sus asociados como bien lo considere. Asimismo acuerda la distribución de los excedentes, o de las pérdidas si es del caso, porque todos los asociados asumen por igual los riesgos de cada labor que ejecuta la cooperativa.

Las CTA se crearon con el propósito primordial de facilitar la creación de empresas por parte de personas que, careciendo de los recursos necesarios, tengan buenas iniciativas empresariales. La ley permite que estas personas se asocien y aúnen recursos y esfuerzos para sacar adelante una empresa productiva de bienes o servicios.

De esta manera cada asociado no sólo genera su propio empleo sino que construye empresa. Precisamente por eso, por promover esos principios y valores solidarios, es que el Estado concede a las CTA ciertas exenciones tributarias. Debido a que son útiles en la generación de empleo y en la creación de condiciones para la inversión extranjera en el proceso de globalización de la economía.

Este marco histórico del cooperativismo se hizo con base al documento HISTORIA DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO, Escrito por el Doctor Carlos Uribe Garzón

2.1.3 PRINCIPIOS COOPERATIVOS ⁴

Los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores. Los principios constituyen el núcleo de las cooperativas y están estrechamente ligados, de forma que si se ignora uno se menosprecian los demás. Estos principios son:

2.1.3.1 Adhesión abierta y voluntaria:

Las Cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y a aceptar las responsabilidades propias de estar asociado, sin discriminaciones sociales, políticas, religiosas, raciales o de sexo.

2.1.3.2 Gestión democrática por parte de los asociados

Las cooperativas son organizaciones administradas y organizadas con procedimientos democráticos por los asociados, quienes participan activamente en la fijación de políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y administrar las cooperativas son responsables ante los demás asociados.

2.1.3.3 Participación económica de los asociados

Los asociados contribuyen equitativamente y controlan en forma democrática el

⁴

Idem pagina 19

patrimonio de su cooperativa. Así mismo, destinan excedentes para propósitos como el fortalecimiento y desarrollo de la cooperativa mediante la creación de reservas; beneficios para los asociados en proporción a sus transacciones con la cooperativa y otras actividades que aprueben los asociados.

2.1.3.4 Autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, administradas y controladas por sus asociados. Si celebran acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si obtienen recursos de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren la administración democrática por parte de los asociados y mantengan su autonomía.

2.1.3.5 Educación, capacitación e información

Las cooperativas proporcionan educación y capacitación a los asociados, representantes elegidos, directivos y empleados, de forma que puedan contribuir de manera eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Así mismo, informan a la comunidad, especialmente a los jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

2.1.3.6 Cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

2.1.3.7 Compromiso con la comunidad

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

2.1.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES⁵

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

Peter Drucker sugiere que la eficacia es más importante, ya que ni el más alto

⁵Tomado y editado de Carlos Barthelmess Vargas, "La planeación estratégica en las organizaciones"

grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la **planeación**, establecer las metas "correctas" y después elegir los medios "correctos" para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.

Como ha señalado **Henry Mintzberg de McGill University**, el enfoque de planeación supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planeación racional. Con base en este principio, **Mintzberg** ha definido estrategia como "un modelo en una corriente de decisiones o acciones"; es decir, el modelo se constituye en un producto de cualquier **estrategia intentada** (planteada), en realidad llevada a cabo, y de cualquier **estrategia emergente** (no planteada).

Existen diferentes tipos de estrategias, en esta oportunidad vamos a presentar una variedad agrupada de la siguiente manera:

- ✓ Las Estrategias de Integración (hacia adelante, hacia atrás y horizontal)
- ✓ Las Estrategias Intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto)
- ✓ Las Estrategias de Diversificación (concéntrica, horizontal y conglomerada), y
- ✓ Las Estrategias Defensivas (empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión y la liquidación)

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan y, ellos y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

Las organizaciones utilizan principalmente dos tipos de planes: los **planes estratégicos** son diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de mandos medios para lograr las metas generales de la organización; mientras que los **planes operacionales** indican cómo serán implantados los planes estratégicos mediante las actividades diarias.

Se requiere cuando menos hacer cuatro distinciones principales entre planes estratégicos y operativos:

- ✓ Los horizontes temporales. Los planes estratégicos tienden a implicar años y a veces décadas.
- ✓ El alma. Los planes estratégicos afectan una amplia gama de actividades organizacionales, mientras que los planes operativos tienen un alcance

más estrecho y limitado. Por tal razón algunos especialistas en administración hacen una distinción entre metas -estratégicas- y objetivos -operativos-.

- ✓ Complejidad e impacto. Con frecuencia las metas estratégicas son generales y engañosamente simples.
- ✓ Independencia. Para que la organización avance de manera efectiva, las metas y los planes operativos tiene que reflejar las metas y los planes estratégicos, así como la misión general de la organización.

La definición de la misión es una parte relativamente permanente de la identidad de la organización que favorece la unidad y la motivación de sus miembros.

2.1.4.1 Proceso de la planeación

Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones, sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales. El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas:

- ✓ Formulación de la estrategia
- ✓ Implementación de la estrategia
- ✓ Evaluación de la estrategia

2.1.5 Matriz DOFA

El método DOFA es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de una organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa. Este también se utiliza ampliamente para estudiar problemas técnicos críticos en áreas muy distintas para la cual fue diseñado inicialmente. Es así como se aplica con éxito en procesos de planta, logística, penetración de mercados, preparación de portafolios de inversión, estructuración empresarial, aplicación de políticas internas, planeación estratégica, nuevas inversiones, implementación de procesos, evaluación de nuevas tecnologías y muchos temas más.

La verdadera finalidad del método DOFA es la planeación estratégica que lleve a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades. El resultado es un plan de trabajo conjunto e integrado a todo nivel de la empresa, de tal manera que todas las actividades y compromisos se complementen para que

todos los esfuerzos de la compañía vayan en un solo sentido. Así las cosas, llegar solo hasta la parte de diagnóstico (matriz DOFA) es solo quedarse a mitad de camino para tomar una decisión sin alternativas posibles, o con alternativas sin evaluar.

2.1.6 TEORIA DE HENRY FAYOL

Henry Fayol sostuvo que la organización es una entidad abstracta la cual debe estar dirigida por un conjunto de pasos que lo llevarán al logro de sus objetivos; los cuales son: Planeación (previsión), Organización, Dirección (comando), Coordinación, y Control, además creo 14 Principios Generales de Administración, que son:

División del trabajo: Se reduce el número de tareas al que se debe dedicar atención, a fin de producir más y mejor trabajo.

Autoridad y responsabilidad: La autoridad de dar órdenes trae consigo responsabilidad.

Disciplina: Implica respetar los acuerdos entre la empresa y sus empleados, así como aplicar sanciones de forma juiciosa.

Unidad de mando: Los empleados deben recibir órdenes de un solo jefe; para evitar confusiones sobre las instrucciones que se le proporcionen.

Unidad de Dirección: Cada grupo de actividades con un solo objetivo debe ser unificado en un solo plan y bajo el mando de un solo jefe.

Subordinación del interés individual al general: El interés de un empleado o grupo de empleados no debe prevalecer sobre el de la compañía u organización.

Remuneración al personal: Para mantener la lealtad y apoyo de los empleados éstos deben recibir un pago justo por los servicios prestados.

Descentralización vs Centralización: El grado apropiado de centralización varía con cada asunto en particular. Se debe buscar la proporción adecuada.

Jerarquía: (cadena de mando), es la cadena de los superiores que viene desde la última autoridad a los rangos más bajos.

Orden: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

Equidad: Es una combinación de amabilidad y justicia.

Estabilidad del personal: Una rotación alta de personal incrementa la ineficiencia.

Iniciativa: Involucra pensar en un plan y asegurar su éxito.

Espíritu de grupo o unión del personal: La unión es la fuerza y viene de la armonía entre el personal.

Fayol detecta y describe seis diferentes funciones en las organizaciones industriales:

Técnica: La función de producir y mantener la planta.

Comercial: Compra, venta e intercambio.

Financiera: Búsqueda y uso óptimo del capital.

Contable: Balance de operaciones, inventarios, costos.

De seguridad: Protección de personal y propiedad.

Administrativa: Procesos administrativo.

A cada grupo de operaciones o función especial, corresponde una capacidad especial. Se distinguen las siguientes capacidades: técnica, comercial, financiera, administrativa, etc. Cada una de estas capacidades reposa sobre un conjunto de cualidades y conocimientos que se pueden resumir así: cualidades físicas, intelectuales, morales, cultura general, conocimientos especiales, experiencia.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

OUTSOURCING: Conocido como tercerización, refiere al proceso que ocurre cuando una organización contrata a otra para que realice parte de su producción, preste sus servicios o se encargue de algunas actividades que le son propias. Las organizaciones recurren al outsourcing para abaratar costos, mejorar la eficiencia y concentrarse en aquellas actividades que dominan mejor y constituyen la base de su negocio.

Entre los beneficios del Outsourcing están; abaratar los costos de producción, facilitar la obtención de productos de mejor calidad, reducir el número de tareas rutinarias, permitir a la organización dedicarse a tareas de mayor rentabilidad. Entre las desventajas puede nombrarse; genera poca lealtad hacia la organización a la cual se presta el servicio, fomentar irregularidades en la contratación de los

trabajadores, eliminar puestos de trabajo en el país de origen de la organización contratante, especialmente cuando se aplica la deslocalización.

AUSENTISMO: Existen diferentes autores que tratan de explicar algunos conceptos que pueden definir de alguna manera el fenómeno del ausentismo, sin embargo no existe una definición clara y precisa en cuanto al termino y su significado. El ausentismo es un fenómeno muy antiguo y generalizado que ha afectado en mayor o menos medida a las organizaciones de trabajo (empresas), se puede mencionar de manera general que el fenómeno del ausentismo es una forma de expresión que refleja el trabajador (empleado) hacia la empresa y que transgrede normas oficiales, de tal manera que su incidencia perjudica e impide el logro de los objetivos de la organización. El ausentismo laboral es considerado un factor que reduce seriamente la productividad. Las causas del ausentismo son varias, no siempre ocurre por causa del empleado; también pueden causarlo la organización, la ineficiente supervisión, la super especialización de las tareas, la falta de motivación y estímulo, las desagradables condiciones de trabajo, la escasa integración del empleado en la empresa y el impacto psicológico de una dirección deficiente.

COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO: organizaciones que asocian personas naturales que simultáneamente son gestores de la empresa, que al mismo tiempo contribuyen económicamente a la cooperativa y aportan en forma directa su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales, con el fin de producir en común bienes, ejecutar obras o prestar servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general. Dicho de otro modo el objetivo de las CTA es procurar y mantener el trabajo de sus asociados, quienes aportan sus habilidades, destrezas y talento en la producción de bienes y servicios contratados por terceros, con autonomía y autogobierno. Del termino de cooperativa se desprende el El Cooperativismo, reconocido a nivel mundial como una fuerza integradora que tuvo sus orígenes en la revolución industrial que se produjo en Europa, particularmente en Gran Bretaña, entre 1750 y 1850, por los profundos cambios políticos, sociales y económicos que la caracterizaron, consecuencia de la aplicación a nivel industrial de importantes descubrimientos, como las grandes máquinas y el vapor, entre otros.

2.3. MARCO JURÍDICO

El Estado Colombiano en su afán de fortalecer Las Cooperativas de Trabajo Asociado y asegurar a cada uno de sus miembros una fuente de trabajo digna que promueva una sana convivencia emanada de justicia, igualdad y paz, ha

establecido un conjunto de postulados legales que garanticen un orden político y económico que impulse el desarrollo de este modelo cooperativo en Colombia. Entre esas normas están las siguientes:

2.3.1 LEY 79 DE 1988

El propósito de la presente ley es dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional, de acuerdo con los siguientes objetivos:

- ✓ Facilitar la aplicación y práctica de la doctrina y los principios del cooperativismo.
- ✓ Promover el desarrollo del derecho cooperativo como rama especial del ordenamiento jurídico general.
- ✓ Contribuir al fortalecimiento de la solidaridad y la economía social.
- ✓ Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia, mediante una activa participación.
- ✓ Fortalecer el apoyo del Gobierno Nacional, departamental y municipal al sector cooperativo.
- ✓ Propiciar la participación del sector cooperativo en el diseño y ejecución de los planes y programas de desarrollo económico y social, y
- ✓ Propender al fortalecimiento y consolidación de la integración cooperativa en sus diferentes manifestaciones.

2.3.2 LEY 454 DE 1998

Por medio de esta Ley *“se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones”*.

2.3.3 DECRETO NÚMERO 4588 DE 2006

Decreto por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado.

Debe destacarse que mediante este decreto se estipula aspectos como el número mínimo de asociados para la constitución de la cooperativa, condiciones para contratar con terceros, como una forma de organizar este tipo de sociedades, de igual forma se promulgan prohibiciones, apartes del régimen de trabajo asociado y compensaciones, seguridad social y diferentes mecanismos de control entre las que están las sanciones y multas. En concordancia con el artículo 39 del presente decreto (DR 4588 de 2006) éste deroga el Decreto 468 de 1990

2.3.4 ESTATUTO TRIBUTARIO

Su contenido involucra al sector cooperativo y especialmente a las Cooperativas de Trabajo Asociado que prestan servicios agrícolas de la siguiente manera:

El artículo 19 del Estatuto Tributario en su literal 4 menciona que Las cooperativas previstas en la legislación cooperativa, vigilados por alguna superintendencia u organismos de control, estarán exentas del impuesto sobre la renta y complementarios si el veinte por ciento (20%) del excedente, tomado en su totalidad del Fondo de Educación y Solidaridad de que trata el artículo 54 de la Ley 79 de 1988, se destina de manera autónoma por las propias cooperativas a financiar cupos y programas de educación formal en instituciones autorizadas por el Ministerio de Educación Nacional.

El beneficio neto o excedente de estas entidades estará sujeto a impuesto cuando lo destinen en todo o en parte en forma diferente a lo establecido en este artículo 54 de la Ley 79 de 1998 y en la legislación cooperativa vigente. El cálculo de este beneficio neto o excedente se realizará de acuerdo a como lo establezca la ley y la normatividad cooperativa vigente.

2.3.5 PLAN ÚNICO DE CUENTAS DEL SECTOR SOLIDARIO

El Superintendente de la Economía Solidaria expidió la Resolución 1515 del 27 de noviembre de 2001, resolución que contiene el nuevo Plan Único de Cuentas para las entidades del sector solidario vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria, ésta comenzó a regir desde el 1 de enero de 2002.

Posteriormente en la Resolución No. 890 de octubre 20 de 2004, la Superintendencia de la Economía Solidaria modifico y adiciono el PUC, después de hacer unos análisis y evaluaciones al mismo. En la descripción de las cuentas de gastos o costos por las obligaciones laborales estas cooperativas por ser entidades con características especiales reguladas por el régimen de Trabajo Asociado, mantienen un lenguaje exclusivo para el registro de los pagos de las relaciones de trabajo de sus asociados, que a continuación se describe:

Compensación Ordinaria = Sueldo
Tiempo Suplementario = Horas Extras
Compensación Variable = Comisiones
Ayuda para el transporte = Subsidio de Transporte
Compensación anual diferida = Cesantías Consolidada
Compensación Semestral = Prima de Servicios
Descanso anual compensado = Vacaciones
Compensación Extraordinaria = Bonificaciones

2.3.6 DECRETO 3553 DE 2008

El Ministerio de la Protección social expidió el [decreto 3553](#) mediante el cual se reglamenta la [ley 1233 de julio de 2008](#), la cual obliga a ciertas Cooperativas y Precooperativas de Trabajo asociado (CTAs y PCTAs) a efectuar *contribuciones especiales* al SENA, ICBF y Cajas de compensación desde enero de 2009.

En el artículo 10 de la ley 1233 se dispuso que las CTAs y PCTAs cuya facturación anual por ventas de bienes o prestación de servicios no fuese igual o superior a los 435 salarios mínimos mensuales legales vigentes, quedaran exoneradas de efectuar las contribuciones especiales al ICBF, SENA y Caja de Compensación durante todo el año siguiente. Y para reglamentar dicha disposición, en el artículo 3 del decreto 3553 se menciona lo siguiente:

2.4. MARCO CONTEXTUAL

2.4.1 SECTOR AZUCARERO

El sector azucarero en el Valle del Cauca ya tiene más de cien años. *Nació con el ingenio Manuelita a principios del siglo XX. A mediados del siglo cogió un segundo auge y nacieron casi todos los ingenios que subsisten hoy*⁶.

Desde ese tiempo ha sido una industria dinámica y generadora de empleo de toda la región, desde su inicio su herramienta de trabajo ha ido evolucionando o mecanizando a causa de la evolución de la tecnología, toda esta mecanización le ha permitido especializarse en toda su cadena de producción, experimentado desarrollos tecnológicos que por hoy tienen reconocimiento mundial. *“Colombia se ubica entre los diez principales países exportadores de azúcar”*⁷.

*La mecanización del corte de caña, deja en la cuerda floja a más de 16 mil corteros que todavía quedan. Cada máquina cortadora realiza en el mismo tiempo el trabajo de 80 corteros (...)*⁸.

En los años 80, cuando se introdujeron máquinas para alzar la caña en el campo, salieron los diez mil trabajadores que realizaban esa actividad manualmente. Pero con la diferencia de que esos trabajadores pudieron ser reubicados en otros frentes de trabajo, lo que no es posible hoy con los corteros que vayan siendo reemplazados por las máquinas.

El sector azucarero hoy en día es una agroindustria financieramente muy sólida, y contribuye en grandes proporciones al desarrollo económico de la región. Del mismo modo dentro de su estructura organizativa cuenta con apoyo científico e

⁶ Las Cooperativas de Trabajo Asociado en el sector azucarero; “Flexibilización”, o salvajización laboral; Por Ricardo Aricapa A. Una investigación de la Escuela Nacional Sindical

⁷ Vision Asocaña, www.asocaña.com.co

⁸ Las Cooperativas de Trabajo Asociado en el sector azucarero; “Flexibilización”, o salvajización laboral; Por Ricardo Aricapa A. Una investigación de la Escuela Nacional Sindical

institucional. Como por ejemplo Cenicaña y Tecnicaña, centros de investigación y capacitación en todo lo relacionado con el cultivo y el proceso de la caña. También con Asocaña, entidad gremial que defiende los intereses políticos y económicos de los azucareros y forma sus cuadros directivos.

Asocaña tiene como objetivo ser: *“representante y vocera del sector azucarero colombiano. Promover oportunamente su evolución y la del entorno en beneficio de sus afiliados. Aportar efectivamente al proceso de desarrollo socioeconómico de la región y el país, de acuerdo con la filosofía de empresa privada con responsabilidad social⁹”*.

Imágen 1: Instalaciones de Cenicaña



⁹ Los ingenios vinculados a Asocaña esta asociación son: La Cabaña, Carmelita, Manuelita, María Luisa Mayagüez, Pichichí, Risaralda, Sancarlos, Riopaila – Castilla, Incauca, Central Tumaco, Providencia.

*Imagen 2: El Ingenio Providencia planta en la vía
Palmira - Cerrito km. 17 Valle, Colombia.
Oficina en Cali: carrera 9 # 28-103.*



2.4.2 INGENIO PROVIDENCIA

Hacia 1925 el Señor Modesto Cabal tuvo la visión de establecer en la región otra gran empresa. La idea era montar un centro azucarero, diseñado para producir azúcar centrifugado. Esta idea se materializó el 12 de Abril de 1926, cuando se fundó el Central Azucarero del Valle S.A. En 1954 y habiéndose establecido como uno de los ingenios de mayor pujanza en el país, los dueños decidieron adoptar otra razón social, cambiando el nombre por el de Ingenio Providencia S.A.

El ritmo de producción se mantuvo hasta 1991 cuando la Organización Ardila Lülle adquirió la mayoría accionaria del Ingenio, incorporándole grandes avances tecnológicos y cambios en su estructura organizacional. Durante 1997, la fábrica del Ingenio Providencia tuvo una molienda promedio de 8.000 toneladas por día, ocupando, por sexto año consecutivo, el segundo lugar en producción, después de Incauca S.A.

En 1995 el Instituto Colombiano de Normas Técnicas, otorgó los Sellos de Conformidad a sus productos. Dos años más tarde, el 14 de noviembre de 1997 el ICONTEC, promotor de los procesos de mejoramiento continuo en Colombia, le hizo entrega del Certificado de Aseguramiento de la Calidad NTC-ISO-9002, como un reconocimiento a su Sistema de Calidad, ampliando el horizonte para la comercialización de sus productos tanto a nivel nacional como internacional¹⁰.

Anteriormente para la prestación de servicios de corte de caña existía una relación entre contratistas y corteros y se regía por el código sustantivo del trabajo, en esa relación no han faltado las interpretaciones amañadas, los malos tratos y las violaciones de los derechos de los corteros.

¹⁰ Reseña Histórica tomada de: www.asocaña.com.co

El sistema de contratación por terceros empezó a darse en los ingenios desde principios de los años 90 con la Ley 50, que da vía libre al desmonte de los costos directos de la mano de obra, y a decisiones que afectan el nivel de vida de los trabajadores. La ley respeta la antigüedad del trabajador, pero éste puede renunciar a ella y acogerse a la Ley 50. Fue así como muchos corteros renunciaron a las empresas a cambio de una suma de dinero pactada, y la promesa de continuar vinculados a la empresa a través de intermediarios de fuerza laboral, conocidos bajo el genérico de contratistas.

Con el rechazo de los corteros hacia los contratistas aparece en el año 2000 las cooperativas de trabajo asociado (CTA), como una nueva forma de contratación. No solo para suministrar mano de obra al servicio de corte de caña sino también en otras áreas de la producción (mantenimiento, aseo, transporte). Una de los primeros ingenios en adoptar las CTA fue Manuelita, que impulsó un plan de retiro voluntario de sus trabajadores con la garantía de posterior afiliación a las cooperativas. Para ese entonces nacen cooperativas como Real Sociedad CTA, Nueva Independencia CTA y Cooberlin, todas prestan el servicio de corte de caña al Ingenio Providencia S.A.,

Imagen 3: Corteros de caña



Imagen 4: Máquina cortadora de caña



Imagen 5: Ubicación geográfica de CTA en el Valle del Cauca



2.4.3 COOPERATIVA TRIUNFAR C T A

Nombre de la Cooperativa	TRIUNFAR CTA
<i>Fecha de Constitución</i>	<i>Septiembre 9 de 2005</i>
<i>Numero de Socios Fundadores</i>	<i>39 Asociados</i>
<i>Numero de Socios Actuales</i>	<i>47 Asociados</i>
<i>Ubicación Geográfica</i>	<i>Calle 5 N 8-71 (El Cerrito)</i>

2.4.4 COOPERATIVA EL ARRANQUE C T A

Nombre de la Cooperativa	EL ARRANQUE CTA
<i>Fecha de Constitución</i>	<i>Septiembre 10 de 2005</i>
<i>Numero de Socios Fundadores</i>	<i>40 Asociados</i>
<i>Numero de Socios Actuales</i>	<i>53 Asociados</i>
<i>Ubicación Geográfica</i>	<i>Calle 5 N 8-71 (El Cerrito)</i>

En cada una de estas cooperativas es indispensable encontrar situaciones como:

Un alto porcentaje de los corteros son afro-descendientes de la Costa Pacífica, Nariñenses y población indígena, esta ultima proveniente de los resguardos del departamento del Cauca. Todos con bajo nivel académico, que en su mayoría no han terminado la primaria. La familia del cortero es numerosa, de cinco hijos en promedio. En la mayoría de los casos viven en casas arrendadas y en precarias condiciones, los estratos en los que habitan oscilan entre 1 y 2.

Su difícil situación económica y sus escasos ingresos llevan en su mayoría a que no se fomente la cultura de ahorro, del mismo modo es una comunidad machista, esta actitud prepotente se atribuye a factores culturales y su bajo nivel de escolaridad.

En la práctica los corteros no tienen vacaciones, así el pago por este rubro esté incluido en el pago global que reciben por tonelada cortada. O sea que es un pago

diferido a todo el año. La población de corteros no se renueva ni aumenta en número porque los ingenios los han ido desplazando con la introducción de maquinaria en el corte de la caña.

El contrato que los ingenios hacen con las cooperativas se llama oferta mercantil. Ésta estipula un valor global por tonelada cortada, que incluye la remuneración del cortero, sus prestaciones sociales y algunos costos de operación (transporte, dotación de implementos de trabajo, costos administrativos).

A su vez la cooperativa hace un contrato con el cortero, en el que se estipula lo que éste recibirá por cada tonelada cortada (no se llama salario sino compensación económica) y los diferentes descuentos por prestaciones sociales, costos de operación y aportes cooperativos.

2.4.5 FUNDACIÓN CARVAJAL

La Fundación Carvajal nace en 1961 con el propósito de ayudar a las clases menos favorecidas y de contribuir con el desarrollo socioeconómico de Colombia. Adelanta programas en Desarrollo Empresarial, vivienda de interés social, Desarrollo Agropecuario, Medio ambiente, Apoyo a Tenderos, Educación, Servicios Básicos Comunitarios y Desarrollo Comunitario.

Su objetivo general es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad mediante servicios que promuevan el desarrollo empresarial y que faciliten el crecimiento humano en la actividad productiva y social. Brinda servicios de capacitación y asesoría; administrativa y técnica, capacitación continuada y adaptación laboral para la micro, pequeña y mediana empresa.

Con el fin de ofrecer su eficaz experiencia en este campo, la Fundación Carvajal ha diseñado diversos planes de ayuda interinstitucional. La Fundación Carvajal presta su servicio en forma continua hasta que los programas de esta naturaleza marchen con acierto y éxito.

Los servicios que la Fundación Carvajal oferta son:

- ✓ Estudios socioeconómicos.
- ✓ Consultoría para la creación de programas de micro y pequeña empresa.
- ✓ Formación de capacitadores, asesores y analistas de crédito de programas de desarrollo empresarial.
- ✓ Fortalecimiento de entidades que adelantan programas en desarrollo social.
- ✓ Diseño y comercialización de material didáctico.

Con estos servicios se pretende:

- ✓ Valorar la profesión de vendedor como un trabajo digno que genera crecimiento personal, profesional y económico.
- ✓ Descubrir sus potencialidades como vendedor, para un desempeño eficiente en esta actividad.
- ✓ Identificar las debilidades y limitaciones que pueden afectar un buen resultado en su labor de ventas y aprender como superarlas.
- ✓ Apropiar las técnicas modernas de venta que le permita lograr una preparación óptima para motivar a empresarios a vincularse a los servicios de capacitación y asesoría.
- ✓ Desarrollar habilidades, destrezas y aptitudes de comunicación, planeación y organización para el trabajo de ventas.
- ✓ Construir estrategias de mercadeo y ventas que permitan optimizar la labor de vinculación.

Fuente: Tomado y editado de la página de la fundación Carvajal
<http://www.fundacioncarvajal.org.co>

3. RESULTADOS

3.1 ANALISIS Y DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL

3.1.1 COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO TRIUNFAR

3.1.1.1 Datos generales

Tabla N 1

INFORMACION GENERAL	
fecha del diagnostico	septiembre 17 de 2009
nombre de la cooperativa	triunfar cta.
tiempo de existencia	4 años
numero de asociados	47 asociados
correo electrónico	triunfar@yahoo.com
Dirección	calle 5 n 8-71
Localización	cerrito

Fuente: Cooperativa de trabajo asociado Triunfar

Tabla N 2

II. HISTORIA	
Fecha de constitución	Septiembre 9 de 2005
Numero de asociados	39 asociados
Numero de reformas al estatuto	1 reforma
Total patrimonio	26.662.269
Total aportes	32.333.927
Actividad de trabajo	Corte de caña

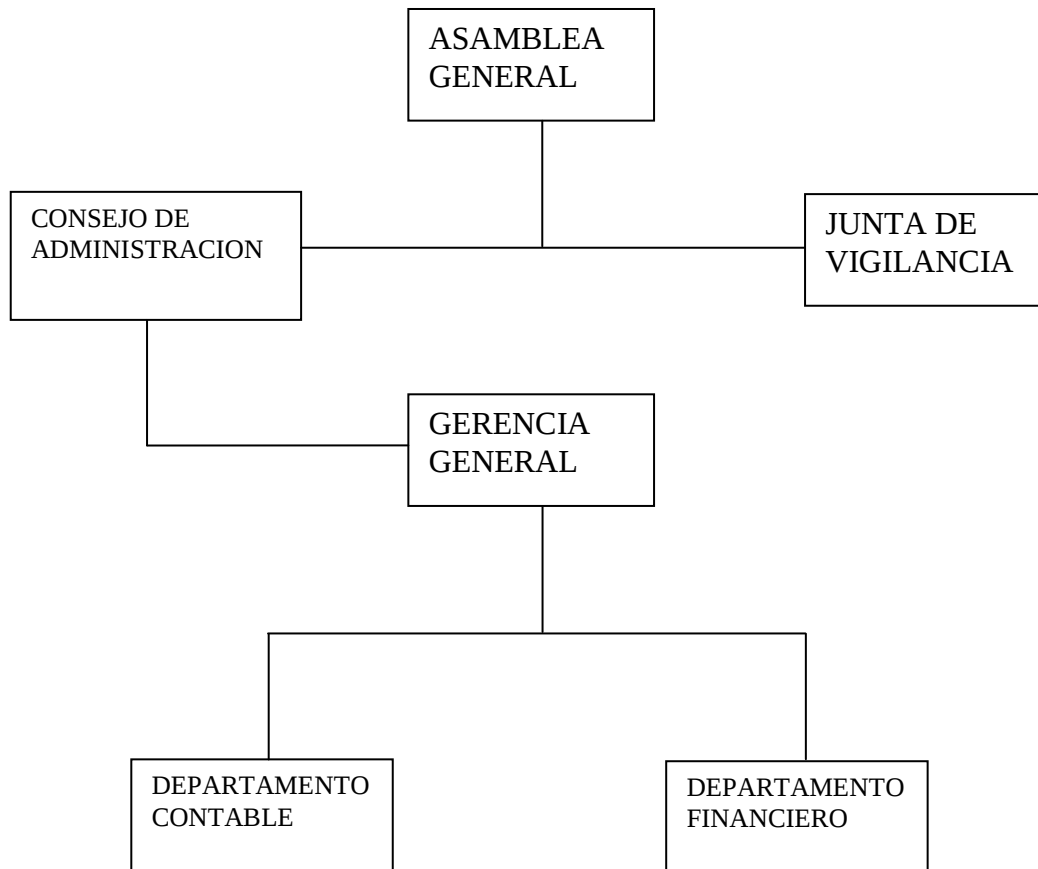
Fuente: Cooperativa de trabajo asociado Triunfar

3.1.1.2 Área administrativa

- **Organización**

Actualmente la CTA no cuenta con un organigrama grafico definido, a pesar de ello se tiene claridad en cuanto a los niveles de autoridad.

Propuesta de organigrama:



- PERSONAL

Admisión de asociados

Actualmente no se están recibiendo asociados nuevos en la cooperativa, sin embargo los criterios normales para la admisión de nuevos asociados, consignados en el artículo 17 del estatuto. (Ver anexo E)

1. causas del retraso inasistencial al trabajo

R// dentro de la CTA se viene presentando un problema de ausentismo muy severo, y estas ausencias al trabajo se presentan sin una justa causa por parte de los asociados.

Cuadro N 1

REGISTRO DE INASISTENCIA	
MES	PERSONAS AUSENTES
Julio	155
Agosto	153
Septiembre	133

El promedio de inasistencia en los últimos tres meses es de 147, lo cual indica una ausencia semanal promedio de 37 personas. Esto implica costos adicionales por seguridad social y transporte que son asumidos por la CTA. Además se está incumpliendo con el artículo 28 de estatuto, el cual indica que se debe cobrar una multa del 5% de salario mínimo en caso de ausentismo injustificado.

Capacitación y entrenamiento

El personal nuevo que ingresa a la cooperativa recibe capacitación sobre la estructura de la cooperativa y sobre las labores a realizar en su puesto de trabajo; posterior a eso no se recibe capacitación alguna. (Ver anexo E)

2. Registros del mantenimiento

R// cuando se realiza un mantenimiento al equipo de oficina si se realiza un registro, pero este mantenimiento no se realiza con una frecuencia constante.

- **CONTROL**

1. sistema para el control de calidad de los servicios ofrecidos

R// el control se realiza al final del proceso, pero no se realiza un control estadístico sobre el material defectuoso.

2. causas de la accidentalidad.

R// anteriormente se presentaban accidentes por cortes, principalmente en las piernas; actualmente se ha reducido considerablemente este problema, pero se presentan accidentes, aunque no muy frecuentes, en los ojos debido a las ramas y hojas de la caña.

Sería aconsejable el dotar al personal de gafas protectoras para evitar los accidentes en los ojos, el cual es la causa de accidentalidad más frecuente.

3. proveedores de insumos y maquinas

R// el proveedor de los insumos de los asociados dedicados al corte de caña es el ingenio. Estos insumos comprenden:

- Ropa
- Machetes
- Lima
- Guantes
- Capa
- Estuche

• TOMA DE DECISIONES

Las decisiones en la cooperativa son tomadas principalmente por la gerencia y el consejo de administración. Existe un grado de formalización para cada tipo de decisión (financiera, de compras, de personal asociado) presente en los estatutos aunque en ocasiones no se toma en cuenta lo plasmado en ellos. (Ver anexo F)

• PLANEACIÓN

Actualmente la cooperativa solo realiza la planeación del presupuesto el cual se elabora anualmente, con ayuda de los asesores de la fundación Carvajal, pero no se realiza ningún tipo de controles para garantizar la ejecución del mismo. (Ver anexo F)

FORTALEZAS	DEBILDADES
La CTA cuenta con una buena estructura administrativa (gerencia, consejo, junta de vigilancia). Cuenta con estatutos actualizados según la supersolidaria. Existe una buena comunicación entre los órganos de administración. El espacio físico dentro de la CTA es el adecuado según el tamaño de la organización.	No se realizan controles para el cumplimiento de los estatutos No se realiza control para la ejecución presupuestal. No hay planeación estratégica. No existe misión ni visión para la organización No existe motivación para estimular el mejor desempeño de los asociados.

3.1.1.3 Área Técnica o de servicios

Procedimientos definidos dentro de la cooperativa

Tabla N 3

	SI	NO
Procedimientos		X
Responsables de las tareas	X	
Niveles de autoridad	X	
Organización del trabajo	X	

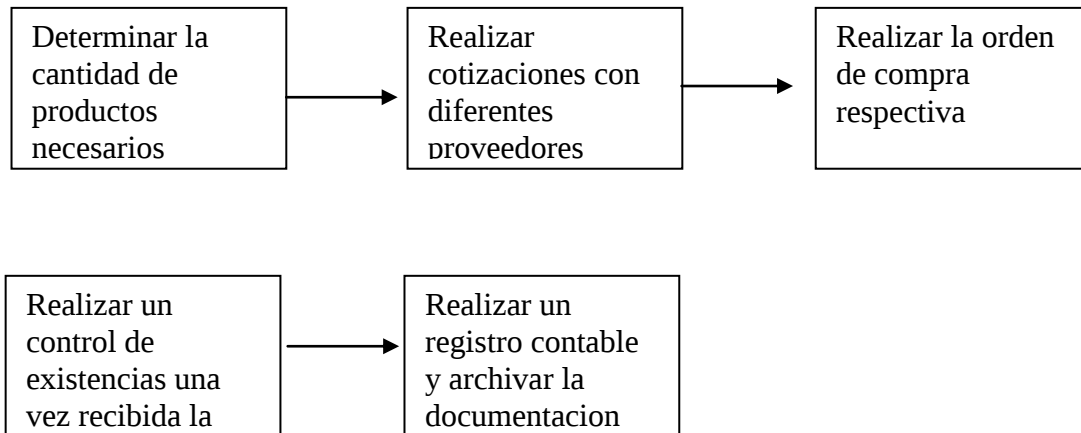
Fuente. Cooperativa de trabajo asociado triunfar

Existe una falencia en cuanto a los procedimientos, pues no están claramente definidos. Para un funcionamiento administrativo más eficiente deberían existir al menos los siguientes procedimientos:

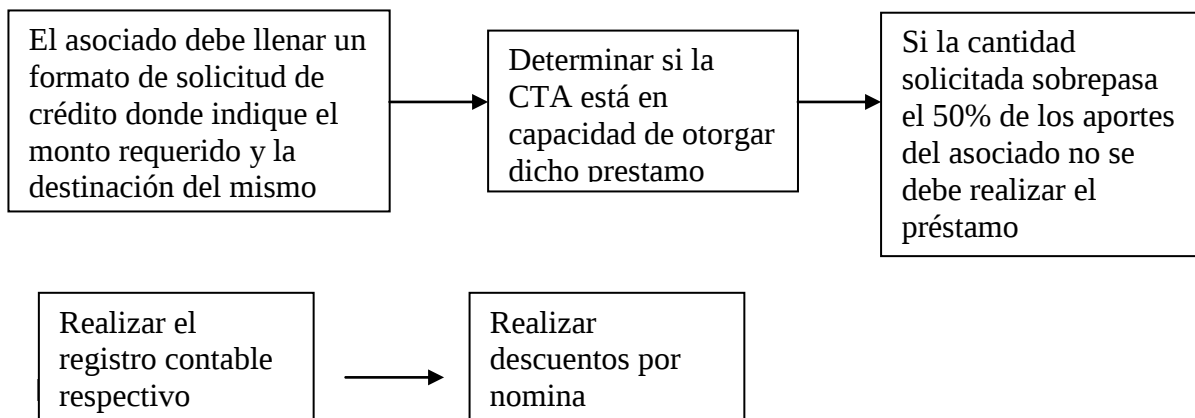
- Procedimiento de compras menores a 10 SMMLV (art 71 estatuto)
- Procedimiento de otorgamiento de créditos
- Procedimiento de solicitud de créditos.
- Procedimientos de llamados de atención y sanciones para combatir el ausentismo injustificado.

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

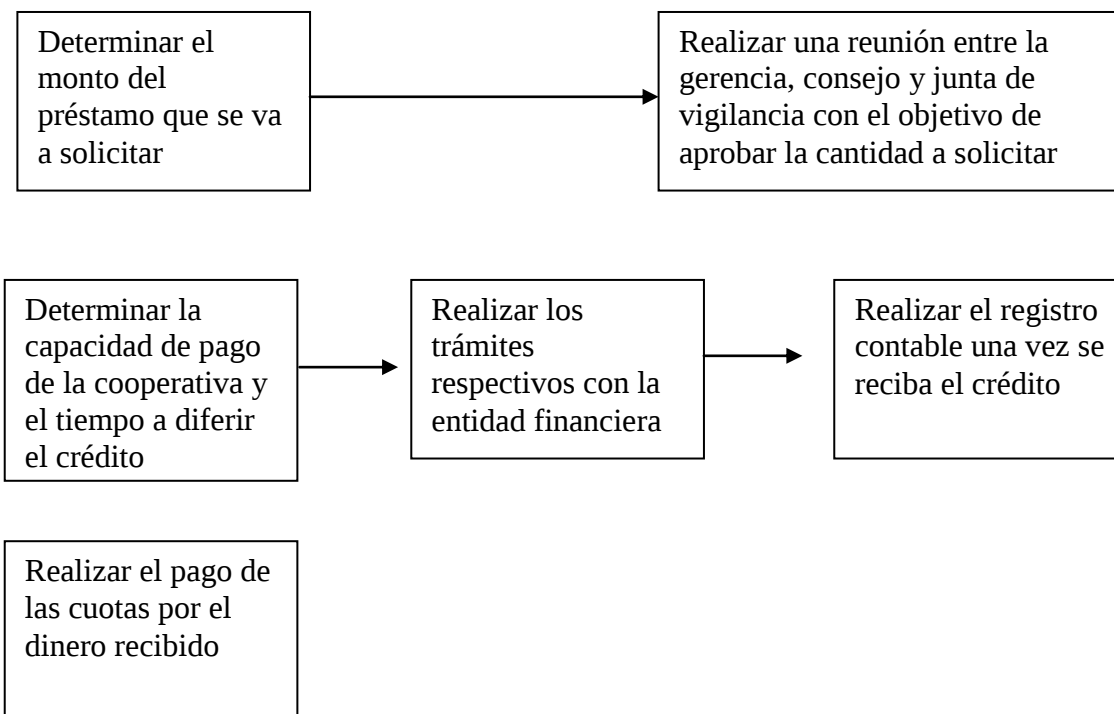
Para realizar compras las cuales no sobrepasen el tope establecido en el estatuto (10 SMMLV) es recomendable seguir el siguiente procedimiento:



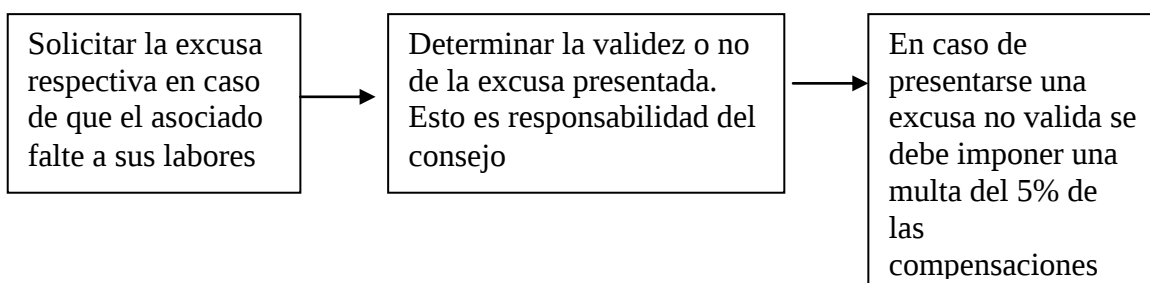
PROCEDIMIENTO PARA OTORGAMIENTO DE CREDITO A ASOCIADOS



PARA SOLICITUD DE CREDITO A ENTIDADES FINANCIERAS



PROCEDIMIENTO PARA COMBATIR EL AUSENTISMO.



FORTALEZAS	DEBILDADES
Tienen claro quién es el responsable de cada tarea	No existen políticas de compras, otorgamiento de crédito ni de admisión de asociados.

3.1.1.4 Área contable y financiera

3.1.1.4.1 Análisis de estados financieros

Cuadro N 2

SITUACIÓN FINANCIERA - AÑO **2009**

Descripción	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Activo	\$ 134,331,132	\$ 147,752,962	\$ 152,372,911	\$ 142,381,449	\$ 140,751,898
Pasivo	\$ 104,306,787	\$ 115,671,386	\$ 118,805,202	\$ 111,217,523	\$ 111,618,726
Cuentas por cobrar	\$ 112,933,815	\$ 111,335,437	\$ 124,773,603	\$ 118,060,563	\$ 116,224,859
Deudas asociados	\$ 16,090,941	\$ 15,616,644	\$ 19,248,349	\$ 19,369,949	\$ 12,115,750
Aportes sociales	\$ 31,200,115	\$ 32,224,212	\$ 31,576,689	\$ 30,160,198	\$ 27,008,505
Patrimonio	\$ 30,024,345	\$ 32,081,576	\$ 33,567,709	\$ 31,163,926	\$ 29,133,172
Transporte de personal	\$ 3,626,000	\$ 3,864,000	\$ 4,002,000	\$ 5,613,200	\$ 3,780,060
Excedentes	\$ 4,519,267	\$ 1,033,134	\$ 2,133,656	\$ 4,536,936	\$ 1,120,939
Ingresos Operacionales	\$ 91,171,084	\$ 87,238,788	\$ 84,189,169	\$ 69,205,091	\$ 69,742,813
Ingresos no Operacionales	\$ 738,603	\$ 177,477	\$ 223,033	\$ 269,760	\$ 203,008
Total Ingresos	\$ 91,909,687	\$ 87,416,265	\$ 84,412,202	\$ 69,474,851	\$ 69,945,821
Gastos Operacionales	\$ 4,422,368	\$ 4,356,394	\$ 4,051,893	\$ 4,444,637	\$ 4,120,204
Gastos no Operacionales	\$ 350,122	\$ 452,761	\$ 674,292	\$ 380,463	\$ 274,940
Costos	\$ 82,617,930	\$ 81,573,976	\$ 77,552,361	\$ 60,112,815	\$ 64,429,738
Total Gastos + Total Costos	\$ 87,390,420	\$ 86,383,131	\$ 82,278,546	\$ 64,937,915	\$ 68,824,882

Fuente: Estados Financieros Triunfar CTA - Noviembre 2009

INDICADORES	UMBRALES DEFINIDOS POR LA SUPERSOLIDARIA		
	Deficiente	Aceptable	Bueno
Endeudamiento total	Riesgo de liquidez		
	> 90; <= 100%	> 85; <= 90%	> =0; <= 85%
Rentabilidad del patrimonio	Riesgo financiero		
	< 7,67%	>= 7,67% <9,28%	>= 9,28%
Margen operacional	Riesgo operacional		
	>=0; < 10%	>=10%; < 20%	>= 20%; <=100%
Aporte social / Activo total	Riesgo de estructura		
	> 20%; <=100%	> 10%; <=20%	>= 0; <10%

Fuente: Fundación Carvajal - Investigación y Desarrollo

1. Por cada \$100 que la CTA tiene debe \$_____

Descripción	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Pasivos	\$ 104,306,787	\$ 115,671,386	\$ 118,805,202	\$ 111,217,523	\$ 111,618,726
Activos	\$ 134,331,132	\$ 147,752,962	\$ 152,372,911	\$ 142,381,449	\$ 140,751,898

Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
\$ 78	\$ 78	\$ 78	\$ 78	\$ 79

2. Por cada \$100 que tiene en lo que posee, \$_____ están en manos de personas que le deben a la CTA

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Cuentas por cobrar	\$ 112,933,815	\$ 111,335,437	\$ 124,773,603	\$ 118,060,563	\$ 116,224,859
Activos	\$ 134,331,132	\$ 147,752,962	\$ 152,372,911	\$ 142,381,449	\$ 140,751,898

Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
\$ 84	\$ 75	\$ 82	\$ 83	\$ 83

3. Por cada \$100 que le deben a a CTA \$_____ son deudas de sus asociados

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Deudas asociados	\$ 16,090,941	\$ 15,616,644	\$ 19,248,349	\$ 19,369,949	\$ 12,115,750
Cuentas por cobrar	\$ 112,933,815	\$ 111,335,437	\$ 124,773,603	\$ 118,060,563	\$ 116,224,859

Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
\$ 14	\$ 14	\$ 15	\$ 16	\$ 10

4. Por cada \$100 que realmente le pertenece a la CTA, \$ _____ estan comprometidos o son aportes de los asociados

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Aportes	\$ 31,200,115	\$ 32,224,212	\$ 31,576,689	\$ 30,160,198	\$ 27,008,505
Patrimonio	\$ 30,024,345	\$ 32,081,576	\$ 33,567,709	\$ 31,163,926	\$ 29,133,172

Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
\$ 104	\$ 100	\$ 94	\$ 97	\$ 93

5. Si a la CTA le tocara devolver los Aportes a la fecha lo que quedaria realmente es de \$ _____

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Patrimonio	\$ 30,024,345	\$ 32,081,576	\$ 33,567,709	\$ 31,163,926	\$ 29,133,172
(-) Aportes	\$ 31,200,115	\$ 32,224,212	\$ 31,576,689	\$ 30,160,198	\$ 27,008,505

Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
-\$ 1,175,770	-\$ 142,636	\$ 1,991,020	\$ 1,003,728	\$ 2,124,667

6. Por cada \$100 de los Aportes de los asociados la cooperativa les ha prestado \$ _____

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Deudas asociados	\$ 16,090,941	\$ 15,616,644	\$ 19,248,349	\$ 19,369,949	\$ 12,115,750
Aportes	\$ 31,200,115	\$ 32,224,212	\$ 31,576,689	\$ 30,160,198	\$ 27,008,505

Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
\$ 52	\$ 48	\$ 61	\$ 64	\$ 45

7. Por cada \$100 de ingresos la CTA gasta en pago de compensaciones \$ _____

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Costos	\$ 82,617,930	\$ 81,573,976	\$ 77,552,361	\$ 60,112,815	\$ 64,429,738
Ingresos Totales	\$ 91,909,687	\$ 87,416,265	\$ 84,412,202	\$ 69,474,851	\$ 69,945,821

Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
\$ 90	\$ 93	\$ 92	\$ 87	\$ 92

8. Por cada \$100 de los ingresos del mes los gastos de adminsitracion pagados en el mes son de \$ _____

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Gastos de Administracion	\$ 4,422,368	\$ 4,356,394	\$ 4,051,893	\$ 4,444,637	\$ 4,120,204
Ingresos Totales	\$ 91,909,687	\$ 87,416,265	\$ 84,412,202	\$ 69,474,851	\$ 69,945,821

Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 6	\$ 6

9. Por cada \$100 de los Ingresos se gastan en transporte \$ _____

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Costo Trasnporte de Personal	\$ 3,626,000	\$ 3,864,000	\$ 4,002,000	\$ 5,613,200	\$ 3,780,060

Ingresos Totales	\$ 91,909,687	\$ 87,416,265	\$ 84,412,202	\$ 69,474,851	\$ 69,945,821
-------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
\$ 4	\$ 4	\$ 5	\$ 8	\$ 5

10. Por cada \$100 de los Ingresos le quedan de excedentes a la cooperativa \$ _____

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Excedentes	\$ 4,519,267	\$ 1,033,134	\$ 2,133,656	\$ 4,536,936	\$ 1,120,939
Ingresos Totales	\$ 91,909,687	\$ 87,416,265	\$ 84,412,202	\$ 69,474,851	\$ 69,945,821

Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
\$ 5	\$ 1	\$ 3	\$ 7	\$ 2

INDICADORES	Triunfar CTA									
	Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre	
Endeudamiento total		Bueno		Bueno		Bueno		Bueno		Bueno
	77,65%		78,29%		77,97%		78,11%		79,30%	
Rentabilidad del patrimonio		Deficiente		Deficiente		Deficiente		Deficiente		Deficiente
	4,92%		1,18%		2,53%		6,53%		1,60%	
Margen operacional		Bueno		Bueno		Bueno		Bueno		Bueno
	104,33%		100,99%		102,32%		106,57%		101,33%	
Aporte social / Activo total		Deficiente		Deficiente		Deficiente		Deficiente		Aceptable
	23,23%		21,81%		20,72%		21,18%		19,19%	

Endeudamiento Total: Total pasivo / Total Activo

Indica la proporción de activos de la sociedad administradora que está siendo financiada con pasivos externos.

Indica el % del Activo financiado por terceros.

Rentabilidad del Patrimonio: Excedentes / (Ing. No operacionales + Ing. Operacionales)

Por cada \$100 de los Ingresos le quedan de excedentes a la cooperativa \$_____

Margen Operacional: Ingresos Operacionales / (Total Costos + Total Gastos)

Por cada \$100 de costos y gastos de admon el % corresponde a los ingresos

Aporte social / Total de activo

Por cada \$100 que la CTA tien \$_____ corresponde de a los aportes

Es de notar que la organización se encuentra en un estado aceptable, pues se encuentra en un estado de detrimento patrimonial además de no estar cumpliendo con algunas de las razones financieras estipuladas por la superintendencia de economía solidaria, como lo son la rentabilidad del patrimonio y el aporte social / activo total.

En lo referente al estado de resultados se puede afirmar que la principal fuente de ingresos son los operacionales, los que provienen del corte de caña y en lo referente a sus costos los principales son los costos por compensaciones y los costos administrativos.

En lo correspondiente a las razones financieras, se aprecia que la CTA tiene problemas en la rentabilidad del patrimonio y el aporte social/activo total; aunque en este ultimo experimento una leve mejora en el mes de noviembre. De no continuar con estas mejoras puede ser causal de intervención por parte de la supersolidaria.

FORTALEZAS	DEBILDADES
Se realizan los estados financieros mensualmente. Se están cumpliendo con las razones financieras de endeudamiento total y margen operacional establecidas por la supersolidaria. Se cuenta con un software contable adecuado	No se cumple con 2 de las razones financieras establecidas por la supersolidaria. Se presenta un estado de detrimento patrimonial. Gastos administrativos muy altos de acuerdo al tamaño de la organización. No se realiza un análisis de los estados financieros ni de las razones financieras. Se están realizando préstamos a asociados por encima del 50% de sus aportes.

3.1.1.5 Área legal y tributaria

Entidades entre las cuales está legalmente constituida la cooperativa y en las cuales esta actualizada

Tabla N 4

NORMA LEGAL	CONSTITUIDO	ACTUALIZADO	NO MANEJA
Cámara de comercio	X	X	
ICA			X
Dan social			X
Administración de impuestos	X	X	

Declaraciones tributarias que está obligada a presentar la cooperativa y con cuales está al día.

Tabla N 5

DECLARACION	OBLIGADA	AL DIA
Decl. Ingresos y egresos	NO	
Decl. De retención en la fuente	SI	SI
Decl. De industria y comercio	NO	

Permisos que tiene actualizados

Control físico	no maneja
Sanidad	no maneja
Ambiental	no maneja
Bomberos	no maneja

En la parte laboral es importante señalar que la cooperativa cumple con todos los requisitos en lo referente a seguridad social (21.022%), prestaciones sociales (21.83%) y aportes parafiscales (9%)

FORTALEZAS	DEBILDADES
Se encuentra al día con cámara y comercio y administración de impuestos. Presenta puntualmente las declaraciones a la cual está obligada. Realiza los pagos parafiscales de manera oportuna.	No se realiza la distribución de excedentes de acuerdo a la ley cooperativa. La cooperativa sirve de intermediario para préstamos de terceros, lo cual es prohibido por la ley cooperativa. Se realizan préstamos a los asociados por encima del 50% de los aportes.

3.1.1.6 Área de costos

Punto de equilibrio de la cooperativa

Actualmente no se conoce ni calcula el punto de equilibrio de la cooperativa.

Tomando como base los estados financieros de la cooperativa de trabajo asociado triunfar se puede determinar en punto de equilibrio de la siguiente manera:

Punto de equilibrio = volumen de ventas necesario para sostener el negocio sin ganar ni perder dinero.

P. E. = costos + gastos

Cuadro N 3

DETERMINACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS	
Costos totales	84.382.434
Gastos totales	7.845.568
Punto de equilibrio	92.228.002

El anterior es el punto de equilibrio para el mes de mayo, el cual la CTA alcanzo y supero, de esta manera pudo cubrir todos sus gastos y genero excedentes.

Margen de contribución del servicio

No se conoce el margen de contribución ni se calcula.

El margen de contribución calculado para la cooperativa de trabajo asociado Triunfar es el siguiente:

Cuadro N 4

CALCULO DE PRECIO DE VENTA PROMEDIO			
PRECIO QUE PAGA EL INGENIO		PRECIO QUE PAGA LA COOPERATIVA	
Caña quemada Ordinaria	\$11.409	Caña quemada Ordinaria	\$6.400
Caña quemada Festiva	\$17.212	Caña quemada Festiva	\$9.894
Caña verde Ordinaria	\$12.720	Caña verde Ordinaria	\$7.189
Caña verde Festiva	\$18.798	Caña verde Festiva	\$10.849
\$ PROMEDIO TONELADA	\$15.035	\$ PROMEDIO TONELADA	\$8.583

En el cuadro anterior se presenta la información del precio del servicio promedio, tanto el que paga el ingenio a la cooperativa como el que paga la CTA a sus asociados.

Cuadro N 5

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN DEL SERVICIO						
SERVICIOS	PU	Q	VT \$	CVT	CVU	MARGEN DE CONTRIBUCION TOTAL
CORTE DE CAÑA	\$15.035	6.236	\$93.758.260	\$84.382.434	\$13.532	\$9.375.826

PU: Precio Unitario

Q: Cantidades

VT \$: Ventas Totales en Pesos

CVU: Costo Variable Unitario

CVT: Costos variables Totales

En el cuadro anterior se puede apreciar el margen de contribución en pesos que maneja la cooperativa en el mes de mayo de 2009. Este margen, el cual no es muy significativo ya que representa solo el 10% del ingreso total, explica el por qué del lento crecimiento de este tipo de organizaciones ya que década \$100 pesos solo queda el 10% de excedentes

Estructura de financiación

Actualmente la cooperativa no posee créditos con entidades financieras.

Proyectos de inversión en que tiene interés la cooperativa

Actualmente la cooperativa ha pensado en invertir en un nuevo proveedor del servicio de transporte, mas no se han hecho los contactos necesarios.

FORTALEZAS	DEBILDADES
Durante el periodo de octubre a diciembre la cooperativa se ubico por encima de su punto de equilibrio. El precio de venta del servicio es competitivo con relación al de la competencia. El margen de contribución es similar al de sus competidores.	No se calcula el margen de contribución. No se calcula el punto de equilibrio. Costos de administración muy altos para el tamaño de la cooperativa. Margen de contribución del 10% el cual es muy bajo para estimular el crecimiento de la cooperativa.

3.1.1.7 Área de mercadeo

Fuentes de ingreso de la cooperativa

La principal fuente de ingresos de la cooperativa es mediante la prestación del servicio de corte de caña.

Como fuente alternativa de ingresos podría ofrecer el servicio de limpieza de evaporadores, (actualmente este servicio es ofrecido por otras cooperativas tales como Cooberlin) o cuidado y mantenimiento de las vías. (Actualmente este servicio es ofrecido por cooperativas como Cooficor).

Cuadro N 6

servicio	Precio venta promedio	Cantidad mensual aprox. Toneladas	Ventas totales aprox.
Corte de caña	15.035	6.236	\$ 93.758.260

Empresas similares al cliente actual que pueden ser nuevos clientes y en que servicios

Dentro del sector de Cerrito se encuentran ubicados diferentes ingenios tales como: manuelita, pichichi, rio palia, Mayagüez. Todos estos podrían ser potenciales clientes en el servicio de corte de caña.

Diferenciación de la competencia

La diferencia principal estriba en la calidad de la prestación del servicio, pues cuando el ingenio manejaba políticas de incentivo a la calidad del trabajo, la CTA triunfar gano en diversas ocasiones el premio a la mejor calidad del corte de caña.

Principales competidores

Las cooperativas que prestan el servicio de corte de caña son competencia directa de la CTA triunfar. Entre ellas están:

Tabla N 6

CUADRO COMPARATIVO ENTRE COOPERATIVAS		
NOMBRE	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Cooficor	1. contabilidad actualizada 2. presta servicios adicionales al corte de caña	1. escaso sentido de pertenencia. 2. poco interés por parte de los órganos administrativos.
Nueva independencia	1. mayor numero de asociados 2. contabilidad actualizada 3. datos de asociados más actualizados.	1. mayor roce entre asociados 2. desorden administrativo. 3. escasa comunicación entre directivos y asociados.
El arranque	1. contabilidad actualizada. 2. no presenta detrimento patrimonial.	1. desorden a nivel administrativo. 2. poco sentido de pertenencia.
Real	1. contabilidad actualizada 2. mayor numero de asociados 3. ofrece servicios diferentes al corte de caña	1. comunicación deficiente 2. poco sentido de pertenencia.
Real sociedad	1. mayor numero de asociados 2. mayor liquidez	1. desorden administrativo. 2. poco sentido de pertenencia.
Nueva semilla	1. contabilidad actualizada 2. no presenta detrimento patrimonial.	1. mayor roce entre asociados 2. desorden administrativo. 3. escasa comunicación entre directivos y asociados.
Cosechar	1. mayor numero de asociados	1. escaso sentido de pertenencia.

	2. contabilidad actualizada 3. datos de asociados más actualizados.	2. poco interés por parte de los órganos administrativos.
Unicristal	1. mayor número de asociados 2. contabilidad actualizada 3. gran sentido de pertenencia. 4. reuniones constantes entre organismos de control.	1. desorden administrativo 2. poca comunicación

Precios del servicio de la CTA en comparación con los de la competencia

Los precios por la prestación del servicio en relación con las demás cooperativas son iguales, pues es el ingenio quien fija los precios del servicio prestado. Es el ingenio quien fija los precios por la prestación del servicio de corte de caña

- visión del cliente interno.
- Desde el consejo hacia el gerente

Tabla N 7

REQUERIMIENTOS	NIVEL DE SATISFACCION
Administración de la CTA	Excelente
Brindar información	Bueno
Proteger el patrimonio de la CTA	Bueno

- Desde el gerente hacia el consejo

Tabla N 8

REQUERIMIENTOS	NIVEL DE SATISFACCION
Nombrar al gerente	Excelente
Asistir a las reuniones informativas	Regular
Cumplimiento de estatutos	Bueno

FORTALEZAS	DEBILDADES
Se han recibido premios por parte del cliente debido a la buena prestación de servicios.	Se depende de un único cliente. Solo se ofrece un servicio a diferencia de otras cooperativas que ofrecen más de un servicio

3.1.1.8 Área de producción

1. en el área de prestación de servicios no se cuenta con equipo de última tecnología para la realización de las tareas. Al igual que en las demás cooperativas el servicio se presta con los siguientes insumos:

Tabla N 9

DESCRIPCION DEL EQUIPO			
Maq. Y equipo	Propiedad	Estado	Grado de utilidad
Machete	Propio	Bueno	Muy útil
Limas	Propio	Bueno	Muy útil
Canilleras	Propio	Bueno	Muy útil
Guantes	Propio	Bueno	Muy útil
Ropa	Propio	Bueno	Muy útil

2. clases de registros de producción que se llevan de manera regular en la cooperativa para las actividades y servicios ofrecidos.

Tabla N 10

CLASES DE REGISTROS DE PRODUCCIÓN QUE SE LLEVAN DE MANERA REGULAR EN LA COOPERATIVA PARA LAS ACTIVIDADES Y SERVICIOS OFRECIDOS	
Cantidad producida	Registro del monitor por medio de una planilla y el gerente en un libro
Horas paradas y causas	NO
Quien realiza el control	En el campo el Monitor
Consumo promedio de insumos que se requieren	NO
Producción defectuosa	Monitor en la planilla y el Gerente en un libro
Personal ausente	Monitor toma asistencia y comunica a Gerente
Otros controles	NO

FORTALEZAS	DEBILDADES
Buenas relaciones entre compañeros Se llevan registros en el área de producción Se lleva un registro de ausentismo al campo. Se da una dotación constante de los insumos para efectuar la labor del corte.	No se cuenta con equipo de protección para los ojos.

3.1.19 COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO "TRIUNFAR CTA" MATRIZ DOFA A agosto de 2009	FORTALEZAS 1. Buena dotación de equipos informáticos e instalaciones amplias. 2. Contratación de asesores staff 3. Buenas relaciones de los asociados con la parte administrativa 4. Documentación organizada 5. Excelente desempeño del secretario	DEBILIDADES 1. No se están cumpliendo algunos puntos de los estatutos y la admón. no posee suficiente destreza para analizar los Estados Financieros. 2. Una de las Cooperativas con menor número de asociados 3. Incorrecta parametrización de Software aplicativo "CCIEN" (software diseñado para las CTA) 4. Los asociados no presentan formalmente a los organizamos directivos "propuestas, proyectos, recomendaciones y demás iniciativas que tengan por objetivo el mejoramiento de la cooperativa". Estatutos literal 6, artículo 20.
OPORTUNIDADES 1. Acompañamiento de la Fundación Carvajal. 2. Estado concede a la CTA mediante el Estatuto Tributario Art. 19 ser contribuyentes del régimen tributario especial. 3. Aplicación de sanciones por incumplimiento de deberes y mal comportamiento de acuerdo a lo establecido en los estatutos.	ESTRATEGIA FO 1. Acatar las exigencias que la normatividad exige al sector solidario, para que la cooperativa tenga continuidad y además pueda hacerse acreedor a los beneficios que esta ofrece.(O1, O2; F2, F4)	ESTRATEGIA DO 1. Realizar una planeación estratégica que trace el curso de acción que sea necesario para asegurar el éxito de las actividades de la organización. (O1, O2, D1, D2, D3) 2. Promover espacios con asesores en los que se exponga planes de mejoramiento continuos. (O1, D1, D2).
AMENAZAS 1. Tener un solo cliente 2. Desconocimiento de umbrales de control estipulado por la Súper solidaria. 3. Perder la calidad del Régimen Tributario Especial otorgado mediante el Art. 19 del ET, al no distribuir los dineros de los fondos correctamente. 4. Los préstamos no se ajustan a lo exigido por la Circular Básica Contable. 5. Implementación de maquinas cortadoras de caña al campo.	ESTRATEGIA FA 1. Elaborar y llevar a cabo un proyecto que considere la especialización de la cooperativa con otro tipo de servicios. (A1, A5, F1, F2, F3, F4) 2. Elaborar un plan de trabajo ajustado a todas las exigencias de la Ley que garantice el compromiso y responsables y cumplimiento de las obligaciones de cada uno de los miembros del área administrativa. (A1, A2, A3, F4)	ESTRATEGIA DA 1. Acatar responsablemente lo contemplado en los estatutos, especialmente el literal 3, artículo 63, que contempla la obligatoriedad de capacitación para ejercer los diferentes cargos administrativos.(A3, A4, D1, D3).

3.1.2 COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO EL ARRANQUE

3.1.2.1 Datos generales

Tabla N 11

INFORMACION GENERAL	
fecha del diagnostico	Septiembre 17 2009
nombre de la cooperativa	El arranque
tiempo de existencia	4 años
numero de asociados	53 asociados
correo electrónico	elarranque@yahoo.com
Dirección	Calle 5 N 8 – 71
Localización	Cerrito – Valle

Fuente: Cooperativa de trabajo asociado el arranque

Tabla N 12

II. HISTORIA	
Fecha de constitución	Septiembre 10 de 2005
Numero de asociados	53 asociados
Numero de reformas al estatuto	1 reforma
Total patrimonio	49.230.167
Total aportes	54.424.992
Actividad de trabajo	Corte de caña

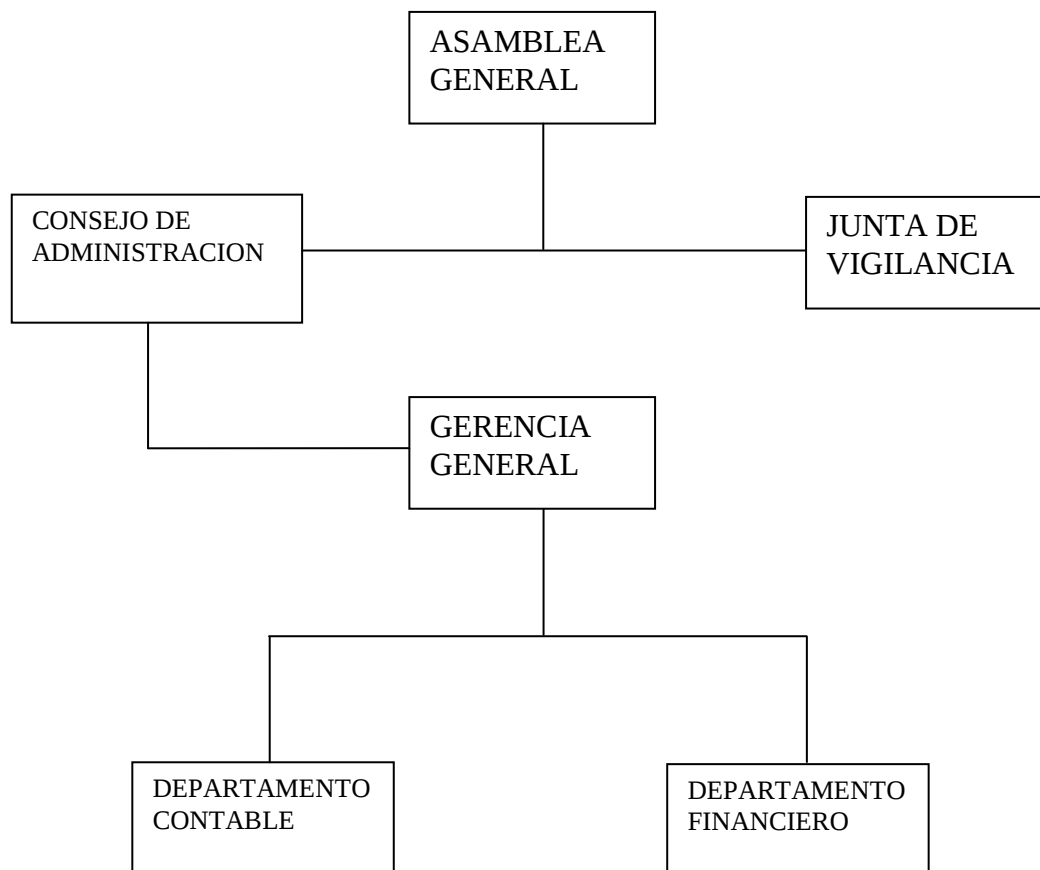
Fuente: Cooperativa de trabajo asociado el arranque

3.1.2.2 Área administrativa

- ORGANIZACION

Actualmente la CTA no cuenta con un organigrama

Propuesta de organigrama



- PERSONAL

Admisión de asociados

Actualmente no se están recibiendo asociados nuevos en la cooperativa, sin embargo los criterios normales para la admisión de nuevos asociados, consignados en el artículo 17 del estatuto. (Ver anexo E)

1. causas del retraso inasistencial al trabajo

R// dentro de la CTA se viene presentando un problema de ausentismo muy severo, y estas ausencias al trabajo se presentan sin una justa causa por parte de los asociados.

Cuadro N 7

REGISTRO DE INASISTENCIA	
MES	PERSONAS AUSENTES
Julio	155
Agosto	153
Septiembre	133

El promedio de inasistencia en los últimos tres meses es de 147, lo cual indica una ausencia semanal promedio de 37 personas. Esto implica costos adicionales por seguridad social y transporte que son asumidos por la CTA. Además se está incumpliendo con el artículo 28 de estatuto, el cual indica que se debe cobrar una multa del 5% de salario mínimo en caso de ausentismo injustificado.

Capacitación y entrenamiento

El personal nuevo que ingresa a la cooperativa recibe capacitación sobre la estructura de la cooperativa y sobre las labores a realizar en su puesto de trabajo; posterior a eso no se recibe capacitación alguna. (Ver anexo E)

2. Registros del mantenimiento

R// cuando se realiza un mantenimiento al equipo de oficina si se realiza un registro, pero este mantenimiento no se realiza con una frecuencia constante.

- CONTROL

1. sistema para el control de calidad de los servicios ofrecidos

R// el control se realiza al final del proceso, pero no se realiza un control estadístico sobre el material defectuoso.

2. causas de la accidentalidad.

R// anteriormente se presentaban accidentes por cortes, principalmente en las piernas; actualmente se ha reducido considerablemente este problema, pero se presentan accidentes, aunque no muy frecuentes, en los ojos debido a las ramas y hojas de la caña.

Sería aconsejable el dotar al personal de gafas protectoras para evitar los accidentes en los ojos, el cual es la causa de accidentalidad más frecuente.

3. proveedores de insumos y maquinas

R// el proveedor de los insumos de los asociados dedicados al corte de caña es el ingenio. Estos insumos comprenden:

- Ropa
- Machetes
- Lima
- Guantes
- Capa
- Estuche

- **TOMA DE DECISIONES**

Las decisiones en la cooperativa son tomadas principalmente por la gerencia y el consejo de administración. Existe un grado de formalización para cada tipo de decisión (financiera, de compras, de personal asociado) presente en los estatutos aunque en ocasiones no se toma en cuenta lo plasmado en ellos. (Ver anexo F)

Las decisiones en la cooperativa son tomadas principalmente por la gerencia y el consejo de administración. Existe un grado de formalización para cada tipo de decisión (financiera, de compras, de personal asociado) presente en los estatutos aunque en ocasiones no se toma en cuenta lo plasmado en ellos. (Ver anexo F)

- **Planeación**

Actualmente la cooperativa solo realiza la planeación del presupuesto el cual se elabora anualmente, con ayuda de los asesores de la fundación Carvajal, pero no se realiza ningún tipo de controles para garantizar la ejecución del mismo. (Ver anexo F)

FORTALEZAS	DEBILDADES
La CTA cuenta con una buena estructura administrativa (gerencia, consejo, junta de vigilancia).	No se realizan controles para el cumplimiento de los estatutos
Cuenta con estatutos actualizados según la supersolidaria.	No existen políticas de compras, otorgamiento de crédito ni de admisión de asociados.
Existe una buena comunicación entre los órganos de administración.	No se realiza control para la ejecución presupuestal.
El espacio físico dentro de la CTA es el adecuado según el tamaño de la organización.	No hay planeación estratégica.
	No existe misión ni visión para la organización
	No existe motivación para estimular el mejor desempeño de los asociados.
	No se mantiene actualizadas las hojas de vida de los asociados

3.1.2.3 Área Técnica o de servicios

Procedimientos definidos dentro de la cooperativa

Tabla N 13

	SI	NO
Procedimientos		X
Responsables de las tareas	X	
Niveles de autoridad	X	
Organización del trabajo	X	

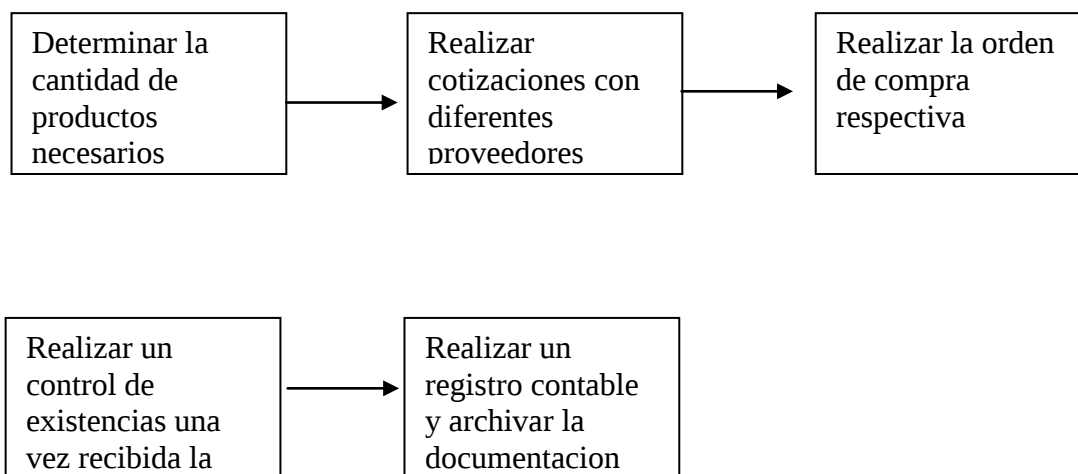
Fuente. Cooperativa de trabajo asociado triunfar

Existe una falencia en cuanto a los procedimientos, pues no están claramente definidos. Para un funcionamiento administrativo más eficiente deberían existir al menos los siguientes procedimientos:

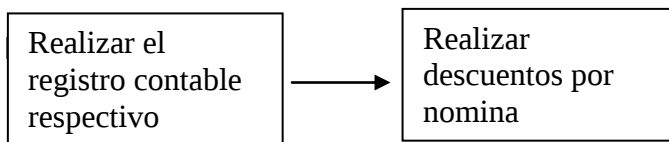
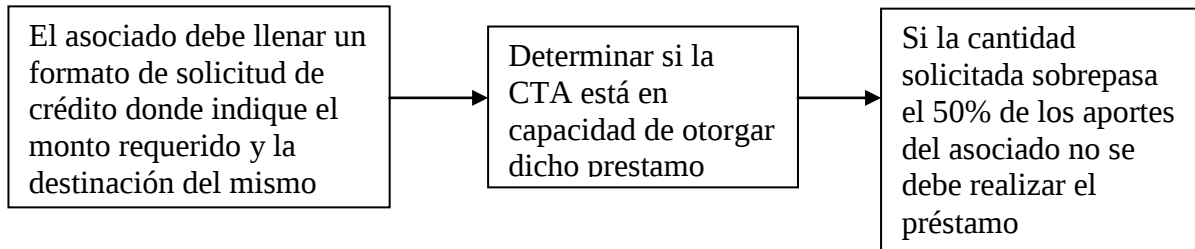
- Procedimiento de compras menores a 10 SMMLV (art 71 estatuto)
- Procedimiento de otorgamiento de créditos
- Procedimiento de solicitud de créditos.
- Procedimientos de llamados de atención y sanciones para combatir el ausentismo injustificado.

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

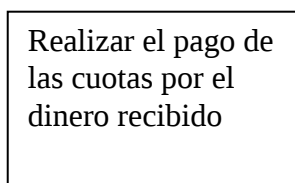
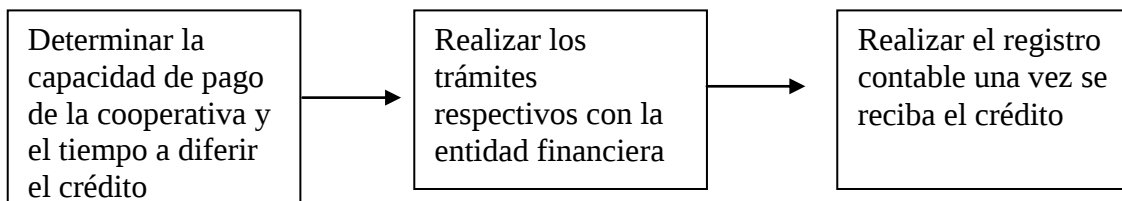
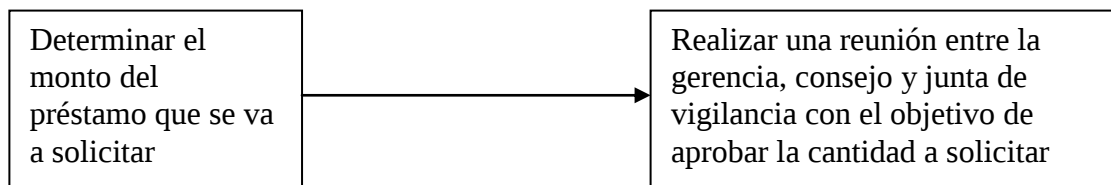
Para realizar compras las cuales no sobrepasen el tope establecido en el estatuto (10 SMMLV) es recomendable seguir el siguiente procedimiento:



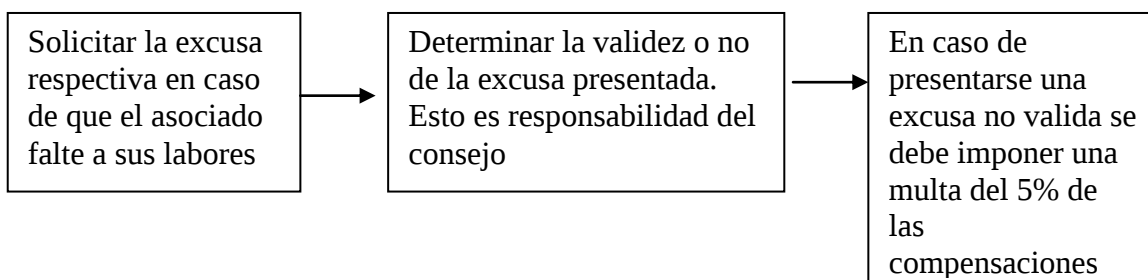
PROCEDIMIENTO PARA OTORGAMIENTO DE CREDITO A ASOCIADOS



PARA SOLICITUD DE CREDITO A ENTIDADES FINANCIERAS



PROCEDIMIENTO PARA COMBATIR EL AUSENTISMO.



FORTALEZAS	DEBILDADES
Tienen claro quién es el responsable de cada tarea	No existen políticas de compras, otorgamiento de crédito ni de admisión de asociados.

3.1.2.4 Área de contabilidad y finanzas

3.1.2.4.1 análisis de estados financieros

Cuadro N 8

Descripción	Junio	Noviembre
Total activo	\$ 153,719,748	\$ 200,671,619
Total pasivo	\$ 104,489,581	\$ 140,183,942
Excedentes	\$ 9,571,305	\$ 12,875,673
Ingresos Operacionales	\$ 563,678,222	\$ 1,059,020,086
Ingresos no Operacionales	\$ 1,816,756	\$ 2,384,172
Total Ingresos	\$ 565,494,978	\$ 1,061,404,258
Gastos Operacionales	\$ 57,242,258	\$ 85,743,013
Gastos no Operacionales	\$ 6,114,600	\$ 12,418,696
Total Costos	\$ 492,566,815	\$ 950,366,876
Total Gastos + Total Costos	\$ 555,923,673	\$ 1,048,528,585
Aportes sociales	\$ 54,424,992	\$ 62,378,044
Patrimonio	\$49.230.167	\$69.250.776

Fuente: Estados Financieros El Arranque CTA - Noviembre 2009

INDICADORES	UMBRALES DEFINIDOS POR LA SUPERSOLIDARIA		
	Deficiente	Aceptable	Bueno
Endeudamiento total	Riesgo de liquidez		
	> 90; <= 100%	> 85; <= 90%	> =0; <= 85%
Rentabilidad del patrimonio	Riesgo financiero		
	< 7,67%	>= 7,67% <9,28%	>= 9,28%
Margen operacional	Riesgo operacional		
	>=0; < 10%	>=10%; < 20%	>= 20%; <=100%
Aporte social / Activo total	Riesgo de estructura		
	> 20%; <=100%	> 10%; <=20%	>= 0; <10%

Fuente: Fundación Carvajal - Investigación y Desarrollo

Actualmente la cooperativa no analiza los estados financieros teniendo en cuenta las razones financieras establecidas por la superintendencia de economía solidaria. También presenta un problema en cuanto a la presentación de los estados financieros; los anteriores son los únicos proporcionados por la CTA de los cuales se realiza el siguiente análisis.

Análisis de razones financieras establecidas por la superintendencia de economía solidaria.

Cuadro N 9

INDICADORES	El Arranque CTA			
	Julio		Noviembre	
Endeudamiento total		Bueno		Bueno
	67.97%		69.86%	
Rentabilidad del patrimonio		Deficiente		Deficiente
	1.69%		1.21%	
Margen operacional		Bueno		Bueno
	101.39%		101.00%	
Aporte social / Activo total		Deficiente		Deficiente
	35.41%		31.08%	

Endeudamiento Total: Total pasivo / Total Activo

Indica la proporción de activos de la sociedad administradora que está siendo financiada con pasivos externos.

Indica el % del Activo financiado por terceros.

Rentabilidad del Patrimonio: Excedentes / (Ing. No operacionales + Ing. Operacionales)

Por cada \$100 de los Ingresos le quedan de excedentes a la cooperativa
\$ _____

Margen Operacional: Ingresos Operacionales / (Total Costos + Total Gastos)

Por cada \$100 de costos y gastos de admón. el % corresponde a los ingresos

Aporte social / Total de activo

Por cada \$100 que la CTA tiene \$ _____ corresponde de a los aportes

Las cuentas por cobrar de los asociados versus el total de aportes, representan menos de 50%?

Cuadro N 10

Descripción	Junio	Noviembre
Cuentas por cobrar asociados	\$ 7,544,051	\$ 13,010,910
Aportes	\$ 54,424,992	\$ 62,378,044
50% de aportes	\$ 27,212,496	\$ 31,189,022
% de CxC sobre total de aportes	14%	21%

Fuente: E. Financieros El Arranque CTA - Noviembre 2009

Cuál es el nivel de endeudamiento de los Asociados, medido en términos de un % de su nómina semanal, menos de 20%? ¿Cual? _____ %

Cuadro N 11

Descripción	Junio	Noviembre
CxC Asociados	\$ 7,544,051	\$ 13,010,910
CxC promedio mensual	\$ 754,405	\$ 1,301,091
CxC promedio semanal	\$ 188,601	\$ 325,273
Compensaciones mensual	\$ 285,552,884	\$ 529,633,858
Compensación semanal	\$ 71,388,221	\$ 132,408,465
Nivel endeudamiento semanal	0.26%	0.25%

Fuente: Estados Financieros El Arranque - Noviembre 2009

SITUACIÓN FINANCIERA - AÑO 2009

Cuadro N 12

Descripción	Junio	Noviembre
Activo	\$ 153,719,748	\$ 200,671,619
Pasivo	\$ 104,489,581	\$ 140,183,942
Cuentas por cobrar	\$ 126,991,655	\$ 158,426,522
Deudas asociados	\$ 7,544,051	\$ 13,010,910
Aportes sociales	\$ 54,424,992	\$ 62,378,044
Patrimonio	\$ 49,230,167	\$ 60,487,677
Transporte de personal	\$ 22,705,000	\$ 43,010,000
Excedentes	\$ 9,571,305	\$ 12,875,673
Ingresos Operacionales	\$ 563,678,222	\$ 1,059,020,086
Ingresos no Operacionales	\$ 1,816,756	\$ 2,384,172
Total Ingresos	\$ 565,494,978	\$ 1,061,404,258
Gastos Operacionales	\$ 57,242,258	\$ 85,743,013
Gastos no Operacionales	\$ 6,114,600	\$ 12,418,696
Costos	\$ 492,566,815	\$ 950,366,876
Total Gastos + Total Costos	\$ 555,923,673	\$ 1,048,528,585

Fuente: Estados Financieros El Arranque CTA - Noviembre 2009

1. Por cada \$100 que la CTA tiene debe

\$ _____

Descripción	Junio	Noviembre
Pasivos	\$ 104,489,581	\$ 140,183,942
Activos	\$ 153,719,748	\$ 200,671,619

Junio	Noviembre
\$ 68	\$ 70

2. Por cada \$100 que tiene en lo que posee, \$ _____ estan en manos de personas que le deben a la CTA

	Junio	Noviembre
Cuentas por cobrar	\$ 126,991,655	\$ 158,426,522
Activos	\$ 153,719,748	\$ 200,671,619

<i>Junio</i>	<i>Noviembre</i>
\$ 83	\$ 79

3. Por cada \$100 que le deben a a CTA \$ _____ son deudas de sus asociados

	<i>Junio</i>	<i>Noviembre</i>
<i>Deudas asociados</i>	\$ 7,544,051	\$ 13,010,910
<i>Cuentas por cobrar</i>	\$ 126,991,655	\$ 158,426,522

<i>Junio</i>	<i>Noviembre</i>
\$ 6	\$ 8

4. Por cada \$100 que realmente le pertenece a la CTA, \$ _____ están comprometidos o son aportes de los asociados

	<i>Junio</i>	<i>Noviembre</i>
<i>Aportes</i>	\$ 54,424,992	\$ 62,378,044
<i>Patrimonio</i>	\$ 49,230,167	\$ 60,487,677

<i>Junio</i>	<i>Noviembre</i>
\$ 111	\$ 103

5. Si a la CTA le tocara devolver los Aportes a la fecha lo que quedaria realmente es de \$ _____

	<i>Junio</i>	<i>Noviembre</i>
<i>Patrimonio</i>	\$ 49,230,167	\$ 60,487,677
<i>(-) Aportes</i>	\$ 54,424,992	\$ 62,378,044

<i>Junio</i>	<i>Noviembre</i>
-\$ 5,194,825	-\$ 1,890,367

6. Por cada \$100 de los Aportes de los asociados la cooperativa les ha prestado \$ _____

	Junio	Noviembre
Deudas asociados	\$ 7,544,051	\$ 13,010,910
Aportes	\$ 54,424,992	\$ 62,378,044

Junio	Noviembre
\$ 14	\$ 21

7. Por cada \$100 de ingresos la CTA gasta en pago de compensaciones
\$ _____

	Junio	Noviembre
Costos	\$ 492,566,815	\$ 950,366,876
Ingresos Totales	\$ 565,494,978	\$ 1,061,404,258

Junio	Noviembre
\$ 87	\$ 90

8. Por cada \$100 de los ingresos del mes los gastos de adminsitracion pagados en el mes son de
\$ _____

	Junio	Noviembre
Gastos de Administración	\$ 57,242,258	\$ 85,743,013
Ingresos Totales	\$ 565,494,978	\$ 1,061,404,258

Junio	Noviembre
\$ 10	\$ 8

9. Por cada \$100 de los Ingresos se gastan en transporte
\$ _____

	Junio	Noviembre
Costo Transporte de Personal	\$ 22,705,000	\$ 43,010,000
Ingresos Totales	\$ 565,494,978	\$ 1,061,404,258

Junio	Noviembre
\$ 4	\$ 4

10. Por cada \$100 de los Ingresos le quedan de excedentes a la cooperativa \$ _____

	Junio	Noviembre
Excedentes	\$ 9,571,305	\$ 12,875,673
Ingresos Totales	\$ 565,494,978	\$ 1,061,404,258

Junio	Noviembre
\$ 2	\$ 1

Un aspecto importante es la relación entre las cuentas por cobrar a los asociados y los aportes sociales, ya que si las CxC (asociados) representan el 50% de los aportes podría ser causa de intervención por parte de la superintendencia de economía solidaria. En este caso en particular no se corre riesgo pues las cuentas por cobrar a los asociados representan el 13.8% del total de los aportes.

Otro aspecto que es importante resaltar es la situación patrimonial. Como se puede observar el total de aportes sociales es más alto que el total del patrimonio, esto causado por pérdidas acumuladas, generando así otro riesgo de intervención debido a la situación de detrimento patrimonial.

Pese a la difícil situación patrimonial es de resaltar que se obtuvieron excedentes, esto hace pensar en una pronta recuperación financiera.

FORTALEZAS	DEBILDADES
Se realizan los estados financieros mensualmente. Se están cumpliendo con las razones financieras de endeudamiento total y margen operacional establecidas por la supersolidaria. Se cuenta con un software contable adecuado	No se cumple con 2 de las razones financieras establecidas por la supersolidaria. Se presenta un estado de detrimento patrimonial. Gastos administrativos muy altos de acuerdo al tamaño de la organización. No se realiza un análisis de los estados financieros ni de las razones financieras. Se están realizando préstamos a asociados por encima del 50% de sus aportes. Contabilidad atrasada

3.1.2.5 Área legal y tributaria

Entidades entre las cuales está legalmente constituida la cooperativa y en las cuales esta actualizada

Tabla N 13

NORMA LEGAL	CONSTITUIDO	ACTUALIZADO	NO MANEJA
Cámara de comercio	X	X	
ICA			X

Dansocial			X
Administración de impuestos	X	X	

Declaraciones tributarias que está obligada a presentar la cooperativa y con cuales está al día.

Tabla N 14

DECLARACION	OBLIGADA	AL DIA
Decl. Ingresos y egresos	NO	
Decl. De retención en la fuente	SI	SI
Decl. De industria y comercio	NO	

Permisos actualizados

Control físico	no maneja
Sanidad	no maneja
Ambiental	no maneja
Bomberos	no maneja

Es importante resaltar que en la parte laboral la cooperativa cumple con todos los requisitos exigidos por la normatividad colombiana.

FORTALEZAS	DEBILDADES
Se encuentra al día con cámara y comercio y administración de impuestos. Presenta puntualmente las declaraciones a la cual está obligada. Realiza los pagos parafiscales de manera oportuna.	No se realiza la distribución de excedentes de acuerdo a la ley cooperativa. La cooperativa sirve de intermediario para préstamos de terceros, lo cual es prohibido por la ley cooperativa. Se realizan préstamos a los asociados por encima del 50% de los aportes.

3.1.2.6 Área de costos

Punto de equilibrio de la cooperativa

R// actualmente no se conoce ni calcula el punto de equilibrio de la cooperativa.

Tomando como base los estados financieros de la cooperativa de trabajo asociado del arranque se puede determinar en punto de equilibrio de la siguiente manera:

Punto de equilibrio = volumen de ventas necesario para sostener el negocio sin ganar ni perder dinero.

P. E. = costos + gastos

Cuadro N 13

DETERMINACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS	
Costos totales	492.566.815
Gastos totales	39.566.061
Punto de equilibrio	532.132.876

El anterior es el punto de equilibrio para el mes de junio, el cual la CTA alcanzo y supero, de esta manera pudo cubrir todos sus gastos y genero excedentes

Margen de contribución

R// no se conoce el margen de contribución ni se calcula.

El margen de contribución calculado para la cooperativa de trabajo asociado I arranque es el siguiente:

Cuadro N 14

CALCULO DE PRECIO DE VENTA PROMEDIO			
PRECIO QUE PAGA EL INGENIO		PRECIO QUE PAGA LA COOPERATIVA	
Caña quemada Ordinaria	\$11.409	Caña quemada Ordinaria	\$6.400
Caña quemada Festiva	\$17.212	Caña quemada Festiva	\$9.894
Caña verde Ordinaria	\$12.720	Caña verde Ordinaria	\$7.189
Caña verde Festiva	\$18.798	Caña verde Festiva	\$10.849
\$ PROMEDIO TONELADA	\$15.035	\$ PROMEDIO TONELADA	\$8.583

En el cuadro anterior se presenta la información del precio del servicio promedio, tanto el que paga el ingenio a la cooperativa como el que paga la CTA a sus asociados.

Cuadro N 15

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN DEL SERVICIO						
SERVICIOS	PU	Q	VT \$	CVT	CVU	MARGEN DE CONTRIBUCION TOTAL
CORTE DE CAÑA	\$15.035	37.491	\$563.678.222	\$492.566.815	\$13.138	\$71.120.427

PU: Precio Unitario

Q: Cantidades

VT \$: Ventas Totales en Pesos

CVU: Costo Variable Unitario

CVT: Costos variables Totales

En el cuadro anterior se puede apreciar el margen de contribución en pesos que maneja la cooperativa en el mes de mayo de 2009. Este margen, el cual no es muy significativo ya que representa solo el 12.6% del ingreso total, explica el por qué del lento crecimiento de este tipo de organizaciones ya que década \$100 pesos solo queda el 12% de excedentes

Estructura de financiación

R// actualmente la cooperativa no posee créditos con entidades financieras.

Proyectos de inversión

R// actualmente la cooperativa ha pensado en invertir en un nuevo software contable

FORTALEZAS	DEBILDADES
Durante el periodo de octubre a diciembre la cooperativa se ubico por encima de su punto de equilibrio. El precio de venta del servicio es competitivo con relación al de la competencia. El margen de contribución es similar al de sus competidores.	No se calcula el margen de contribución. No se calcula el punto de equilibrio. Costos de administración muy altos para el tamaño de la cooperativa. Margen de contribución del 10% el cual es muy bajo para estimular el crecimiento de la cooperativa.

3.1.2.7 Área de mercadeo

Fuentes de ingreso de la cooperativa

R// la principal fuente de ingresos de la cooperativa es mediante la prestación del servicio de corte de caña.

Como fuente alternativa de ingresos podría ofrecer el servicio de limpieza de evaporadores, (actualmente este servicio es ofrecido por otras cooperativas tales como Cooberlin) o cuidado y mantenimiento de las vías. (Actualmente este servicio es ofrecido por cooperativas como Cooficor).

Servicios ofrecidos y el ingreso mensual que genera.

Cuadro N 16

servicio	Precio venta promedio	Cantidad mes junio en toneladas	Ventas totales mes de junio
Corte de caña	15.035	37.491	\$ 563.677.185

Clientes potenciales

R// dentro del sector de Cerrito se encuentran ubicados diferentes ingenios tales como: manuelita, pichichi, rio palia, Mayagüez. Todos estos podrían ser potenciales clientes en el servicio de corte de caña.

Diferenciación de la competencia

R// la diferencia principal estriba en la calidad de la prestación del servicio, pues cuando el ingenio manejaba políticas de incentivo a la calidad del trabajo, la CTA el arranque gano en diversas ocasiones el premio a la mejor calidad del corte de caña.

Competidores

R// las cooperativas que prestan el servicio de corte de caña son competencia directa de la CTA el arranque. Entre ellas están:

Tabla N 15

CUADRO COMPARATIVO ENTRE COOPERATIVAS		
NOMBRE	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Cooficor	1. contabilidad actualizada 2. presta servicios adicionales al corte de caña	1. escaso sentido de pertenencia. 2. poco interés por parte de los órganos administrativos.
Nueva independencia	1. mayor numero de asociados 2. contabilidad actualizada 3. datos de asociados más actualizados.	1. mayor roce entre asociados 2. desorden administrativo. 3. escasa comunicación entre directivos y asociados.
Real	1. contabilidad actualizada	1. comunicación deficiente

	2. mayor número de asociados 3. ofrece servicios diferentes al corte de caña	2. poco sentido de pertenencia.
Real sociedad	1. mayor número de asociados 2. mayor liquidez	1. desorden administrativo. 2. poco sentido de pertenencia.
Nueva semilla	1. contabilidad actualizada 2. no presenta detrimento patrimonial.	1. mayor roce entre asociados 2. desorden administrativo. 3. escasa comunicación entre directivos y asociados.
Cosechar	1. mayor número de asociados 2. contabilidad actualizada 3. datos de asociados más actualizados.	1. escaso sentido de pertenencia. 2. poco interés por parte de los órganos administrativos.
Unicristal	1. mayor número de asociados 2. contabilidad actualizada 3. gran sentido de pertenencia. 4. reuniones constantes entre organismos de control.	1. desorden administrativo 2. poca comunicación

Precios por la prestación del servicio

R// los precios por la prestación del servicio en relación con las demás cooperativas son iguales, pues es el ingenio quien fija los precios del servicio prestado.

Fijación de precios

R// es el ingenio quien fija los precios por la prestación del servicio de corte de caña

Visión del cliente interno.

- Desde el consejo hacia el gerente

Tabla N 16

REQUERIMIENTOS	NIVEL DE SATISFACCION
Administración de la CTA	Bueno
Brindar información	Bueno
Proteger el patrimonio de la CTA	Bueno

- Desde el gerente hacia el consejo

Tabla N 17

REQUERIMIENTOS	NIVEL DE SATISFACCION
Nombrar al gerente	Excelente
Asistir a las reuniones informativas	Regular
Cumplimiento de estatutos	Bueno

Tanto la gerencia como el consejo deberían mejorar su eficiencia administrativa, esto se puede realizar mediante los siguientes pasos:

- Análisis de los estado financieros
- Control sobre los presupuestos
- Control al cumplimiento de los estatutos
- Retomar las reuniones informativas entre el consejo y gerencia.

FORTALEZAS	DEBILDADES
Se han recibido premios por parte del cliente debido a la buena prestación de servicios.	Se depende de un único cliente. Solo se ofrece un servicio a diferencia de otras cooperativas que ofrecen más de un servicio

3.1.2.8 Área de producción

1. en el área de prestación de servicios no se cuenta con equipo de última tecnología para la realización de las tareas. Al igual que en las demás cooperativas el servicio se presta con los siguientes insumos:

Tabla N 18

DESCRIPCION DEL EQUIPO			
Maq. Y equipo	Propiedad	Estado	Grado de utilidad
Machete	Propio	Bueno	Muy útil
Limas	Propio	Bueno	Muy útil
Canilleras	Propio	Bueno	Muy útil
Guantes	Propio	Bueno	Muy útil
Ropa	Propio	Bueno	Muy útil

Tabla N 19

CLASES DE REGISTROS DE PRODUCCIÓN QUE SE LLEVAN DE MANERA REGULAR EN LA COOPERATIVA PARA LAS ACTIVIDADES Y SERVICIOS OFRECIDOS	
Cantidad producida	Registro del monitor por medio de una planilla y el gerente en un libro
Horas paradas y causas	NO
Quien realiza el control	En el campo el Monitor

Consumo promedio de insumos que se requieren	NO
Producción defectuosa	Monitor en la planilla y el Gerente en un libro
Personal ausente	Monitor toma asistencia y comunica a Gerente
Otros controles	NO

FORTALEZAS	DEBILDADES
Buenas relaciones entre compañeros Se llevan registros en el área de producción Se lleva un registro de ausentismo al campo. Se da una dotación constante de los insumos para efectuar la labor del corte.	No se cuenta con equipo de protección para los ojos.

3.1.2.9 MATRIZ DOFA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO “EL ARRANQUE” A agosto de 2009	FORTALEZAS 1. La gerencia se interesa por aprender los conceptos contables básicos. 2. Contratación de asesores staff 3. Interés y compromiso del área administrativa por implementar estrategias que le permitan mejorar sus excedentes.	DEBILIDADES 1. No se están cumpliendo algunos puntos de los estatutos. 2. No se ha elaborado una misión y visión que permita a la CTA proyectarse a corto mediano y largo plazo. 3. Ofrece un solo servicio al Ingenio Providencia. 4. No existe buena atención al público en las oficinas. 5. Desconocimiento de algunos asociados en el marco jurídico del sector cooperativo. 6. Retraso en la entrega de informes contables.
OPORTUNIDADES 1. Asesoría de Staff; Contador y acompañamiento de Fundación Carvajal. 2. Estado concede a la CTA a través del Estatuto Tributario Art. 19 ser contribuyentes del régimen tributario especial. 3. Capacitaciones y asesoría de la Fundación Carvajal hacia la administración incentivando además a cada uno de los asociados a informarse de la organización y dirección de la cooperativa (Dando cumplimiento a los deberes de los asociados estipulados en la Ley 79/88).	ESTRATEGIA FO 1. Acatar las exigencias que la normatividad exige al sector solidario, para que la cooperativa tenga continuidad y además pueda hacerse acreedor a los beneficios que esta ofrece. (O1, O2, O3, F1, F2, F3).	ESTRATEGIA DO 1. Promover espacios con asesores en los que se exponga planes de mejoramiento continuos. (O1, O3, D1, D2, D4, D5). 2. Tomar cursos o capacitaciones que contribuyan al mejoramiento de la administración de la CTA. (O1, O3, D1, D2, D3, D4, D5) 3. Aprovechar la presencia de los asesores para ponerse al día con la información contable.
AMENAZAS 1. Poca preparación de asociados en términos administrativos y financieros. 2. Tener un solo cliente 3. No conocen lo estipulado por la Súper solidaria en relación con los umbrales de control que esta maneja, en el área financiera. 4. Perder la calidad del Régimen Tributario Especial 5. Implementación de maquinas cortadoras de caña al campo.	ESTRATEGIA FA 1. Elaborar una planeación estratégica de todas las actividades que la cooperativa debe cumplir desde el ámbito financiero y social (A1, A3, A4, F1, F2, F3) 2. Aumentar el portafolio de servicios que ofrece la CTA, considerando las habilidades de sus asociados.(A2, A5, F1, F2, F3)	ESTRATEGIA DA 1. Capacitar constantemente a los asociados en temas de índole financiero y solidario (A1, A3, A4, D1, D3, D4, D5). 2. Realizar diferentes estudios de mercadeo que le permitan incursionar en nuevos servicios, atendiendo las diferentes habilidades de los asociados, y conocimientos de manejo de maquinaria pesada y mecaniza automotriz.(A5, D2)

3.2 PLAN DE ACCION TRIUNFAR CTA

Área administrativa

Estrategias	Actividades
Crear la misión y visión de la empresa. Plasmar objetivos.	Junto con el microempresario elaborar la misión y visión de la empresa, con el fin de forjar el crecimiento de la microempresa.
Realizar una planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo.	Fijarse objetivos a largo, mediano y corto plazo para así tener un horizonte y que no se desperdicien los esfuerzos.
Mejorar el sentido de pertenencia en la cooperativa	Asistir a las capacitaciones de la fundación Carvajal para de esta manera mejorar en el cumplimiento de las obligaciones como asociado.
Mejorías	
1. Concientizar de la importancia de realizar reuniones mensuales entre los órganos administrativos. 2. Concientizar de la importancia de implementar las políticas de crédito 3. Concientizar acerca de la necesidad de cumplir el estatuto 3.Recomendar la implementación de la misión y visión 4. Concientizar acerca de la necesidad de realizar una planeación estratégica	

Área contable y financiera

Estrategias	Actividades
Aprovechar los estados financieros para lograr una estructura financiera adecuada.	Analizar mensualmente los estados financieros para lograr un mejor control financiero.
Aprovechar el nuevo software para elaborar mejores estados financieros	Elaborar estados financieros con un nivel más alto de discriminación de las cuentas

Aprovechar la presencia de asesores para implementar razones financieras	Implementar razones financieras en el análisis de los estados financieros, para evitar intervenciones del estado.
Lograr un mejor control de costos	Aprovechar la presencia de los asesores para calcular mensualmente el punto de equilibrio y el margen de contribución.
Mejorías	
1. Concientizar a los órganos administrativos de la importancia de analizar los estados financieros. 2. Analizar los estados financieros en campo con los asociados mediante el uso de carteleras pedagógicas. Se realizan carteleras con la información de los estados financieros y se presentan a los asociados, con preguntas fáciles de entender, antes de que empiecen su labor de corte de caña. Para lograr un éxito en esta actividad se debe concretar un acita con los gerentes de las cooperativas. Esta actividad se realiza en horas de la mañana un promedio de 5:30 AM. 3. Concientizar acerca de la importancia de mantener un sistema de información contable con datos actualizados. 4. Implementar razones financieras para lograr un mejor análisis de los estados financieros 5. Identificar el estado de detrimento patrimonial en el cual se encuentra la cooperativa.(sus aportes son mayores que su patrimonio). 6. Concientizar a los órganos administrativos (gerencia y consejo de administración) de la importancia de realizar una buena gestión para salir de la situación de detrimento patrimonial. 7. Comparar la situación financiera de la cooperativa con la recomendada por la supersolidaria en su tabla de indicadores	

Área de Mercadeo

Estrategias	Actividades
Ubicar clientes potenciales	Aprovechar el servicio de internet para contactar clientes potenciales.
Mejorías	

1. Recomendar a los organismos de administración la implementación de nuevos servicios tales como limpieza de evaporadores.

Área legal y tributaria.

Estrategias	Actividades
Estar informado acerca de la normatividad legal.	Acudir a los asesores para informarse acerca de los requisitos legales en cuanto a la distribución de excedentes y manejo de fondos sociales. De esta forma también se aprovecharía la calidad de régimen especial y se lograría una exención del impuesto de renta
Mejorías	
1. Concientizar a la parte administrativa de la importancia de distribuir los excedentes tal como lo indica la ley 79 de 1988, artículo 54. Esta ley establece que los excedentes deben distribuir de la siguiente manera: 20% para reserva, 10% solidaridad, 20% para educación y el remanente puede ser destinado para otros fondos, revalorización, amortización o retorno. 2. Concientizar a los órganos de administración de la importancia de aprovechar la calidad de régimen especial que le otorga el artículo 19, numeral 4 del estatuto tributario. Según esta norma se le excluye del impuesto de renta si cumple con los requisitos para la distribución de sus excedentes. 3. Motivar para que sigan cumpliendo puntualmente con la presentación de sus declaraciones de renta e IVA	

Área de costos

Estrategias	Actividades
Realizar un control de costos y de ejecución presupuestal	Los organismos de control deben con ayuda de los asesores externos deben implementar un sistema de control de costos y de ejecución presupuestal

Mejoras

1. Calculo del margen de contribución promedio. (10%)
2. Calculo del punto de equilibrio
3. Determinación del promedio de ausentismo de los meses de julio, agosto y septiembre. Implementación de sanciones y políticas para reducir el ausentismo.
3. Concientización de la disminución en los costos que generaría un cambio de entidad financiera, la cual pudiera brindar chequeras con un costo más económico. (se están realizando las negociaciones con la entidad financiera por tal razón no se ha determinado un valor específico)
4. Concientización de la importancia de negociar el servicio de transporte con un nuevo proveedor, el cual le mantendría los mismos precios del año anterior, logrando así una disminución en el costo de transporte de \$4.000.000 al año.

3.3 PLAN DE ACCION EL ARRANQUE CTA

Área administrativa

Estrategias	Actividades
Crear el organigrama de la organización	Junto con el microempresario elaborar la misión y visión de la empresa, con el fin de de forjar el crecimiento de la microempresa.
Planear las actividades que se van a realizar.	Registrar en una agenda las fechas en que se realizarán compras, pago a proveedores, recaudo de cartera, registrando la periodicidad de cada una de estas actividades.
Realizar una planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo.	Fijarse objetivos a largo, mediano y corto plazo para así tener un horizonte y que no se desperdicien los esfuerzos.
Mejorar el sentido de pertenencia en la cooperativa	Asistir a las capacitaciones de la fundación Carvajal para de esta manera mejorar en el cumplimiento de las obligaciones como asociado.
Mejorías	
1. Concientizar de la importancia de realizar reuniones mensuales entre los órganos administrativos. 2. Concientizar de la importancia de implementar las políticas de crédito 3. Concientizar acerca de la necesidad de cumplir el estatuto 3.Recomendar la implementación de la misión y visión 4. Concientizar acerca de la necesidad de realizar una planeación estratégica	

Área contable y financiera

Estrategias	Actividades
Aprovechar los estados financieros para lograr una estructura financiera adecuada.	Analizar mensualmente los estados financieros para lograr un mejor control financiero.

Aprovechar el nuevo software para elaborar mejores estados financieros	Elaborar estados financieros con un nivel más alto de discriminación de las cuentas
Aprovechar la presencia de asesores para implementar razones financieras	Implementar razones financieras en el análisis de los estados financieros, para evitar intervenciones del estado.
Lograr un mejor control de costos	Aprovechar la presencia de los asesores para calcular mensualmente el punto de equilibrio y el margen de contribución.
Mejorías	
1. Concientizar a los órganos administrativos de la importancia de analizar los estados financieros. 2. Analizar los estados financieros en campo con los asociados mediante el uso de carteleras pedagógicas. Se realizan carteleras con la información de los estados financieros y se presentan a los asociados, con preguntas fáciles de entender, antes de que empiecen su labor de corte de caña. Para lograr un éxito en esta actividad se debe concretar un acita con los gerentes de las cooperativas. Esta actividad se realiza en horas de la mañana un promedio de 5:30 AM. 3. Concientizar acerca de la importancia de mantener un sistema de información contable con datos actualizados. 4. Implementar razones financieras para lograr un mejor análisis de los estados financieros 5. Identificar el estado de detrimento patrimonial en el cual se encuentra la cooperativa.(sus aportes son mayores que su patrimonio). 6. Concientizar a los órganos administrativos (gerencia y consejo de administración) de la importancia de realizar una buena gestión para salir de la situación de detrimento patrimonial. 7. Comparar la situación financiera de la cooperativa con la recomendada por la supersolidaria en su tabla de indicadores	

Área de mercadeo

Estrategias	Actividades
Ubicar clientes potenciales	Aprovechar el servicio de internet para contactar clientes potenciales.
Mejorías	
1. Recomendar a los organismos de administración la implementación de nuevos servicios tales como limpieza de evaporadores.	

Área legal y tributaria.

Estrategias	Actividades
Estar informado acerca de la normatividad legal.	Acudir a los asesores para informarse acerca de los requisitos legales en cuanto a la distribución de excedentes y manejo de fondos sociales. De esta forma también se aprovecharía la calidad de régimen especial y se lograría una exención del impuesto de renta
Mejorías	
1. Concientizar a la parte administrativa de la importancia de distribuir los excedentes tal como lo indica la ley 79 de 1988, artículo 54. Esta ley establece que los excedentes deben distribuir de la siguiente manera: 20% para reserva, 10% solidaridad, 20% para educación y el remanente puede ser destinado para otros fondos, revalorización, amortización o retorno. 2. Concientizar a los órganos de administración de la importancia de aprovechar la calidad de régimen especial que le otorga el artículo 19, numeral 4 del estatuto tributario. Según esta norma se le excluye del impuesto de renta si cumple con los requisitos para la distribución de sus excedentes. 3. Motivar para que sigan cumpliendo puntualmente con la presentación de sus declaraciones de renta e IVA	

Área de costos

Estrategias	Actividades
Realizar un control de costos y de ejecución presupuestal	Los organismos de control deben con ayuda de los asesores externos deben implementar un sistema de control de costos y de ejecución presupuestal
Mejorías	
1. Calculo del margen de contribución promedio. (10%) 2. Calculo del punto de equilibrio 3. Determinación del promedio de ausentismo de los meses de julio, agosto y septiembre. Implementación de sanciones y políticas para reducir el ausentismo. 3. Concientización de la disminución en los costos que generaría un cambio de entidad financiera, la cual pudiera brindar chequeras con un costo más económico. (se están realizando las negociaciones con la entidad financiera por tal razón no se ha determinado un valor específico) 4. Concientización de la importancia de negociar el servicio de transporte con un nuevo proveedor, el cual le mantendría los mismos precios del año anterior, logrando así una disminución en el costo de transporte de \$4.000.000 al año.	

4. CONCLUSIONES

Después de desarrollar el anterior trabajo se alcanzaron grandes logros, tanto a nivel personal, académico, organizacional y social que vale la pena mencionar, entre ellos se encuentran:

Se aplicó la metodología de la fundación Carvajal en el proceso de asesoría a las cooperativas de trabajo asociado triunfar y el arranque vinculadas al ingenio providencia y ubicadas en el municipio de Cerrito Valle del cauca.

Se logró el fortalecimiento de las cooperativas principalmente en la parte financiera, ya que actualmente estas cooperativas salieron de su situación de detrimento patrimonial.

Se logró un acercamiento a la realidad económica y social por parte de los estudiantes vinculados al proceso.

Mediante el fortalecimiento de las CTA se obtiene consecuentemente un beneficio social, ya que implícitamente se ayuda a mantener la fuente de ingresos de los asociados de las mismas.

Se socializó los estados financieros de las CTA a los asociados de las mismas de una manera pedagógica y comprensible, teniendo en cuenta el bajo nivel de escolaridad de los mismos.

Se logró mejorar el sentido de pertenencia de los asociados de las cooperativas, lo que implica una gestión administrativa más por gusto que por compromiso.

1. BIBLIOGRAFIA

VALORES Y PRINCIPIOS COOPERATIVOS; (Tomado de la declaración sobre identidad Cooperativa, XXXI Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional - ACI -)
www.portalcooperativo.com

SUPERSOLIDARIA: EN LAS CTAS NO SE REGISTRAN INGRESOS PARA TERCEROS; (Análisis de Artículo 17 del Decreto 4588 de 2006) www.actualicese.com

INICIÓ EL PARO DE LOS CORTEROS DE CAÑA DE AZÚCAR DEL VALLE Y CAUCA – COLOMBIA (Tomado diario el tiempo, septiembre 25 de 2008) www.eltiempo.com.co

RESEÑA HISTORICA DEL SECTOR AZUCARERO (Ingenio Providencia S.A, - Cenicaña)
www.asocaña.com.co

SIN MECANIZACIÓN DEL CORTE DE CAÑA (noticia publicada el 25 de febrero de 2009 por revista dinero) www.revistadinero.com.co

CULTIVADORES DE CAÑA URGEN SOLUCIONAR PARO DE CORTEROS (noticia publicada el 15 de octubre de 2008 por revista dinero) www.revistadinero.com.co

REGIONES VALLE CON SABOR A CAÑA (Articulo publicado el 07 de marzo de 2008 por revista dinero) www.revistadinero.com.co

LOS CORTEROS DEL VALLLE (Articulo publicado el 21 de noviembre de 2008 por revista dinero) www.revistadinero.com.co

GRAN ENCICLOPEDIA ILUSTRADA CIRCULO, EDITORIAL CIRCULO DE LECTORES (Pág. 225, 250, 258,)

CONTABILIDAD: CONTROL, VALUACIÓN Y REVELACIONES, 2DA EDICION; Edilberto Montaña Orozco (Pág.1 - 33)

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA DE 1991(Articulo 189), Edición actualizada 2005

LEY 79 DE 1988; (diciembre 23) Diario Oficial No 38.648, del 10 de enero de 1989. Por la cual se actualiza la legislación cooperativa

LEY 454 DE 1998, Diario Oficial No. 43.357, el 6 de agosto de 1998, "Se dictan disposiciones en relación con el sistema financiero y asegurador, el mercado público de valores, las Superintendencias y se conceden unas facultades

DECRETO REGLAMENTARIO 4588 DE 2006, Decreto por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado.

“LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES” (Artículo Carlos Barthelmess Vargas)

“LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO EN EL SECTOR AZUCARERO; “FLEXIBILIZACIÓN”, O SALVAJIZACIÓN LABORAL”; Por Ricardo Aricapa A. Una investigación de la Escuela Nacional Sindical

ANEXO A

CAPITULO QUINTO DECRETO 4588 DE 2006

RÉGIMEN DE TRABAJO ASOCIADO Y COMPENSACIONES

ARTICULO 22. OBLIGATORIEDAD Y AUTORIZACIÓN. Las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado tendrán un Régimen de Trabajo y de Compensaciones que será revisado y autorizado por el Ministerio de la Protección Social, los cuales hacen parte de los correspondientes estatutos de la Cooperativa. Corresponde a la Asamblea General aprobar y reformar el Régimen de Trabajo Asociado y de Compensaciones y al Consejo de Administración establecer las políticas y procedimientos particulares que se requieran para su debida aplicación.

El procedimiento de autorización del Régimen de Trabajo Asociado y de Compensaciones será el que establezca el Ministerio de la Protección Social, a través de la Unidad Especial de Inspección, Vigilancia y Control de Trabajo, en el que se indicarán además, los documentos que se deben presentar, los términos para las correcciones o adiciones que se formulen cuando no cumplan los requisitos mínimos señalados en el presente decreto, o cuando contengan disposiciones que afecten los derechos fundamentales del trabajador asociado, la protección al trabajo del menor, la maternidad o la salud ocupacional.

La Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado podrán adoptar los regímenes de trabajo y compensaciones en forma separada o integrada; en todo caso, una vez autorizados por el Ministerio de la Protección Social, deberán ser publicados, mantenerse visibles y disponibles para los trabajadores asociados.

ARTICULO 23. OBLIGACION DE LOS ASOCIADOS DE ACATAR EL REGIMEN DE

TRABAJO Y DE COMPENSACIONES.- Acordado el Régimen de Trabajo Asociado y de Compensaciones por los asociados de conformidad con lo establecido en el presente decreto y autorizado por el Ministerio de la Protección Social, los trabajadores asociados quedan obligados a acatarlo y a cumplir sus disposiciones como expresión de sujeción a las decisiones colectivas adoptadas.

ARTICULO 24. CONTENIDO DEL RÉGIMEN DE TRABAJO ASOCIADO. El Régimen de Trabajo Asociado deberá contener los siguientes aspectos:

1. Condiciones o requisitos para desarrollar o ejecutar la labor o función, de conformidad con el objeto social de la Cooperativa o Precooperativa de Trabajo Asociado.

2. Los aspectos generales en torno a la realización del trabajo, tales como: jornadas, horarios, turnos, días de descanso, permisos, licencias y demás formas de ausencias temporales del trabajo, el trámite para solicitarlas, justificarlas y autorizarlas; las incompatibilidades y prohibiciones en la relación de trabajo asociado; los criterios que se aplicarán para efectos de la valoración de oficios o puestos de trabajo; el período y proceso de capacitación del trabajador asociado que lo habilite para las actividades que desarrolla la Cooperativa, consagrando las actividades de educación, capacitación y evaluación.
3. Los derechos y deberes relativos a la relación del trabajo asociado.
4. Causales y clases de sanciones, procedimiento y órganos competentes para su imposición, forma de interponer y resolver los recursos, garantizando en todo caso el debido proceso.
5. Las causales de suspensión y terminación relacionadas con las actividades de trabajo y la indicación del procedimiento previsto para la aplicación de las mismas.
6. Las disposiciones que en materia de salud ocupacional y en prevención de riesgos profesionales deben aplicarse en los centros de trabajo a sus asociados.
7. Las demás disposiciones generales que se consideren convenientes y necesarias para regular la actividad de trabajo asociado, las cuales no podrán contravenir derechos constitucionales o legales en relación con la protección especial de toda forma de trabajo y tratados internacionales adoptados en esta materia.

ARTÍCULO 25. RÉGIMEN DE COMPENSACIONES. Compensaciones son todas las sumas de dinero que recibe el asociado, pactadas como tales, por la ejecución de su actividad material o inmaterial, las cuales no constituyen salario. Las compensaciones se deberán establecer buscando retribuir de manera equitativa el trabajo, teniendo en cuenta el tipo de labor desempeñada, el rendimiento y la cantidad aportada.

El asociado podrá autorizar de manera escrita que su aporte sea descontado de la compensación que recibirá durante el respectivo periodo. En caso de que su aporte resulte superior a la compensación recibida, el asociado deberá asumir la diferencia, de igual manera se procederá en caso de que no se reciba compensación durante ese período.

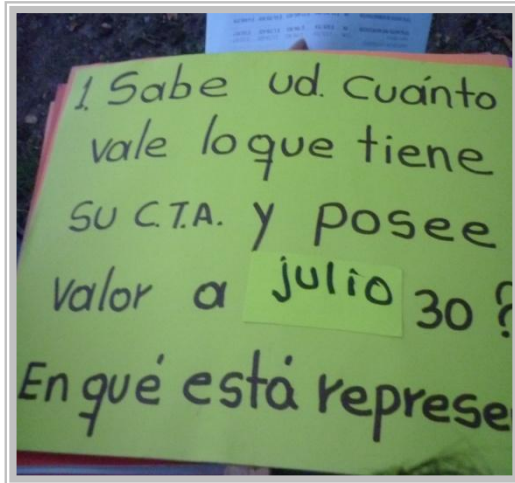
El Régimen de Compensaciones de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado deberá contener, cuando menos, los siguientes aspectos:

1. Monto, modalidades de compensación y niveles o escalas para los diferentes trabajos o labores desarrolladas; periodicidad y forma de pago.
2. Deducciones y retenciones de las compensaciones que se le puedan realizar al trabajador asociado; requisitos, condiciones y límites.
3. Los aportes sociales sobre compensaciones, de acuerdo con lo establecido por los estatutos.
4. La forma de entrega de las compensaciones.

ANEXO B
IMÁGENES DE SOCIALIZACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS
EN CAMPO (CAÑADUZALEZ)



**IMÁGENES DE SOCIALIZACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS
EN CAMPO (CAÑADUZALEZ)**



IMÁGENES DE SOCIALIZACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS EN CAMPO (CAÑADUZALEZ)



ANEXO C

REGLAMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL FONDO DE CAJA MENOR

COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO TRIUNFAR CTA REGLAMENTO DE CAJA MENOR

El Consejo de Administración de la Cooperativa triunfar CTA, en uso de las atribuciones conferidas por la Ley 79 de 1988 y los Estatutos y,

CONSIDERANDO

1. Que es necesario reglamentar el manejo de la caja menor acorde con las necesidades de la Cooperativa y pagos urgentes de valor reducido.
2. Que los recursos destinados para esta clase de egresos requieren de una reglamentación que permitan una ágil, oportuna, eficaz, efectiva y eficiente atención a las necesidades, así como un adecuado control.
3. Que es requisito indispensable establecer los procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la misma.
4. Que es necesario definir su cuantía y las responsabilidades de la persona encargada.
5. Que es necesario establecer los mecanismos de custodia y seguridad de estos recursos.
6. Que es necesario fijar los requisitos para su desembolso, y la vigencia de la misma.

RESUELVE

Expedir el siguiente **REGLAMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL FONDO DE CAJA MENOR.**

CAPITULO I OBJETIVO Y ALCANCE

Artículo 1. Concepto: El Fondo de Caja Menor es una cantidad de dinero en efectivo reembolsable, que sirve para cancelar obligaciones no previsibles y urgentes, de valor reducido.

Artículo 2. Objetivo: El presente reglamento tiene por objeto establecer los criterios para el manejo de la caja menor, para la atención oportuna de los gastos menores en el desarrollo normal de las operaciones de Real Sociedad CTA

CAPITULO II DEFINICIONES

Artículo 3. Para efecto del presente Reglamento se entiende por:

a) Administrador/Responsable/Custodio: Funcionario o empleado responsable de la custodia del efectivo, administración y uso conforme a las disposiciones de este reglamento.

b) Bienes de menor cuantía: Bienes de hasta el 20% (\$60.000) incluido impuestos del valor asignado para el Fondo de Caja Menor.

c) Caja Menor: Valor asignado a un funcionario o trabajador para realizar pagos en efectivo de menor cuantía.

d) Gastos de Cafetería: En este rubro está incluido: Café, azúcar, Té, galletas, queso, gaseosas, servilletas, aguas aromáticas y aguas minerales o naturales

e) Máxima autoridad del área: Gerente, Concejo de Administración.

CAPITULO III DE LA SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN

Artículo 4. De la cuantía del fondo: Fijase en la suma de (\$300.000) tres cientos mil pesos como base para la caja menor de Triunfar CTA.

Artículo 5. De la ampliación del fondo: Para ampliar el Fondo de Caja Menor, el Gerente formulará la solicitud correspondiente al Concejo de Administración, incluyendo los motivos por el cual se ha dicha petición.

Artículo 6. En caso de no aprobarse la solicitud del fondo, por parte del Concejo de Administración, se devolverá al solicitante señalando las razones.

Artículo 7. El Fondo de Caja Menor, se creará y/o alimentará con cheques girados o con pago a través de banco de la Cuenta Corriente de Real Sociedad CTA, y será entregado a nombre del Administrador/Responsable del fondo, el mismo que debe cambiar el cheque y mantener el dinero en efectivo con las seguridades apropiadas bajo su custodia, e ir utilizando el Fondo de Caja Menor conforme las necesidades lo requieran.

Artículo 8. Cuantía de los desembolsos: El valor máximo por cada pago o desembolso no podrá sobrepasar el (20%) veinte por ciento incluido impuestos del monto asignado como Fondo de Caja Menor

Artículo 9. En casos estrictamente necesarios y debidamente justificados, cuando el valor a pagar supere el máximo autorizado, se realizará con aprobación escrita del Gerente hasta por el (40%) cuarenta por ciento incluido impuestos del valor del fondo.

CAPITULO IV DE LA DESIGNACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL FONDO DE CAJA MENOR

Artículo 10. Designación de la custodia, manejo y control: El responsable de la custodia y manejo de la caja menor, será subordinado y nombrado por el Gerente de la cooperativa. Corresponde al responsable, atender los gastos menores contra el fondo fijo y velar por el correcto manejo, custodia y reembolso de los recursos de la caja menor, de conformidad con lo dispuesto en el presente reglamento.

El responsable cumplirá con el siguiente perfil:

- a) Ser empleado o funcionario, que tenga un mínimo de 90 días cumplidos (periodo de prueba) en la Cooperativa.
- b) Ser subordinado del Gerente
- c) Haber recibido la inducción del manejo del Fondo de Caja Menor.

Artículo 11. Cambio de Administrador/Responsable: En caso de vacaciones, enfermedad o ausencia temporal justificada de la persona responsable del manejo de los fondos, el Gerente, elaborara un acta de la entrega y recibo de esta, hecho el arqueo respectivo, el acta deberá enviarla a los órganos administrativos de la cooperativa, para que en lo sucesivo los cheques o pago a través de banco, por las reposiciones del fondo, salgan a nombre y responsabilidad del Custodio entrante.

Artículo 12. Utilización del fondo: El Fondo de Caja Menor se utilizará para pagar la adquisición en efectivo de bienes, servicios y otros pagos que no tienen el carácter de previsible y que no pueden pagarse regularmente con cheques por su pequeña cuantía, tales como:

1. Adquisición y arreglo de cerraduras y seguridades.
2. Adquisición de registros oficiales.
3. Adquisición de útiles de aseo y limpieza.

4. Adquisición de repuestos y reparaciones pequeñas para instalaciones de agua, energía eléctrica, teléfono, plomería u otras de similares características.
5. Pago de documentos, formularios o solicitudes oficiales.
6. Pagos efectuados que se deriven de la obtención de derechos o registros notariales.
7. autenticación y certificación de documentos, reconocimientos de firmas, del Registro de la Propiedad, fiscal, municipal, bancaria, judicial y otros de similar naturaleza.
8. Envío de correspondencia, pago de fletes.
9. Gastos judiciales de diversa índole.
10. Gastos que se originen en los eventos de capacitación.
11. Pago de transporte público en el trámite de documentos oficiales, movilización de mensajeros y Gerente.
12. Movilización de empleados o funcionarios, por valores mínimos y razonables.
13. Pago de fotocopias o reproducción de documentos.
14. Servicios de anillados, empastados, impresiones y transparencias.
15. Gastos de Cafetería, requeridos en la administración, reuniones de trabajo o para atender a los visitantes oficiales hasta un máximo del 10% del monto del Fondo de la Caja Menor; para montos superiores del 10% hasta el 40% del monto del Fondo, requerirá aprobación de la autoridad máxima.
16. Otros gastos de menor cuantía que no excedan del monto establecido en los artículos 8 y 9 de este reglamento, y que tengan el carácter de urgentes o imprevistos.

PARAGRAFO: El Gerente (quien pone visto bueno) y el Administrador del fondo serán personal y pecuniariamente responsables porque los recursos del Fondo de Caja Menor se los administre de conformidad con las disposiciones establecidas en el presente reglamento.

Artículo 13. REQUISITOS PARA EFECTUAR LOS PAGOS: Los pagos los

efectuara directamente el responsable, en efectivo y contra el fondo de la Caja Menor, ningun pago individual podra exceder el 20% del monto fijo, excepcion de los que el Gerente autorice por optimizar los recursos (articulo 9, del presente reglamento).

De cada desembolso se dejara constancia en el respectivo recibo, con numeracion consecutiva, el cual debe ser diligenciado totalmente y firmado por el beneficiario, como soporte se anexaran las facturas y/o documentos equivalentes, en los recibos de pago a personas naturales se indicara, nombres y apellidos, documento de identidad, y concepto del desembolso, cuando se trate de personas juridicas se indicara la razon social, el NIT, y/o el RUT.

En el caso de anticipos o desembolsos sin el soporte correspondiente, se debe diligenciar un recibo provisional, firmado por la persona que recibe el dinero, y debera ser legalizado a mas tardar, el segundo dia habil.

CAPITULO V

REEMBOLSO Y CONTROL DEL FONDO DE CAJA MENOR

Articulo 14. Reembolso del Fondo de caja menor: El reembolso de la Caja Menor debera realizarse cuando se haya utilizado el 80% del monto fijo, se elaborara una relacion pormenorizada de los gastos con sus respectivos soportes, con sello de CANCELADO y el visto bueno del Gerente. El recibo soporte de cada desembolso debe contener por lo menos:

1. Numeracion consecutiva de cada recibo.
2. Fecha del desembolso.
3. Concepto del desembolso
4. Visto bueno del gerente.
5. Firma y numero de identificacion del beneficiario.

Por efectos del Régimen Tributario los comprobantes de ventas y retenciones deben quedar contabilizados en el mismo mes.

Articulo 15. Custodia y seguridad de los recursos: El responsable debera mantener custodiados los recursos de esta Caja Menor, en condiciones optimas de seguridad. Cualquier diferencia o faltante, debera cubrirlos de forma inmediata.

El responsable llevara un libro de control diario, de los gastos y reembolsos de la caja menor, el cual, junto con los documentos soporte y efectivo en caja, estara a disposicion de la Gerencia, y el control interno para realizar los arqueos cuando se consideren convenientes.

Artículo 16. Arqueos sorpresivos: Para asegurar el uso adecuado de los recursos del fondo, el Concejo de Administración o Junta de Vigilancia, realizará los arqueos de forma periódica y sorpresiva de los valores entregados a los Administradores del Fondo de Caja Menor, que para el efecto se elaborará un acta estableciendo las novedades u observaciones detectadas y sugerencias para lograr el adecuado manejo de los fondos.

Los arqueos pertinentes, se llevarán a cabo en presencia del responsable de esta caja menor.

Artículo 17. Liquidación de Fondo de Caja Menor: El Concejo de Administración podrá liquidar el Fondo de Caja Chica, en los siguientes casos:

1. Cuando se comprobare mal manejo del fondo.
2. Cuando el Responsable se encuentre ausente y no sea factible la entrega del Fondo de manera formal.
3. Por muerte o accidente grave del Responsable del Fondo de Caja Menor.

CAPITULO VI

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 18. El incumplimiento de las disposiciones de este Reglamento, será considerado como falta grave; y consecuentemente se aplicará lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo.

Artículo 19. Los responsables designados (Funcionario que pone visto bueno) para el manejo de un Fondo de Caja Menor, conjuntamente con los Custodios/Responsable del Fondo serán solidariamente responsables del correcto manejo de los recursos financieros.

CAPITULO VII

VIGENCIA DE ESTE REGLAMENTO

Artículo 20.VIGENCIA: El presente reglamento rige a partir de la fecha y consta en el acta número XXX del XX de Febrero de 2010.

(Original firmado)
Concejo de Administración – Presidente

(Original firmado)
Concejo de Administración – Vice-Presidente

(Original firmado)
Concejo de Administración – Secretario

ANEXO D

REGLAMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL FONDO DE CAJA MENOR

COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO EL ARRANQUE CTA

REGLAMENTO DE CAJA MENOR

El Consejo de Administración de la Cooperativa El Arranque CTA, en uso de las atribuciones conferidas por la Ley 79 de 1988 y los Estatutos y,

CONSIDERANDO

7. Que es necesario reglamentar el manejo de la caja menor acorde con las necesidades de la Cooperativa y pagos urgentes de valor reducido.
8. Que los recursos destinados para esta clase de egresos requieren de una reglamentación que permitan una ágil, oportuna, eficaz, efectiva y eficiente atención a las necesidades, así como un adecuado control.
9. Que es requisito indispensable establecer los procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la misma.
10. Que es necesario definir su cuantía y las responsabilidades de la persona encargada.
11. Que es necesario establecer los mecanismos de custodia y seguridad de estos recursos.
12. Que es necesario fijar los requisitos para su desembolso, y la vigencia de la misma.

RESUELVE

Expedir el siguiente **REGLAMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL FONDO DE CAJA MENOR.**

CAPITULO I OBJETIVO Y ALCANCE

Artículo 1. Concepto: El Fondo de Caja Menor es una cantidad de dinero en efectivo reembolsable, que sirve para cancelar obligaciones no previsibles y urgentes, de valor reducido.

Artículo 2. Objetivo: El presente reglamento tiene por objeto establecer los criterios para el manejo de la caja menor, para la atención oportuna de los gastos

menores en el desarrollo normal de las operaciones de Nueva Independencia CTA.

CAPITULO II DEFINICIONES

Artículo 3. Para efecto del presente Reglamento se entiende por:

a) Administrador/Responsable/Custodio: Funcionario o empleado responsable de la custodia del efectivo, administración y uso conforme a las disposiciones de este reglamento.

b) Bienes de menor cuantía: Bienes de hasta el 20% incluido impuestos del valor asignado para el Fondo de Caja Menor.

c) Caja Menor: Valor asignado a un funcionario o trabajador para realizar pagos en efectivo de menor cuantía.

d) Gastos de Cafetería: En este rubro está incluido: Café, azúcar, Té, galletas, queso, gaseosas, servilletas, aguas aromáticas y aguas minerales o naturales

e) Máxima autoridad del área: Gerente, Concejo de Administración.

CAPITULO III DE LA SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN

Artículo 4. De la cuantía del fondo: Fijase en la suma de (\$400.000) cuatro cientos mil pesos como base para la caja menor de Nueva Independencia CTA.

Artículo 5. De la ampliación del fondo: Para ampliar el Fondo de Caja Menor, el Gerente formulará la solicitud correspondiente al Concejo de Administración, incluyendo los motivos por el cual se ha dicha petición.

Artículo 6. En caso de no aprobarse la solicitud del fondo, por parte del Concejo de Administración, se devolverá al solicitante señalando las razones.

Artículo 7. El Fondo de Caja Menor, se creará y/o alimentará con cheques girados o con pago a través de banco de la Cuenta Corriente de El Arranque CTA, y será entregado a nombre del Administrador/Responsable del fondo, el mismo que debe cambiar el cheque y mantener el dinero en efectivo con las seguridades apropiadas bajo su custodia, e ir utilizando el Fondo de Caja Menor conforme las

necesidades lo requieran.

Artículo 8. Cuantía de los desembolsos: El valor máximo por cada pago o desembolso no podrá sobrepasar el (20%) veinte por ciento incluido impuestos del monto asignado como Fondo de Caja Menor.

Artículo 9. En casos estrictamente necesarios y debidamente justificados, cuando el valor a pagar supere el máximo autorizado, se realizará con aprobación escrita del Gerente hasta por el (40%) cuarenta por ciento incluido impuestos del valor del fondo.

CAPITULO IV DE LA DESIGNACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL FONDO DE CAJA MENOR

Artículo 10. Designación de la custodia, manejo y control: El responsable de la custodia y manejo de la caja menor, será subordinado y nombrado por el Gerente de la cooperativa. Corresponde al responsable, atender los gastos menores contra el fondo fijo y velar por el correcto manejo, custodia y reembolso de los recursos de la caja menor, de conformidad con lo dispuesto en el presente reglamento.

El responsable cumplirá con el siguiente perfil:

- a) Ser empleado o funcionario, que tenga un mínimo de 90 días cumplidos (periodo de prueba) en la Cooperativa.
- b) Ser subordinado del Gerente
- c) Haber recibido la inducción del manejo del Fondo de Caja Menor.

Artículo 11. Cambio de Administrador/Responsable: En caso de vacaciones, enfermedad o ausencia temporal justificada de la persona responsable del manejo de los fondos, el Gerente, elaborara un acta de la entrega y recibo de esta, hecho el arqueo respectivo, el acta deberá enviarla a los órganos administrativos de la cooperativa, para que en lo sucesivo los cheques o pago a través de banco, por las reposiciones del fondo, salgan a nombre y responsabilidad del Custodio entrante.

Artículo 12. Utilización del fondo: El Fondo de Caja Menor se utilizará para pagar la adquisición en efectivo de bienes, servicios y otros pagos que no tienen el carácter de previsibles y que no pueden pagarse regularmente con cheques por su pequeña cuantía, tales como:

17. Adquisición y arreglo de cerraduras y seguridades.
18. Adquisición de registros oficiales.
19. Adquisición de útiles de aseo y limpieza.
20. Adquisición de repuestos y reparaciones pequeñas para instalaciones de agua, energía eléctrica, teléfono, plomería u otras de similares características.
21. Pago de documentos, formularios o solicitudes oficiales.
22. Pagos efectuados que se deriven de la obtención de derechos o registros notariales.
23. autenticación y certificación de documentos, reconocimientos de firmas, del Registro de la Propiedad, fiscal, municipal, bancaria, judicial y otros de similar naturaleza.
24. Envío de correspondencia, pago de fletes.
25. Gastos judiciales de diversa índole.
26. Gastos que se originen en los eventos de capacitación.
27. Pago de transporte público en el trámite de documentos oficiales, movilización de mensajeros y Gerente.
28. Movilización de empleados o funcionarios, por valores mínimos y razonables.
29. Pago de fotocopias o reproducción de documentos.
30. Servicios de anillados, empastados, impresiones y transparencias.
31. Gastos de Cafetería, requeridos en la administración, reuniones de trabajo o para atender a los visitantes oficiales hasta un máximo del 10% del monto del Fondo de la Caja Menor; para montos superiores del 10% hasta el 40% del monto del Fondo, requerirá aprobación de la autoridad máxima.
32. Otros gastos de menor cuantía que no excedan del monto establecido en los artículos 8 y 9 de este reglamento, y que tengan el carácter de urgentes ò imprevisibles.

PARAGRAFO: El Gerente (quien pone visto bueno) y el Administrador del fondo

serán personal y pecuniariamente responsables porque los recursos del Fondo de Caja Menor se los administre de conformidad con las disposiciones establecidas en el presente reglamento.

Artículo 13. REQUISITOS PARA EFECTUAR LOS PAGOS: Los pagos los efectuará directamente el responsable, en efectivo y contra el fondo de la Caja Menor, ningún pago individual podrá exceder el 20% del monto fijo, excepción de los que el Gerente autorice por optimizar los recursos (artículo 9, del presente reglamento).

De cada desembolso se dejara constancia en el respectivo recibo, con numeración consecutiva, el cual debe ser diligenciado totalmente y firmado por el beneficiario, como soporte se anexarán las facturas y/o documentos equivalentes, en los recibos de pago a personas naturales se indicará, nombres y apellidos, documento de identidad, y concepto del desembolso, cuando se trate de personas jurídicas se indicará la razón social, el NIT, y/o el RUT.

En el caso de anticipos o desembolsos sin el soporte correspondiente, se debe diligenciar un recibo provisional, firmado por la persona que recibe el dinero, y deberá ser legalizado a más tardar, el segundo día hábil.

CAPITULO V

REEMBOLSO Y CONTROL DEL FONDO DE CAJA MENOR

Artículo 14. Reembolso del Fondo de caja menor: El reembolso de la Caja Menor deberá realizarse cuando se haya utilizado el 80% del monto fijo, se elaborara una relación pormenorizada de los gastos con sus respectivos soportes, con sello de CANCELADO y el visto bueno del Gerente. El recibo soporte de cada desembolso debe contener por lo menos:

6. Numeración consecutiva de cada recibo.
7. Fecha del desembolso.
8. Concepto del desembolso
9. Visto bueno del gerente.
10. Firma y número de identificación del beneficiario.

Por efectos del Régimen Tributario los comprobantes de ventas y retenciones deben quedar contabilizados en el mismo mes.

Artículo 15. Custodia y seguridad de los recursos: El responsable deberá mantener custodiados los recursos de esta Caja Menor, en condiciones óptimas

de seguridad. Cualquier diferencia o faltante, deberá cubrirlos de forma inmediata.

El responsable llevará un libro de control diario, de los gastos y reembolsos de la caja menor, el cual, junto con los documentos soporte y efectivo en caja, estará a disposición de la Gerencia, y el control interno para realizar los arqueos cuando se consideren convenientes.

Artículo 16. Arqueos sorpresivos: Para asegurar el uso adecuado de los recursos del fondo, el Concejo de Administración o Junta de Vigilancia, realizará los arqueos de forma periódica y sorpresiva de los valores entregados a los Administradores del Fondo de Caja Menor, que para el efecto se elaborará un acta estableciendo las novedades u observaciones detectadas y sugerencias para lograr el adecuado manejo de los fondos.

Los arqueos pertinentes, se llevarán a cabo en presencia del responsable de esta caja menor.

Artículo 17. Liquidación de Fondo de Caja Menor: El Concejo de Administración podrá liquidar el Fondo de Caja Chica, en los siguientes casos:

4. Cuando se comprobare mal manejo del fondo.
5. Cuando el Responsable se encuentre ausente y no sea factible la entrega del Fondo de manera formal.
6. Por muerte o accidente grave del Responsable del Fondo de Caja Menor.

CAPITULO VI DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 18. El incumplimiento de las disposiciones de este Reglamento, será considerado como falta grave; y consecuentemente se aplicará lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo.

Artículo 19. Los responsables designados (Funcionario que pone visto bueno) para el manejo de un Fondo de Caja Menor, conjuntamente con los Custodios/Responsable del Fondo serán solidariamente responsables del correcto manejo de los recursos financieros.

CAPITULO VII VIGENCIA DE ESTE REGLAMENTO

Artículo 20.VIGENCIA: El presente reglamento rige a partir de la fecha y consta en el acta número XXX del XX de Febrero de 2010.

(Original firmado)
Concejo de Administración – Presidente

(Original firmado)
Concejo de Administración – Vice-Presidente

(Original firmado)
Concejo de Administración – Secretario

ANEXO E

**ENCUESTA
INFORMACION
GENERAL SOBRE
ASOCIADOS**

INFORMACION SOBRE LOS ASOCIADOS CTA TRIUNFAR

EDADES DE LOS ASOCIADOS

Las edades de los asociados están en su gran mayoría entre los 31 a 45 años, seguido del rango de 18 a 30 años.

ESTUDIOS REALIZADOS

Del total de los asociados la gran mayoría realizo estudios básicos y algunos realizaron algún grado de educación secundaria o la terminaron. Actualmente un asociado se encuentra realizando estudios técnicos sobre el medio ambiente.

¿CUANTOS ASOCIADOS ESTAN MENSUALMENTE SIN ASIGNACION DE TRABAJO?

R// todos los asociados son asignados mensualmente para realizar actividades laborales, siempre que la CTA sea asignada por el ingenio para prestar el servicio de corte.

¿QUE ACTIVIDADES NO RELACIONADAS CON EL CORTE DE CAÑA REALIZAN LOS ASOCIADOS Y SUS FAMILIAS?

R// aparte del corte de caña los asociados realizan con sus familias actividades de recreación, cuidado de salud.

¿QUE OTRAS ACTIVIDADES ESTAN EN CAPACIDAD DE REALIZAR LOS ASOCIADOS Y SUS FAMILIAS?

R// los asociados y sus familias, con un poco de asesoría y acompañamiento, están en capacidad de realizar actividades comerciales o productivas. Esto con base en su experiencia en actividades laborales anteriores.

CUANTOS REUBICADOS TIENE LA CTA?

R// la CTA cuenta con 3 reubicados

QUE ACTIVIDADES REALIZAN LOS REUBICADOS?

R// de los reubicados todos realizan actividad de apuntadores. Los reubicados son:

- Carlos Villareal
- Senon Escobar
- Absalón Escobar

SATISFACCION DE LOS ASOCIADOS

1 ¿Qué satisfacciones genera la cooperativa con relación a las necesidades de los asociados?

R// la CTA es la principal y en muchos casos única fuente de ingresos para los asociados y sus familias, por tal razón la principal satisfacción es en sentido económico,

2. ¿Qué servicios ofrece la cooperativa para los asociados?

R// la cooperativa ofrece el servicio de trabajo para los asociados. En casos muy especiales, como calamidad domestica o por decisión del consejo, se ofrece el servicio de crédito para los asociados.

ANALISIS DE LOS SERVICIOS

Tabla N 20

SERVICIO	IMPORTANCIA	CALIFICACION	REQUERIMIENTO A MEJORAR
Trabajo	Alta	5	Implementar controles para evitar el ausentismo.
Crédito	Media	4	Implementar políticas de crédito.

Fuente. Cooperativa de trabajo asociado triunfar

REQUISITOS PARA LA ADMISION DE ASOCIADOS

- Presentar la solicitud ante el consejo de administración.
- Ser mayor de 18 años y no estar afectado por interdicción judicial.
- Estar domiciliado dentro del territorio de operaciones de la cooperativa.

- Asistir y acreditar el curso de cooperativismo y recibir la capacitación necesaria sobre los servicios, los estatutos de la cooperativa, los deberes y derechos de los asociados.
- Pagar una cuota de admisión equivalente al 3% del salario mínimo mensual legal vigente, la cual no es reembolsable.
- Suscribir y pagar mensualmente, como mínimo, aportes sociales equivalente al 2% de su compensación mensual.
- Ser aceptado por el consejo de administración, una vez cumplido el periodo de prueba, el cual será de 30 días.
- Proporcionar la información de carácter personal, comercial y económico que requiera la cooperativa y aceptar que se verifique esa información.
- Vincular su trabajo personal a la cooperativa cumpliendo los requisitos exigidos por la misma.
- Participar en la capacitación permanente que programe la cooperativa, previa citación del personal al evento.
- Ser trabajador de la cooperativa sin importar el cargo.
- Disponibilidad para viajar al lugar donde se requiera para trabajar dentro del departamento del Valle del Cauca o fuera del el.
- Las demás que exijan y estipulen los reglamentos.

ENCUESTA SOBRE CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO A LOS ASOCIADOS

6. ¿Qué clase de capacitación recibe el personal nuevo que ingresa a la cooperativa?

R// el personal nuevo que ingresa a la cooperativa recibe capacitación en:

- Conocimiento general de la cooperativa
- Instrucción sobre su puesto de trabajo

7. señale que y con qué frecuencia se ofrecen los diferentes tipos de capacitación y entrenamiento al personal asociado.

R// no se ofrecen cursos de capacitación o entrenamiento al personal asociado. Solo se cuenta con las capacitaciones dadas por los asesores

8. indique si existen políticas de estímulo al desempeño de los asociados.

R// actualmente no existen políticas de estímulo al personal asociado.

9. ¿Cuáles son las razones para ofrecer estímulo e incentivos a los asociados?

R// anteriormente existían políticas de estímulo al desempeño, estas políticas provenían de parte del ingenio, y consistían en ofrecer un paseo mensual para los asociados de la cooperativa que hubiese realizado el mejor trabajo de corte. Como es obvio estas políticas buscaban incentivar la calidad en el servicio de corte de caña.

10. señale cuales son las razones y frecuencia para sancionar a los asociados.

R// existen dos razones principales para sancionar a los asociados.

- Ausencia injustificada (alta frecuencia)
- Mal desempeño en el trabajo (baja frecuencia)

11. ¿Cuáles son las sanciones que se aplican?

R// las sanciones que se aplican son las siguientes:

- Se realizan llamados de atención con un límite de tres veces
- Suspensión por uno o varios días de la actividad laboral.

INFORMACION SOBRE LOS ASOCIADOS CTA EL ARRANQUE

EDADES DE LOS ASOCIADOS

Las edades de los asociados están en su gran mayoría entre los 31 a 45 años, seguido del rango de 18 a 30 años.

ESTUDIOS REALIZADOS

Del total de los asociados la gran mayoría realizó estudios básicos y algunos realizaron algún grado de educación secundaria o la terminaron.

CUANTOS ASOCIADOS ESTAN MENSUALMENTE SIN ASIGNACION DE TRABAJO?

R// todos los asociados son asignados mensualmente para realizar actividades laborales, siempre que la CTA sea asignada por el ingenio para prestar el servicio de corte.

QUE ACTIVIDADES NO RELACIONADAS CON EL CORTE DE CAÑA REALIZAN LOS ASOCIADOS Y SUS FAMILIAS?

R// aparte del corte de caña los asociados realizan con sus familias actividades de recreación, cuidado de salud.

QUE OTRAS ACTIVIDADES ESTAN EN CAPACIDAD DE REALIZAR LOS ASOCIADOS Y SUS FAMILIAS?

R// los asociados y sus familias, con un poco de asesoría y acompañamiento, están en capacidad de realizar actividades comerciales o productivas. Esto con base en su experiencia en actividades laborales anteriores.

CUANTOS REUBICADOS TIENE LA CTA?

R// la CTA cuenta con 3 reubicados

QUE ACTIVIDADES REALIZAN LOS REUBICADOS?

R// de los reubicados todos realizan actividad de apuntadores. Los reubicados son:

- Javier Domínguez
- José Carlosama

VII SATISFACCION DE LOS ASOCIADOS

1 ¿Qué satisfacciones genera la cooperativa con relación a las necesidades de los asociados?

R// la CTA es la principal y en muchos casos única fuente de ingresos para los asociados y sus familias, por tal razón la principal satisfacción es en sentido económico,

2. ¿Qué servicios ofrece la cooperativa para los asociados?

R// la cooperativa ofrece el servicio de trabajo para los asociados. En casos muy especiales, como calamidad domestica o por decisión del consejo, se ofrece el servicio de crédito para los asociados.

ANALISIS DE LOS SERVICIOS

Tabla N 21

SERVICIO	IMPORTANCIA	CALIFICACION	REQUERIMIENTO A MEJORAR
Trabajo	Alta	5	
Crédito	Media	4	Implementar políticas de crédito.

CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO CTA EL ARRANQUE

¿Qué clase de capacitación recibe el personal nuevo que ingresa a la cooperativa?

R// el personal nuevo que ingresa a la cooperativa recibe capacitación en:

- Conocimiento general de la cooperativa
- Instrucción sobre su puesto de trabajo

Señale que y con que frecuencia se ofrecen los diferentes tipos de capacitación y entrenamiento al personal asociado.

R// no se ofrecen cursos de capacitación o entrenamiento al personal asociado. Solo se cuenta con las capacitaciones dadas por los asesores

Indique si existen políticas de estímulo al desempeño de los asociados.

R// actualmente no existen políticas de estímulo al personal asociado.

¿Cuáles son las razones para ofrecer estímulo e incentivos a los asociados?

R// anteriormente existían políticas de estímulo al desempeño, estas políticas provenían de parte del ingenio, y consistían en ofrecer un paseo mensual para los asociados de la cooperativa que hubiese realizado el mejor trabajo de corte. Como es obvio estas políticas buscaban incentivar la calidad en el servicio de corte de caña.

Señale cuales son las razones y frecuencia para sancionar a los asociados.
R// existen dos razones principales para sancionar a los asociados.

- Pelea entre los asociados (mediana frecuencia)
- Mal desempeño en el trabajo (baja frecuencia)

11. ¿Cuáles son las sanciones que se aplican?

R// las sanciones que se aplican son las siguientes:

- Suspensión por uno o varios días de la actividad laboral.

ANEXO F

ENCUESTA AREA ADMINISTRATIVA

CONSEJO DE ADMINISTRACION

Tabla N 22

NOMBRE	CARGO	TIEMPO EN LA CTA	ACTIVIDAD LABORAL
Leoncio Sinisterra	Presidente	4 años	Corte
Juan Otilio Murillo	Vicepresidente	4 años	Corte
Deogracia Mosquera	Secretario	4 años	Corte
Orlando Obregón	1 Vocal	4 años	Corte
Gustavo Córdoba	2 Vocal	4 años	Corte
Elber sinisterra	Suplente	4 años	Corte
Moisés Izquierdo	Suplente	4 años	Corte
Linton Viveros	Suplente	4 años	Corte

Fuente: Cooperativa de trabajo asociado Triunfar

JUNTA DE VIGILANCIA

Tabla N 23

NOMBRE	CARGO	TIEMPO EN LA CTA	ACTIVIDAD LABORAL
Julián Bonilla	Principal	4 años	Corte
Oscar Segura	Principal	4 años	Corte
Francisco Moreno	Principal	4 años	Corte
Cristino Sinisterra	Suplente	4 años	Corte
Herley Domínguez	Suplente	4 años	Corte
Abel Piedrahita	Suplente	4 años	Corte

Fuente: Cooperativa de trabajo asociado Triunfar

GERENTE

Tabla N 24

NOMBRE	CARGO	TIEMPO EN LA CTA	ACTIVIDAD LABORAL
Abel Segura	Gerente	3 años	Corte, administrativa

Fuente: Cooperativa de trabajo asociado Triunfar

CONTADOR

Tabla N 25

NOMBRE	CARGO	TIEMPO EN LA CTA	ACTIVIDAD LABORAL
Idalia Salazar	Contador	2 meses	Información contable

Fuente: Cooperativa de trabajo asociado Triunfar

FUNCIONES SEGÚN ESTATUTOS (gerente)

Tabla N 26

1. Adoptar su propio reglamento y elegir sus dignatarios	1 cumplida.
2. Cumplir y hacer cumplir el estatuto, los reglamentos y mandatos de la asamblea general	2. parcialmente cumplida.
3. Aprobar los programas particulares de la CTA, buscando que se preste el mejor servicio posible a los asociados.	3. cumplida
4. Expedir las normas que considere convenientes para la dirección de la organización	4. no cumplida.
5. Expedir reglamentaciones de los diferentes servicios.	5. no cumplida
6. Aprobar la estructura administrativa, los niveles de remuneración.	6. cumplida
7. Nombrar y remover al gerente y los demás funcionarios que le corresponda designar y fijar su remuneración.	7. cumplida.
8. Autorizar al gerente para realizar operaciones cuya cuantía exceda de 10 salarios mínimos legales mensuales vigentes.	8. cumplida
9. Examinar los informes que les presente la gerencia y la junta de vigilancia y pronunciarse sobre ellos.	9. no cumplida
10. Aprobar o desaprobado los estados financieros que sometan a su consideración	10. no cumplida
11. Estudiar y adoptar el programa de presupuesto y velar de su adecuada ejecución	11. no cumplida
12. Aprobar o improbar el ingreso o retiro de asociados, imponerles sanciones y decretar sus exclusiones.	12. parcialmente cumplida
	13. cumplida
	14. no aplica

13. Organizar el comité de educación, así como otros especiales que sean de su competencia y designar los miembros de los mismos.	15. no aplica
14. Crear y reglamentar las sucursales y agencias.	16. no cumplida
15. Resolver sobre la afiliación a otras entidades y sobre la participación en la constitución de otras nuevas.	17. no cumplida
16. Convocar a la asamblea general ordinaria o extraordinaria y presentar el proyecto de reglamento de la asamblea.	
17. Rendir informe a la asamblea general sobre las labores realizadas durante el ejercicio y presentar un proyecto de destinación de excedentes si los hubiere.	18. parcialmente cumplida.
18. En general, ejercer todas aquellas funciones que le corresponde y que tengan relación con la dirección permanente sobre la cooperativa, no asignados expresamente a otros órganos.	

Fuente: estatutos de la CTA triunfar

Aspectos gerenciales CTA Triunfar

1. ¿Qué tipo de decisiones y de qué manera son tomadas en la cooperativa?

Tabla N 27

FORMAS PARA DECIDIR	CONSEJO	GERENTE	JUNTA DE VIGILANCIA	ASAMBLEA	COMITES
TIPOS DE DECISION					
Financiera	X	X			
Personal	X				

asociado	
Compras	X

2. ¿Para apoyar la toma de decisiones que grado de formalización existe?

Tabla N 28

GRADO DE FORMALIZACION	NORMAS	RESPONSABLES
TIPO DE DECISION		
Financiera	Estatutos	Gerencia, consejo
Personal asociado	Estatutos	Consejo
Compras	Estatutos	Gerencia

3. marque las fuentes de información que consulta la gerencia y el consejo para actualizarse.

Prensa.....no
 Revistas.....no
 Seminarios.....no
 Reunión con otras cooperativas.....no
 Asesores.....si
 Asistencia a foros.....no

4. ¿Quién participa en la elaboración de los planes?

R// actualmente en la CTA no existen planes de inversión, de prestación de servicios ni de desarrollo. Existe un presupuesto que fue elaborado por la fundación Carvajal.

5. ¿de los planes que su cooperativa hace, cómo calificaría usted su utilidad y cuál es la frecuencia de su evaluación?

R// el plan de presupuesto es el único que lleva a cabo la cooperativa y este es sumamente útil, pues permite el llevar un mejor control de los gastos del periodo. Su frecuencia de evaluación es anual.

6. ¿Qué tipo de controles realiza el consejo y la gerencia?

- Con relación al presupuesto

R// no se realizan controles al presupuesto por parte del consejo y la gerencia.

- Con relación a la cartera de crédito

R// se realiza un estudio para determinar las causas de la solicitud del crédito por parte del asociado y se realiza el descuento de la cuota correspondiente por la nomina de la cooperativa.

- Con relación al cumplimiento de los estatutos

R// no se realizan controles por parte del consejo y gerencia en relación al cumplimiento de los estatutos.

- Con relación al trabajo de los asociados

R// se realiza un control de manera general para determinar la cantidad de corte defectuoso, pero no se realiza un control estadístico ni uno individual.

7. ¿Qué aspectos se deben mejorar en la cooperativa?

R// el principal problema que se presenta en la cooperativa es el ausentismo injustificado, pues según cálculos del secretario el ausentismo trae un costo de un día de trabajo a la semana

En la parte administrativa se presentan problemas debido a la ausencia de controles y de planes estratégicos, tales como el plan de desarrollo. También se deben implementar controles por parte de la gerencia y el consejo en cuanto a la ejecución del presupuesto.

Tabla N 29

CAUSAS DEL RETIRO DE LOS ASOCIADOS		
	SI	NO
Bajo ingreso		X
Dificultades en el trabajo		X
Factores personales	X	
Mejores oportunidades	X	
Roces con asociados		X

3.1.2.10 Aspectos gerenciales CTA el arranque

CONSEJO DE ADMINISTRACION

Tabla N 30

NOMBRE	CARGO	TIEMPO EN LA CTA	ACTIVIDAD LABORAL
Leoncio Sinisterra	Presidente	4 años	Corte
Juan Otilio Murillo	Vicepresidente	4 años	Corte
Deogracia Mosquera	Secretario	4 años	Corte
Orlando Obregón	1 Vocal	4 años	Corte
Gustavo Córdoba	2 Vocal	4 años	Corte
Elber sinisterra	Suplente	4 años	Corte
Moisés Izquierdo	Suplente	4 años	Corte
Linton Viveros	Suplente	4 años	Corte

Fuente: Cooperativa de trabajo asociado el arranque

JUNTA DE VIGILANCIA

Tabla N 31

NOMBRE	CARGO	TIEMPO EN LA CTA	ACTIVIDAD LABORAL
Julián Bonilla	Principal	4 años	Corte
Oscar Segura	Principal	4 años	Corte
Francisco Moreno	Principal	4 años	Corte
Cristino Sinisterra	Suplente	4 años	Corte
Herley Domínguez	Suplente	4 años	Corte
Abel Piedrahita	Suplente	4 años	Corte

Fuente: Cooperativa de trabajo asociado el arranque

GERENTE

Tabla N 32

NOMBRE	CARGO	TIEMPO EN LA CTA	ACTIVIDAD LABORAL
José Abel Caicedo	Gerente	3 años	Corte, administrativa

Fuente: Cooperativa de trabajo asociado Triunfar

CONTADOR

Tabla N 33

NOMBRE	CARGO	TIEMPO EN LA CTA	ACTIVIDAD LABORAL
Guillermo Muñoz	Contador	3 años	Información contable

Fuente: Cooperativa de trabajo asociado Triunfar

Análisis de funciones y actividades realizadas por organismos de control, dirección y apoyo administrativo

CONSEJO DE ADMINISTRACION

FUNCIONES SEGÚN ESTATUTOS

Tabla N 34

1. Adoptar su propio reglamento y elegir sus dignatarios 2. Cumplir y hacer cumplir el	1 cumplida. 2. parcialmente cumplida.
---	--

estatuto, los reglamentos y mandatos de la asamblea general	3. cumplida
2. Aprobar los programas particulares de la CTA, buscando que se preste el mejor servicio posible a los asociados.	4. no cumplida.
3. Expedir las normas que considere convenientes para la dirección de la organización	5. no cumplida
4. Expedir reglamentaciones de los diferentes servicios.	6. cumplida
5. Aprobar la estructura administrativa, los niveles de remuneración.	7. cumplida.
6. Nombrar y remover al gerente y los demás funcionarios que le corresponda designar y fijar su remuneración.	8. cumplida
7. Autorizar al gerente para realizar operaciones cuya cuantía exceda de 10 salarios mínimos legales mensuales vigentes.	9. no cumplida
8. Examinar los informes que les presente la gerencia y la junta de vigilancia y pronunciarse sobre ellos.	10. no cumplida
9. Aprobar o desaprobado los estados financieros que sometan a su consideración	11. no cumplida
10. Estudiar y adoptar el programa de presupuesto y velar de su adecuada ejecución	12. parcialmente cumplida
11. Aprobar o improbar el ingreso o retiro de asociados, imponerles sanciones y decretar sus exclusiones.	13. cumplida
12. Organizar el comité de educación, así como otros especiales que sean de su competencia y designar los miembros de los mismos.	14. no aplica
13. Crear y reglamentar las	

sucursales y agencias. 14. Resolver sobre la afiliación a otras entidades y sobre la participación en la constitución de otras nuevas. 15. Convocar a la asamblea general ordinaria o extraordinaria y presentar el proyecto de reglamento de la asamblea. 16. Rendir informe a la asamblea general sobre las labores realizadas durante el ejercicio y presentar un proyecto de destinación de excedentes si los hubiere. 17. En general, ejercer todas aquellas funciones que le corresponde y que tengan relación con la dirección permanente sobre la cooperativa, no asignados expresamente a otros órganos.	15. no aplica 16. no cumplida 17. no cumplida 18. parcialmente cumplida.
--	--

Fuente: estatutos de la cooperativa de trabajo asociado el arranque

Las funciones no cumplidas ocasionan desorden administrativo.

Dentro de las actividades realizadas por el consejo de administración de la CTA triunfar se encuentran:

Tabla N 35

ACTIVIDADES REALIZADAS
Elaborar el reglamento y elegir sus miembros.
Cumplir y hacer cumplir el estatuto
Aprobar la estructura administrativa y los niveles de remuneración
Nombrar y remover al gerente
Aprobar o improbar el ingreso de asociados
Organizar el comité de educación
Reglamentar la solicitud de préstamos con entidades financieras.

Fuente: cooperativa de trabajo asociado el arranque

GERENTE

FUNCIONES SEGÚN ESTATUTOS

Conforme al artículo 75 de los estatutos de la CTA, son funciones del gerente:

Tabla N 36

1. Ejecutar las decisiones, de la asamblea general y del consejo de administración, así como supervisar el funcionamiento de la cooperativa, la prestación de servicios, el desarrollo de los programas y cuidar la debida y oportuna ejecución de las operaciones y su contabilización.	1. cumplida.
2. Proponer políticas administrativas, programas de desarrollo y preparar los presupuestos que serán sometidos al consejo de administración.	2. no cumplida
3. Dirigir las relaciones públicas de la cooperativa, en especial con las organizaciones del sector cooperativo.	3. cumplida.
4. Procurar que los asociados reciban información oportuna y mantener permanente comunicación con ellos.	4. parcialmente cumplida.
5. Ejercer la representación judicial o extrajudicial de la cooperativa	5. cumplida.
6. Ordenar los gastos ordinarios o extraordinarios de acuerdo con el presupuesto	6. no cumplida.
7. Contratar a los trabajadores para los diversos cargos de la cooperativa.	7. cumplida.
8. Ejecutar las sanciones disciplinarias que le	8. no cumplida.

correspondan.	
9. Presentar al consejo un informe semestral y los informes generales y periódicos o particulares	9. parcialmente cumplida.
10. Aprobar la apertura de cuentas bancarias.	10. cumplida.
11. Diseñar la estructura administrativa de cargos y salarios de la cooperativa y presentarla al consejo para su aprobación.	11. no cumplida.
12. Velar por que los bienes y valores de la cooperativa se hallen adecuadamente protegidos y porque la contabilidad se lleve al día y de conformidad con las disposiciones legales.	12. parcialmente cumplida.
13. Las demás que le asigne el consejo de administración.	13. no aplica.

Fuente: estatutos de la cooperativa de trabajo asociado triunfar

ACTIVIDADES REALIZADAS

Dentro de las actividades realizadas por el gerente de la CTA triunfar se encuentran:

Tabla N 37

ACTIVIDADES REALIZADAS
Ejecuta las decisiones del consejo y asamblea
Procura que los asociados reciban información oportuna.
Ejerce la representación de la cooperativa.
Contrata trabajadores para los cargos dentro de la cooperativa.
Presenta al consejo los informes periódicos.
Vela por los valores de la cooperativa.

Fuente. Cooperativa de trabajo asociado triunfar

SECRETARIO

Función según estatutos.

No se encuentran funciones para el cargo de secretaria dentro de los estatutos.

ACTIVIDADES REALIZADAS.

Las actividades realizadas por la secretaria son las siguientes:

- Elaborar facturas
- Elaborar la nomina
- Organizar la oficina
- Llevar una adecuada documentación de los hechos económicos
- Atender al público que visita las instalaciones.

Análisis sobre la rotación en los órganos de dirección, control y apoyo administrativo.

Tabla N 38

CARGOS	# TOTAL EN TIEMPO DE EXISTENCIA	DESERCIONES EN ULTIMO PERIODO	CAUSAS DE DESERCIÓN	CAUSAS DE CAMBIO DE PERSONAL
Consejo	2	0		División de la CTA
Junta de vigilancia	2	0		División de la CTA
Gerente	2	0		División de la CTA
Contador	2	0		División de la CTA
secretari@	1	0		

Fuente. Cooperativa de trabajo asociado el arranque

1. ¿Qué tipo de decisiones y de qué manera son tomadas en la cooperativa?

Tabla N 39

FORMAS PARA DECIDIR	CONSEJO	GERENTE	JUNTA DE VIGILANCIA	ASAMBLEA	COMITES
TIPOS DE DECISION					
Financiera	X	X	X		
Personal asociado	X				
compras		X			

2. ¿Para apoyar la toma de decisiones que grado de formalización existe?

Tabla N 40

GRADO DE FORMALIZACION	NORMAS	RESPONSABLES
TIPO DE DECISION		
Financiera	estatutos	Gerencia, consejo, junta de vigilancia
Personal asociado	estatutos	Consejo
Compras	estatutos	Gerencia

3. Fuentes de información que consulta la gerencia y el consejo para actualizarse.

Prensa.....no
 Revistas.....no
 Seminarios.....no
 Reunión con otras cooperativas.....no
 Asesores.....si
 Asistencia a foros.....no

4. Participantes en los planes de inversión de la CTA.

R// actualmente en la CTA no existen planes de inversión, de prestación de servicios ni de desarrollo. Existe un presupuesto que fue elaborado por la fundación Carvajal.

5. ¿de los planes que su cooperativa hace, cómo calificaría usted su utilidad y cuál es la frecuencia de su evaluación?

R// el plan de presupuesto es el único que lleva a cabo la cooperativa y este es sumamente útil, pues permite el llevar un mejor control de los gastos del periodo. Su frecuencia de evaluación es anual.

6. ¿Qué tipo de controles realiza el consejo y la gerencia?

- Con relación al presupuesto

R// no se realizan controles al presupuesto por parte del consejo y la gerencia.

- Con relación a la cartera de crédito

R// se realiza un estudio para determinar las causas de la solicitud del crédito por parte del asociado y se realiza el descuento de la cuota correspondiente por la nomina de la cooperativa.

- Con relación al cumplimiento de los estatutos

R// no se realizan controles por parte del consejo y gerencia en relación al cumplimiento de los estatutos.

- Con relación al trabajo de los asociados

R// se realiza un control de manera general para determinar la cantidad de corte defectuoso, pero no se realiza un control estadístico ni uno individual.

7. ¿Qué aspectos se deben mejorar en la cooperativa?

R// el principal problema dentro de la cooperativa es el egoísmo, la actitud hacia el conflicto y la falta de tolerancia que presentan algunos asociados.

En la parte administrativa se presentan problemas debido a la ausencia de controles y de planes estratégicos, tales como el plan de desarrollo. También se deben implementar controles por parte de la gerencia y el consejo en cuanto a la ejecución del presupuesto.

ANEXO G

PROPUESTAS DEL ASESOR

PROPUESTAS DEL ASESOR CTA TRIUNFAR

MANUAL DE FUNCIONES

En el diagnóstico realizado a la cooperativa se encontró que los estatutos no contemplan las actividades que deben realizar la secretaria y contador, por este motivo es necesario crear un manual de funciones que especifique la responsabilidad y alcance de cada cargo. Una vez se tenga definidas la responsabilidad de cada persona, el proceso de generación de informes será oportuno y confiable, debido a que cada tarea tiene un responsable.

El propósito fundamental de este manual es el de instruir a los miembros sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicación innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: ASISTENTE CONTABLE - SECRETARIA

JEFE INMEDIATO: Gerente

PERFIL DEL CARGO

- ✓ Estudiante de Contaduría Pública o Técnico en Contabilidad Sistematizada
- ✓ Alto conocimiento en sistemas (Office)
- ✓ Conocimiento de programas contables (COMPTTEL)
- ✓ Buena presentación personal
- ✓ Persona responsable y organizada
- ✓ Un año de experiencia
- ✓ Responsable, organizada y ágil, con alta calidad humana
- ✓ Persona elocuente, con excelente ortografía y redacción

NATURALEZA DEL CARGO

Cargo de nivel administrativo, relacionado con el desempeño de labores propias para el aseguramiento del adecuado manejo y registro de hechos económicos de la cooperativa. Cargo relacionado con el funcionamiento y desempeño de la cooperativa, con un alto nivel académico en áreas como lenguaje, comunicación, redacción, atención al cliente y habilidades ejecutivas.

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Generar soportes de contabilidad (facturas, comprobantes de egreso, recibos de caja, nómina etc.).
2. Digitación de soportes de contabilidad en sistema aplicativo.
3. Entregar oportunamente la información requerida por el Contador, el Revisor Fiscal, Gerente y Concejo Administrativo.
4. Elaborar el informe diario de caja y bancos, con sus respectivos soportes.
5. Coordinar con el Contador para que los estados Financieros de la Cooperativa se presenten a la Gerencia a más tardar el 15 del mes siguiente.
6. Colaborar con otras funciones tales como facturar, generación de informes de gerente, concejo administrativo y atención al público entre otras.
7. Mantener al día relación de aportes y préstamos de los asociados.
8. Recibir, despachar, redactar y archivar correspondencia
9. Atender el personal en general
10. Mantener actualizada base de datos de los asociados
11. Mantener archivo de incapacidades
12. Entregar oportunamente información requerida por el Gerente y Concejo Administrativo.
13. Informar oportunamente cualquier situación que afecte el curso normal de las actividades de la cooperativa.
14. Mantener al día el archivo del área contable. (Comprobantes, Facturas y Estados Financieros debidamente firmados por los responsables (Gerente, Contador y Revisor Fiscal)).

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: CONTADOR

JEFE INMEDIATO: Gerente

PERFIL DEL CARGO:

- ✓ Contador Público, Especialista en el Sector Solidario.
- ✓ Conocimientos en sistemas (Office)
- ✓ Responsable, organizado y con alta calidad humana
- ✓ Capaz de diseñar, gestionar y poner en marcha procesos de optimización de recursos.
- ✓ Habilidades analíticas

NATURALEZA DEL CARGO:

Cargo a nivel Ejecutivo Staff, relacionado con la administración adecuada del sistema contable, cuyo propósito es el procesamiento de la información financiera de la empresa como base para la toma de decisiones por parte de los socios y una adecuada administración de los impuestos de la misma.

Su gestión está orientada a ejercer un efectivo trabajo de análisis y evaluación de la eficiencia administrativa, de planeación, control contable y gestión fiscal al igual que visualizar el adecuado manejo de los recursos, sus valores fundamentales están en la responsabilidad, honestidad y ética profesional.

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Elaborar los Estados Financieros mensuales y anuales con sus respectivos anexos y notas, efectuando el análisis de los resultados de cada uno de ellos, con el fin de evaluar la razonabilidad de las cifras, rentabilidad del negocio y los resultados económicos de la cooperativa.
2. Presentar cada uno de los Estados Financieros debidamente firmados por las partes, Contador, Gerente y Revisor Fiscal para certificar la veracidad de las cifras.
3. Diseñar y exponer a los socios la planeación tributaria que permitirá optimizar recursos para la cooperativa.
4. Elaborar declaraciones de impuestos a título de retención en la fuente, industria y comercio y bimestrales de IVA y velar por su oportuno pago y

presentación, registro de proponentes de la Cámara de Comercio, preparación del informe de la supersolidaria.

5. Atender y tener a disposición del revisor fiscal y de los diferentes organismos de control la información contable requerida para sus trabajos.
6. Atender y dar respuesta en forma oportuna, con soportes necesarios a los requerimientos de las entidades de control y vigilancia.
7. Velar por la adecuada conservación y archivo de los soportes de la información contable y los libros auxiliares y oficiales conforme a las normas legales vigentes.
8. Velar por el registro oportuno en la Cámara de Comercio de los libros oficiales de contabilidad y mantener al día su impresión (mayor y balances, Diario e inventarios y balances).
9. Responder oportunamente a la DIAN por la vigencia de la autorización de la numeración de las facturas.
10. Realizar arqueos a caja menor y principal cuando considere conveniente
11. Revisar mensualmente la nómina y pagos de aportes al sistema de seguridad social integral.
12. Llevar el control contable de activos fijos, cargos diferidos y gastos pagos por anticipado. Estar pendientes de la inclusión de nuevos bienes en las pólizas de seguros, así como enviar en forma mensual el reporte de nuevas adquisiciones de activos fijos y cuando sea el caso realizar las reclamaciones por pérdidas o siniestros a las respectivas compañías de seguros.
13. Elaborar y entregar oportunamente los certificados de retenciones en la fuente.

MISIÓN

“Crear fuentes de trabajo digno que mejoren la calidad de vida y el desarrollo integral, afianzando la unión, igualdad y solidaridad entre nuestros asociados, mediante la prestación de servicios como corte de caña y limpieza de evaporadores a terceros, con un alto nivel de calidad, eficacia y eficiencia que permitan el fortalecimiento y un alto nivel de rendimiento para las empresas receptoras del servicio”.

VISIÓN

“Para el año 2015 Triufar CTA será líder en el municipio de cerrito y ciudades aledañas en variedad de servicios con calidad y eficiencia, consolidando el manejo y desarrollo continuo de sus asociados para contribuir de manera significativa en el desarrollo y fortalecimiento de la cooperativa y las entidades receptoras de nuestros servicios”.

PROPUESTAS DEL ASESOR CTA EL ARRANQUE

MANUAL DE FUNCIONES

En el diagnóstico realizado a la cooperativa se encontró que los estatutos no contemplan las actividades que deben realizar la secretaria y contador, por este motivo es necesario crear un manual de funciones que especifique la responsabilidad y alcance de cada cargo. Una vez se tenga definidas la responsabilidad de cada persona, el proceso de generación de informes será oportuno y confiable, debido a que cada tarea tiene un responsable.

El propósito fundamental de este manual es el de instruir a los miembros sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicación innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: ASISTENTE CONTABLE - SECRETARIA

JEFE INMEDIATO: Gerente

PERFIL DEL CARGO

- ✓ Estudiante de Contaduría Publica o Técnico en Contabilidad Sistematizada
- ✓ Alto conocimiento en sistemas (Office)
- ✓ Conocimiento de programas contables (COMPTTEL)
- ✓ Buena presentación personal
- ✓ Persona responsable y organizada
- ✓ Un año de experiencia
- ✓ Responsable, organizada y ágil, con alta calidad humana
- ✓ Persona elocuente, con excelente ortografía y redacción

NATURALEZA DEL CARGO

Cargo de nivel administrativo, relacionado con el desempeño de labores propias para el aseguramiento del adecuado manejo y registro de hechos económicos de la cooperativa. Cargo relacionado con el funcionamiento y desempeño de la cooperativa, con un alto nivel académico en áreas como lenguaje, comunicación, redacción, atención al cliente y habilidades ejecutivas.

FUNCIONES PRINCIPALES

15. Generar soportes de contabilidad (facturas, comprobantes de egreso, recibos de caja, nómina etc.).
16. Digitación de soportes de contabilidad en sistema aplicativo.
17. Entregar oportunamente la información requerida por el Contador, el Revisor Fiscal, Gerente y Concejo Administrativo.
18. Elaborar el informe diario de caja y bancos, con sus respectivos soportes.
19. Coordinar con el Contador para que los estados Financieros de la Cooperativa se presenten a la Gerencia a más tardar el 15 del mes siguiente.
20. Colaborar con otras funciones tales como facturar, generación de informes de gerente, concejo administrativo y atención al público entre otras.
21. Mantener al día relación de aportes y préstamos de los asociados.
22. Recibir, despachar, redactar y archivar correspondencia
23. Atender el personal en general
24. Mantener actualizada base de datos de los asociados
25. Mantener archivo de incapacidades
26. Entregar oportunamente información requerida por el Gerente y Concejo Administrativo.
27. Informar oportunamente cualquier situación que afecte el curso normal de las actividades de la cooperativa.
28. Mantener al día el archivo del área contable. (Comprobantes, Facturas y Estados Financieros debidamente firmados por los responsables (Gerente, Contador y Revisor Fiscal))

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: CONTADOR

JEFE INMEDIATO: Gerente

PERFIL DEL CARGO:

- ✓ Contador Público, Especialista en el Sector Solidario.
- ✓ Conocimientos en sistemas (Office)
- ✓ Responsable, organizado y con alta calidad humana
- ✓ Capaz de diseñar, gestionar y poner en marcha procesos de optimización de recursos.
- ✓ Habilidades analíticas

NATURALEZA DEL CARGO:

Cargo a nivel Ejecutivo Staff, relacionado con la administración adecuada del sistema contable, cuyo propósito es el procesamiento de la información financiera de la empresa como base para la toma de decisiones por parte de los socios y una adecuada administración de los impuestos de la misma.

Su gestión esta orientada a ejercer un efectivo trabajo de análisis y evaluación de la eficiencia administrativa, de planeación, control contable y gestión fiscal al igual que visualizar el adecuado manejo de los recursos, sus valores fundamentales están en la responsabilidad, honestidad y ética profesional.

FUNCIONES PRINCIPALES

14. Elaborar los Estados Financieros mensuales y anuales con sus respectivos anexos y notas, efectuando el análisis de los resultados de cada uno de ellos, con el fin de evaluar la razonabilidad de las cifras, rentabilidad del negocio y los resultados económicos de la cooperativa.
15. Presentar cada uno de los Estados Financieros debidamente firmados por las partes, Contador, Gerente y Revisor Fiscal para certificar la veracidad de las cifras.
16. Diseñar y exponer a los socios la planeación tributaria que permitirá optimizar recursos para la cooperativa.
17. Elaborar declaraciones de impuestos a titulo de retención en la fuente, industria y comercio y bimestrales de IVA y velar por su oportuno pago y

presentación, registro de proponentes de la Cámara de Comercio, preparación del informe de la supersolidaria.

18. Atender y tener a disposición del revisor fiscal y de los diferentes organismos de control la información contable requerida para sus trabajos.
19. Atender y dar respuesta en forma oportuna, con soportes necesarios a los requerimientos de las entidades de control y vigilancia.
20. Velar por la adecuada conservación y archivo de los soportes de la información contable y los libros auxiliares y oficiales conforme a las normas legales vigentes.
21. Velar por el registro oportuno en la Cámara de Comercio de los libros oficiales de contabilidad y mantener al día su impresión (mayor y balances, Diario e inventarios y balances).
22. Responder oportunamente a la DIAN por la vigencia de la autorización de la numeración de las facturas.
23. Realizar arqueos a caja menor y principal cuando considere conveniente
24. Revisar mensualmente la nómina y pagos de aportes al sistema de seguridad social integral.
25. Llevar el control contable de activos fijos, cargos diferidos y gastos pagos por anticipado. Estar pendientes de la inclusión de nuevos bienes en las pólizas de seguros, así como enviar en forma mensual el reporte de nuevas adquisiciones de activos fijos y cuando sea el caso realizar las reclamaciones por pérdidas o siniestros a las respectivas compañías de seguros.
26. Elaborar y entregar oportunamente los certificados de retenciones en la fuente.

MISIÓN

“Crear fuentes de trabajo digno que mejoren la calidad de vida y el desarrollo integral, afianzando la unión, igualdad y solidaridad entre nuestros asociados, mediante la prestación de servicios como corte de caña y limpieza de evaporadores a terceros, con un alto nivel de calidad, eficacia y eficiencia que permitan el fortalecimiento y un alto nivel de rendimiento para las empresas receptoras del servicio”.

VISIÓN

“Para el año 2015 El arranque CTA será líder en el municipio de cerrito y ciudades aledañas en variedad de servicios con calidad y eficiencia, consolidando el manejo y desarrollo continuo de sus asociados para contribuir de manera significativa en el desarrollo y fortalecimiento de la cooperativa y las entidades receptoras de nuestros servicios”.

ANEXO H

INFORMACION AREA FINANCIERA

Registros contables CTA Triunfar

Tabla N 41

	LLEVA REGISTROS		QUIEN LOS LLEVA		COMO	
	SI	NO	INTERNO	EXTERNO	MANUAL	SISTEMATIZADO
libro diario	X		X			X
Mayor y balances	X		X			X

Estados financieros

Tabla N 42

ESTADOS FINANCIEROS	TIENE		PERIODICIDAD				QUIEN LO HACE	
	SI	NO	MENSUAL	SEMESTRAL	ANUAL	OTRA	INTERNO	EXTERNO
Estado de resultados	X		X				X	
Balance general	X		X				X	
Flujo de efectivo	X				X		X	

Tabla N 43

ESTADOS FINANCIEROS	RESPONSABLE DE ANALISIS	PERIODICIDAD
Balance general	Consejo y gerencia	Mensual
Estado de resultados	Consejo y gerencia	Mensual

Según el artículo 71 y 75 del estatuto de la cooperativa de trabajo asociado el arranque, la gerencia y el consejo son los responsables de realizar el análisis mensual de los estados financieros. Dicho análisis no se realiza.

Registros contables CTA el Arranque

Tabla N 44

	LLEVA REGISTROS		QUIEN LOS LLEVA		COMO	
	SI	NO	INTERNO	EXTERNO	MANUAL	SISTEMATIZADO
libro diario	X		X			X
Mayor y balances	X		X			X

Estados financieros

Tabla N 45

ESTADOS FINANCIEROS	TIENE		PERIODICIDAD				QUIEN LO HACE	
	SI	NO	MENSUAL	SEMESTRAL	ANUAL	OTRA	INTERNO	EXTERNO
Estado de resultados	X		X				X	
Balance general	X		X				X	

Tabla N 46

ESTADOS FINANCIEROS	RESPONSABLE DE ANALISIS	PERIODICIDAD
Balance general	Consejo y gerencia	Mensual
Estado de resultados	Consejo y gerencia	Mensual

Según el artículo 71 y 75 del estatuto de la cooperativa de trabajo asociado el arranque, la gerencia y el consejo son los responsables de realizar el análisis mensual de los estados financieros. Dicho análisis no se realiza.