

1-1-2005

## Reestructuración gerencial e integral de la cooperativa de trabajadores bodegas El Madrugón

Monica Viviana Cruz Arevalo  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Fabian Jahir Leaño Ferreira  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

### Citación recomendada

Cruz Arevalo, M. V., & Leaño Ferreira, F. J. (2005). Reestructuración gerencial e integral de la cooperativa de trabajadores bodegas El Madrugón. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1139](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1139)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

“RESTRUCTURACIÓN GERENCIAL E INTEGRAL DE LA  
COOPERATIVA DE TRABAJADORES BODEGAS EL MADRUGON”

MONICA VIVIANA CRUZ AREVALO  
FABIAN JAHIR LEAÑO FERREIRA

UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
AREA ADMINISTRATIVA  
BOGOTA, D.C.  
2006

“RESTRUCTURACIÓN GERENCIAL E INTEGRAL DE LA  
COOPERATIVA DE TRABAJADORES BODEGAS EL MADRUGON”

MONICA VIVIANA CRUZ AREVALO  
FABIAN JAHIR LEAÑO FERREIRA

Director:  
Manuel Santos

UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
AREA ADMINISTRATIVA  
BOGOTA, D.C.  
2006

**NOTA DE ACEPTACION**

---

---

---

---

---

---

**FIRMA PRESIDENTE DEL JURADO**

---

**FIRMA JURADO**

---

**FIRMA JURADO**

**BOGOTA, D.C. ENERO DE 2006**

Ni la universidad, ni el asesor, ni  
el jurado de grado son  
responsables por las ideas  
expresadas por el graduando.  
Art. 097 Reglamento estudiantil

*A quienes con su  
paciencia, apoyo y  
amor permanecieron  
siempre a mi lado y  
son motivo de mí  
existir, mi familia.*

*Mónica Viviana Cruz Arévalo.*

***A mis Padres y Hermanos por que con la ayuda de ellos pude culminar mis estudios; a mis Abuelos porque fueron los que me ayudaron y apoyaron para estudiar en esta ciudad y a todo el personal profesorado y directivos de la Universidad de la Salle***

***Fabián Leño Ferreira***

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCION</b>	
1. Tema	4
1.1 Línea de investigación	4
1.2 Sub línea de investigación	4
1.3 Título	4
2. Problema	5
2.2 Planteamiento del problema	5
2.3 Formulación	7
3. Objetivos	8
3.1 Objetivo general	8
3.2 Objetivos específicos	8
4. Justificación	10
5. Sistema de hipótesis	12
5.1 Hipótesis de primer grado	12
5.2 Hipótesis de segundo grado	12
5.3 Hipótesis de tercer grado	13
6. Marco teórico	14
6.1 Concepto y fundamentos del cooperativismo	14
6.2 Clasificación de las cooperativas	16
6.2.1 Especializadas	16
6.2.2 Multiactivas	16
6.2.3 Integrales	16
6.2.4 Cooperativas financieras	16
6.2.5 Cooperativas con sección de ahorro y crédito	17
6.2.5.1 Órganos de administración y vigilancia	17
6.2.6 Precooperativas	17
6.2.6.1 Órganos de administración y vigilancia	18
6.2.7 Asociaciones mutuales	18



6.3 Historia del cooperativismo en Colombia	19
6.3.1 Bandera cooperativa	27
6.3.2 Himno internacional del cooperativismo	29
6.3.3 El emblema del cooperativismo	30
6.3.4 Doctrina	31
6.3.5 Principios del cooperativismo	32
6.3.5.1 Adhesión voluntaria y abierta	32
6.3.5.2 Gestión democrática por parte de los socios	32
6.3.5.3 Participación económica de los asociados	32
6.3.5.4 Autonomía e independencia	32
6.3.5.5 Educación, capacitación e información	32
6.3.5.6 Cooperación entre cooperativas	33
6.3.5.7 Compromiso con la comunidad	33
6.4 Marco referencial	34
6.4.1 Generalidades	34
6.4.2 Misión	34
6.4.3 Conformación de la sociedad	34
6.4.4 Objetivo de la Cooperativa de Trabajadores	
Bodegas el Madruga	35
6.4.5 Ubicación	36
6.5 Marco legal	37
6.5.1 Constitución de las cooperativas	37
6.5.2 Documentos requeridos	38
6.5.3 Leyes y decretos vigentes	38
6.5.4 Constitución política de Colombia	61
7. Diseño metodológico	63
7.1 Tipo de investigación	63
7.2 Población y muestra	65
7.2.1 Población	65
7.2.2 Muestra	66
7.3 Método de investigación	67
7.4 Fuentes primarias y secundarias	69

7.4.1 Primaria	69
7.4.2 Secundarias	70
8. Entorno Externo de las Cooperativas	71
8.1 Producto Interno Bruto	76
8.2 La Empresa Cooperativa en el Marco de la Economía Social	77
8.3 Análisis Demográfico	82
8.4 Análisis jurídico	83
8.5 Análisis Tecnológico	87
8.6 Oportunidades y Amenazas	89
9. Procesamiento del análisis	91
9.1 Diagnostico y análisis	92
9.2 Resultados del diagnostico	115
9.3 Sub. Áreas críticas y su fundamentación	118
10. Plan Estratégico de desarrollo Cooperativa de Trabajadores Bodegas el Madrugon	120
10.1 Presupuesto del Plan Estratégico de desarrollo	134
10.2 Capacitaciones dispuestas por ley	136
11. Balance social	138
11.1 Que es el balance social	138
11.2 Objetivos del Balance social	139
11.3 Utilidad del Balance Social	139
11.4 Balance social de la Cooperativa de Trabajadores Bodegas el Madrugon	140

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

## INTRODUCCIÓN

Debido a la crisis económica por la que atraviesa nuestro país y en especial por la tasa de desempleo que afronta la sociedad, existen una serie de personas que trabajan confeccionando y vendiendo su propia ropa ocultamente en las calles de la ciudad de Bogotá, lo que conocemos hoy por hoy como vendedores ambulantes; quienes se encuentran por todas las calles de la ciudad. Para nuestro estudio nos centraremos en aquellas personas que están localizadas en las bodegas del Barrio Santa Inés, Carrera 10 calles 10 y 12 del centro de la ciudad.

Dichas personas se encontraban en una inestabilidad social y laboral debido a las políticas establecidas por los diferentes personajes que han ocupado el mas alto cargo publico en la Alcaldía mayor de Bogota, en donde la mayoría de ellos no han tenido en cuenta a estas personas generadoras de trabajo con sus micro y famiggfuu7uii0i90 empresas, estas empresas son creadas por las madres cabezas de hogar que lo único que buscan es un espacio en donde puedan trabajar sin que sean desalojadas por las autoridades gubernamentales de esta ciudad, que año tras año las han ido desplazando de un lado a otro sin una posible solución que sea de mutuo acuerdo para las dos partes.

De acuerdo a estas variables, la falta de compromiso y desacuerdo entre las partes se empezó a gestionar con mas claridad, y con las propuestas mas ajustadas a la realidad y a sabiendas que el próximo mandatario iba a tener en cuenta a estas personas; se comenzó a tramitar una serie de papeleo y por intermedio de la alcaldía de la localidad de santa fe y en convenio con la administración distrital se adquirió un predio donde funcionaba el antiguo LEY por valor de 765 millones y es hay donde se empieza a formar con ayuda de algunas

personas dirigentes y del común la agrupación de trabajadores que dieron origen al nombre bodegas el madrugón.

El presente trabajo esta dirigido hacer un análisis global de los múltiples aspectos que afectan directa e indirectamente la situación administrativa, financiera y económica de LA COOPERATIVA DE TRABAJADORES BODEGAS EL MADRUGÓN. Con el fin de proponer nuevas políticas y sugerir lineamientos de acción para conseguir la reestructuración.

Aunque los planteamientos específicos son para LA COOPERATIVA DE TRABAJADORES BODEGAS EL MADRUGÓN Se podrá encontrar que estos son adaptables a cualesquiera de las instituciones similares, con solo hacer una variación de parámetros y además que sea una entidad que pertenezca al núcleo de la economía solidaria.

Este trabajo esta diseñado en primer lugar para la administración actual y para las futuras, y si estas lo consideran convenientes deberán establecer los mecanismos correctivos necesarios para alcanzar el fin propuesto; a los afiliados actuales y en potencia con el doble propósito que conozcan de manera concisa los diferentes aspectos de su institución y así como integrantes de una sociedad con características y conocimientos definidos sobre lo que es una economía social.

***“Es cooperativa la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general”***

***Art. 4to Ley 79 de 1988***

## **1. TEMA**

Área de Administración

### **1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Alta Gerencia Empresarial.

### **1.2 SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Plan de Desarrollo Empresarial.

### **1.3 TITULO**

RESTRUCTURACIÓN GERENCIAL E INTEGRAL DE LA COOPERATIVA DE TRABAJADORES BODEGAS EL MADRUGÓN.

## **2. PROBLEMA**

### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La clandestinidad e informalidad de los negocios de los vendedores ambulantes en Bogotá son las características de este tipo de comercio. Por esta razón surge la idea de la creación de un ente que les brinde a estas personas una estabilidad y dar solución al problema de los vendedores ambulantes de ropa en el sector de Del Barrio Santa Inés, Carrera 10 calles 10 y 12 del centro de la ciudad, por tal motivo se creó una Cooperativa que los ampare y les brinde los beneficios que como comerciantes necesitan. La Cooperativa de Trabajadores Bodegas el Madrugón fue creada con tal fin.

La investigación propuesta para la Cooperativa de Trabajadores Bodegas el Madrugón, surgió, primero porque la persona que administra la cooperativa no posee suficientes conocimientos administrativos, aunque hoy en día él cuenta con el apoyo de la junta directiva y de personas que trabajan junto a él como un abogado y una trabajadora social (practicantes); como investigadores se desea proponerle al administrador de la cooperativa un plan de mejoramiento con el fin que esta tenga bases sólidas en materia de administración, dándole a conocer conceptos que lleven al mejoramiento de la cooperativa. En segunda instancia se pretende que al final de la investigación, la cooperativa implante la propuesta, logrando así, que más trabajadores hagan parte de la cooperativa.

La relación que existe entre los investigadores y la Cooperativa, se fundamenta en que se conoce a la trabajadora social que labora con ellos; ella lideró el proyecto al Premio Cívico “Por una Bogotá Mejor” coordinado por El Tiempo y la Fundación Corona, que consistió en una convocatoria para identificar, difundir y premiar

iniciativas de desarrollo social meritorias, adelantadas por organizaciones de la comunidad y de vecinos.

El problema de la investigación tiene como síntoma principal, la carencia de bases sólidas administrativas de la cooperativa; debido a los bajos conocimientos que posee el administrador de la cooperativa, ya que hace parte del grupo de personas que trabajan en la confección de ropa la cual vendían en las calles de la ciudad de Bogotá; En el área financiera, no cuentan con una elaboración de planes presupuestales, ni conceptos claros financieros; debido a la no existencia de un personal calificado que cumpla las funciones. En el área de mercadeo la cooperativa no cuenta con suficientes programas de publicidad y promoción para dar a conocer a otros trabajadores la existencia de la cooperativa; ya que no cuentan con capital suficiente ni con el personal adecuado para llevar a cabo dichos programas. En el área de Talento humano la cooperativa no cuenta con el personal suficiente capacitado, para expandirse a otros sectores de la ciudad.

Lo anterior con lleva a que la cooperativa con el tiempo se desestabilice, hasta llegar a un estancamiento y quizás la perdida de esta. Logrando que los trabajadores afiliados se desmotiven y se retiren de la Cooperativa.

Como control a esta situación, es necesario implantar técnicas administrativas que se observan dentro de la propuesta en donde se habla de la reestructuración y organización de cada una de las áreas administrativas con el fin de suplir aquellas necesidades mencionadas anteriormente, logrando así que existan cada día más afiliados a la cooperativa.



## **2.2 FORMULACION**

¿CÓMO RESTRUCTURAR INTEGRAL Y GERENCIALMENTE LA COOPERATIVA DE TRABAJADORS BODEGAS EL MADRUGÓN?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Reestructurar gerencial e integralmente la cooperativa de trabajadores Bodegas “el madrugón”, mediante un diagnóstico de cada una de las áreas administrativas que existen en la organización.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar por medio de una encuesta, las fortalezas y debilidades de cada una de las áreas de la cooperativa, para tener claridad de la situación de la cooperativa.
- Diseñar planes financieros y contables, mediante programas como el SIIGO, entre otros, y la contratación de una persona especializada; para así elaborar presupuestos confiables, en los que se pueda observar una clara y real información del estado financiero de la cooperativa.
- Presupuestar la capacidad de la Cooperativa para la elaboración de proyecciones y análisis con aras del conocimiento de la empresa para futuros cambios.
- Establecer planes de capacitación para los trabajadores y afiliados de la cooperativa, mediante cursos como corte y confección, estándares de calidad, atención al cliente (servicio Post-venta) y la publicidad de sus productos.
- Consolidar el proceso administrativo en los planes propuestos en la implantación de las diferentes actividades que se van a plantear en el proyecto.

- Contribuir al desarrollo de las entidades cooperativas, para obtener un mejor funcionamiento y desarrollo de la capacidad física e instalada de estas y de sus asociados.
- Generar conocimiento y divulgarlo entre los asociados

#### 4. JUSTIFICACIÓN

En el marco de la crisis económica que afronta el país y específicamente de los problemas laborales y sociales generados a partir de las políticas de flexibilización laboral implementadas en Colombia en la década de los noventa; surge la preocupación por la situación socioeconómica de un importante sector de la población, que desde la llamada economía informal, encuentra un escenario—o el único- posible de sustento.

En este sentido, el acercamiento que se hace a la Cooperativa de Trabajadores Bodegas el Madrugón, pretende abstraer en un caso específico, la problemática señalada, analizar su funcionamiento interno y posteriormente, con base en el diagnóstico realizado, proponer mejoras desde una perspectiva administrativa, de las áreas (Financiera, Administrativa y de Talento Humano) indispensables para alcanzar la solidez y el buen funcionamiento de la Cooperativa.

En este orden de ideas, la investigación propuesta resulta más que pertinente, necesaria; en la medida en que no solamente se constituye en un ejercicio propio de aplicación de los conocimientos adquiridos en el proceso de aprendizaje, sino que además, es un gran aporte que se realiza a la disciplina, en tanto se ponen a prueba las técnicas y herramientas que la misma proporciona para el análisis de la realidad política, social y sobretodo económica; a la comunidad académica, en la medida en que el estudio quedará para conocimiento público, y en este sentido, presto a las críticas y aporte dirigidos a enriquecer el trabajo académico, así como, servirá de fundamento, en ciertas ocasiones y en otras, como punto de partida para futuras investigaciones y trabajos académicos. Igualmente, su aporte y tal vez el más importante, es el social, debido a que el diagnóstico y las propuestas realizadas, en su momento podrán tener un efecto directo en la

comunidad hacia la cual está dirigida. Y de ser puestas en práctica permitirá mejorar las condiciones de funcionamiento de la Cooperativa y por ende del sector poblacional que directa o indirectamente se ve afectada por la misma.

## **5. SISTEMA DE HIPOTESIS**

### **5.1 Hipótesis de Primer Grado.**

- La Reestructuración Gerencial de las empresas es importante.
- Toda Organización debe contar con una estructura organizacional eficiente y eficaz.
- Las Cooperativas actualmente tienen gran importancia en la economía Colombiana.

### **5.2 Hipótesis de Segundo Grado**

- La carencia de una estructura organizacional eficiente y eficaz, ocasiona la pérdida gerencial de las empresas.
- Las Cooperativas deben tener una estructura organizacional eficiente para evitar deficiencias en su desarrollo administrativo.
- La creación de Cooperativas esta respaldada por personas emprendedoras.
- La propuesta de la Reestructuración Gerencial, proporcionara una herramienta de mejoramiento para la Cooperativa.
- Si se evalúa el funcionamiento interno con base en el diagnóstico realizado, se alcanzara la solidez y el buen funcionamiento de la Cooperativa.

### **5.3 Hipótesis de tercer grado**

Si se logra una adecuada reestructuración gerencial en los niveles de la empresa Bodegas el Madrugon, se podrá entonces, restaurar la situación organizacional de ella, logrando de esta manera una mejora en toda la organización. Y por lo consiguiente, se ratificara todos los aspectos políticos, económicos y sociales tanto de la cooperativa como de sus asociados.

## **6. MARCO TEORICO**

### **6.1. CONCEPTO Y FUNDAMENTOS DEL COOPERATIVISMO**

Se define el sistema cooperativo como una Organización empresarial que tiene por objetivo el beneficio de las personas que componen, y que se caracteriza por cada miembro, tiene un voto al margen del capital o aporte que tenga en la cooperativa.<sup>1</sup> Esta forma de organización permite unir a personas de pocos recursos que se encuentran en una situación similar para aprovechar las ventajas de una operación más eficiente en mayor escala.

Los cooperados, son a su vez dueños y administradores de la cooperativa, y las ganancias, son distribuidas entre ellos en proporción a sus aportes.

Después de haber hecho una breve definición del cooperativismo se hará una presentación de los criterios fundamentales que acompañan al mismo en este trabajo.

La capacidad de las cooperativas de representar un instrumento viable de promoción del empleo representa una temática que ha sido en pasado ampliamente discutida por parte de los cientistas sociales y de los políticos de numerosos países. De todas maneras, hay que subrayar que las opiniones respecto a la eficacia de las cooperativas en la creación de empleo están fuertemente divididas y que lamentablemente la discusión se ha caracterizado por un fuerte contenido ideológico.

---

<sup>1</sup> Aspectos Doctrinales de la Gestión Cooperativa – Autor: Luís Lobo Guerra, 2001



Por un lado encontramos una parte de la doctrina que defiende eufóricamente la eficacia del cooperativismo en la creación de empleo, mas en base a una confesión de fe que en base a un análisis programático. Siendo las cooperativas para este grupo la panacea del desarrollo, se minimizan los fracasos de cooperativas con el argumento estereotipado de que, en estos casos, no se trata de verdaderas cooperativas, en sentido estricto, sino de organizaciones que no se fundan en los principios cooperativos.

Tenemos por otro lado un grupo de autores que niegan un aporte efectivo de las cooperativas a la promoción del empleo. Partiendo de conceptos frecuentemente preestablecidos, se afirma que las empresas cooperativas que han tenido éxito económico no son cooperativas sino negocios. Las cooperativas verdaderas, las que no son negocios según ellos, sino más bien instituciones que buscan sobre todo transformar la sociedad, no tendrían paradójicamente ningún impacto mayor.

La discusión sobre el potencial de las cooperativas como instrumento de promoción y creación de empleo ha recientemente despertado nuevo interés, a frente del fuerte crecimiento poblacional, de las bajas tasas de crecimiento y de las crisis económicas que han afectado numerosos países en vía de desarrollo, contribuyendo a incrementar dramáticamente los niveles de desempleo y pobreza.

De todas maneras, tratando evitar las concepciones extremas simplemente ideológicas, hay que subrayar la complejidad de medir los efectos de las cooperativas sobre las variables económicas y, en particular, sobre la creación de empleo. Este ejercicio se presenta particularmente difícil cuando se trata considerar no solamente los efectos directos, sino también los indirectos.

## **6.2 CLASIFICACION DE LAS COOPERATIVAS**

Según el desarrollo de sus actividades se dividen en<sup>2</sup>:

### **6.2.1 Especializadas**

Atienden una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de actividad económica, social o cultural. Por ejemplo: cooperativas de consumo, cooperativas de educación, cooperativas de trabajo asociado, etcétera.

### **6.2.2 Multiactivas**

Atienden varias necesidades, mediante concurrencia de servicios en una sola entidad jurídica.

Los servicios deberán ser organizados en secciones independientes, de acuerdo con las características de cada tipo especializado de cooperativa.

### **6.2.3 Integrales**

Realizan dos o más actividades conexas y complementarias entre sí, producción, distribución, consumo y prestación de servicios.

### **6.2.4 Cooperativas financieras**

Son cooperativas especializadas, cuya función principal consiste en adelantar la actividad financiera frente o con terceros.

---

<sup>2</sup> [www.confecoop.coop/](http://www.confecoop.coop/) clasificación de las cooperativas

### **6.2.5 Cooperativas con sección de ahorro y crédito**

Son cooperativas especializadas cuya función principal consiste en adelantar actividad financiera exclusivamente con sus asociados, pueden ser cooperativas multiactivas o integrales con sección de ahorro y crédito. Están sometidas al control, inspección y vigilancia de la Superintendencia de la Economía Solidaria.

- Necesitan autorización previa de constitución por parte de la Superintendencia de Economía Solidaria.
- Su constitución y sus reformas deben elevarse a escritura pública.
- Los miembros del consejo de administración, juntas de vigilancia y revisores fiscales, así como de directores, presidentes, vicepresidentes, gerentes y subgerentes y, en general, quien tenga la representación legal de las cooperativas con esta característica requieren la autorización para el ejercicio del cargo ante la Superintendencia de Economía Solidaria.

#### **6.2.5.1 Órganos de administración y vigilancia**

- Asamblea general.
- Consejo de administración.
- Gerente.
- Junta de vigilancia.
- Revisor fiscal.

### **6.2.6 Precooperativas**

Son grupos que bajo la orientación y con el concurso de una entidad promotora, se organizan para realizar actividades permitidas a las cooperativas y, que por carecer de capacidad económica, educativa, administrativa, o técnica, no estén en posibilidad inmediata de organizarse como cooperativas.

Requisitos especiales de constitución

- Mínimo 5 asociados.
- 20 horas de educación cooperativa (fundadores).
- Debe evolucionar en 5 años hacia una cooperativa.

#### **6.2.6.1 Órganos de administración y vigilancia**

- Junta de asociados.
- Comité de administración.
- Director ejecutivo.
- Comité de vigilancia.
- Revisor fiscal.

#### **6.2.7 Asociaciones mutuales**

Personas jurídicas constituidas por personas naturales, inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales y satisfacer sus necesidades mediante la prestación de servicios de seguridad social.

### 6.3 HISTORIA DEL COOPERATIVISMO EN COLOMBIA

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. Por ejemplo, el régimen de propiedad de los chibchas, aduce las siguientes razones de orden indirecto para demostrar la inexistencia de la propiedad inmueble individual entre ellos:

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

"Las instituciones coloniales modeladas sobre los clanes chibchas, ignoraron la propiedad individual de las tierras (encomiendas, resguardos, ejidos) y seguramente lo hicieron aprovechando el colectivismo que sobre ellas tenían los indígenas".

El pago de los tributos coloniales en la alborada de la conquista se hizo colectivamente; dichos bienes comunales tuvieron que ser precolombinos".

"Las reservas que hizo el derecho indígena de las minas, también afectaron los clanes y aparecen nítidas en la organización incaica, luego la legislación indiana en dicha materia aceptó el hecho social colectivo"<sup>3</sup>

El historiador Vicente Restrepo, basado en las obras del cronista de Indias, el franciscano Fray Pedro Simón, sostiene sin embargo, la existencia de la propiedad individual de las tierras entre los chibchas. Dice al respecto:

---

<sup>3</sup> Sierra Jaime, citado por Aldo A. Cardona A. "Formas de Cooperación en Comunidades Indígenas de Colombia" Bogotá 1974.

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

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

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

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

Algunas de las características que hacen de estas sociedades precursoras las podemos observar en los estatutos de dos de ellas, muy antiguas: La Sociedad de Caridad fundada en 1864 y la Sociedad de Auxilio Mutuo del Señor del Despojo, establecida también en Bogotá en el año de 1899 y que recibió su personería jurídica en 1910<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Historia del cooperativismo, Confederación de cooperativas de Colombia, [www.confecoop.coop](http://www.confecoop.coop)

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

Según el libro "El Estado y la Acción Política del Cooperativismo", en el año de 1916, durante la administración del presidente José Vicente Concha, Benjamín Herrera, ministro de agricultura y comercio, 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.

Hacia 1920, el Presbítero Adán Puerto, después de un viaje a Europa donde pudo apreciar directamente los adelantos del sistema, se dedicó a difundir el pensamiento cooperativo y a indicar la necesidad de unir la actividad sindical con las de las cooperativas. Las tesis del sacerdote boyacense fueron expuestas de diversas maneras y en varias oportunidades: a partir de 1921, en el Boletín Diocesano de la ciudad de Tunja; en los años de 1922 y 1923, durante las

jornadas de estudios de sociales y desde el seminario El Vigía que se editaba también en Tunja.

Las ideas de los precursores y el interés de otros políticos y estadistas tuvieron su culminación cuando el Congreso de 1931 aprobó la primera ley cooperativa--la 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.

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



de transporte y federaciones o asociaciones regionales que integran cooperativas de diversas clases. Como ASACOOOP y VITAL en Medellín, UNICOOP en Manizales, CORDESU en Uraba, La Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito FECOFIN, UCOLLANOS en el Meta, ACOVALLE, FEDECAUCA, entre otras.

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

### Cooperativas de Ahorro y Crédito

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. Durante este tiempo, y no obstante las facultades otorgadas por la Ley, el cooperativismo financiero, como tal, no tuvo un desarrollo, ni crecimiento fulgurante y no era una estrategia empresarial, más era una tímida actividad, el ejercicio de la actividad financiera.

Solamente después de la crisis financiera en Colombia en 1982, las cooperativas 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 CUPOCREDITO 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.

Además, al rededor de 50 cooperativas denominadas financieras actualmente están en proceso de liquidación o han sido liquidadas, con el perjuicio causado a más de 1.000.000 de asociados - ahorradores, situación que fue una de las causas para una emergencia económica decretada por el Gobierno Nacional.

Este proceso fue acompañado de un proceso de reducción del sistema financiero tradicional, cuando varios bancos fueron intervenidos, sometidos a un proceso de marchitamiento y otras instituciones obligadas a fusionarse o liquidarse.

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

### 6.3.1 BANDERA COOPERATIVA



En el año de 1923 en Gante, Bélgica, en el Comité Ejecutivo de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), por iniciativa del gran cooperador francés Charles Gide, resolvió que debería existir una bandera del cooperativismo con los siete colores del espectro. Gide luchó como nadie para mantener viva la idea haciendo resaltar que la concepción original de la bandera con los siete colores del arco-iris emanaba de ese genio y precursor de la cooperación en Francia, Charles Fourier, quien ya la había adoptado para su comunidad ideal el familisterio, como signo de unidad en la diversidad. La primera propuesta fue presentada en el año 1896 por L. Bernardot, delegado del Familisterio de Guisa, en el Segundo Congreso de la ACI celebrado en París. La iniciativa no tuvo trascendencia en aquel momento, pero la idea había de ser recogida Gide, quien en un pasaje de su disertación titulada "Las Doce Virtudes de la Cooperación" escribió '...la cooperación abrirá el camino hacia la abolición, no solamente de los conflictos económicos y comerciales, sino también los de la naturaleza política o militar. Ese era el propósito de los economistas de la escuela liberal de Manchester. Aquellos economistas habían proclamado el reino de la libertad del intercambio, que tenía lógicamente que conducir a la paz. Pero una y otra están más lejos que nunca... otra escuela, originaria también de las cercanías de Manchester, es la que ahora alienta el mismo sueño: el de unir a todos los hombres de buena voluntad a través del mundo. Allí donde los grandes hombres de negocios han fracasado, los humildes trabajadores de Rochdale triunfarán. La ACI, su hija recién nacida, tendrá la bandera de los siete colores del espectro, significando, como la de los Falansterianos, la diversidad en la unidad.'

‘Y en lugar de las águilas, los leones, y los leopardos, y de toda esa colección de bestias salvajes que sirven de emblemas a los pretendidos Estados civilizados, la bandera de la Alianza llevará como un escudo de armas dos manos entrelazadas.’ Aunque el Sr. Gide durante treinta años hizo más que ningún otro por perpetuar esta idea, tuvo cuidado de señalar que la concepción original de una bandera con los colores del arco iris, había emanado del precursor de la cooperación en Francia, Charles Fourier, quien la había adoptado para su comunidad ideal, el Falansterio, como símbolo de la unidad en la diversidad. Después de la muerte de Fourier en 1837, se mantuvo año tras año la tradición del emblema del arco iris, cada vez que sus discípulos se reunían.

La bandera consta de los siguientes colores: rojo, anaranjado, amarillo, verde, azul, índigo y violeta en bandas horizontales. Los colores del arco iris en la bandera de la Cooperación simbolizan los ideales y objetivos de paz universal, la unidad que supera las diferencias políticas, económicas, sociales, raciales o religiosas; la esperanza de humanidad en un mundo mejor, donde reine la libertad, la dignidad personal, la justicia social y la solidaridad.

El Consejo de Administración de la ACI en su reunión efectuada en la ciudad de Roma en abril del 2001 acordó cambiar la bandera del cooperativismo. El motivo de dicha decisión fue promover y consolidar claramente la imagen cooperativa ya que esta misma bandera era utilizada por algunos grupos no-cooperativos, lo cual causaba confusión en varios países a nivel mundial. La bandera que sustituye a la tradicional del arco iris es de color blanco y lleva impreso el logotipo de la ACI en el centro, del cual emergen palomas de la paz lo que rescata el concepto inicial del señor Charles Gide y representa a su vez la unidad de los diversos miembros de la ACI. Dicho diseño surge con motivo del Centenario de la ACI en el año 1995. El Arco Iris consta de seis colores y la sigla "ACI" está impresa en el séptimo color...el violeta.

### 6.3.2 HIMNO INTERNACIONAL DEL COOPERATIVISMO

Coro:

Marchamos todos unidos, hacia la vida y la patria,

Escoltados por el sol, el trabajo y la esperanza.

Marchamos todos unidos, hacia la vida y la patria,

Escoltados por el sol, el trabajo y la esperanza.

Nuestra luz cooperativa ilumina nuestra marcha,

Los senderos de la tierra y los caminos del alma

Nos alienta el pasado y el presente nos levanta

Y el porvenir nos espera en el tiempo y la distancia.

Coro: Marchamos todos unidos...

Congregados por el pan y agrupados por el alba

Luchamos por la blancura de la paloma más blanca,

Somos pueblo que conquista la libertad con el arma

Del trabajo que redime y madura nuestra causa.

Coro: Marchamos todos unidos...

Autor: Carlos Castro Saavedra

Compositor: Carlos Vieco

### 6.3.3 EL EMBLEMA DEL COOPERATIVISMO



El emblema del cooperativismo<sup>5</sup> consiste de dos pinos unidos entre sí y encerrados en un círculo verde sobre fondo amarillo. Las figuras y los colores de este emblema tienen un significado especial. Representan las ideas que dan razón de ser al cooperativismo como filosofía de vida en todo el mundo.

Este símbolo nació en los Estados Unidos en el año 1920, y posteriormente fue aceptado en el resto del mundo. En la actualidad es el más conocido de todos los símbolos del cooperativismo.

El árbol del pino es el antiguo símbolo de inmortalidad, la perseverancia y la fecundidad... fecundidad, perseverancia e inmortalidad son los tres pilares sobre los cuales descansa el cooperativismo.

Cuentan las viejas mitologías que el árbol de pino representa la vida y su perpetuación. El pino en su afán constante de ascender a los cielos, es idéntico al ideal cooperativista en su afán perseverante de escalar las alturas de la idea. En el emblema cooperativista para mostrar la necesidad de la acción unida y la mutua cooperación en vez de un pino se usan dos. Los troncos de dichos pinos se pierden dentro de un círculo antes de enseñar sus raíces. El círculo es otro símbolo antiguo representativo de la eternidad de la vida, de lo que no tiene horizonte final. El círculo representa además el mundo que todo contiene y todo lo abarca. Del mundo y de la vida, la cooperación es una parte esencial, no es posible concebir el mundo sin la existencia de la cooperación.

---

<sup>5</sup> [http://www.pucpr.edu/cooperativa/significado\\_emblema.htm](http://www.pucpr.edu/cooperativa/significado_emblema.htm)



El color de los pinos es el verde oscuro, el color de las plantas de las hojas donde esta el principio vital de la naturaleza. El fondo del círculo es de color oro, simbolizando el sol fuente de luz y vida.

#### **6.3.4 DOCTRINA**

El cooperativismo, como movimiento y doctrina, cuanta con seis valores básicos. Estos son:

- Responsabilidad
- Solidaridad
- Ayuda mutua
- Igualdad
- Democracia
- Equidad

### **6.3.5 PRINCIPIOS DEL COOPERATIVISMO**

#### **6.3.5.1 Adhesión Voluntaria y abierta**

Las Cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser asociados, sin discriminación social, política religiosa, racial o de sexo.

#### **6.3.5.2 Gestión Democrática por parte de los asociados**

Las cooperativas son organizaciones administradas democráticamente por los asociados, los cuales participan activamente en la fijación de políticas y la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y administrar las cooperativas son responsables ante los asociados.

#### **6.3.5.3 Participación económica de los asociados**

Los asociados contribuyen equitativamente al patrimonio de sus cooperativas y lo administran de manera democrática por lo menos por parte del patrimonio es de propiedad común de la cooperativa.

#### **6.3.5.4 Autonomía e Independencia**

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

#### **6.3.5.5 Educación, capacitación e información.**

Las cooperativas proporcionan educación y capacitación a los asociados, representantes elegidos, directivos y empleados para que puedan contribuir de manera eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Informan a la comunidad

especialmente a los jóvenes y líderes de opinión acerca de la naturaleza y beneficios de la cooperación.

#### **6.3.5.6 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.

#### **6.3.5.7 Compromiso con la comunidad**

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

## **6.4 MARCO REFERENCIAL**

### **6.4.1 GENERALIDADES**

La Cooperativa de Trabajadores el Madrugón es una organización sin ánimo de lucro que ejecuta actividades y operaciones de carácter multiactivo y todo lo correspondiente a la prestación de los servicios de previsión, asistencia, seguridad y solidaridad para sus asociados.

La cooperativa jurídicamente es Multiactiva de Confeccionista. Fue constituida el 12 de Marzo de 2002.

Cuenta con Personería Jurídica número 00047774 del 19 de Marzo del 2002, otorgada por la cámara de comercio.

**6.4.2 Misión:** contribuir al mejoramiento económico, social, cultural de los asociados y sus familias, al desarrollo de la comunidad en general a través de la solidaridad y la ayuda mutua; procurar la satisfacción de las diversas necesidades de los asociados tanto personales como profesionales, con base principal en el esfuerzo propio y mediante la practica de los principios y métodos cooperativos.

**6.4.3 Conformación de la Sociedad:** La Cooperativa de Trabajadores de Bodegas el Madrugón, cuenta con 312 Asociados, 10 en la Junta Directiva 5 principales y 5 suplentes; estas personas son trabajadores emprendedores con la disposición del trabajo en equipo y hacer parte de una gran cooperativa, que les ofrezca seguridad y bienestar laboral.

#### **6.4.4 Objetivos Cooperativa Bodegas el Madruga (C.B.M)**

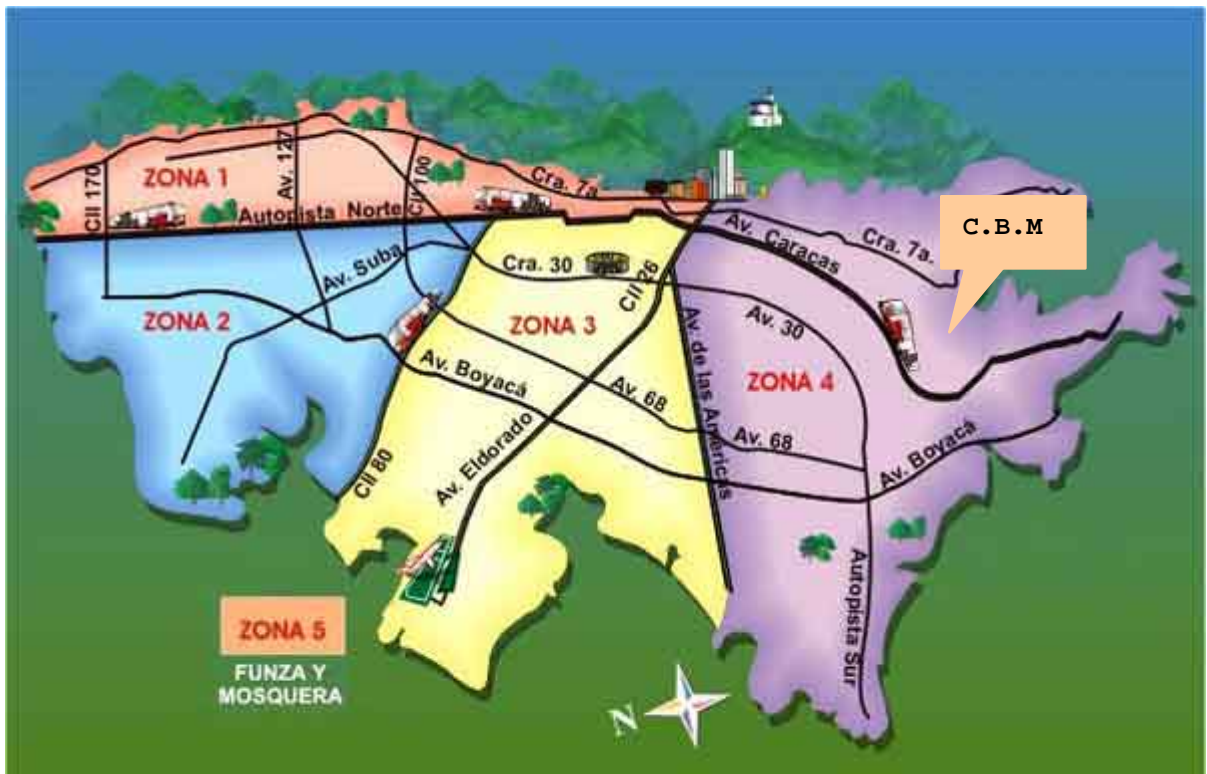
1. Organización libre y espontánea de sus asociados que buscan la producción, comercialización y distribución de mercancías de origen lícito a través de los distintos mercados nacionales e internacionales.
2. Contratar seguros que amparen y protejan los aportes que sus asociados tengan en la Cooperativa.
3. Prestar servicios contratados de asesoría tecnológica, económica y financiera a sus asociados orientados al logro de un eficiente manejo de recursos.
4. Actuar como intermediario de recursos entre los asociados y los usuarios de sus servicios y entre éstos y los bancos cooperativos o las entidades financieras nacionales o internacionales para la canalización de fuentes de financiamiento.
5. Establecer programas a través de Convenios con otras entidades, servicios de asistencia, previsión y solidaridad.
6. Adelantar actividades con DANSOCIAL en el orden educativo, orientadas a la capacitación y prestación de asistencia técnica a los asociados y a la comunidad en general.
7. Desarrollar con DANSOCIAL de modo permanente actividades de educación cooperativa, destinadas a la formación y capacitación de los asociados, de sus familiares y de la comunidad en general.
8. Celebrar convenios y ejecutar todo tipo de operaciones financieras permitidas por la ley con entidades cooperativas o del sector financiero y otras de derechos privados, necesarios o convenientes para la correcta ejecución de sus actividades.
9. Realizar inversiones y adquirir, poseer y enajenar bienes en los términos, con las modalidades y dentro de los límites dispuestos por la Ley.
10. Ejecutar encargos de gestión, de conformidad con los procedimientos dispuestos por la Ley.

11. Fomentar la recreación dentro de la cooperativa, buscando espacios de integración para los asociados.
12. Desarrollar las demás actividades necesarias o complementarias de los anteriores servicios que de acuerdo con la Ley y los principios cooperativos corresponden a su naturaleza”<sup>6</sup>.

#### 6.4.5 Ubicación

La Cooperativa de Trabajadores de Bodegas el Madrugón, se encuentra localizada en la Cra 8 N° 12 -21 Oficina 414 en la ciudad de Bogotá, con el fin de poder estar cerca a las bodegas y al mismo tiempo de sus empleados para tener un mayor compromiso.

7



<sup>6</sup> [coopfemadrugon@hotmail.com](mailto:coopfemadrugon@hotmail.com), Gonzáles Marcela, Información Básica de la Organización Pág. 1 a 3, 28 de Febrero 2004

<sup>7</sup> Mapa [www.bogotanisisimo.com/bogota/mapa.htm](http://www.bogotanisisimo.com/bogota/mapa.htm)

## 6.5 MARCO LEGAL

***“Por mandato constitucional, el Estado tiene la obligación de proteger y promover las formas asociativas y solidarias de propiedad. Art. 58, 64 y 333 de la C.N. Artículo 2º. De la Ley 79 de 1988. Artículo 3º. Ley 454 de 1998.”***

### 6.5.1 Constitución de las Cooperativas

“Si desea crear una cooperativa debe tener en cuenta los requisitos de constitución que deben cumplir todas las cooperativas en general”<sup>8</sup> :

1. Acuerdo cooperativo.
2. Documento Privado (donde se incorpora el acuerdo cooperativo)
3. Asamblea de constitución en la cual:
  - 3.1 Se aprueban los estatutos
  - 3.2. Se nombra en propiedad los órganos de administración y vigilancia
  - 3.3. Se designa el consejo de administración
  - 3.4. Nombrar el representante legal de la entidad (lo nombra el consejo de administración)
4. Acta de la asamblea de constitución (firmada por los asociados fundadores, anotando su documento de identificación y el valor de los aportes iniciales.
5. Para fundar una cooperativa se necesita un número mínimo de veinte personas que serán los fundadores.

---

<sup>8</sup> [www.supersolidaria.gov.co](http://www.supersolidaria.gov.co), Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 29 de Abril 2002

### 6.5.2 Documentos Requeridos

- ❖ “Escritura publica de constitución
- ❖ Hoja de vida de los miembros principales y suplentes de los órganos de administración y vigilancia, así como la información que permita establecer su carácter, responsabilidad, idoneidad y situación patrimonial
- ❖ Certificado de la educación cooperativa de los potenciales fundadores, con una intensidad no inferior a veinte (20) horas, expedido por DANSOCIAL o quien haga las veces
- ❖ Estudio de factibilidad que demuestre la viabilidad de la Entidad que se pretende constituir, así como las razones que la sustentan. El mismo deberá contemplar una proyección de la entidad no inferior a cinco (5) años.
- ❖ Indicar el nombre completo y sigla del ente que se pretende constituir de conformidad con lo señalado en el artículo 12 de la Ley 79 de 1988, y demás normas que regulan la materia”.<sup>9</sup>

### 6.5.3 “Leyes y Decretos Vigentes

- **Ley 920 Diciembre 23 de 2004**

Por la cual se autoriza a las cajas de compensación familiar adelantar actividad financiera y se dictan otras disposiciones

- **Ley 863 de Diciembre 29 de 2003**

Por la cual se establecen normas tributarias, aduaneras, fiscales y de control para estimular el crecimiento económico y el saneamiento de las finanzas públicas.

- **Ley 861 de Diciembre 26 de 2003**

---

<sup>9</sup> Ibíd. Pág. 26



Por la cual se dictan disposiciones relativas al único bien inmueble urbano o rural perteneciente a la mujer cabeza de familia.

- **Ley 812 de Junio 26 de 2003**

Por la cual se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo 2003-2006, hacia un Estado comunitario.

- **Ley 796 de Enero 21 de 2003**

Por la cual se convoca un referendo y se somete a consideración del pueblo un Proyecto de Reforma Constitucional.

- **Ley 795 del 14 de enero 2003**

Por la cual se ajustan algunas normas del Estatuto Orgánico Financiero y se dictan otras disposiciones.

- **Ley 546 del 23 de Diciembre de 1999**

Por la cual se dictan normas en materia de vivienda, se señalan los objetivos y criterios generales a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular un sistema especializado para su financiación, se crean instrumentos de ahorro destinado a dicha financiación, se dictan medidas relacionadas con los impuestos y otros costos vinculados a la construcción y negociación de vivienda y se expiden otras disposiciones.

- **Ley 788 de Diciembre 19 de 2002**

Por la cual se expiden normas en materia tributaria y penal del orden nacional y territorial, y se dictan otras disposiciones

- **Ley 510 de Agosto 3 de 1999**

Por la cual se dictan disposiciones en relación el sistema financiero y asegurador, el mercado de valores, las Superintendencias Bancaria y de Valores y se conceden unas facultades.

- **Ley 454 del 4 de Agosto de 1998**

Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria.

- **Ley 10 de Enero 21 de 1991**

Por la cual se regulan las empresas asociativas de trabajo.

- **Ley 79 de Diciembre 23 de 1988**

Por la cual se dota al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional.

## **DECRETOS**

- **DECRETO NUMERO 2540**

Julio 27 de 2005

Por el cual se aprueba el Programa de Enajenación de las acciones que el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras posee en Granahorrar Banco Comercial S. A.

- **DECRETO NUMERO 2243**

Julio 1 de 2005

Por el cual se crea la Comisión Intersectorial de Vivienda de Interés Social Rural.

- **DECRETO NUMERO 2204**

Junio 28 de 2005

Por el cual se reglamenta el artículo 19 de la Ley 546 de 1999.

- **DECRETO NUMERO 2100**

Junio 22 de 2005

Por el cual se modifica parcialmente y se adiciona el Decreto 951 del 24 de mayo de 2001.

- **DECRETO NUMERO 2000**

Junio 15 de 2005

Por el cual se determina la tasa de interés moratorio para efectos tributarios.

- **DECRETO NUMERO 1526**

Mayo 06 de 2005

Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 975 de 2004.

- **DECRETO NUMERO 689**

Marzo 11 de 2005

Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 186 de 2004 que establece la estructura de la Superintendencia de la Economía Solidaria.

- **DECRETO 297**

Febrero 11 de 2005

Por el cual se determina la tasa de interés moratorio para efectos tributarios.

- **MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO**

**Decreto 161**

Enero 27 de 2005

Por el cual se modifica el Decreto 611 de 2001.

2004

- **MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO**

**Decreto 4400**

Diciembre 30 de 2004

Por el cual se reglamenta el artículo 19 y el Título VI, Libro I del Estatuto Tributario referente al Régimen Tributario Especial y se dictan otras disposiciones

- **DECRETO 4345 DE 2004**

Diciembre 22 de 2004

Por el cual se fijan los lugares y plazos para la presentación de las declaraciones tributarias y para el pago de los impuestos, anticipos y retenciones en la fuente y se dictan otras disposiciones.

- **MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL**

**DECRETO 4361**

22 de diciembre de 2004

Por el cual se establece el auxilio de transporte

- **MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL**

**DECRETO NÚMERO 4360**

22 de diciembre de 2004

Por el cual se fija el salario mínimo legal.

- **DECRETO NÚMERO 4313**

Diciembre 21 de 2004

por el cual se reglamenta la contratación del servicio público educativo

Por parte de las entidades territoriales certificadas.

- **MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL**

**DECRETO NÚMERO 4295**

Diciembre 20 de 2004

Por el cual se adoptan unas medidas para el recaudo o depósito  
De las cotizaciones del Régimen Contributivo.

- **DECRETO NUMERO 4243**

Diciembre 16 de 2004

Por el cual se modifica parcialmente el artículo 19 del Decreto  
Reglamentario 2788 de 2004.

- **MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO**

**DECRETO NÚMERO 4149**

Diciembre 10 de 2004

Por el cual se racionalizan algunos trámites y procedimientos de comercio  
exterior, se crea la Ventanilla Única de Comercio Exterior y se dictan otras  
disposiciones.

- **MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL**

**DECRETO NÚMERO 3775**

Noviembre 16 de 2004

Por el cual se adiciona un párrafo al artículo 8° del Decreto 1042 de 2003.

- **MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL**

**DECRETO NÚMERO 3755**

Noviembre 12 de 2004

Por medio del cual se modifica el inciso 2° del artículo 1° del Decreto 3238 de  
2004.

- **DECRETO NÚMERO 3667**

Noviembre 8 de 2004

Por medio del cual se reglamentan algunas disposiciones de la Ley 21 de 1982, la Ley 89 de 1988 y la Ley 100 de 1993, se dictan disposiciones sobre el pago de aportes parafiscales y al Sistema de Seguridad Social Integral y se dictan otras disposiciones.

- **DECRETO NÚMERO 3614**

Noviembre 3 de 2004

Por el cual se modifica el Decreto 1814 de 2000, modificado por los Decretos 2542 de 2001 y 2374 de 2004.

- **DECRETO NÚMERO 3555**

Octubre 28 de 2004

Por el cual se modifica el Decreto 2996 de 16 de septiembre de 2004.

- **DECRETO NUMERO 3169**

Septiembre 29 DE 2004

Por medio del cual se modifica parcialmente el Decreto 975 de 2004

- **DECRETO NUMERO 3111**

Septiembre 23 DE 2004

Por el cual se reglamentan las Leyes 3ª de 1991, 708 de 2001 y 812 de 2003 Y se modifica el artículo 18 del Decreto 951 de 2001.

- **DECRETO NUMERO 3110**

Septiembre 23 de 2004

Por el cual se reglamenta parcialmente el artículo 392 del Estatuto Tributario.

- **DECRETO NUMERO 3083**

Septiembre 22 DE 2004

por el cual se adopta el Programa de Enajenación de las Acciones que el Banco Central Hipotecario en Liquidación y el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras poseen en la Compañía Central de Seguros S. A.

- **DECRETO NUMERO 3084**

Septiembre 22 DE 2004

por el cual se adopta el Programa de Enajenación de las Acciones que el Banco Central Hipotecario en Liquidación y la Central de Inversiones S. A., CISA, poseen en la Compañía Central de Seguros de Vida S. A.

- **DECRETO NUMERO 2996**

Septiembre 16 DE 2004

Por el cual señalan algunos requisitos que deben contener los estatutos y reglamentos de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado.

- **DECRETO NUMERO 2880**

Septiembre 07 DE 2004

Por el cual se reglamenta el artículo 8º de la Ley 863 de 2003.

- **DECRETO NUMERO 2788**

Agosto 31 de 2004

Por el cual se reglamenta el Registro Único Tributario de que trata el artículo 555-2 del Estatuto Tributario

- **DECRETOS NO.2588**

Agosto 13 de 2004

Por el cual se reglamenta la medida de exclusión de activos y pasivos de establecimientos de crédito.

- **DECRETOS NO.2587**

Agosto 13 de 2004

Por el cual se modifican los Decretos 2670 de 2000, 1163 de 2001, 2868 de 2001 y 3174 de 2002.

- **DECRETOS NO.2314**

21 de Julio de 2004

Por el cual se reglamentan algunos aspectos procedimentales de las negociaciones

Del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de América.

- **DECRETO NO. 2223**

13 de julio de 2004

Por el cual se reglamenta el artículo 437-1 del Estatuto Tributario,  
Modificado por el artículo 13 de la Ley 863 de 2003.

- **DECRETO NO. 2211**

8 de julio de 2004

Por medio del cual se determina el procedimiento aplicable a las entidades financieras sujetas a toma de posesión y liquidación forzosa administrativa.



- **DECRETO NO. 2113**

30 de junio de 2004

Por el cual se amplía la vigencia de algunos Subsidios Familiares de Vivienda de Interés Social.

- **DECRETO NO. 2084**

28 de junio de 2004

Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 428 del 12 de febrero de 2004...

- **DECRETO NO. 2083**

28 de junio de 2004

Por el cual se modifica el Decreto 2060 del 24 de junio de 2004.

- **DECRETO NO. 2000**

18 de Junio de 2004

Por el cual se reglamentan parcialmente los artículos 145 y 195 del Estatuto Tributario.

- **DECRETO NO. 1787**

3 de Junio de 2004

Por medio del cual se reglamentan las operaciones de leasing habitacional Previstas en el artículo 1° de la Ley 795 de 2003.

- **DECRETO NO. 1766**

2 de Junio de 2004

Por el cual se reglamenta el artículo 158-3 del Estatuto Tributario.

- **DECRETO NO. 1042**

28 de Abril de 2004

Por medio del cual se reglamentan parcialmente las Leyes 49 de 1990, 3ª de 1991 y 546 de 1999; se derogan los Decretos 1133 de 2000 y 1560 de 2001, y se modifica parcialmente el Decreto 2620 de 2000.

- **DECRETO NO. 1072**

13 de ABRIL de 2004

Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte por Cable de Pasajeros y Carga.

- **DECRETO NO. 1171**

19 de ABRIL de 2004

Por el cual se reglamenta el inciso 6° del artículo 24 de la Ley 715 de 2001 en lo relacionado con los estímulos para los docentes y directivos docentes de los establecimientos educativos estatales ubicados en áreas rurales de difícil acceso.

- **DECRETO NO. 1014**

01 ABRIL de 2004

Por el cual se modifica el Decreto 970 de 2004.

- **DECRETO NO. 975**

30 MARZO de 2004

Por el cual se reglamentan parcialmente las Leyes 49 de 1990, 3 de 1991, 388 de 1997, 546 de 1999, 789 de 2002 y 812 de 2003 en relación con el Subsidio Familiar de Vivienda de Interés Social en dinero para áreas urbanas.

- **DECRETO NO. 970**

30 MARZO de 2004

Por el cual se reglamenta el artículo 158-3 del Estatuto Tributario.

- **DECRETO NO. 455**

17 FEBRERO de 2004

Por el cual se establecen las normas sobre toma de posesión y liquidación aplicables a entidades solidarias vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria que adelantan actividades diferentes a la financiera.

- **DECRETO NO. 497**

20 FEBRERO de 2004

Por el cual se determina la tasa de interés moratorio para efectos tributarios. El Presidente de la República de Colombia, en uso de sus facultades constitucionales y legales, y en especial de las conferidas por los numerales 11 y 20 del artículo 189 de la Constitución Política y el artículo 635 del Estatuto Tributario .

- **DECRETO NO. 428**

12 FEBRERO de 2004

Por el cual se reglamenta parcialmente el artículo 850-1 del Estatuto Tributario.

- **DECRETO NO. 425**

12 FEBRERO de 2004

Por el cual se reglamenta el párrafo transitorio del artículo 804 del Estatuto Tributario.

- **DECRETO NO. 412**

12 FEBRERO de 2004

Por el cual se reglamentan los artículos 38 y 39 de la Ley 863 de 2003.

- **DECRETO NO. 414**

12 FEBRERO de 2004

Por el cual se reglamenta el artículo 475 del Estatuto Tributario adicionado

- **DECRETO NO. 415**

12 FEBRERO de 2004

Por el cual se reglamenta el artículo 437-1 del Estatuto Tributario, modificado por el artículo 13 de la Ley 863 de 2003

- **DECRETO NO. 187**

26 ENERO de 2004

Por el cual se modifica la planta de personal de la Superintendencia de la Economía Solidaria y se dictan otras disposiciones.

- **DECRETO NO. 186**

26 ENERO de 2004

Por el cual se modifica la estructura de la Superintendencia de la Economía Solidaria.

- **DECRETO NO. 427**

12 FEBRERO de 2004

Por el cual se reglamenta el literal d) del artículo 420 del Estatuto Tributario adicionado por el artículo 62 de la Ley 863 de 2003.

- **DECRETO NO. 24**

8 ENERO de 2004

Por el cual se corrigen unos yerros de transcripción en los Decretos 3803 y 3804 del 30 de diciembre de 2003.

- **DECRETO NO. 3813**

31 DICIEMBRE de 2003

Por el cual se adiciona el Decreto 813 de 1999.

- **DECRETO NO. 3808**

30 DICIEMBRE de 2003

Por el cual se reglamenta el artículo 119 del Estatuto Tributario.

- **DECRETO NO. 3809**

30 DICIEMBRE de 2003

Por medio del cual se reajustan los valores absolutos del impuesto sobre Vehículos Automotores de que trata el artículo 145 de la Ley 488 de 1998, para el año gravable 2004.

- **DECRETO NO. 3807**

30 DICIEMBRE de 2003

Por el cual se reglamenta el artículo 73 del Estatuto Tributario.

- **DECRETO NO. 3806**

30 DICIEMBRE de 2003

Por el cual se reajusta un valor absoluto del impuesto de timbre nacional no administrado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, para el año 2004.

- **DECRETO NO. 3805**

30 DICIEMBRE de 2003

Por el cual se fijan los lugares y plazos para la presentación de las declaraciones tributarias y para el pago de los impuestos, anticipos y retenciones en la fuente y se dictan otras disposiciones.

- **DECRETO NO. 3804**

30 DICIEMBRE de 2003

Por el cual se reajustan los valores absolutos expresados en moneda nacional en las normas relativas a los impuestos sobre la renta y complementarios, impuesto al patrimonio, gravamen a los movimientos financieros, sobre las ventas, al impuesto de timbre nacional para el año gravable 2004 y se dictan otras disposiciones

- **DECRETO NO. 3803**

30 DICIEMBRE de 2003

Por el cual se ajustan los valores de retención en la fuente aplicable a los pagos gravables originados en la relación laboral o legal y reglamentaria, y se dictan otras disposiciones.

- **DECRETO NO. 3165**

6 NOVIEMBRE de 2003

Por el cual se modifica el artículo 1º del Decreto 2481 de 2003.

- **DECRETO NO. 2280**

11 de Agosto de 2003

Por el cual se modifica el Decreto 790 de 2003.

- **DECRETO NO. 2481**

2 de septiembre de 2003

Por el cual se autoriza una operación a la Financiera de Desarrollo Territorial S.A. FINDETER.

- **DECRETO NO. 1799**

26 de Julio de 2003

Por el cual se modifica la planta de personal del Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, Dansocial, y se dictan otras disposiciones

- **DECRETO NO. 1798**

26 de Julio de 2003

Por el cual se modifica la estructura del Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, Dansocial, y se dictan otras disposiciones.

- **DECRETO NO. 867**

8 de Abril de 2003

Por medio del cual se reglamenta parcialmente el artículo 104 de la Ley 795 de 2003, y se dictan otras disposiciones.

- **DECRETO NO. 994**

24 de abril de 2003

Por el cual se modifica el Decreto 1073 de 2002.

- **DECRETO 790**

31 Marzo de 2003

Por medio del cual se dictan normas sobre la gestión y administración de riesgo de liquidez de las cooperativas de ahorro y crédito, las secciones de ahorro y crédito de las cooperativas multiactivas e integrales, los fondos de empleados y las asociaciones mutualistas.

- **DECRETO NO. 449**

27 de Febrero de 2003

Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 788 de 2002 y el Libro VI del Estatuto Tributario

- **DECRETO NO. 2488**

Noviembre 5 de 2002

Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 2620 de 2000, y se dictan otras disposiciones.

- **DECRETO NO. 2480**

Noviembre 5 de 2002

Por el cual se reglamentan parcialmente la Ley 3ª de 1991 y la Ley 546 de 1999 en relación con el otorgamiento del Subsidio Familiar de Vivienda de Interés Social en dinero para áreas urbanas.

- **DECRETO NO. 2400**

Octubre 25 de 2002

Por el cual se modifica el Decreto 1703 de 2002



- **DECRETO NO. 2170**

Septiembre 30 de 2002

Por el cual se reglamenta la ley 80 de 1993, se modifica el decreto 855 de 1994 y se dictan otras disposiciones en aplicación de la Ley 527 de 1999.

- **DECRETO NO. 2043**

Septiembre 16 de 2002

Por el cual se modifica el Decreto 2886 de 2001.

- **DECRETO NO. 1949**

Agosto 29 de 2002

Por el cual el Gobierno Nacional reglamenta los plazos para el pago del impuesto del 1.2 por ciento sobre el patrimonio líquido y que será destinado a la Seguridad Democrática.

- **DECRETO NO. 1934**

Agosto 28 de 2002

Por el cual se reglamentan parcialmente los artículos 107 y 108 de la Ley 79 de 1988.

- **DECRETO NO. 1885**

Agosto 20 de 2002

Que precisa la aplicación del impuesto al patrimonio para preservar la seguridad democrática.

- **DECRETO NO. 1838**

Agosto 11 de 2002

Por medio del cual se crea un impuesto especial destinado a atender los gastos del Presupuesto General de la Nación necesarios para preservar la Seguridad Democrática.

- **DECRETO NO. 1703**

Agosto 02 de 2002

Por el cual se adoptan medidas para promover y controlar la afiliación y el pago de aportes en el Sistema General de Seguridad Social en Salud

- **DECRETO NO. 1073**

Mayo 24 de 2002

Por el cual se reglamenta las Leyes 71 y 79 de 1988 y se regulan algunos aspectos relacionados con los descuentos permitidos a las mesadas pensionales en el régimen de prima media.

- **DECRETO NO. 181**

Enero 31 de 2002

POR EL CUAL SE REGLAMENTA EL ARTÍCULO 19 DE LA LEY 716 DE 2001.

- **DECRETO NO. 2886**

Diciembre 24 de 2001

Por el cual se dictan normas en relación con la gestión y administración del riesgo de liquidez de las Cooperativas de Ahorro y Crédito y las secciones de Ahorro y Crédito de las Cooperativas Multiactivas e Integrales.

- **DECRETO NO. 1153**

Junio 20 de 2001

Por medio de la cual se reglamenta la ley 454 de 1998 en lo relativo a la integración y funcionamiento del Consejo Nacional de la Economía Solidaria-CONES.

- **DECRETO NO. 2620**

Diciembre 18 de 2000

Por el cual se reglamentan parcialmente la Ley 3ª de 1991 en relación con el Subsidio Familiar de Vivienda en dinero y en especie para áreas urbanas, la Ley 49 de 1990, en cuanto a su asignación por parte de las Cajas de Compensación Familiar y la Ley 546 de 1999, en relación con la vivienda de interés social.

- **DECRETO NO. 756**

Abril 28 del 2000

Reglas especiales para el procedimiento aplicable a la toma de posesión de las cooperativas financieras, cooperativas de ahorro y crédito y cooperativas multiactivas o integrales con sección de ahorro y crédito.

- **DECRETO NO. 2159**

4 de Noviembre de 1999

Por el cual se reglamenta el artículo 36 de la Ley 454 de 1998, sobre niveles de supervisión a que están sometidas las entidades bajo la inspección, control y vigilancia de la Superintendencia de Economía solidaria.

- **DECRETO NO. 1401**

Julio 28 de 1999

Por el cual se desarrolla la estructura y funciones de la Superintendencia de la Economía Solidaria y se dictan otras disposiciones.

- **DECRETO NO. 1167**

Junio 29 de 1999

Por el cual se adoptan medidas en relación con las entidades financieras en las cuales existe participación de entidades públicas del orden nacional.

- **DECRETO NO. 908**

Mayo 25 de 1999

Por el cual se reglamenta el artículo 14 del Decreto 2331 de 1998.

- **DECRETO NO. 727**

Abril 29 de 1999

Por el cual se dictan disposiciones en relación con el Fondo de Garantías de entidades cooperativas.

- **DECRETO NO. 414**

Marzo 5 de 1999

Por medio del cual se establecen los requisitos mínimos que deben cumplir los establecimientos de crédito en la determinación de los diferentes sistemas de pago de créditos que utilicen en la financiación de largo plazo para la vivienda.

- **DECRETO NO. 313**

Febrero 17 DE 1999

Por el cual se modifica el Decreto 1916 de 1996.

- **DECRETO NO. 314**

Febrero 17 de 1999

Por el cual se adiciona y modifica parcialmente el Decreto 1885 de 1994.

- **DECRETO NO. 028**

Enero 7 de 1999

Por medio del cual se incorporan al Estatuto Orgánica del Sistema Financiero las disposiciones previstas en la Ley 446 de 1998.

- **DECRETO NO. 468**

Febrero 23 de 1990

Por el cual se reglamentan las normas correspondientes a las cooperativas de trabajo asociado contenidas en la Ley 79 de 1988, y se dictan otras disposiciones sobre el trabajo cooperativo asociado.

- **DECRETO NO. 1333**

Junio 21 de 1989

Por el cual se establece el régimen de constitución, reconocimiento y funcionamiento de las precooperativas.

- **DECRETO NO. 1480**

Julio 7 de 1989

Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes interno, de responsabilidad sanciones, y se dictan medidas para el fomento de las asociaciones mutualistas.

- **DECRETO NO. 1481**

Julio 7 de 1989

Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes interno, de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los fondos de empleados.

- **DECRETO NO. 1482**

Julio 7 de 1989

Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes interno, de responsabilidad y sanciones y se dictan medidas para el fomento de las empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas.

#### **6.5.4 Constitución Política de Colombia**

“Estas son algunas disposiciones constitucionales que respaldan el modelo cooperativo:

- **Art. 38.** Que garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.
- **Art. 48.** Que consagra la seguridad social, sujeta a los principios de la eficiencia, universalidad y solidaridad, y que permite que los mismos particulares se organicen para prestar estos servicios.
- **Art. 49.** Que con base en los mismos principios señalados en el artículo anterior, permite que se organicen los servicios de salud, con participación de la comunidad.
- **Art. 51.** Que contempla lo relativo a la vivienda de interés social.
- **Art. 57.** Que consagra la denominada "democracia industrial" (Sentencia C-37 de 1994, Corte Constitucional) al disponer que el legislador puede crear los estímulos y medios para que los trabajadores participen en la gestión de las empresas.
- **Art. 58.** Inciso 3. Que ordena al Estado la protección y promoción de las formas asociativas y solidarias de propiedad. Esto es la denominada "democracia económica". (Sentencia C-37 de 1994 citada)
- **Art. 64.** Que ordena al Estado promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios, en forma individual o asociativa.
- **Art. 90.** Que ordena al Estado dar prioridad a las organizaciones solidarias, junto con las organizaciones de trabajadores y los trabajadores mismos, para que accedan a la propiedad cuando aquél enajene su participación en una empresa.

- **Art. 150.** numeral 19, literal d)- Regular las actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquiera otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos captados del público.
- **Art. 189.** numeral 24. Que asigna al Presidente de la República la inspección, control y vigilancia de las entidades cooperativas. Aquí resulta relevante que el constituyente haya dedicado un numeral especial para las cooperativas (numeral 24) y otro para organizaciones de utilidad común (numeral 26).
- **Art. 189. numeral 25.** Organizar el crédito público; reconocer la deuda nacional y arreglar su servicio; modificar los aranceles, tarifas y demás disposiciones concernientes al régimen de aduanas; regular el comercio exterior; y ejercer la intervención de las actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de recursos provenientes del ahorro de terceros de acuerdo con la ley.
- **Art. 333.** que ordena al Estado fortalecer las organizaciones solidarias y estimular su desarrollo empresarial
- **Art. 335.** Las actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos de captación a las que se refiere el literal d) del numeral 19 del artículo 150 son de interés público y sólo pueden ser ejercidas previa autorización del Estado, conforme a la Ley, la cual regulará la forma de intervención del gobierno en estas materias y promoverá la democratización del crédito”<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Legislación Política de Colombia. Bogota, 1991.



## 7. DISEÑO METODOLOGICO

### 7.1 Tipo de Investigación

El Tipo de Investigación Descriptiva, según el Autor **Carlos Eduardo Méndez Álvarez** es aquella “Cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. Por esto es posible:

- ❖ Establecer características demográficas de unidades investigadas.
- ❖ Identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación.
- ❖ Establecer comportamientos concretos
- ❖ Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación.

Así, el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y comprueba la asociación entre variables de investigación.

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información, y la información obtenida es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

Para el propósito del diseño se debe definir si se pretende llegar a este nivel de conocimiento que puede fundamentarse en la formulación de hipótesis de primer grado o de segundo grado.

Un estudio descriptivo puede concluir con hipótesis de tercer grado formulada a partir de las conclusiones a que pueda llegarse por la información obtenida”.<sup>11</sup>

En el proyecto se utiliza un tipo de investigación descriptiva debido a que esta basado en la exploración de datos específicos que brinden a los investigadores la suficiente información para poder llevar a cabo el objetivo de la investigación.

A partir del tipo de Investigación Descriptiva, se logra conocer aspectos importantes como las características de los comportamientos de la población hacia la cual va enfocada la investigación.

Ahora bien, utilizando este tipo de investigación en el anteproyecto se puede observar claramente ciertos aspectos claves para la solución del problema planteado, debido a que conocer comportamientos sociales, actitudes, formas de pensar y de actuar de la población de trabajadores de las Bodegas el Madrugón, conlleva a que los investigadores tengan una idea amplia de las necesidades de cada una de estas personas, proporcionarle a la Cooperativa un importante plan de reestructuración gerencial e integral de la misma con el fin de que esta mejore aspectos administrativos que la lleven al éxito empresarial.

Cabe concluir, que conociendo todas esas necesidades, la Cooperativa tendrá una visión amplia de lo que debe llegar a ser dándole una importancia significativa a estos aspectos indispensables para alcanzar la solidez y el buen funcionamiento de la Cooperativa.

---

<sup>11</sup> MENDEZ Carlos E, Metodología, Pág. 136 y 137

Por ultimo, a lo que se quiere llegar utilizando el tipo de investigación descriptiva, es a conocer la población que conforma el sector en donde se encuentran ubicadas las bodegas y los empleados de la Cooperativa, con el fin de implementar todo aquello que le haga falta para llegar a satisfacer aquellas necesidades estudiadas, tanto de los ya afiliados como de los que aun no sehan afiliado a la Cooperativa y de los empleados de la misma. Administrativamente se conoce que la falta de una estructura organizacional dentro de la empresa, ocasiona que los afiliados no se encuentren seguros ni satisfechos con el bienestar que les brinda la Cooperativa, por tal razón esta debe contar con dicha estructura con el fin de alcanzar la solidez y el buen funcionamiento de la Cooperativa.

## **7.2 Población y Muestra**

**7.2.1 Población:** “Es el conjunto de entidades u objetos que satisfacen una definición común y en los que interesa analizar una o varias características. Aquí el término población tiene un significado mucho más amplio que el usual, ya que puede referirse a personas, cosas, actos, áreas geográficas e incluso al tiempo.

La población debe estar perfectamente definida en el tiempo y en el espacio, de modo que ante la presencia de un potencial integrante de la misma, se pueda decidir si forma parte o no de la población bajo estudio. Por lo tanto, al definir una población, se debe cuidar que el conjunto de elementos que la integran quede perfectamente delimitado. Si, por ejemplo, estamos analizando las escuelas primarias, debemos especificar cuáles y cuándo.

El tamaño de una población viene dado por la cantidad de elementos que la componen. Generalmente se simboliza esta información con la letra **N**, en el caso en que sea una población finita”.<sup>12</sup>

**7.2.2 Muestra:** “Es un subconjunto de unidades de análisis de una población dada, destinado a suministrar información sobre la población. Para que este subconjunto de unidades de análisis sea de utilidad estadística, deben reunirse ciertos requisitos en la selección de los elementos.

Las causas por la cual se seleccionan muestras son muchas. Puede ocurrir que la población que se defina tenga tamaño infinito, y en consecuencia, no fuera posible observar a todos sus elementos. En otras ocasiones, el costo de la observación exhaustiva puede ser muy elevado, el tiempo de recolección de la información muy extensa, o más aún, la observación de los elementos puede ser destructiva. *Por ejemplo, si quisiéramos hacer un estudio de la calidad de una partida de fósforos, no podríamos probarlos a todos pues los destruiríamos.*

En todos estos casos, la única manera de estudiar la población es obteniendo muestras de ella.

El tamaño de la muestra queda determinado por el número de elementos que la forman y se simboliza con la letra **n**”.<sup>13</sup>

$$n = \frac{N z^2 p (1-p)}{d^2 (N-1) + z^2 p (1-p)}$$

N: Total población

---

<sup>12</sup> TAMAYO y T, Mario. El Proceso De La Investigación Científica, Pág. 23 a 25

<sup>13</sup> Ibit Pág. 23 a 25

z: Nivel de confianza

d: Precisión deseada

p: proporción en la población de estudio

En el proyecto la población que vamos a tomar son las personas que trabajan en las bodegas del barrio Santa Inés en la Carrera 10 entre las Calles 10 y 12 del centro de la ciudad de Bogotá estas personas trabajan confeccionando ropa, al igual que los empleados de la Cooperativa; y la muestra que vamos a tener en cuenta en primera instancia es de 320 personas que es el número de asociados que hasta el día de hoy tiene la cooperativa, luego se realizara con base al número de personas que se pueden beneficiar de esta y que aun no se han beneficiado de la cooperativa.

### 7.3 Métodos de Investigación

En la investigación, se emplearan los métodos Inductivo y Deductivo, debido a estos son métodos de conocimiento complementarios.

De esta manera, se entiende por **Método Inductivo** “la forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación.”<sup>14</sup> Esto hace referencia a que el método inductivo es una herramienta que conlleva a que los resultados de la investigación se presenten de manera clara y concisa.

Además, “tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas como el todo lo esta con las partes. A partir de verdades particulares,

---

<sup>14</sup> Op cit. Pág. 144

concluimos verdades generales”<sup>15</sup>. Esto significa que a partir de conocer lo fundamental de la investigación, se puede llegar a puntos claves que conlleven a la solución del problema.

“La inducción permite al investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de la investigación y concluir proposiciones y, a su vez, premisas que expliquen fenómenos similares al analizado. Así los resultados obtenidos pueden ser la base teórica sobre la cual se fundamenten observaciones, descripciones y explicaciones posteriores de realidades con rasgos y características semejantes a la investigada.”<sup>16</sup>

En segunda instancia se empleara el **Método Deductivo** el cual “permite que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares.”<sup>17</sup>

Como conclusión, se decidió utilizar los dos métodos debido a que el uno complementa al otro. Con el método inductivo, se puede realizar tipos de investigación, en aspectos como la estructura organizacional; idea principal de la investigación, debido a que la presente investigación, pretende analizar el funcionamiento interno de la Cooperativa y, posteriormente, con base en el diagnóstico realizado, proponer un diseño desde una perspectiva administrativa, de aquellas áreas (Financiera, Administrativa y de Mercados) indispensables para alcanzar la solidez y el buen funcionamiento de la Cooperativa. Y con el método deductivo, se llega a que basándose en teorías administrativas se logra su aplicación a la Cooperativa.

---

<sup>15</sup> LADRÓN DE GUEVARA. Laureano. Metodología de la Investigación Científica. Pág 33

<sup>16</sup> MENDEZ Carlos E, Metodología, Pág. 144

<sup>17</sup> Ibíd. Pág. 145.

Para terminar aplicando estos dos métodos se obtendrá como resultado una amplia investigación y un eficaz y eficiente desarrollo de la Cooperativa.

## **7.4 Fuentes Primarias y Secundarias**

### **7.4.1 Primaria**

Las fuentes primarias de investigación son aquellas en donde el investigador debe recoger la información de forma directa.

“Existen diferentes técnicas, alguna de ellas utilizadas con frecuencia en las ciencias económicas, administrativas y contables como:

- ❖ La encuesta; esta se hace a través de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación.”<sup>18</sup>
- ❖ Otra fuente de información primaria que se va a utilizar es la información bibliotecaria.

Como principal fuente primaria, se utilizara la encuesta, debido a que mediante esta, se dará a conocer datos específicos e importantes sobre la población que rodea la investigación. Proporcionando a los investigadores una idea más clara de lo que se debe reestructurar dentro de la Cooperativa.

---

<sup>18</sup> Ibíd. Pág. 155.

Como ya se había mencionado antes durante el desarrollo de la investigación, este tipo de fuente permite diagnosticar las necesidades insatisfechas de los afiliados a la cooperativa, de tipo social, cultural y laboral; con el fin de atraer la atención de más trabajadores hacia la afiliación de la cooperativa, lograr la permanencia de los ya afiliados y crear un ambiente laboral agradable para los empleados de la Cooperativa.

De esta manera, mediante encuestas, se conocerá las deficiencias de la Cooperativa y se podrán establecer y crear nuevos métodos en cada una de las áreas administrativas a implantar.

#### **7.4.2 Secundarias**

“Toda investigación implica acudir a este tipo de fuentes, que suministran información básica. Se encuentran en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, etc.

En este punto del diseño debe existir completa claridad sobre el tipo de información necesaria y la utilización de estas fuentes.”<sup>19</sup>

En cuanto a recolección de información bibliotecaria, se toma en cuenta ya que para poder realizar la reestructuración gerencial e integral de la Cooperativa, se necesita información de conceptos, teorías, leyes, entre y demás material que le brinde a la investigación un conocimiento amplio y acertado para su excelente desarrollo. Para este caso, se tomaron en cuenta las leyes vigentes colombianas de Cooperativas, revistas de cooperativas, Internet, libros asociados a la creación y manejo de las cooperativas y demás fuentes que fueron y serán elementales en el desarrollo de la Investigación.

---

<sup>19</sup> Ibíd. Pág. 153



## 8. ENTORNO EXTERNO DE LAS COOPERATIVAS

En los últimos años mucho se ha hablado desde el Gobierno sobre cooperativismo<sup>20</sup> y desarrollo endógeno, pero no es tanto lo que se ha hecho. Las cooperativas se multiplican a diario sin la formación de cooperativistas.

Si bien es cierto que las cooperativas son organizaciones (asociaciones) constituidas de manera voluntaria por un grupo de personas para solventar sus propios problemas, la mera intención no es suficiente. Hace falta preparación, hace falta educación cooperativista, conocer los principios y valores cooperativos y estudiar si el proyecto cuenta con viabilidad económica. Entender que el cooperativismo es una doctrina económica social basada en la conformación de asociaciones económicas, en la que todos los miembros son beneficiarios de su actividad según el trabajo que aportan a la actividad de la cooperativa y no por la cantidad de dinero que hayan invertido. Es decir, antes de pensar en conformar una cooperativa, es necesario saber que las organizaciones de ese tipo tienen su propia especificidad. Colombia cuenta con un gran potencial de desarrollo económico en sus cooperativas.

**SaludCoop** fue creada apenas en 1994, poco después de que la Ley 100 permitió la prestación de servicios de salud por empresas privadas en el régimen obligatorio, y se inició como EPS sin una marca conocida ni una base de clientes previa, como la que tenían sus competidores, que llevaban una larga tradición en medicina prepagada. Hoy, SaludCoop es la mayor EPS del país, con 2,3 millones de clientes y \$716.000 millones en ingresos. Puesto que el crecimiento que se puede esperar en el negocio de salud para los próximos años será menor que el del período de rápida expansión de la década anterior, SaludCoop busca nuevas actividades que puedan soportar tasas de crecimiento de dos dígitos.

---

<sup>20</sup> Portal cooperativo, [www.portalcooperativo.coop](http://www.portalcooperativo.coop)

Salud y educación no son sectores que parezcan particularmente fértiles a primera vista para la iniciativa empresarial, pero son actividades naturales para SaludCoop, pues esta organización es una cooperativa. Este dato podría resultar sorprendente para muchos, ya que la imagen más común de las cooperativas (motivada por la crisis financiera) es la de la pobreza y el desorden administrativo, antes que la de una gestión competitiva exitosa. Sin embargo, cuando a los propósitos de servicio se unen la capacidad administrativa y la visión para alcanzar metas grandes, el resultado puede ser una sorpresa empresarial de primer orden.

SaludCoop no es, ni mucho menos, la única cooperativa exitosa de Colombia. En el mismo sector de la salud, Coomeva es la segunda EPS del país (juntas, estas dos empresas tienen casi tantos afiliados como el Seguro Social). Pollos Vencedor, una de las más tradicionales empresas avícolas, es una cooperativa. Colanta, en el sector lechero, también lo es y, junto con muchas otras entidades de este tipo, se ha convertido en un regulador del mercado de la leche en el país. La funeraria Los Olivos, que parecía haber surgido de la nada en Bogotá para adquirir a La Candelaria y disputar el primer lugar en este mercado, es una cooperativa. Las cooperativas cafeteras aportan la red que compra la cosecha del grano en el país. Copidrogas ha permitido a los droguistas de barrio participaren compras en grandes volúmenes y ofrecer a sus clientes precios similares a los que dan las grandes cadenas. Coratiendas ha hecho algo similar por los tenderos. La lista podría incluir muchas empresas más.

Las cooperativas tienen ventajas importantes. Por un lado, puesto que no tienen ánimo de lucro y no generan utilidades, no causan impuesto de renta. Por otro lado, cuando la contribución del asociado se da en trabajo, no están sujetas al régimen laboral normal, lo que permite una mayor flexibilidad para ajustar los costos a los niveles de ventas. Finalmente, cuando la cooperativa logra la dinámica adecuada, el compromiso de sus afiliados con el éxito de la entidad puede otorgarle una ventaja decisiva en la competencia.

La experiencia de las cooperativas exitosas adquiere una especial relevancia ante la elección de Álvaro Uribe como Presidente de Colombia. Uribe planteó en su campaña que el impulso al cooperativismo será uno de los siete frentes básicos para reducir la inequidad en la distribución del ingreso en Colombia. Uribe impulsará el desarrollo de cooperativas en economía rural, vivienda, obras públicas, educación, nuevas empresas, comercialización de insumos y exportaciones de bienes y servicios de microempresas, entre otros. También tendrán un papel importante en la educación de los niños y la atención a la población más amenazada por la miseria.

A pesar de los muchos aspectos positivos de las cooperativas, las incógnitas también son grandes. La crisis de las cooperativas de ahorro y crédito de 1998 ha sido superada, pero mostró que el sector necesita altos niveles de control y vigilancia. Aunque la situación ha mejorado en ese aspecto, Colombia está lejos de alcanzar un nivel satisfactorio. Los casos de éxito no ocultan el hecho de que la figura de las cooperativas es explotada por muchas entidades, que se registran como tales pero son poco más que vehículos baratos para evadir impuestos. En la lista de más de 8.000 cooperativas registradas en Colombia<sup>21</sup> hay centenares de nombres que están ahí por razones equivocadas, y lo grave es que nadie podría establecer rápidamente cuántas son. Para rematar, el Estado colombiano tuvo estrepitosos fracasos en el pasado cuando intentó generar cooperativas para sacar adelante programas de desarrollo, como ocurrió en la época de la reforma agraria.

Crear riqueza a partir de pobres y desempleados no es nada fácil y las cooperativas no son una vara mágica que pueda resolver este dilema instantáneamente. Sin embargo, sus posibilidades son muy importantes. Dinero realizó un recorrido por algunas de las cooperativas más exitosas del país, para conocer su experiencia e identificar los factores que permiten a estas

---

<sup>21</sup> Portafolio, el mundo de las cooperativas, Ed 148, Pág. 23-25

organizaciones salir adelante en una economía de mercado. La conclusión es que las cooperativas definitivamente pueden lograr resultados notables si se mantienen tres pilares para su desarrollo: un liderazgo capaz de interpretar correctamente las oportunidades en el mercado, un respeto estricto por los principios cooperativos y una regulación adecuada para el sector.

El primer requisito para el éxito no es diferente del que se aplica a cualquier otra empresa: hay que identificar una oportunidad en el mercado. Tiene que haber algún tipo de ineficiencia que se resuelva muy bien mediante el poder de asociación en una cooperativa. El acelerado crecimiento de SaludCoop obedece a que vio claramente un espacio para el crecimiento fuera de las grandes capitales. La base de clientes de medicina prepagada de sus competidores, que aparentemente ponía a SaludCoop en desventaja, se convirtió a la postre en el factor que le dejaría el terreno libre en provincia, donde la calidad de los servicios del Seguro Social era peor que en cualquier otra parte. Esto le permitió a SaludCoop llegar al número de afiliados necesario para alcanzar el punto de equilibrio después de solo dos años de gestión.

Otros casos demuestran cómo estas organizaciones pueden lograr resultados muy positivos en tiempos difíciles. El producto de Pollos Vencedor tiene una prima de precio en el mercado, gracias a su alta calidad, pues ha mantenido tecnología de punta en medio de las difíciles circunstancias de la industria avícola, que vive permanentemente amenazada por el contrabando, los precios de las materias primas y la competencia. Coratiendas, por su parte, ha multiplicado sus ventas por 6 en el último lustro, y hoy superan los \$70.000 millones al año, justo cuando la competencia de los hipermercados ha replanteado totalmente las reglas del juego en el comercio al por menor en el país. La cooperativa se ha dedicado a agregar grandes volúmenes en compras y a impulsar a sus asociados a competir con base en servicio al cliente.

Para que las cooperativas asuman su papel como impulsoras de un nuevo modelo económico, es necesario darle al sector el trato que le corresponde. Es esencial

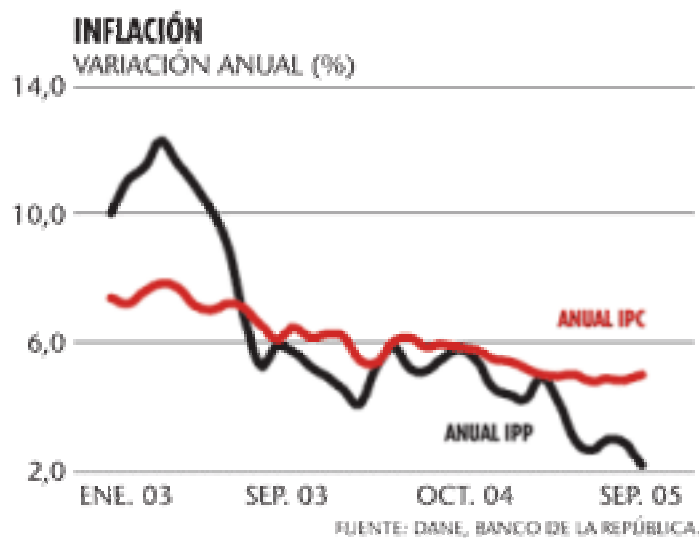
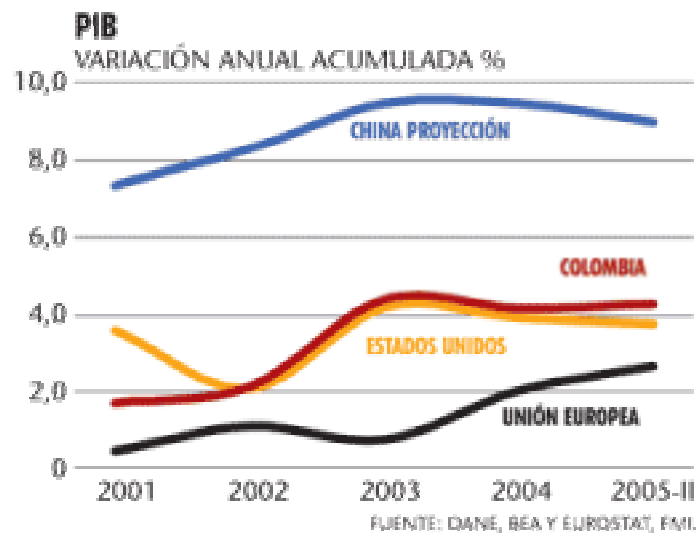
generar estadísticas válidas. Actualmente, proliferan entidades reguladoras con bajos presupuestos de operación que refuerzan el pequeño tamaño y el bajo horizonte de aspiraciones del sector. Es necesario incrementar el alcance de la Superintendencia de Economía Solidaria, para que pueda ejercer un control eficaz sobre las entidades a su cargo. La Superintendencia está avanzando al exigir reportes obligatorios y rigurosos, y está imponiendo sanciones a quienes no los presentaron. Sin embargo, hay límites fuertes sobre lo que puede hacer esta entidad que cuenta con 85 empleados y maneja un presupuesto de \$4.000 millones.

También hay que estudiar cambios regulatorios que sirvan mejor a las cooperativas que tienen mayores ambiciones empresariales.

La legislación podría avanzar aún más, para estimular una integración entre cooperativas que les permita asumir proyectos grandes. Si una cooperativa invierte en otra, se necesita poder remunerar esta inversión.

## 8.1 PIB

La inflación está al alza<sup>22</sup>. En octubre, el costo de vida subió 0,23% cuando hace un año había descendido 0,01%. En los últimos 12 meses, la inflación se ubicó en 5,27%, un alza de 25 puntos básicos con respecto a septiembre. El comportamiento en los precios de los alimentos, atípicamente alto por la crudeza del invierno, jalonó el indicador.



<sup>22</sup> Últimas cifras PIB, revista Dinero, [www.revistadinero.com](http://www.revistadinero.com)

## **8.2 LA EMPRESA COOPERATIVA EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL**

Visión Social Empresarial es el compromiso que tienen las empresas de contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de sus trabajadores, sus familias y la comunidad en general.

Las empresas han de tener una visión empresarial, pero también una visión social para optimizar sus resultados en un entorno determinado. Por lo tanto, la Visión Social Empresarial se tomará como la responsabilidad social de las empresas cooperativas.

Para empezar, las cooperativas, desde su definición, ya contemplan no sólo su responsabilidad social, sino también la económica y cultural, como lo demuestra la Alianza Cooperativa Internacional<sup>23</sup>, en la siguiente definición: "Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada".

También los valores cooperativos de autoayuda, responsabilidad personal, democracia, igualdad, equidad, solidaridad, una ética fundada en la honestidad, transparencia, responsabilidad social e interés por los demás, contemplan la visión y responsabilidad social que deberían tener todas las cooperativas en el mundo.

Dentro de los siete principios cooperativos, el Quinto, que se refiere a la educación, el entrenamiento y la información; el Sexto, vinculado a la cooperación entre cooperativas; y el Séptimo, que establece el compromiso con la comunidad, tienen incluida una visión social empresarial por parte de las cooperativas.

---

<sup>23</sup> La Alianza Cooperativa Internacional es una asociación no gubernamental e independiente que reúne, representa y sirve a las cooperativas en todo el mundo art. De Alberto Mora Portugués, 9 de marzo de 2005

Desafortunadamente, hoy en día, aunque algunas organizaciones cooperativas tienen su visión y responsabilidad social, la gran mayoría de las cooperativas de América sólo piensan en generar riqueza económica sin tomar en cuenta la riqueza social que también tendrían que proyectar.

Esto se debe a que, en la mayoría de los casos, las gerencias no tienen sensibilidad social ni siquiera para sus propios asociados y mucho menos para sus trabajadores. Cuando en las cooperativas se da prioridad a las utilidades económicas sin tomar en cuenta la responsabilidad social, ya se están incumpliendo los principios y valores cooperativos.

Es necesario tener presente que, si se quiere que una cooperativa se consolide y se desarrolle de manera permanente, primero debe haber rentabilidad financiera, pero para el beneficio social tanto de sus asociados como de sus trabajadores.

Los principales responsables de que una gran mayoría de las cooperativas no tengan responsabilidad social son los propios delegados a las asambleas ordinarias anuales, porque cuando leen los informes del gerente, junta directiva y consejos de vigilancia, éstos están dedicados únicamente a informar los resultados económicos, pero nunca se informa el Balance Social de sus cooperativas.

El Balance Social refleja de manera directa el beneficio social que una cooperativa ha generado hacia lo interno con sus trabajadores y asociados, y hacia lo externo con sus comunidades. Debería ser un informe obligatorio dentro de las asambleas generales ordinarias de las cooperativas, ya que es la mejor manera de valorar el desempeño social que éstas realizan.

En la actualidad, las empresas cooperativas que no se preocupan por el bienestar de sus trabajadores no se desarrollan. Se estancan en sus mercados ya veces en



las mismas urbes, porque sus trabajadores y asociados nunca darán lo mejor de sí por algo que no sienten como suyo: sólo reciben una cifra que cubre sus necesidades básicas y se sienten explotados.

La calidad de una empresa refleja la calidad de sus trabajadores<sup>24</sup>. Debería haber, entonces, una mutua relación de entrega y recibimiento entre trabajadores y patronos, así como hacia los asociados en el caso de las cooperativas, para que haya una buena relación obrero patronal y una buena calidad en los productos y servicios por el bien de las partes a futuro.

La "visión y responsabilidad empresarial" está valorando la importancia de fomentar nuevos lazos afectivos con la sociedad, mediante el desarrollo de estrategias que permitan otorgar beneficios tangibles a todos los participantes involucrados.

El cooperativismo es un modelo social y económico clave dentro de los nuevos procesos de globalización, tratados de libre comercio y disminución de la pobreza. Para alcanzar niveles competitivos en el mercado global, los dirigentes, funcionarios, trabajadores y asociados deben establecer su visión social por medio de los valores y principios cooperativos, así como la aplicación del Balance Social para medir el impacto de la responsabilidad social de cada cooperativa, con sus trabajadores, asociados y comunidades.

En ese sentido, la educación, entrenamiento e información establecidos en el Quinto Principio Cooperativo juegan un papel fundamental, porque a mayor educación y capacitación, siempre habrá mayor desarrollo, económico y social.

---

<sup>24</sup> [www.cambiocultural.com](http://www.cambiocultural.com) Alberto Mora Portuguez  
9 de marzo de 2004

Debemos trabajar para que las cooperativas de cualquier dimensión sean rentables, aumenten sus operaciones, remuneren bien a sus trabajadores y tengan armoniosas relaciones internas, para desarrollar nuestro modelo social cooperativo de manera sostenida.

En el caso de las cooperativas, la responsabilidad social empresarial está enmarcada en sus valores y principios, pero en muchos casos éstos se exhiben en las paredes de sus edificios, pero casi nunca se ponen en práctica. Sin embargo, existen cooperativas que no solamente promocionan los valores y principios, sino que además mantienen una excelente relación con sus trabajadores y asociados en general.

En México, por ejemplo, la Caja Popular Mexicana tiene un programa de capacitación para sus trabajadores, que financia hasta un 100% según el aprovechamiento de cada estudiante. La Cooperativa Cruz Azul tiene centros de atención para sus asociados y trabajadores pensionados, para que éstos puedan pasar su tiempo libre. En Costa Rica, COOPESA, como cooperativa de trabajo asociado, cuenta con un programa de servicios médicos y vacacionales para sus asociados trabajadores. SALUCOOP, en Colombia, ofrece beneficios económicos por medio de bonificaciones anuales a sus trabajadores, según los resultados económicos logrados en cada periodo.

Existen muchos otros ejemplos de responsabilidad social de empresas cooperativas, pero éstas en su mayoría son cooperativas de trabajo asociado. Como en éstas todos los trabajadores son asociados, ellos mismos establecen su misión social.

De todas maneras, al exhibir los valores y principios cooperativos en las paredes de los edificios cooperativos, también deberíamos mostrar los resultados del Balance Social logrado cada año. Sólo así podríamos evaluar si una cooperativa trabaja con visión y responsabilidad social.

Dentro de la Responsabilidad Social de las Empresas Cooperativas<sup>25</sup>, también se debe beneficiar a nuevos grupos de jóvenes y mujeres que puedan aportar nuevas ideas y, de manera gradual, lograr mayor equidad de género entre hombres y mujeres cooperativistas en América.

La responsabilidad social debería promoverse además en las cooperativas de Europa y Norteamérica, apelando a su solidaridad social para que compren los productos de las empresas cooperativas de América y África que cumplan con su responsabilidad social empresarial y elaboren su Balance Social anual.

---

<sup>25</sup> Cra. Liliana Fernández Lorenzo, Cra. Norma Geba y Cra. Y Téc. en Coop. Verónica Montes  
Congreso de la Cooperación 2003

### 8.3 ANALISIS DEMOGRAFICO

La coyuntura reciente de la economía colombiana ha tenido como uno de sus elementos distintivos una tasa de desempleo sin precedentes. Debido a la alta ponderación que los agentes atribuyen a las oportunidades de empleo, es importante conocer algunos hechos asociados al mercado de trabajo.

La tasa de desempleo no se asocia exclusivamente con la tasa de ocupación, que presumiblemente tiene estrechos vínculos con la demanda de fuerza laboral y la situación de la economía; se relaciona también con la oferta laboral, la caída de la tasa de ocupación durante la segunda mitad del decenio de los noventa no fue tan abrupta como lo fue el aumento de la tasa de desempleo en el mismo período; ello significa que hubo un aumento continuo de la participación laboral un incremento más que proporcional de la fuerza de trabajo. Algunas de las explicaciones dadas por los analistas a este hecho se encuentran en la mayor incorporación de mujeres y jóvenes a la fuerza de trabajo debido a la reducción del ingreso de los hogares y al aumento del nivel educativo de las mujeres

Entre agosto del 2004 y el mismo mes de este año 511.687<sup>26</sup> personas encontraron empleo, pero en el 78 por ciento de los casos son subempleos. Es decir 398.007 trabajos precarios donde las personas desempeñan oficios por debajo de sus capacidades, la remuneración no les alcanza o quisieran trabajar más horas. Los subempleados pasaron de 6'224.667, en agosto del 2004, a 6'622.674 hace un mes. La tasa de desempleo de 11,3 por ciento en agosto fue 1,8 puntos menor al 13,1 por ciento registrado en el mismo mes del 2004. Es la más baja desde que se comenzó a hacer la encuesta mensual en el 2001.

---

<sup>26</sup> Cifras Reveladas por el DANE primer trimestre 2005, [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

El desempleo genera pobreza, frustra la educación, frena la economía, crea desesperanza, y cierra las posibilidades de futuro y progreso. Para salir de la crisis, la clave es el trabajo. No podemos administrar y repartir más pobreza. Tenemos que crear riqueza y distribuirla mejor. Con empleo, progresa el país y progresamos todos.

#### **8.4 ANALISIS JURIDICO**

La contextualización del concepto jurídico del llamado sector solidario en cuanto a la determinación de las personas naturales y/o jurídicas que lo conformarían. No obstante, teniendo en cuenta que los hechos sociales, por su misma naturaleza, muchas veces escapan a las previsiones y toman fuerza propia y empiezan a moverse, el derecho debe ir tras ellos para regularlos formalmente en aras del orden institucional. Recordemos que el derecho es cazador, reconoce fenómenos sociales, los persigue, captura y tiende a dominarlos.

En esta oportunidad parece que así sucede con la propuesta del derecho solidario, pues las pretensiones de cobijar en un sector único a las entidades que no pertenecen al sector privado capitalista ni al sector público se debe avocar el tema del tercer sector, sector social y solidario o sector solidario ampliado y consecuentemente entrar a analizar la cabida de un nuevo acto jurídico que se constituya en la base de la estructura jurídica de dicho componente. Como ya se ha puesto sobre el mantel la discusión de si se puede hablar hoy día de un sector solidario donde quepan en general todas las entidades sin ánimo de lucro reconocidas, esto obliga al derecho a preguntarse si es posible hablar de una nueva rama del derecho que regule las relaciones así surgidas.

La justificación para reclasificar el derecho parece ser, con razonable inteligencia, la reconocida insuficiencia y la obsolescencia de la tradicional clasificación del

derecho en público y en privado. Resulta evidente la existencia de una serie de sujetos, normas y relaciones jurídicas que no encajan en aquella gastada estructura. En estos momentos parece que la realidad social desbordó el continente jurídico y ahora éste debe reacomodarse para ajustarse a aquella. Entonces, teniendo en cuenta estas reflexiones, para hablar de la construcción de un derecho solidario como área autónoma del espectro jurídico, resulta indispensable hablar de lo que sería su piedra angular, elemento esencial o característica fundamental.

El acto jurídico solidario Aunque aún no se define “el sector solidario” si podemos predicar al existencia de una serie de entidades que obedecen a unas reglas diferentes a las de otro tipo de organizaciones sociales y económicas, implicando de suyo la existencia real de un tipo de actuaciones o relaciones igualmente diferentes.

La historia de la ley demuestra que el hombre por ser un agente social establece relaciones con sus semejantes, relaciones estas que son contempladas por el derecho como relaciones jurídicas. Relaciones que se vuelven cada vez más complejas, pues inicialmente se acordó el derecho común con pretensiones regulatorias generales. No obstante encontramos, por ejemplo, el caso del derecho comercial que se origina por la actividad constante y creciente de los navegantes a finales de la edad media, quienes por dichas practicas fueron generando una nueva “causa” relacionada específicamente con la actividad mercantil la cual se fue convirtiendo en el elemento más importante convirtiéndose en el “acto de comercio” objeto de la ciencia del derecho comercial. En el caso solidario ya las estadísticas empiezan a demostrar el tamaño del sector no solo a nivel nacional sino también y principalmente a nivel internacional. En todo el actuar de las entidades sin ánimo de lucro y sus participantes se presenta entonces un

tipo de relaciones jurídicas diferentes a las puramente administrativas, civiles o comerciales.

Son pues relaciones jurídicas de naturaleza solidaria las que se evidencian en el actuar de las organizaciones solidarias; relaciones que nos llevan a hablar de una “causa” es decir, una nueva especie de acto jurídico que no encuentra desarrollo adecuado desde el punto de vista legal y la aplicación de las normas previstas para otro tipo de actos no son las más adecuadas

Estas son algunas disposiciones constitucionales que respaldan el modelo cooperativo<sup>27</sup>:

- **Art. 38.** Que garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.
- **Art. 48.** Que consagra la seguridad social, sujeta a los principios de la eficiencia, universalidad y solidaridad, y que permite que los mismos particulares se organicen para prestar estos servicios.
- **Art. 49.** Que con base en los mismos principios señalados en el artículo anterior, permite que se organicen los servicios de salud, con participación de la comunidad.
- **Art. 51.** Que contempla lo relativo a la vivienda de interés social.
- **Art. 57.** Que consagra la denominada "democracia industrial" (Sentencia C-37 de 1994, Corte Constitucional) al disponer que el legislador puede crear

---

<sup>27</sup> Portal cooperativo [www.portalcooperativo.coop](http://www.portalcooperativo.coop). Jurisprudencia, leyes vigentes

los estímulos y medios para que los trabajadores participen en la gestión de las empresas.

- **Art. 58.** Inciso 3. Que ordena al Estado la protección y promoción de las formas asociativas y solidarias de propiedad. Esto es la denominada "democracia económica". (Sentencia C-37 de 1994 citada)
- **Art. 90.** Que ordena al Estado dar prioridad a las organizaciones solidarias, junto con las organizaciones de trabajadores y los trabajadores mismos, para que accedan a la propiedad cuando aquél enajene su participación en una empresa. (Ley 226 de 1995 y Sentencia C-37 de 1994 ya citada).
- **Art. 64.** Que ordena al Estado promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios, en forma individual o asociativa.
- **Art. 189,** numeral 24. Que asigna al Presidente de la República la inspección, control y vigilancia de las entidades cooperativas. Aquí resulta relevante que el constituyente haya dedicado un numeral especial para las cooperativas (numeral 24) y otro para organizaciones de utilidad común (numeral 26).
- **Art. 333.** Que ordena al Estado fortalecer las organizaciones solidarias y estimular su desarrollo empresarial



## **8.5 ANALISIS TECNOLÓGICO**

Tecnología en su sentido más elemental no es más que un proceso de ingeniería. Sin embargo, en un sentido más amplio, es entendido como un producto en sí mismo, el cual en adición con maquinaria y equipos, concesiones avanzadas, patentes, marca de fábrica, instrucciones, descripciones y experiencia de personal especializado, también incluye know-how.

La Mejor Tecnología Disponible busca el estado más efectivo y avanzado en el desarrollo de actividades y sus métodos de operación, lo cual indica la conveniencia práctica de tecnologías particulares para proporcionar en principio la base para los valores límites de emisiones diseñados para la prevención y, cuando esto no es practicable, reducir generalmente las emisiones y el impacto en el medioambiente como un todo. Una mejora tecnológica en el área cooperativista disminuye los costes de producción de una empresa y por lo tanto hay variaciones en la oferta.

El Desarrollo Tecnológico Industrial y Calidad, es la transformación de la cultura empresarial y tecnológica de la industrial colombiana, con base en el conocimiento, la creatividad y el aprendizaje, mediante mecanismos de promoción y financiación de actividades de investigación aplicada, transferencia de tecnología, innovación, formación y capacitación, difusión y apropiación de tecnologías avanzadas.

En el sector cooperativo se debe implantar un mayor desarrollo tecnológico orientado a fortalecer las capacidades competitivas y de producción de las empresas con el propósito de incrementar el empleo, incentivar la inversión y generar una mayor dinámica empresarial a largo plazo.

Su formulación y ejecución conlleva la concertación de diferentes tipos de actividades de formación de recursos humanos, información tecnoeconómica, asistencia técnica, transferencia de tecnología, investigación aplicada y desarrollo institucional.

## 8.6 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Desarrollo de tecnologías con una mayor capacidad de producción	Efectos políticos
Entrar en nuevos mercados o segmentos.	Entrada de nuevos competidores
Atender a grupos adicionales de clientes.	Crecimiento lento del mercado.
Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes.	Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores
Crecimiento rápido del mercado.	Impacto de la legislación
Integración vertical.	Posible publicidad negativa
Eliminación de barreras comerciales en mercados exteriores atractivos.	Las innovaciones tecnológicas, traen consecuencias en la organización, pueden llegar a afectar los productos, servicios, mercados, proveedores clientes, procesos y la posición competitiva de una organización.
Complacencia entre las empresas rivales	
Diversificación de productos relacionados.	

## **9. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN**

## 9.1 DIAGNOSTICO Y ANÁLISIS

**AREA:** Dirección Estratégica

**FORTALEZAS:** Conocimiento empírico del mercado

**Sub. Área:** HISTORIA

<b>Influencias en el Desarrollo de la Empresa</b>	El empresario se muestra comprometido con el futuro, a pesar de las circunstancias, y no tiene previsto cerrar o cambiar drásticamente su negocio.
<b>participación de la Familia del Empresario</b>	El empresario no se muestra comprometido con incorporar a la empresa miembros de la familia que no posean las competencias necesarias para ocupar un cargo específico.
<b>Competencias del Empresario</b>	El empresario posee conocimientos empíricos de la actividad propia
<b>Descripción de la Evolución Histórica de la Empresa</b>	El empresario tiene claro los principales hitos positivos y negativos que han influenciado el desarrollo de su empresa y ha podido superar la crisis que se le han presentado.
<b>Creación de la Empresa</b>	El empresario realizó una evaluación de su proyecto empresa, analizando los costos de oportunidad que le significaba instalar o no la empresa.

## MISIÓN Y VISION

<b>Evaluación de la Visión Estratégica</b>	El empresario es capaz de plantear que quiere lograr con la empresa en el futuro, pero esta no esta escrita ni ha sido divulgada.
<b>Visión de la Empresa</b>	El empresario tiene claro hacia donde se proyecta su empresa en el largo plazo pero no tiene claro como desarrollar acciones consistentes con esta.
<b>Nivel de Socializaron de la Misión</b>	El personal de la empresa conoce la misión dela empresa y esta comprometido con ella.
<b>Negocio de la Empresa</b>	El empresario es capaz de definir cual es su negocio
<b>Misión de la Empresa</b>	El empresario conoce el concepto de misión, y la tiene declarada, escrita e internalizada

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

<b>Consistencia entre los Objetivos a Largo Plazo y la Estructura de la Empresa</b>	Existe consistencia entre los objetivos y la estructura de la empresa, evidenciándose cambios en aquellas áreas definidas como críticas o estratégicas.
<b>Consistencia entre los Objetivos de Largo Plazo y los Valores de la Empresa</b>	Los objetivos estratégicos son consistentes con los valores que impulsa la empresa
<b>Consistencia entre la Operación y los Objetivos a Largo Plazo</b>	Existe consistencia entre el accionar de la empresa y los objetivos estratégicos planteados. El empresario muestra convicción por las metas futuras
<b>Especificación de los Objetivos a Largo Plazo</b>	El empresario ha fijado los objetivos estratégicos (medibles y verificables) para los diferentes ámbitos de la empresa y evalúa el cumplimiento de estos
<b>Concepto de Objetivo</b>	El empresario conoce el concepto de objetivo estratégico, lo tiene internalizado para definir los propios

**AREA: Mercadeo y Ventas**

**Sub. Área: Clientes**

**CLIENTES**

<b>Clientes</b>	La empresa lleva un registro del comportamiento de compra de sus clientes, en términos de productos adquiridos, cantidad y frecuencia de compra
<b>Capacitación en Técnicas de Atención al Publico</b>	El empresario y/o sus colaboradores no se han capacitado en técnicas de atención de publico
<b>Relación con Clientes</b>	La empresa mantiene una relación fluida y directa con los clientes actuales
<b>Necesidades de los Clientes</b>	El empresario no se preocupa de conocer las necesidades de sus clientes.
<b>Atención de Clientes</b>	El empresario no tiene internalizado el concepto de atención al cliente con servicio pre y post venta lo ejecuta de forma irregular.



**Sub. Área:**

**POSICIONAMIENTO**

<b>Posicionamiento</b>	Los asociados tienen claro el posicionamiento de su empresa y se realizan acciones para fortalecer esa identidad o para cambiarla en caso de ser negativa
<b>Diferenciación</b>	El empresario no conoce el concepto de diferenciación.
<b>Definición de Mercado Potencial</b>	El empresario no tiene claro el concepto de mercado potencial y no sean definidas las acciones necesarias para captar este nicho del mercado.
<b>Definición de Mercado Meta</b>	La empresa no tiene claramente definido su mercado meta y por consiguiente sus mercados potenciales no han sido notoriamente definidos.
<b>Segmentación de Clientes</b>	La empresa identifica quienes son sus clientes y están definidos sus criterios de segmentación, pero esta en desarrollo de un programa que le permita determinar la captación de las características más relevantes y de los hábitos de compra de sus clientes.

**Sub. Área:**

**PRODUCTO**

<b>Presentación de Productos</b>	El empresario se preocupa por desarrollar una presentación de los productos que lo haga más atractivos para los clientes.
<b>Embalaje</b>	El empresario se preocupa por utilizar un sistema de embalaje que permita máxima protección al producto y llegue en buenas condiciones al consumidor final.
<b>Desarrollo de Productos</b>	No existe en la empresa un sistema de mejoramiento y desarrollo de nuevos productos.
<b>Coordinación entre Producción y Mercadeo</b>	Los esfuerzos comerciales están alineados con las capacidades de producción.

**SubArea:**

**PRECIO**

<b>Entorno y Tendencia</b>	Se toma en cuenta factores externos y se analiza la tendencia para la fijación de precios para lo cual existe información documentada.
<b>Atributos del Producto y Fijación de Precios</b>	Existe claridad respecto de los atributos del producto y la diferencia con los de la competencia en función de ellos se fija el precio este debe ser asequible a los clientes que lo demanden.
<b>Estudio de Precios de la Competencia</b>	Existe una comparación permanente del precio de los productos con los competidores y se han establecido políticas o criterios de fijación de precios en relación a ellos.
<b>Fijación de Precios sobre la base de la estructura de Costos</b>	La empresa tiene definida la estructura de costos de todos los productos para la fijación de precios.
<b>Fijación de Precios</b>	En común acuerdo entre los asociados se ha definido y utiliza formalmente una política de fijación de precios de sus productos y/o servicios

**SubArea:**

**GESTION COMERCIAL**

<b>Material de Apoyo</b>	La empresa dispone regularmente material de apoyo para la venta tales como volantes.
<b>Entrenamiento y Capacitación de quien realiza la Gestión de Ventas</b>	Esta la realiza el empresario no existe en la empresa un programa continuo de entrenamiento y un sistema de evaluación de quien realiza la gestión de ventas.
<b>Control y Registro de Gestión</b>	La empresa cuenta con un control de gestión. Además se lleva un registro de ventas y de gastos.
<b>Sistema de Gestión de Ventas</b>	La empresa no cuenta con un sistema de gestión de ventas.

**SubArea:**

**DISTRIBUCIÓN**

<b>Entrenamiento de Productos</b>	La empresa se preocupa de entrenar a sus distribuidores respecto a las características y beneficios de sus productos.
<b>Contratos con Distribuidores</b>	Existe contractualmente un sistema logístico y gastos de comercialización con los distribuidores.
<b>Canal de Distribución</b>	La empresa cuenta con un canal eficiente de distribución y estos están ubicados en lugares estratégicos definidos alrededor de la empresa
<b>Distribución Local, Regional o Nacional</b>	El empresario ha evaluado las áreas geográficas en las que tiene presencia y ha optado por la que le reporta mayores beneficios.
<b>Grado de Conocimiento de los Canales de Distribución</b>	El empresario conoce los distintos canales a los que puede acceder, los ha evaluado y ha optado por la que le reporta mayores beneficios.

**SubArea:**

**EXPORTACIONES**

<b>Información Comercial</b>	Se esta entrando a conocer las exigencias de los países a los cuales le interesara adquirir nuestros productos.
<b>Plan de Exportación</b>	Se esta realizando un diseño y desarrollo de un plan de exportación que considera metas anuales y una estrategia de penetración y consolidación de mercados externos. Que seria de gran importancia para este sector textil

**AREA: Producción y operaciones**

**SubArea: PROVEEDORES**

**PROVEEDORES**

<b>Recepción de Insumos</b>	Se inspecciona de forma rigurosa los lotes de compra e inmediatamente se realizan los reclamos a los proveedores si se presentan defectos.
<b>Cumplimiento con y de los Proveedores</b>	La empresa dispone de un numero optimo de proveedores que están acreditados y mantienen relaciones contractuales optimas entre los asociados y los clientes se manejan estándares de calidad
<b>Planificación de las Compras</b>	La empresa tiene una planificación de compras relacionadas con la demanda mensual que se tiene y de acuerdo con los volúmenes e inventarios que posee la empresa para nuevas producciones
<b>Criterio de la Selección de Proveedores</b>	La empresa tiene un criterio de selección de proveedores, estos están debidamente clasificados y periódicamente son evaluados.

**SubArea:**

**INVENTARIOS**

<b>Responsabilidad de los Inventarios</b>	Existe un responsable del manejo de inventarios que llevan registros de fácil verificación por parte del los asociados.
<b>Control de Inventarios</b>	Periódicamente se revisa el inventario físico y se contrasta con el llevado en el kardex y se hacen las correcciones de ser necesarias, analizando las posibles razones de descuadre.
<b>Almacenamiento</b>	Las materias primas y productos son almacenados separadamente, considerando sus características físicas y químicas, mediante un sistema que garantiza una adecuada rotación, uso y control de estos
<b>Sistematización de Inventarios</b>	La empresa dispone de un sistema de control de inventarios (planillas) de materias primas y productos, sujeto a un programa de compra en función del uso de la materia prima y la demanda de productos.
<b>Manejo de Materia Prima</b>	La empresa realiza un estricto control de calidad de las materias primas recibidas, con el propósito de asegurar la calidad del producto, se lleva un registro actualizado de las entradas de las materias primas.



**SubArea:**

**PLANIFICACIÓN**

<b>Inversiones no Productivas</b>	El empresario ha planificado y hecho un análisis de incremento sostenible de ventas antes de adquirir nuevas maquinarias para incrementar la producción.
<b>Planificación de Recursos de Materiales y Control de Procesos</b>	Existe un programa de recursos de materiales y estos están al alcance del encargado de producción y de adquisiciones. Además la empresa cuenta con un control industrial de registro de flujo de materiales, control de calidad y tiempo de proceso.
<b>Plan Maestro de Producción</b>	Existe cronograma de producción tanto a nivel diario, semanal y mensual que asignan los recursos eficientes.
<b>Pronostico de Demanda del Producto</b>	La empresa tiene pronóstico de ventas y metas claras de ventas que utiliza para la planificación de la producción.
<b>Herramientas de Apoyo a la Planificación</b>	El empresario utiliza herramientas de probado éxito para planificar las actividades operativas de la empresa.

**SubArea:**

**PLANTA**

<b>Evaluación de Redistribución de Planta</b>	El empresario realiza un estudio de distribución de planta cada vez que adquiere nueva maquinaria.
<b>Existencia de Maquinaria Obsoleta o Inutilizada</b>	Todas las maquinarias que posee la empresa se emplea en el proceso productivo.
<b>Diagrama de Distribución</b>	La empresa posee un diagrama de distribución de planta
<b>Espacio Físico para Crecer</b>	La planta dispone de espacios libres para instalación de nuevas maquinas y/o equipos.
<b>Disposición Optima de Maquinas en Planta</b>	La disposición física de algunas maquinas no es muy buena, ya que no se ha prestado la atención necesaria a algunas de estas, presentándose en algunos casos cuellos de botella.

**SubArea:**

**TECNOLOGIA**

<b>Nivel Tecnológico y Productividad</b>	La empresa dispone de maquinarias que le permite estar a la vanguardia dentro del sector que dispone de recursos similares a los suyos.
<b>Manuales y Hoja de Vida de Maquinas y Equipos</b>	Existencia de normas para cada máquina y manuales de equipos. Existencia de registro histórico de manutención y reparación para cada maquina.
<b>Planificación de Adquisición de Equipos y Maquinarias</b>	Existe un plan estratégico de inversión para adquirir nuevas maquinas relacionado con aumento y calidad de producción.
<b>Antigüedad y Estado de Maquinas y Equipos</b>	La empresa dispone de maquinas y equipos funcionales y operativas.
<b>Actualización del Nivel Tecnológico de la Industria</b>	El empresario se informa permanentemente de la tecnología de punta utilizada por la industria y realiza una evaluación de ella comparándola con la utilizada en su empresa planificando futuras compras.

**SubArea:**

**MANUTENCION**

<b>Manutención Repuestos</b>	Todas las maquinas tienen repuestos en el territorio nacional, lo que permite responder en un corto plazo a la reparación de ellas sin producir grandes trastornos ala producción.
<b>Frecuencia de Fallas y Detenciones por Problemas De maquinarias</b>	Se efectúa la lubricación, limpieza y puesta a punto de las maquinas, pero no se tienen programas en los cuales se este realizando periódicamente.
<b>Coordinación entre Producción y Manutención</b>	No se tienen establecidos periodos de manutención. Para que esta no incida sobre la planificación de producción y no afecte el cumplimiento de plazos de entrega con los clientes.
<b>Personal Calificado que realice Mantención</b>	Personal especializado, contratado externamente o existencia de técnicos calificados para realizar manutención.

**AREA: FINANZAS****SubArea: NORMAS LEGALES**

<b>Planificación y Control Tributario</b>	No hay una planificación tributaria para el pago de impuestos y un control de los indicadores de sus declaraciones tributarias.
<b>Claridad de las Tribuciones</b>	No existe claridad de los plazos tributarios y otros documentos, en la mayoría de las veces no cumpliendo a tiempo con estos trámites.
<b>Registros Legales</b>	Existen registros legales de la empresa (libros, registro de socios, escrituras, etc.) que no se encuentran al día.
<b>Conocimiento de Aspectos Legales del Empresario</b>	El empresario conoce todas las normas legales que rigen su actividad.

**SubArea:**

**CONTABILIDAD**

<b>Flujos de Caja</b>	Algunas cuentas se encuentran registradas y se conocen las obligaciones e ingresos programados dentro del mes.
<b>Disponibilidad y Oportunidad de la Información</b>	La información no es clara y oportuna para obtenerla se debe paralizar la administración de la empresa.
<b>Registro IVA</b>	Se lleva adecuadamente un registro del IVA (Crédito/Debito) y se provisional para cada periodo.
<b>Registros Contables</b>	Se lleva libro Diario

**SubArea:**

**GESTION FINANCIERA**

<b>Administración del Capital de Trabajo</b>	El empresario realiza un uso eficiente del capital de trabajo.
<b>Análisis de Cifras Financieras</b>	No es muy clara, ya que no existe una persona especializada en el tema.
<b>Políticas de Inversión</b>	Existen criterios y modalidades para la toma de decisiones para la adquisición de activos y proyectos de inversión.  No existen criterios y seguimientos de evaluación de rendimientos de las inversiones.
<b>Presupuestos y Estados Financieros</b>	No existe en la empresa un presupuesto mensual y anual que permiten realizar acciones correctivas.

**SubArea:**

**COSTOS**

<b>Control de Costos</b>	La empresa cuenta con un control de costos que permite realizar análisis de costo/beneficio y programar actividades orientadas a la reducción de los costos.
<b>Informe sobre Análisis de Costos</b>	No existe claridad de los plazos tributarios y otros documentos.
<b>Registros de Costos</b>	Existen registros legales de la empresa (libros, registro de socios, escrituras, etc.) que se encuentran al día.
<b>Sueldo del Empresario</b>	El empresario conoce todas las normas legales que rigen su actividad.
<b>Costos y Gastos de la Empresa</b>	El empresario conoce todas las normas tributarias que rigen su actividad.



**SubArea:**

**CREDITO Y COBRANZA**

<b>Morosidad</b>	La empresa no dispone de un registro claro y actualizado del estado de pago de cada cliente y debería estar definido el sistema de cobro al vencer los plazos de vencimiento.
<b>Política de Cobranza</b>	La empresa no cuenta con un sistema estructurado de cobranzas ni políticas definidas.
<b>Registro de los Créditos</b>	La empresa dispone de un sistema de control de créditos otorgados.
<b>Recargo en el Precio de Venta a Crédito</b>	El empresario dispone de una tabla de mecanismo en conocimiento de los clientes que distingue el precio de venta contado y el de venta a crédito.
<b>Gestión de Crédito</b>	La empresa cuenta con una política crediticia que considera un análisis de capacidad de pago de los clientes.

**SubArea:**

**INCENTIVOS**

<b>Existencia de Beneficios Adicionales no Contemplados en la Ley</b>	Los trabajadores de la empresa gozan de beneficios anexos a los definidos por ley en relación a bonos, productividad, eficiencia, puntualidad, responsabilidad, solidaridad etc.
<b>Sistema de Remuneraciones y Beneficios</b>	Existen criterios y un sistema estructurado para el cálculo de remuneraciones y el otorgamiento de beneficios.
<b>Sistema de Evaluación</b>	Existen sistemas de evaluación de desempeño de personal controlado por todos los miembros de la organización.
<b>Política de Incentivos</b>	Existe un sistema de incentivos y sanciones a los trabajadores conocidos por todos y que esta acordado.

**SubArea:**

**CLIMA LABORAL**

<b>Estructura Informal</b>	Existe al interior de la empresa grupos informales que realizan actividades fuera de la empresa y que refuerzan la actitud de cohesión de grupos de trabajo más responsables.
<b>Utilización de las Competencias Técnicas</b>	Cada trabajador ocupa el puesto para el cual tiene las mayores habilidades y se siente identificado con su cargo.
<b>Satisfacción de los Trabajadores con la Empresa</b>	No todo el personal considera satisfechas sus necesidades al trabajar en la empresa
<b>Grado de Pertenencia</b>	Todo el personal se identifica con la empresa, y esta provee los medios para su desarrollo personal y laboral.

## 9.2 RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO

### 1. Descripción de las Fortalezas y Debilidades del Empresario visualizadas durante el proceso de toma de diagnostico

Área	Fortalezas	Debilidades
Dirección Estratégica	<p>El empresario sabe definir su negocio; tiene un conocimiento empírico</p> <p>Conoce el comercio bastante ya que ha permanecido durante mucho tiempo.</p> <p>Muestra convicción y claridad en sus metas futuras.</p>	<p>No ha aprovechado la parte tecnológica para dar una nueva dirección a la Cooperativa.</p> <p>La mayoría de los socios no tienen clara la visión de la empresa por que no está muy bien fundamentada.</p>
Mercadeo y Ventas	<p>La relación con los asociados es abierta, fluida y directa.</p> <p>Diferenciación en el posicionamiento de los clientes.</p>	<p>No existe una base de datos con gustos, necesidades o preferencias de los asociados</p> <p>No hay mucha preocupación por volver el servicio más atractivo para los socios.</p>

<p>Mercadeo y Ventas</p>	<p>La cooperativa desarrolla estudios acerca de información comercial actualizada de los países a los que quiere exportar.</p> <p>El representante legal conoce a los socios y tiene una excelente comunicación con ellos.</p>	<p>No existe sistema de mejoramiento y desarrollo de nuevos productos o servicios.</p> <p>Solo se utiliza un método para darse a conocer y es el de volanteo.</p> <p>Falta recolección de información utilizando los diferentes métodos como encuestas, entrevistas, llamadas telefónicas, para conocer las prioridades de los clientes.</p>
<p>Producción y Operaciones</p>	<p>Se inspecciona de forma rigurosa los lotes de compra</p> <p>Dispone de un numero optimo de proveedores, los cuales periódicamente son evaluados</p>	<p>La disposición física de algunas maquinas no es muy buena, y no se tienen programas establecidos para realizar mantenimiento periódicamente.</p>

Finanzas	Tiene interés por aprender acerca de este tema.	<p>Falta de compromiso por parte de los socios para pagar las cuotas para el sostenimiento de la Cooperativa (beneficio propio).</p> <p>Falta una debida clasificación de los costos y gastos que se manejan en la Cooperativa ya que nunca se ha analizado la incidencia de costos.</p> <p>Cartera morosa.</p> <p>No conoce los indicadores financieros y su debida interpretación.</p>
Talento Humano	La comunicación de ellos dos es excelente, en buenas condiciones, existe un buen trato.	Solo cuenta con una secretaria y el representante legal.

### 9.3. SUB ÁREAS CRÍTICAS Y SU FUNDAMENTACION

SUB AREAS CRITICA	FUNDAMENTACION
1. DIRECCION ESTRATEGICA – MISION Y VISION	La visión no ha sido construida por lo tanto nadie la conoce, se tiene la idea pero no existe ningún documento.
2. DIRECCION ESTRATEGICA – HISTORIA	La creación de la empresa fue debido a los problemas enfrentados y no por iniciativa o por mejorar sus condiciones.
3. MERCADEO Y VENTAS – RELACION CON CLIENTES	Es buena la relación, comunicación, pero falta un mayor compromiso de ambas partes para conseguir los objetivos pensados.
4. MERCADEO Y VENTAS – SEGMENTACION, MERCADO META Y POSICIONAMIENTO.	Se llega a los comerciantes textiles del sector de san Victorino que son su mercado meta, llegar a todos y a cada uno de ellos para que se vinculen a la cooperativa, pero falta implementar otro tipo de mercadeo. A excepción del volanteo.
5. MERCADEO Y VENTAS – PRODUCTO	la cooperativa presta una accesoria, que pocos socios acuden a este, y el de prestar un servicio de ahorro e inversión, falta diversificar mas su portafolio de servicios.
6. MERCADEO Y VENTAS – PRECIO	El precio que se cobra por inscripción después de mensualidad es bastante

	económico, tanto así que solo con la mensualidad no se cubrirían los costos a un largo plazo, todo se amortiza con los nuevos socios.
<b>7. MERCADEO Y VENTAS – GESTION DE VENTA</b>	Esta parte solo se realiza empleando a una persona para que reparta volantes en el sector de San Victorino, para nuevas afiliaciones y mostrar los beneficios de pertenecer a la Cooperativa.
<b>8. MERCADEO Y VENTAS – COMUNICACIONES</b>	La comunicación que se realiza es a través de volantes continuamente.
<b>9. MERCADEO Y VENTAS - DISTRIBUCION</b>	Se esta implementando la distribución como tal
<b>10. MERCADEO Y VENTAS - EXPORTACIONES</b>	Se esta realizando el diseño de un plan de exportación
<b>11. PRODUCCION Y OPERACIONES - PROVEEDORES</b>	La empresa dispone de un numero optimo de proveedores que están acreditados y mantienen buenas relaciones entre los asociados



**10. PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO  
COOPERATIVA DE TRABAJADORES BODEGAS EL MADRUGON**

**Plan Estratégico de Desarrollo**

**Empresa:** Cooperativa el Madrugon  
Estratégica

**Tipo de mejora:** Dirección

Plan No	Descripción	Duración	Recursos y responsables
1	<p>Debe existir un mayor sentido de pertenencia de los asociados a la cooperativa. Es decir estos se deben sentir totalmente seguros y respaldados por la Cooperativa para que al momento de pagar la cuota mensual lo haga y no saquen excusas de último momento. Por el momento el lote ha atraído a nuevos asociados. Pero se podría pensar en actividades como seminarios de capacitación en ventas, atención al cliente, nuevos negocios, etc. Se contrataría a un conferencista el cual dará charlas un día a la semana durante 2 horas mensualmente, tendría un costo aproximado de \$ 120.000 el objetivo principal será dar las herramientas necesarias por parte del conferencista, el participante podrá aplicar a su vida personal herramientas vitales para lograr los objetivos de ventas. Esta se realizaría en horas de la tarde, y se haría la adecuación de una de las bodegas. Para dicha adecuación la cooperativa cuenta con sillas especiales para recibir estas charlas, se contaría con una greca (la cooperativa ya cuenta con una) la cual estaría en disposición de los participantes, el costo será de \$ 10.000.</p> <p>El material necesario, como fotocopias tendría un costo de : \$ 10.000</p>	1 mes	<p>El presidente de la Cooperativa y sus colaboradores mas cercanos son los responsables</p> <p>Costo total: \$140.000</p>

Plan No	Descripción	Duración	Recursos y responsables
2	<p>Estimular la unión entre los asociados, primero para organizarse dentro de la misma cooperativa y segundo para lograr la meta de exportación que tiene a largo plazo. Se puede implementar Reuniones de integración donde los asociados tengan la oportunidad de conocerse entre sí.</p> <p>Se podrían hacer rifas Para recaudar fondos para estas integraciones, ya teniendo el capital necesario se haría una reunión trimestral, se nombraran 3 delegados los cuales recolectaran el dinero necesario y la organización de estas reuniones serán a cargo de ellos.</p>	4 meses	<p>El principal recurso es el capital. Pero debido a que tiene cartera en mora se hace más compleja la realización de los mismos. Es por esto que se necesita recaudar capital de alguna manera, para empezar con rifas o reuniones donde el asociado aporte un monto mínimo de dinero extra.</p>

### Plan Estratégico de Desarrollo

**Empresa:** Cooperativa el Madrugon

**Tipo de mejora:** Mercadeo y Ventas

Plan No	Descripción	Duración	Recursos y responsables
1	<p>Deben conseguir mas numero de asociados para que Exista el suficiente capital para poder lograr exportar.</p> <p>Esto se conseguirá por medio de las charlas que sedarán en la bodega, como fue mencionado anteriormente, estas charlas además de capacitar a los asociados dará motivación para que nuevos socios se incorporen</p>	1 mes	Todos los miembros de la Cooperativa. El líder debe ser El presidente.
2	<p>Llevar en libros la contabilidad de los recaudos de las cuotas y de las inscripciones de la Cooperativa el cual pueda ser visto por todos los socios para brindarles Mayor seguridad y confianza.</p> <p>La compra de estos libros tiene un valor aproximado de :\$ 15.000</p>	1 mes	<p>Vender su imagen como cooperativa sólida y con metas fuertes en un futuro las cuales Beneficien a los asociados a crear sentido de pertenencia de los asociados antiguos para que de este modo nuevos asociados vean que la Cooperativa si cumple.</p> <p>Costo total: \$15.000</p>

### Plan Estratégico de Desarrollo

**Empresa:** Cooperativa el Madrugon

**Tipo de mejora:** Servicio al Cliente

Plan No	Descripción	Duración	Recursos y responsables
1	Se debe adecuar una oficina pequeña con un escritorio para que la secretaria este en un puesto fijo debido a que los posibles nuevos asociados no saben a donde dirigirse sino que tienen que buscar a la secretaria por toda la bodega. En este escrito se Dispondrá de un buzón de sugerencias. Se adecuara un cuarto que actualmente no esta siendo utilizado, realizando compra de 2 escritorios completos: \$240.000, un archivador: \$60.000, un computador con impresora \$ 2.000.000, 1 programa de contabilidad \$ 600.000, Sillas auxiliares \$160.00, papelería necesaria \$ 100.000 y un teléfono \$20.000. Todo por un valor de \$ 3.180.000	1 meses	El presidente de la cooperativa o en su efecto el representante legal.  Capital para adecuar el puesto de la secretaria en la bodega, será de: \$3.180.000
2	Realizar cartas de agradecimiento y bienvenida a los Nuevos asociados. Esta labor la desempeñara la secretaria utilizando el computador, la impresora y la papelería necesaria.		Secretaria, los recursos a cargo del presidente

### Plan Estratégico de Desarrollo

**Empresa:** Cooperativa el Madrugon

**Tipo de mejora:** Gestión Comercial

Plan No	Descripción	Duración	Recursos y responsables
1	<p>Implementación de un programa continuo de entrenamiento y un sistema de evaluación de quien realiza la gestión de ventas, además se debe tener en cuenta los reglamos y recomendaciones de mejoramiento.</p> <p>en el sistema de gestión de ventas se debe llevar un control de ventas mediante la delegación de una persona que realice la función de ventas en la empresa</p>	1 mes	<p>Representante debe seleccionar al encargado de desarrollar dicha función.</p> <p>Dicha contratación lo dispondrá el representante</p>

### Plan Estratégico de Desarrollo

**Empresa:** Cooperativa el Madrugon

**Tipo de mejora:** Mantenimiento

Plan No	Descripción	Duración	Recursos y responsables
1	Se debe efectuar un plan para el mantenimiento periódico, de maquinaria ya que esta falta de mantenimiento conlleva en algunos casos a que se produzcan cuellos de botella, en dicho plan se debe tener en cuenta la salida a reparación de toda la maquinaria con anticipación.	1 mes	El presidente de la cooperativa o en su efecto el representante legal.  teniendo en cuenta las especificaciones de cada maquina, determinar cada cuanto se debe realizar el mantenimiento

### Plan Estratégico de Desarrollo

**Empresa:** Cooperativa el Madrugon

**Tipo de mejora:** Talento Humano

Plan No	Descripción	Duración	Recursos y responsables
1	<p>No aplica por que en la actualidad la Cooperativa solo Cuenta con dos personas como su recurso Humano.</p> <p>Sin embargo el empresario tendrá en cuenta todo el dialogo para el futuro cuando la Cooperativa cuenta con Más miembros.</p>		



### Plan Estratégico de Desarrollo

**Empresa:** Cooperativa el Madrugon

**Tipo de mejora:** Costos y Gastos

Plan No	Descripción	Duración	Recursos y responsables
1	<p>Tener una clara definición de costo y gasto y a su vez si son directos, indirectos, variables, fijos con el fin de saber a que partida realmente pertenecen, aunque sus cuentas son muy cortas y por lo general son gastos administrativos ya que en el momento no hay producción, maquinaria, distribución etc.</p> <p>Todo esto para cuando lo haga no tenga alguna Equivocación para estimar el precio de sus productos.</p> <p>Esto se hará por medio de la contratación de una persona especializada (Contador) en el tema, que por medio de un programa sistematizado organice toda la contabilidad dando claridad a los términos contables, utilizando como instrumento el computador y el paquete contable, mencionado anteriormente.</p> <p>Dicha contratación se haría por la suma que disponga el presidente de la cooperativa.</p>		Representante, contador, Recursos económicos.

### Plan Estratégico de Desarrollo

**Empresa:** Cooperativa el Madrugon

**Tipo de mejora:** Financiera

Plan No	Descripción	Duración	Recursos y responsables
1	<p>Deben de tener una contabilidad organizada para ver sus Ingresos, egresos y demás cuentas que por mas de que Ellos saben en que se gastan el dinero, por lo general no Hay comprobante, tienen una cartera grande ya que muchos Socios no cancelan la cuota, esta contabilidad "organizada" les permita tener una base real para la toma de decisiones y mejorar la gestión administrativa y obviamente La financiera, así mismo se deben de usar los indicadores financieros y principalmente saber su interpretación.</p> <p>Por medio de la contratación del Contador se tendrán las herramientas financieras para ver nuevas posibilidades, alternativas de negocio para mejorar su rentabilidad y liquidez</p>	2 meses	<p>El presidente, el representante, el contador y la junta de socios.</p> <p>.</p>

Plan No	Descripción	Duración	Recursos y responsables
2	<p>para mejorar la liquidez deberían de solicitar un crédito ante entidades gubernamentales o financieras para aminorar su Problema.</p> <p>Dicho trámite se podrá realizar con la asesoría del contador, de este modo escoger la alternativa más conveniente para la cooperativa.</p>	1 mes	Recursos económicos, capacitación

### Plan Estratégico de Desarrollo

**Empresa:** Cooperativa el Madrugon

**Tipo de mejora:** Variable de Seguimiento

Plan No	Descripción	Duración	Recursos y responsables
1	<p>Primero que todo se debe tener claro a quien se quiere llegar, cual va hacer su mercado objetivo, su Mercado meta posteriormente basarse en los recursos Como la tecnología, la calidad, la atención al cliente etc. Para hacerse diferenciar, para llegar a posicionarse en la Mente de sus clientes y hacer una cooperativa fuerte, sólida, líder en el sector y así poderle brindar un mejor servicio de acuerdo a las necesidades de sus clientes</p> <p>Por medio de seminarios, charlas y conferencias, se aclararan conceptos básicos en el área de mercadeo y ventas, esta capacitación se realizara una ves al mes como ya fue mencionado anteriormente, y los costos que estas tendrán.</p>	Mensual	<p>En este momento el representante Legal que es la persona encargada de velar por toda la cooperativa ante la junta.</p> <p>Económicos, capacitación, recurso humano.</p>

### Plan Estratégico de Desarrollo

**Empresa:** Cooperativa el Madrugon

**Tipo de mejora:** Crédito y Cobranza

Plan No	Descripción	Duración	Recursos y responsables
1	Con la cooperación del contador trabajar mancomunadamente para diseñar un plan con el fin de disminuir La cartera morosa que actualmente tiene la cooperativa, si fuera necesario en algunos casos contar con la accesoria jurídica necesaria. Para esto se requeriría de los servicios de un abogado por un costo aproximado de: \$ 300.000	7 meses	El contador, el representante Legal que es el encargado de todo El funcionamiento de todas las áreas De la cooperativa recurso humano, Abogado Recursos económicos: \$300.000

**10.1 PRESUPUESTO PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO****TIEMPO TOTAL: 1 AÑO****DIRECCIÓN ESTRATÉGICA****\$140.000**

- Conferencista 1 día x Semana   \$    120.000
- Cafetera                               10.000
- Fotocopias                            10.000

**MERCADEO Y VENTAS****\$15.000**

- Compra de Libros Contables   \$    15.000

**SERVICIO AL CLIENTE****\$3.180.000**

- Escritorios Completos (2)	\$ 240.000
- Archivador	60.000
- Computador con Impresora	2.000.000
- Programa contable	600.000
- Sillas auxiliares	160.000
- Papelería y otros	100.000
- Teléfono de mesa	20.000

**CRÉDITO Y COBRANZA****\$300.000**

- Abogado especialista	\$ 300.000
------------------------	------------

**COSTO TOTAL:****\$ 3.635.000**



## 10.2 CAPACITACIONES DISPUESTAS POR LEY: PROGRAMA ESTRATEGICO SUMA SOLIDARIA<sup>28</sup>

### ¿Qué es?

Es una red de organizaciones sociales y solidarias de segundo y tercer grado, de entes territoriales, departamentales, distritales y municipales, y de entidades del gobierno central para definir en torno al Plan de Desarrollo: Hacia un Estado Comunitario, una Agenda de Solidaridad 2003 – 2007 y acordar y ejecutar las Agendas Sectoriales Solidarias que la precisen y financien.

### ¿Para qué la Suma Solidaria?

Para mejorar la estructura del sector, la interlocución interna del mismo y de éste con el Estado.

Para convocar al sector social y solidario en la construcción del Estado Comunitario, principalmente en materia de capital social y en objetivos económicos como generación de propietarios y de empleo.

**Servicios Ofrecidos:** Para cumplir la nueva misión de DANSOCIAL en términos de la cultura, la economía y el derecho solidario; mediante la prestación de productos y servicios en materia de pedagogía social, cooperación internacional, comunicación y conectividad, investigación y estadística e interlocución jurídica, de forma técnica y económicamente sostenible (portafolio de servicios a través del programa suma solidaria).

---

<sup>28</sup> [www.dansocial.gov.co](http://www.dansocial.gov.co)

Dentro del programa específico de PEDAGOGÍA y EDUCACIÓN SOLIDARIA, Dansocial desarrolla actividades en cumplimiento de su función de organizar los procesos de inducción, básico y expedir certificados de acreditación sobre educación en teoría y práctica de Economía Solidaria (numeral 11, artículo 30 Ley 454 de 1.998).

#### **Población Objetivo:**

- Organizaciones de Economía Solidaria (Cooperativas, Fondos de Empleados, Asociaciones Mutuales, Empresas Solidarias de Salud, Pre-cooperativas, Cooperativas de Trabajo Asociado, Institutos Auxiliares de la Economía Solidaria, Administradoras Públicas Cooperativas, Empresas Comunitarias y Organismos de Gremiales).
- Organizaciones Solidarias de Desarrollo (Corporaciones, Asociaciones, Fundaciones, Comités empresariales de las Juntas de Acción Comunal y las Redes de Voluntariado).

#### **Objetivo**

Brindar a la micro, pequeña y mediana empresa solidaria, recursos financieros frescos para capital de trabajo e incrementos de capacidad de producción, actualización tecnológica o reconversión industrial a través de la banca en general para generar fomento y crecimiento al Sector Solidario

Para tener acceso se debe se debe presentar la solicitud por escrito, directamente en DANSOCIAL.

## **11. Balance Social**

### **11.1 que es el Balance Social**

El balance social es una Herramienta que Permite medir el Estado Social de las Organizaciones Solidarias, ya que en esta se Mide del cumplimiento de la Responsabilidad Social de la organización.

También es un Instrumento de gestión para planear, organizar, dirigir, registrar, controlar y evaluar en términos cuantitativos y cualitativos la gestión social de una organización en un período determinado y frente a metas establecidas

En cuanto a la responsabilidad social la organización debe dar respuesta a las expectativas en los sectores con los cuales ella tiene relación, en materia de desarrollo integral de sus asociados y empleados y en el aporte a la comunidad que le permitió crecer y desarrollarse. Esto permite:

- ❖ El Reconocimiento Social de la Organización
- ❖ La Identificación de las posibilidades para actuar mejor y con mayor intensidad en lo Social
- ❖ Definir políticas, establecer programas y racionalizar la efectividad de las inversiones sociales.
- ❖ El mejoramiento de la calidad de vida

- ❖ La Solución de las Necesidades Básicas insatisfechas de los asociados y empleados de la Organización

### **11.2 Objetivos del Balance social**

- ❖ Realizar el diagnóstico de la gestión de la organización solidaria en torno al cumplimiento de su responsabilidad social.
- ❖ Disponer de la información que se refiere a las necesidades de los asociados y empleados de la organización
- ❖ Actualizar políticas y programas relacionados con Responsabilidad Social

### **11.3 Utilidad del balance social**

#### **¿Para que sirve el Balance Social?**

Para saber si nuestra organización ha cumplido con su responsabilidad social en un período determinado

#### **11.4 Balance social de la Cooperativa de Trabajadores Bodegas el Madrugon**

En el año 2005 La Cooperativa de Trabajadores Bodegas el Madrugon desarrollo una labor social y dio como resultado un balance muy grandioso que puede ser resumida en las siguientes dos preguntas, y pese a ellas se puede llegar a cuantiosas conclusiones si se les da un buen direccionamiento con el fin de alcanzar una respuesta que a continuación se les dará unas posibles soluciones:

##### **¿Se realizó lo que se planeó socialmente para un período determinado?**

Lo ideal en esta cooperativa era el de poderle servir a los clientes y a su vez a los asociados mediante la creación de una estructura muy bien organizada teniendo un principio y un fin, con relación a las personas mas necesitadas como se ven allí, quienes estas personas que son por lo general mujeres cabezas de hogar, quienes estas a su vez son nuestro mayor capital humano que existe en la cooperativa bodegas el madrugon.

Debido a su buena calidad de vida y mano de obra altamente calificada han hecho de nuestra organización una de las mejores del sector textil, por otro lado se ve que le estamos contribuyendo al bienestar de la comunidad en general ya que en este sector se consigue toda clase de ropa a muy bajos precios con respecto a los de la competencia y con una mejor calidad en textiles e insumos; que esto a su vez nos reconocen como los numero uno del sector textilero en la ciudad de bogota.

Gracias a todo esto si pudimos cumplir en un periodo de tiempo no mayor a 4 años nuestras expectativas organizacionales que es el tiempo que lleva constituida esta organización.

### **¿Cuáles fueron los resultados alcanzados?**

A continuación se irán a nombrar los resultados mas relevantes que fueron observados y se pudieron alcanzar a lo largo del desarrollo de la investigación:

- ❖ Promoción de programas de capacitación, para los asociados.
- ❖ Se estimulo la unión entre los asociados, para que exista un mayor sentido de pertenencia hacia la cooperativa.
- ❖ Adquisición de equipos que permitieron llevar las cuentas de una manera clara, concisa y organizada.
- ❖ Instalación de un programa contable.
- ❖ Adecuación de la oficina
- ❖ Se dieron a conocer grupos de departamentalización
- ❖ Las opiniones de los asociados como factor importante para el desarrollo de la cooperativa
- ❖ Organización de cuentas
- ❖ Manejo de mano de obra altamente calificada
- ❖ Trabajo en equipo para cumplimiento de las actividades
- ❖ Se le brindo ayuda a las madres cabeza de hogar
- ❖ Se formo una organización legal

## CONCLUSIONES

Se presenta un proyecto bien documentado, realizado con el apoyo del gerente de la **COOPERATIVA DE TRABAJADORES BODEGAS EL MADRUGON**, el cual nos facilito obtener y procesar la información buscando ofrecer las mejores alternativas que le permitan crear una estructura administrativa que la haga mas competitiva, preactiva y sólida.

Por medio de la encuesta se logro esclarecer cual es la situación real de la cooperativa en todas y cada una de sus áreas dando como solución el plan de desarrollo estratégico el cual será implantado, para mejorar la situación de la cooperativa.

Por medio del plan de desarrollo estratégico se formularon soluciones para que de este modo se alcance un mejor volumen en el recaudo de dinero por parte de las cuotas de los asociados, también tener un mejor control en el pago, fiscalizar los recursos financieros de la cooperativa por medio de la contratación de un contador especializado en el manejo y diseño de planes financieros y contables con el fin de poder cumplir con los indicadores financieros propuestos.

En materia organizacional, la situación actual de la COOPERATIVA DE TRABAJADORES BODEGAS EL MADRUGON, muestra claramente deficiencias notables y tan solo se rige por lineamientos generales extractados con base en el comportamiento empírico y tradicional, revelado entre otros en el hecho de no contar con un diseño organizacional bien estructurado en cuanto a las áreas funcionales de la cooperativa.

En cuanto a los planes de capacitación se observo que no se estaban realizando periódicamente como lo exige la ley por tal razón el personal no tenia la suficiente

capacitación en cuanto a los requerimientos que esta demandando el entorno externo, entonces se proyecta hacer capacitaciones mucho mas continuas para el personal de acuerdo a las necesidades y exigencias por el mercado como son: corte, confección, servicio post venta, estándares de calidad y atención y manejo al cliente entre otros.

Como podemos observar, si el proyecto se aplica en su totalidad, los resultados tendrán que ser ampliamente satisfactorios, porque se ha planificado de acuerdo con las necesidades, los diseños y los programas se han elaborado con base a la situación real, siendo por ende aplicable y viable su ejecución.

En síntesis, el proyecto de reestructuración abarca todos los aspectos de la empresa que de una u otra forma afectan a la cooperativa y cuyo comportamiento incide favorable o desfavorable en los resultados finales de la gestión empresarial en su conjunto.

Todo lo dicho hace que el presente proyecto se constituya en trayectoria y elemento de juicio para futuros estudios de reestructuración de entidades cooperativas similares.

Este proyecto sirve a su vez como ayuda para la comunidad y el mejoramiento continuo de aquellos grupos sociales que quieren formar una cooperativa o cualquier otra organización y no saben como hacerlo, pero tienen una idea en común y gracias a estos trabajos pueden clarificar algunos conceptos que les irán a servir en el desarrollo del proyecto y por lo consiguiente prestaran una ayuda al perfeccionamiento del sector de la economía solidaria y al progreso económico de una sociedad en general.



## RECOMENDACIONES

A toda esta serie de inconvenientes detectados en la Cooperativa Bodegas el Madruga, se podría dar una serie de recomendaciones, las cuales estarían encaminadas en cuanto a su desarrollo y evolución; tales recomendaciones serían:

- Primero que todo debe existir un mayor apoyo por parte del estado, mediante la realización de programas de desarrollo social hacia este subsector de la economía solidaria, ya sea por medio de una capitalización otorgada por instituciones públicas y privadas.
- Elaborar programas de desarrollo conjunto, para los cuales se requiere de la ayuda presupuestal del gobierno, es decir, que las cooperativas no se queden en la simple lamentación de su crítica situación, sino que ellas mismas elaboren sus propios programas y mecanismos que sirvan de ayuda para el sostenimiento de ella y de sus asociados.
- Podríamos recomendar que el órgano gubernamental, a través del Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas, lleve a cabo su propuesta de concertación con el sector cooperativo, mediante la correcta aplicación del Plan Nacional de Desarrollo Cooperativo, en donde a lo que se quiere llegar es que este programa no se quede en simple teoría sino que llegue a su práctica y sea ejecutado.

- Las cooperativas multiactivas, mediante su reestructuración, podrá permitir a sus asociados la reducción de costos de producción, conocer avances tecnológicos, limitar la intermediación en la venta de productos, permitiendo a sus líderes, a través de la cooperativa, ocupar un puesto mas digno en la sociedad.
- Se debe patrocinar la creación del Fondo Asociativo, el cual podrá conceder crédito a los asociados de la cooperativa de confección de conformidad con los estatutos y reglamentos; prestar accesoría económica, administrativa, técnica y financiera. Con el fin de supervisar las inversiones y los créditos otorgados; fomentar el establecimiento de organismos cooperativos que sean fundamentales para su desarrollo.
- Dar a conocer todos estos aspectos y divulgarlos a través de la persona que en este momento esta encargado de la parte administrativa de la cooperativa quien ira a ser el vocero dentro de la organización, la cual consistirá en promulgar y divulgar dentro de los asociados toda esta información que seria de gran ayuda para ponerla en marcha y así poder competir y prepararse para las diferentes situaciones y modelos económicos que se están desarrollando en el país, todo esto teniendo un fin común prepararse hacia los cambios del mercado, para así poder alcanzar un reconocimiento frente a los demás.
- Otra recomendación interna es invertir en capacidad instalada (tecnología) esto conlleva a un mejoramiento continuo y a un reconocimiento frente a los demás y frente a sus asociados que sean mas participes de las decisiones y que tengan un sentido y orientación dentro de la cooperativa.

- Se debe tener un sistema de base de datos tanto de clientes, proveedores e incluso de los mismos asociados, con el fin de llevarles una historia clínica en cuanto productos y servicios y su periodicidad en compra, el cual nos ayudara a ver tendencias de moda frente a los demás competidores.
  
- Invertir mas en capacidad humana altamente calificada, todo esto con lleva a que las ideas y los aportes dentro de la cooperativa van hacer mas claros y de mejor facilidad para aplicarlas.

## **BIBLIOGRAFIA**

BUSBANU. Jorge. ORTIZ. Alberto. Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Segunda Edición. Bogotá. Mc Graw Hill. 2000. 330P

FAJARDO MARTINEZ. Carlos. Organización y Gestión de Empresas. Primera Edición. Bogotá. Universidad Nacional de Colombia. 1995. 328P

FERNANDEZ ORTIZ. Carlos. SERVICIO DE ENSEÑANZA NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA. Revistas El Emprendedor. Bogotá. Octubre 2001. 2002. 88P

FRED R, David, Conceptos de Administración Estratégica. México. Prentice Hall Hispanoamericana, Quinta Edición. 1981. 352P

FRED R, David, La Gerencia Estratégica. Bogotá. Fondo Editorial Legis, 1988. 225P

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Normas Colombianas para la presentación de Trabajos de Investigación. Quinta Actualización. Bogotá.: INCONTEC, 126P

KOONTZ. Harold. Administración una Perspectiva Global. Décimo primera Edición. México D.F. Mc Graw Hill. 1999. 796P.

LEGISLACIÓN COOPERATIVA. Republica de Colombia. Ley 79 de 1988. Ley 454 de 1998. Edición Actualizada 2002. 228P

MENDEZ ALVAREZ. Carlos Eduardo. Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Tercera Edición. Bogota D.C. Mc Graw Hill 2001. 246P

RUIZ BURBANO. Jorge E. Presupuestos. Segunda Edición. Bogota. Mc Graw Hill. 1995. 365P

SABOGAL SABOGAL. Omar. Proceso Administrativo. Segunda Edición. Bogota. UNISUR. 1993. 507P

SAPAG CHAING. Reinaldo. Preparación y Evaluación de Proyectos. Cuarta edición. Chile. Mc Graw Hill. 2000. 425P

TORRES MENDOZA. Martha Ruth. Gestión de Mercados. Primera Edición. Bogotá. EAN. 2001. 385P

SCHROEDER, Roger, Administración de Operaciones. Bogotá. Mc Graw Hill, Tercera edición. 1988. 245P

[www.supersolidaria.gov.co](http://www.supersolidaria.gov.co). Ministerio de Hacienda y Crédito Público. 29 de abril 2002. Pág. 22 a 24.

# ANEXOS

**ANEXO 1**  
**UNIVERSIDAD DE LA SALLE**  
**FACULTAD DE ADMON DE EMPRESAS**  
**BODEGAS EL MADRUGON**  
**(Encuesta)**

**DIRECCION ESTRATEGICA**

1. ¿En su empresa trabajan familiares directos suyos o de su cónyuge?, si es así desde cuando?
2. ¿que factores le llevaron a participar en esta actividad empresarial?
3. ¿como evaluaría a su empresa en su actual estado con respecto a lo que era en sus inicios?
4. ¿que conocía del sector antes de crear su empresa?
5. ¿como desearía que un observador externo definiera su empresa en 3,5 y 10 años mas?
6. ¿como se transmite lo que representa su empresa a sus trabajadores?
7. ¿todos sus colaboradores conocen lo que representa su empresa?, ¿considera usted que están comprometidos con ello?
8. ¿que es un negocio para usted? ¿Cual cree usted que es su negocio?
9. ¿que valores considera al fijar los objetivos de largo plazo de su empresa?
10. ¿que medidas ha tomado para el cumplimiento de los objetivos? ¿Cuáles son los principales problemas para el cumplimiento de los objetivos?
11. ¿en que se fija para formular un objetivo?, ¿Cuáles son los objetivos y metas centrales de la empresa hoy día?
12. ¿Cómo definiría un objetivo?, ¿Cómo definiría una meta?

## MERCADEO Y VENTAS

1. ¿Qué, cuanto y cuando compra cada cliente en un periodo determinado?  
¿tiene esa información registrada?
2. ¿la empresa tiene como política capacitar al personal que corresponde en técnicas de atención al público? ¿Quiénes se han capacitado?
3. ¿Cuáles son sus principales clientes? ¿realiza alguna actividad conjunta con ellos?
4. ¿Cómo averigua las necesidades de sus clientes? ¿Qué uso le da a esa información?
5. ¿usted conoce lo que piensan sus clientes de su empresa y sus productos?
6. ¿Cuál es la principal diferencia entre sus productos y los de su competencia?
7. ¿Qué características tiene los clientes que compran a su competencia?, ¿ha realizado acciones para captarlos?
8. ¿hacia que tipo de consumidor orienta sus esfuerzos de venta?, ¿Cuáles son sus clientes principales?
9. ¿realiza alguna clasificación de sus clientes?
10. ¿Qué acciones ha desarrollado para mejorar la presentación de sus productos?
11. ¿Qué tipo de mejoras realiza generalmente a sus productos?
12. ¿sus productos tienen marca?, ¿esta ha sido registrada?
13. ¿Cómo coordina los niveles de venta y de producción?
14. ¿se toma factores externos y se analiza la tendencia para la fijación de precios?
15. ¿Quiénes son sus principales competidores?
16. ¿Cuáles son los principales costos de su empresa?



17. ¿Cómo fija el precio de venta de los productos?
18. ¿Cómo mide la efectividad de las ventas?
19. ¿Cómo se realiza el control de gestión de ventas?
20. ¿Cómo se lleva el registro de ventas?
21. ¿Qué herramientas utiliza para comunicar que la empresa existe o que dispone de tales o cuales productos o promociones?
22. ¿ha definido algún mecanismo de publicidad? ¿lo ha desarrollado y evaluado?
23. ¿ha definido algún mecanismo de promoción? ¿lo ha desarrollado y evaluado?
24. ¿Cómo se especifican la logística y los gastos de comercialización con los distribuidores?
25. ¿Qué porcentaje de las ventas se realiza a través de los distribuidores?
26. ¿Qué sectores geográficos atiende actualmente?
27. ¿Cómo se considera la estrategia de exportación en el plan de negocio?
28. ¿Qué porcentaje de las ventas corresponden a exportaciones?
29. ¿Qué factores considero para tomar la decisión de exportar?

## **PRODUCCION Y OPERACIONES**

1. ¿Qué control realiza a los lotes de compra?
2. ¿Cuántos son los proveedores?
3. ¿Cuántos proveedores ha cambiado en los últimos 12 mese?
4. ¿Cómo programa las compras tanto de corto, mediano y largo plazo?
5. ¿Cómo selecciona a sus proveedores?
6. ¿Quién es el responsable de llevar los registros de inventarios?
7. ¿Cómo verifica que lo que indica el sistema o los kardex de bodega reflejan lo que realmente existe?
8. ¿Cómo se realiza el almacenamiento de los productos e insumos?

9. ¿Cuál es la forma en que se realizan las adquisiciones?
10. ¿Cuál es el mecanismo para deprecionar la materia prima?
11. ¿Cuándo realizo la última adquisición de maquinaria?
12. ¿Cómo se distribuyen los recursos?, ¿Quién es el responsable?
13. ¿Cómo se estructura el plan de producción?
14. ¿Qué tipo de pronósticos de demanda de productos realiza la empresa?
15. ¿Cómo planifica las compras de las materias primas?
16. ¿Existe en la empresa maquinaria que no se utilice?
17. ¿Podría hacer un diagrama de distribución o cuanta con uno?
18. ¿Qué factores se consideran para realizar una buena distribución de máquinas y equipos?
19. ¿Desde cuándo no renueva sus máquinas?
20. ¿Existe un plan a largo plazo para la adquisición de maquinaria nueva?
21. ¿Utiliza las mismas máquinas que su competencia más cercana?
22. ¿Sus máquinas son nacionales o importadas?
23. ¿Cuándo realiza el mantenimiento de maquinaria?

## **FINANZAS**

1. ¿Cómo se hace la planificación tributaria para el pago de impuestos?
2. ¿Cuántas veces se ha atrasado frente a sus compromisos tributarios?
3. ¿Qué tipo de registros legales lleva?
4. ¿Conoce los deberes y responsabilidades legales tanto personales como de la empresa?
5. ¿Paga tributos al estado?
6. ¿Dispone de un registro de cuentas por cobrar y pagar?
7. ¿La persona que lleva los registros es parte de la empresa o existe una asesora externa?
8. ¿Existe un departamento de contabilidad/finanzas?

9. ¿Cómo se registra el impuesto IVA?
10. ¿Existen registros contables?
11. ¿Existen análisis financieros de la empresa que permitan tomar una buena decisión?
12. ¿Qué presupuesto realiza la empresa?
13. ¿Cómo utiliza estos presupuestos en la toma de decisiones?
14. ¿Qué estados financieros maneja su empresa?
15. ¿Quién lleva un control de costos que permita realizar un análisis de costo beneficio y programar actividades?
16. ¿Cómo y donde se registran los retiros de dinero?
17. ¿Sabe la diferencia entre costo y gasto?
18. ¿Qué porcentaje de los créditos otorgados caen en morosidad?
19. ¿Cómo se cobran los créditos otorgados?
20. ¿Cómo determina cuanto de deben los clientes hoy?
21. ¿Qué variables considera para recargar el precio de venta a crédito?
22. ¿Qué porcentaje de ventas se realizan a crédito?

## **RECURSOS HUMANOS**

1. ¿Dispone de todo el personal calificado que requiere?
2. ¿Existe un plan de capacitación a largo plazo?
3. ¿Qué posibilidades de capacitación existen?
4. ¿Cómo hace de cargo a sus trabajadores?
5. ¿Cómo se entrena al personal nuevo de la empresa?
6. ¿De qué beneficios no contemplados por la ley gozan los trabajadores de la empresa?
7. ¿Qué relación existe entre tarea, rendimiento y remuneración?
8. ¿Cómo evalúa el rendimiento de sus trabajadores?
9. ¿Cómo se motiva al personal?

10. ¿existen grupos informales dentro de la empresa?
11. ¿Cómo se asignan los cargos de la empresa?
12. ¿con que frecuencia se produce rotación del personal?
13. ¿satisface las necesidades económicas sociales y personales del personal?
14. ¿participa el personal habitualmente en actividades extraprogramaticas?

## ANEXO 2

### Confederación de Cooperativas de Colombia Distribución Geográfica de las Cooperativas en Colombia Cifras a diciembre de 2004 en millones de pesos

DEPARTAMENTO	NUMERO DE ENTIDADES	ACTIVOS	PASIVOS	PATRIMONIO	INGRESOS	EXCEDENTES	ASOCIADOS	EMPLEADOS
AMAZONAS	4	1.307	456	851	711	49	373	12
ANTIOQUIA	522	1.937.041	1.234.962	702.070	2.551.503	52.586	746.869	11.836
ARAUCA	32	14.747	7.213	7.534	32.600	643	1.812	121
ATLANTICO	175	285.341	166.073	119.268	350.493	-8.599	59.232	3.803
BOGOTA	1.239	4.414.328	2.699.636	1.714.734	4.837.730	145.518	715.632	61.878
BOLIVAR	114	138.742	65.674	73.068	193.775	2.390	19.649	1.202
BOYACA	189	183.179	95.769	87.411	205.105	5.647	35.462	2.154
CALDAS	185	175.594	51.715	123.879	436.500	9.647	50.467	1.786
CAQUETA	14	7.525	3.788	3.737	16.583	308	15.766	131
CASANARE	35	15.104	5.471	9.633	24.514	470	2.855	129
CAUCA	129	50.401	26.842	23.559	188.817	1.718	17.183	1.406
CESAR	95	67.090	29.514	37.576	62.481	1.720	10.611	949
CHOCO	13	3.998	558	3.437	2.202	256	1.249	30
CORDOBA	38	51.284	30.476	20.808	78.093	1.549	6.585	460
CUNDINAMARCA	264	184.778	97.328	87.450	453.566	2.674	82.001	6.116
GUAINIA	2	3.107	985	2.122	967	104	1.365	19
GUAVIARE	4	2.963	941	2.022	899	230	1.097	21

HUILA	157	217.144	112.148	104.996	660.955	10.995	122.607	1.627
LA GUAJIRA	18	15.285	2.121	13.164	14.342	1.885	7.348	76
MAGDALENA	59	66.656	21.821	44.835	44.737	6.586	14.933	363
META	131	60.243	34.300	25.943	68.654	927	23.932	974
NARIÑO	127	90.668	30.493	60.175	165.208	4.201	23.470	1.384
NORTE DE SANTANDER	141	111.679	55.187	56.492	137.810	5.618	46.348	1.494
PUTUMAYO	37	17.680	7.076	10.603	7.247	474	5.969	186
QUINDIO	82	94.299	55.456	38.844	131.892	3.980	24.329	642
RISARALDA	118	170.314	74.223	96.091	429.154	8.487	45.611	3.644
SAN ANDRES	1	1	-	1	3	0	-	-
SANTANDER	428	793.216	479.141	314.079	722.981	23.567	475.787	9.659
SUCRE	33	23.723	14.602	9.122	24.310	374	5.250	210
TOLIMA	209	199.794	82.087	117.708	300.794	8.545	54.210	4.090
VALLE	593	1.678.761	1.093.890	584.871	1.166.612	23.878	383.831	23.977
VICHADA	1	2.432	189	2.243	1.361	153	1.010	15
<b>Total general</b>	<b>5.189</b>	<b>11.078.429</b>	<b>6.580.136</b>	<b>4.498.326</b>	<b>13.312.598</b>	<b>316.578</b>	<b>3.002.843</b>	<b>140.394</b>

**ANEXO 3**  
**Confederación de Cooperativas de Colombia**  
**Distribución por actividad económica de las Cooperativas en Colombia**  
**Cifras a diciembre de 2004 en millones de pesos**

ACTIVIDAD ECONÓMICA	NUMERO DE ENTIDADES	ACTIVOS	PASIVOS	PATRIMONIO	INGRESOS	EXCEDENTES	ASOCIADOS	EMPLEADOS
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (divisiones 70 a 74)	373	183.257	97.891	85.366	375.136	6.729	99.530	13.363
Administración pública y defensa, seguridad social de afiliación obligatoria (division 75)	73	70.519	35.763	34.790	148.641	1.503	18.209	944
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura (division 01 y 02)	339	293.173	152.905	140.268	1.363.937	3.340	70.371	6.437
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos (divisiones 50 a 52)	368	819.552	485.295	334.257	3.154.621	23.473	283.853	9.081
Construcción (division 45)	118	103.533	82.487	21.046	224.432	1.279	3.659	1.820
Educación (division 80)	117	233.147	85.163	147.984	168.514	3.833	40.507	5.901
Explotación de minas y canteras (division 10 a 14)	19	6.170	3.548	2.622	20.406	617	1.277	165
Hogares privados con servicio doméstico (division 95)	1	4	3	2	15	0	56	5
Hoteles y restaurantes (division 55)	7	2.352	1.356	996	4.147	187	463	9
Industrias manufactureras (divisiones 15 a 37)	110	224.345	139.432	84.913	437.787	-8.693	13.359	8.542
Intermediación financiera (divisiones 65 a 67)	462	5.149.229	3.098.244	2.050.985	1.416.350	157.666	1.713.754	8.899
Ninguna	17	19.963	10.017	9.946	4.634	234	26.768	86
Organizaciones y órganos extraterritoriales (division 99)	4	468	136	332	68	-59	234	4
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales (divisiones 90 a 93)	2.301	2.621.655	1.604.006	1.017.648	2.951.659	89.500	601.991	38.300

Pesca (division 05)	4	312	350	-37	458	-72	224	57
Servicios sociales y de salud (division 85)	233	868.774	523.193	345.581	2.468.215	22.649	51.379	29.890
Suministro de electricidad, gas y agua (divisiones 40 y 41)	22	5.797	2.493	3.305	7.825	223	2.023	47
Transporte, almacenamiento y comunicaciones (divisiones 60 a 64)	621	476.177	257.856	218.321	565.755	14.168	75.186	16.844
<b>Total general</b>	<b>5.189</b>	<b>11.078.429</b>	<b>6.580.136</b>	<b>4.498.326</b>	<b>13.312.598</b>	<b>316.578</b>	<b>3.002.843</b>	<b>140.394</b>



**ANEXO 4**  
**Confederación de Cooperativas de Colombia**  
**Distribución Geográfica de los Fondos de Empleados en Colombia**  
**Cifras a diciembre de 2004 en millones de pesos**

DEPARTAMENTO	NUMERO DE ENTIDADES	ACTIVOS	PASIVOS	PATRIMONIO	INGRESOS	EXCEDENTES	ASOCIADOS	EMPLEADOS
AMAZONAS	1	640	153	487	102	39	187	1
ANTIOQUIA	155	184.908	128.853	56.055	33.026	6.142	74.100	483
ARAUCA	3	605	179	425	214	12	42	3
ATLANTICO	60	57.760	25.704	32.056	9.032	2.530	14.344	299
BOGOTA	673	1.174.831	821.503	353.328	191.670	20.765	275.553	2.126
BOLIVAR	28	32.323	23.023	9.300	5.152	1.112	4.164	329
BOYACA	18	6.889	4.761	2.127	1.573	120	2.545	25
CALDAS	76	43.010	26.285	16.725	6.986	976	13.826	129
CAQUETA	1	33	10	23	7	0	20	-
CAUCA	24	15.765	4.229	11.536	3.104	1.007	5.364	45
CESAR	5	4.298	1.273	3.025	659	199	1.359	35
CHOCO	1	525	88	437	114	5	61	3
CORDOBA	3	995	185	810	221	76	251	5
CUNDINAMARCA	116	85.095	60.443	24.652	15.419	3.716	36.618	273
GUAINIA	1	701	36	665	216	51	241	3
GUAVIARE	1	3.464	2.826	638	593	45	508	8
HUILA	22	12.032	3.907	8.125	3.074	614	4.346	39
LA GUAJIRA	4	2.111	1.150	961	256	123	592	7
MAGDALENA	9	4.712	860	3.852	1.080	438	2.873	11
META	15	11.536	8.657	2.878	2.460	372	2.454	15
NARIÑO	30	14.631	7.198	7.433	2.918	633	4.150	42

NORTE DE SANTANDER	30	20.476	13.326	7.150	3.713	577	6.317	54
QUINDIO	19	10.599	5.400	5.199	1.831	355	3.788	559
RISARALDA	42	17.289	8.854	8.436	3.488	43	10.393	96
SANTANDER	59	34.300	15.200	19.101	6.856	1.203	13.828	179
SUCRE	1	624	457	167	235	10	86	2
TOLIMA	40	13.622	4.588	9.034	2.752	524	5.281	50
VALLE	190	271.926	177.132	94.794	51.786	10.029	70.302	668
<b>Total general</b>	<b>1.627</b>	<b>2.025.699</b>	<b>1.346.278</b>	<b>679.422</b>	<b>348.540</b>	<b>51.715</b>	<b>553.593</b>	<b>5.489</b>