

1-1-2010

## **Diseño de un modelo de comercialización para la cooperativa de trabajo asociado MICTA**

Alvaro Coral Otero  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Germán Rodrigo Martínez Agredo  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Héctor Alonso Torres Arias  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/maest\\_administracion](https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion)

---

### **Citación recomendada**

Coral Otero, A., Martínez Agredo, G. R., & Torres Arias, H. A. (2010). Diseño de un modelo de comercialización para la cooperativa de trabajo asociado MICTA. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/maest\\_administracion/162](https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/162)

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Escuela de Negocios at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**Universidad de La Salle**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Contables**  
**Maestría en Administración de Empresas**

**DISEÑO DE UN MODELO DE COMERCIALIZACION PARA LA COOPERATIVA DE  
TRABAJO ASOCIADO MICTA**

**Trabajo de Grado preparado por:**

**Alvaro Coral Otero**

**Germán Rodrigo Martínez Agredo**

**Héctor Alonso Torres Arias**

**Bogotá D.C., Febrero de 2010**

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del jurado

Ciudad y fecha (día, mes, año) \_\_\_\_\_

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN .....	11
Antecedentes .....	11
CAPITULO 1 – PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y OBJETIVOS .....	13
1. Definición del problema.....	13
1.1 <i>Problema Central</i> .....	13
1.1.1 <i>Problemas Complementarios</i> .....	13
1.2 <i>Justificación</i> .....	14
1.3 <i>Objetivos</i> .....	15
1.3.1 <i>Objetivo General</i> .....	15
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	15
CAPITULO 2- MARCO DE REFERENCIA.....	17
2. Marco teórico .....	17
2.1 <i>Sector Solidario</i> .....	17
2.2 <i>La cooperativa como organización y empresa particular</i> .....	22
2.3 <i>Tendencias de comercialización</i> .....	25
2.3.1 <i>Modelos de comercialización</i> .....	28
2.3.1.1 <i>Modelo de las 4 P's – Producto, Precio, Plaza y Promoción</i> .....	28

2.3.1.2 Modelo de las 7 P's – Producto, Precio, Plaza, Promoción, Personal, Proceso, Presencia.....	30
2.3.1.3 Modelo de las 3 C's- Corporación, Cliente y Competencia.....	31
2.3.1.4 Modelo de las 4 C's – Cliente, Competencia, Costo y Comunicación.....	32
2.3.1.5 Modelo de las 4 S's – Scope (Alcance), Sitio en la Web, Sinergia, Sistema.....	34
2.3.1.6 Modelo de las 4 A's –Análisis, Adaptación, Activación y Apreciación.....	35
2.4 Marco Contextual .....	36
2.5 Marco Legal.....	42
2.5.1 Ley 79 de 1988.....	42
2.5.2 Ley 454 de 1998.....	433
2.5.3 Decreto 4588 de 2006 .....	43
2.5.4 Ley 1233 de 2008.....	43
2.6 Marco Conceptual .....	44
CAPITULO 3 - METODOLOGÍA.....	46
3. Metodología .....	46
3.1 Tipo de Estudio .....	46
3.2 Población y muestra.....	47
3.2.1 POBLACIÓN .....	47
3.2.2 Muestra .....	47
3.3 Método de investigación.....	49

3.4 Etapas del Desarrollo del Estudio .....	49
3.5 Fuentes y técnicas para la recolección de la información .....	50
CAPITULO 4 – TRABAJO DE CAMPO .....	53
4. RESULTADOS .....	53
4.1 Caracterización de la cooperativa de trabajo asociado MICTA.....	53
4.1.1 Reseña histórica, servicios, clientes, competencia .....	53
4.1.2 Direccionamiento estratégico (Misión, Vision, Valores Cooperativos, Políticas de Salud, Seguridad, Calidad, Medio Ambiente HSEQ y objetivo estrategico).....	56
4.1.2.1 Misión.....	56
4.1.2.2 Visión.....	57
4.1.2.3 Valores Cooperativos.....	57
4.1.2.4 Políticas de Salud, Seguridad, Calidad y Medio Ambiente HSEQ.....	58
4.1.2.5 Objetivo Estrategico .....	60
4.2 Análisis del modelo de comercialización actual de MICTA.....	62
4.2.1 Perspectivas según direccionamiento estratégico.....	63
4.2.2 Modelo de comercialización no formal actual de MICTA.....	64
4.2.3 Requerimientos para el diseño de un modelo de comercialización para la Cooperativa de Trabajo Asociado MICTA .....	67
4.2.3.1 Análisis DOFA.....	68
4.2.3.2 Filtración de perspectivas del direccionamiento estratégico con estrategias DOFA. ....	74
4.2.3.3 Presentación de los requerimientos de MICTA para el diseño del modelo de comercialización.....	76

4.2.4 Identificación de tendencias de comercialización en servicios utilizadas en el mundo según requerimientos de MICTA.....	79
4.2.4.1 Las 7 P´s.....	79
4.2.4.2 Las 3 C´s.....	81
4.2.4.3 Las 4 S´s.....	83
4.2.4.4 Las 4 A´s.....	84
4.3 Identificación de modelos de comercialización en servicios en Organizaciones de países desarrollados .....	85
4.3.1 Análisis de la Corporación Cooperativa Mondragon de España .....	85
4.3.1.1 Origen y ubicación geográfica de la corporación Mondragón.....	86
4.3.1.2 Estructura organizacional de la corporación Mondragón.....	87
4.3.1.3 Direccionamiento estratégico de la corporación Mondragón.....	88
4.3.1.4 Modelo de gestión corporativo .....	90
4.4 Identificación de modelos de comercialización en servicios en Organizaciones con domicilio en Colombia .....	99
4.4.1 Clientes actuales de MICTA.....	99
4.4.2 Clientes potenciales de MICTA.....	1044
4.4.3 Competencia de MICTA.....	107
CAPITULO 5 - DISEÑO DEL MODELO DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA COOPERATIVA MICTA .....	111
5. Modelo de comercialización para la cooperativa MICTA .....	111
5.1 Validez Teórica del diseño del modelo de comercialización para MICTA .....	117
5.2 Recomendaciones para la aplicación del modelo de comercialización en MICTA.....	121
5.2.1 Directivos.....	121

5.2.2 Asociados.....	122
5.2.3 Clientes .....	123
5.2.4 SGI – Sistema de Gestión Integral.....	123
5.2.5 RSE – Responsabilidad Social Empresarial.....	124
5.2.6 E – Expansión .....	124
5.2.7 VA – Valor Agregado:.....	125
5.2.8 PCA – Promoción, Comunicación y Activación .....	125
5.2.9 Entorno externo.....	126
CAPITULO 6- CONCLUSIONES.....	127
6. Conclusiones.....	127
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	134
ANEXOS	



## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Matriz DOFA de MICTA.....	69
Tabla 2 Matriz de estrategias DOFA de MICTA .....	72
Tabla 3 Filtración perspectivas direccionamiento estratégico y estrategias DOFA ...	75
Tabla 4 Validez teórica del modelo de comercialización .....	118

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Modelo no formal de comercialización actual de MICTA.....	66
Figura 2 Requerimientos para el diseño de un modelo de comercialización en MICTA.....	78
Figura 3 Mapa de ubicación geográfica de la corporación Mondragón.....	86
Figura 4 Modelo de gestión corporativo de la corporación Mondragón.....	91
Figura 5 Principios básicos cooperativos del modelo de gestión de Mondragón .....	93
Figura 6 Personas en cooperación del modelo de gestión de Mondragón.....	94
Figura 7 Proyecto compartido del modelo de gestión de Mondragón .....	95
Figura 8 Organización participativa del modelo de gestión de Mondragón .....	96
Figura 9 Empresa excelente del modelo de gestión de Mondragón.....	97
Figura 10 Resultados socioempresariales del modelo de gestión de Mondragón.....	98
Figura 11 Diseño del modelo de comercialización para MICTA.....	113

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A-Formato de cuestionarios y entrevistas

## INTRODUCCIÓN

### Antecedentes

Este proyecto es el resultado obtenido de la investigación sobre el análisis y el diseño de el modelo de comercialización para la Cooperativa de trabajo asociado MICTA (Mantenimiento Integral Cooperativa Trabajo Asociado) de acuerdo con su direccionamiento estratégico, la cual se desempeña en el sector petrolero.

El motivo principal que nos llevó a desarrollar este proyecto fue la falta de información que se maneja en el sector solidario acerca de los modelos de comercialización para cooperativas de trabajo asociado en el sector petrolero.

El planteamiento de esta investigación estuvo sugerido por el docente Néstor Rodríguez, coordinador del énfasis Desarrollo Empresarial Solidario, quien actuó como director del presente proyecto y gestor del contacto con el doctor Juan Bernal, gerente de la cooperativa de trabajo asociado MICTA. Adicionalmente esta investigación también fue sugerido por el docente Germán Ramírez, coordinador del énfasis de investigación de innovación y creatividad empresarial, quien propuso las

pautas para el desarrollo del anteproyecto y el proyecto, a través de su asignatura de seminario de investigación a lo largo de la Maestría en Administración.

El producto final de la investigación, es el diseño de un modelo de comercialización para la cooperativa de trabajo asociado MICTA para el logro de su direccionamiento estratégico. Este producto está enmarcado por los dos énfasis de investigación de la Maestría en Administración (MBA) de la Universidad de La Salle, los cuales son Creatividad e Innovación Empresarial y Desarrollo Empresarial Solidario.

Por lo anterior se seleccionó una organización del sector cooperativo y su gestión en el mercado laboral del sector petrolero. En cuanto al énfasis de creatividad e innovación, se buscó generar innovación a través del diseño de un modelo de comercialización que se ajustara a los objetivos estratégicos de la cooperativa de trabajo asociado MICTA.

El equipo investigador que desarrolló el proyecto para el diseño del modelo de comercialización es interdisciplinario y de él formaron parte el ingeniero industrial Germán Martínez, el ingeniero civil Álvaro Coral y el contador público Héctor Torres, quienes aspiran a obtener el título de la Maestría en Administración de la Universidad de La Salle, razón por la cual se presentó el resultado de esta investigación como la opción de grado.

## CAPITULO 1 – PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y OBJETIVOS

### 1. Definición del problema

#### *1.1 Problema Central*

¿Cuál sería el modelo de comercialización adecuado para la cooperativa de trabajo asociado MICTA?

##### *1.1.1 Problemas Complementarios*

¿Qué es Mantenimiento Integral Cooperativa de Trabajo Asociado (MICTA)?

¿El modelo de comercialización actual de la Cooperativa de Trabajo Asociado MICTA permite atraer nuevos clientes para la organización?

¿Qué requerimientos establece MICTA para el diseño de un modelo estratégico de comercialización?

¿Cuáles son los modelos de comercialización que hacen aportes para atender los requerimientos establecidos por MICTA?

¿Cuáles son las tendencias de comercialización internacionales que influyen en la comercialización colombiana?

## *1.2 Justificación*

Actualmente, la Universidad de La Salle desarrolla dos líneas de investigación para su programa de Maestría en Administración (MBA), las cuales son Desarrollo Empresarial Solidario y Creatividad e innovación. Esta investigación incluye elementos de ambos énfasis. Se trabajó con una entidad cooperativa de trabajo asociado analizando su modelo de gestión cooperativo y se diseñó un modelo de comercialización estratégico nuevo para esta entidad que presta servicios en el sector petrolero.

Debido a lo anterior, este proyecto se desarrolló bajo los parámetros determinados por la universidad de La Salle en su programa de Maestría en Administración (MBA), llevando a cabo el cumplimiento de los requisitos para la elaboración de un proyecto de grado y adicionalmente enfocándolo dentro de las dos líneas de investigación, lo cual brinda la posibilidad a los investigadores (Germán Martínez, Álvaro Coral y Héctor Torres) de aspirar al título de Magíster en Administración – MBA.

Se escogió la cooperativa de trabajo asociado MICTA por la afinidad que tiene la naturaleza de la organización con la línea de investigación Desarrollo Empresarial Solidario de la maestría, además esta es una de las pocas cooperativas que presta servicios al sector petrolero, el cual se caracteriza por trabajar con empresas del sector privado en las cuales el ánimo de lucro es el objetivo principal. El desarrollo de esta investigación fue posible, gracias al contacto generado por el director de este

proyecto con el gerente (Juan Bernal) de la cooperativa MICTA, lo cual facilitó la obtención de la información primaria requerida.

Este proyecto benefició a la cooperativa de trabajo asociado MICTA, ya que obtuvo un análisis detallado de su modelo actual de comercialización y una alternativa de un modelo acorde con sus objetivos estratégicos, aportando a las estrategias de desarrollo de producto y de mercado para incrementar el número de clientes y aumentar su participación en el mercado del sector petrolero.

### 1.3 *Objetivos*

#### 1.3.1 *Objetivo General*

Diseñar un modelo de comercialización para la Cooperativa de Trabajo Asociado MICTA.

#### 1.3.2 *Objetivos Específicos*

1. Caracterizar la cooperativa de trabajo asociado MICTA.
2. Analizar el modelo de comercialización actual utilizado por la Cooperativa de Trabajo Asociado MICTA.



3. Establecer los requerimientos para el diseño de un modelo de comercialización para la Cooperativa de Trabajo Asociado MICTA.
4. Identificar las tendencias de comercialización en servicios utilizadas en el mundo según requerimientos de MICTA.
5. Identificar modelos de comercialización en servicios en organizaciones de países desarrollados.
6. Identificar modelos de comercialización en servicios en organizaciones con domicilio en Colombia.
7. Proponer un modelo de comercialización para la Cooperativa de Trabajo Asociado MICTA.

## CAPITULO 2- MARCO DE REFERENCIA

### 2. Marco teórico

#### *2.1 Sector Solidario*

La economía solidaria es la búsqueda teórica y práctica de pensar de forma alternativa y diferente, sobre la organización y gestión de los agentes económicos. Este paradigma hace énfasis en el ser humano y el desarrollo de sus comunidades, por encima de los productos, sus capitales y la inmediata obtención de un lucro en grandes proporciones.

Según Diego Landazuri:

“Esta visión, plantea, nuevas formas organizativas basadas en la solidaridad y el trabajo, nuevas formas de distribución que articulen relaciones de intercambio justo, nuevas formas de consumo que integren las necesidades sociales y comunitarias como parte del desarrollo integral de la persona y la sociedad y un nuevo modelo de acumulación basado en los conocimientos, las capacidades del trabajo, la creatividad social, la vida comunitaria y los valores humanos capaces de asegurar un desarrollo

sustentable, socialmente justo y ambientalmente respetuoso, donde se de el predominio de la cooperación y el encuentro sobre el individualismo; al ser humano sobre los productos y factores materiales, convirtiéndose en la respuesta más rica a la irracionalidad neoliberal. (2007)".

El resultado de la Economía Solidaria, es el fruto de la movilización económica de los pueblos, por iniciativa de la sociedad civil y por lo general al margen del Estado. Se busca combinar muchos recursos y capacidades de carácter tradicional con otros de tipo moderno dando lugar a actividades innovadoras de todo tipo orientadas a asegurar la subsistencia y la mejorar la calidad de vida. La intervención del aspecto solidario en la economía, permite retomar la búsqueda de un bien común como la base de lo moral, lo social y económico, donde se superen las fronteras del individualismo.

De acuerdo con lo expresado por José Luís Argudo Periz (2002):

"Economía social, tercer sector, economía solidaria, sector no lucrativo sector emergente, son expresiones que indican conceptos y delimitaciones plurales, implicando también realidades diversas. Es sin duda una de las riquezas de un fenómeno que se mueve y se modifica con la misma sociedad que lo genera y lo mantiene, de todos modos también tiene una conformación cada vez mas apreciable asentada en una historia reconocida y en un análisis científico cada vez mas completo y profundo, generador ya de una numerosa bibliografía internacional y nacional. (p.3)".

El protagonismo que ha tenido el concepto de la economía solidaria se ha extendido a diversos ámbitos entre los que se encuentra la universidad , en donde se ha llegado a conformar redes académicas , permitiendo promover y desarrollar el tema con otros actores como son las organizaciones sociales, sindicales y firmas asociativas dentro de las cuales se incluyen las cooperativas. El postulado de la economía solidaria ha propiciado encuentros de gran magnitud como los desarrollados en el Foro Social Mundial, incluso se han determinado movilizaciones ciudadanas en países de América Latina que tenían como fin incluir en sus respectivas constituciones el apoyo de iniciativas que provienen de la economía solidaria.

El término economía solidaria, nace en Latinoamérica a principios de la década de los ochenta siendo su máximo representante Luís Razeto. Una de las características de la economía solidaria se encuentra, es que privilegia el factor trabajo sobre el capital, e incluye el factor comunitario (factor C), este elemento aporta entre otros beneficios, el conocimiento, y la eficiencia laboral acompañada de la cooperación, logrando que la organización genere beneficios reales y efectivos en el desarrollo personal de los involucrados. Otra característica es la asignación y distribución de recursos productivos , bienes y servicios, teniendo en cuenta no solamente las relaciones donde existe intercambio de dinero, sino también relaciones que logran una integración social como por ejemplo las relaciones de reciprocidad , cooperación y donación entre otras, En el proceso de consumo la economía solidaria hace énfasis

en la preferencia por un consumo de bienes y servicios de forma comunitaria, austera, simple y valorando el impacto causado sobre el medio ambiente.

Se identifican dos corrientes en cuanto a economía solidaria; la Latinoamericana y la Europea. La primera surge en la década del 80 con Razeto quien con su obra “Economía de la Solidaridad y Mercado Democrático” logro sensibilizar y promover el tema en organizaciones de gran cobertura como lo son las iglesias católicas del continente. Otra entidad que contribuyó a la divulgación de estas ideas en esta parte del mundo, fue con la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Trabajadores – COLACOT, quien difundió y propuso el tema en ambientes cooperativistas laborales en Colombia. La tercera fuente provino de Brasil donde se manejo el concepto a mediados de los años noventa, este fue promulgado por organizaciones no gubernamentales y diversas organizaciones populares, así mismo, se enfatizó en la crítica a modelos económicos contemporáneos y al rescate de la autogestión y la cultura asociativa en clases populares. En cuanto a la corriente Europea el concepto se empezó a considerar a finales de los años ochenta, pues este continente se enfocó más, en otras variantes como el cooperativismo y la economía social. El tema se manejó en dos niveles siendo el primero teórico y el segundo práctico.

En el primer nivel, entre otros autores se destaca el aporte de Jean Louis Laville (2004), sociólogo francés, quien sitúa lo específico de la economía solidaria en las dimensiones no monetarias de las prestaciones económicas, pues las actividades de intercambio son asignadas al sector capitalista, las de redistribución al Estado y las

de reciprocidad al sector solidario, este perfil no monetarista es el que diferencia la corriente latinoamericana de la europea.

Según Pablo Guerra (2005):

“En España por ejemplo, se crearon redes como la Red de Economía Alternativa y Solidaria (REAS), la Asociación Española de Recuperadores de Economía Social y Solidaria (AERESS), o la Red de Promoción e Inserción Laboral (REPRIS), encargadas de la Revista Imagina y vinculadas con unas 300 empresas de inserción. Desde este punto de vista la economía de la solidaridad quedaría circunscrita a experiencias de trabajo muy concretas en el marco de las nuevas políticas sociales gubernamentales practicadas en el viejo continente luego de la crisis del modelo más clásico de Estado benefactor. (p. 135)”.

Se podría considerar que la economía solidaria se convierte en una de las más serias respuestas a la grave y universal situación económica y social en el mundo, pues busca dar solución a la exclusión laboral ,la pobreza; el desempleo y la subvaloración económica de la fuerza del trabajo; además fortalece las economías informales y les ofrece mejores condiciones de acceso al mercado; inserta la eficiencia de la solidaridad en las prácticas económicas no viables e integra con fuerza el trabajo y la enorme capacidad creativa reconstituyendo los lazos familiares al contrarrestar las estrategias migratorias de los pobres. En este momento genera un nuevo impulso a las tradiciones familiares de cooperación; destacando la

responsabilidad social frente a la naturaleza, y la cultura en donde la protección y su uso sustentable y sostenibilidad son factores esenciales.

Según Diego Landazuri:

“En el enfoque de la Economía Social y Solidaria, hace énfasis y busca recuperar, hoy por hoy, todo el poder de las tradiciones de reciprocidad de nuestros pueblos; la cultura de la redistribución de nuestras sociedades ancestrales; la experiencia asociativa y corporativa del trabajo manual; las tradiciones populares de ayuda mutua; todas estas coexistiendo con un estructura de mercado. (2007)”.

## *2.2 La cooperativa como organización y empresa particular*

Actualmente, en América latina, se está investigando a las cooperativas enmarcándolas dentro de una corriente de pensamiento que plantea un cambio en el paradigma organizacional y gerencial. Estas investigaciones recogen al menos tres visiones: Según Ramírez (2002) la primera, referida a la visión de la ventaja cooperativa que plantea la construcción de un paradigma particular alrededor de la gestión estratégica cooperativa; la segunda, tomada de Rothschild y Whitt, (1988) que corresponde a la visión de la organización alternativa que se refiere a la propuesta de un modelo sistemático de una organización democrática y participativa; y la tercera, con base en Echeverri, Chanlat y Dávila, (1996), establece que la vertiente empírica que realiza estudios de caso con la idea de desarrollar una

corriente de pensamiento que va tras la búsqueda de una alternativa a la concepción clásica de la administración. De acuerdo con estas visiones, se desarrolla una propuesta teórica que clasifica a las cooperativas como organizaciones diferentes que desarrollan un estilo gerencial y administrativo particular y propio, es decir, las cooperativas son organizaciones particulares y específicas, en el marco de la teoría de las organizaciones y la administración.

En estudios sobre cooperativismo y asociativismo elaborados por la Red Universitaria de las Américas concluye que “la organización o empresa es un sistema social abierto en constante interacción con la sociedad, en la que se teje un conjunto de relaciones sociales entre los agentes que la componen” (C. Dávila, 2002, p.11). Esta definición hace énfasis y reafirma que la Cooperativa es una organización con responsabilidad social, ya que es un ente abierto lo que conlleva a una interacción continua con la sociedad. De esta manera se puede identificar a las cooperativas como organizaciones y en las cuales interactúan dos dimensiones, la dimensión asociativa (asociación de personas en la búsqueda de un beneficio común) y la dimensión productiva (la empresa económica productiva y sustentable) con un doble objetivo económico y social, donde el excedente económico es el medio y no el fin y se distribuye al asociado equitativamente de acuerdo al uso de los servicios. “Bajo este concepto es posible concebir a la cooperativa como escuela o taller de desarrollo de habilidades y capacidades sociales, organizacionales, empresariales, gerenciales, políticas y productivas” (Dávila, 2003, p.143).



Existen muchas definiciones para la cooperativa, varias de estas pueden ser muy sencillas que al limitar a considerarlas como una organización asociativa y otras que por provenir de organismos importantes en el ámbito mundial deberían ser consideradas aunque no exentas de críticas. La definición aprobada por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), en su Declaración sobre la identidad cooperativa, Congreso de Manchester (1995) es: “una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática” (ACI, 1996). Esta definición está soportada por los principios cooperativos que contiene la declaración de la ACI.

Como se menciona en la definición de cooperativa, es una asociación autónoma de personas, lo que hace referencia a que es un grupo de personas que se reúnen libremente para satisfacer sus necesidades por medio de una organización que es dirigida, controlada, supervisada y gestionada por ella misma. Además, en la definición se menciona que la cooperativa es una empresa de propiedad colectiva, lo cual significa que el capital de la organización es de todos sus asociados en igual proporción, dado que efectúan un aporte semejante. Por último, la definición tiene en cuenta a la cooperativa como empresa de gestión democrática, la cual, como se mencionó anteriormente, es de propiedad colectiva y todos sus asociados aportan por igual haciendo referencia a que todos tienen el mismo poder o valor a la hora de tomar decisiones (una persona por voto), con lo que se visualiza el principio de la democracia.

Por último, un aspecto que no se tiene en cuenta en la definición de la ACI para las cooperativas, es el no ánimo de lucro. La cooperativa no tiene ánimo de lucro, ya que su fin principal es la prestación de un servicio para satisfacer las necesidades de sus asociados. No obstante, las cooperativas deben generar excedentes para mejorar el nivel de vida de sus asociados, consolidar un patrimonio y garantizar la sostenibilidad de la cooperativa y el fortalecimiento del cooperativismo, al diseñar y aplicar herramientas que le permitan desarrollarse en una economía de mercado, enfrentar el desafío de la competitividad en un mundo globalizado.

### *2.3 Tendencias de comercialización*

De acuerdo con la definición de 12 Manage, The Executive Fast Track (2008): “la comercialización es el proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y que logra los objetivos de la sociedad.”

La comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean y sirve de guía para lo que se produce y se ofrece. Este proceso social se genera en dos perspectivas que son la microcomercialización y la macrocomercialización. La primera involucra todas las actividades que buscan cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente, estableciendo entre el productor y el cliente un flujo de bienes y servicios que cumpla con las mismas, la segunda considera ampliamente todo el sistema de producción y distribución de la organización.

El papel de la comercialización en las organizaciones ha cambiado con el transcurrir del tiempo, es así como en la era del comercio simple las comunidades vendían sus excedentes a intermediarios locales, sin importar si el consumidor los requería o no, se pasa después a la era de la producción, donde lo más importante para la organización era fabricar productos específicos sin importar condiciones de calidad y de satisfacción del cliente pues la oferta era muy poca, posteriormente se pasa a la era de la venta donde la empresa debido a la aparición de organizaciones que producen productos similares se enfoca en competir con métodos que garanticen un intercambio de productos por dinero.

El modelo de comercialización de una organización genera en el cliente beneficios en tiempo, lugar y posesión, las cuales contribuyen a lograr la satisfacción del consumidor. El beneficio en tiempo significa disponer del producto cuando el cliente lo desee, el segundo hace referencia a la disposición del producto donde el cliente lo desee, mientras que el último significa obtener un producto y tener el derecho a usarlo o consumirlo.

El modelo de comercialización utilizado por las organizaciones, involucra el funcionamiento del sistema comercial de un país, el cual incluye la forma como se afecte a la comunidad y viceversa. Todos los sistemas económicos deben generar formas para decidir quién, qué, cuánto, cuándo y para quién debe producirse y distribuirse, la manera de tomar esas decisiones puede variar de un país a otro, pero los objetivos a nivel macro son básicamente similares: crear bienes y servicios y

ponerlos al alcance en el momento y en el lugar donde se necesiten, todo esto con el fin de mantener o mejorar el nivel de vida de cada una de las personas de un país

En una estructura económica como la que actualmente presenta nuestro país las decisiones individuales de los productores y consumidores generan las tendencias a nivel macro que debe seguir el sistema comercial nacional, los consumidores son los que deciden qué se debe producir y quién lo debe hacer, a través de sus preferencias, que para este caso se da con el respectivo pago en dinero a la organización que vende un bien o producto.

Al hablar de comercialización necesariamente se debe hacer referencia al concepto de mercado el cual se define como el grupo de vendedores y compradores deseosos de intercambiar bienes y/o servicios por algo de valor. El intercambio implica la compra y venta de bienes y servicios, donde en la primera se buscan y se evalúan, mientras que para la venta se promueve el producto.

Complementarias a las funciones de comprar y vender en la comercialización, también se manejan universalmente las de transportar, almacenar, estandarizar, clasificar, financiar y lograr información de un mercado. Desde un punto de vista macro, todas las funciones de comercialización deben ser desempeñadas por alguien, pero desde un punto de vista micro, no todas las organizaciones deben ejecutar todas las funciones, pues no todos los bienes y servicios exigen su aplicación.

### *2.3.1 Modelos de comercialización*

Entre las tendencias o modelos de comercialización con mayor uso se encuentran los modelos de las 4P's, las 7P's, las 3C's, las 4C's, las 4A's y las 4S's.

#### *2.3.1.1 Modelo de las 4 P's, - Producto, Precio, Plaza y Promoción.*

El modelo de las 4P's, desarrollado por James Culliton, Neil Borden, E. Jerome McCarthy (1960), es utilizado por gerentes como herramienta para ayudar a definir la estrategia de comercialización en una organización, procurando generar una respuesta óptima de un mercado meta. Las 4P's se ajustan con frecuencia, dando respuesta así, a los constantes cambios de las necesidades de un grupo objetivo.

Las 4P's según los autores son:

**Product (producto):** Esta define las características del bien elaborado o servicio realizado, las cuales deben ser capaces de resolver las necesidades de los clientes, estas hacen referencia a la funcionalidad, calidad, aspectos físicos y servicios adicionales entre otros, estos pueden ser producidos en masa o a gran escala con volúmenes específicos de producción,

**Price (precio):** Busca analizar cuanto el público objetivo está dispuesto a pagar por el producto o servicio. Esta decisión está determinada por varios factores dentro de los cuales se incluyen, la competencia, los costos de elaboración, la identidad del

producto o servicio y, el valor agregado que el cliente puede percibir del producto o servicio; decidiendo así, la estrategia de valoración a utilizar por parte de la organización.

Place (plaza): Corresponde al lugar donde se puede comercializar el producto o servicio, esto hace referencia a aspectos logísticos tales como; ubicación del punto de venta, canales de distribución a utilizar, cobertura de mercado y niveles de servicio.

Promotion (promoción): Incluye todas las estrategias de comercialización como son la publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas, dentro de las cuales se involucran los avisos, relaciones públicas, el voz a voz y el punto de venta.

Para poder ejecutar la promoción, es importante tener en cuenta la audiencia potencial, los objetivos del mensaje de promoción, tiempo y planificación de la promoción y los medios de comunicación a utilizar.

Se determina así que la función de las 4P's es ayudar a desarrollar un conjunto de variables que no solo satisfaga las necesidades de los clientes dentro del mercado objetivo, sino que maximice simultáneamente el desempeño de la organización.

*2.3.1.2 Modelo de las 7 P's – Producto, Precio, Plaza, Promoción, Personal, Proceso y Presencia.*

Teniendo en cuenta que las 4 variables originales resultaron ser para muchas empresas, insuficientes para lograr un completo y efectivo modelo de comercialización, surge la mezcla de marketing planteada por los autores B.H. Booms, M.J. Bitner (1981), quienes incluyen 3 nuevas variables y el modelo de las 7 P's.

Esta nueva propuesta amplía el número de variables controlables, de las cuatro anteriormente mencionadas a siete, este modelo es muy utilizado por las industrias de servicios, al igual que su aplicación en el conocimiento intensivo de entornos específicos. Las 3P's adicionales involucran:

People (personal): Es decir todo el recurso humano que está implicado directa o indirectamente en la cadena de valor de un bien o servicio, por lo tanto, busca el conocimiento tácito de los empleados, directivos y consumidores.

Process (proceso): Involucra los procedimientos, mecanismos y flujo de actividades por los cuales los productos o servicios cambian, aumentando su valor.

Incluye flujogramas, manejo de tiempo y movimientos, al igual que políticas seleccionadas con el proceso.

Physical evidence (presencia): Es la “evidencia” tangible o certeza que permite al productor y al usuario o consumidor obtener una percepción física para la medición del valor del producto o servicio en la oferta.

### *2.3.1.3 Modelo de las 3 C's,- Corporación, Cliente y Competencia*

Existe además el modelo de las 3C's desarrollado por Kenichi Ohmas (1994) que hace énfasis en tres factores dominantes para lograr el éxito, estos son; la corporación en si misma, el cliente y la competencia. Concluye que solamente integrando las 3C's puede crearse una ventaja competitiva sostenible. Las estrategias están basadas en los siguientes factores:

Corporation (corporación): Apuntan a maximizar las fuerzas de la misma respecto a su competitividad en las áreas funcionales que son críticas para lograr el éxito de la organización.

Customer (cliente): Los clientes son la base de cualquier estrategia, por lo tanto, no existe duda que la primera preocupación de una corporación debería ser conocer y por los intereses de ellos, por lo tanto se debe comprender la dinámica del mercado y estar atento a sus cambios los cuales ocurren constantemente y así establecer las estrategias adecuadas.



Competition (competencia): Los factores generados por la competencia, pueden incidir en la determinación de las estrategias, al identificar elementos que produzcan diferenciación en procesos como las ventas, el diseño y las compras entre otros.

#### *2.3.1.4 El modelo de las 4 C's – Cliente, Competencia, Costo y Comunicación*

Desde otro punto de vista, Robert Lauterborn (1990) propone la posibilidad de que los factores de comercialización, sean vistas desde la percepción del cliente, para lo cual se proponen las 4 C's.

Customer (cliente): Desde la percepción del cliente, es muy importante identificarlo, conocer en profundidad sus necesidades, su ubicación, sus características.

Competition (competencia): Se deben identificar los competidores directos e indirectos, de los productos y servicios que la organización ofrece, con el fin de reconocer las oportunidades y amenazas en el mercado, lo cual es punto de partida para la elaboración de buenas estrategias.

Cost (costo): Al conocer el costo de producción, venta y distribución de los productos y servicios de la organización, se pueden comparar en el mercado, y así mismo se puede realizar la estrategia más apropiada con el fin de lograr una rentabilidad aceptable para la organización, y la cobertura que puede lograr con base en sus precios.

Communication (comunicación): Muy parecido a la publicidad del modelo de las 4 P's, se enfoca en la manera como se dará a conocer los productos o servicios de la organización, planeando la manera en que la empresa conecta su oferta con las necesidades del mercado, identificando los clientes objetivo y los medios por los cuales puede llegar más efectivamente a ellos.

Aun así, existen conceptos derivados de las 4 C's que han venido incorporando y complementando las ideas de Lauterborn, entre las que se encuentran:

- Commitment Consistency Connection Change (Compromiso, Consistencia, Conexión, Cambio)
- Communication, Customization, Collaboration, and Clairvoyance (Comunicación, Cliente, Colaboración, Clarividencia )
- Customer value, convenience, change, communication (Valor del cliente, Conveniencia, Cambio, Comunicación)
- Community, citizenship. customer, conversation (Comunidad, Ciudadanía, Cliente, Convesacion)
- Customer, competition, cost, communication (Cliente, Competencia, Costo, Comunicación)

### *2.3.1.5 Modelo de las 4 S's,- Scope (Alcance), Sitio en la Web, Sinergia y Sistema.*

El modelo de las 4S's es la aplicación tradicional de las 4P's a través de Internet según Constatinides Efthymios (2002). La base de un comercio electrónico exitoso reside en lograr la integración completa de las actividades virtuales con la estrategia física de la organización, su plan de comercialización y los procesos de la compañía. Este modelo identifica los cuatro principales ingredientes del E-marketing involucrando:

**Scope (alcance):** El cual define las principales variables estratégicas que certifica la presencia de la organización en Internet, los temas que abarca esta variable incluye a los competidores, los mercados, los perfiles del cliente y la identificación del papel de la estrategia que tendrá la presencia en línea de la empresa.

**Site (sitio web):** Identifica los aspectos operacionales de la presencia en línea siendo una interfaz principal entre la organización y sus clientes, este debe estar diseñado de una manera que facilite el contacto con los grupos objetivo.

**Sinergy (sinergia):** Señala las áreas donde es esencial una integración entre la presencia en línea y la organización o sus redes.

System (sistema): Proporciona un grupo de factores técnicos los cuales sostienen la seguridad, su integridad y una operatividad sencilla del sitio Web de la empresa,

#### *2.3.1.6 Modelo de las 4 A's: - Análisis, Adaptación, Activación y Apreciación*

El modelo de las 4A's del nacionalizado brasilero Raimar Richers (2000), comprende las siguientes variables:

**Análisis:** Analizar el mercado, seguir pasos de la competencia, plantear el servicio a la medida teniendo en cuenta el tipo de cliente y sus características generales.

**Adaptación:** Implementar el servicio de acuerdo a expectativas, precio y servicios que cautiven al usuario, teniendo en cuenta servicios adicionales, medios de pago, infraestructura, características del personal de Contacto.

**Activación:** Activar o dinamizar el mercado a través de logística, distribución, comunicación, teniendo en cuenta medios de publicidad, promoción de ventas, actividades de relaciones públicas, entre otros.

**Apreciación:** Evaluación tanto de los costos incurridos como los resultados alcanzados, Se mencionan los factores que se tienen en cuenta para fijar el precio del producto.

#### *2.4 Marco Contextual*

Según Confecoop Antioquia (2007): “los primeros indicios de ideas básicas de cooperativismo en Colombia surgieron en la civilización precolombina cuyas relaciones sociales y económicas eran comunitarias, se manifestaba la cooperación, la integración y el trabajo en asociación”.

Al principio del siglo XX, se identifican cuatro fenómenos que marcan el nacimiento del cooperativismo criollo: la revolución industrial, la Primera Guerra Mundial, la Revolución Bolchevique y la Gran Depresión de finales de la década de los años 20. 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. Abogar por la creación de restaurantes populares, colonias de vacaciones, cajas de ahorro, sindicatos y cooperativas, y elaborar un programa de socialismo liberal con intervención del Estado, donde éste asumiera la reivindicación de los derechos de los trabajadores.

Según Confecoop Antioquia (2007): “en el año de 1912, con base en la explotación agrícola, se hace un incipiente esbozo de la legislación cooperativa.

Luego en 1915 el padre Jesús María Fernández elabora un modelo de estatutos para cooperativas de ahorro y crédito.”

La Ley 134 de 1931 fue la primera legislación cooperativa expedida en Colombia, casi un siglo después del nacimiento del cooperativismo en Inglaterra. La normatividad se apoyó en las experiencias cooperativas que se estaban produciendo en los países europeos como Alemania, Francia, Suecia y Dinamarca entre otros y en Estados Unidos y Canadá. Esta ley promueve la aparición de las cooperativas en Colombia gracias a los esfuerzos de unos pioneros que logran interesar al Gobierno para impulsar este tipo de organizaciones con el fin de dar respuesta a los retos y desafíos que se planteaban por la gran depresión de los años treinta.

Continuando la reseña histórica y de acuerdo con la planteado por Confecoop Antioquia (2007), “en 1936, con la Ley 61, se organizan modelos de cooperativas con gran intervención estatal. Con la Ley 115 de 1959, se obliga dictar cooperativismo en las escuelas, colegios y universidades. El Decreto Ley 1587 de 1963(Sic - Decreto Ley 1598 de 1963), constituye un nuevo marco legal del cooperativismo y se inicia el auge de este sector en Colombia. Se crea la Superintendencia de Cooperativas, que luego en 1981 se transforma en DANCOOP y en 1998 en la Superintendencia de la Economía Solidaria – Supersolidaria”.

Las primeras cooperativas colombianas fueron de carácter urbano con base en la Ley 134 de 1931. A partir de la mitad del siglo XX hacia la década de los setenta, empiezan a aparecer las cooperativas rurales y agropecuarias impulsadas por el

programa Alianza para el Progreso de los Estados Unidos y apoyado por los gobiernos del área latinoamericana. Adicionalmente, en esta época la Iglesia Católica decide apoyar el impulso de las cooperativas de ahorro y crédito en el campo con el ánimo de incentivar la cultura del ahorro y crédito en las áreas rurales. Se planteó que en cada municipio debería existir por lo menos una cooperativa de ahorro y crédito, lo cual llevó a los diferentes párrocos de los municipios a apoyar esta idea, haciendo que ese esfuerzo generara la gran mayoría de cooperativas de ahorro y crédito que existen hoy en día.

El 80% del conjunto de organizaciones de naturaleza cooperativa fueron creadas en las últimas dos décadas. Algo similar sucedió con las diversas formas asociativas empresariales.

De acuerdo con el artículo El Sector Cooperativo Colombiano 2007 de Confecoop Antioquia (2007): “con el paso del tiempo, las cooperativas han ido adquiriendo mayor terreno en el ámbito Colombiano, legalizadas por las leyes 79 de 1988 y 454 de 1998 llegando a obtener al cierre del año 2007 un registro total de 9.530 entidades del sector de la economía solidaria, de las cuales 7.349 son cooperativas, 1.921 fondos de empleados y 233 asociaciones mutuales.”

Según la Ley 79 de 1988, las cooperativas son empresas asociativas 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. Adicionalmente, la ley establece que una empresa asociativa no tiene ánimo de lucro cuando establece la irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación del remanente patrimonial, que destine sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos y a reintegrar a sus asociados parte de los mismos en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la empresa, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor real.

Además, según el Artículo 7 del Decreto 4588 de 2006, la cooperativa de trabajo asociado es persona jurídica de derecho privado, organización de la economía solidaria, empresa asociativa sin ánimo de lucro, de responsabilidad limitada, de número de asociados y de patrimonio social variable e ilimitado, cuyos asociados, personas naturales, son simultáneamente gestores, trabajadores y contribuyen con sus aportes económicos, para el desarrollo de actividades económicas, profesionales e intelectuales, con el fin de producir en común bienes, ejecutar obras o prestar servicios que se rige por las disposiciones legales vigentes, su estatuto establecido, los Regímenes de Trabajo Asociado y Compensaciones, el acuerdo cooperativo, la doctrina, los principios universales del cooperativismo, en especial por la Declaración Mundial sobre Cooperativismo de Trabajo Asociado, ratificada por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

Por otro lado, existió otra legislación colombiana que contribuye a la definición o caracterización de las cooperativas de trabajo asociado, ya que de acuerdo con el artículo 1 del Decreto 468 de 1990 (derogado por el Decreto 4588 de 2006), las



cooperativas de trabajo asociado (CTA) son empresas asociativas sin ánimo de lucro que vinculan el trabajo personal de sus asociados y sus aportes económicos para la producción de bienes, ejecución de obras o la prestación de servicios.

Debido a las características y naturaleza de este tipo de entidades y a que tienen un régimen especial, ya que sus asociados son al mismo tiempo dueños, trabajadores y gestores (lo que les permite no tener un contrato de trabajo, devengar menos del salario mínimo legal vigente y no estar regidas por el Código Laboral), en Colombia se han venido utilizando de una forma que desvía el objeto social de la entidad, actuando como intermediarias laborales entre las empresas y sus empleados. Es decir, estas cooperativas han venido desarrollando inapropiadamente su objeto social, ofreciendo actividades propias de las Empresas de Servicios Temporales, situación contraria a lo dispuesto en la Ley 79 de 1988 y Decreto 4588 de 2006.

Según Enrique Valderrama Jaramillo en el artículo titulado “Cooperativas de trabajo asociado. En cintura” del 26 de Septiembre de 2008 en la Revista dinero: “La mala gestión del objeto social de las cooperativas de trabajo asociado en Colombia ha convertido a estas entidades en blanco de críticas por parte de los sindicatos tanto del país como del exterior, que las acusan de pauperizar el trabajo y de intermediar labor “dumping laboral” para descargar o disminuir las obligaciones laborales de las empresas con sus trabajadores y el Estado, haciendo así bajar los costos laborales en cuanto a pago de salarios o remuneraciones, prestaciones sociales, aportes parafiscales e impuestos. (p.80)”.

Esto ha generado además, una gran desconfianza de las comunidades en el sector solidario y en especial en las cooperativas de trabajo asociado, lo que ha frenado la contribución que dicho sector y entidades pueden contribuir al desarrollo, la generación de empleo y la equitativa distribución de la riqueza en el país.

Por esta razón, el Gobierno expidió el Decreto 4588 del 27 de diciembre de 2006, el cual regula el trabajo asociado cooperativo, especifica su naturaleza y establece las reglas básicas para su organización y funcionamiento. Según este decreto, para constituir una cooperativa de trabajo asociado se requiere como mínimo un número de 10 asociados, quienes deberán estar certificados en un curso básico de Economía Solidaria. Su objeto social, como empresa perteneciente al sector solidario, debe estar encaminado hacia la producción y el mantenimiento del trabajo para sus asociados de manera autogestionaria, con autonomía, autodeterminación y autogobierno.

Dado que dicho decreto no solucionó el problema del todo, el gobierno y el Congreso de la República aprobaron la Ley 1233 de 2008 que empezó a regir a partir de su promulgación para el sector solidario, la cual exige a las cooperativas de trabajo asociado deberán corregir los desequilibrios en el mercado laboral y las obliga a pagar los aportes a seguridad social sobre el valor de la nómina (Sena, ICBF y cajas de compensación), una remuneración mínima a los trabajadores asociados equivalente a un salario mínimo legal vigente, aplicar la legislación laboral en lo concerniente prestaciones sociales, trato de embarazo y a trabajadores menores de

edad, así mismo, las obliga a registrarse ante la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Según análisis realizados, esta legislación generará finalmente un impacto positivo tanto para el sector solidario, como para los trabajadores asociados y logrando que desaparezcan las cooperativas de trabajo asociado que se aprovechaban de los beneficios que se tenían al no aplicar la legislación laboral, al crear intermediación laboral, no contratar directamente y así pagar menos del salario mínimo legal y evadir los pagos de seguridad social, parafiscales y prestaciones sociales. En síntesis su objetivo no era la prestación de un servicio sino la explotación de la mano de obra.

## *2.5 Marco Legal*

Para el desarrollo del proyecto se tuvo en cuenta las siguientes leyes y decretos vigentes, los cuales se relacionan a continuación:

### *2.5.1 Ley 79 de 1988*

Por el cual se actualiza la legislación cooperativa. Bogotá : El Congreso de Colombia, 1988.

### *2.5.2 Ley 454 de 1998*

Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones. Bogotá: El Congreso de Colombia, 1998.

### *2.5.3 Decreto 4588 de 2006*

Por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado. Bogotá: Ministerio de Protección Social, 2006.

### *2.5.4 Ley 1233 de 2008*

Por medio de la cual se precisan los elementos estructurales de las contribuciones a la seguridad social, se crean las contribuciones especiales a cargo de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado, con destino al Servicio Nacional de Aprendizaje Sena, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF y a las Cajas de Compensación Familiar, se fortalece el control concurrente y se dictan otras disposiciones. Bogotá: El Congreso de Colombia, 2008.

## 2.6 Marco Conceptual

Diseñar: acción creativa consistente en determinar las propiedades formales o características de algo. Proceso previo de configuración mental "pre-figuración" en la búsqueda de una solución en cualquier campo.

Modelo: representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma y su propósito es ayudar a explicar, entender o mejorar un sistema.

Comercialización: Actividades o técnicas destinadas a facilitar la venta de los productos. Incluye la investigación de mercado, distribución, promoción, administración comercial, etc.

Cooperativa de trabajo asociado (CTA): empresas asociativas sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores, 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.

Cooperativismo: sistema económico y social, basado en la libertad, la igualdad, la participación y la solidaridad.

Comercio: Término utilizado tanto para designar la actividad de comprar, vender y/o permutar mercancías para la obtención de un beneficio, como para designar el lugar o establecimiento donde esta actividad se lleva a cabo.

Servicios: conjunto de actividades intangibles que se ofrecen en venta.

Competencia: libre afluencia de ofertantes de bienes y servicios en un determinado mercado.

Mercado: donde confluyen la oferta y la demanda. Es el ambiente social o virtual que propicia las condiciones para el intercambio de bienes y servicios.

Cliente: persona física o jurídica que regularmente o bien de manera ocasional solicita los productos o servicios de una sociedad.

Estrategia: en el ámbito empresarial, conjunto de fines, misiones y objetivos que tiene cada empresa, así como acciones que han de emprenderse para alcanzarlos.

Objetivo: resultado que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio.

Caracterizar: determinar los rasgos distintivos de una persona o cosa, de manera que se distinga claramente de los demás.

Establecer: fundar, instituir, crear. Sentar un principio o demostrar una teoría de valor general.

## CAPITULO 3 – METODOLOGÍA

### 3. Metodología

#### *3.1 Tipo de Estudio*

El desarrollo de este proyecto corresponde a una investigación descriptiva de carácter cualitativo, pues se reseñan las percepciones y características fundamentales y la descripción detallada de las partes, categorías y clases de la cooperativa, del trabajo asociado y de su entorno.

Según Cesar Augusto Bernal (2006) en su libro Metodología de la investigación, en las investigaciones descriptivas “se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etc... La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental” (p.112,113).

## *3.2 Población y muestra*

### *3.2.1 Población*

MICTA, Cooperativa de trabajo Asociado dedicada al mantenimiento de equipos de producción para el sector de Hidrocarburos, creada como propuesta de creación de empresa en pro de la población de la región de Arauca cercana al Campo Caño Limon, Idea patrocinada y gestada por la Multinacional Occidental de Colombia OXY.

Empresas y personas que desarrollan sus actividades dentro del sector de Hidrocarburos, haciendo especial énfasis en la relación directa que tienen con la Cooperativa de trabajo asociado MICTA.

Esta población tiene en cuenta tres tipos grupos diferentes:

Las personas asociadas a la Cooperativa de Trabajo Asociado MICTA.

Empresas dedicadas a la exploración y explotación de petróleo.

Empresas que ofrecen servicios de mantenimiento, montaje y operación de equipos en las facilidades petroleras.

### *3.2.2 Muestra*

Con el fin de aplicar los instrumentos diseñados de entrevistas y cuestionarios de forma representativa en la población, se parte de una investigación descriptiva de



carácter cualitativo que busca obtener una perspectiva de la muestra con el fin de poder diseñar un modelo de comercialización para la cooperativa de trabajo asociado MICTA.

Su muestreo se clasifica dentro de los métodos de análisis no probabilísticos por conveniencia. Lo anterior, se sustenta bajo las siguientes razones:

Los asociados de MICTA, son trabajadores de una misma región que tienen características culturales y sociales muy similares, razón por la cual se aplicaron los cuestionarios a seis asociados técnicos, quienes se consideran representativos para el fin de esta investigación, ya que ellos se desempeñan en diferentes cargos o niveles técnicos que maneja la cooperativa y además llevan un tiempo importante trabajando para la misma.

Referente a los directivos de la cooperativa, las entrevistas personales fueron aplicadas a cinco de ellos incluyendo el gerente de la misma, ya que ellos son representativos para la cooperativa teniendo en cuenta que laboran en los dos campos petroleros que atiende MICTA.

Por otro lado, la cooperativa de trabajo Asociado MICTA, ejerce su operación en los departamentos de Arauca y Meta, regiones de los llanos orientales de Colombia. De acuerdo con su visión, ellos esperan para el año 2014 ser reconocidos como líderes en la región que trabajan actualmente, por lo tanto el interés de la cooperativa no está en ampliar su número de contratos de manera significativa, sino en conseguir

los nuevos clientes necesarios que desarrollen sus actividades en esta región. Debido a lo anterior, el muestreo utilizado para el análisis de la información de modelos de comercialización en Colombia se realizó por conveniencia, ya que la competencia y los clientes actuales y potenciales se identificaron de acuerdo con el análisis de las entrevistas y los cuestionarios realizados a los directivos y asociados de la cooperativa MICTA.

De acuerdo con los cuestionarios y entrevistas aplicadas a los asociados y directivos de MICTA, sus clientes actuales son OCCIDENTAL DE COLOMBIA (OXY) y HOCOL, sus clientes potenciales son CEPCOLSA y HUPECOL y sus competidores directos son CONFIPETROL y WOOD GROUP.

### *3.3 Método de investigación*

Se usa el método de investigación descriptiva de carácter cualitativo, pues se parte de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual, y luego integrar dichas partes para así estudiarlas de manera holística e integral con el fin de diseñar el modelo de comercialización.

### *3.4 Etapas del Desarrollo del Estudio*

A continuación se describen los pasos a seguir en la investigación descriptiva utilizada para llevar a cabo el diseño de un Modelo de Comercialización para la Cooperativa de Trabajado Asociado MICTA.

En primera instancia se consultó la bibliografía para el desarrollo del anteproyecto de la investigación y se justificó el proyecto presentando los antecedentes, el esquema de fundamentos, objetivos y problemas a desarrollar, seguido del diseño de cada una de las herramientas aplicables en la investigación con las cuales se realizó el levantamiento de la información o trabajo de campo, cuyos resultados fueron sistematizados y analizados. Posteriormente se desarrolló el capítulo introductorio del trabajo de grado, y luego se caracterizó a la cooperativa de trabajo asociado MICTA analizando su direccionamiento estratégico y análisis DOFA determinando su modelo actual de comercialización y requerimientos necesarios para el diseño de un modelo nuevo. Por último, se realizó la presentación de los resultados y la formulación de la discusión, las conclusiones y recomendaciones evaluando e interpretando sus implicaciones frente al propósito principal de la investigación.

### *3.5 Fuentes y técnicas para la recolección de la información*

Se basó en análisis documental, cuestionarios y entrevistas personales (ver anexo A-Formato de cuestionarios y entrevistas). Estas herramientas fueron aplicadas a los asociados técnicos y directivos de MICTA, los cuales se encontraban en Caño Limón (Arauca), en el campo Ocelote en Puerto Gaitán (Meta) y en Bogotá.

Para los directivos de la cooperativa MICTA se realizaron entrevistas al Gerente General Juan Bernal, a la Coordinadora Administrativa y Financiera de Bogotá Marta Ramírez, al Coordinador Financiero del campo Ocelote en Puerto Gaitán (Meta) Ing.

John Hernández, al Planner de Caño Limón Ing. Oscar Fernández y al Líder de Instrumentación de Caño Limón Ing. Carlos Humberto Parsons.

Para los clientes de MICTA se llevaron a cabo a los Ingenieros Alvaro Estrada E. Ingeniero de Mantenimiento y Logística de HOCOL y Bernardo Rodríguez Coordinador de Integridad mecánica de OXY.

Para los clientes potenciales de MICTA fueron aplicadas los Ingenieros Alejandro Troncoso Gerente de Producción de HUPECOL y Carlos Iván Vera Coordinador de Operaciones de Superficie de CEPCOLSA.

Para la competencia directa de la cooperativa MICTA fueron aplicadas a los Ingenieros Alejandro Blanco Linares Representante del Área Comercial (Líder ESP) de WOOD GROUP y al Ing. Julio Cesar Ramírez Líder de Compras y Contratación de CONFIPETROL.

Fuentes primarias: Para la recolección de la información en campo se realizaron cuestionarios y entrevistas, la cuales se aplicaron de forma personal. Adicionalmente, se recolectó documentación directa entregada por MICTA a los investigadores acerca de la cooperativa y documentación adicional entregada por la Sra. Marta Moreno asesora de Asociación Colombiana de Pequeños y Medianos Industriales - ACOPI acerca del caso Mondragón.

Fuentes secundarias: Se tiene como base fuentes de entidades como la Cámara de Comercio de Bogotá, la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH), La DIAN, El Directorio Petrolero de COLSA Ltda.

También se consultaron otras fuentes de Internet y datos bibliográficos relacionados con el tema, así como diversos textos sobre Investigación de mercados.

La información se presenta en forma cualitativa y detallada con el fin de mostrar los resultados o perspectivas de los cuestionarios y las entrevistas de manera descriptiva y separada. Lo anterior permite reunir los resultados más significativos, importantes y comunes en cada entorno investigado.

## CAPITULO 4 – TRABAJO DE CAMPO

### 4. Resultados

#### *4.1 Caracterización de la cooperativa de trabajo asociado MICTA*

##### *4.1.1 Reseña histórica, servicios, clientes, competencia*

De acuerdo con Juan Bernal, Gerente de la cooperativa de trabajo asociado MICTA, esta se conformó de la siguiente manera:

ECOPETROL, empresa industrial y comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Minas y Energía creada en 1948, recibió en 1951 la concesión de Mares. En 1983 la multinacional OCCIDENTAL DE COLOMBIA INC. (OXY) inicia la perforación del pozo Caño Limón 1. En 1988, el campo de Caño Limón es un gran proyecto que reactiva la economía de Arauca límite con Venezuela y del país. La reducción de los precios del petróleo en los 90's genera la modalidad de Outsourcing haciendo que las petroleras, entre ellas OXY, subcontraten su personal de mantenimiento y operación por la necesidad de bajar costos de producción. Es así como en el año 2003, OXY estudia el proyecto de creación de una cooperativa de trabajo asociado

llamada MICTA con el fin de crear una relación Gana-Gana para el manejo de su personal de mantenimiento y operación en sus campos petroleros.

A partir del año 2004, MICTA se prepara para entrar al mercado competitivo mediante licitaciones cumpliendo parámetros de mayor eficiencia y mediante la ayuda de OXY la cooperativa incursiona en el campo petrolero Caño Limón en Arauca realizando servicio de mantenimiento industrial en las áreas mecánica y eléctrica.

De los casi 500.000 barriles por día que se producían en Colombia en el año 2008, los campos de Arauca aportaban 100.000 barriles por día, lo cual lo hace un centro vital para la Economía de Colombia y objetivo de la competencia.

Actualmente, Mantenimiento Integral Cooperativa de Trabajo Asociado (MICTA) es una cooperativa de trabajo asociado sin ánimo de lucro, conformada por personas con visión humanística que tienen entre sus metas personales y de organización, desarrollar una cultura de valores para soportar los pilares de la organización, los cuales son talento humano, calidad, seguridad y cooperativismo. Buscan que sus asociados cooperen todos con la organización teniendo en cuenta la tolerancia con los demás y usando un lenguaje constructivo.

MICTA presta servicios especializados de mantenimiento integral (mecánico, eléctrico, instrumentos, aire acondicionado y electromecánico), operación, montaje y

asesoría en sistemas eléctricos, equipos e instrumentación a empresas petroleras especialmente para facilidades y estaciones de bombeo de locaciones petroleras.

Entre sus clientes se encuentran OCCIDENTAL DE COLOMBIA INC. (OXY), HOCOL S.A y ECOPETROL S.A, siendo el de mayor participación el primero con un 80% aproximadamente. Para OXY la cooperativa trabaja en el campo petrolero Caño Limón en Arauca realizando servicio de mantenimiento industrial en las áreas mecánica, eléctrica, instrumentación, aire acondicionado y automotriz (predictivo, preventivo y correctivo). Para HOCOL S.A, MICTA trabaja en el campo Ocelote 1 en Puerto Gaitán – Meta prestando servicios de soporte en las actividades de mantenimiento y operación de facilidades de superficie. Por último, para ECOPETROL S.A la cooperativa trabaja en el campo petrolero Campo Arauca prestando servicio de operación de facilidades de producción y mantenimiento.

De acuerdo con el análisis y la interpretación de las entrevistas realizadas al Gerente General Juan Bernal, a la Coordinadora Administrativa y Financiera de Bogotá Marta Ramírez, al Coordinador Financiero del campo Ocelote en Puerto Gaitán (Meta) Ing. John Hernández, al Planner de Caño Limón Ing. Oscar Fernández y al Líder de Instrumentación de Caño Limón Ing. Carlos Humberto Parsons y de los cuestionarios aplicados a algunos asociados técnicos de la cooperativa, los clientes potenciales de la cooperativa mas representativos son CEPCOLSA y HUPECOL LLC.



Adicionalmente, teniendo en cuenta el análisis e interpretación de las entrevistas y cuestionarios anteriormente mencionados, la competencia directa de la cooperativa MICTA más representativa es WOOD GROUP y CONFIPETROL.

#### *4.1.2 Direccionamiento estratégico (Misión, Visión, Valores Cooperativos, Políticas de Salud, Seguridad, Calidad y Medio Ambiente HSEQ y Objetivo Estratégico)*

El direccionamiento estratégico de la cooperativa de trabajo asociado MICTA abarca lo referente a la razón de ser de la organización (misión), la proyección de la misma en el futuro (visión), los pilares para el comportamiento de la cooperativa (valores cooperativos), las políticas referentes a salud, seguridad, calidad y medio ambiente (políticas HSEQ) y el objetivo estratégico ACOSO.

##### *4.1.2.1 Misión.*

MICTA dentro de su direccionamiento estratégico define su misión de la siguiente manera:

“Somos una empresa autogestora, especializada en prestar servicios de mantenimiento, operación y montajes del sector petrolero y de la industria en general. Nuestro compromiso con los clientes es ofrecer servicios con valor agregado, promoviendo el desarrollo integral del talento humano a través de los principios y valores cooperativos, generando oportunidades laborales dentro del marco sostenible de la organización” (MICTA, 2009).

#### *4.1.2.2 Visión.*

Adicionalmente, dentro de su direccionamiento estratégico define su visión de la siguiente manera:

“Ser en el 2014 una empresa líder en servicios industriales en la región de los Llanos orientales, a nivel nacional y con incursión en el mercado latinoamericano. Ser la mejor opción para los clientes por nuestros altos estándares en calidad y seguridad, por medio del manejo y participación solidaria del talento humano” (MICTA, 2009).

#### *4.1.2.3 Valores Cooperativos.*

MICTA, cuenta dentro de su direccionamiento estratégico con los siguientes seis valores cooperativos:

“Ayuda mutua: Interrelación de apoyo, de trabajo individual en función de la meta común. No unirse solo para buscar problemas sino para ser parte de las soluciones. Entender el significado de no tener ánimo de lucro.

Responsabilidad: Cumplir el trabajo que corresponde. Comprometerse. Opinar con objetividad, conocimiento y consideración. Construir. Sembrar optimismo. Elegir. Decidir. Dar buen ejemplo y mantener un buen ambiente.

Democracia: La máxima autoridad dentro de un grupo cooperativo es la reunión en Asamblea de todos sus integrantes, quienes delegan con responsabilidad y apoyo a otros asociados. Democracia con trabajo, ideas y discusiones productivas sin agravios. Respeto y colaboración.

Igualdad: En los actos cooperativos todos los miembros tienen los mismos derechos condicionados a cumplir sus deberes. Un asociado implica un voto. Trato igual a iguales. Necesidad de estandarizar y crear procedimientos para condiciones claras de los derechos.

Equidad: En los actos productivos comportarse siempre de manera justa con reconocimiento del trabajo aportado por cada asociado en calidad y cantidad. Distribuir las responsabilidades en forma equitativa y considerada a los recursos. Tener en cuenta que la Cooperativa es una Empresa que implica disciplina, respeto y asignaciones.

Solidaridad: Dar apoyo y oportunidades a otras personas. Jamás ser indiferente a la injusticia ni al atropello de la dignidad humana. Tratar de compartir beneficios con otros menos favorecidos”.

#### *4.1.2.4 Políticas de Salud, Seguridad, Calidad y Medio Ambiente HSEQ*

Dentro de su política HESQ (salud (H), medio ambiente (E), seguridad (S) y calidad (Q)), MICTA está comprometida en proveer servicios de alta nivel de calidad

y seguridad en mantenimiento, operaciones, montajes y mejoramientos industriales, cumpliendo con los requisitos legales y de las partes interesadas, implementando un Sistema de Gestión Integral (SGI) y desarrollando las tres siguientes directrices:

#### 1. Cultura (¿Como se debe actuar?)

Fomentar una cultura corporativa HESQ desarrollando programas de gestión como parte de las actividades diarias, manteniendo la integridad de las personas, operaciones y bienes, al identificar peligros críticos tales como físicos, mecánicos, eléctricos, químicos, biológicos, ergonómicos y sicolaborales, mitigando y controlando los riesgos asociados al proceso, comprometidos en la prevención de lesiones y enfermedades profesionales y la mejora continua en la gestión y desempeño del SGI.

Establecer e implementar disposiciones para prevenir y atender emergencias que permitan condiciones y actos seguros de trabajo a todas las partes interesadas.

Ser consciente de la protección al medio ambiente reduciendo cualquier impacto socio-ambiental generado como consecuencia de la prestación del servicio. Comprometidos así con la implementación de programas que permitan un desarrollo sostenible y beneficios para la comunidad.

## 2. Liderazgo (¿Quién lidera?)

La alta dirección de MICTA lidera el SGI haciéndolo un valor personal en la planeación y ejecución de todas sus operaciones.

Para la satisfacción de las partes interesadas, se asignan recursos necesarios de acuerdo con los procedimientos, legislación aplicable, requisitos contractuales y de otra índole.

## 3. Talento humano (¿Cómo se va a lograr?)

El desarrollo del talento humano es la base del mejoramiento continuo y del desempeño del SGI, para lo cual se realizan programas de capacitación y evaluación garantizando que el personal tenga competencias técnicas y comportamientos seguros.

### *4.1.2.5 Objetivo Estratégico*

Para el cumplimiento de la política de HSEQ, MICTA plantea un objetivo estratégico denominado "ACOSO", el cual se direcciona hacia el cumplimiento de los factores de salud (H), medio ambiente (E), seguridad (S) y calidad (Q). La sigla ACOSO significa A=Accidentalidad, seguridad y ambiente, CO=Calidad y organización y SO=Salud Ocupacional.

A= Accidentalidad, seguridad y ambiente:

Esta sigla "A" involucra tres perspectivas, las cuales se explican a continuación:

Accidentalidad: como política de este objetivo se tiene el mantener la integridad de las personas, operaciones y bienes, la cual se desarrolla con el cumplimiento del objetivo "Prevenir lesiones por accidentes de trabajo".

Seguridad: bajo la política establecida de condiciones y actos seguros de trabajo, se busca dar cumplimiento al objetivo "Prevenir y atender emergencias".

Ambiente: como política se plantea la protección al medio ambiente, mediante el cumplimiento del objetivo "Reducir el impacto socio-ambiental".

CO = Calidad y organización

Esta sigla "CO" involucra dos perspectivas, las cuales se explican a continuación:

Calidad: basado en la política de valor personal, en la planeación y ejecución de acuerdo a los procedimientos, legislación aplicable y requisitos, se busca dar cumplimiento a los objetivos "Reducir las No conformidades", "Incrementar las acciones de mejora" e "Incrementar la satisfacción del cliente".

Organización: bajo la política del desarrollo del talento humano, esta será llevada a cabo mediante el cumplimiento del objetivo “Incrementar las competencias del personal en aspectos HESQ”.

SO=Salud Ocupacional:

La sigla “SO” involucra únicamente una perspectiva, la cual se basa en la política de mantener la integridad de las personas, mediante el cumplimiento del objetivo “Prevención de las enfermedades ocupacionales y generales”.

#### *4.2 Análisis del modelo de comercialización actual de MICTA*

Para poder establecer el modelo de comercialización actual de la cooperativa de trabajo asociado MICTA, se analizó a fondo el direccionamiento estratégico de la organización con el fin de determinar las perspectivas que la organización maneja para poder establecer posteriormente sus estrategias de gestión, es decir, se analizaron la misión, visión, valores cooperativos, políticas HSEQ y objetivo estratégico con el fin de estipular cuales son las perspectivas o enfoques que la organización tiene referente a la prestación de sus servicios y respecto a los ítems del direccionamiento estratégico de la misma.

#### *4.2.1 Perspectivas según direccionamiento estratégico*

Después de analizar y relacionar la misión, visión, valores cooperativos, política HESQ y el objetivo estratégico “ACOSO”, se determinó que la cooperativa direcciona sus estrategias de gestión de acuerdo con las siguientes cuatro perspectivas:

Desarrollo integral de los asociados y todas las personas involucradas en los procesos de la organización mediante capacitación y educación, lo cual implica un bienestar físico, mental y laboral y gestión, transferencia y aplicación del conocimiento, en temas técnicos, cooperativos, de talento humano, riesgos sicolaborales, con el fin de fortalecer el conocimiento y la experiencia de cada uno de los implicados. Esta estrategia está contenida en la misión, la visión, en los valores cooperativos de ayuda mutua, igualdad, equidad y solidaridad, en la política HESQ en las directrices de cultura y talento humano y en el objetivo estratégico “ACOSO” en la accidentalidad, seguridad, organización y salud ocupacional.

Mejorar la calidad de sus servicios actuales mediante el diseño de programas de servicio personalizado para cada uno de sus clientes con el fin de mantener su fidelidad. Esta estrategia está contenida en la misión, la visión, en los valores cooperativos de responsabilidad, en la política HESQ en las directrices de liderazgo y talento humano y en el objetivo estratégico “ACOSO” en la calidad y organización.

Mantener el crecimiento y la mejora continua de la organización a través del Sistema de Gestión Integral (SGI), el desarrollo y aplicación de herramientas



administrativas y toma de decisiones en el modelo cooperativo. Esta estrategia está contenida en la misión, la visión, en todos los valores cooperativos y directrices de la política HESQ y en el objetivo estratégico “ACOSO”.

Perfeccionar la responsabilidad social empresarial a través del desarrollo e implementación de nuevos planes de trabajo con la comunidad que involucren capacitaciones, aportes y generación de empleo. Esta estrategia se hace presente en todo el direccionamiento estratégico (misión, visión, valores cooperativos, política HESQ y objetivo estratégico “ACOSO”).

Como se puede observar en las perspectivas anteriormente presentadas, estas no hacen referencia al tema de comercialización, es decir, no están enfocadas a establecer estrategias para dar a conocer y vender los servicios de la organización sino que se orientan a los elementos que permiten la prestación de un servicio de calidad. Por lo anterior, las perspectivas del direccionamiento estratégico no son suficientes para comercializar los servicios de la organización en primera instancia a nivel de los llanos orientales de Colombia, como está estipulado en su visión.

#### *4.2.2 Modelo de comercialización no formal actual de MICTA*

Una vez determinadas las perspectivas del direccionamiento estratégico de la cooperativa, se puede concluir que MICTA carece de estrategias enfocadas a la venta de sus servicios, esto evidenciado en la falta de un modelo formal de comercialización debido a las siguientes razones, las cuales se pueden evidenciar en

las entrevistas y cuestionarios realizados a los directivos y asociados de la cooperativa. Las causas de la carencia de un modelo formal de comercialización se explican por las siguientes razones:

Origen de la cooperativa: MICTA es una cooperativa de trabajo asociado que inicialmente se creó mediante un proyecto dirigido por OXY con el fin de crear una relación Gana-Gana para el manejo de su personal de mantenimiento y operación en sus campos petroleros. Debido a que MICTA fue una cooperativa creada por OXY por las razones explicadas anteriormente, esta no ha visto la necesidad de buscar y expandir sus servicios con el fin de encontrar nuevos clientes, ya que los contratos con OXY generan los recursos mínimos que requiere MICTA para su supervivencia.

Falta de conciencia de los asociados frente al tema de la comercialización: una vez analizados los cuestionarios y las entrevistas a los directivos y asociados de MICTA se identifica que existe ausencia de conciencia y sensibilización de los mismos hacia la importancia del tema de la comercialización para la venta de sus servicios, pues ellos no ven necesario la consecución de nuevos contratos ya que los que se tienen actualmente son suficientes para suplir sus necesidades de corto plazo y por lo tanto sus esfuerzos no van encaminados a buscar nuevas oportunidades.

Falta de capital o recursos inmediatos para llevar a cabo proyectos de comercialización: al ser MICTA una organización creada por OXY y con apoyo económico constante de OXY durante toda su existencia, MICTA no ha buscado y analizado diferentes y nuevas alternativas de apalancamiento financiero, lo cual ha

limitado a la organización en el desarrollo de proyectos de comercialización y de nuevos contratos significativos y beneficiosos para la misma.

Adicionalmente, de acuerdo con el análisis de las entrevistas y cuestionarios aplicados a los directivos y asociados, aunque en MICTA se carece de estrategias enfocadas a la venta de sus servicios, evidenciado en la falta de un modelo formal de comercialización, esta enfoca y desarrolla su comercialización de acuerdo con tres aspectos básicos, los cuales involucran, las formas de darse a conocer en el mercado, la forma de vender sus servicios y las características especiales para la prestación de los mismos, las cuales están determinadas por las perspectivas del direccionamiento estratégico, como se muestra en la Figura No. 1 del modelo no formal de comercialización de MICTA.

Figura 1 Modelo no formal de comercialización actual de MICTA.



Fuente: Elaboración propia

MICTA se da a conocer en el mercado laboral y competitivo mediante visitas personalizadas por parte de la gerencia a los clientes, ya sea a las oficinas y/o directamente en campo, presentando folletos de información de la cooperativa o brochure con sus respectivos servicios, direccionamiento estratégico, clientes, proyectos representativos, equipo humano y certificaciones. Adicionalmente, su página Web, la cual se encuentra actualmente en proceso de mejoramiento es considerada otro elemento para darse a conocer en el mercado. La participación en licitaciones y la venta directa a sus actuales clientes son las formas o maneras de realizar la venta de sus servicios, los cuales cuentan con características especiales dadas por la organización en el momento de su prestación con el fin de fortalecer la fidelidad y confiabilidad de los clientes frente a los mismos. Estas características se determinan teniendo en cuenta las perspectivas según el direccionamiento estratégico, las cuales se especializan en el desarrollo integral de sus asociados y todas las personas involucradas en los procesos, el mejoramiento de la calidad de sus servicios actuales, el crecimiento y mejora continua de la organización y el perfeccionamiento de la responsabilidad social empresarial.

#### *4.2.3 Requerimientos para el diseño de un modelo de comercialización para la Cooperativa de Trabajo Asociado MICTA*

Después de identificar las perspectivas del direccionamiento estratégico y el modelo no formal de comercialización actual de MICTA, se desarrolló el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) de acuerdo con las entrevistas y los cuestionarios aplicados a los directivos y asociados de la

cooperativa. Posteriormente se filtraron las estrategias resultantes del análisis DOFA con las perspectivas del direccionamiento estratégico para así poder identificar los requerimientos a tener en cuenta en el diseño del modelo de comercialización.

#### *4.2.3.1 Análisis DOFA.*

Con base en las entrevistas realizadas a los directivos de MICTA, específicamente su gerente y coordinadores, los cuestionarios aplicados a los asociados de la misma y los documentos suministrados por la cooperativa, se llevó a cabo el análisis DOFA. Este análisis, según Humberto Serna Gómez (1999) en su texto *Gerencia Estratégica*, consiste en: “relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización, preguntándose como convertir una amenaza en oportunidad, como aprovechar una fortaleza, como anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad” (p.160). A continuación se presenta la matriz DOFA de MICTA:

Tabla 1 Matriz DOFA de MICTA

<b>O – (OPORTUNIDADES)</b>	<b>A – (AMENAZAS)</b>
Recuperación de la imagen de CTA por la aplicación de la Ley 1233 de 2008. Parafiscales.	Mala imagen de las CTA.
La expansión de la exploración y explotación petrolera en diferentes zonas del país permitirá ampliar mercado.	La apertura económica sigue creando nuevas condiciones de competencia.
Ubicación geográfica del contrato actual (Arauca) para captar potenciales clientes.	Competencia en el sector muy fuerte. Con lobby especializado, recursos y flexibilidad.
El TLC ampliara los inversionistas del sector petrolero lo cual generaría potenciales clientes y asociados.	Las estrategias de la competencia que se basan en disminuir costos eliminando puestos de trabajo y generando un mínimo beneficio para el personal (Dotación, salarios, entre otros).
El TLC pone a prueba la solidaridad como una ventaja competitiva.	El TLC generará mayor competencia en cuanto a tecnología y gestión de las organizaciones en el sector.
Organizaciones multinacionales exigen proveedores que cumplan las certificaciones ISO y OSHAS.	De acuerdo con el modelo cooperativo en donde todos son dueños y gestores de su propia empresa pero en donde no todos tienen el conocimiento y la experiencia, se puede llegar a tomar decisiones presionadas e incorrectas para tratar de tener a todos de acuerdo.
Posibles alianzas estratégicas con organizaciones multinacionales.	Inseguridad en zonas de trabajo por orden público.

<b>F – (FORTALEZAS)</b>	<b>D – (DEBILIDADES)</b>
Ser dueños y gestores de su propia empresa por la estructura del modelo cooperativo.	Falta sentido de pertenencia y compromiso de algunos asociados.
Recurso Humano capacitado, emprendedor y honesto.	La capacitación no es continua en temas de educación cooperativa y administrativa para algunos asociados y directivos.
Trabajo operativo en equipo.	No existe apoyo especializado para el manejo del Talento Humano.
Cumplimiento de los programas de HESQ.	Bajos recursos, poca disponibilidad y poca consciencia de la importancia de la gestión comercial, mercadeo, promoción y publicidad.
Experiencia en servicio Integral de Mantenimiento.	Ausencia de alianzas estratégicas con firmas nacionales y/o extranjeros fuertes económicamente.
Disposición al cambio por parte de la Dirección (flexibilidad).	Escasez de capital para otros contratos.
Muy buenas relaciones con ECOPETROL, OXY y HOCOL tanto en campo como en altos directivos.	Falta variedad de servicios.
Atención personalizada a los clientes como valor agregado.	Dependencia de pocos clientes actuales.
Creciente conciencia sobre la calidad y satisfacción del cliente genera una ventaja sobre la competencia.	
Responsabilidad social empresarial y ambiental alta (trabajos con la comunidad, comité de bienestar social)	

Fuente: Elaboración propia

Una vez se ha realizado el análisis DOFA se establece la construcción de la matriz de estrategias DOFA con el fin de direccionar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades hacia una ventaja competitiva. A continuación se presenta la matriz de estrategias DOFA de MICTA:



Tabla 2 Matriz de estrategias DOFA de MICTA

		O – (OPORTUNIDADES)	A – (AMENAZAS)
		DOFA	Recuperación de la imagen de CTA por la aplicación de la Ley 1233 de 2008. Parafiscales.
La expansión de la exploración y explotación petrolera en diferentes zonas del país permitirá ampliar mercado.	La apertura económica sigue creando nuevas condiciones de competencia.		
Ubicación geográfica del contrato actual (Arauca) para captar potenciales clientes.	Competencia en el sector muy fuerte. Con lobby especializado, recursos y flexibilidad.		
El TLC ampliara los inversionistas del sector petrolero lo cual generaría potenciales clientes y asociados.	Las estrategias de la competencia que se basan en disminuir costos eliminando puestos de trabajo y generando un mínimo beneficio para el personal (Dotación, salarios, entre otros).		
El TLC pone a prueba la solidaridad como una ventaja competitiva.	El TLC generará mayor competencia en cuento a tecnología y gestión de las organizaciones en el sector.		
Organizaciones multinacionales exigen proveedores que cumplan las certificaciones ISO y OSHAS.	De acuerdo con el modelo cooperativo en donde todos son dueños y gestores de su propia empresa pero en donde no todos tienen el conocimiento y la experiencia, se puede llegar a tomar decisiones presionadas e incorrectas para tratar de tener a todos de acuerdo.		
Posibles alianzas estratégicas con organizaciones multinacionales.	Inseguridad en zonas de trabajo por orden público.		
F – (FORTALEZAS)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA	
Ser dueños y gestores de su propia empresa por la estructura del modelo cooperativo.	Fomentar una cultura de pertenencia entre todos los asociados y el servicio con el fin de involucrarlos dentro de la labor comercial de la cooperativa identificando posibles negocios.	Identificar temas específicos técnicos y cooperativos para el fortalecimiento del conocimiento y experiencia de cada uno de los asociados,	
Recurso Humano capacitado, emprendedor y honesto.	Diseñar un modelo de comercialización que aproveche al máximo las herramientas de calidad, salud ocupacional, administrativas y las buenas relaciones de la cooperativa con sus clientes actuales.	Difundir los resultados positivos obtenidos del trabajo con OXY en los diferentes congresos o encuentros del sector solidario y/o del sector petrolero.	
Trabajo operativo en equipo.			
Cumplimiento de los programas de HESQ.			
Experiencia en servicio Integral de Mantenimiento.			
Disposición al cambio por parte de la Dirección (flexibilidad).			
Muy buenas relaciones con ECOPETROL, OXY y HOCOL tanto en campo como en altos directivos.	Diseñar un programa de servicio personalizado para sus clientes con el fin de mantener su fidelidad		
Atención personalizada a los clientes como valor agregado.			
Creciente conciencia sobre la calidad y satisfacción del cliente genera una ventaja sobre la competencia.	Mantenimiento y mejoramiento del SGI.	Generar un programa de difusión al sector petrolero mostrando los beneficios de la aplicación de la ley 1233 de 2008.	
Responsabilidad social empresarial y ambiental alta (trabajos con la comunidad, comité de bienestar social)	Desarrollar e implementar planes de trabajo con la comunidad que involucre capacitaciones, aportes y generación de empleo.		

D – (DEBILIDADES)	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Falta sentido de pertenencia y compromiso de algunos asociados.	Generar un programa de difusión a los asociados de MICTA mostrando los beneficios de la ley 1233 de 2008.	Fomentar una cultura de pertenencia entre todos los asociados y el servicio con el fin de involucrarlos dentro de la labor comercial de la cooperativa identificando posibles negocios.
La capacitación no es continua en temas de educación cooperativa y administrativa para algunos asociados y directivos.		Contratación de asesorías para desarrollo y aplicación de herramientas administrativas y toma de decisiones en el modelo cooperativo.
No existe apoyo especializado para el manejo del Talento Humano.	Iniciar un programa de capacitación sobre el talento humano y riesgos sico-laborales.	
Bajos recursos, poca disponibilidad y poca consciencia de la importancia de la gestión comercial, mercadeo, promoción y publicidad.	Charlas de sensibilización a los asociados de la importancia de la gestión comercial, mercadeo, promoción y publicidad.	Desarrollar alternativas de apalancamiento financiero para la creación de un presupuesto para comercialización, mercadeo y publicidad.
Ausencia de alianzas estratégicas con firmas nacionales y/o extranjeros fuertes económicamente.	Diseñar un plan de promoción de las actividades que realiza la cooperativa para su presentación en congresos y/o ferias del sector petrolero en el ámbito nacional e internacional.	Difundir los beneficios que se generan a la sociedad en cuanto a empleo y distribución del ingreso al trabajar con CTA's en los diferentes congresos o encuentros del sector solidario y/o del sector petrolero.
Escasez de capital para otros contratos.	Desarrollar alternativas de apalancamiento financiero con el fin de generar capital para nuevos contratos.	
Falta variedad de servicios.	Desarrollar nuevos servicios para mercados nuevos y actuales.	Desarrollar nuevos servicios para mercados nuevos y actuales.
Dependencia de pocos clientes actuales.	Diseñar un plan de investigación de mercados identificando nuevas zonas de exploración y explotación petrolera y nuevos potenciales clientes.	Dar a conocer los servicios mediante visita directa a los potenciales clientes generando nuevas alternativas como proveedor.

Fuente: Elaboración propia

#### *4.2.3.2 Filtración de perspectivas del direccionamiento estratégico con estrategias DOFA.*

Una vez planteadas las estrategias del análisis DOFA y las perspectivas del direccionamiento estratégico, se realizó la filtración de estas con el fin de determinar las perspectivas definitivas, las cuales hicieron parte integral de los requerimientos establecidos para el diseño del modelo de comercialización. A continuación se presenta la Tabla No. 3 en donde se muestra la filtración mencionada y las perspectivas definitivas identificadas:

Tabla 3 Filtración perspectivas direccionamiento estratégico y estrategias DOFA

PERSPECTIVAS		ESTRATEGIAS DOFA				
PERSPECTIVAS DEFINITIVAS	Desarrollo integral de los asociados y todas las personas involucradas en los procesos	Fomentar una cultura de pertenencia entre todos los asociados y el servicio con el fin de involucrarlos dentro de la labor comercial de la cooperativa identificando posibles negocios.	Identificar temas específicos técnicos y cooperativos para el fortalecimiento del conocimiento y experiencia de cada uno de los asociados.	Generar un programa de difusión a los asociados de MICTA mostrando los beneficios de la ley 1233 de 2008.	Iniciar un programa de capacitación sobre el talento humano y riesgos sico-laborales.	Charlas de sensibilización a los asociados de la importancia de la gestión comercial, mercadeo, promoción y publicidad.
	Mejorar la calidad de sus servicios actuales	Diseñar un programa de servicio personalizado para sus clientes con el fin de mantener su fidelidad				
	Mantener el crecimiento y la mejora continua de la organización	Mantenimiento y mejoramiento del SGI.	Desarrollar alternativas de apalancamiento financiero con el fin de generar capital para nuevos contratos.	Desarrollar nuevos servicios para mercados nuevos y actuales.	Contratación de asesorías para desarrollo y aplicación de herramientas administrativas y toma de decisiones en el modelo cooperativo.	
	Perfeccionar la responsabilidad social, ambiental y empresarial	Desarrollar e implementar planes de trabajo con la comunidad que involucre capacitaciones, aportes y generación de empleo.	Generar un programa de difusión al sector petrolero mostrando los beneficios de la aplicación de la ley 1233 de 2008.			Difundir los resultados positivos obtenidos del trabajo con OXY en los diferentes congresos o encuentros del sector solidario y/o del sector petrolero.
	Comercialización de los servicios	Diseñar un modelo de comercialización que aproveche al máximo las herramientas de calidad, salud ocupacional, administrativas y las buenas relaciones de la cooperativa con sus clientes actuales.	Diseñar un plan de promoción de las actividades que realiza la cooperativa para su presentación en congresos y/o ferias del sector petrolero en el ámbito nacional e internacional.	Diseñar un plan de investigación de mercados identificando nuevas zonas de exploración y explotación petrolera y nuevos potenciales clientes.	Dar a conocer los servicios mediante visita directa a los potenciales clientes generando nuevas alternativas como proveedor.	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la Tabla No. 3, se comprobó que la mayoría de las estrategias DOFA están direccionadas hacia las cuatro perspectivas determinadas en el direccionamiento estratégico, lo cual ratifica que estas deben ser parte de los requerimientos para el diseño del modelo de comercialización para la cooperativa MICTA. Adicionalmente, surge una nueva perspectiva denominada comercialización de lo servicios, la cual se debe tener en cuenta implícitamente en el diseño del modelo de comercialización.

#### *4.2.3.3 Presentación de los requerimientos de MICTA para el diseño del modelo de comercialización.*

Como se mencionó anteriormente, el modelo de comercialización que se va a diseñar para MICTA debe estar de la mano y acoplado con los requerimientos de las perspectivas definitivas obtenidas de la filtración anterior, las cuales se enfocan en el desarrollo integral de los asociados y a todas las personas involucradas en los procesos de la organización mediante capacitación y educación, lo cual implica gestión, transferencia y aplicación del conocimiento, en temas técnicos, cooperativos, de talento humano, el mejoramiento de la calidad de sus servicios actuales, el crecimiento y la mejora continua de la organización a través del Sistema de Gestión Integral (SGI) y el perfeccionamiento de la responsabilidad social empresarial a través del desarrollo e implementación de nuevos planes de trabajo con la comunidad.

Adicionalmente, una vez realizado el análisis de los cuestionarios y las entrevistas aplicadas a los directivos y asociados de la cooperativa de trabajado asociado MICTA, se detectaron requerimientos adicionales a los anteriormente mencionados. Estos requerimientos están enfocados al aspecto económico del modelo, a las necesidades y deseos del cliente, a su imagen corporativa y a la permanencia de asociados en cargos directivos en la cooperativa.

El modelo de comercialización propuesto para la cooperativa de trabajo asociado MICTA, entre sus requerimientos adicionales busca que el mismo sea viable o factible económicamente para la cooperativa, ya que esta actualmente presenta falta de conciencia de sus asociados frente a la importancia del tema de la comercialización y no cuenta con capital o recursos inmediatos para llevar a cabo proyectos de la misma índole.

Un segundo requerimiento identificado hace referencia a que el modelo de comercialización debe enfocarse primordialmente hacia las necesidades y deseos del cliente, con el fin de conocer detalladamente a los mismos y por ende se pueda mantener los actuales y abarcar posibles clientes potenciales brindando un servicio a la medida de cada uno de ellos sobrepasando las expectativas y generando una mayor satisfacción del mismo.

Otro requerimiento adicional para la propuesta del modelo de comercialización involucra el concepto de imagen corporativa, ya que para MICTA es de suma importancia ganar posicionamiento y reconocimiento (buena imagen) en el sector

petrolero y solidario con el fin de generar confianza en sus actuales y potenciales clientes garantizando con certeza el poder ampliar la prestación de sus servicios a nivel nacional e internacional.

Finalmente, y de acuerdo a la información suministrada por el gerente de la cooperativa de trabajo asociado MICTA, un último requerimiento, estaría enfocado al desarrollo de actividades que permitan generar una alta permanencia de asociados en los cargos directivos de la cooperativa, pues este recurso humano es fundamental en los aspectos técnico-administrativos, como en los comerciales, pues son estos los que actualmente tienen un contacto directo con el cliente.

A continuación, en la Figura No. 2 se muestran los requerimientos para el diseño de un modelo de comercialización en la Cooperativa de Trabajo Asociado MICTA:

Figura 2 Requerimientos para el diseño de un modelo de comercialización en MICTA.



Fuente: Elaboración propia

Identificar las tendencias de comercialización en servicios utilizadas en el mundo según requerimientos de MICTA

#### *4.2.4 Identificación de tendencias de comercialización en servicios utilizadas en el mundo según requerimientos de MICTA*

Una vez determinados los requerimientos para el diseño de un modelo de comercialización para la cooperativa de trabajo asociado MICTA, se identificaron de acuerdo a estos, las tendencias o modelos de comercialización en servicios en el mundo y sus respectivas variables aplicables para el diseño de un modelo de comercialización para la cooperativa, las cuales son las 7P's, las 3C's, las 4C's, las 4A's y las 4S's. La tendencia de comercialización de las 4P's se tuvo en cuenta implícitamente entre la tendencia de las 7P's, ya que sus variables están involucradas dentro de esta tendencia.

##### *4.2.4.1 Las 7 P's*

La tendencia de comercialización de las 7P's es aplicable para el diseño de un modelo de comercialización para la cooperativa MICTA, ya que de acuerdo con sus requerimientos se pueden aplicar las siguientes variables de la tendencia:

1. Product (producto): Esta variable es aplicable de acuerdo con los requerimientos para el modelo de comercialización en cuanto a la calidad de los servicios actuales y al enfoque hacia las necesidades y deseos del cliente, ya que



esta variable define las características del servicio realizado el cual debe ser capaz de resolver las necesidades de los clientes actuales y potenciales haciendo referencia a la funcionalidad, calidad y servicios adicionales entre otros.

2. Price (precio): Se puede aplicar esta variable a los requerimientos de MICTA al enfocar el modelo hacia las necesidades y deseos del cliente y hacia la calidad de los servicios actuales pues el cliente percibe el precio del mismo, evaluando aspectos de identidad del servicio y el valor agregado del mismo.

3. Promotion (promoción): Esta variable también es aplicable de acuerdo con los requerimientos de MICTA enfocados a la imagen corporativa y al perfeccionamiento de la responsabilidad social empresarial, ya que en el modelo de comercialización propuesto se deben tener en cuenta las actividades de relaciones públicas, voz a voz, publicación de resultados con el fin de fortalecer la imagen corporativa de MICTA y dar a conocer sus actividades actuales de responsabilidad social empresarial.

4. People (personal): Este variable hace referencia al recurso humano que está implicado directa o indirectamente en la cadena de valor de un bien o servicio, para la cual se puede decir que de acuerdo con los requerimientos de MICTA establecidos para el diseño de un modelo de comercialización, dicha variable es aplicable y se debe tener en cuenta, ya que la cooperativa plantea como requerimientos el desarrollo integral de sus asociados y todas las personas involucradas en los

procesos y la permanencia de los directivos en la cooperativa, los cuales hacen parte del recurso humano de la cooperativa.

5. Process (proceso): La variable de proceso involucra los procedimientos, mecanismos y flujo de actividades por los cuales los productos o servicios cambian, aumentando su valor, es decir, mejorando su calidad. Esta variable de acuerdo con los requerimientos de calidad de los servicios actuales, el crecimiento y mejora continua de la organización y el enfoque en necesidades y deseos del cliente es aplicable para el diseño del modelo de comercialización, ya que al mejorar los procesos, procedimientos y/o flujo de actividades, mejora la calidad de los servicios y por ende crece y mejora continuamente la cooperativa aumentando la satisfacción del cliente.

6. Phisycal evidence (presencia): Esta variable solo se ve expresada en el requerimiento de crecimiento y mejora continua de la organización mediante su Sistema de Gestión Integral (SGI), ya que la evidencia física o presencia involucra la percepción física para la medición del valor del producto o servicio en la oferta, de modo que MICTA presenta esto mediante sus diferentes certificados ISO y OSHAS.

#### *4.2.4.2 Las 3 C's.*

La segunda tendencia de comercialización en el mundo aplicable para el diseño de un modelo de comercialización para la cooperativa MICTA es las 3C's, ya que de acuerdo con los requerimientos establecidos se pueden aplicar sus variables, las

cuales se explicarán en la tendencia de las 4C's exceptuando la de Corporación que se aplica de la siguiente manera:

1. Corporation (corporacion): Esta variable se centra en la maximización de fuerzas de la organización con el fin de mejorar su competitividad y por ende lograr el éxito de la misma, lo cual está expresado y se debe tener en cuenta de acuerdo con el requerimiento establecido de crecimiento y mejora continúa de la organización.

2. Customer (cliente): El requerimiento de MICTA el cual se enfoca hacia las necesidades y deseos del cliente con el fin de satisfacerlo, está de la mano con esta variable, la cual especifica que los clientes son la base de cualquier estrategia, por lo tanto, no existe duda que la primera preocupación de una corporación debería ser velar por los intereses de ellos identificando y conociendo a profundidad sus necesidades, ubicación y características. Lo anterior indica que la variable se debe tener en cuenta para el diseño del modelo de comercialización para la cooperativa de trabajo asociado.

3. Cost (costo): De acuerdo con el requerimiento adicional de diseñar un modelo de comercialización buscando que el mismo sea viable o factible económicamente para la cooperativa, ya que esta actualmente presenta falta de conciencia de sus asociados frente a la importancia del tema de la comercialización y no cuenta con capital o recursos inmediatos para llevar a cabo proyectos de la misma índole, esta variable debe ser aplicada para el diseño del mismo, ya que se centra en conocer el costo de producción, venta y distribución de los servicios de la organización

comparándolos en el mercado, y así mismo se puede realizar la estrategia más apropiada con el fin de lograr una rentabilidad aceptable para la organización, y la cobertura que puede lograr con sus precios.

4. Communication (comunicación): Esta variable se centra en la manera como se darán a conocer los productos o servicios de la organización, planeando la manera en que la empresa conecta su oferta con las necesidades del mercado, identificando los clientes objetivo y los medios por los cuales puede llegar más efectivamente a ellos. De acuerdo con lo anterior, esta variable también es aplicable de acuerdo con los requerimientos de MICTA enfocados a la imagen corporativa y al perfeccionamiento de la responsabilidad social empresarial, ya que el modelo de comercialización propuesto puede tener en cuenta la comunicación con el fin de fortalecer la imagen corporativa de MICTA y dar a conocer sus actividades actuales de responsabilidad social empresarial.

#### *4.2.4.3 Las 4 S's*

La tercera tendencia de comercialización en el mundo aplicable para el diseño de un modelo de comercialización para la cooperativa de trabajo asociado MICTA es las 4S's, ya que de acuerdo con los requerimientos establecidos se puede aplicar la siguiente variable:

Site (sitio web): Según el requerimiento de MICTA de enfocar su modelo de comercialización para fortalecer la imagen corporativa de la organización, esta

variable es aplicable ya que se centra en la identificación de los aspectos operacionales de la presencia en línea siendo una interfaz principal entre la firma y sus clientes de manera que permita el contacto con los grupos objetivo, lo cual facilita enormemente la divulgación para el mejoramiento de la imagen corporativa de MICTA en la sociedad y el mercado específico.

#### *4.2.4.4 Las 4 A's*

Por último, las 4A's es la tendencia de comercialización en el mundo aplicable para el diseño de un modelo de comercialización debido a las siguientes razones:

1. **Análisis:** Esta variable establece que se debe analizar el mercado y la competencia para planear el servicio a la medida teniendo en cuenta el tipo de cliente y sus características generales, lo cual está de la mano y encaja con los requerimientos de MICTA en cuanto a la mejoramiento de la calidad de los servicios actuales y el enfoque hacia las necesidades y deseos del cliente para así garantizar en el crecimiento y mejora continua de la organización.

2. **Adaptación:** De acuerdo con los requerimientos establecidos de la calidad de los servicios actuales y el enfoque hacia las necesidades y deseos del cliente para el diseño del modelo de comercialización, esta variable es aplicable en todo sentido pues se orienta a implementar el servicio de acuerdo con las expectativas, precio y servicios que cautiven al usuario, teniendo en cuenta servicios adicionales, medios de pago, infraestructura y características del personal de contacto.

3. **Activación:** Esta variable está muy de la mano con las variables de Promoción y Comunicación de las 7P's y las 4C's, respectivamente, ya que se centra en activar el mercado a través de logística, distribución y comunicación, teniendo en cuenta medios de publicidad, promoción de ventas y actividades de relaciones públicas. Adicionalmente, las variables de Promoción y Comunicación, al igual que esta variable se pueden aplicar para el diseño del modelo de comercialización guiándolas para cumplir los requerimientos del fortalecimiento de la imagen corporativa y el perfeccionamiento de la responsabilidad social empresarial.

4. **Apreciación:** Esta variable trata de definir la evaluación de los costos en los que se incurren en relación con los resultados alcanzados y la fijación del precio para el servicio, la cual se puede aplicar para el diseño del modelo de comercialización pues este debe cumplir con el requerimiento adicional de diseñar un modelo que sea viable o factible económicamente para la cooperativa.

Identificar modelos de comercialización en servicios en organizaciones de países desarrollados

#### *4.3 Identificación de modelos de comercialización en servicios en organizaciones de países desarrollados*

##### *4.3.1 Análisis de la Corporación Cooperativa Mondragón de España*

Para identificar modelos de comercialización en servicios en organizaciones de países desarrollados se seleccionó para su análisis la corporación cooperativa

Mondragón de España, ya que está catalogada como el mayor grupo cooperativo a nivel mundial y por ende el más desarrollado y próspero ejemplo del tercer sector.

#### 4.3.1.1 Origen y ubicación geográfica de la corporación Mondragón.

La corporación cooperativa Mondragón, fue fundada por el sacerdote José María Arizmendiarieta en 1956 en la región norte del país Vasco y su sede central se ubica en la ciudad de Mondragón, en el industrial Valle de Léniz. Esta está conformada por 264 entidades que participan principalmente en los sectores financiero, industrial y distribución, abarcando además el área de conocimiento (investigación y formación).

Figura 3 Mapa de ubicación geográfica de la corporación Mondragón



Fuente: Google Earth

#### *4.3.1.2 Estructura organizacional de la corporación Mondragón*

La corporación Mondragón dentro de su estructura organizacional cuenta con las siguientes divisiones:

1. Congreso Cooperativo: es el evento que reúne a los asociados con el fin de informarlos de las actividades y estados actuales de las entidades que conforman la corporación.

2. Comisión permanente: esta gobierna por delegación del Congreso Cooperativo y su función principal consiste en promover y controlar la ejecución de las políticas y acuerdos aprobados en el Congreso Cooperativo, realizando un monitoreo permanente de la mejora de Mondragón.

3. Consejo General: se responsabiliza de la elaboración y aplicación de las estrategias y objetivos corporativos, además de coordinar las políticas de las diferentes entidades que conforman la corporación.

4. División de Finanzas: Es la división que se encarga de manejar las entidades de la corporación que tienen su actividad en el sector financiero.

5. División de Industria: esta división involucra lo referente a bienes de consumo, bienes de equipo, componentes industriales, construcción y servicios empresariales.



6. División de Distribución: maneja uno de los principales grupos de distribución de España con presencia en todo el mercado con más de 2.600 establecimientos.

7. División de Conocimiento: esta división se encarga de los centros de investigación y formación que hacen parte de la corporación.

#### *4.3.1.3 Direccionamiento estratégico de la corporación Mondragón*

Dentro del direccionamiento estratégico de la corporación Mondragón se define la misión, los valores corporativos y los objetivos estratégicos.

La misión de la corporación Mondragón se presenta a continuación: “Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) es una realidad socioeconómica de carácter empresarial con hondas raíces culturales en el País Vasco, creada por y para las personas, inspirada en los Principios Básicos de nuestra Experiencia Cooperativa, comprometida con el entorno, la mejora competitiva y la satisfacción del cliente, para generar riqueza en la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo preferentemente cooperativo, que:

Se sustenta en compromisos de solidaridad y utiliza métodos democráticos para su organización y dirección.

Impulsa la participación y la integración de las personas en la gestión, resultados y propiedad de sus empresas, que desarrollan un proyecto común armonizador del progreso social, empresarial y personal.

Promueve la formación e innovación desde el desarrollo de las capacidades humanas y tecnológicas, y aplica un Modelo de Gestión propio para alcanzar posiciones de liderazgo y fomentar la Cooperación” (Corporación Mondragón, 2009).

Los valores corporativos que establece Mondragón están enmarcados por ser reconocidos y aplicados por todos los trabajadores de la empresa, de tal manera que su conducta individual y colectiva es influenciada diariamente por las creencias corporativas, donde los directivos tienen como responsabilidad comunicar y transmitir a sus asociados la convivencia con estos valores. Como valores corporativos, Mondragón establece la Cooperación, Participación, Responsabilidad Social y la Innovación.

Los Objetivos estratégicos de Mondragón expresan los puntos claves de gestión y los ámbitos donde la corporación en su conjunto y a través de sus negocios pretende progresar de manera significativa. Estos objetivos se presentan a continuación:

1. Satisfacción del cliente: este objetivo se enfoca a satisfacer las necesidades, requerimientos y deseos del cliente mediante la mejora continua de la calidad de los productos y servicios y de la organización.

Internacionalización: mediante este objetivo la corporación Mondragón busca continuar ampliando la venta de sus productos y prestación de sus servicios a nivel mundial.

2. Innovación: su visión es desarrollar e implementar productos y servicios de alto valor agregado que garanticen una ventaja competitiva para la organización.

3. Rentabilidad: la corporación busca garantizar la maximización de los excedentes de la organización con el fin de garantizar el bienestar de los asociados y la mejora continua de la organización.

4. Desarrollo: este objetivo estratégico se enfoca en generar el desarrollo positivo de las personas involucradas en la corporación y del entorno externo en general (proveedores, clientes, competencia, Estado, entidades académicas, etc.).

5. Implicación social: tiene que ver con la responsabilidad social empresarial desde el punto de vista de la comunidad y el medio ambiente, es decir el bienestar de la sociedad y el cuidado del medio ambiente.

#### *4.3.1.4 Modelo de gestión corporativo.*

El modelo de gestión corporativo de la cooperativa Mondragón se expresa mediante una figura circular que está en constante movimiento giratorio con el fin de expresar el dinamismo y la interrelación existente entre cada uno de los diferentes conceptos que este involucra como son los principios básicos cooperativos, las

personas en cooperación, el proyecto compartido, la organización participativa, la empresa excelente y los resultados socioempresariales.

A continuación se presenta la figura del modelo de gestión corporativo de Mondragón:

Figura 4 Modelo de gestión corporativo de la corporación Mondragón



Fuente: [http://www.mondragoncorporation.com/mcc\\_dotnetnuke/Portals/0/documentos/cas/modelo-de-gestion/mgc.swf](http://www.mondragoncorporation.com/mcc_dotnetnuke/Portals/0/documentos/cas/modelo-de-gestion/mgc.swf)

Para analizar el modelo de gestión presentado en la figura, se debe partir del centro, el cual está representado por los principios básicos cooperativos, los cuales son la directriz de la organización. Posteriormente, estos principios básicos cooperativos son aquellos que aportan las pautas de comportamiento a las personas en cooperación, siguiente parte de la figura, con el fin de ejecutar y aplicar los valores corporativos de la empresa, los cuales fueron explicados anteriormente. Luego, estas personas en cooperación son la base para generar proyectos compartidos y una organización participativa, siguientes partes de la figura. Por último, los proyectos compartidos y la organización participativa crean una empresa excelente y unos resultados socioempresariales. Cabe anotar que el análisis se realiza del centro hacia fuera del gráfico pero este está interrelacionado en todas las direcciones, de hecho se encuentra en constante movimiento para demostrar su dinamismo.

A continuación se explican los diferentes conceptos involucrados en el modelo.

Los principios básicos cooperativos de la corporación Mondragón fueron aprobados en el primer Congreso Cooperativo de 1987 y son: libre adhesión, organización democrática, soberanía del trabajo, carácter instrumental y subordinado del capital, participación en la gestión, solidaridad retributiva, intercooperación, transformación social, carácter universal y educación. A continuación se presenta una figura donde se plasman los 10 principios básicos cooperativos de la corporación Mondragón:

Figura 5 Principios básicos cooperativos del modelo de gestión de Mondragón



Fuente: [http://www.mondragoncorporation.com/mcc\\_dotnetnuke/Portals/0/documentos/cas/modelo-de-gestion/mgc.swf](http://www.mondragoncorporation.com/mcc_dotnetnuke/Portals/0/documentos/cas/modelo-de-gestion/mgc.swf)

Como se mencionó anteriormente, las personas en cooperación son las protagonistas al poner en práctica y desarrollar los principios básicos cooperativos, centro del modelo de gestión, ya que estas son aquellas que trabajan en equipo colaborándose entre sí mediante un sentimiento colectivo de pertenencia. Adicionalmente, ejercen sus actividades como empresarios emprendedores, es decir, como copropietarios comprometidos y con comportamientos de liderazgo y cooperativos con el fin de garantizar su desarrollo integral a través de su crecimiento

personal y profesional. A continuación se presenta una figura donde se interrelacionan los conceptos mencionados de las personas en cooperación:

Figura 6 Personas en cooperación del modelo de gestión de Mondragón

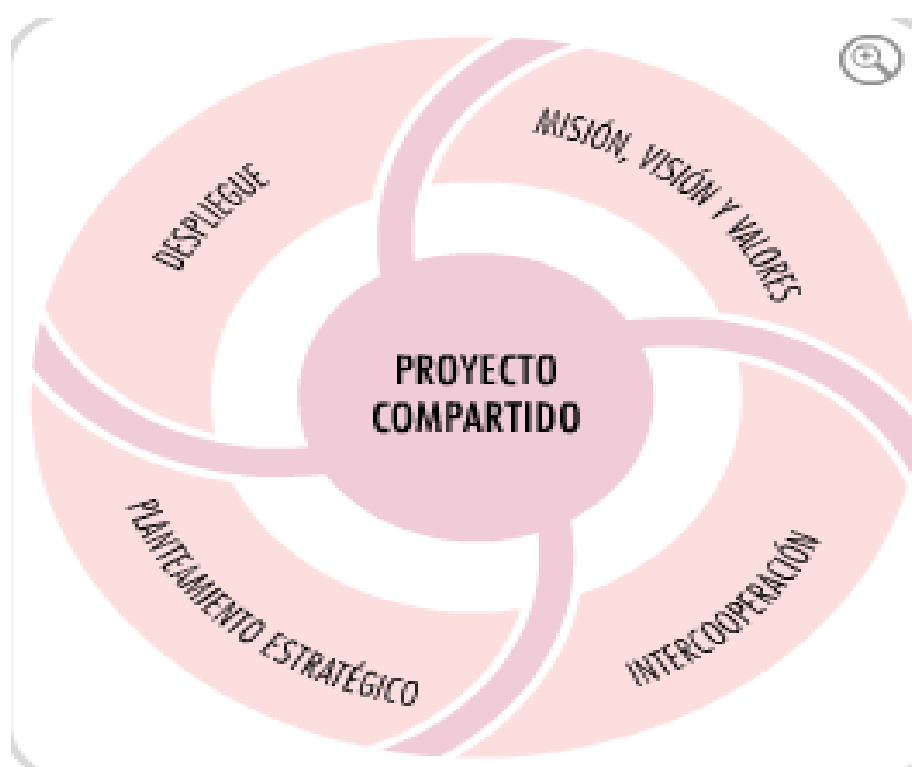


Fuente: [http://www.mondragoncorporation.com/mcc\\_dotnetnuke/Portals/0/documentos/cas/modelo-de-gestion/mgc.swf](http://www.mondragoncorporation.com/mcc_dotnetnuke/Portals/0/documentos/cas/modelo-de-gestion/mgc.swf)

El proyecto compartido del modelo de gestión hace referencia al procedimiento mediante el cual las personas ejercen la cooperación. Primero se debe compartir una misión, como razón de ser de la organización, una visión, como un futuro deseable o una proyección del mismo y unos valores comunes para canalizar los esfuerzos de la empresa. Otros conceptos que se tienen en cuenta en el proyecto compartido son la

intercooperación, como la ayuda mutua interna dentro del proyecto en si, el planeamiento estratégico y despliegue. A continuación se presenta una figura donde se interrelacionan los conceptos mencionados para el proyecto compartido:

Figura 7 Proyecto compartido del modelo de gestión de Mondragón



Fuente:[http://www.mondragoncorporation.com/mcc\\_dotnetnuke/Portals/0/documentos/cas/modelo-de-gestion/mgc.swf](http://www.mondragoncorporation.com/mcc_dotnetnuke/Portals/0/documentos/cas/modelo-de-gestion/mgc.swf)

La organización participativa involucra conceptos como el desarrollo societario, la autogestión y la comunicación. Según la corporación Mondragón, “los propios órganos institucionales, nos proporcionan mecanismos de participación de las personas, que debemos optimizar a través del desarrollo societario tanto en las cooperativas, como en las empresas participadas. Pero el modo en el que



verdaderamente cada persona se va a sentir protagonista, es a través de la autogestión, que posibilite la definición de objetivos y toma de decisiones en los equipos de trabajo” (Corporación Mondragón, 2009). A continuación se presenta una figura donde se interrelacionan los conceptos mencionados para la organización participativa:

Figura 8 Organización participativa del modelo de gestión de Mondragón

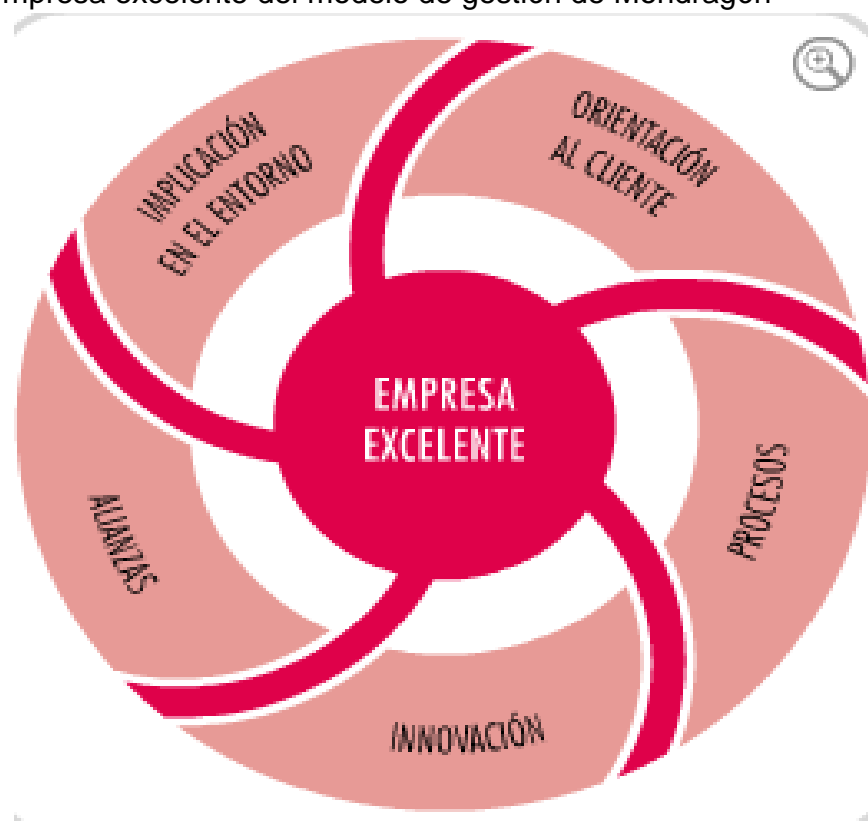


Fuente:[http://www.mondragoncorporation.com/mcc\\_dotnetnuke/Portals/0/documentos/cas/modelo-de-gestion/mgc.swf](http://www.mondragoncorporation.com/mcc_dotnetnuke/Portals/0/documentos/cas/modelo-de-gestion/mgc.swf)

La empresa excelente, otro aspecto del modelo de gestión de Mondragón, involucra conceptos como la orientación al cliente, procesos, innovación, alianzas e

implicación en el entorno. A continuación se presenta una figura donde se interrelacionan los conceptos mencionados para la empresa excelente:

Figura 9 Empresa excelente del modelo de gestión de Mondragón



Fuente: [http://www.mondragoncorporation.com/mcc\\_dotnetnuke/Portals/0/documentos/cas/modelo-de-gestion/mgc.swf](http://www.mondragoncorporation.com/mcc_dotnetnuke/Portals/0/documentos/cas/modelo-de-gestion/mgc.swf)

Como último aspecto del modelo de gestión se encuentran los resultados socioempresariales, en los cuales se representan los seis objetivos estratégicos de la corporación, los cuales se explicaron anteriormente, y son satisfacción del cliente, internacionalización, innovación, rentabilidad, desarrollo e implicación social. A

continuación se presenta una figura que interrelaciona los conceptos mencionados de los resultados socioempresariales:

Figura 10 Resultados socioempresariales del modelo de gestión de Mondragón



Fuente:[http://www.mondragoncorporation.com/mcc\\_dotnetnuke/Portals/0/documentos/cas/modelo-de-gestion/mgc.swf](http://www.mondragoncorporation.com/mcc_dotnetnuke/Portals/0/documentos/cas/modelo-de-gestion/mgc.swf)

El modelo de gestión corporativo de Mondragón es un caso maduro y ejemplar del cual se pueden tener en cuenta algunas variables para el diseño del modelo de comercialización para la cooperativa de trabajo asociado MICTA con el fin de que se involucren aspectos generales del sector solidario y su gestión, como por ejemplo

algunos principios básicos cooperativos y determinados elementos involucrados dentro de los pilares del modelo, los cuales son personas en cooperación, proyecto compartido, organización participativa, empresa excelente y resultados socioempresariales.

#### *4.4 Identificación de modelos de comercialización en servicios en Organizaciones con domicilio en Colombia*

De acuerdo con las entrevistas y los cuestionarios realizados a los directivos y asociados de la cooperativa de trabajo asociado MICTA, se identificaron los actuales y potenciales clientes y la competencia directa de la cooperativa con el fin de aplicar las entrevistas diseñadas para la obtención de información que permitió analizar los requerimientos y la percepción de los clientes y los ofrecimientos de la competencia referentes al tema de la comercialización, usando posteriormente esta información como guía para diseñar o proponer el modelo de comercialización para la cooperativa MICTA.

##### *4.4.1 Clientes actuales de MICTA*

Para los clientes actuales de MICTA se efectuaron entrevistas a los Ingenieros Alvaro Estrada E. Ingeniero de Mantenimiento y Logística de HOCOL y Bernardo Rodríguez Coordinador de Integridad mecánica de OXY.

Con el fin de analizar la información obtenida de las entrevistas realizadas a los clientes actuales anteriormente mencionados, partimos de que estos son empresas que se dedican a la exploración, explotación y comercialización de hidrocarburos. Actualmente, estas empresas cuentan con MICTA y Tecnioriente como proveedores actuales y con Wood Group y Wartzila como proveedores potenciales. En lo anterior, se puede observar que estas dos empresas tienen como proveedor potencial a Wood Group, siendo esta empresa catalogada en las entrevistas y cuestionarios realizados a los directivos y asociados de MICTA como competencia directa de la organización.

OXY, como cliente actual de MICTA obtiene los servicios de mantenimiento, montaje y operación de equipos en las facilidades petroleras mediante proceso de licitación pública y algunas cotizaciones directas en casos específicos dando a conocer la necesidad de dichos servicios mediante el siguiente proceso: se inicia realizando un sondeo del mercado, se seleccionan las empresas a invitar con base en sus antecedentes comerciales, financieros, laborales y desempeño con otras firmas, posteriormente se invitan a un proceso de precalificación con documentos oficiales (financieros y técnicos) y por último se invitan a licitar aquellas empresas que pasaron la precalificación. Por lo general estas empresas también deben figurar en los diferentes directorios petroleros Colombianos que manejan las organizaciones COLSA Ltda. y la Asociación Colombiana de Ingenieros de Petróleos (ACIPET).

Adicionalmente, OXY considera que el criterio con el cual deben contar sus proveedores para ser seleccionados está dado básicamente en el aspecto

económico, pues en cuanto a la parte técnica de la prestación del servicio, la precalificación y el proceso licitatorio los coloca a todos en igualdad para competir.

OXY considera que sus proveedores actuales no les brindan valores agregados reales puesto que se limitan al alcance del contrato prestando un servicio que cumple los requerimientos establecidos y/o todo valor agregado lo cobran. Sin embargo los modelos económicos no se orientan a generar una relación gana-gana para las partes. Adicionalmente, OXY espera como valores agregados pro actividad en el análisis de fallas, identificación de problemas crónicos y la sugerencia de cambios en equipos o procesos con el fin de mejorar continuamente. Además, OXY considera que sus proveedores actuales tienen las siguientes fortalezas: personal entrenado, cantidad adecuada de personal, conocimiento del medio de trabajo y de la cultura organizacional y finanzas sanas. Como debilidades se encuentran las siguientes: MICTA es un modelo cooperativo que dificulta su accionar por ser de todos y de nadie. Tecnioriente es un contratista en desarrollo que está creciendo, aprendiendo y que eventualmente puede absorber personal ya entrenado. Esta no requiere consenso para toma de decisiones y puede actuar más ágilmente que MICTA.

Por otra parte, los clientes actuales como actividades educativas para el desarrollo de su personal, realizan programas de capacitación para personal de operaciones de campo, técnicos e ingenieros. OXY considera que su entrenamiento y capacitación al personal es bastante generoso comparado con otras empresas.

Para finalizar, OXY en materia de responsabilidad social empresarial desarrolla actividades como el soporte a la fundación el Alcaraván y otras fundaciones que actúan en el área de influencia de las actividades. Igualmente promueve entre empleados y contratistas la vinculación a proyectos productivos y de solidaridad, es así como se han dotado ancianatos, reconstruido escuelas, llevado agua potable a instituciones educativas y alfabetizado comunidades.

HOCOL, también cliente actual de MICTA, obtiene los servicios de mantenimiento, montaje y operación de equipos en las facilidades petroleras mediante proceso de licitatorio en el que se manejan las siguientes condiciones:

- ✓ Alcance técnico del servicio
- ✓ Selección de proponentes a ofertar
- ✓ Evaluación de recursos ofertados
- ✓ Valoración de costos
- ✓ Asignación de contrato u orden de servicio
- ✓ Seguimiento y auditoria de cumplimiento

Para dar inicio al proceso licitatorio, envían la solicitud de ofertas con pliego de requerimientos a los potenciales proveedores, haciendo adicionalmente un sondeo de mercado el cual es subcontratado,

Es importante acotar, que las empresas deben estar registradas en la base de datos de proveedores que maneja HOCOL internamente, para poder ser informadas del proceso que comenzará.

Adicionalmente, HOCOL considera que el criterio con el cual deben contar sus proveedores para ser seleccionados está dado básicamente en la experiencia, el cumplimiento y el valor de la oferta, poniendo especial atención en la estructura operativa, Capacidad Económica y Pólizas que respalden la labor a desempeñar.

HOCOL considera que sus proveedores actuales les ofrecen cierta flexibilidad en el manejo del personal, pues el modelo de contratación es en la práctica la ejecución directa por parte de HOCOL, pero con personal contratado por Outsourcing, como es el caso de MICTA en el campo OCELOTE.

Sin embargo, la ausencia de la figura por contratación directa de los trabajadores con HOCOL, genera en los empleados de los contratistas una baja responsabilidad en el desempeño, lo que se traduce en debilidades de gestión en el mantenimiento, además de generar incrementos de costos graduales a lo largo del tiempo.

Es por eso, que HOCOL espera de sus contratistas, mayor capacitación del personal suministrado, así como una retroalimentación de lecciones aprendidas en los otros campos que el proveedor haya trabajado, generando con esto operaciones más eficientes que puedan traducirse en términos de reducción de costos.

Por otra parte, HOCOL realiza como actividades educativas para el desarrollo de su personal, programas de capacitación técnica y de relacionamiento interdepartamentos, enfocados específicamente en la actualización de procesos



Para finalizar, HOCOL en materia de responsabilidad social empresarial desarrolla actividades de apoyo a las comunidades cercanas al área de influencia del proyecto, fomenta la participación de mano de obra local, y mantiene presencia de gran impacto social mediante la FUNDACION HOCOL.

#### *4.4.2 Clientes potenciales de MICTA*

Para los clientes potenciales de MICTA fueron aplicadas entrevistas personales a los Ingenieros Alejandro Troncoso Gerente de Producción de HUPECOL y Carlos Iván Vera Coordinador de Operaciones de Superficie de CEPCOLSA.

Con el fin de analizar la información obtenida de las entrevistas realizadas a los clientes potenciales anteriormente mencionados, partimos de que estos también son empresas que se dedican a la exploración, explotación y comercialización de hidrocarburos teniendo entre sus proveedores organizaciones que prestan el servicio de mantenimiento, montaje y operación de equipos en las facilidades petroleras, campo en el cual se base el servicio que presta MICTA. Actualmente HUPECOL cuenta con Wood Group y Trienergy S.A como proveedores actuales y con PTS Colombia Ltda. y Parko Services S.A como proveedores potenciales. Por otro lado CEPCOLSA cuenta con Confipetrol S.A, Metalpar Ltda. y Setip Ingeniería como proveedores actuales y con Mecánicos Asociados S.A (MASA) y Montajes JM Ltda. Como proveedores potenciales. En lo anterior, se puede observar que estas dos empresas tienen como proveedores actuales a Wood Group y Confipetrol, siendo

estas empresas catalogadas en las entrevistas y cuestionarios realizados a los directivos y asociados de MICTA como competencia directa de la organización.

Estas empresas obtienen los servicios de mantenimiento, montaje y operación de equipos en las facilidades petroleras mediante proceso de licitación pública y/o privada, y dan a conocer la necesidad de dichos servicios mediante correos electrónicos, llamadas telefónicas y publicación de licitaciones dirigidas a empresas que figuran en los diferentes directorios petroleros Colombianos que manejan las organizaciones COLSA Ltda. y la Asociación Colombiana de Ingenieros de Petróleos (ACIPET).

Las organizaciones entrevistadas como clientes potenciales, consideran que los criterios con los cuales deben contar sus proveedores para ser seleccionados están dados por una excelente relación costo-beneficio, el cual no necesariamente debe ser el más bajo, una muy buena experiencia de la actividad en el país y alta calidad en la prestación del servicio cumpliendo con las políticas HSEQ, así como con buenas competencias y capacitación del personal.

Los clientes potenciales entrevistados consideran que sus proveedores actuales les brindan un conocimiento completo de las operaciones, una asesoría técnica especializada, un soporte de contingencias, un intercambio de conocimientos con el personal de la empresa, una reducción de tiempos de operación y generación de empleo para la comunidad haciendo así más fácil y provechosa la relación entre la petrolera y su entorno como valores agregados a los servicios prestados.

Adicionalmente, HUPECOL y CEPCOLSA esperan que además de los valores agregados que actualmente sus proveedores les brindan, estos sean más proactivos y por ende apliquen las lecciones aprendidas de los trabajos pasados generando una optimización de costos y tiempos en operaciones de ejecución, movilización y montaje.

Por otra parte, los clientes potenciales como actividades educativas para el desarrollo de su personal, realizan programas de capacitación para personal de operaciones de campo, técnicos e ingenieros, establecen algunos subsidios destinados al pago total o parcial de programas de educación en instituciones o universidades y realizan visitas a otras empresas con el fin de mejorar la calidad de los servicios, garantizando un desarrollo integral y la identificación, adquisición y aplicación del conocimiento dentro de la compañía.

Para finalizar, HUPECOL y CEPCOLSA en materia de responsabilidad social empresarial desarrollan actividades como capacitaciones en temas de agricultura, salud ocupacional, temas ambientales y culturales destinados a la comunidad con el fin de aportar conocimiento a la misma y por ende contribuir al desarrollo de las regiones. También se generan inversiones a nivel de infraestructura representadas en la construcción de pistas aéreas, alcantarillados, vías de acceso, polideportivos y escuelas. Por último, se desarrollan actividades de integración entre la comunidad y la empresa buscando un buen ambiente de trabajo y una relación gana-gana con la comunidad.

#### *4.4.3 Competencia de MICTA*

En cuanto a la competencia directa de la cooperativa MICTA fueron realizadas entrevistas personales a los Ingenieros Alejandro Blanco Linares Representante del Área Comercial (Líder ESP) de WOOD GROUP y Julio Cesar Ramírez Líder de Compras y Contratación de CONFIPETROL.

Con el fin de analizar la información obtenida de las entrevistas realizadas a la competencia directa anteriormente mencionada, partimos de que estos son empresas que prestan el servicio de mantenimiento, montaje y operación de equipos en las facilidades petroleras, campo en el cual se basa el servicio que presta MICTA.

Actualmente, WOOD GROUP cuenta con Oxy, Hocol, Hupecol, Cepcolsa, Pacific Rubiales, Ecopetrol, Petrobras, Petrominerales y British Petroleum (BP) como clientes actuales y con Ecopetrol como su único cliente potencial buscando fortalecer las actividades en sus distintas gerencias. Por otro lado, CONFIPETROL cuenta con Ecopetrol, Cepcolsa y Petrobras como clientes actuales y con Pacific Rubiales como cliente potencial. En lo anterior, se puede observar que estas dos empresas tienen como clientes actuales y potenciales a Oxy, Hocol, Hupecol, Cepcolsa y Ecopetrol, siendo estas empresas catalogadas en las entrevistas y cuestionarios realizados a los directivos y asociados de MICTA como clientes actuales y potenciales de la organización.

La organización WOOD GROUP menciona como competencia directa organizaciones de talla mundial como lo son Schlumberger, Baker Hughes y Weatherford mientras que CONFIPETROL menciona a Mecánicos Asociados S.A (MASA) y Wood Group. Como competencia potencial de WOOD GROUP, esta considera a Confipetrol, empresa nacional con crecimiento acelerado, y para esta como competencia potencial se encuentra MICTA.

Dentro de las fortalezas que manejan los actuales competidores de MICTA, se encuentran las certificaciones ISO y OSHAS, soporte pre y post operacional y bajos costos de operación. En cuanto a debilidades estas consideran que el costo de mano de obra es alto y para WOOD GROUP el ser nuevo en el mercado Colombiano le implica dificultad en el ofrecimiento de sus nuevos servicios. La oportunidad en común expresada por las organizaciones, hacen referencia al crecimiento de la demanda en el sector de hidrocarburos y como amenazas expresan los bajos costos que ofrece la competencia perjudicando la calidad de los servicios y la creciente competencia internacional en el mercado colombiano.

Para la venta de sus servicios, estas empresas se dan a conocer mediante visitas nacionales e internacionales a clientes y relaciones públicas con los mismos con el fin de participar en los procesos de Licitatorios. Además, estas empresas participan y asisten a congresos y/o seminarios nacionales e internacionales con el fin de generar nuevos contactos. Por último, estas cuentan con un sitio Web debidamente elaborado donde se presentan las diferentes características de la empresa.

En cuanto a estrategias de fijación de precios utilizadas por los competidores de MICTA, estas están enfocadas en la percepción del cliente respecto a los precios en las diferentes zonas de trabajo, comparación con otras compañías, descuentos por volumen de compras, facilidades de pago y reducción de costos de operación en cuanto a recursos de personal y servicios públicos.

Como diferenciadores con la competencia y valores agregados estas compañías ofrecen no solo mantenimiento, operación y montaje a nivel técnico sino que ofrecen un servicio basado en ingeniería de confiabilidad aplicando sus propias estrategias que generan bajos consumos de servicios públicos y buen desempeño de los equipos. Para el mejoramiento de sus servicios estas empresas plantean programas de capacitación a su personal técnico y administrativo, el cumplimiento de los sistemas ISO y OSHAS para garantizar el mejoramiento continuo y la disponibilidad inmediata de inventarios y personal para atender las necesidades de todos los clientes.

En materia educativa para sus empleados CONFIPETROL y WOOD GROUP generan capacitaciones tanto internas como externas con entes extranjeros que abarcan el manejo de equipos propios y del cliente, y manejan subsidios para el pago parcial o total de programas de pregrado o postgrado.

En cuanto a la responsabilidad social empresarial estas organizaciones generan empleo en las comunidades donde laboran pues un alto porcentaje del personal

técnico es de la región, además promueven negocios complementarios como restaurantes y ofrecen aportes económicos a escuelas.

Como requerimientos para el diseño de un modelo de comercialización, estas compañías especifican que lo más importante es conocer profundamente las necesidades del cliente, ya sea mediante un estudio de mercados o directamente con el cliente mejorando las relaciones interpersonales. Además, se debe realizar la divulgación de logros y desarrollos beneficiosos junto con ofertas constantes a los clientes en temas económicos, operativos y tecnológicos.

## CAPITULO 5 - DISEÑO DEL MODELO DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA COOPERATIVA MICTA

### 5. Modelo de comercialización para la cooperativa MICTA

Una vez determinada la caracterización de la cooperativa de trabajo asociado MICTA, en donde se identificaron las perspectivas del direccionamiento estratégico, basado en documentos facilitados por la cooperativa, entrevistas y cuestionarios aplicados a los directivos y asociados de las mismas, se determinó el modelo no formal actual de comercialización de la cooperativa. Posteriormente y basados en la filtración de las estrategias DOFA con las perspectivas del direccionamiento estratégico, entrevistas y cuestionarios aplicados en la cooperativa, se determinaron los requerimientos necesarios para llevar a cabo el diseño del modelo de comercialización para la cooperativa.

Según los requerimientos establecidos, se identificaron las tendencias de comercialización en servicios utilizados en el mundo y sus respectivas variables aplicables para el diseño del modelo de comercialización con el fin alimentar la propuesta final del modelo con los conceptos o variables más utilizadas y actualizadas del tema de la comercialización.

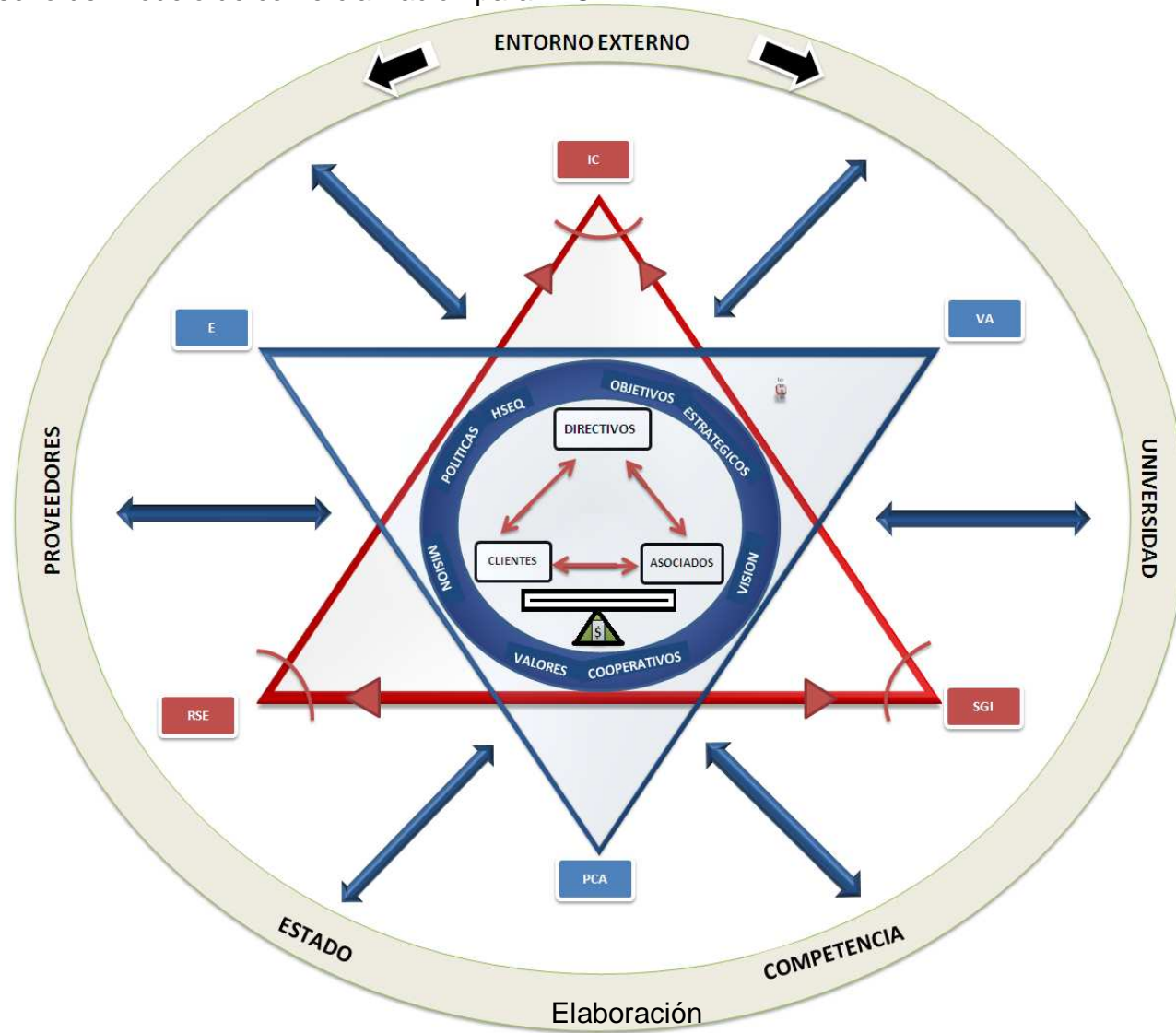


Por otra parte, como caso ejemplar, se eligió el modelo de gestión corporativo de la cooperativa Mondragón de España como base de estudio para la identificación de modelos de comercialización en servicios en organizaciones de países desarrollados, con el fin de tener un referente internacional exitoso y de excelente reputación para la retroalimentación de la propuesta del diseño del modelo de comercialización para la cooperativa MICTA.

Finalmente, se identificó a través de las entrevistas y cuestionarios aplicados a los directivos y asociados de MICTA, la competencia y los clientes actuales y potenciales de la misma, a quienes se les aplicó entrevistas, de las cuales se obtuvo información relevante para ajustar y fortalecer el diseño del modelo de comercialización, de acuerdo con los requerimientos de sus clientes y los ofrecimientos de su competencia directa.

Una vez realizado el análisis y desarrollo de los puntos anteriores, se muestra a continuación, el diseño del modelo de comercialización para la cooperativa de trabajo asociado MICTA:

Figura 11 Diseño del modelo de comercialización para MICTA



Fuente:

propia

El modelo de comercialización diseñado lleva por nombre “Modelo de comercialización Estrella-Guía”. Este nombre se debe a la figura del modelo. Lo anterior con el fin de que el modelo sea percibido como una guía para la comercialización y gestión para la cooperativa de trabajo asociado MICTA.

Con el fin de que el modelo de comercialización diseñado sea dinámico y flexible, es decir que este sea adaptable y aplicable a través del tiempo, el mismo se compone y muestra los pilares principales que debe tener en cuenta MICTA en el tema de la comercialización, es decir, en la figura del modelo no se presenta el “como hacer” la comercialización. Los pilares que componen este modelo son aquellos en los cuales la cooperativa debe hacer énfasis al momento de desarrollar y aplicar el modelo de comercialización diseñado, con el fin de trazar sus tácticas referentes al tema. Además de diseñar y proponer el modelo anteriormente presentado, dentro de este trabajo de grado se plantearon algunas recomendaciones para tener en cuenta en el momento de la primera aplicación del mismo, sugiriendo las tácticas para la cooperativa de acuerdo con las entrevistas realizadas a la competencia y a los clientes actuales y potenciales.

El modelo de comercialización diseñado para la cooperativa MICTA está compuesto por 10 pilares, los cuales se deben desarrollar al momento de la aplicación del modelo de comercialización para establecer las tácticas de cada uno. Estos pilares son: Directivos, clientes, asociados, Sistema de Gestión Integral (SGI), Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Imagen corporativa (IC), Promoción,

comunicación y activación (PCA), valor agregado (VA), expansión (E) y el entorno externo.

Como se puede observar en la Figura No. 11 del modelo de comercialización, los pilares directivos, clientes y asociados son el centro de la estructura y hacen referencia a la parte interna de la cooperativa, la cual está representada por el triángulo equilátero de color rojo. El modelo muestra como los directivos deben mantener el equilibrio en la balanza representada en el modelo entre los clientes y los asociados apoyados en el factor precio ( $\$^+$ ), con el fin de generar una relación gana-gana entre los mismos y por ende mantener la satisfacción de los tres pilares. Lo anterior debe estar enmarcado dentro del direccionamiento estratégico de la cooperativa, como son la misión, visión, valores cooperativos, políticas HSEQ y objetivo estratégico, el cual está representado por un círculo interno al triángulo equilátero que representa la cooperativa. Este triángulo, al ser equilátero tiene como principio que sus ángulos internos sean de igual magnitud, lo cual representa el equilibrio que debe existir entre los tres pilares centrales.

Como se mencionó anteriormente, el triángulo equilátero representa la cooperativa, la cual está soportada en su base por dos vértices del triángulo que representan los pilares de Responsabilidad Social empresarial (RSE) y Sistema de Gestión Integral (SGI). Estos dos pilares son dependientes entre sí, lo cual está representado en el modelo por flechas en doble sentido en la base del triángulo y estas a su vez están direccionadas a generar un tercer pilar denominado Imagen Corporativa (IC).

Por otro lado, el modelo muestra un triángulo inverso de color azul, el cual representa en sus vértices los tres pilares adicionales que se deben tener en cuenta por parte de MICTA para la comercialización, estos son: Promoción, comunicación y activación (PCA), valor agregado (VA) y expansión (E). El pilar PCA incluye todas las armas de la comercialización como son la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas y la manera como se darán a conocer los productos o servicios de la organización planeando la manera en que la empresa conecta su oferta con las necesidades del mercado y los medios por los cuales puede llegar más efectivamente a ellos. El pilar VA se enfoca en identificar los servicios y/o herramientas adicionales para sobrepasar los requerimientos establecidos por el cliente en los alcances de los contratos con el fin de maximizar su satisfacción. Por último, el pilar E busca ampliar la cobertura de los servicios de la cooperativa enfocándose en la identificación de los clientes objetivo y el mercado meta.

Finalmente, la parte exterior del modelo se ilustra mediante una circunferencia, la cual representa al entorno externo el cual involucra factores como son la competencia, los proveedores, el Estado y la universidad. En este modelo de comercialización la circunferencia que representa el entorno externo está conectado mediante flechas con la parte interna del modelo, lo cual representa una interacción de la cooperativa y sus pilares con el entorno externo.

### *5.1 Validez teórica del diseño del modelo de comercialización para MICTA*

Una vez presentado y explicado el modelo de comercialización diseñado para la cooperativa MICTA se realiza la validez teórica del mismo con el fin de demostrar que este está diseñado de acuerdo a los objetivos específicos planteados en el presente trabajo de grado. A continuación se muestra la Tabla No. 4 en la cual se relaciona cada pilar del modelo de comercialización diseñado respecto a los requerimientos de MICTA, las tendencias de comercialización en el mundo, el modelo de gestión corporativo de Mondragón y los requerimientos o percepciones identificados a través de las entrevistas realizadas a los clientes potenciales, actuales y a la competencia de MICTA, con el fin de demostrar la coherencia y validez del mismo.

Tabla 4 Validez teórica del modelo de comercialización

PILARES DEL MODELO		REQUERIMIENTOS DE MICTA	TENDENCIAS DE COMERCIALIZACIÓN	MONDRAGÓN	CLIENTES Y COMPETENCIA
1	Directivos	Desarrollo integral de asociados y personas ; Alta permanencia en cargos directivos	7P's (Personal)	Principios básicos cooperativos (educación, intercooperación, organización democrática) ; Personas en cooperación (copropietarios comprometidos, líderes), Organización participativa (autogestión), Proyecto compartido (planeación estratégica) ; Resultados socioempresariales (personas en cooperación)	Falta de toma de decisiones ágiles
2	Asociados	Desarrollo integral de asociados y personas	7P's (Personal)	Principios básicos cooperativos (educación, libre adhesión, participación en la gestión) ; Personas en cooperación (desarrollo integral, sentimiento colectivo), Organización participativa (autogestión), Proyecto compartido (intercooperación); Resultados socioempresariales (personas en cooperación)	Capacitación de personal (conocimiento)
3	Clientes	Enfoque hacia necesidades y deseos del cliente	4C's (Cliente) ; 4A's (Análisis, Adaptación)	Empresa excelente (orientación al cliente) ; Resultados socioempresariales (orientación al cliente, rentabilidad)	Establecer una relación gana-gana cliente-proveedor ; satisfacción del cliente

PILARES DEL MODELO	REQUERIMIENTOS DE MICTA	TENDENCIAS DE COMERCIALIZACIÓN	MONDRAGÓN	CLIENTES Y COMPETENCIA	
4	Responsabilidad social empresarial	Perfeccionamiento de la responsabilidad social empresarial	7P's (Promoción) ; 4C's (Comunicación) ; 4A's (Activación)	Principios básicos cooperativos (Transformación social) ; Organización participativa (desarrollo societario) ; Empresa excelente (implicación en el entorno) ; Resultados socioempresariales	Exigencia de programas de RSE (comunidad)
5	Sistema de gestión integral	Mejoramiento de la calidad de los servicios actuales ; Crecimiento y mejora continua de la organización	7P's (Producto, Proceso, Presencia) ; 4C's (Corporación)	Principios básicos cooperativos (educación, soberanía del trabajo) ; Proyecto compartido (misión, visión, valores y planeamiento estratégico) ; Empresa excelente (procesos)	Exigencia de certificaciones ISO y OSHAS
6	Imagen corporativa	Mejoramiento de la imagen corporativa	7P's ; 4C's (Corporación, Costo, Comunicación) ; 4A's (Activación, Apreciación) ; 4S's (Site)	Organización participativa (comunicación) ; Empresa excelente (implicación en el entorno)	Exigencia del mejoramiento de la imagen corporativa a través del proveedor.
7	Valor Agregado	Mejoramiento de la calidad de los servicios actuales ; Enfoque hacia necesidades y deseos del cliente ; Perfeccionamiento de la responsabilidad social empresarial	7P's (Producto, Precio, Personal, Proceso, Presencia) ; 4C's (Cliente, Corporación, Costo) ; 4A's (Análisis, Adaptación, Apreciación)	Empresa excelente (procesos, orientación al cliente) ; Resultados socioempresariales (orientación al cliente)	Exigencia de proactividad ; Ingeniería de confiabilidad ; Soporte de contingencias ; Reducción tiempos de operación y generación



PILARES DEL MODELO	DEL	REQUERIMIENTOS DE MICTA	TENDENCIAS DE COMERCIALIZACIÓN	MONDRAGÓN	CLIENTES Y COMPETENCIA
8	Expansión	Crecimiento y mejora continua de la organización	7P's (Promoción) ; 4C's (Cliente, Comunicación, Competencia) ; 4A's (Análisis, Adaptación, Activación) ; 4S's (Site)	Empresa excelente (alianzas, orientación al cliente) ; Resultados socioempresariales (orientación al cliente)	Identificación de clientes y mercados meta
9	Promoción, comunicación y activación	Crecimiento y mejora continua de la organización ; Mejoramiento de la imagen corporativa	7P's (Promoción), 4C's (Comunicación) ; 4A's (Activación) ; 4S's (Site)	Organización participativa (comunicación) ; Empresa excelente (implicación en el entorno, orientación al cliente)	Participación en congresos, seminarios, procesos de licitación nacionales e internacionales. Inscripción en directorios petroleros y pagina Web.
10	Entorno externo	Todos los requerimientos de MICTA	4C's (Competencia, Cliente) ; 4A's (Análisis)	Principios básicos cooperativos (carácter universal) ; Empresa excelente (implicación en el entorno, alianzas) ; Resultados socioempresariales (implicación en el entorno)	Relación gana-gana de empresa entorno externo (competencia, proveedores y cliente)

Fuente: Elaboración propia

## *5.2 Recomendaciones para la aplicación del modelo de comercialización en MICTA*

Una vez realizada la validez teórica del modelo de comercialización diseñado para la cooperativa de trabajo asociado MICTA, se procedió a generar unas recomendaciones a tener en cuenta en la primera aplicación del modelo por parte de MICTA para cada uno de los pilares que lo componen.

### *5.2.1 Directivos*

1. Se recomienda obtener una mayor autonomía por parte de la gerencia de MICTA con el fin de agilizar la toma de decisiones en la cooperativa permitiendo responder más rápidamente a las exigencias o necesidades de clientes actuales y potenciales.

2. Establecer planes que involucren garantías o motivaciones por parte de la gerencia de MICTA a los diferentes cargos directivos de la cooperativa con el fin de garantizar la permanencia de los mismos en la organización.

3. Establecer alternativas de apalancamiento financiero con el fin de generar capital para nuevos contratos y para la creación de un presupuesto de comercialización, mercadeo y publicidad.

### 5.2.2 Asociados

1. Realizar capacitaciones de sensibilización a los asociados donde se resalte la importancia de la gestión comercial, mercadeo y publicidad con el fin de fomentar una cultura de pertenencia entre todos los asociados y el servicio, involucrándolos dentro de la labor comercial de la cooperativa para identificar posibles negocios y potenciales clientes.
2. Fortalecer las capacitaciones a personal de operaciones de campo, técnicos e ingenieros en temas técnicos actualizados, en manejo de equipos y tecnología de punta con el fin de garantizar la calidad del conocimiento de los asociados en un mundo globalizado y de constante cambio.
3. Establecer algunos subsidios destinados al pago total o parcial de programas de educación en instituciones o universidades.
4. Realizar visitas a otras empresas con el fin de mejorar la calidad de los servicios, garantizando un desarrollo integral y la identificación, adquisición y aplicación del conocimiento dentro de la compañía.

### 5.2.3 Clientes

1. Llevar a cabo la identificación clara y detallada de las necesidades y deseos del cliente haciéndolo parte integral de la organización con el fin de determinar muy bien los alcances de los contratos y los posibles valores agregados a generar.

2. Se recomienda que MICTA para la venta de sus servicios a sus clientes actuales y potenciales se base en una relación costo-beneficio teniendo muy claro que no necesariamente la mejor es la opción del precio más bajo.

### 5.2.4 SGI – Sistema de Gestión Integral

1. Se recomienda velar por el cumplimiento de los requisitos establecidos en las diferentes certificaciones obtenidas con el fin de garantizar la mejora continua de la organización.

2. Actualizar las diferentes normas de certificación de acuerdo con las versiones establecidas por los entes certificadores con el fin de estar a la vanguardia en los requerimientos mínimos exigidos por el sector petrolero.

3. Identificar los procesos o procedimientos claves en los cuales se puedan generar cambios buscando la eficiencia en la prestación de los servicios.

### *5.2.5 RSE – Responsabilidad Social Empresarial*

1. Apoyo a los clientes en los diferentes soportes generados a las fundaciones en las áreas de influencia de las actividades.

2. Integración con el cliente en los diferentes proyectos productivos y de solidaridad (dotación a ancianatos, reconstrucción de escuelas, repartición de agua potable a instituciones educativas).

3. Diversificar las actividades de responsabilidad social empresarial realizadas con la comunidad previa investigación realizada en el sector.

4. Procurar mantener en los contratos un alto porcentaje de personal técnico de la región donde se trabaja.

### *5.2.6 E – Expansión*

Focalizarse en penetrar el mercado petrolero de la región de los llanos orientales de Colombia mediante la adquisición de clientes potenciales como HUPECOL y CEPCOLSA.

### *5.2.7 VA – Valor Agregado:*

1. Debido a que OXY, cliente de suma importancia para MICTA, no considera que esta le genere valores agregados reales porque solo se limitan al alcance de los contratos, se recomienda que MICTA identifique plenamente las necesidades y deseos del cliente con el fin de poder establecer los parámetros para generar valores agregados.

2. Como valores agregados que esperan y perciben los clientes actuales y potenciales y aquellos que genera la competencia de MICTA, se recomiendan los siguientes: proactividad en el análisis de fallas, identificación de problemas crónicos, sugerencia de cambios en equipos o procesos con el fin de mejorar continuamente, soporte de contingencias, intercambio de conocimientos con el personal de la empresa, aplicación de las lecciones aprendidas de los trabajos pasados generando una optimización de costos y tiempos en operaciones de ejecución, movilización y montaje, y servicio basado en ingeniería de confiabilidad aplicando sus propias estrategias que generan bajos consumos de servicios públicos y buen desempeño de los equipos.

### *5.2.8 PCA – Promoción, Comunicación y Activación*

1. Fortalecer las visitas personalizadas a los clientes por parte de los directivos y asociados de la cooperativa con el fin de colaborarle a la gerencia en dicha labor.

2. Agilizar el mejoramiento de la página Web de la organización haciendo de esta una herramienta diferenciadora.
  
3. Inscribirse en algún portal de licitaciones públicas del sector petrolero con el fin tener una herramienta para consulta de las mismas a nivel nacional y más específicamente en los llanos orientales.
  
4. Registrarse en los directorios petroleros de las organizaciones como COLSA Ltda. y la Asociación Colombiana de Ingenieros de Petróleos (ACIPET).
  
5. Asistir y participar en congresos, seminarios y/o ferias del sector petrolero y/o solidario en el ámbito nacional e internacional con el fin de promocionar los beneficios, actividades y resultados positivos de la cooperativa.

#### *5.2.9 Entorno externo*

Para llevar a cabo la aplicación de las recomendaciones anteriormente sugeridas, es de suma importancia que MICTA vigile los diferentes componentes del entorno externo con el fin de estar atento a los cambios presentados en el mercado y por ende aprovechar sus oportunidades.

## CAPITULO 6- CONCLUSIONES

### 6. Conclusiones

La Cooperativa de trabajo asociado MICTA nace como modalidad de Outsourcing de la petrolera Occidental de Colombia OXY, con el fin de disminuir costos de producción y crear una relación Gana-Gana.

MICTA a raíz de su origen, el 80% de sus ingresos dependen de la prestación de servicios a la Occidental de Colombia OXY, lo cual muestra una clara dependencia hacia un solo cliente.

De acuerdo con las entrevistas y los cuestionarios realizados a los directivos y asociados de la cooperativa de trabajo asociado MICTA, se identificaron a OXY y HOCOL como clientes actuales, a CEPCOLSA Y HUPECOL como clientes potenciales y a CONFIPETROL Y WOOD GROUP como competencia directa de la cooperativa.

Después de analizar y relacionar el direccionamiento estratégico de la cooperativa MICTA, se determinó que la cooperativa diseña sus estrategias de comercialización



basándose en las perspectivas de desarrollo integral de los asociados y todas las personas involucradas en los procesos de la organización, la mejora de la calidad de sus servicios actuales, el mantenimiento del crecimiento y la mejora continua de la organización y el perfeccionamiento de la responsabilidad social empresarial.

Las perspectivas del direccionamiento estratégico no son suficientes para llevar a cabo la comercialización de los servicios de la organización a nivel de los llanos orientales de Colombia, como está estipulado en la visión de la cooperativa MICTA.

Las perspectivas determinadas del direccionamiento estratégico no hacen referencia al tema de comercialización, es decir, no están enfocadas a establecer estrategias para dar a conocer y vender los servicios de la organización, sin embargo estas determinan los elementos que permiten la prestación de un servicio de calidad.

MICTA enfoca y desarrolla su comercialización de acuerdo con un modelo no formal que involucra tres aspectos básicos, las formas de darse a conocer en el mercado, las formas de vender sus servicios y las características especiales para la prestación de los mismos, estas últimas determinadas por las perspectivas del direccionamiento estratégico.

Para establecer los requerimientos y diseñar el modelo de comercialización para la cooperativa MICTA, se tuvo en cuenta la filtración de perspectivas del direccionamiento estratégico y las estrategias DOFA, así como del análisis de entrevistas y cuestionarios aplicados a los directivos y asociados de la cooperativa.

El modelo de comercialización diseñado para MICTA cumple con los requerimientos establecidos en las perspectivas definitivas obtenidas de la filtración entre las perspectivas del direccionamiento estratégico y las estrategias DOFA.

El modelo de comercialización diseñado para MICTA cumple con los requerimientos adicionales determinados según encuestas y entrevistas realizadas a los directivos y asociados de la misma.

Se identificaron de acuerdo a los requerimientos para el diseño del modelo, las tendencias de comercialización en servicios en el mundo y sus respectivas variables aplicables, las cuales son: Las 7P's, las 4C's, las 4A's y las 4S's, entre otras.

El modelo de gestión corporativo de la Cooperativa Mondragón, es un modelo integral y dinámico que interrelaciona tanto estrategias de gestión como estrategias de comercialización.

Se determinaron y tuvieron en cuenta algunas variables que aportaron al diseño del modelo de comercialización para la cooperativa de trabajo asociado MICTA, del modelo de gestión corporativo de Mondragón, pues este es catalogado como el mayor grupo cooperativo a nivel mundial y por ende el más desarrollado y próspero ejemplo en el tercer sector.

A partir de la información recogida y analizada en las entrevistas realizadas a los clientes actuales y potenciales, así como a la competencia directa de MICTA, se

identificaron requerimientos que alimentaron el diseño del modelo de comercialización propuesto para la cooperativa MICTA.

Los clientes actuales y potenciales de MICTA obtienen los servicios de mantenimiento, montaje y operación de equipos en las facilidades petroleras mediante proceso de licitación pública y algunas cotizaciones directas en casos específicos, seleccionando empresas que figuran en los diferentes directorios petroleros.

La competencia directa de MICTA, para la venta de sus servicios, se dan a conocer mediante visitas nacionales e internacionales a clientes y relaciones públicas con los mismos con el fin de participar en los procesos de licitación, participan y asisten a congresos y/o seminarios nacionales e internacionales con el fin de generar nuevos contactos y cuentan con un sitio Web debidamente elaborado donde se presentan las diferentes características de la empresa.

Los clientes actuales consideran que el criterio con el cual deben contar sus proveedores para ser seleccionados está dado básicamente en el aspecto económico, precio más bajo.

Los clientes potenciales consideran que los criterios con los cuales deben contar sus proveedores para ser seleccionados están dados por una excelente relación costo-beneficio, el cual no necesariamente debe ser el más bajo, una muy buena experiencia de la actividad en el país y alta calidad en la prestación del servicio

cumpliendo con las políticas HSEQ, así como con buenas competencias y capacitación del personal.

La competencia directa, considera como fortaleza para ser seleccionados, las estrategias de fijación de precios aplicadas enfocadas en la percepción del cliente, comparación con otras compañías, descuentos por volumen de compras, facilidades de pago y reducción de costos de operación en cuanto a recursos de personal y servicios públicos.

OXY, como cliente actual y mayoritario de MICTA, considera que sus proveedores actuales no les brindan valores agregados reales puesto que se limitan al alcance del contrato prestando un servicio que cumple los requerimientos establecidos cobrando todo valor agregado.

Los clientes potenciales consideran que sus proveedores actuales les brindan un conocimiento completo de las operaciones, una asesoría técnica especializada, un soporte de contingencias, un intercambio de conocimientos con el personal de la empresa, una reducción de tiempos de operación y generación de empleo para la comunidad haciendo así más fácil y provechosa la relación entre la petrolera y su entorno como valores agregados.

Los clientes actuales de MICTA, esperan como valores agregados pro actividad en el análisis de fallas, identificación de problemas crónicos y la sugerencia de cambios en equipos o procesos con el fin de mejorar continuamente.

Los clientes potenciales esperan que además de los valores agregados que actualmente sus proveedores les brindan, estos sean más proactivos y por ende apliquen las lecciones aprendidas de los trabajos pasados generando una optimización de costos y tiempos en operaciones de ejecución, movilización y montaje.

La competencia directa de la cooperativa, ofrece no solo mantenimiento, operación y montaje a nivel técnico sino que además ofrece un servicio basado en ingeniería de confiabilidad aplicando estrategias propias que generan bajos consumos de servicios públicos y buen desempeño de los equipos.

Se diseñó un modelo de comercialización para la cooperativa de trabajo asociado MICTA denominado “Modelo de comercialización Estrella-Guía”, el cual es dinámico y flexible a través del tiempo ya que consta de 10 pilares principales de forma general, los cuales se deben aplicar con el fin de establecer las tácticas para la comercialización.

El modelo de comercialización diseñado es válido teóricamente de acuerdo con los requerimientos de MICTA, las variables de las principales tendencias de comercialización en el mundo, algunos aspectos del modelo de gestión corporativo de la cooperativa Mondragón y las perspectivas, conceptos y requerimientos establecidos por la competencia y los clientes actuales y potenciales de la cooperativa.

El modelo de comercialización diseñado es sólido, ya que este fue diseñado de acuerdo con un análisis integral, sistémico y holístico de todos los objetivos específicos de la investigación.

El modelo de comercialización diseñado es adecuado y propio para ampliar los servicios de MICTA a nivel nacional como internacional, ya que este fue elaborado a la medida de la cooperativa teniendo en cuenta su pasado, valorando su presente y proyectando su futuro.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Argudo Periz, José Luís (2002). El Tercer Sector y Economía Social: Marco Teórico y Situación actual. Zaragoza, España.

Bernal, Cesar Augusto (2006). Metodología de la investigación. (Segunda Edición). Bogotá, Colombia: Pearson Prentice Hall.

Bitner M.J, Booms B.H, (1981). Extended Marketing Mix. Recuperado el día 21 de Agosto de 2009, en [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_booms\\_bitner\\_7Ps.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_booms_bitner_7Ps.html).

Borden Neil, Culliton James, McCarthy E. Jerome, (1960). Marketing Mix. Recuperado el día 19 de Agosto de 2009, en <http://www.anythingresearch.com/business-frameworks/4P-Marketing-Mix.php>.

COLOMBIA. Leyes, decretos. Ley 134 de 1931

COLOMBIA. Leyes, decretos. Decreto Ley 1598 de 1963

COLOMBIA. Leyes, decretos. Ley 115 de 1959

COLOMBIA. Leyes, decretos. Leyes 79 de 1988 y 454 de 1998

COLOMBIA. Leyes, decretos. Decreto 468 de 1990

COLOMBIA. Leyes, decretos. Decreto 4588 del 27 de diciembre de 2006

COLOMBIA. Leyes, decretos. Ley 1233 de 2008

Comercialización. Métodos, modelos y teorías (2008). 12 Manage, The Executive Fast Track. Recuperado el día 07 de Septiembre de 2008, en [hppt://www.12manage.com/i\\_m\\_es.html](http://www.12manage.com/i_m_es.html).

Confecoop Antioquia (2007). Cooperativismo en Colombia. Recuperado el día 22 de Septiembre de 2008, en

<http://www.confecoopantioquia.coop/cooperativismo/coopedia/cooperativismo-en-colombia.html>.

Confecoop Antioquia (2007). Sector cooperativo Colombiano 2007. Recuperado el día 22 de Septiembre de 2008, en <http://www.confecoopantioquia.coop/noticias-y-boletines/noticias/sector-cooperativo-colombiano-2007.html>.



Constantinides Efthymios, (2002). Explanation of 4S Web Marketing of Constantinides. Recuperado el día 03 de Octubre de 2009, en [http://www.12manage.com/methods\\_constantinides\\_4s\\_web\\_marketing\\_mix.html](http://www.12manage.com/methods_constantinides_4s_web_marketing_mix.html).

Corporación cooperativa Mondragón, (2009). Recuperado el día 24 de Agosto de 2009, en <http://www.mondragon-corporation.com>.

Dávila L de G, Ricardo, (2005). Presente y futuro del cooperativismo rural de ahorro y crédito en Colombia. Instituto de Estudios Rurales, Pontificia Universidad Javeriana (PUJ).

Guerra, Pablo A (2005). Economía de la Solidaridad : Una introducción a sus diversas manifestaciones teóricas. Uruguay: Universidad Católica y Universidad de la Republica.

Kenichi Ohmas, (s.f). 3C's Model. Recuperado el día 15 de Septiembre de 2009, Recuperado en [http://www.12manage.com/methods\\_3C's.html](http://www.12manage.com/methods_3C's.html).

Landazuri, Diego (2007). Economía Social y Solidaria : Discurso ceremonia de lanzamiento de Subsecretaría de Economía Solidaria del Gobierno de Ecuador. Recuperado el día 16 de Octubre de 2008, en <http://www.invenia.es/oai:dialnet.unirioja.es:ART0000010914>.

Lauterborn Robert, (1990). The Four C's of Marketing. Recuperado el día 18 de Septiembre de 2009, en <http://marketinggenius.blogspot.com/2006/02/more-marketing-basics-four-cs-of.html>.

Laville, Jean-Louis, (2004) "El marco conceptual de la economía solidaria", in Laville, Jean-Louis (ed.), Economía social y solidaria. Una visión europea (Fundación OSDE - Universidad Nacional de General Sarmiento - Editorial Altamira, Buenos Aires.

Ling Michael, (2009). The 4 C's of Marketing. Recuperado el día 30 de Septiembre de 2009, en <http://www.michaelling.net/2009/06/4cs-of-marketing.html>.

Portillo Serrano Daniel, (2006). Los 4 A's de Marketing. Recuperado el día 6 de Octubre de 2009, en [http://www.portaldomarketing.com.br/Articulos\\_de\\_Marketing/4\\_as\\_de\\_marketing.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Articulos_de_Marketing/4_as_de_marketing.htm).

Red Universitaria de las Américas en estudios cooperativos y asociativismo (2005). Éxito e innovación en la gestión : las cooperativas como agentes del desarrollo local. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Pontificia Universidad Javeriana, Universidad Central de Venezuela, Universidad de Chile y Fundación Universitaria San Gil.

Revista Dinero (Septiembre 26 de 2008). Cooperativas de trabajo asociado: En cintura. Bogotá, Colombia.

Serna Gómez, Humberto (1999). Gerencia Estratégica : Planeación y gestión – Teoría y metodología. (Sexta Edición). Bogota, Colombia: 3R Editores.

<http://www.acipet.com/acipet/index.php>

<http://www.anh.gov.co/es/index.php>

<http://www.mondragon-corporation.com/>

<http://www.supersolidaria.gov.co/>