

**FORMULACION DE UN PLAN DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL A PARTIR DE LA TRADICION
CULTURAL INDIGENA
ESTUDIO DE CASO:
COOPERATIVA INDÍGENA DE PITAYO “COOPITAYO
LTDA.”
SILVIA, CAUCA.**

**DIEGO EDISSON ZABALA ANGULO
EDUARDO CESAR TIMANA SALAMANCA**



**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2002**

**FORMULACION DE UN PLAN DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL A PARTIR DE LA TRADICION
CULTURAL INDIGENA
ESTUDIO DE CASO:
COOPERATIVA INDÍGENA DE PITAYO “COOPITAYO
LTDA.”
SILVIA, CAUCA.**

**DIEGO EDISSON ZABALA ANGULO
EDUARDO CESAR TIMANA SALAMANCA**

**Profesor director:
Magíster JOSE TOMAS JARAMILLO SALAZAR**



**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2002**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	0
CAPITULO I	
DEFINICION DE LA ORGANIZACION	
1. ASPECTOS GENERALES	6
1.1 RESEÑA HISTORICA	6
1.2 ASPECTOS LEGALES	8
1.3 UBICACIÓN	8
1.4 LA COOPERATIVA Y SU ENTORNO	9
1.5 ORGANIZACION LEGAL Y POLITICO DE LOS RESGUARDOS	12
1.5.1 Problemática de los resguardos y cabildos	13
1.5.2 Problemática de las organizaciones sociales	14
CAPITULO II	
MARCO TEORICO	
2. ASPECTOS TEORICOS	16
2.1 LA COOPERATIVA	16
2.1.1 Valores	17
2.1.2 Principios	18
2.1.2.1 Membresía abierta y voluntaria	18

2.1.2.2	Control democrático	18
2.1.2.3	Participación económica	18
2.1.2.4	Autonomía e independencia	18
2.1.2.5	Educación, entrenamiento e información	19
2.1.2.6	Cooperación entre Cooperativas	19
2.1.2.7	Compromiso con la comunidad	19
2.1.3	Derechos y Deberes de los asociados	19
2.1.3.1	Derechos	19
2.1.3.2	Deberes	20
2.2	LA NUEVA GERENCIA ORGANIZACIONAL COOPERATIVA	20
2.3	EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA PARTICIPACION	22
2.3.1	El desarrollo organizacional y el Cooperativismo	23
2.4	EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	23
2.4.1	Orígenes del Desarrollo organizacional	25
2.4.2	La teoría de los sistemas y el Desarrollo Organizacional	26
2.4.3	Cultura organizacional	28
2.4.3.1	Tradiciones Culturales indígenas	29
2.4.4	Concepto de Organización	30
2.4.5	Concepto de cambio	32
2.4.5.1	Tipos de cambio	32
2.4.5.2	El agente de cambio	34
2.4.5.3	El sistema cliente	35
2.4.5.4	Resistencia al cambio	36

2.4.6	El liderazgo	38
2.4.6.1	El liderazgo en el desarrollo organizacional	39
2.4.7	El trabajo en equipo	41
2.4.8	La comunicación	44
2.4.8.1	El proceso de la comunicación	44
2.4.8.2	La comunicación y su importancia	46
2.4.8.3	La comunicación y sus problemas mas comunes	49

CAPITULO III

DIAGNOSTICO GENERAL

3.	DIAGNOSTICO	52
3.1	DIAGNOSTICO EXTERNO	54
3.1.1	Análisis de la situación de variables externas	54
3.1.2	Matriz de evaluación de factores externos EFE	62
3.2	DIAGNOSTICO INTERNO	65
3.2.1	Diagnóstico área administrativa	66
3.2.1.1	Planeación	67
3.2.1.1.1	Proceso de determinación de objetivos	68
3.2.1.1.2	Proceso de toma decisiones	69
3.2.1.2	Organización	71
3.2.1.2.1	Funcionamiento del Concejo y junta de Vigilancia	74
3.2.1.3	Dirección	75
3.2.1.3.1	Proceso de comunicación	75
3.2.1.3.2	Proceso de motivación	77

3.2.1.3.3	Proceso de solución de conflictos	78
3.2.1.3.4	Proceso de influencia e integración	79
3.2.1.3.5	Resistencia al cambio en COOPITAYO LTDA.	81
3.2.1.4	Control	82
3.2.1.4.1	Proceso de control administrativo	83
3.2.1.4.2	Proceso de mediación de actividades	84
3.2.2	Diagnóstico área de Mercadeo	84
3.2.2.1	Producto	85
3.2.2.2	Precio	88
3.2.2.3	Promoción	89
3.2.2.4	Plaza	90
3.2.2.5	Servicio	90
3.2.3	Diagnóstico área de producción	92
3.2.3.1	Edificaciones e instalaciones	92
3.2.3.2	Procesamiento de productos	92
3.2.3.3	Personal manipulador de alimentos	95
3.2.3.4	Aseguramiento y control de calidad	96
3.2.3.5	Registro sanitario	96
3.2.4	Diagnostico del área financiera	97
3.2.4.1	Punto de equilibrio	97
3.2.4.2	Política de crédito	98
3.3	Matriz de evaluación de factores internos EFI	99
3.4	Matriz del perfil competitivo MPC	102

CAPITULO IV

PROPUESTA DEL PLAN DE DESARROLLO

ORGANIZACIONAL

4	ESTABLECIMIENTO Y PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS	108
4.1	DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS	108
4.1.1	Area administrativa	109
4.1.1.1	Objetivo general	109
4.1.1.2	Objetivos específicos	109
4.1.2	Area de mercadeo	110
4.1.2.1	Objetivo general	110
4.1.2.2	Objetivos específicos	111
4.1.3	Area de producción	112
4.1.3.1	Objetivo general	112
4.1.3.2	Objetivos específicos	112
4.1.4	Area financiera	113
4.1.4.1	Objetivo general	113
4.1.4.2	Objetivos específicos	114
4.2	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	114
4.2.1	Matriz DOFA concepto	115
4.2.1.1	Resumen por área del diagnostico de la empresa	115
4.2.1.1.1	Area administrativa	116
4.2.1.1.2	Area financiera	118
4.2.1.1.3	Area de mercadeo	119

4.2.1.1.4	Area de producción	120
4.2.1.1.5	Matriz DOFA	121
4.3	FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	127
4.3.1	Concepto Matriz cuantitativa de planeación	127

CAPITULO V

PROPUESTA DEL PLAN DE ACCION

5	PROPUESTA PLAN DE ACCIÓN	132
5.1	ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES POR ÁREA	137
5.1.1	Estrategia de desarrollo humano	137
5.1.1.1	Caracterización de actividades	137
5.1.2	Estrategia de desarrollo del producto	145
5.1.2.1	Caracterización de actividades	145
5.1.3	Estrategia de penetración en el mercado	148
5.1.3.1	Caracterización de actividades	148
5.1.4	Matriz del plan de acción	152

CAPITULO VI

MACANISMOS DE EVALUACION Y CONTROL

6	MECANISMOS DE EVALUACIÓN Y CONTROL	158
6.1	MECANISMOS DE EVALUACIÓN	158
6.2	INDICADORES DE EVALUACIÓN	160
6.2.1	Estrategia de desarrollo humano	160
6.2.2	Estrategia de desarrollo del producto	165
6.2.3	Estrategia de penetración en el mercado	168

7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	171
7.1	CONCLUSIONES	171
7.2	RECOMENDACIONES	175
	BIBLIOGRAFIA	

FIGURAS

		Pag
1	Flujo de desarrollo del trabajo de investigación	3
2	Relación fundamentos Cooperativos - Plan DO - Tradición cultural indígena	4
3	Comportamiento en el liderazgo	40
4	Organigrama de la organización	72
5	Proceso de ejecución y ciclo del plan de acción	131

CUADROS

		Pag
1	Calificación de variables	54
2	Entorno Político - legal	55
3	Entorno competitivo	56
4	Entorno económico	58
5	Entorno socio - cultural	59
6	Entorno medio ambiental	60
7	Entorno tecnológico	61
8	Matriz de evaluación de factores externos EFE	64
9	Precio de venta de los productos 2002	88
10	Ventas anuales año 2001	89
11	Matriz de evaluación de factores internos EFI	100
12	Matriz del perfil competitivo MPC	103
13	Resumen diagnóstico área administrativa	116
14	Resumen diagnóstico área financiera	118
15	Resumen diagnóstico área de mercadeo	119
16	Resumen diagnóstico área de producción	120
17	Matriz DOFA área administrativa	121

18	Matriz DOFA área de mercadeo	123
19	Matriz DOFA área de producción	124
20	Matriz DOFA área financiera	125
21	Matriz cuantitativa de planificación estratégica	130
22	Matriz del plan de acción área administrativa	152
23	Matriz del plan de acción área financiera	154
24	Matriz del plan de acción área de mercadeo	155
25	Matriz del plan de acción área de producción	156

INTRODUCCION

El presente plan de Desarrollo organizacional para la Empresa Cooperativas Indígena Multiactiva de Pitayó COOPITAYO LTDA. obedece a una serie de circunstancias caracterizadas por una baja participación de sus asociados y trabajadores en los diferentes procesos, teniendo como resultado deficiencias a nivel de procesos humanos y estructurales.

La Universidad del Cauca tiene como componente de su misión, el apoyo y proyección a la comunidad, mediante convenios interinstitucionales, los cuales tienen como resultado el acercamiento y práctica de la academia a la realidad social de su entorno.

El convenio suscrito en la Universidad del Cauca- Red de solidaridad Social - Programa Mundial de alimentos, abrió espacios para la participación, aporte y enriquecimiento de conocimientos de los estudiantes en aspectos de gestión, asesoría y capacitación. Esta reciprocidad de conocimientos y experiencias contribuyó en gran medida a tener una visión general de la cultura empresarial y clima organizacional de las comunidades indígenas. (Ver anexo 1)

Entre las diferentes empresas en las cuales se comparten expectativas, reviste para nosotros gran importancia la Cooperativa Indígena Multiactiva de Pitayó COOPITAYO LTDA. Por sus particulares características de las cuales la diferencian de las demás.

Estas características están enmarcadas dentro de tres componentes:

- La empresa fue constituida dentro de los principios cooperativos los cuales, están directamente relacionados con su cultura indígena.
- La empresa fue “punta de lanza” entre los proyectos productivos del Resguardo de Pitayó.
- La calidad y naturalidad de sus productos prometen un futuro económico sostenible.

La empresa actualmente cuenta con una deteriorada estructura organizacional reflejada de la pérdida de su identidad como cooperativa y una baja participación de sus asociados y trabajadores en la toma de decisiones, conllevando a que la empresa tenga problemas a nivel comportamental y estructural.

La formulación de un plan de desarrollo a partir de la cultura indígena para la empresa COOPITAYO LTDA. tiene como fin, generar cambios planeados principalmente a nivel de desarrollo humano y de desarrollo estructural como complemento.

El plan de Desarrollo Organizacional para la empresa fue formulado teniendo en cuenta tres etapas:

Etapa de diagnóstico descriptivo y analítico de los procesos humanos y estructurales, cuya información fue recolectada a través de la experiencia compartida en el trabajo realizado en la empresa durante 18 meses.

Etapa de determinación de objetivos y establecimiento de estrategias mediante la participación de los asociados y la junta directiva que está compuesta por el gerente, consejo administrativo y junta de vigilancia de la cooperativa.

Y por último, una propuesta de plan de acción, cuyas actividades están fundamentadas en la filosofía cooperativa, el desarrollo organizacional y su tradición cultural.

Para la empresa y para nuestra profesión. Es de vital importancia la investigación y el análisis de las experiencias positivas y negativas de COOPITAYO LTDA. por que en ella aplicamos conocimientos adquiridos en la academia y adaptamos a la realidad social y económica. Y para la empresa es importante porque mediante este proceso puede fortalecerse tanto social como estructuralmente y con esto llevar beneficios a la comunidad de su entorno.

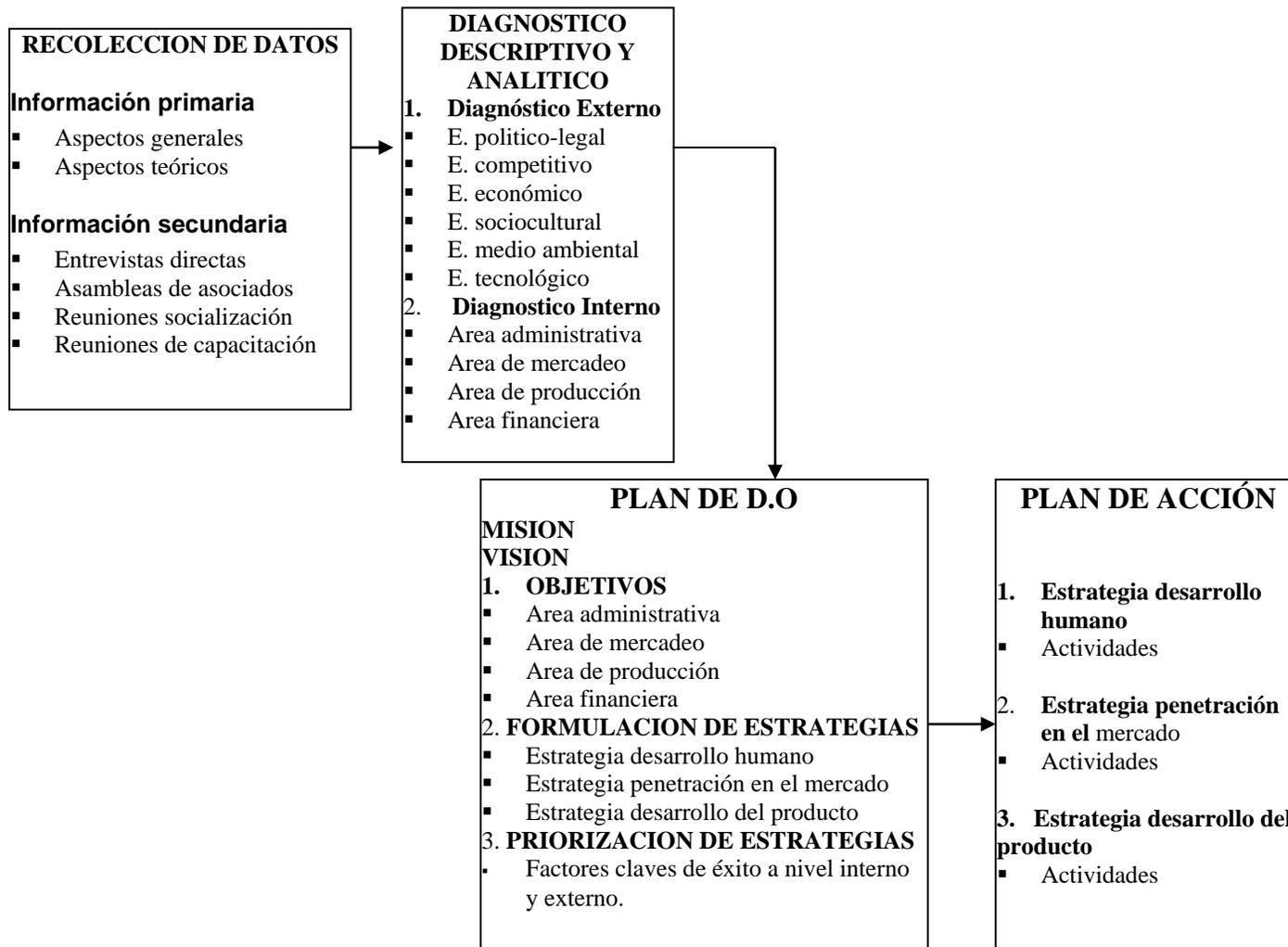


Fig.1.flujo de desarrollo del trabajo de investigación Plan de DO



Fig.2. Relación Fundamentos Cooperativos- Plan DO - Tradición cultural indígena

**PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
EMPRESA COOPITAYO LTDA.**

DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

CAPITULO I

I. ASPECTOS GENERALES

1.1 RESEÑA HISTORICA

“En los años anteriores a 1985 en el resguardo de Pitayó, existían varios intermediarios que compraban la leche a los pequeños productores; discriminando a algunos productores por su condición o clase social. Esto se reflejaba en el precio de compra que pagaban por cada litro de leche; que oscilaba entre 80, 90 y 100 pesos según la condición social. (Esto originaba que existieran diferencias e inconformidades).

Conscientes de esta anomalía, un grupo de personas del resguardo (20 personas aproximadamente), orientadas por un funcionario del Consejo Regional Indígena CRIC, decidieron asociarse para crear una empresa transformadora de lácteos; para así beneficiar a la comunidad y además contrarrestar las anomalías que se venían presentando.

Fue así como estas personas apoyadas por la Central de Cooperativas Agrarias CENCOA realizaron un estudio de factibilidad del proyecto; donde determinaron el

potencial de materia prima de la región, y realizaron un diseño para la planta de producción. CENCOA delega a los Señores William Correa y Gabriel Hernández para que sean capacitados en el Ecuador en la elaboración de quesos; por un periodo de 45 días. Los demás socios empezaron al mismo tiempo a construir la casa, en la que actualmente esta funcionando la planta de producción; esta estructura tenia las mismas características de las queserías rurales del Ecuador. Para este propósito, una organización no gubernamental Alemana, aportó los recursos para iniciar la obra”¹.

La cooperativa Multiactiva Indígena de Pitayó “COOPITAYO LTDA”. fue constituida el 14 de abril de 1984 con un numero de 28 asociados que creyeron en un momento dado en el sector cooperativo, aportando un capital inicial de \$47.600, con esfuerzo y dedicación se enfocaron a trabajar por la reorganización de la cooperativa existente, la cual se desintegro por los malos manejos administrativos; al finiquitarse esta cooperativa que era básicamente de consumo, quedo solo la planta física y es en ésta la que aquellos socios fundadores de Coopitayo gestaron las herramientas nuevas para generar el desarrollo de la comunidad Pitagueña, a partir de la venta de productos de primera necesidad a precios cómodos, cabe destacar la importante asesoría que prestó a este propósito, la Central de Cooperativas Agrarias Limitada. “CENCOA”, a través de su centro de asesorías, que fue esta la que respaldo la decidida participación de: Hugo Humberto Corpus, Octavio Velásco, Adonías Perdomo, Evelio Correa,

¹ Palabras del señor Jesús Arvey Correa, socio y exgerente de Coopitayo Ltda.

Florentino Calambas y Ramón Nache, en la creación de la empresa solidaria “COOPITAYO LTDA”.

La cooperativa inicio con la actividad de consumo (venta de artículos de primera necesidad) y luego se incorporaron actividades como: servicio de transporte, venta de productos agroveterinarios, elaboración de productos lácteos y a proyectos productivos.

1.2 Aspectos legales

La Cooperativa Multiactiva Indígena de Pitayó “COOPITAYO LTDA”. con personería jurídica No. 2201 expedida por el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas (DANCOOP) el 6 de diciembre de 1984, tiene como principal actividad económica la transformación de leche en 4 tipos de queso: Campesino, Doble Crema, Provolone, Mozzarella. Además se dedica a otras actividades secundarias como: Consumo, transporte, venta de productos agroveterinarios y proyectos agropecuarios.²

1.3 Ubicación

La cooperativa se encuentra ubicada en la zona urbana del resguardo de Pitayó, Municipio de Sílvia, a 20 kilómetros de la cabecera municipal. Su número telefónico es el 8252770.

² CONVENIO CENCOA – PNUD. Actualmente solo se dedica a la transformación de lácteos.

1.4 La cooperativa y su entorno local.

- **Generalidades del Municipio de Silvia**

El municipio de Silvia se encuentra ubicado en la región centro del departamento del Cauca, limitando por el norte con los municipios de Caldono y Jambaló, por el oriente con los municipios de Páez e Inzá, por el sur con Totoró y por el occidente con los municipios de Totoró, Piendamó y Caldono.

La ubicación de su cabecera municipal es latitud norte 2 37' y longitud oeste 76 21'. La distancia hasta Popayán, capital del departamento es de 59 Kms. La temperatura promedio es de 15° centígrados. El área total del municipio es de 652,79 Kms (65.279,32 hectáreas).

- **División político administrativa**

Silvia es el tercer municipio en Colombia que cuenta con mayor población indígena. En Silvia las etnias predominantes son la guambiana y la Paéz.

Silvia posee 7 resguardos indígenas:

- Pitayó
- Quichaya
- Quizgó

- Ambaló
- Tumburao
- Pueblo Nuevo y
- Guambía.

El Resguardo Indígena de Guambía donde pertenece el Proyecto está conformado por 9 zonas de alcalde, que a su vez están divididas en veredas. Las zonas son: Cacique, Campana, Guambía Nueva, Pueblito Tranal, Michambe, Chimán, Trébol y Cofre.

- **Economía**

La economía de la zona urbana se basa principalmente en el turismo, afectado en la actualidad por problemas de orden público. Existe un buen número de microempresas regionales familiares tales como: talleres de ebanistería, talleres de ornamentación, latonería, pintura, mecánica automotriz, panaderías, tiendas y almacenes.

La economía de la zona rural indígena y campesina se basa fundamentalmente en la agricultura y la ganadería.

A nivel agrícola se destaca la producción de papa, maíz, cebolla, ajo y fique, en la producción ganadera sobresalen los resguardos de Guambía, Pitayó, Ambaló donde se percibe un alto potencial de ganado holstein.

El renglón Piscícola se presenta en estos momentos como un sector estratégico de desarrollo.

- **Cultura**

El municipio cuenta con la presencia de tres culturas, la cultura Páez, la cultura guambiana y la cultura mestiza. Cada una con sus características y valores culturales propios, que son la base de una riqueza cultural, digna de valorar y apreciar en el municipio de Silvia y en todo el país.

Las comunidades pertenecientes al pueblo Paéz y Guambiano se han visto enfrentadas a muchos problemas que están deteriorando constantemente su cultura, sus valores y manifestaciones artísticas. El mercado, que impuso unas costumbres, unos hábitos y un sistema de producción, viene debilitando el sistema de producción que venían desarrollando los pueblos indígenas y cambiando poco a poco el concepto sobre la naturaleza y sobre la tierra.

Los medios de comunicación han impuesto muchos valores, han impuesto valores en las manifestaciones artísticas y culturales, destruyendo la música autóctona de las comunidades, destruyendo la chirimía, sus composiciones musicales que eran un canto y un rito al bosque, al páramo, al verano, al invierno, al trabajo, a la vivienda, al nacimiento, a la muerte de sus hijos, a la minga, a la cosecha y a lo mas sagrado para los indígenas: la tierra.

El mercado y los medios de comunicación acabaron con el vestido de los Paeces y están haciendo daño en la autenticidad del vestido de los Guambianos.

Los cultivos con fines ilícitos han producido en los últimos 10 años, en las comunidades indígenas que los cultivan, mas desnutrición a nivel cultural, puesto que estos afianzaron y consolidaron el signo pesos por encima de cualquier autoridad; irrespetando y subvalorando la autoridad del cabildo, de los taitas, ancianos y mayores y del médico tradicional.

Los artesanos han venido perdiendo la filosofía en la elaboración de sus obras de arte. Han venido perdiendo el contenido y significado de los diagramas y la combinación de colores. Este aspecto influye inmensamente a la hora de mantener la autenticidad y originalidad en las obras. La filosofía de los diagramas y la combinación de los colores, hacen parte de la cosmovisión que poseen los mayores, pero por falta de estímulos no la transmiten a la juventud y a los niños, perdiéndose así, el conocimiento y la tradición oral³.

1.5 Organización social y política de los resguardos indígenas

El concepto de comunidad indígena se entiende como el conjunto de personas que comparten un territorio, tienen una autoridad propia que los rige, comparten un pasado ancestral, se identifican en intereses comunes y expresan un sentido de pertenencia a la comunidad.

³ Plan de vida del Municipio de Silvia (2000 - 2020),p.85

La organización social es parte fundamental en el proceso mediante el cual la comunidad logra su reconocimiento como unidad política y social.

Las comunidades indígenas cuentan con algunas formas de organización tradicional como: las instituciones de gobierno, la organización del trabajo domestico, los mecanismos de socialización, las formas de trabajo colectivo, el desempeño de especialistas en diferentes técnicas y conocimientos. Es a partir de estas formas y de las nuevas, que el grupo pueda apropiarse y controlar, que se debe impulsar un proceso de desarrollo integral en las comunidades indígenas.⁴

La organización política de los resguardos indígenas se caracteriza por tener un gobierno tradicional llamado Cabildo, que corresponde a la máxima autoridad de cada resguardo. Los cabildos son elegidos democráticamente por las comunidades indígenas por periodo de un año. En los cabildos se eligen generalmente: gobernador, vicegobernador, capitán, alcalde, alguaciles, tesorero, fiscal y secretario.

1.5.1 Problemática de los resguardos y cabildos indígenas⁵.

Los principales conflictos que existen entre los resguardos son de carácter limítrofe y de uso del territorio, lo cual impide la unificación de los cabildos como gobiernos tradicionales, para trazar políticas sobre el uso del territorio,

⁴ Estrategia de introducción al desarrollo indígena. INCORA. Bogotá, octubre de 1990.

⁵ Op.cit Plan de vida del Municipio de Silvia. 2000-2020, p. 56.

conservación de recursos naturales y políticas a nivel de producción, salud, educación y cultura, para estimular el desarrollo integral de la población indígena a través de macroproyectos conjuntos.

En algunos cabildos se han venido presentando problemas a raíz de la aplicación de malas prácticas políticas dentro de los mismos; en lo perteneciente a la atención de los diferentes proyectos productivos del resguardo y la distribución de los recursos de transferencia.

Otro problema, es la falta de una asociación de cabildos, que contribuya a resolver los conflictos y a identificar, elaborar y gestionar proyectos regionales comunes.

1.5.2 Problemática de las organizaciones sociales

Las diferencias organizacionales sociales carecen de una capacitación en cuanto objetivos, la filosofía, la misión y la reglamentación jurídica, de tal forma que les permita un mayor desempeño, funcionamiento y cumplimiento de sus funciones.

La falta de capacitación, impide la aplicación de un método correcto de la solución de problemas y conflictos internos, generando falta de diálogo, competencia entre los dirigentes, minando así, el desempeño de las organizaciones sociales⁶.

⁶ Idem, pag 58.

**PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
EMPRESA COOPITAYO LTDA.**

MARCO TEORICO

CAPITULO II

2. ASPECTOS TEÓRICOS

2.1 LA COOPERATIVA

Definición

Se considera como cooperativa, a la asociación voluntaria de personas que organizan esfuerzos y recursos con el propósito principal de servir directamente a sus miembros, sin ánimo de lucro. Son entidades solidarias creadas para satisfacer necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales de los asociados por medio de empresas de propiedad conjunta y de autogestión o control democrático.

En una cooperativa auténtica, los asociados son a la vez servidores y servidos. Reciben todas las prestaciones a que la cooperativa esta obligada según sus estatutos, pero al mismo tiempo están comprometidos con ella. Así la cooperativa cumple mejor su función social. En una cooperativa se busca el perfeccionamiento de la persona y la satisfacción de sus necesidades vitales.

En esta clase de sociedades el capital no desempeña un papel como fin lucrativo, sino que sirve como un medio para conseguir la perfección y la felicidad del hombre.

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar su cooperativa responden ante los demás.

Hoy en día, la filosofía cooperativa esta fundamentada en valores y principios a saber:

2.1.1 Valores

Las cooperativas están fundamentadas en los valores de autoayuda, democracia, equidad, igualdad y solidaridad. Cada asociado debe tener y hacer suyo los valores éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad la vocación.

2.1.2 Principios Cooperativos – Manchester 1995

2.1.2.1 Membresía abierta y voluntaria. Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas personas que estén dispuestas a aceptar las responsabilidades que conllevan; membresía sin ninguna discriminación social, racial, política o religiosa.

2.1.2.2 Control democrático. Son entidades democracias controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

2.1.2.3 Participación económica. Los miembros contribuyen de una manera equitativa y controlan de una manera democrática el capital de la cooperativa. Usualmente reciben compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía. Los miembros asignan los excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la creación de reservas; los beneficios para los miembros en proporción a sus transacciones con la cooperativa; el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

2.1.2.4 Autonomía e independencia. Las cooperativas son empresas autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros.

2.1.2.5 Educación, entrenamiento e información. Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, a sus gerentes y empleados, a fin de que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.

2.1.2.6 Cooperación entre cooperativas. Las cooperativas sirven a sus miembros mas eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, si trabajan de manera conjunta por medio de estructuras locales, regionales, nacionales e internacionales.

2.1.2.7 Compromiso con la comunidad. La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.⁷

2.1.3 Derechos y Deberes de los Asociados

2.1.3.1 Derechos

- Derecho a utilizar todos los servicios que preste la cooperativa y realizar las operaciones propias de su objeto social.
- Participar en las actividades propias de la cooperativa y en su administración, mediante el desempeño de cargos sociales.
- Ser informados de la gestión de la cooperativa de acuerdo con las prescripciones estatutarias.

⁷ Alba Lucia Gómez González, James Enrique Medina Valencia. Empresas de Economía Social. Edit. ARFO. Santa Fe de Bogotá, D.C. 2000.p.58-62.

- Fiscalizar la gestión de la cooperativa.
- Retirarse voluntariamente de la cooperativa.
- Ejercer su derecho de decisión y elección en las asambleas generales.
- Las demás establecidas en la asamblea y que estén de acuerdo con la ley.

2.1.3.2 Deberes

- Cumplir con las obligaciones del acuerdo cooperativo.
- Adquirir conocimientos sobre los principios básicos del cooperativismo, características del acuerdo cooperativo y estatutos que rigen la entidad.
- Aceptar y cumplir las decisiones de los órganos de administración y vigilancia.
- Comportarse solidariamente con la cooperativa, con los asociados de la misma y abstenerse de efectuar actos de incurrir en omisiones que afecten la estabilidad económica o el prestigio social de ella.
- Las demás establecidas por la asamblea que sean acordes con la ley.

2.2 La nueva gerencia organizacional Cooperativa

Según Alfonso Vargas Sánchez:⁸

“La Administración actual de las organizaciones empresariales, la participación de todos sus miembros y grupos de interés ha alcanzado un papel protagonista por su capacidad para lograr un mayor grado de compromiso e identificación con la

⁸ VARGAS, Sánchez Alfonso. Profesor titular de organización de empresas Facultad de CC. Empresariales. Universidad de Huelva, España.p.3

empresa, estimular y canalizar la capacidad creativa e innovadora de los individuos y, en términos para incrementar la calidad y la productividad en el trabajo. Es por ello que, hoy en día, toda empresa que se precie es, o debe ser participativa. Al igual que la autocracia ha sido desplazada por la participación, esta entendida en el sentido tradicional de pedir opinión, consultar, escuchar a los subordinados antes de emprender una determinada acción, viene dando paso a un nuevo enfoque a la autorresponsabilidad o corresponsabilidad del grupo en la toma de decisiones, conocida como empowerment al que se le podría sumar, como siguiente paso, la dirección por consenso”.

Dentro del proceso participación en el proceso administrativo es importante destacar el trabajo en equipo y entre los diferentes enfoques como los equipos facultados, los grupos autodirigidos y los equipos autónomos de trabajo. Sin embargo, todos los enfoques tienen una cosa en común: Unifican los esfuerzos individuales para identificar oportunidades de mejoramiento, que se presentan como problemas a cuya solución se refieren. Para lograr lo anterior, se requiere de una aptitud de participación, involucramiento y colaboración por parte de todos los integrantes de la empresa, así como de un cambio en los estilos de toma de decisiones con base en el consenso.

El trabajo en equipo esta pasando a ser uno de los pilares culturales del cambio organizacional hacia la competitividad. Si una empresa comprende las bondades de este concepto, conoce la infraestructura que necesita, la dinámica de su operación y cómo facilitar su funcionamiento, podrá ponerlo en práctica con éxito como un valor cultural propio.

En la actualidad es cada vez mas común la idea de que las organizaciones son creadas para incrementar el bienestar de todos los grupos de interés e influencia asociados a ellas, no solo de los accionistas o trabajadores, y que si estos no trabajan en equipo orientados hacia la satisfacción de los consumidores, ninguno de los dos podrá incrementar su bienestar en forma sostenida a largo plazo, afectando dramáticamente las relaciones entre la administración y los empleados, que deberán pasar de competitivas a cooperativas.⁹

2.3 El desarrollo organizacional y la participación

El desarrollo organizacional es la disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas, dedicada a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado.

Una de las bases más importantes del desarrollo organizacional es el empleo de un modelo de participación y delegación de autoridad. La participación en los programas de DO no esta restringida a las élites o a las personas en los niveles más altos; se extiende ampliamente a toda la organización. La creciente participación y delegación de autoridad han sido siempre las metas principales y los valores prominentes del campo.

⁹ Ibid., p. 10.

2.3.1 El desarrollo Organizacional y el cooperativismo

El DO estimula la participación y la cooperación porque considera importante que no se pueden crear expectativas las cuales no se van a cumplir. O mejor la participación de la gente en las decisiones que las afectan no es juego que se puede improvisar; sino, que tiene intención de ser cumplidas. En realidad la participación y la cooperación nacen de la no participación¹⁰ .

2.4 Desarrollo Organizacional

▪ Concepto

Según el profesor Tobías Moreno, basados en aportes de autores como Beckard (1973), Bennis (1973) y Lorsh (1973) y Frech (1973) de elementos y principios básicos en la conceptualización del Desarrollo organizacional, sugiere la siguiente definición:

“Desarrollo organizacional es un esfuerzo da cambio planificado de toda organización y administrado desde la gerencia para aumentar la efectividad y bienestar de la entidad por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la misma, las cuales se apoyan en las ciencias del comportamiento”.

¹⁰ Moreno, Tobias. Desarrollo organizacional ., Ed. UNISUR.Bogota 1999.p. 365

El DO es un cambio planificado porque implica un diagnóstico sistemático de la organización, así como el desarrollo de un plan estratégico para el mejoramiento del mismo. La gerencia desempeña papel fundamental teniendo en cuenta el conocimiento y comprensión con los objetivos del programa y apoyo activo a los métodos utilizados.

Para aumentar la efectividad y bienestar de la organización se señalan tres características: los individuos realizan su trabajo en relación con objetivos y planes para el buen desempeño de la organización, la comunicación lateral y vertical, relativamente no se distorsiona. Las personas son generalmente abiertas dispuestas a ventilar los conflictos, además comparten todos datos pertinentes, incluso los sentimientos.

Los profesionales basan sus diagnósticos y su actuación en lo que es conocido, en eventos normados por las leyes y por la dinámica que ayudan a explicar lo que es la conducta individual, la del grupo y la de la organización. El conocimiento de estas normas, regidas por leyes, proviene de la teoría de la personalidad, de la psicología social, de la dinámica de grupos y de las teorías de la organización.

La mayoría de los esfuerzos del desarrollo Organizacional tienen entre otras las siguientes características:

- Hay un programa planeado que involucra todo el sistema.
- Está relacionado con la misión organizacional.

- Es un esfuerzo orientado hacia la acción.
- Los esfuerzos del desarrollo organizacional trabajan de preferencia con grupos.
- Los resultados de los esfuerzos del DO son a largo plazo.

2.4.1 Orígenes del Desarrollo Organizacional¹¹

El movimiento de desarrollo organizacional (DO) surgió a partir de 1962, no como el resultado del trabajo de un autor único, sino como un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, la organización y el ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. No es una teoría propiamente dicha, sino un movimiento que congrega varios autores que buscan aplicar las ciencias del comportamiento (en especial la teoría del comportamiento) a la administración.

La teoría del comportamiento surgió de la teoría de las relaciones humanas ¹² y en un enfoque predominantemente sociológico y motivacional. La organización se visualiza como un organismo social que tiene vida y cultura propias, en el cual se desarrollan estilos de organizacional y sistemas de organización para dirigir las personas.

¹¹ CHIAVENATTO, Idalberto INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN.. Quinta edición. Ed. Mac Graw Hill, p. 625 .

¹² La teoría de las relaciones humanas, propuesta por Elton Mayo a partir del experimento de Hawthorne y los trabajos de Lewin, fue la reacción contra la tradicional teoría clásica. Hizo énfasis en el hombre (hombre social) y el clima sociológico del trabajo. Las expectativas de los empleados, sus necesidades psicológicas, la organización informal y la red no convencional de comunicaciones constituyen los componentes principales de los estudios de la administración.

De la teoría del comportamiento nació el movimiento del desarrollo organizacional (DO), orientado a lograr el cambio y la flexibilidad organizacionales. Se comprobó que no basta proporcionar entrenamiento o adecuación individual o grupal, sin realizar cambios específicos, sino que es necesario también preestablecer un patrón de desempeño y un programa coherente de cambios en toda la organización.

Las teorías sobre organización mostraron la necesidad de hallar un nuevo enfoque de la organizacional, capaz de interpretar la nueva organización del hombre moderno y la organización actual, basada en la dinámica motivacional. Se comprobó que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan explícitamente con los objetivos organizacionales.

2.4.2 La teoría de los sistemas y el D.O

La teoría de los sistemas aglutinó dos tendencias: el estudio de la estructura, por un lado y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, por el otro, integradas a través de un tratamiento sistémico¹³.

Los aspectos estructurales son elementos estáticos de la organización y se refieren a la distribución de sus diferentes componentes (división del trabajo, autoridad y responsabilidad, número de niveles jerárquicos, tipos de departamentalización, amplitud de control, etc.). La limitación de ese enfoque no

¹³ La teoría de los sistemas aglutinó los aspectos estructurales y de comportamiento, posibilitando el surgimiento del desarrollo organizacional.

esta en el hecho de estar equivocado, sino de ser incompleto. El simple cambio de la estructura formal no produce necesariamente un cambio en la organización.

El proceso en cambio, es dinámico y se refiere a las normas culturales que determinan el ambiente de una organización, la calidad de la comunicación humana, los cargos y funciones asumidos por las personas dentro de sus grupos, la manera como abordan y resuelven los problemas y se toman decisiones, los valores y métodos de la organización, el modo de ejercer el liderazgo y la autoridad, la competencia y la cooperación entre grupos.

El desarrollo organizacional exige cambios en los procesos que ocurren entre personas y grupos. Es necesario remover la estructura y principalmente la **cultura organizacional**.

Los diversos modelos de DO consideran básicamente cuatro variables:

1. El ambiente externo, que se centra en aspectos como turbulencia ambiental, auge del conocimiento, la tecnología y las comunicaciones, e impacto de esos cambios sobre las instituciones y los valores sociales.

2. La organización, que toma en cuenta el impacto de la turbulencia ambiental y las características necesarias de dinamismo y flexibilidad organizacional para sobrevivir en un ambiente dinámico y cambiante, donde surgen nuevas tecnologías, nuevos valores sociales, nuevas expectativas, y donde los productos

tienen vida corta. El desarrollo organizacional adopta una posición antagónica al concepto tradicional de organización y destaca las diferencias fundamentales existentes entre los sistemas mecanicista (típicos del concepto organizacional) y los sistemas orgánicos (enfoque del DO)¹⁴.

3. El grupo social, que considera aspectos de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, conflictos.

4. El individuo, que destaca las motivaciones, actitudes, necesidades.

2.4.3 Cultura Organizacional¹⁵

La cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar tareas que, de manera consciente o inconsciente cada organización adopta o acumula con el tiempo y que condiciona fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros. Estas creencias y expectativas producen reglas de comportamiento que configuran el comportamiento de los grupos y las personas dentro de la organización. La cultura organizacional es la forma aceptada y estable de interacciones y relaciones sociales características de cada organización.

Para la organización, valores son todos aquellos elementos que ella estima en alto grado y que predominan sobre otros al tomar decisiones, solucionar conflictos ejecutar tareas. La organización requiere reunir un conjunto de valores que, al ser

¹⁵ CHIAVENATTO. Op. Cit., p: 270.

compartidos por todos los miembros, generen una acción coordinada para conseguir los objetivos organizacionales.

Los autores del DO consideran que modificar la estructura organizacional no es suficiente para cambiar la organización. La única manera viable de modificarla es cambiar su cultura, lo que equivale a decir, sistemas en los cuales las personas viven y trabajan¹⁶.

2.4.3.1 Tradiciones culturales indígenas

Entre las formas de trabajo comunitario más generalizado en las comunidades indígenas tenemos la minga, cambio de mano, trabajo citado por los cabildos.

A partir de la lucha por las tierras: empresas, grupos y tiendas comunitarias, grupos colectivos de ayuda mutua en parcelas(nuevo – cambio de mano), rotación de empresas entre otras, como espacio para la formación política, seguimiento y selección de nuevos líderes.

¹⁶ BECHHARD, Richard, Desarrollo Organizacional, Editorial Edgard Blucher, 1972,p.19.

Las tiendas comunitarias aportaban víveres para reuniones y trabajo comunitario, de movilización de delegados a labores de organización.

Apoyaban programas de salud y educación, fomento de la producción comunitaria, centros de reunión escuelas.¹⁷

La minga es una actividad bien importante en la cultura indígena, en la cual participan los mayores, las mujeres, los jóvenes y los niños en una ejemplar distribución social del trabajo según sus capacidades, con unos niveles de organización que permite calcular el tiempo, la comida a alistar para el convite y la clase de minga como: la construcción de la casa, preparar el terreno para la siembra, recoger la cosecha, arreglar los caminos, ayudar a los recién casados, acompañar en los alumbramientos, velorios y en funerales. La minga va acompañada de abundante comida, se comparte la chicha de maíz o de trigo, se combina con algunos mitos como el de colocar algunos símbolos para espantar los seres malignos, se remata con música y baile.¹⁸

2.4.4 Concepto de organización

“Una organización es la coordinación de actividades diferentes de colaboradores individuales para llevar a cabo transacciones planeadas con el ambiente”.

(Lawrence y Lorch).

¹⁷ LONDOÑO Vélez Luis Alfredo. Impacto sobre la producción, la economía y el desarrollo en las comunidades indígenas del Nororiente del Cauca. Universidad Nacional de Colombia Facultad de Agronomía, Santa Fe de Bogotá, Enero de 1995. p.374.

¹⁸ Cabildo Mayor Yanacona. Reconstruyendo la Casa Yanacona. Popayán. Febrero del 2000.p.15.

- **Áreas de interacción en el DO**

Podemos identificar tres problemas claves que enfrenta cualquier organización en desarrollo.

- **Interacción entre organización y el medio ambiente**

En el DO prevalece el enfoque de sistema abierto el cual permite reconocer una dinámica entre el sistema (organización) y su ambiente externo. El ambiente de una organización es el conjunto de condiciones (sociales, políticas, económicas etc...) que la rodean en las diferentes etapas de su existencia. Dadas las condiciones cambiantes del entorno, la organización debe ser sensible y flexible para adecuarse a ellas. La adaptación es una condición vital para la sobrevivencia de la organización y aun mas importante, para su crecimiento.

- **Interacción entre grupos**

Si las organizaciones han de transar efectivamente con su ambiente, deben diferenciarse entre grupos, cada una de ellas maneja una parte de las relaciones con el ambiente total de la organización. Estos grupos reciben comúnmente el nombre de vicepresidencia, departamentos, divisiones, secciones, etc. Lo anterior nos guía en la discusión de los cambios estructurales de la organización, nos señala la necesidad de hacer un inventario de las demandas ambientales para saber que tipo de modificaciones internas se deben hacer en la organización.

▪ **Interacción entre individuos y la Organización**

El problema de la interacción entre el individuo y la organización ha sido un constante preocupación de la teoría y práctica administrativa, en muchos casos son notorias unas relaciones tensas y conflictivas. Esto ocurre, entre otros motivos, por la no siempre compatibilidad de los objetivos perseguidos por el individuo y los objetivos que desea alcanzar la organización.

2.4.5 Concepto de cambio¹⁹

Podemos ver que una organización sufre continuamente procesos de transformación, que presenta permanentes modificaciones tanto en su estructura como en su comportamiento. Esto es lo que reconocemos como cambio en una organización, las modificaciones en sus actividades rutinarias.

El desarrollo Organizacional se ocupa en producir una acción planeada de cambio, al tiempo que busca reducir el impacto que sobre una organización pueda acarrear una acción de cambio consciente y deliberada.

2.4.5.1 Tipos de cambio

La organización es un sistema compuesto por tres subsistemas básicos: el técnico, el administrativo y el humano. Esto nos permite delimitar el terreno sobre

¹⁹ Moreno. Op. Cit., p: 367-369.

el cual se puede ejercer acciones de cambio, al igual que nos muestra la amplitud del trabajo que ello implica. De este modo podemos hablar de tres tipos fundamentales de cambios:

- **El cambio técnico:** Tiene que ver con aspectos técnico o de procedimiento. Mas concretamente definiciones de tareas, flujos de trabajo, tecnología y otros factores. Aquí el cambio versa sobre modificaciones en el ámbito de las actividades rutinarias de ejecución, la utilización de nuevas tecnologías y nuevos procedimientos para realizar actividades.

- **El cambio administrativo:** Generalmente hace referencia a la estructura organizacional, en las normas y reglas, en los objetivos, en el sistema de recompensa y castigo, en el proceso de toma de decisiones y demás elementos destinados a facilitar la labor de administración.

- **Cambio comportamental:** Comúnmente se afirma que la organización son las personas. Los cambios que se impulsen en esta área propugnan por provocar en los individuos modificaciones socioculturales que estimulen y fomenten el crecimiento del hombre, que lo active en lugar de hacerlo pasivo y receptivo. Potenciar el crecimiento del hombre y el desarrollo de su capacidad creativa al servicio de la comunidad de trabajo es un gran esfuerzo de cambio.

La resistencia al cambio en estos elementos se puede precisar con base en la participación y formación mediante mejoras en los canales de información, impulso

da actividades de investigación y excepcionalmente con la sustitución de algunas personas.

2.4.5.2 El agente de cambio²⁰

A la persona o grupos de personas con intención de introducir el cambio en una organización, se suele llamar: agente de cambio.

El agente de cambio puede ser: un consejero externo a la organización, un consejero interno sin vinculo directo de autoridad (staff) o una persona con autoridad dentro de la organización.

El agente de cambio al inducir acciones de cambio planeado, que coloquen la organización a tono con las exigencias del entorno de la empresa, aplica diferentes métodos que varían de uno a otro agente.

Sin embargo el agente de cambio no actúa solo, su labor no es la de ser el redentor de todos los males que puedan aquejar a la organización. Su labor está estrechamente relacionada con el papel que ha de jugar el sistema-cliente.

²⁰ Moreno. Op. Cit., p: 107,108.

2.4.5.3 El sistema cliente

Según la terminología del desarrollo organizacional, se suele llamar sistema cliente a la persona o grupo de personas sobre las cuales se va a provocar el cambio. Para hacer más viable la relación entre agente de cambio y el sistema - cliente, es aconsejable que este último sea en una fase inicial solamente una persona. Es decir en primera instancia se considera como sistema cliente a la autoridad jerárquica de una entidad.

De otra parte, la denominación “cliente” tiene gran significado porque muestra la necesidad de vender la idea de cambio a una entidad.

La relación entre agente de cambio y el sistema cliente implica los siguientes aspectos:

- Que las parte deben unificar conceptos en lo referente a soluciones de problemas existentes en la organización.
- El agente de cambio no debe ser considerado como un experto en problemas concretos de la administración (personal, mercadeo, finanzas, producción), él debe ser experto solo en ayudar al sistema cliente a aprender a reconocer problemas.
- Las relaciones se deben desenvolver en un marco de confianza mutua.

- Agente de cambio y sistema cliente participan mancomunadamente en la definición y ejecución del programa de cambio.

2.4.5.4 Resistencia al Cambio

Todas las organizaciones tienen una cultura. La cultura incluye una serie de valores compartidos, creencias, actitudes, costumbres, normas, personalidades y héroes que describen la empresa. La cultura es la forma singular que tienen las organizaciones para realizar sus actividades. Es la dimensión humana la que crea solidaridad y significado y que inspira compromiso y productividad de una organización cuando se aplican cambios a la estrategia. Si las estrategias de una empresa están apoyadas por productos culturales como valores, creencias, ritos, rituales, ceremonias, historias, símbolos, lenguaje y héroes, entonces los gerentes muchas veces pueden aplicar los cambios sin problemas y con facilidad.²¹

Según el profesor Alfredo Londoño (1986), también existen factores inmersos a través de la historia de comunidades indígenas que han dificultado el cambio en las organizaciones y empresas, a saber:

- La poca experiencia de los indios en el manejo de empresas económicas.
- La oposición por quienes se veían afectados por la labor de las tiendas y empresas comunitarias, como comerciantes, terratenientes, usureros.

²¹ DAVID, Fred Ricardo, Conceptos de administración estratégica. Quinta edición.. Edit. Prentice Hall. p. 218

- La carencia de capital de trabajo y apoyo económico (no eran concordantes a las condiciones socioeconómicas de las comunidades).
- La falta de autonomía frente a las entidades del Estado.
- La deserción y los conflictos al interior de las comunidades.
- La inestabilidad y las altas carteras de las empresas.
- El medio individualista y egoísta que en el transcurso de la historia ha rodeado a las comunidades.
- El bajo nivel de participación de las comunidades en la ejecución de los proyectos económicos, en consecuencia, las decisiones y tareas se concentraron en un pequeño grupo de personas, lo cual hacía difícil para las juntas directivas de las empresas la dirección y el control, impidió además la capacitación de socios y la democratización de los grupos, en algunas zonas de poca formación política, generó resistencia a financiar con utilidades las actividades organizativas, de educación y salud.

Todo lo anterior conlleva a que aun en los actuales momentos se presente una marcada resistencia a realizar cambios en los modos de vivir y de actuar de algunas comunidades indígenas.

▪ **Estrategias para cambios**

- Cabe decir que la resistencia al cambio es la mayor amenaza aislada para el éxito de la implementación de estrategias.

- Si bien existen diversos métodos para hacer cambios, tres estrategias comúnmente usadas son: la estrategia de cambio de fuerzas (girar ordenes y hacer que estas se cumplan); la estrategia de cambio educativo (presenta información para convencer a las personas que se necesita un cambio) y estrategia de cambio racional o del interés personal para cambiar (intente convencer a las personas de que el cambio es para su beneficio personal).

La estrategia de cambio racional es la más deseable, por lo que se analiza el método con mas detenimiento. Además se invita a que el personal participe en el proceso de cambio y en los detalles de la transición; la participación permite que todo el mundo manifieste su opinión, se sienta parte del proceso de cambio y que identifique sus intereses personales en relación con el cambio recomendado. Necesita también motivación, comunicación y dar y recibir información para que todos sepan como va el proceso.²²

2.4.6 El Liderazgo

Concepto

“ El liderazgo es la influencia ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”²³ .

²² Ibid, p., 254.

²³ R. TANNENBAUM, I. Wescheler y F, Massarik, Lideranca e Organizacao, Sao Paulo, De. Atlas, 1970.

El liderazgo positivo se orienta hacia una visión personal de excelencia, al trabajar en forma cooperativa por medio de los demás. El liderazgo positivo incluye:

- Acciones responsables y productivas por parte del líder y de los seguidores.
- Contribución para consigo mismo y para la comunidad.
- El líder y los seguidores hacen lo que desean, mientras se convierten en lo que quieren ser.
- Riesgos y sacrificios.

2.4.6.1 Liderazgo en el Desarrollo Organizacional²⁴

- **Liderazgo transformador**

Un común denominador de la empresas excelentes es contar con grupos homogéneos y líderes que encaucen a sus grupos hacia causas notables y de beneficio común.

Pero Burns (1985), ha propuesto otra forma de liderazgo, menos frecuente lo que e denominó “ el liderazgo de transformación”, un liderazgo que se funda en la necesidad que tiene el hombre de una razón de ser y se crea un fin para la empresa. Este liderazgo se presenta cuando una o más personas se comprometen con otras de tal forma que los líderes y los seguidores alcanzan mutuamente niveles de motivación y de ética mas elevados.

²⁴ MORENO. Op.cit., p: 367-369.

Corresponde al gerente propiciar un ambiente adecuado de trabajo y pone en practica su enfoque hacia el liderazgo hacia el objeto de incrementar los objetivos que sirvan para desarrollar el potencial latente en el empleado.

- **El liderazgo eficaz**

El liderazgo eficaz debe fomentar la responsabilidad y la participación del personal. La mejor manera de lograr este tipo de participación y de que el trabajador asuma la responsabilidad que se le asigna es brindarle la oportunidad de participar en el ambiente de trabajo. La influencia del gerente en la organización se percibe mas en su papel de líder; la autoridad formal lo ha investido de gran poder potencial y el liderazgo determina en gran medida qué cantidad de ese poder debe ejercerse.

Liderazgo centrado en el jefe

Liderazgo centrado en los subordinados

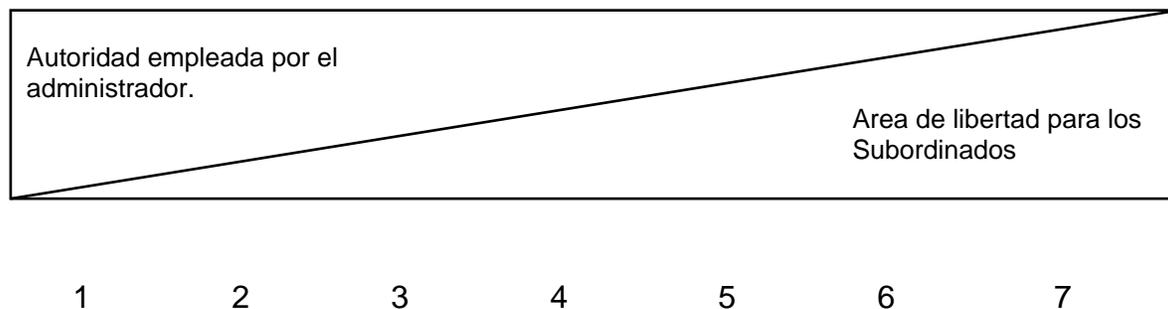


Fig.3. Comportamiento en el liderazgo.(Smith y Tannembaum)

La figura anterior muestra el comportamiento en el liderazgo por parte de los gerentes y empleados de una organización y cuyo comportamiento es el siguiente:

1. El administrador toma las decisiones y las divulga.
2. El administrador “vende” su decisión.
3. El administrador presenta ideas e invita a que se haga cualquier pregunta.
4. El administrador presenta una decisión tentativa sujeta a modificación.
5. El administrador expone el problema, admite sugerencias y toma finalmente la decisión.
6. El administrador determina los límites y solicita el equipo que tome la decisión.
7. El administrador permite que el subordinado tome parte activa dentro de los límites fijados por su superior.

2.4.7 Trabajo en Equipo

Concepto

Se da el trabajo en equipo cuando varias personas comparten un mismo objetivo y se proponen lograrlo mediante la interacción adecuada de todas ellas. Esta modalidad tiene sus propias ventajas a saber:

- **Efecto social:** Constituye el reconocimiento permanente a la necesidad de interacción con otros y sirve a la vez como escuela para aprender la lección de la convivencia armónica que vamos a requerir en otros escenarios de la vida.

- **Efecto aditivo:** Cuando un numero plural de persona se ponen de acuerdo para adelantar juntas un trabajo surge un enriquecimiento cualitativo y cuantitativo del recurso que lo constituyen.
- **Efecto factorial:** Está plenamente comprobado que las personas multiplican su efecto de trabajo cuando se relacionan adecuadamente.

El trabajo en equipo tiene muchas ventajas con respecto al individual: el conocimiento y el compromiso colectivo son mayores a los individuales, se pueden atacar problemas más complejos, genera más ideas para análisis, proporciona un sentimiento de pertenencia, se comparten problemas y se mejoran las relaciones interpersonales. Por otro lado, las desventajas del trabajo en equipo son, por ejemplo, que la generación de resultados es más lenta, el manejo del grupo es más complicado que el de un solo individuo y las diferentes personalidades entre los miembros pueden crear ciertos conflictos que impiden que el equipo logre un alto desempeño. Además siempre existe un balance entre las ventajas y las desventajas de la participación de los empleados.²⁵

Requisitos para el trabajo en equipo

- **Actitud sico-social:** El Pasar del trabajo individual al trabajo en equipo, en materia de actitud sico - social es por decirlo en forma comprimida, disponer el ánimo para pasar del “YO al NOSOTROS”.

²⁵ CUERVO, Castañeda Mario. El trabajo en equipo y la sinergia.. Edit.4 x cuatro impresores.1995. p: .24,25.

- **Actitud positiva de pensamiento:** No pensar que solo nuestras ideas son las mejores, sino también ser receptivo frente a las ideas y pensamientos de los demás.

- **Participación:** La participación tiene que ser algo efectivo, involucrarse de verdad en el proceso y aportar ideas, opiniones, etc. como contribución a la decisión y a la realización de lo que se pretende hacer.

- **Solidaridad:** Entendida como el mecanismo que permite conocer, comprender y actuar frente a la necesidad o falencia de los otros miembros del grupo. No debe quedarse en el simple terreno anímico del deseo, ni en el teórico de las palabras y los esquemas filosóficos, sino que ha de llegar hasta el punto mismo de la acción.

- **Comunicación:** Sin información no hay participación posible. La comunicación, vehículo para la información y aspecto fundamental dentro de las relaciones interpersonales, para ser determinante en el desarrollo de un trabajo en equipo.

- **Colaboración:** Una de las consecuencias lógicas de la solidaridad es la colaboración. La palabra en sí está conformada por dos pares esenciales, a saber: La colaboración es pues, en esencia trabajo con otros; vale decir, trabajo en equipo.

- **Posibilidad de logro:** Supone que todo equipo trabaja, como todo grupo social, que tiene una misión para cumplir, unos objetivos para alcanzar y unas metas trazadas que garanticen la conquista de objetivos.

2.4.8 La Comunicación²⁶

Concepto

La comunicación es un proceso por el cual una persona o grupo, llamado emisor, envía un mensaje utilizando un medio y canal adecuado de comunicación, a otra persona o grupo llamado receptor, el cual debe no solo recibir el mensaje, sino también comprenderlo y aceptarlo.

Toda comunicación es un proceso en dos sentidos y necesita de dos personas: una que produce y envía el mensaje; la otra, que lo recibe, lo comprende y lo acepta.

2.4.8.1 El proceso de comunicación

El emisor envía al receptor un mensaje. El mensaje puede consistir en: ideas, opiniones, ordenes, instrucciones, explicaciones, memorandos, actitudes, informes, etc.

²⁶ LEON, Black Bubbis. Las organizaciones , un enfoque estratégico. Edit. Universidad de Valle. Cali 1990. p: 175-180.

Si el receptor pregunta o contesta, se establece una comunicación, La comunicación es en dos sentidos: consta de la transmisión del mensaje más la retroalimentación.

El receptor utiliza la retroalimentación para preguntar, contestar o hablar, y así establecer una comunicación. Para el emisor, la retroalimentación es una especie de control. El emisor puede saber por medio de la retroalimentación si el mensaje ha sufrido deformaciones, o si por el contrario, ha sido recibido, comprendido y aceptado por el receptor, tal como lo planteó el emisor. El emisor utiliza un medio y canal adecuados de comunicación para comunicarse con el receptor como medios mímicos, orales, escritas, audiovisuales, electrónico etc.

El emisor, para producir o enviar el mensaje, utiliza signos de un repertorio o lenguaje que él conoce y espera sea conocido por el receptor.

El concepto de ruido: Se le llama ruido a aquellos factores que distorsionan la calidad y claridad del mensaje. También constituye ruido la falta de atención del receptor al asignar significados erróneos a las palabras.

2.4.8.2 Las comunicaciones en las organizaciones y su importancia

Las comunicaciones deben ocupar en las organizaciones el lugar que les corresponde y recibir la atención e importancia que requieren. Las comunicaciones son esenciales, no solamente para el funcionamiento y progreso de una organización, sino para su propia subsistencia.

Los administradores, en las organizaciones, necesitan comunicar y ser comunicados, informar y ser informados. Si las personas no recibieran comunicaciones, se preguntarían: “¿cómo puedo realizar mi labor sino se qué tengo que hacer?” y “¿cómo puedo saber qué ha realizado mi personal sino he recibido comunicación al respecto?”.

Para que la organización pueda obtener su misión, las personas necesitan recibir la información necesaria para poder realizar sus labores y esta información llega por medio de la comunicación.

En las organizaciones la comunicación fluye o se manifiesta de varias maneras.

- **Comunicaciones externas e internas**

Se puede decir, sin exageración, que las organizaciones actuales son un sistema de comunicaciones.

Tomando como punto de referencia a la organización, las comunicaciones se pueden clasificar en internas y externas.

- **Comunicaciones externas**

Las comunicaciones externas son las que se originan dentro de una organización para ser enviadas al exterior de la organización; a otras organizaciones, a personas y grupos fuera de la organización.

Las comunicaciones externas han adquirido bastante importancia, debido a las necesidades de la organización de enviar información a los accionistas, a los proveedores, a los clientes, al público en general, a las instituciones del gobierno, etc.

- **Comunicaciones internas**

Son las que se originan dentro de la organización para el flujo interno entre los integrantes de la organización.

Cada vez se hace más necesaria la comunicación entre los miembros de la organización para informar y ser informados, para comunicar y ser comunicados, para recibir y enviar comunicaciones.

Debe fluir por la diversos medios y canales de comunicación no solo la información requerida para la realización satisfactoria de las labores en la organización sino también la información relacionada con las aspiraciones, expectativas, actitudes, satisfacciones, condiciones de trabajo de las personas que laboran en la organización.

Las comunicaciones internas son el punto clave de la administración de organizaciones y son básicas para la vida de las organizaciones.

Las comunicaciones internas pueden subdividirse en:

- **Formales:** Las comunicaciones formales u oficiales, son las que han sido establecidas por la gerencia para que sean utilizadas por las personas de la organización para comunicarse.
- **Informal:** O no oficial, no sigue los conductos de comunicación establecidos por la gerencia para comunicarse. La comunicación informal se realiza entre personas de una organización debido a motivos de personalidad, de experiencias, de actitudes, de formación, de percepción, de expectativas, de necesidades, de frustraciones, etc.
- **Ascendente:** Es la que se origina en cierto nivel organizacional y fluye a niveles organizacionales superiores.
- **Descendente:** Esta fluye de un nivel mas alto a uno mas bajo dentro de la organización.

- **Horizontal:** Se realiza dentro de las personas que están en un mismo nivel de la organización.
- **Diagonal:** Se realiza entre personas de diferentes niveles que no tienen relación directa de dependencia.

El rumor: es un factor típicamente humano y no existe en la comunicación técnica. El rumor es un mensaje estructurado, provisto de sentido, constituido por elementos deducidos del conjunto de los mensajes transmitidos, pero unidos de una forma diferente de mensaje original y completado con factores integrantes. El rumor surge cuando no hay una comunicación adecuada entre la gerencia y el personal y entonces el rumor satisface la necesidad y el deseo de las personas de estar informadas y obtener la información actualizada. El rumor es espontáneo y no se propaga de forma definida ni sigue los mismos conductos. Los rumores surgen como consecuencia de una falta de comunicación entre la gerencia y el personal.

2.4.8.3 La comunicación y sus problemas más comunes

- El primer problema que se presenta en la comunicación descendente es el olvido por parte del emisor de entender que las personas tienen diferentes experiencias, aptitudes, percepciones, etc. y que el receptor no ve ni interpreta las cosas del mismo modo que las ve e interpreta el emisor.

- Otro problema en la comunicación, se presenta cuando se confunden las palabras que se escriben igual; pero tienen un significado diferente para cada profesión u oficio.
- Otro problema de la comunicación descendente es que el mensaje original se distorsiona a medida que pasa por los diversos niveles organizacionales. Mientras por mas niveles y personas pase el mensaje, mas fácilmente se deformará y cuando llegue a su destino, el mensaje tendrá un significado e ideas diferentes del mensaje original.
- Existe también el problema de la motivación del personal en la organización. Las personas que sienten que no las escuchan, tienden a no escuchar o a escuchar equivocadamente.
- Otra causa en la falla de la comunicación descendente es la falta de claridad en el mensaje. Ciertas órdenes e instrucciones son redactadas de manera tan confusa, o sin tener en cuenta el nivel de formación del receptor, lo que hace casi imposible su comprensión por parte del receptor.
- Uno de los problemas más graves dentro de la comunicación horizontal es la falta de integración entre las diversas áreas o secciones de la organización. Cada persona ve lo que le corresponde; pero no ve la organización como un todo.
- Una comunicación ascendente que sea eficaz es difícil de lograr o porque el jefe no cree que el empleado sea la persona apropiada para enviarle información o porque no existen canales adecuados de comunicación, o porque el empleado no se siente a gusto comunicando al jefe.

**PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
EMPRESA COOPITAYO LTDA.**

DIAGNOSTICO GENERAL

CAPITULO III

3. DIAGNOSTICO INTEGRAL

“El objetivo de un diagnóstico debe consistir en conocer los principales factores positivos y negativos de la empresa y de su entorno, para lograr soluciones eficaces para posicionar la empresa y por consiguiente maximizar la riqueza del ente económico, tanto en el corto como el largo plazo”.²⁷

En toda actividad humana, cuando se trata de resolver algún problema, nos vemos abocados a partir de un diagnóstico para contar con un examen de la situación y poder prescribir algunas formulas para su solución. Es por ello que el diagnóstico se levanta como la base sobre la cual se edifica todo proceso de cambio organizacional²⁸.

El diagnóstico nos permite un conocimiento para la actuación, es decir, es la base para un hacer y para apoyar las estrategias que se han de expresar en una practica, de conformidad con las necesidades manifiestas por los mismos interesados.

²⁷ Diagnostico Empresarial, Universidad Central del Suroccidente.p.83.

²⁸ MORENO, Tobías. Desarrollo Organizacional. UNISUR. p. 128.

El ámbito del diagnóstico está compuesto por una parte interna y otra externa con todas las implicaciones para entender los problemas, mediante una visión integral. La parte interna tiene que ver con el diagnóstico sobre el direccionamiento que las directivas le hayan dado a la empresa teniendo en cuenta sus diferentes áreas funcionales y el grado de participación para la toma de decisiones en cada una de ellas. La parte externa, la constituyen aquellos elementos que de una u otra manera afectan las políticas de las compañías y que no pueden ser controlables.²⁹

Partiendo de un análisis de la información secundaria interna encontrada en los archivos de la empresa COOPERATIVA INDIGENA MULTIACTIVA DE PITAYO LTDA. y externa del programa indígena RED/PMA y de una investigación de campo donde se recolectaron datos a través de entrevista con el personal de la empresa, se determinaron una serie de fortalezas y debilidades existentes en la organización.

El diagnóstico como procedimiento cuenta con dos etapas complementarias e inseparables: Etapa descriptiva, en la cual se busca esencialmente reconocer y comprender en qué situación real se encuentra la organización y una segunda etapa analítica, la cual tiene como finalidad específica analizar el porqué de la situación actual descrita, o sea, las causas y orígenes de la problemática organizacional.

²⁹ Maxi marketing Cali, Mayo 15 de 1996 Edición No.12.

3.1 Diagnostico Externo

El ámbito externo de una empresa, es un factor de gran importancia, por lo tanto se debe conocer en todos sus aspectos: Económico, social, cultural, político, legal, tecnológico, demográfico, competitivo y ambiental, para ser mas competitivos a nivel global; y además, ser proactivos y creativos ante el entorno dinámico y complejo al cual nos enfrentamos.

Teniendo en cuenta el ámbito externo local, regional y nacional; tomaremos y explicares las variables de mayor influencia e impacto para la empresa COOPITAYO LTDA.

3.1.1 Análisis de la situación actual de las variables del entorno

Para el presente análisis de las variables del entorno daremos una calificación a cada factor de las variables según su grado de incidencia con respecto al empresa con su correspondiente observación.

++	Afecta muy positivamente.
+	Afecta positivamente
0	No afecta.
-	Afecta negativamente.
--	Afecta muy negativamente.

Cuadro.1. Clasificación de las variables

□ Entorno Político - Legal

VARIABLE	++	+	0	-	--	OBSERVACIONES
Leyes vigentes	•					Los resguardos de las comunidades indígenas, son beneficiados por recursos de transferencias de la nación. ³⁰
Numero y gravedad de protestas				•		En el departamento del Cauca, son muy frecuentes las manifestaciones en la vía panamericana y las protestas en la ciudad de Popayán, factor que afecta de manera negativa la distribución de los productos de la empresa COOPITAYO.
Licencia de salud				•		La empresa cuenta con licencia de salud, para los quesos Campesino y Doble Crema, faltándole a los quesos provolone y Mozzarella, afectando la comercialización en los almacenes de cadena.
Registro de marca	•					La marca COOPITAYO, está legalmente registrada en la Cámara de Comercio del Cauca.
Normas de calidad		•				La empresa actualmente, produce quesos de buena calidad y tecnología.
Empaques				•		El empaque actual de los producto es bueno; pero le hace falta a la empresa, una maquina empacadora al vacío, para mejorar la presentación y conservación de los productos.

Cuadro.2. Entorno politico-legal

³⁰ Ley 715 de transferencias. Art. 1, Parágrafo 2.

□ **Entorno Competitivo**

VARIABLE	++	+	0	-	--	OBSERVACIONES
Información de mercado						La empresa cuenta con muy poca información de mercado. No cuenta con información acerca de las <ul style="list-style-type: none"> • competidores, sus precios, su cobertura. Además, no cuenta con servicio de internet u otros medios que le permita tener una visión mas amplia del contexto global.
Número de competidores						Son competidores directos de COOPITAYO LTDA. a nivel regional las empresas: Alpina, Nestle, Colácteos, Colanta, Lácteos Puracé y Tapioka. <ul style="list-style-type: none"> •
Ventajas de los competidores						Los competidores de la empresa COOPITAYO LTDA, cuentan con mejor cobertura, estructura empresarial y tienen mayor posicionamiento. <ul style="list-style-type: none"> •
Desventajas de los competidores						La desventaja de los competidores frente a COOPITAYO LTDA es el precio. <ul style="list-style-type: none"> •

Cuadro.3. Entorno Competitivo

□ **Entorno Económico**

VARIABLE	++	+	0	-	--	OBSERVACIONES
Riesgo económico						<p>La situación actual del país es de crisis por que existe un alto índice de extorsión, chantaje. Esto</p> <ul style="list-style-type: none"> • hace que el riesgo económico sea muy alto y además hace que las personas no inviertan para crear empresas.
Tasa de Interés		•				<p>Para esta empresa que tiene financiación por parte del Programa Indígena RED/PMA, la tasa de interés es bastante baja, factor que la favorece. (PAAG + 3 puntos. Tasa de inflación año 2001 igual a 8,75% + 3 puntos = 11,75 anual de interés, que equivale a 0,97% mensual)³¹</p>
Inflación				•		<p>Este es un factor negativo, debido a que la empresa COOPITAYO LTDA no está fortalecida económicamente; por lo tanto, la inflación que se ve reflejada en los aumentos de precios de los insumos y materia prima, es perjudicial para esta. (8,75% para 2001)</p>
Acceso al crédito						<p>El acceso al crédito para empresas como COOPITAYO LTDA, se dificulta; para las entidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • financieras como los bancos, dado que su situación económica y patrimonial no garantiza ante las entidades financieras la devolución de los créditos.

Pasa a la siguiente página

Continuación cuadro página 57

³¹ Reglamento de crédito COL 2740 Programa Indígena RED/PMA.

Tasa de desempleo					<p>El alto índice de desempleo existente en Colombia (28,73% en el departamento del Cauca, en el año 1999)³², afecta negativamente la demanda de los derivados lácteos en las empresas, debido a la falta de ingresos para las personas.</p> <ul style="list-style-type: none"> •
Oferta de productos					<p>La capacidad instalada de la planta de producción es de 1200 litros/día y en el momento solo se están procesando 120 litros/día o sea el 10%. Por lo tanto</p> <ul style="list-style-type: none"> • la oferta del producto no es la mejor. A este hecho se le suma la falta de un empaque mas apropiado para los productos y también la falta del código de barras y licencia sanitaria para algunos productos.
Demanda de productos					<p>La demanda alta por el sabor de los productos, agradan a los clientes y es conocida en el mercado local.</p>
Patrones de gasto (canasta familiar)					<ul style="list-style-type: none"> • Este factor afecta negativamente, debido a que en Colombia existe un alto índice de desempleo, por ende, las personas tienden a comprar productos básicos de la canasta familiar, antes que los productos de la empresa COOPITAYO LTDA. (La población económicamente activa para el departamento del Cauca en el año 1999 fue de 580.611 personas, que equivale solo al 3.18% del país)

Cuadro.4. Entorno Económico

□ **Entorno Socio - Cultural**

VARIABLE	++	+	0	-	--	OBSERVACIONES
Calidad de vida						<p>La calidad de vida en Colombia, no es la mejor, debido al desempleo, y a la falta de oportunidades,</p> <ul style="list-style-type: none"> • por lo tanto este factor afecta muy negativamente la demanda de los productos de la empresa.
Ingreso per cápita						<p>El ingreso percapita para Colombia está por debajo del estipulado según el valor de la línea de pobreza</p> <ul style="list-style-type: none"> • estimada. Este es motivo suficiente, para que afecte muy negativamente la demanda de los productos de las empresas en general. <p>Ingreso estimado por año: US\$4.000 (\$8.972.000 aproximadamente).</p> <p>Ingreso real por año: US\$1.875 (\$4.299.375 aproximadamente).³³</p>

Cuadro.5. Entorno Socio - Cultural

³² Anuario estadístico Departamento del Cauca, año 1999. DANE

³³ Departamento Nacional de Planeación, Sistema de Indicadores Sociodemográficos para Colombia, boletín N° 29, julio de 2001, Bogotá.

□ **Entorno Medio - Ambiental**

VARIABLE	++	+	0	-	--	OBSERVACIONES
Ecología	•					El producto es altamente natural y además es ecológico puesto que no necesita demasiada maquinaria ni ingredientes artificiales para su proceso en planta.
Clima		•				El resguardo de Pitayó se caracteriza por ser uno de los mayores productores de leche en el Municipio de Silvia, dadas sus condiciones climatológicas, la oferta de leche en el año 2001 fue de 1.261.890 ltrs. ³⁴
Niveles de contaminación		•				Debido al empleo de poca maquinaria, los niveles de contaminación son bajos.

Cuadro.6. Entorno Medio-Ambiental

³⁴ Plan de vida del Municipio de Silvia 2000 – 2020, Plan de vida Municipio de Silvia 2002-2020. Pág. 380.

□ **Entorno Tecnológico**

VARIABLE	++	+	0	-	--	OBSERVACIONES
Disponibilidad de tecnología propia				•		La empresa actualmente cuenta con muy poca tecnología dura, además se podría decir que es obsoleta ya que parte del proceso para la producción es manual.
Capital para cambios tecnológicos					•	Actualmente la empresa no cuenta con capital para cambiar tecnología, debido al estado de endeudamiento en que se encuentra.
Precio de tecnología disponible		•				La maquinaria necesaria para producir y empaquetar quesos, es relativamente bajo. Pero la empresa en estos momentos no cuenta con capital para invertir en esta.
Inversión en Investigación y desarrollo					•	La inversión es nula debido a la falta de recursos económicos.
Tecnología de administración		•				Se están haciendo esfuerzos por darle una estructura más definida a la organización con unas funciones y responsabilidades más definidas.
Tecnología de producción				•		El proceso productivo no es el mejor, existen deficiencias en cuanto a maquinaria y equipos.
Tecnología de mercadeo y ventas					•	La empresa no cuenta con una área o departamento de mercadeo definido ni publicidad a sus productos y no cuenta con estructura o fuerza de ventas adecuada, además no poseen sistemas efectivos de control de inventarios.
Informática					•	COOPITAYO LTDA no cuenta con equipos de computo.

Cuadro.7. Entorno Tecnológico

3.1.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE) ³⁵

La matriz de evaluación de los factores externos permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una matriz de evaluación de los factores externos consta de 5 pasos:

1. Se hace una lista de factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de diagnóstico externo.
2. Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa COOPITAYO LTDA. la suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objetivo de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficiencia al factor, donde 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala.
4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la empresa.

³⁵ DAVID Fred. Prentice Hall Conceptos de Administración Estratégica., Quinta edición. p. 144.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de una manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Como lo muestra el cuadro No 8 el total ponderado de 2.03 indica que la empresa COOPITAYO LTDA. está por debajo de la media (2.5) en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades y eviten las amenazas.

MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE).

Factores determinantes del éxito	Peso	calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
Convenios interinstitucionales	0.13	3	0.39
Nivel tecnológico	0.05	3	0.15
Demanda de los productos	0.11	4	0.44
Comunicación externa	0.12	2	0.24
Veeduría de entidades externas	0.10	1	0.10
Informacion de mercado	0.05	1	0.05
Amenazas			
Orden publico	0.07	1	0.07
Fenómenos naturales	0.08	1	0.08
Ventajas de los competidores	0.12	2	0.24
Ingreso percápita	0.10	2	0.20
Numero de competidores	0.07	1	0.07
TOTAL	1.00		2.03

Cuadro.8. Matriz de evaluación de factores externos

Consideramos que dentro de los factores determinantes del éxito para la empresa COOPITAYO LTDA., descritos a lo largo del diagnóstico externo; los convenios interinstitucionales, la demanda de los productos, la comunicación externa (oportunidades) y la ventaja de los competidores (amenaza); son los factores más importantes para el desarrollo de la organización, por esta razón, se les ha asignado los mayores pesos; la calificación se asignó en la medida en que la empresa ha potencializado dichos factores.

Consideramos como factores medianamente importantes; la veeduría de entidades externas (oportunidad) y el ingreso per cápita (amenaza).

De igual manera y basados en el diagnóstico consideramos como factores determinantes para el éxito, pero aún menos importantes que los anteriores el nivel tecnológico, la información de mercado, el orden público, los fenómenos naturales y el número de competidores.

3.2 Diagnóstico Interno

La empresa COOPITAYO LTDA, por ser de carácter cooperativo, debe cumplir con una filosofía fundamentada en valores, principios, deberes y derechos propios de su naturaleza, los cuales si son cumplidos a cabalidad en cada una de sus áreas funcionales pueden armonizar el funcionamiento de la organización tanto en su parte humana (procesos), como en su parte estructural (operaciones). La realidad diaria de la empresa, demuestra que no es cumplida su filosofía y son violados sus fundamentos como lo demuestra el siguiente diagnóstico interno.

El DO desde su enfoque de desarrollo humano y estructural por medio de los cambios planificados contribuye al cumplimiento de la filosofía de la empresa y misión de la cooperativa para el fortalecimiento social y económico de la organización. Para que esto sea cumplido, juega papel importante la gerencia y el

concejo de administración como agentes de cambio con metas definidas y los asociados y trabajadores de la empresa como sistema cliente y complemento en la ejecución del plan de desarrollo.

El DO como estrategia educacional³⁶ (kegan 1971) contribuye a contrarrestar deficiencias en la formación de una cultura empresarial³⁷, en el cumplimiento de su filosofía, la misión y reglamentación; así, como en la aplicación de un método correcto en la solución de problemas y conflictos internos de la organización.

3.2.1 Diagnóstico del Área Administrativa

Una organización es una unidad coordinada formada por un mínimo de dos personas que trabajan para alcanzar un objetivo común o conjunto de objetivos comunes.

La estructura de una organización es la pauta formal que indica de qué forma las personas y los puestos de y trabajo se agrupan en una misma. La estructura suele presentarse gráficamente por medio de un organigrama. Las comunicaciones, la toma de decisiones y el DO son ejemplos de procesos de organización, por ejemplo la interrupción de las comunicaciones y de toma de decisiones, sirve para entender el comportamiento de una organización mucha más de lo que jamás se

³⁶ Kegan definió el DO como “una estrategia educativa que emplea el comportamiento basado en la experiencia par lograr una organización autorenovadora”.

³⁷ Actualmente la cooperativa representa una organización que ha dado un valor especial a la educación como fundamento a la sostenibilidad y mantenimiento del modelo propuesto, a pesar de que la concepción financiera de este principio se encuentra en el gasto y no en la inversión. Los recursos que se han conseguido, al aplicar la norma de destinar el 20% de los excedentes para el comité de educación, son significativos en el contexto del sector.

lograría si nos limitáramos a examinar su estructura³⁸. La empresa COOPITAYO LTDA, se caracteriza por tener un sistema de organización mecanicista³⁹ en el cual se mantiene una relación autoridad-obediencia, existe división del trabajo y una supervisión jerárquica de esta, toma de decisiones centralizada y solución de conflictos de manera hostil y arbitraria.

Para que en una organización se cumplan los objetivos comunes propuestos se hace necesario dividir las actividades mediante el proceso administrativo.

El proceso administrativo representa las funciones o actividades primarias en que participan los administradores. Por lo general, a estas funciones se les llama planeación, organización, dirección y control, tomadas en cuenta para el presente diagnóstico del área administrativa.

El diagnóstico analítico se realizó a partir de la información suministrada en entrevistas y encuesta a la Señora Olivia Velásco Gerente de COOPITAYO LTDA., a los operarios de la empresa y de opiniones y conclusiones tomadas de la asamblea general de asociados.

3.2.1.1 Planeación

La planeación consiste en realizar todas aquellas actividades gerenciales que se relacionan con el hecho de prepararse para el futuro. Las tareas específicas

³⁸ LAS ORGANIZACIONES, Comportamiento, estructura y procesos. Mac Graw Hill, Octava Edición 2000. P, 6-10.

³⁹ Sistema característico de las Organizaciones tradicionales, en los cuales no existe participación y conciencia social

incluyen hacer pronósticos, establecer objetivos, diseñar estrategias, elaborar políticas y fijar metas.⁴⁰

La principal debilidad encontrada en el área administrativa de la empresa, es la inexistencia de planes de acción y planes de desarrollo formulados a mediano y largo plazo. La planeación se realiza de manera improvisada, la administración es reactiva, se basa en el diario vivir y no se cuenta con objetivos claros a corto mediano y largo plazo; mas sin embargo, la empresa cuenta con un plan de mejoramiento integral realizado mediante el convenio Universidad del Cauca-Red de Solidaridad Social, el cual no se ha puesto en práctica.

3.2.1.1.1 Proceso de determinación de objetivos

En la empresa se fijan objetivos a corto plazo, que son determinados por sus directivas los cuales ocasionalmente o parcialmente son informados a los otros niveles de la empresa. Para fijar estos objetivos, las directivas cuentan con capacitación impartida por la central de cooperativas agrarias CENCOA y por el Programa Indígena RED/PMA acerca de planeación y determinación de objetivos; mas sin embargo, no existe planeación ni objetivos eficientes y claros para la empresa.

En cuanto a la información para fijar los objetivos de la empresa tanto a nivel interno como externo es deficiente, dificultando fijar objetivos precisos y reales.

alguna de sus integrantes en la toma de decisiones y resolución de conflictos.

⁴⁰ DAVID Fred. Op.Cit, p 163.

El comportamiento de los subordinados respecto a los objetivos fijados es de resistir la presión de las directivas a favor de los objetivos, son aceptados pero por debajo de cuerda son rechazados, esta situación crea malestar en el ambiente laboral como consecuencia de la desmotivación del personal por no ser tenidos en cuenta para este tipo de decisiones y más que todo los objetivos individuales de cada uno de ellos.

3.2.1.1.2 Proceso de toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones para la empresa COOPITAYO LTDA. se realiza o recae por lo general en la gerencia de la organización; sin que se consulte con los socios o el personal de la empresa. Si las decisiones son de bastante envergadura, la gerencia las consulta con el concejo de administración y la junta de vigilancia de la empresa.

La información necesaria para la toma de decisiones es por lo general poco adecuada; debido a que en algunos casos no se tiene la información precisa sobre, por ejemplo, el mercado potencial, la cantidad fija para procesar diariamente materia prima (litros de leche), etc.

Además en ocasiones la gerencia no cuenta con la suficiente información y el conocimiento necesarios de los niveles inferiores de la organización; para la toma de estas decisiones, por ejemplo el área de producción.

Cabe decir también que por fallas en la comunicación en el ámbito de toda la organización, no se crean las motivaciones necesarias para que el personal de la empresa colabore y ponga el empeño necesario para tomar las más adecuadas decisiones.

Los trabajadores de los niveles inferiores (operarios), manifiestan su desacuerdo con la gerencia; porque no se les tiene en cuenta las sugerencias hechas para la toma de decisiones en la parte de producción; ya que ellos pueden aportar en este campo. Por lo tanto este hecho desestimula a los miembros de la organización para emprender un productivo trabajo en equipo.

Participación de los asociados en COOPITAYÓ LTDA.

En el diagnóstico participativo para la Cooperativa realizado por CENCOA se definió el sentido de pertenencia de los asociados hacia la empresa:

El grupo de asociados de COOPITAYO LTDA. ha definido que el sentido de pertenencia se da a través de la unión de todos en pro de contribuir con la organización, con el ánimo de que esta progrese y entre todos buscar las alternativas de solución a los problemas que se presenten a través del tiempo. Se ha definido que ser dueño de COOPITAYO LTDA. es estar dispuesto a colaborar con la empresa y beneficiarse de ella, porque hacemos parte de ella y podemos aportar y decidir con el objeto de lograr integralmente el desarrollo de la empresa y la comunidad en general.

“Los asociados de COOPITAYO nos hicimos dueños de la empresa porque trabajamos en la constitución y organización, además hemos luchado constantemente para que al empresa salga adelante, preste unos servicios acordes a nuestras necesidades cumpliendo con los estatutos en lo que a derechos y deberes se refiere, y por toda la participación desinteresada brindada durante la trayectoria que ha tenido la empresa” (Diagnostico Participativo. Central de Cooperativas Agrarias CENCOA, 1994).

La situación actual de COOPITAYO LTDA. se caracteriza por la inexistencia de participación y compromiso de la mayoría de los asociados en la toma de decisiones.

3.2.1.2 Organización

La organización incluye todas las actividades gerenciales que producen una estructura de tareas y relaciones de autoridad. Las áreas específicas incluyen diseño de la organización, especialización del puesto, descripción del puesto, especificaciones del trabajo, modificación de conductas, delegación de autoridad, enriquecimiento del trabajo, tramo del control, unidad de mando, coordinación, diseño de puestos y análisis de puestos⁴¹.

La empresa COOPITAYO LTDA esta estructurada de la siguiente manera:



⁴¹ DAVID. Op.cit., p. 16

Fig.4.Organigrama de la empresa

La **Asamblea general** es el órgano superior y soberano de la cooperativa, a través de la cual los asociados expresan su voluntad. En ella todos los asociados participan en un pie de igualdad con 1 voto por persona.

COOPITAYÓ LTDA, cuenta actualmente con 59 asociados, los cuales en su mayoría no sienten motivación por sacar adelante la empresa; esto se refleja en la poca asistencia que se ve en las asambleas de socios; las asambleas se realizan dentro de los tres primeros meses de cada año, en la asamblea general del año 2001 asistieron 31 de los 59 asociados. (Ver anexo 2)

El **Concejo de Administración** (integrado por cinco principales y cinco suplentes): es el ente máximo dentro de la cooperativa y quien aprueba las decisiones que se tomen con respecto a la empresa. Es el órgano elegido por la Asamblea para administrar y dirigir las operaciones sociales y realizar todas las funciones que no están reservadas para la Asamblea.

La **Junta de Vigilancia** (integrada por tres principales y tres suplentes) es la encargada de fiscalizar todas las acciones que se realizan dentro de la empresa y cumplan con la normatividad.

En su área administrativa esta compuesta por:

Un gerente

Un tesorero

Un auxiliar contable

La empresa cuenta con un manual de funciones, donde están especificadas las diferentes actividades que deben realizar el personal de la empresa; el personal administrativo y de producción recibió capacitación por parte del CENCOA, pero tanto el manual como las capacitaciones impartidas no son puestas en práctica a cabalidad. Así mismo, los principios cooperativos no son puestos en práctica por los asociados por que no se tiene claridad acerca de los fines de la cooperativa.

El cabildo de Pitayó como máxima autoridad del resguardo y ente rector de los proyectos productivos desarrollados dentro de su territorio tiene como función fiscalizar y apoyar la empresa COOPITAYO LTDA.

La relación existente entre la empresa y el cabildo es mínima, ya que estos últimos no aportan ni participan en la toma de decisiones; además no ejercen controles, seguimiento ni vigilancia a la empresa.

El capital de trabajo y el fortalecimiento económico reviste gran importancia para cualquier empresa que desee permanecer en un medio competitivo; en el año 2000 la empresa formuló un proyecto para el fortalecimiento de la planta de producción y presentado al Plan de Nacional de Desarrollo Alternativo PLANTE; más sin embargo, a su directiva le hace falta hacer gestión ante entidades externas, para obtener recursos de transferencia, crédito o cofinanciación que le permitan funcionar de una manera normal y rentable.

3.2.1.2.1 Funcionamiento del Concejo de Administración y la Junta de Vigilancia

El funcionamiento del Concejo de Administración y la Junta de Vigilancia se caracteriza por:

- Incumplimiento de las funciones asignadas en el estatuto de la cooperativa.
- Desmotivación y falta de interés en la participación para la toma de decisiones.
- Baja rotación de personal asignado para el Concejo de Administración y Junta de Vigilancia.
- Poca fluidez de información entre empresa-concejo y junta de vigilancia.
- Falta efectiva gestión y asesoría a la empresa por parte del Concejo de Administración como uno de sus principales funciones.
- La efectiva veeduría por parte de la Junta de Vigilancia como una de sus principales funciones.

3.2.1.3 Dirección

Toda organización cuenta con personas y es trabajo administrativo dirigir y coordinar a estas personas. Incluye la motivación a los subordinados, la conducción de otros, la selección de los canales de comunicación más efectivos y la resolución de conflictos⁴².

3.2.1.3.1 Proceso de comunicación

La comunicación en la empresa COOPITAYO LTDA. se realiza de manera permanente, pero informal, dentro de la estructura administrativa de la empresa (gerente, tesorero y contador).

Las comunicaciones externas en COOPITAYO LTDA., son deficientes, debido en gran parte a que la empresa carece de estrategias de publicidad; portafolio de productos y de servicio a los clientes y proveedores.

La comunicación interna para esta empresa se hace de manera estrecha e informal, entre quienes conforman la gerencia, la tesorería y la contabilidad de la empresa.

Se detectó que la comunicación interna formal se utiliza únicamente para convocar a los asociados a la asamblea general.

⁴² LEON, Blank Bubis ORGANIZACIONES UN ENFOQUE ESTRATÉGICO,. Editorial Universidad del Valle. p.286

De igual manera se estableció que la comunicación descendente: gerente-operarios no es eficiente porque a los operarios no se les informa acerca de cambios en las actividades de la empresa, las cuales hacen parte del área de producción; una de las causas de esta mala comunicación, se debe al hecho que el gerente carece de conocimientos acerca de los procesos del área de producción de la empresa.

En la comunicación ascendente: operarios - gerente; detectamos problemas debido a que en algunos casos no es suministrada toda la información a la gerencia; esto se debe a que en muchos casos no son tomadas en cuenta las opiniones de los operarios por la gerencia.

Uno de los problemas más graves en cuanto a las comunicaciones y el clima organizacional de COOPITAYO LTDA., es la generación de rumores negativos y sin fundamento, en contra de los administradores y operarios que laboran en la empresa; lo que ocasiona malos entendidos y desmotiva a quienes están ejerciendo estos cargos.

La comunicación para la empresa COOPITAYO LTDA. no se realiza en todas las direcciones; y la que se realiza, se hace de manera informal y por lo tanto no eficiente.

3.2.1.3.2 Proceso de motivación

La motivación para el personal de la organización es, desde varios puntos de vista, muy poca por lo siguiente: la remuneración es bastante baja, el verdadero sentido de pertenencia hacia la empresa, se percibe en pocos asociados, la motivación se hace difícil; cuando la comunicación no es la mas adecuada, además el personal esta desmotivado porque la empresa está en déficit.

La responsabilidad recae generalmente en la gerencia de la empresa; la gerencia expresa que se siente comprometida a sacar adelante la organización. Igualmente los operarios expresan el deseo de no dejar que la organización se acabe, por eso trabajan; así el salario no sea el mas justo y en muchas ocasiones solo cumplan ordenes venidas desde la gerencia.

El grado de satisfacción del personal de la organización varía desde la satisfacción de personas que trabajan por sacar la empresa adelante, hasta la insatisfacción de personas que desean que la empresa se acabe.

3.2.1.3.3 Proceso de solución de conflictos

El clima laboral es de una falta de sentido de pertenencia y desmotivación hacia la empresa generando conflictos en las relaciones superior y subordinado.

El proceso de resolución de problemas presentados consiste en convocar a reuniones para buscar culpables mas que las causas inmediatas de estos problemas. Se opta entonces, por plantear puntos de vista y búsqueda de soluciones de manera unilateral, teniendo como resultado el acatamiento de

ordenes de manera arbitraria. La solución de estos conflictos atiende el corto plazo, dado que los objetivos propuestos son fijados a corto plazo y propios de una administración reactiva.

La relación asociado - empresa se limita a la simple asistencia a las asambleas anuales, su participación activa y conocimiento de la gestión realizada por la empresa es nula. Mientras la empresa obtuvo utilidades la asistencia y participación a las reuniones convocadas por las directivas fue fluida, a partir del decrecimiento económico de la Cooperativa los asociados se desmotivaron y decidieron no volver. La relación empleado-empresa esta caracterizada por la desinformación en la toma de decisiones y planes realizados por las directivas.

El área administrativa no tiene un canal de permanente comunicación con sus asociados y empleados para informarles acerca de las decisiones tomadas y los avances o conflictos que se presentan en la empresa para la búsqueda concertada de soluciones.

La remuneración para los trabajadores del área administrativa es muy baja, el gerente de la empresa recibe \$100.000 de remuneración, la tesorera \$20.000 y los operarios \$3.500 por jornal, lo que conlleva a una pérdida de interés por el trabajo y baja productividad de la empresa.

En cuanto la rotación de los empleados, el personal que labora actualmente es el mismo y no se cuenta con personas diferentes a estas para que reemplacen a los directivos y operarios ante cualquier contingencia.

3.2.1.3.4 Proceso de influencia e integración

Debido a la generación de rumores negativos y sin fundamento, en contra de los administradores y operarios que laboran en la empresa, el clima organizacional es moderadamente tenso. La integración entre los asociados no es la mejor; ya que en las entrevistas realizadas algunas personas afirman que existen por lo menos cinco grupos al interior de la organización: a) los de mejor posición social; b) los asociados de menor posición social; c) los que quieren que se acabe la empresa; d) los que simplemente no les importa lo que pase con la organización, por ello no opinan o no asisten a las asambleas y e) los que desean sacar adelante la empresa.

El trabajo en grupo para la organización se limita a que cada cual cumpla con las funciones asignadas y se da el caso en que algunas funciones establecidas no se cumplen a cabalidad; es el caso de las funciones del Concejo de Administración, la Junta de Vigilancia y los demás asociados.

Los subordinados expresan que a pesar del gran conocimiento que tienen y el aporte que hacen en la parte de producción, no se concerta con ellos algunas

ordenes impartidas desde la gerencia; Así, la información sea contraria o contraproducente para la empresa.

La Junta de Vigilancia por lo general no ejerce el control debido sobre el funcionamiento de la organización.

3.2.1.3.5 Resistencia al cambio en COOPITAYO LTDA.

Factores internos

- Por una parte, la falta de gestión para innovar o tecnificar la forma de producción de la empresa;
- Por otro lado la falta de una visión futurista frente al desarrollo tanto social como económico de la organización.
- La influencia que ejercen los malintencionados comentarios que hacen algunos socios o comuneros, acerca del manejo de la empresa; esto hace que las personas que la dirigen, no se sientan comprometidas con la organización.
- La falta de interés por parte de algunos asociados de la organización, unido a la pérdida de la confianza en el futuro de la misma.

- Existen algunos asociados, que no han dimensionado realmente las implicaciones en cuanto a las obligaciones de carácter financiero, legal, laboral y de producción que posee la empresa; y por esta razón se precipitan en proponer soluciones que no son las mas adecuadas para el futuro de la organización.

Factores externos

El contexto de globalización y la alta competencia que se presenta actualmente en el mundo, además de los rápidos cambios tecnológicos y la dificultad que tiene la empresa para adaptarse a ellos.

- **Trabajo en equipo en COOPITAYO LTDA.**

En la empresa COOPITAYO LTDA. se dificulta el trabajo en equipo por las siguientes razones:

- La falta de una adecuada y constante planeación en la empresa.
- La inadecuada comunicación tanto a nivel interno como externo.
- La falta de participación de los asociados en la organización no hace posible que hayan intereses comunes con los cuales se puedan trazar objetivos en bien de la comunidad.
- Las personas están acostumbradas a trabajar de manera funcional, no interdisciplinariamente, por lo tanto no es posible sacar a flote las características propias del perfil del talento humano deseado hoy en día, tales como: liderazgo

participativo, responsabilidad compartida, meta bien definida, comunicación efectiva, etcétera.

3.2.1.3 Control

Control se refiere a todas las actividades gerenciales que pretenden asegurar que los resultados reales sean consistentes con los resultados proyectados. Se debe comparar el desempeño real con las metas previamente fijadas, si hay algunas desviaciones significativas, es trabajo de la administración volver a encausar en forma debida la organización⁴³.

3.2.1.4.1 Proceso de control administrativo

Al fijarse objetivos a corto plazo, los cuales generalmente están enfocados al área de producción y ventas, en la empresa existe mayor preocupación en ejercer revisión y control de funciones en los niveles bajos y ocasionalmente a nivel superior.

En el área operativa se presenta una organización informal la cual por no tener participación en la toma de decisiones presenta resistencia o apoya parcialmente los objetivos de la empresa.

⁴³ DAVID. Op.cit., p. 163

Todos los objetivos son evaluados en las asambleas anuales de asociados y se establece un grado de cercanía o distanciamiento de las metas propuestas.

Los factores anteriormente mencionados dificultan medir los resultados proyectados con los resultados reales por la inexistencia de suministro de información oportuna.

3.2.1.4.2 Proceso de mediaciones de actividades

La productividad de la empresa en el desarrollo de actividades y cumplimiento de los objetivos propuestos es regular, así como la existencia de un elevado nivel de pérdidas y despilfarros como consecuencia de la falta de control en cada una de sus áreas funcionales. (Ver anexo 4)

3.2.2 Diagnóstico Area de Mercadeo

El diagnóstico de una empresa, está dado por una serie de factores internos y externos a la organización. Para el diagnóstico de mercadeo de la empresa Cooperativa Multiactiva Indígena de Pitayó COOPITAYO LTDA, se ha tomado como componente interno de la organización, la mezcla de mercadeo: producto, precio, promoción, plaza y servicio; los cuales se analizarán junto con las variables de los entornos de la empresa, para posteriormente realizar el plan de acción tendiente mejorar el área de mercadeo y la empresa en general.

Para el diagnóstico interno tomaremos los aspectos de la mezcla de mercadeo como son: producto, precio, promoción, plaza y servicio.

3.2.2.1 Producto

La cooperativa QUESERA COOPITAYO, produce y comercializa quesos; en las siguientes variedades:

1. DOBLE CREMA, con un peso aproximado de 450 gramos.
2. CAMPESINO, con un peso aproximado de 450 gramos.
3. MOZZARELLA, con un peso aproximado de 450 gramos.⁴⁴
4. PROVOLONE, con un peso aproximado de 450 gramos.

Características del Producto

Los quesos Doble crema, Mozzarella y campesino son productos de carácter perecedero de consumo popular, habitual, de media rotación y conocidos en el mercado regional especialmente en la población de Silvia, Popayán y Cali.

⁴⁴ El queso Mozzarella, tiene características y procesos similares, al queso doble crema .

- **Queso doble crema**

Es un queso fresco ácido (no madurado), de pasta semicocida e hilada, elaborado con leche de vaca; es semiblando, de mediano a alto contenido de grasa.

Su forma es cilíndrica, puede tener 11,10 cm. de diámetro y altura de 4 a 8 cm.

Su peso oscila entre 420 y 450 gramos.

El queso Doble crema, tiene una consistencia semiblanda que no se deshace fácilmente cuando se frota entre los dedos.

Este tipo de queso se consume fresco. Conservado en refrigeración puede tener una maduración de 20 días, dependiendo de las condiciones higiénicas de elaboración y almacenamiento.

En cuanto a su sabor, el queso Doble crema se caracteriza por ser moderadamente ácido salado y su aroma por ser moderadamente lácteo y ácido.

Materias primas: Leche fresca y leche ácida.

Insumos: Cuajo, sal.

Tecnología: Esta empresa utiliza procesos genéricos de producción de quesos y su variación depende del tipo de maduración y presentación del producto.

- **Queso Campesino o Queso Fresco**

Este queso es fresco no ácido (sin madurar), elaborado con leche de vaca; es semiblando o blando con un contenido alto de grasa.

La forma de este queso es circular, su color es blanco crema, con brillantez débil.

Su peso es de 450 gramos.

Este queso tiene una consistencia blanda que se deshace fácilmente cuando se frota con los dedos. Es frecuente encontrar desueramiento en el queso durante su almacenamiento.

Este queso se consume fresco y debe guardarse en refrigeración a temperatura entre 4 y 6 grados.

En las muestras de degustación se detectó un sabor moderadamente salado y débilmente ácido.

El aroma de este queso, es predominantemente rancio, en intensidad moderada, siguiendo el lácteo y ácido.

Materia prima: Leche fresca en una cantidad estimada aproximadamente en 5 litros por cada mil (1.000) gramos.⁴⁵

Insumos: Cuajo, sal.

Tecnología: En el proceso de elaboración del queso campesino se realizan las siguientes actividades:

Filtración, estandarización de la materia grasa, ajuste de temperatura, adición del cuajo, corte después de la coagulación, agitación y calentamiento y desuerado.

▪ **Queso Provolone**

⁴⁵ Estudio de prefactibilidad para la producción y comercialización de quesos, en la Cooperativa Multiactiva Indígena de Pitayó. (Coopitayo). Federación de Cooperativas del Cauca. Popayán, 1997.

Este queso tiene procesos similares a los otros quesos, pero su periodo de maduración es mayor; su presentación es diferente, su forma es esférica y mide de diez a doce centímetros de diámetro.

En cuanto a su sabor, el queso Provolone se caracteriza por ser ácido salado. El aroma de este queso es predominantemente rancio, siguiendo el lácteo y ácido.

Otros elementos de los productos finales

Empaque: El empaque es en bolsa plástica sellada; para los quesos: Campesino, Doble crema y Mozzarella; y el queso Provolone es empacado en malla sintética.

Presentación: La etiqueta es vistosa y de buena calidad y contiene la siguiente información: Nombre de la unidad productiva, dirección, número de la personería jurídica, NIT, descripción y composición de los productos, licencia de salud y código de barras (para los productos que los tienen) y peso del producto.

Códigos y Licencias: La quesera cuenta con licencia INVIMA y código de barras para los productos; queso Campesino y queso Doblecrema; se debe gestionar y adquirir el registro INVIMA y el código de barras para los quesos Mozzarella y Provolone.

3.2.2.2 Precio

Los precios que maneja la empresa son los relacionados en el siguiente cuadro:

PRODUCTO	PITAYO	SILVIA	POPAYAN
CAMPESINO	\$ 2.700	\$ 3.000	\$ 3.300
DOBLE CREMA	3.000	3.500	3.500
MOZZARELLA	3.000	3.500	3.500
PROVOLONE	3.900	4.200	4.500

Cuadro.9. Precio de venta de los productos año 2002

3.2.2.3 Promoción

La empresa no ha realizado o diseñado estrategias de promoción que lleven a los clientes potenciales a interesarse por los productos de la Cooperativa o que ofrezcan ventajas a los distribuidores.

Ventas⁴⁶ : Las ventas mensuales por número de unidades y por línea o tipo de queso en las diferentes ciudades, son las relacionadas a continuación:

PRODUCTO	Unidades	Pesos
DOBLECREMA	2.115	6.337.200
MOZARELLA	1.656	5.340.600
CAMPESINO	2.574	7.462.800
PROVOLONE	684	2.872.800
TOTAL	7.029	22.013.400

Cuadro.10. Ventas anuales año 2001

⁴⁶ Las ventas pueden fluctuar por falta de materia prima, problemas de orden público...; por lo tanto, en ocasiones las ventas pueden ser mayores o viceversa.

Promoción en ventas: La empresa COOPITAYO LTDA. no ha implementado hasta el momento, una política o sistema de promoción para incentivar la venta de sus productos.

Publicidad: La empresa COOPITAYO LTDA. nunca ha hecho publicidad a sus productos; es necesario implementar una campaña en ese sentido, para dar a conocer más la empresa, también para tratar de aumentar la demanda de sus productos, previo acompañamiento y sinergia con las áreas de producción y administración.

3.2.2.4 Plaza

Los canales actuales de distribución de la empresa COOPITAYO LTDA. son pocos, uno en Pitayó, dos en Silvia y uno en Popayán; falta gestión por parte de la directiva para aumentar el número de distribuidores.

Canales de distribución

La empresa hace la distribución de los productos de la siguiente manera:

En la zona urbana de Pitayó, la distribución se hace por intermedio de una tienda comunitaria, en Silvia se hace por intermedio de dos distribuidores y en Popayán es distribuido el producto directamente por la empresa, únicamente al supermercado COMFACAUCA.

3.2.2.5 Servicio

No se ha establecido para la empresa un mecanismo de atención a problemas en la comercialización o en la posventa de los productos. Algunas veces, son devueltos algunos productos (por maduración); la empresa en este caso cambia los quesos devueltos por quesos frescos y los quesos devueltos son vendidos a muy bajo precio a pequeños productores de pan de la localidad de Pitayó, sin tener en cuenta el costo de producción.

Competencia

Los competidores directos para la empresa COOPITAYO LTDA. a nivel regional los cuales comercializan sus productos en la ciudad de Popayán son: Lácteos Puracé, Colácteos, Colanta, Alpina, Nestlé y Tapioca.

Estas empresas venden los mismos productos que la Empresa COOPITAYO LTDA. (además de otros derivados lácteos) y están mejor estructuradas.

Otros competidores para COOPITAYO LTDA. son los productores a baja escala de quesos caseros.

Según consulta realizada en el supermercado COMFACAUCA de la ciudad de Popayán los productos de la empresa COOPITAYO LTDA. tienen buena rotación,

llegan a las estanterías y de inmediato se empiezan a vender (110 unidades en 6 días aproximadamente).

3.2.3 Diagnostico Area de Producción

3.2.3.1 Edificaciones e Instalaciones

Ubicación de la planta

La cooperativa se encuentra ubicada en la zona urbana del resguardo de Pitayó, Municipio de Silvia, a 20 kilómetros de la cabecera municipal.

El tamaño del terreno es pendiente, de 400M2 aproximadamente y está construido en un 40% con las instalaciones de la planta de producción.

La edificación es de dos pisos y presenta oportunidad de, en un futuro ampliar la planta de tal manera que exista circulación de materiales por gravedad. La estructura física presenta deficiencias en cuanto ventilación, iluminación, puertas y techo.

3.2.3.2 Procesamiento de los productos

Capacidad Instalada

La planta actualmente está subutilizada procesando un promedio de 120 litros diarios, cuando su capacidad es de 1.200 litros diarios.

Distribución de equipos

Los equipos con que cuenta la planta son los básicos para realizar todos los tipos de quesos; se puede trabajar con éstos utilizándolos de forma apropiada.

Se observó una sola área de procesamiento en donde se distribuyen los siguientes equipos:

Marmita: Funciona con petróleo y tiene camisa de vapor, su capacidad es de 500 litros y en ésta se realiza la pasteurización, calentamiento y coagulación de la leche.

Marmita a gas: Cumple la misma función de la marmita que funciona con petróleo, su capacidad es de 250 litros.

Estufa industrial a gas: De doble parrilla, especial para el hilado de los quesos.

Mesa en acero inoxidable para el moldeo, empaque y pesaje de quesos.

Utensilios para elaborar quesos.

Distribución de área

Area de recepción: Este sitio se encuentra en la entrada de la planta de procesamiento y cuenta con un mesón en donde se pueden realizar las pruebas de plataforma a la materia prima.

Area de análisis de materia prima: Se trata de un espacio contiguo a la entrada de la planta en donde se realizan las pruebas de acidez cuantitativa y de densidad, además se llevan los registros correspondientes al manejo de materia prima, producto en proceso y producto final. Esta etapa tan importante en el proceso, es trabajada con mucho cuidado por parte del operario lo que se convierte en un factor clave del proceso productivo.

Area de sellado: Este sitio queda ubicado en el segundo piso de la planta procesadora, en esta se encuentra una selladora al calor. Además se encuentra una nevera en la cual se conservan los diferentes tipos de quesos y sus respectivos cultivos industriales.

Área de maduración de los quesos: En la segunda planta se madura en un cuarto el queso provolone colgándolos en palos de madera, este cuarto no es oscuro; otro cuarto está fuera de servicio. Los cuartos carecen de seguimiento en cuanto a temperatura y humedad relativa y se ha venido trabajando empíricamente con buenos resultados.

Area de almacenamiento de insumos: Este sitio se encuentra en el segundo piso; es un cuarto grande que se utilizaba antes para maduración de quesos provolone, por tal razón cuenta con las estructuras de madera en las que se colgaban los productos. En esta área se almacenan empaques para quesos. En general es un sitio húmedo y desordenado.

Area de almacenamiento de producto final: Para almacenar los quesos se cuenta con un refrigerador de doble compartimento que se encuentra ubicado en el segundo piso en el corredor contiguo al cuarto de almacenamiento de insumos.

Area de servicios: El baño se encuentra en el segundo piso de la edificación.

3.2.3.3 Personal manipulador de alimentos

Educación y Capacitación

No existe un Plan de Capacitación para el personal manipulador de alimentos. Los operarios cuentan con una gran experiencia en la elaboración de quesos. Inicialmente recibieron capacitación por parte de “Queserías Rurales de Ecuador” y capacitación de la Central de Cooperativas Agrarias “CENCOA”, a través de su centro de asesorías para la elaboración de productos lácteos. Adicionalmente los operarios han recibido cursos y seminarios sobre derivados de la leche de manera ocasional. Una de las fortalezas de la empresa en la fabricación de los quesos es la buena calidad organoléptica de los mismos.

No existen avisos alusivos a la obligatoriedad y necesidad de cumplir con las prácticas higiénicas durante la manipulación de alimentos. La División de Salud Pública del Cauca no hace una vigilancia y control constante a la planta de producción.

Prácticas Higiénicas y Medidas de Protección

Los operarios no poseen uniformes, pero usan una bata blanca y limpia que cumple con las condiciones para el manejo de leche.

Utilizan gorro para mantener cubierto el cabello.

No utilizan tapabocas mientras se elaboran los productos.

Los visitantes que entran a las áreas de fabricación no cumplen con las medidas de protección y sanitarias estipuladas (ingresan sin uniforme, sin calzado adecuado, sin tapabocas, sin gorro.)

3.2.3.4 Aseguramiento y control de la calidad

Control de Calidad: No se cuenta con la practica de un sistema de control y aseguramiento de la calidad y no se ha elaborado por escrito el plan de saneamiento industrial.

Limpieza y Desinfección: No existen procedimientos escritos de limpieza y desinfección. No hay registros escritos que indiquen que se realiza inspección, limpieza y desinfección periódica en las diferentes áreas, equipos y utensilios.

Transporte: Se desconoce el estado del interior del vehículo en donde se transportan los productos para su distribución.

3.2.3.5 Registro sanitario

Los quesos frescos tienen registro sanitario. Los quesos hilados y los madurados carecen de registro, al igual que el yogur. Salud pública no hace una inspección periódica a la planta.

Hace mucho tiempo no se realizan análisis bacteriológicos o fisicoquímicos de los productos realizados en un laboratorio avalado por la Dirección Departamental de Salud o por al Ministerio de Salud. (Ver anexo 3)

Es necesario comenzar un proceso de cumplimiento a las exigencias de Salud Pública para obtener los registros que hacen falta, en esta proceso es necesario el apoyo del Cabildo para la consecución de recursos.

3.2.4 Diagnostico Area Financiera

3.2.4.1 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio como técnica analítica es utilizada para estudiar la relación entre los costos fijos, los costos variables, el volumen de ventas y las utilidades.

La Cooperativa Indígena de Pitayó, COOPITAYO LTDA produce cuatro variedades de queso: campesino, doble crema, mozzarella y provolone; estos productos son comercializados en la ciudad de Popayán y en los municipios de Silvia y Pitayó; para cada uno de estos lugares se tienen precios diferentes al igual que para cada tipo de producto.

Para el presente punto de equilibrio se tiene en cuenta gastos por pago de demanda laboral por un valor de \$ 8.841.600 y el pago de crédito obtenido con la Cuenta Nacional de Crédito Indígena C.N.C.I⁴⁷ por un valor \$20.787.767.

De acuerdo con el nivel de ventas que la empresa esta presentando, el punto de equilibrio se logra cuando se obtengan ingresos por venta de \$1.836.0008 correspondientes a 539 unidades de queso de 450 gr. de las cuales 175 unidades son de queso campesino, 166 de doblecrema, 118 de mozzarella y 79 de provolone. Cuyos costos fijos suman \$1.012.733 y los costos variables suman \$1.360.550.

La empresa registra un nivel de ventas de 781 unidades mensuales, de las cuales el 36.61% son de queso campesino, el 30% de doblecrema, el 23.55% de mozzarella y 10% de provolone; el mercado más representativo es el del municipio de Silvia que absorbe el 40% de la producción, seguido por Pitayó con el 33% y Popayán con el 27%.

3.2.4.2 Política de crédito

Las ventas de la cooperativa son canceladas prácticamente de contado, el 50% de los clientes paga a 8 días y el otro 50% a 15 días, lo que significa que los días de venta pendientes de cobro son de 11.5 y su costo anual por mantenerlas es aproximadamente de \$213.547 (valor calculado a una tasa de 36% anual). Este comportamiento no ha sido planificado dando lugar a posibles malos manejos.

⁴⁷ La cuenta Nacional de crédito indígena CNCI enmarcado dentro del convenio Col.2740 entre la Red de Solidaridad Social y el Programa Mundial de Alimentos PMA de las Naciones Unidas, fue creado con en fin de incentivar la creación de proyectos productivo de los diferentes Resguardos indígenas del País mediante el otorgamiento de créditos a bajas tasas

El diseño de una política de crédito es pertinente en cuanto plantea las bases de negociación para las ventas y prevé la posibilidad de que existan clientes potenciales cuyo pago lo hagan a plazos; es también de anotar que en el mercado, un gran porcentaje de las ventas se realiza a través de la modalidad de crédito, los plazos de pago más manejados son a 30 y 60 días, por consiguiente es necesario diseñar una política de crédito para no improvisar en estos aspectos.

3.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Se hace una lista de factores de éxito identificados en el proceso de diagnóstico interno.
2. Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (absolutamente importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa COOPITAYO LTDA. la suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objetivo de indicar una fortaleza mayor =4, a una fortaleza menor =3, a una debilidad menor =2 y a una debilidad mayor =1.

4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la empresa.

Independientemente de la cantidad de factores clave incluidas en la matriz EFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. Los totales ponderado muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

COOPITAYO LTDA
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Factores determinantes del éxito	Peso	calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
Rendimiento productivo	0.10	3	0.30
Calidad y rotación de inventario	0.08	4	0.32
Instalaciones estratégicamente situadas	0.05	3	0.15
Capacitaciones en la elaboración de los productos	0.11	3	0.33
Debilidades			
Motivación y sentido de pertenencia	0.11	1	0.11
Participación activa de los asociados	0.11	1	0.11
Comunicación interna	0.10	2	0.20
Planeación a corto y largo plazo	0.09	2	0.18
Adecuación de planta de producción	0.09	2	0.18
Realización de presupuesto	0.08	1	0.08
Política de ventas	0.08	1	0.08
TOTAL	1.00		2.04

Cuadro.11. Matriz de Evaluación de Factores Internos

El total ponderado de 2,04 indica que la posición estratégica interna general de la empresa COOPITAYO LTDA. esta por debajo de la media (2.5), por lo tanto los esfuerzos realizados no le han permitido contrarrestar sus debilidades y aprovechar sus fortalezas en forma optima.

Para determinar los pesos de cada factor determinante del exito, tomamos en cuenta el diagnóstico interno y consideramos como de mayor importancia: las capacitaciones en la elaboracion de los productos, el buen rendimiento productivo (fortalezas), la motivación y sentido de pertenencia, la participación activa de los asociados y la comunicación interna (debilidades).

Como de media y menor importancia determinamos en su orden: La planeación a corto y largo plazo, la adecuación de planta de producción, la realización de presupuestos, la política de ventas(debilidades), la alta calidad y rotación de inventario y las instalaciones estratégicamente situadas (fortalezas).

La calificación para cada factor se asignó, conforme al paso número 3 para la construcción de la EFI y en concordancia con el diagnóstico interno.

3.4 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)⁴⁸

Esta identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa COOPITAYO LTDA.

Los pesos y los totales ponderados de una MPC tienen el mismo significado que una EFE. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen factores internos y externos. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos. En una MPC las calificaciones y los totales ponderados de las empresas rivales se pueden comparar con la empresa de la muestra. Para realizar la MPC los pasos a seguir son:

1. Se hace una lista de factores críticos o determinantes para el éxito.
2. Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de cada empresa. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Para cada empresa, se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objetivo de indicar si las estrategias presentes en cada empresa están respondiendo con eficiencia al factor, donde

⁴⁸ David Fred Op. Cit. p.145-146

4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala.

4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada en cada empresa.
5. Se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de cada empresa.

El total ponderado más alto que puede obtener una organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. La empresa con el ponderado mas alto, es el competidor más fuerte.

EMPRESA COPITAYO LTDA.

Matriz del Perfil Competitiva MPC

		COOPITAYO LTDA		ALPINA		COLANTA	
FACTORES CLAVES PARA EL EXITO	Peso	Califica	Peso ponderado	Califica	Peso ponderado	Califica	Peso ponderado
Calidad en presentación	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45
Calidad en sabor	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Participación en el mercado	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45
Lealtad del cliente (por precio)	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20
Promoción	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20
Precio	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
Posición financiera	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20
Ventas	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45
TOTAL	1.00		2.30		3.15		2.85

Cuadro.12. Matriz del Perfil Competitivo MPC

Este análisis de perfil competitivo para la empresa COOPITAYO LTDA. fue realizado en el supermercado COMFACAUCA de la ciudad de Popayán, teniendo en cuenta que es en este establecimiento donde se comercializa el mayor porcentaje de los productos. (65% del total vendido mensualmente). Las empresas ALPINA y COLANTA fueron tenidas en cuenta para el presente análisis, dado que según datos suministrados por personal de mercadeo de COMFACAUCA, estas dos empresas son las más representativas.

Según el análisis los resultados arrojados en la tabla No 12, el competidor más fuerte para COOPITAYO LTDA es la empresa ALPINA con un ponderado de 3.15, destacando su posición en el mercado de los derivados lácteos (quesos) con una alta calidad en la presentación de sus productos, alta participación en el mercado y buena posición financiera; seguido por la empresa COLANTA con un ponderado de 2.85. COOPITAYO LTDA posee un ponderado de 2.30, por debajo del promedio (2.5) indicando que es el competidor más débil.

Luego de determinar los factores claves de éxito para las empresas COOPITAYO LTDA., ALPINA y COLANTA; los pesos se asignaron de acuerdo a la importancia que cada factor ejercía sobre estas, dando mayor importancia a la calidad en la presentación, la calidad en el sabor de los productos, la lealtad del cliente, el precio y las ventas de cada empresa.

Los pesos se asignaron conforme a la explicación de punto 3 para la realización de la MPC.

PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
EMPRESA COOPITAYO LTDA

PROPUESTA DEL PLAN DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL

CAPITULO IV

MISION

“Consolidar una empresa capaz de asumir los retos y cambios que demanda la globalización, mediante la sinergia de las áreas funcionales, capacitando el personal para obtener productos de excelente calidad los cuales nos permitan aumentar el mercado existente y proyectarnos como una empresa de alto nivel competitivo hacia la sociedad” ⁴⁹.

⁴⁹ Palabras de la Sra. Olivia Velasco, Gerente de COOPITAYO LTDA. Mayo 24 de 2001

VISION

“Ser, una empresa Multiactiva, prospera, competitiva, generadora de empleo, que mejore la calidad de vida de sus asociados y de la comunidad en general; además, que sea líder en el ámbito regional y Nacional”.

4. ESTABLECIMIENTO Y PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS

4.1 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

“Una organización necesita establecer objetivos a largo plazo a nivel de funciones y divisiones, estos son una medida importante para el desempeño gerencial como parte de la planeación empresarial que permita el trabajo de todo el personal de la empresa”⁵⁰ . La declaración de objetivos en las diferentes áreas funcionales constituye parte fundamental para definir sus estrategias y pieza clave para el plan de desarrollo organizacional de la empresa.

Partiendo del diagnóstico integral de la empresa en el cual se definió que no existe un direccionamiento claro en cada una de sus áreas, de la misión y visión propuesta y los problemas y oportunidades que presenta la empresa actualmente, se determinaron su objetivo general y específicos por área para dar paso a sus estrategias y posterior plan de acción.

⁵⁰ DAVID Fred . Conceptos de Administración Estratégica.. Editorial Prentice Hall.p.241.

4.1.1 Area Administrativa

Caracterización del área

A partir del diagnóstico integral de la empresa se detectaron fallas en la filosofía cooperativa y en el proceso administrativo y técnico de la empresa por la inexistencia de una adecuada planeación frente acciones y actividades relacionadas con el mejoramiento humano y técnico de la cooperativa.

4.1.1.1 Objetivo General

Fortalecer mecanismos de participación y compromiso de los asociados; mediante cambios planeados en los procesos administrativos, humano y técnico capaces de facilitar la labor administrativa y abrir espacios para el liderazgo, el trabajo en equipo y la concertación para la toma de decisiones, mejorando el bienestar de los asociados y que permitan a la empresa ser autosostenible.

4.1.1.2 Objetivos Específicos

- Buscar espacios de concertación y liderazgo que permitan desarrollar el potencial de decisión y creativo de los asociados en la toma de decisiones.
- Crear mecanismos que brinden afectividad a los diferentes procesos administrativos desarrollados en la empresa.

- Desarrollar mecanismos para la implementación de los principios cooperativos, procesos administrativos, manejo contable, mercadeo y producción.
- Realizar una equipo de asesoría en el área administrativa, financiera y producción.
- Acompañar procesos de mejoramiento de la corresponsabilidad del cabildo con respecto a la Cooperativa.
- Manejar y controlar integralmente un flujo de información de todas las áreas funcionales de la empresa y a nivel externo.
- Revisar, ajustar y hacer los manuales de función de la empresa.
- Realizar reuniones extraordinarias.

4.1.2 Area de Mercadeo

Caracterización del área

El área de mercadeo para la empresa COOPITAYO LTDA., se constituye en uno de los pilares para el desarrollo y fortalecimiento de la organización. Es por esto, que tomando y analizando los resultados del diagnóstico de esta área se pasa a la elaboración del plan de acción.

4.1.2.1 Objetivo General

Fortalecer el proceso de comercialización de los productos de la empresa, identificando mercados actuales y potenciales que garanticen un flujo constante de

ingresos capaz de desarrollar un crecimiento integral con las otras áreas y atendiendo las necesidades del cliente interno y externo a un mediano y largo plazo.

4.1.2.2 Objetivos específicos

- Ampliar la cobertura en el mercado estableciendo puntos estratégicos de venta de los productos, dentro y fuera de la región.
- Determinar los canales de distribución mas apropiados para incrementar las ventas y la cobertura en el mercado de los productos de la empresa COOPITAYO LTDA.
- Mejorar la presentación y calidad de los productos, mediante la afiliación al Instituto Colombiano de codificación y automatización Comercial IAC, para de esta manera aumentar el mercado actual de la empresa
- Mejorar la comunicación interna y externa de la organización, mediante el establecimiento de un sistema de atención tanto al cliente interno como al externo.
- Identificar los medios de comunicación que pueden ser utilizados por la empresa para la comercialización de sus productos e información al público y asociados sobre la empresa.

4.1.3 Area de Producción

Caracterización del Área

El área de producción para la empresa COOPITAYO LTDA, representa una de sus mayores fortalezas; puesto que sus operarios poseen gran conocimiento en la elaboración de los productos. Por esto es importante y fundamental realizar una estrategia en esta área, la cual propenda por el fortalecimiento económico y social de la misma.

4.1.3.1 Objetivo General

Contribuir al fortalecimiento operativo de la empresa mejorando la calidad y presentación de los productos, acorde con los deseos y necesidades del cliente y cumpliendo así los principios cooperativos de membresía y compromiso con la comunidad de su entorno.

4.1.3.2 Objetivos específicos

- Implementar un programa tecnológico que incluya mejoramiento en la calidad del producto, incorporando maquinaria con la tecnología propia del mercado actual.
- Elaborar subproductos a partir de los excedentes en el área de producción, aumentando así el nivel de eficacia del área de producción.

- Aumentar el nivel de producción de la organización, mediante la recepción y procesamiento de materia prima y aprovechando las ventajas que tiene para la empresa el proyecto de ganadería del resguardo.
- Cumplir con los requisitos exigidos por Salud Pública Departamental y del mercado en general; en cuanto a rotulado del empaque, empaque al vacío y readecuación de la planta de producción.
- Elaborar nuevas presentaciones de los quesos, para ampliar la cobertura en el mercado y satisfacer a nuevos clientes.

4.1.4 Area Financiera

Caracterización del área

El manejo financiero y contable de la empresa se ha venido realizando de manera mecánica, dando lugar a limitarse a llevar las cuenta de una manera “fría”. Esta información contable no es tenida en cuenta para la toma de decisiones de la cooperativa.

4.1.4.1 Objetivo General

Brindar información financiera y contable confiable y oportuna para la toma de decisiones.

4.1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar presupuestos de ventas y de producción.
- Realizar políticas de promoción y crédito de los productos.
- Designación de responsables en el manejo de manejo contable y hacerle acompañamiento.
- Hacer seguimiento y control a los recursos gestionados por la empresa.
- Hacer seguimiento y evaluación a los planes de capacitación del área financiera.
- Presentar informes financieros a entidades internas y externas de la organización.

4.2 FORMULACION DE ESTRATEGIAS

*“El análisis y selección de estrategias pretende determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión que tiene la empresa sumado a la información del diagnostico interno y externo, sientan las bases para generar y evaluar estrategias viables”.*⁵¹

Atendiendo al marco teórico para la formulación de estrategias que permitan a COOPITAYO LTDA. la optimización de las ventajas y la minimización de las desventajas en cumplimiento de los objetivos estratégicos para las diferentes

⁵¹ DAVID. Op.cit., p.194.

áreas y por lo tanto de la misión, realizamos un análisis utilizando la herramienta más usual y aplicable a la empresa como es al matriz DOFA.

4.2.1 Matriz DOFA o FADO. Utilizando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas resultantes del diagnóstico integral de la empresa y atendiendo a los objetivos para el cumplimiento de la misión, se procede a desarrollar cuatro tipo de estrategias para COOPITAYO LTDA. a saber : Estrategias **FO**, las que partiendo de las fortalezas internas se busca aprovechar las oportunidades que le brinda el medio. Estrategias **DO**, que tienen como objeto minimizar las debilidades mediante la utilización de las oportunidades que se presentan. Estrategias **FA**, que buscan la utilización de las fortalezas para eliminar o disminuir el efecto de las amenazas y las estrategias **DA**, a través de las cuales la empresa pretenderá eliminar las debilidades y minimizar las amenazas.

4.2.1.1 Resumen por área del diagnóstico integral de la empresa

Basados en los datos recopilados del diagnóstico integral de COOPITAYO LTDA, surgieron una serie de situaciones que la afectan de manera positiva y negativa, constituyéndose en ventajas y desventajas para el logro de los objetivos de la empresa.

4.2.1.1.1 Area Administrativa

DIAGNOSTICO INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>A. La empresa cuenta con un manual de funciones y tiene una estructura organizativa definida.</p> <p>B. Existe delegación de funciones</p> <p>C. El personal administrativo, esta comprometido con el fortalecimiento de la empresa, existe conocimiento por parte de la gerencia de las problemáticas de la empresa por su permanencia en este cargo durante los últimos dos (2) años.</p> <p>D. La directiva de la empresa y algunos asociados, poseen conocimientos básicos en administración, contabilidad y mercadeo, por asesoría técnica y capacitaciones impartidas por la Central de Cooperativas Agrarias CENCOA y el programa indígena RED/PMA.</p> <p>E. La comunicación en la empresa se hace de manera informal pero clara y precisa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay aplicabilidad de los principios cooperativos por parte de los asociados. 2. Hay desmotivación de los asociados por la baja rentabilidad de la empresa y de los empleados por falta de garantías para satisfacer sus necesidades básicas. 3. No se realiza planeación, no se formulan objetivos ni estrategias a corto y largo plazo. 4. Se cuenta con 59 socios, entre ellos un consejo de administración y junta de vigilancia los cuales en su mayoría no tienen participación activa en la toma de decisiones de la empresa. 5. El cabildo indígena de Pitayó como avalador de los proyectos productivos del resguardo se encuentra desinformado de lo hace COOPITAYO LTDA. 6. Carencias en la gestión para consecución de capital trabajo para la empresa. 7. Falta socialización a los empleados del manual de funciones de la empresa. 8. No existen mecanismos de control, dado que no se formulan objetivos para la empresa. 9. La comunicación es deficiente a nivel interno y externo de la organización. 10. La generación de rumores malintencionados hacia el interior de la empresa. 11. La información interna y externa para la fijación de objetivos es deficiente e imprecisa. 12. En pocas ocasiones los objetivos establecidos en los niveles superiores son comunicados a los otros niveles. 13. No existe política de solución de conflictos. 14. No existen políticas de control de calidad en los procesos de la empresa. 15. La deficiente información dificulta medir los resultados proyectados con los reales 16. Existe mayor control y en los niveles inferiores de la empresa y ocasionalmente en los niveles superiores. 17. Existe dificultad para la unificación de ideas entre los asociados. 18. No existe sentido de pertenencia y apropiación hacia la empresa, por la baja rentabilidad y la falta de atención a las sugerencias del personal del nivel bajo.

Pasa a la siguiente página

Continuación cuadro página 113

DIAGNOSTICO EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>A. Ejecución de las capacitaciones impartidas al personal de la Cooperativa, para darle efectividad a los diferentes procesos de la organización.</p> <p>B. Formación de excelentes equipos de trabajo en las diferentes áreas de la empresa.</p> <p>C. Tener el apoyo del cabildo de Pitayó en las actividades realizadas por la empresa.</p> <p>D. Recuperar confianza y credibilidad por parte de la comunidad y cabildo de Pitayó hacia la empresa.</p> <p>E. Implementar la participación activa de los asociados.</p>	<p>1. Colapso en el cumplimiento de los principios y objetivos de la organización.</p> <p>2. Crisis administrativa y financiera de la empresa.</p> <p>3. Retiro definitivo de algunos socios; los cuales no están motivados ni participan activamente en la toma de decisiones de la empresa.</p> <p>4. Perdida definitiva del apoyo del cabildo de Pitayó.</p>

Cuadro.13.Resumen Diagnóstico Area Administrativa

4.2.1.1.2 Area Financiera

DIAGNOSTICO INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>A. Conocimientos básicos en contabilidad ; que posee la directiva de la empresa.</p> <p>B. La empresa recibe asesoría técnica en aspectos contable por parte del programa indígena RED/PMA.</p>	<p>1. No existe presupuesto de ventas y de producción.</p> <p>2. No existe políticas de recuperación de cartera.</p> <p>3. No existen políticas de promoción y crédito.</p> <p>4. No existe información oportuna y confiable para la toma de decisiones.</p>
DIAGNOSTICO EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>A. Ejecución de las capacitaciones impartidas al personal de la Empresa, para darle efectividad a los diferentes procesos contables de la empresa.</p> <p>B. Formación de un equipo de trabajo en el área financiero-contable.</p>	<p>1. Colapso en el cumplimiento de los principios y objetivos de la Empresa.</p> <p>2. Crisis financiera de la empresa.</p> <p>3. Perdida definitiva del apoyo económico del cabildo de Pitayó.</p>

Cuadro.14.Resumen Diagnóstico Area Financiera

4.2.1.1.3 Area de Mercadeo

DIAGNOSTICO INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>A. COOPITAYO LTDA. vende sus productos en cuatro variedades: Campesino, doble crema, Mozzarella y Provolone. De 350 grms.</p> <p>B. Por la producción y bajos costos se puede participar en el mercado de los derivados lácteos con precios más bajos con relación a la competencia.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocimiento de las necesidades de los clientes objetivo de mercado. 2. Servicio de posventa inexistente. La empresa carece de un mecanismo de atención y respuesta inmediata de sugerencias y de ,os pedidos atrasados de los clientes y de un seguimiento posterior. 3. No se ha definido una política de precios y carece de un estudio de costos de producción y ventas (para identificar el precio de venta óptimo para la empresa.) 4. Deficiente distribución de los productos en relación a la capacidad del mercado Limitaciones en la planta de producción de la empresa. 5. La empresa no cuenta con un portafolio de productos como carta de presentación, haciéndola incapaz de ofrecer los verdaderos beneficios y ventajas como la calidad y bajo precio de los productos . 6. No existe presupuesto en inversiones publicitarias. 7. Incapacidad para consecución de materia prima (leche). 8. No existe política de descuentos sobre los precios y estrategias promocionales Se requiere una maquina empacadora al vacío. 9. Falta efectividad en la capacidad de negociación de los productos. 10. No existen puntos de venta claves en la region para la vente de ,os productos COOPITAYO LTDA.
DIAGNOSTICO EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>A. El producto tiene una alta rotación, cuando llega a las góndolas del supermercado Comfacauca.</p> <p>B. El precio de los productos comercializados por COOPITAYO LTDA se pueden definir con relación a los determinados por la competencia.</p> <p>C. Los productos pueden llegar a cualquier tipo de segmento de mercado : Supermercados, tiendas, restaurantes, etc...</p> <p>D. A nivel local y regional existen medios de comunicación que pueden ser utilizados para promocionar la marca COOPITAYO LTDA.</p> <p>E. Incremento de la participación en el mercado de los derivados lácteos; dado que, existe un mínimo conocimiento de los productos por parte de los clientes.</p> <p>F. Se pueden identificar los puntos de venta claves en la región.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para la distribución de los productos fuera de la ciudad de Popayán se cuenta con incertidumbre debido a problemas orden público. 2. Alianzas estratégicas entre empresas competidoras las cuales aumentan su poder de negociación. 3. Los canales de distribución de la competencia ya esta definida y tiene un alto cubrimiento en la región.

Cuadro.15.Resumen Diagnóstico Area Mercadeo

4.2.1.1.4 Area de Producción

DIAGNOSTICO INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>A. Experiencia y conocimientos de los operarios en la elaboración de los productos COOPITAYO LTDA.</p> <p>B. Frecuente capacitación por parte de entidades externas en el área de producción.</p> <p>C. Se cuenta con los equipos básicos para la elaboración de los productos</p>	<p>1. El empaque utilizado no es el más óptimo, afectando la calidad del producto.</p> <p>2. No existe presupuesto para que la empresa se adapte a los cambios tecnológicos que exige el mercado, porque existen limitaciones en la capacidad de producción de la planta.</p> <p>3. No hay un manejo adecuado de reserva de inventarios para evitar el incumplimiento en los pedidos.</p> <p>4. No existen operarios disponibles para sustituir a los operarios actuales en caso de imprevistos.</p> <p>5. Las instalaciones de la planta de producción se encuentra en mal estado.</p> <p>6. Resistencia al cambio por parte de los operarios de la planta, quienes no practican las capacitaciones impartidas de forma efectiva.</p>
DIAGNOSTICO EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>A. Los subproductos obtenidos del proceso de producción como mantequilla, queso entre otros, pueden ser comercializados en el mercado de los derivados lácteos.</p> <p>B. El resguardo de Pitayó es uno de los mayores productores de leche del municipio de Silvia.</p> <p>C. Incremento en la producción, debido al aumento en la oferta de leche por la ejecución del proyecto " Fondo Rotatorio de Ganadería" ejecutado por el resguardo de Pitayó y el PLANTE..</p> <p>D. Diseñar políticas de incentivos a proveedores para mejorar la calidad en la materia prima.</p> <p>E. Innovación tecnológica por medio de un proyecto presentado al PLANTE.</p>	<p>1. Posible contaminación del producto, por la inexistencia de agua potable en la localidad de Pitayo.</p> <p>2. Cierre del establecimiento por no contar con especificaciones técnicas mínimas requeridas por la división de salud pública del Cauca.</p>

Cuadro.16.Resumen Diagnóstico Area de producción

4.2.1.1.5 MATRIZ DOFA AREA ADMINISTRATIVA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p>1 La empresa cuenta con un manual de funciones y tiene una estructura organizativa definida.</p> <p>2 Existe delegación de funciones</p> <p>3 El personal administrativo, esta comprometido con el fortalecimiento de la empresa, existe conocimiento por parte de la gerencia de las problemáticas de la empresa por su permanencia en este cargo durante los últimos dos (2) años.</p> <p>4 La directiva de la empresa y algunos asociados, poseen conocimientos básicos en administración, contabilidad y mercadeo, por asesoría técnica y capacitaciones impartidas por la Central de Cooperativas Agrarias CENCOA y el programa indígena RED/PMA.</p> <p>5 La comunicación en la empresa se hace de manera informal pero clara y precisa.</p>	<p>1 No hay aplicabilidad de los principios cooperativos por parte de los asociados.</p> <p>2 Hay desmotivación de los asociados por la baja rentabilidad de la empresa y de los empleados por falta de garantías para satisfacer sus necesidades básicas.</p> <p>3 No se realiza planeación, no se formulan objetivos ni estrategias a corto y largo plazo.</p> <p>4 Se cuenta con 59 socios, entre ellos un consejo de administración y junta de vigilancia los cuales en su mayoría no tienen participación activa en la toma de decisiones de la empresa.</p> <p>5 El cabildo indígena de Pitayó como avalador de los proyectos productivos del resguardo se encuentra desinformado de lo hace COOPITAYO LTDA.</p> <p>6 Carencias en la gestión para consecución de capital trabajo para la empresa.</p> <p>7 Falta socialización a los empleados del manual de funciones de la empresa.</p> <p>8 No existen mecanismos de control, dado que no se formulan objetivos para la empresa.</p> <p>9 La comunicación es deficiente a nivel interno y externo de la organización.</p> <p>10 La generación de rumores malintencionados hacia el interior de la empresa.</p> <p>11 La información interna y externa para la fijación de objetivos es deficiente e imprecisa.</p> <p>12 En pocas ocasiones los objetivos establecidos en los niveles superiores son comunicados a los otros niveles.</p> <p>13 No existe política de solución de conflictos.</p> <p>14 No existen políticas de control de calidad en los procesos de la empresa.</p> <p>15 La deficiente información dificulta medir los resultados proyectados con los reales</p> <p>16 Existe mayor control y en los niveles inferiores de la empresa y ocasionalmente en los niveles superiores.</p> <p>17 Existe dificultad para la unificación de ideas entre los asociados.</p> <p>18 No existe sentido de pertenencia y apropiación hacia la empresa, por la baja rentabilidad y la falta de atención a las sugerencias del personal del nivel bajo.</p>
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>A. Ejecución de las capacitaciones impartidas al personal de la Cooperativa, para darle efectividad a los diferentes procesos de la organización.</p> <p>B. Formación de excelentes equipos de trabajo en las diferentes áreas de la empresa.</p> <p>C. Tener el apoyo del cabildo de Pitayó en las actividades realizadas por la empresa.</p> <p>D. Recuperar confianza y credibilidad por parte de la comunidad y cabildo de Pitayó hacia la empresa.</p> <p>E. Implementar la participación activa de los asociados.</p>	<p>Retomar las capacitaciones impartidas por la Central de Cooperativas Agrarias CENCOA y el programa indígena RED/PMA.</p> <p>Socializar el manual de funciones existente al personal de la empresa para su cumplimiento.</p> <p>Realizar planeación operativa con la participación activa del personal en la estructura de los planes a corto y largo plazo.</p> <p>Creación de equipos de trabajo para las diferentes áreas: Administrativa, producción, mercadeo, y contable.</p> <p>Reuniones de socialización por parte de la gerencia de la Cooperativa al cabildo de Pitayó, de los diferentes problemas que enfrenta la empresa para solicitar ayuda económica y logística e informar a la comunidad en general.</p>	<p>Socializar el manual de funciones entre los trabajadores y asociados de la organización.</p> <p>Trabajar de manera activa y participativa con los asociados, en los objetivos de la empresa.</p> <p>Reuniones de socialización por parte de la gerencia de la Cooperativa al cabildo de Pitayó de los diferentes problemas que enfrenta la empresa para solicitar ayuda económica y logística.</p> <p>Socializar los principios cooperativos entren los asociados de la organización.</p> <p>Establecer un efectivo flujo de información interno y externo en la empresa.</p> <p>Conformar equipos de trabajo en las diferentes áreas.</p> <p>Establecer mecanismos de seguimiento, control y evaluación.</p>	

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A. Colapso en el cumplimiento de los principios y objetivos de la organización.</p> <p>B. Crisis administrativa y financiera de la empresa.</p> <p>C. Retiro definitivo de algunos socios; los cuales no están motivados ni participan activamente en la toma de decisiones de la empresa.</p> <p>D. Perdida definitiva del apoyo del cabildo de Pitayó.</p>	<p>Poner en practica la estructura organizacional de la empresa.</p> <p>Planes de capacitación a asociados para realización de los objetivos de la empresa.</p> <p>Realizar planes de acción.</p> <p>Capacitar a los asociados sobre principios cooperativos, deberes y derechos.</p>	<p>Comunicar y/o convocar a los asociados para implementar los mecanismos de participación, tendientes al mejoramiento general de la empresa.</p> <p>Realizar planeación anual tendiente a fortalecer la empresa.</p>

Cuadro.17. Matriz DOFA Área Administrativa

AREA DE MERCADEO

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. COOPITAYO LTDA. vende sus productos en cuatro variedades: Campesino, doble crema, Mozzarella y Provolone con un peso aproximado de 450 gramos cada uno. 2. Por la producción y bajos costos se puede participar en el mercado de los derivados lácteos con precios más bajos con relación a la competencia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocimiento de las necesidades de los clientes objetivo de mercado. 2. Servicio de posventa inexistente. La empresa carece de un mecanismo de atención y respuesta inmediata de sugerencias y de ,os pedidos atrasados de los clientes y de un seguimiento posterior. 3. Deficiente distribución de los productos en relación a la capacidad del mercado Limitaciones en la planta de producción de la empresa. 4. La empresa no cuenta con un portafolio de productos como carta de presentación, haciéndola incapaz de ofrecer los verdaderos beneficios y ventajas como la calidad y bajo precio de los productos . 5. No existe presupuesto en inversiones publicitarias. 6. No existen puntos de venta claves en la región para la vente de ,os productos COOPITAYO LTDA.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> A. El producto tiene una alta rotación, cuando llega a las góndolas del supermercado Comfacauca. B. El precio de los productos comercializados por COOPITAYO LTDA se pueden definir con relación a los determinados por la competencia. C. Los productos pueden llegar a cualquier tipo de segmento de mercado : Supermercados, tiendas, restaurantes, etc... D. A nivel local y regional existen medios de comunicación que pueden ser utilizados para promocionar la marca COOPITAYO LTDA. E. Incremento de la participación en el mercado de los derivados lácteos; dado que, existe un mínimo conocimiento de los productos por parte de los clientes. F. Se pueden identificar los puntos de venta claves en la región. 	<p>Replanteamiento de la afiliación de la empresa al Instituto Colombiano de codificación y automatización Comercial IAC .</p> <p>Buscar alianzas estratégicas y de cooperación que ayude a fortalecer los distintos mecanismos de participación en el mercado.</p> <p>Crear puntos de venta estratégicos en la región, para aumentar la cobertura y contrarrestar así posibles incumplimientos en los pedidos.</p>	<p>Consecución del código de barras para los quesos Provolone y Mozzarella.</p> <p>Hacer alianzas y contratos con distribuidores regionales y de otras zonas y ciudades.</p> <p>Realizar publicidad, por uno o varios medios de los existentes en el entorno mas cercanos.</p> <p>Incrementar la cobertura en el mercado de derivados lácteos mediante una eficiente distribución de los productos y calidad del servicio .</p> <p>Implementar mecanismos de servicio al cliente interno y externo, generando confianza en los intermediarios y consumidores finales; diseñar un portafolio de servicios que sea la carta de presentación de la empresa mostrando las características y beneficios de los productos comercializados.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> A. Para la distribución de los productos fuera de la ciudad de Popayán se cuenta con incertidumbre debido a problemas orden público. B. Alianzas estratégicas entre empresas competidoras las cuales aumentan su poder de negociación. C. Los canales de distribución de la competencia ya esta definida y tiene un alto cubrimiento en la región. 	<p>Introducción de los productos mediante la celebración de contratos con distribuidores que ayude a fortalecer los distintos mecanismos de participación en el mercado.</p>	<p>Crear puntos de venta claves en la región. Por ejemplo la vía Panamericana.</p> <p>Realizar un portafolio de servicios para la empresa.</p>

Cuadro.18. Matriz DOFA Área de Mercadeo

AREA DE PRODUCCION

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia y conocimientos de los operarios en la elaboración de los productos COOPITAYO LTDA. 2. Frecuente capacitación por parte de entidades externas en el área de producción. 3. Se cuenta con los equipos básicos para la elaboración de los productos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El empaque utilizado no es el más óptimo, afectando la calidad del producto. 2. No existe presupuesto para que la empresa se adapte a los cambios tecnológicos que exige el mercado, porque existen limitaciones en la capacidad de producción de la planta. 3. No hay un manejo adecuado de reserva de inventarios para evitar el incumplimiento en los pedidos. 4. No existen operarios disponibles en la región para sustituir a los operarios actuales en caso de imprevistos. 5. Las instalaciones de la planta de producción se encuentra en mal estado. 6. Resistencia al cambio por parte de los operarios de la planta, quienes no practican las capacitaciones impartidas de forma efectiva.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> A. Los subproductos obtenidos del proceso de producción como mantequilla, queso entre otros, pueden ser comercializados en el mercado de los derivados lácteos. B. El resguardo de Pitayó es uno de los mayores productores de leche del municipio de Silvia. C. Incremento en la producción, debido al aumento en la producción de leche por la ejecución del proyecto “ Fondo Rotatorio de Ganadería” ejecutado por el resguardo de Pitayó y el Plan de Desarrollo Alternativo PLANTE. 	<p>Elaboración de subproductos como: mantequilla y queso; para aumentar la cobertura en el mercado y fortalecer la empresa.</p> <p>Aumentar la producción, aprovechando los beneficios del proyecto de ganadería de la región.</p>	<p>Realizar un estudio para mejorar el empaque de los productos y determinar el más apropiado, mejorando así la calidad en la presentación.</p> <p>Elaborar productos con nuevas presentaciones acorde a las necesidades y deseos del cliente (peso: 150, 200, 300 y 1000 gramos) y de esta manera aumentar la participación en el mercado de derivados lácteos.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> A. Posible contaminación del producto, por la inexistencia de agua potable en la localidad de Pitayo. B. Cierre del establecimiento por no contar con especificaciones técnicas mínimas requeridas por la división de salud pública del Cauca. 	<p>Adquisición de nueva tecnología, para mejorar la calidad, presentación y participación en el mercado de los productos de la empresa.</p> <p>Elaboración de un sistema de aseguramiento de la calidad.</p>	<p>Readecuación y mejoramiento de la planta de producción.</p> <p>Control a la materia prima para mejorar la calidad de los productos.</p>

Cuadro.19. Matriz DOFA Área de Producción

AREA FINANCIERA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. La directiva de la empresa y algunos asociados, poseen conocimientos básicos en administración, contabilidad y mercadeo, por asesoría técnica y capacitaciones impartidas por la Central de Cooperativas Agrarias CENCOA y el programa indígena RED/PMA.	1. No existe presupuesto de ventas y de producción. 2. No existe políticas de recuperación de cartera. 3. No existen políticas de promoción y crédito. 4. No existe información oportuna y confiable.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
A. Ejecución de las capacitaciones impartidas al personal de la Cooperativa, para darle efectividad a los diferentes procesos de la organización. B. Tener apoyo de entidades externas para la consecución de créditos para inyección de capital a la empresa.	Retomar las capacitaciones impartidas por la Central de Cooperativas Agrarias CENCOA y el programa indígena RED/PMA.	Establecer un efectivo flujo de información interno y externo en la empresa. Conformar equipos de trabajo en las diferentes áreas. Establecer mecanismos de seguimiento, control y evaluación financiera.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A. Crisis administrativa y financiera de la empresa	Planes de capacitación a asociados para realización de los objetivos de la empresa.	Comunicar y/o convocar a los asociados para implementar los mecanismos de participación, tendientes al mejoramiento general de la empresa. Realizar planeación y presupuestacion anual tendiente a fortalecer la empresa.

Cuadro.20. Matriz DOFA Área Financiera

ESTRATEGIAS ESTABLECIDAS

Enfrentadas las fortalezas con las oportunidades alternativas **FO**, las debilidades con las oportunidades **DO**, las fortalezas con las amenazas **FA** y las debilidades con las amenazas **DA** y se formularon las siguientes estrategias generales con sus respectivas actividades en cada una de sus áreas funcionales de la siguiente manera:

AREA ADMINISTRATIVA

Desarrollo Humano: Esta estrategia esta dirigida fundamentalmente al personal de las organizaciones; así, como hacia sus procesos de interacción, tales como comunicación, solución de problemas, liderazgo y trabajo en equipo. Como su nombre lo indica, se enfoca en todos los aspectos de desarrollo humano⁵².

AREA DE MERCADEO

Penetración en el mercado: Esta estrategia pretende aumentar la participación del mercado que corresponde, los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor en la comercialización. Incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer promociones entre otras.

⁵² Procesos de desarrollo Universidad Cooperativa 1998. p. 114.

AREA DE PRODUCCION

El desarrollo del producto: pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios.⁵³

4.3 FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO

Una vez deducidas las diferentes estrategias se procede a evaluarlas de una manera cuantitativa atendiendo a las capacidades y limitaciones de la empresa, con el objeto de seleccionarlas en su orden de prioridades, de tal manera que pueda establecer el plan estratégico de la organización que facilitará el logro de los objetivos y por lo tanto la misión.

El análisis y selección de las estrategias en su orden de prioridades se realizará a través de la **matriz cuantitativa de planificación estratégica**.⁵⁴

4.3.1 Matriz cuantitativa de planeación

Matriz que determina la atracción relativa de las diversas estrategias con base en factores claves internos y externos, calculado mediante la determinación del impacto acumulado de cada factor clave, siguiendo los siguientes pasos:

⁵³ DAVID . Op. Cit., p:57,58.

⁵⁴ DAVID. Op. Cit., p:214,218.

1. Se hace un listado de los factores claves internos y externos (debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades) los cuales se ubican en la columna (1) de el cuadro.18.

2. Se clasifica cada factor interno según corresponda a una fortaleza mayor =4, a una fortaleza menor =3, a una debilidad menor =2 y a una debilidad mayor = 1; asignar calificaciones a cada factor externo según corresponda a una oportunidad mayor =4, a una oportunidad menor =3, a una amenaza menor =2 y a una amenaza mayor =1. Clasificaciones que se ubican en la columna (2) del cuadro .18.

3. Se ubican en la columna (3) las estrategias alternativas que se dedujeron de la matriz DOFA: Penetración en el mercado, desarrollo del producto y desarrollo humano.

*

4. Determinar los puntajes de atracción (PA) de acuerdo con la atracción relativa de cada estrategia y dependiendo si cada factor clave tiene efecto sobre ella, se asignan valores numéricos que se ubican en la columna (4) de cada estrategia. Según corresponda a una estrategia muy aceptable =4, probablemente aceptable =3, posiblemente aceptable=2 y no aceptable=1. Cuando una estrategia alternativa no tiene efecto, no se asigna PA.

5. Se calcula los puntajes totales de atracción (PTA) los cuales se definen como el producto de multiplicar las clasificaciones de la columna (2) por cada uno de los

puntajes de atracción de la columna (4). Los puntajes totales de atracción resultantes reflejan la atracción relativa de cada estrategia alternativa. Cuanto más sea el puntaje total de atracción, más atractiva será la estrategia con respecto a un factor interno o externo.

6. Se calcula la suma total de los puntajes de atracción para cada una de las estrategias, sumatoria de la columna (5), que refleja cual es la más atractiva de cada conjunto de alternativas frente a la combinación de factores internos y externos. Cuanto más alta sea la sumatoria del PTA, más atractiva es la alternativa estratégica.

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

(3) ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS							
(1) FACTORES CLAVES	(2) CLASIFICACION	DESARROLLO HUMANO		DESARROLLO DEL PRODUCTO		PENETRACION EN EL MERCADO	
		(4) PA	(5) TPA	(4) PA	(5) TPA	(4) PA	(5) TPA
FACTORES INTERNOS							
ALTA CALIDAD Y ROTAC. INVENT.	4	4	16	4	16	4	16
PERSONAL MOTIV. Y CON PERTEN.	1	3	3	3	3	3	3
INSTALS. ESTRATEGIC.UBICADAS	3	3	9	3	9	3	9
BUEN RENDTO. PRODUCTIVO	3	2	6	3	9	2	6
PARTICIPACION ACTIVA DE LOS ASOCIADOS	1	4	4	3	3	2	2
COMUNICACION INTERNA	2	4	8	4	8	3	6
EJECUCION CAPACITACIONES	3	4	12	4	12	2	6
PLANEACION A CORTO Y LARGO PLAZO	2	4	8	4	8	3	6
SOLUCION DE CONFLICTOS	1	4	4	1	1	2	2
PROGRAMA EDUCATIVO	2	4	8	4	8	3	6
ADECUACION PLANTA DE PRODUCCION	2	1	2	4	8	2	4
REALIZACION DE PRESUPUESTOS	1	2	2	3	3	4	4
POLITICAS DE VENTAS	1	1	1	2	2	4	4
FACTORES EXTERNOS							
DEMANDA DE LOS PRODUCTOS	4	4	16	4	16	4	16
ORDEN PUBLICO	2	2	4	4	8	2	4
ALTO NIVEL TECNOLOGICO	2	3	6	2	4	3	6
FENOMENOS NATURALES	2	2	4	2	4	2	4
CONVENIOS INTERINSTITUCIONALES	4	3	12	3	12	3	12
COMUNICACIÓN EXTERNA	4	3	12	1	4	4	16
VEEDURIA DE ENTIDADES EXTERNAS	3	4	12	3	1	1	3
TECNOLOGIA DURA	2	1	3	4	3	3	6
SUMA TOTAL DEL PUNTAJE DE ATRACCION			152		142		141

Cuadro.21. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica

El procedimiento anterior ha permitido establecer, para COOPITAYO LTDA. la sumatoria total de atraktividad de cada una de las estrategias alternativas definidas en la matriz **DOFA**.

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	PUNTAJE TOTAL DE ATRACTIVIDAD
DESARROLLO HUMANO	152
DESARROLLO DEL PRODUCTO	142
PENETRACION EN EL MERCADO	141

Resultado que nos permite analizar el orden de estrategias alternativas a implementar, secuencial o simultáneamente de acuerdo a las prioridades y a los objetivos propuestos para el cumplimiento de la misión⁵⁵.

El cuadro.21 nos muestra que la estrategia de **Desarrollo humano** es la más atractiva con un puntaje total de 152 indicando que es la más prioritaria entre las tres estrategias planteadas, en segundo orden tenemos la estrategia de **Desarrollo del producto** con un puntaje total de 142 y por último la estrategia de **Penetración en el mercado** con un puntaje de 141.

⁵⁵ Los factores claves de éxito que componen la matriz cuantitativa de planificación fueron extractados del diagnóstico realizado con la gerencia de la empresa y concejo de administración en asamblea general de asociados realizada en Pitayó en el mes de Marzo de 2001

**PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
EMPRESA COOPITAYO LTDA.**

PROPUESTA DEL PLAN DE ACCION

CAPITULO V

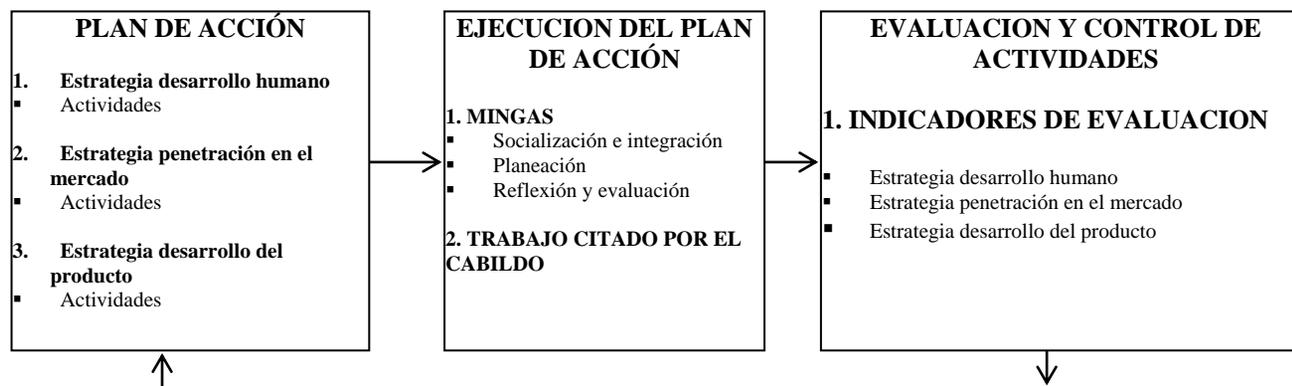


Fig.5. Proceso de Ejecución y Ciclo del Plan de Acción

5. PROPUESTA PLAN DE ACCION

Luego de interpretar el diagnóstico, como punto de partida de los esfuerzos de desarrollo Organizacional, etapa que debe concluir con un estudio de investigación de la realidad organizacional, y cuya finalidad es la descripción, análisis de la situación actual, de las causas que la provocan y de las tendencias futuras, procederemos a proponer el plan de acción.

La planeación de la acción es la fase final del proceso de desarrollo organizacional, de manera simple consiste en prever un futuro deseable y en diseñar los medios mas adecuados para alcanzarlos.

La planeación nace, además, de la necesidad de armonizar unos recursos y medios escasos, con múltiples objetivos por conquistar.

La planeación de las actividades para el cambio organizacional es un proceso mediante el cual se persigue optimizar las relaciones entre medios y los objetivos a modificar, de tal manera, que se puedan establecer las pautas necesarias para tomar decisiones coherentes. Compatible e integrada respondiendo a las demandas de cambio de la organización y a través de una acción sistemática organizada y coordinadamente ejecutada.

Pero para alcanzar estos objetivos se requiere que la planeación sea eficaz, lo cual se cumple si llena los siguientes requisitos:

- Que interprete y que implemente adecuadamente los fines de la política global de la organización con respecto a qué tipo de organización se desea ser.
- Que los objetivos perseguidos puedan ser alcanzados teniendo en cuenta las limitaciones de los recursos y de los medios disponibles.
- Que el curso de acción sea escalonado y continuo.
- Que se consideren los factores de orden motivacional. Que los miembros del establecimiento puedan expresarse abiertamente y hacer valer sus opiniones de aceptación, rechazo o rectificación del plan elaborado, lo cual exige ampliar e implementar las comunicaciones hacia todas las direcciones de la empresa.

Para la ejecución del plan de acción de la empresa COOPITAYO LTDA. se propone utilizar la minga, como instrumento, entendida no solo como trabajo colectivo, sino también como una práctica económica y social la cual se podrá trabajar de las siguientes maneras: **MINGA DE REFLEXION, MINGA DE PLANEACION, MINGA DE SOCIALIZACION**, entre otras. Las cuales se orientarán hacia el fortalecimiento interno y externo de la empresa.

1. MINGA DE REFLEXION: En ella se convoca a los asociados y trabajadores de la empresa para que se concienticen de la problemática de la empresa y la necesidad de sacarla adelante.

2. MINGA DE PLANEACION: Se utilizará para formular programas de desarrollo y operativos para la definición de objetivos, metas, toma de decisiones, planteamiento de medidas correctivas y todo lo referente a la participación.

3. MINGA DE SOCIALIZACION: Servirá para informar a los clientes internos y externos de la organización del direccionamiento de la empresa y se planearan otras mingas que sean necesarias según las necesidades de la organización.

Estas mingas en lo posible deberán contar con personas capacitadas para tales propósitos, las cuales articularán los requerimientos de la empresa con las formas y expresiones culturales de los asociados de COOPITAYO LTDA.

Otra de las formas culturales de la comunidad indígena de Pitayó, que se puede articular al desarrollo de la empresa, es el **TRABAJO CITADO POR EL CABILDO**, puesto que como máxima autoridad del resguardo, avalador y fiscalizador de los proyectos, está obligado a velar por el buen desempeño de los mismos. (Ver anexo 5)

TRABAJO CITADO POR EL CABILDO: El cabildo convoca a la comunidad en general ó a un grupo específico, para encomendarle una tarea, y es obligación de la comunidad, hacerse presente y cumplir con lo ordenado por el cabildo, dejando aún sus que labores diarias.

5.1 ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES POR AREA

5.1.1 Estrategia de Desarrollo Humano

5.1.1.1 Caracterización de Actividades

1. Seguimiento y acompañamiento en la ejecución de las capacitaciones impartidas por la central de cooperativas Agrarias -CENCOA- y el programa indígena RED/PMA en temas como filosofía cooperativa, proceso administrativo, manejo contable, producción y mercadeo.

Caracterización

COOPITAYO LTDA, en el transcurso de su existencia ha recibido capacitaciones por parte de entidades como la central de cooperativas agrarias -CENCOA- y el Programa indígena RED/PMA.

Tanto CENCOA como el programa indígena RED/PMA colaboraron activamente en reactivación de la empresa mediante asesoría, acompañamiento y capacitación en aspectos como filosofía y fundamentos cooperativos, procesos administrativos, manejo contable, producción y comercialización de los productos.

A esta serie de capacitaciones impartidas se debe hacer seguimiento por parte de la gerencia y concejo de administración para que sean ejecutadas. En la medida que se ejecuten las capacitaciones, la empresa está haciendo uso de su principio

de educación, entrenamiento e información y a los derechos de participación de las actividades propias de la cooperativa y en su administración mediante el desempeño de cargos.

Se propone realizar reuniones periódicas de evaluación y retroalimentación de las actividades mediante el uso de la minga de socialización e integración del personal y asociados de la empresa donde se abran espacios para la evaluación de labores realizadas.

2. Acompañamiento, socialización y puesta en práctica del manual de funciones y estatutos a los asociados y trabajadores de la empresa.

Caracterización

El acompañamiento, socialización y puesta en práctica del manual de funciones y estatutos de las empresas a sus asociados y trabajadores, es importante en la medida en que cada uno de ellos se concientice de sus deberes y derechos; así como sus responsabilidades frente a las actividades realizadas en la organización.

El cumplimiento del estatuto y manuales de función obedecen al control democrático que debe existir en la cooperativa.

Las mingas de reflexión serán el espacio adecuado para el suministro de información y discusión de los manuales y estatutos para posibles

replanteamientos y dar efectividad a la labor realizada en los diferentes puestos de trabajo.

3. Realización de los programas operativos y de desarrollo de la cooperativa con la participación activa de los asociados y trabajadores de la empresa para su estructuración.

Caracterización

Tanto para los planes de desarrollo como para los planes operativos es indispensable la participación activa de los asociados y trabajadores. Sus opiniones son el insumo para la estructuración de dichos planes.

El cambio comportamental propugna que el personal de la organización sea activo y no pasivo frente a la toma de decisiones de la empresa para unificar criterios y objetivos individuales.

El espacio adecuado para la realización de estos programas sería las mingas de evaluación y planeación. Los programas operativos serían realizados mensualmente, mientras el programa de desarrollo sería realizado anualmente.

En la formulación de estos programas se estaría realizando control democrático donde cada uno de los miembros de COOPITAYO LTDA participa activamente en la definición de políticas y toma de decisiones.

4. Abrir espacios (reuniones extraordinarias) para la búsqueda de soluciones a conflictos generados en la empresa con la participación activa de los asociados y trabajadores de la empresa.

Caracterización

La acumulación de problemas surgidos en la empresa causa malestar en el clima organizacional la cual debe ser atacada con prontitud.

La convocatoria a reuniones extraordinarias para la búsqueda de soluciones a conflictos es una obligación de la gerencia y el Concejo de Administración. En estas reuniones extraordinarias se entraría a atacar principalmente la desinformación en la toma de decisiones y los rumores negativos generados a nivel interno de la organización.

5. Convocar reuniones por parte de las directivas de la empresa al cabildo de Pitayó para socialización de gestión y problemas que enfrenta la cooperativa para gestionar recursos y logística para el fortalecimiento de la organización.

Caracterización

El cabildo de Pitayó como máxima autoridad del resguardo, tienen como obligación, según la legislación indígena, ser ente rector y veedor de todos aquellos proyectos productivos que existen en su jurisdicción; así como prestar un

servicio de apoyo económico y logístico para el normal desarrollo de las empresas.

La veeduría de las actividades desarrolladas en COOPITAYO LTDA. por parte del cabildo es importante en la medida que está controlando todas las actividades desarrolladas por la organización en cuanto funcionamiento estructural y comportamental.

La cooperativa dentro de su compromiso con la comunidad debe estar directamente relacionada y dispuesta a brindar la información necesaria para que sea efectiva la veeduría del cabildo.

El trabajo citado por los cabildos es un mecanismo eficaz para desarrollar este de veeduría y de control integral para la cooperativa.

.

6. Diseño y aplicación de un programa educativo para la formación de líderes y creación de equipos de trabajo.

Caracterización

La importancia del diseño y puesta en marcha de un programa educativo en la empresa conforme con las normas legales, obedece a que contribuye a la educación, entrenamiento y formación de los asociados y trabajadores para luego proyectarse a la comunidad.

El programa puede incluir una escuela de liderazgo con orientación hacia una visión de personal de excelencia, también debe estar orientado al trabajo en equipo como uno de los fundamentos de cambio planificado. En la medida que se conformen equipos de trabajo por área, contribuyen a “humanizar” las actividades realizadas en todos los niveles de la organización.

La formación de líderes y el trabajo en equipo es propio de la cultura Paéz y está demostrado en sus diferentes formas de trabajo, convirtiéndose en una fortaleza aprovechada para las necesidades de cambio planificado.

7. Diseño y aplicación de un programa de flujo de información a nivel interno y externo de la empresa.

Caracterización

La comunicación como uno de los pilares para un efectivo cambio planificado requiere la importancia que se le merece. El diseño y aplicación de un programa de flujo de información para todos los niveles de la cooperativa, activa y desarrolla la práctica de todos los fundamentos cooperativos y por ende el plan desarrollo organizacional. Su contribución para atacar las deficiencias que tiene la empresa a nivel interno y externo, será importante en la medida que el programa sea utilizado por todos los miembros de la organización.

La efectividad de la toma de decisiones en las mingas de reflexión, evaluación y planeación, así como el trabajo citado por el cabildo, dependen del adecuado uso del programa.

8. Realizar convenios interinstitucionales para la capacitación en gestión administrativa, manejo contable, cooperativismo, mercadeo y producción, con entidades gubernamentales y no gubernamentales .

9. Seguimiento y acompañamiento en la ejecución de los recursos destinados por transferencia del cabildo de Pitayó, así como de créditos y donaciones otorgados por entidades gubernamentales y ONG'S.

Caracterización

COOPITAYO LTDA., se ha caracterizado por ser beneficiada por convenios interinstitucionales con entidades gubernamentales y extranjeras, de los cuales se tuvieron como resultado la creación de capacidad instalada en el aspecto humano y técnico; Mas sin embargo, teniendo en cuenta que el ambiente en el que se desenvuelve la empresa es cambiante requiere actualización tecnológica. Por tanto, la gestión por parte de la gerencia de la empresa par el logro de convenios es indispensable para una continua educación y entrenamiento.

El aprovechamiento del aporte del conocimiento por parte de los establecimientos educativos, entidades como en CENCOA, SENA, Cabildo, UMATAS,

universidades públicas y privadas, son oportunidades latentes puesto que sus conocimientos en el campo humano y tecnológico son invaluable.

10. Elaboración y presentación de informes reglamentarios a la asamblea general de asociados, al estado; así, como a los que soliciten otras autoridades publicas.

Caracterización

El compromiso que tiene la empresa con sus asociados y la comunidad en general hace que se rinda información acerca de su gestión. La empresa como punta de lanza de los proyectos productivos del resguardo de Pitayó, debe suministrar la información necesaria y requerida por las entidades internas y externas de la organización. Estos informes contribuyen a:

- Que los asociados puedan tomar decisiones efectivas frente a la empresa.
- Facilitar la veeduría y control por parte de organismos gubernamentales como organismo cooperativos y el cabildo de Pitayo.
- Facilitan el proceso de evaluación y retroalimentación en las actividades y programas desarrollados en el plan de desarrollo organizacional.

5.1.2 Estrategia de Desarrollo del producto

5.1.2.1 Caracterización de Actividades

1. Elaborar productos con nuevas presentaciones acorde a las necesidades y deseos del cliente.

Caracterización

Debido a la actual crisis económica por la que atraviesan la mayoría de los Colombianos es importante para las empresas no solo llegar con sus productos a un segmento exclusivo, sino también tratar de aumentar sus clientes innovando o repitiendo algunas estrategias. Por ello COOPITAYO LTDA debe elaborar productos en nuevas presentaciones acorde a las necesidades, deseos del cliente. Para quesos, las presentaciones más comercializadas actualmente son: 150gramos, 200gramos, 300gramos y 1000 gramos. De esta manera, COOPITAYO LTDA podría aumentar su participación en el mercado, llevaría satisfacción a mas clientes, ayudaría al fortalecimiento de la empresa y mejoraría la calidad de vida de los clientes internos de la misma.

2. Incremento en la producción, debido al aumento en la producción de leche por la ejecución del proyecto “ Fondo Rotatorio de Ganadería” ejecutado por el resguardo de Pitayó y el Plan Nacional de Desarrollo Alternativo PLANTE.

3. Elaboración de presupuesto de ventas y de producción anual para facilitar la toma de decisiones y fijar metas.

Caracterización

El proyecto de ganadería para el resguardo de Pitayó, el cual está en ejecución, esta formulado para producir 2000 litros de leche diarios y uno de los compromisos pactados al realizar el proyecto, fue que la leche obtenida se venda a la empresa COOPITAYO LTDA.. La empresa debe aprovechar esta ventaja y hacer cumplir este pacto, por intermedio de la autoridad tradicional del resguardo que en este caso es el cabildo de Pitayó; quien es el avalador y fiscalizador de los proyectos del resguardo; esto, con el fin de poder captar un volumen mayor de materia prima y junto con las estrategias de desarrollo humano y penetración en el mercado fortalecer la empresa. Este hecho se articula al principio cooperativo del compromiso con la comunidad, al ser esta proveedora de materia prima para la empresa.

4. Elaboración de subproductos como: mantequilla y quesillo; para aumentar la cobertura en el mercado y fortalecer la empresa.

Caracterización

El suero, es un excedente de producción, que la empresa no utiliza adecuadamente o simplemente lo desperdicia. Con este excedente se pueden obtener subproductos como mantequilla y quesillo, los cuales pueden ser comercializados en el mercado de derivados lácteos. Este es un proceso que se hace a muy bajo costo y en el cual los operarios de la empresa han sido capacitados; por lo tanto se convierte en una oportunidad para aumentar la cobertura en el mercado y hacer crecer la organización.

5. Adquisición de nueva tecnología, para mejorar la calidad, presentación y participación en el mercado de los productos de la empresa.

6. Realizar un estudio para mejorar el empaque de los productos y determinar el más apropiado, mejorando así la calidad en la presentación.

Caracterización

Para la empresa COOPITAYO LTDA. es pertinente realizar un programa de adquisición de nueva tecnología consistente en: la adquisición de licencia INVIMA y código de barras para línea de los quesos maduros (provolone y mozzarella);

para que así los productos puedan entrar a nuevos mercados; adquirir una máquina empacadora al vacío para los productos, puesto que este es un requisito del mercado actual; rediseñar el empaque de los productos, de manera que cumplan con todas las especificaciones requeridas como nombre de la empresa, número de identificación tributaria, dirección y teléfono de la empresa, registro INVIMA, peso del producto y la fecha de elaboración y vencimiento. Se deberá realizar una capacitación al personal de la empresa, para el manejo y uso de esta tecnología.

Es importante resaltar que para esta estrategia existe en curso, un proyecto formulado por la empresa, al Plan Nacional de Desarrollo Alternativo PLANTE, donde se justifican la necesidad de estos y otros requerimientos. (el proyecto está formulado por ciento ochenta y nueve millones de pesos (\$ 189'000.000) para capital de trabajo, maquinaria y gastos administrativos.)

5.1.3 Penetración en el Mercado

5.1.3.1 Caracterización de Actividades

1. Realizar una campaña publicitaria por uno o varios medios, de los existentes en la región; televisión, radio, prensa, revistas, avisos, pasacalles, etcétera.

Caracterización

La publicidad hoy día, reviste gran importancia en el desarrollo de las empresas, para Pitayó es importante que se implemente una campaña publicitaria y los medios más apropiados se ha estipulado que serían la radio y la prensa a nivel local inicialmente. Como cooperativa es importante que por medio de la publicidad se informe a la comunidad y al público en general.

2. Crear puntos de venta estratégicos en la región, para con esto aumentar la cobertura en el mercado y contrarrestar así el posible incumplimiento en los pedidos.

3. Establecimiento de política de promoción y crédito de los productos correspondiente al costo de ventas y presupuesto de ventas.

Caracterización

A medida que la empresa vaya aumentando su producción, se hace importante y necesario ubicar puntos de venta estratégicos en la región, por ejemplo en la vía panamericana, Cali, etcétera; de la misma manera que los tuvieron en los años 1992 y 1993.

- 4. Hacer alianzas y contratos con distribuidores y empresas regionales, para mejorar el sistema de distribución de los productos.**

Caracterización

Por la debilidad y la problemática presentada en cuanto al establecimiento de adecuados canales de distribución para la empresa, se propone realizar un programa de alianzas estratégicas con distribuidores u organizaciones de dentro y fuera de la región y principalmente en ciudades donde haya gran potencial de mercado, un ejemplo podría ser realizar un contrato para la distribución, con otra empresa. De este modo se cumpliría el principio de cooperación, en pro del fortalecimiento de la empresa y el bienestar de los clientes internos y externos de COOPITAYO LTDA.

- 5. Afiliación al Instituto Colombiano de codificación y automatización Comercial IAC (para su respectivo código de barras) de los quesos provolone y mozzarella.**

Caracterización

La empresa COOPITAYO LTDA cuenta con código de barras para los quesos campesino y doble crema, faltándole este, para los quesos mozzarella y provolone.

Los mercados actuales exigen que cada producto tenga su código de barras; por lo tanto este hecho hace que COOPITAYO LTDA esté en desventaja dentro del mercado de los derivados lácteos y hace imposible que pueda entrar a vender sus productos a los almacenes de cadena por ejemplo.

La propuesta, es la afiliación de los quesos provolone y mozzarella al Instituto Colombiano de Codificación y Automatización Comercial IAC.

6. Implementar mecanismos de servicio al cliente interno y externo, generando confianza en los intermediarios y consumidores finales.

Caracterización

La información es un componente importante de la filosofía cooperativa. COOPITAYO LTDA. no cumple a cabalidad con este principio por lo tanto se debe implementar en la empresa mecanismos de servicio al cliente interno y externo, generando confianza por parte de estos hacia la organización. Para este fin se debe realizar un sistema de comunicación adecuado a nivel interno y externo de la organización.

Diseñar un portafolio de servicios que sea la carta de presentación de la empresa mostrando las características y beneficios de los productos comercializados al público en general.

La comunicación con el usuario ha de realizarse por diferentes medios con el fin de informarlo y orientarlo.

5.1.4 MATRIZ DE PLAN DE ACCION

AREA ADMINISTRATIVA

Estrategia: Desarrollo humano

Objetivos específicos	Actividad	Responsable	Tiempo (plazo)	Recursos	Indicador
Desarrollar mecanismos para la implementación de los principios cooperativos, procesos administrativos, mercadeo y producción.	Seguimiento y acompañamiento en la ejecución de las capacitaciones impartidas por la central de cooperativas Agrarias-CENCOA- y el programa indígena RED/PMA en temas como filosofía cooperativa, proceso administrativo, manejo contable, producción y mercadeo.	La gerencia de la empresa	cada tres meses	Talento humano, memorias de capacitaciones, recursos económicos.	Número de personas capacitadas. Cuatro de mingas de socialización e integración realizadas.
Crear mecanismos que brinden afectividad a los diferentes procesos administrativos desarrollados en la empresa. Revisar, ajustar y hacer los manuales de función de la empresa.	Acompañamiento, socialización y puesta en práctica del manual de funciones y estatutos a los asociados y trabajadores de la empresa.	Gerencia, asociados y trabajadores de la empresa.	Permanente	Talento humano, manuales de función, estatutos de la cooperativa.	Manual de función replanteado. Cuatro de mingas de reflexión realizadas.
Buscar espacios de concertación y liderazgo que permitan desarrollar el potencial de decisión y creatividad de los asociados en la toma de decisiones. Realizar un equipo de asesoría en el área administrativa, financiera y producción.	Realización de programas operativos y de desarrollo de la cooperativa con la participación activa de los asociados y trabajadores de la empresa para su estructuración.	Gerencia, asociados y trabajadores de la empresa. Equipos de trabajo de las diferentes áreas funcionales.	Planeación operativa mensual Planes de desarrollo anual	Talento humano, planes de trabajo.	Doce planes operativos Un plan de desarrollo anual, Número de mingas de planeación realizadas.
Realizar reuniones extraordinarias.	Abrir espacios (reuniones extraordinarias) para la búsqueda de soluciones a conflictos generados en la empresa con la participación activa de los asociados y trabajadores de la empresa.	Gerencia, Concejo de administración.	Sin determinar	Talento humano,	Numero de reuniones extraordinaria realizadas.

Continuación Cuadro Pagina 149

Acompañar procesos de mejoramiento de la corresponsabilidad del cabildo con respecto a la Cooperativa.	Convocar reuniones por parte de las directivas de la empresa al cabildo de Pitayó para socialización de gestión y problemas que enfrenta la cooperativa para gestionar recursos y logística para el fortalecimiento de la organización.	Gerencia, Concejo de administración, junta de vigilancia, cabildo de Pitayó.	Cada tres meses	Talento humano, informes de gestión, planes de trabajo.	Cuatro de mingas de reflexión realizadas. Cuatro mingas de socialización e integración. Tres trabajos citados por el cabildo.
Determinar herramientas que faciliten el aporte creativo de los asociados mediante equipos de trabajo. Realizar una equipo de asesoría en el área administrativa, financiera y producción.	Diseño y aplicación de un programa educativo para la formación de líderes y creación de equipos de trabajo.	Gerencia, Concejo de administración, asociados de la empresa.	A corto plazo	Talento humano, métodos y herramientas para la creación de equipos de trabajo, recursos económicos.	Un programa educativo, Numero de líderes identificados, un equipo de trabajo por área.
Manejar y controlar integralmente el flujo de información de todas las áreas funcionales de la empresa.	Diseño y aplicación de un programa de flujo de información a nivel interno y externo de la empresa.	Gerencia, Concejo de administración.	A corto plazo	Talento humano, planes de trabajo.	Un programa de flujo de información.
Realizar convenios interinstitucionales.	Realizar convenios interinstitucionales para la capacitación en gestión administrativa, manejo contable, cooperativismo, mercadeo y producción, con entidades gubernamentales y no gubernamentales.	Gerencia, Concejo de administración, entidades gubernamentales, educativas y ONG'S.	Permanente	Talento humano, Planes de trabajo.	Número de convenios interinstitucionales.
Presentar informes reglamentarios a entidades internas y externas de la organización.	Elaboración y presentación de informes reglamentarios a la asamblea general de asociados, al estado; así, como a los que soliciten otras autoridades publicas.	Gerencia, Concejo de administración, junta de vigilancia, entidades gubernamentales, cabildo de Pitayó.	Mensual	Talento humano, Informes de gestión.	Doce informes de gestión.

Cuadro.22.Matriz Plan de Acción Área Administrativa

AREA FINANCIERA

Estrategia: Desarrollo humano

Objetivos específicos	Actividad	Responsable	Tiempo (plazo)	Recursos	Indicador
Realizar presupuestos de ventas y de producción.	Elaboración de presupuesto de ventas y de producción anual para facilitar la toma de decisiones y fijar metas.	Gerencia, auxiliar contable.	Primer mes del año	Talento humano, informes financieros.	Un presupuesto de ventas anual. Un presupuesto de producción anual.
Realizar políticas de promoción y crédito de los productos.	Establecimiento de política de promoción y crédito de los productos correspondiente al costo de ventas y presupuesto de ventas.	Gerencia, auxiliar contable.	Primer mes del año	Talento humano, informes financieros.	Documento de política de promoción y ventas puesto en práctica.
Hacer seguimiento y evaluación a los planes de capacitación del área financiera.	Seguimiento y acompañamiento en la ejecución de las capacitaciones impartidas por la central de cooperativas Agrarias-CENCOA- y el programa indígena RED/PMA en manejo contable,	Gerencia, Concejo de administración.	Permanente	Talento humano, memorias de capacitaciones	Número de personas capacitadas.
Hacer seguimiento y control a los recursos gestionados por la empresa.	Seguimiento y acompañamiento en la ejecución de los recursos destinados por transferencia del cabildo de Pitayo, así como de créditos y donaciones otorgados por entidades gubernamentales y ONG'S.	Gerencia, junta de vigilancia.	Permanente	Talento humano.	Numero de informes de ejecución de recursos.
Presentar informes financieros a entidades internas y externas de la organización.	Elaboración y presentación de informes reglamentarios a la asamblea general de asociados, al estado; así, como a los que soliciten otras autoridades publicas.	Gerencia, Concejo de administración, junta de vigilancia, auxiliar contable.	Mensual	Talento humano, informes de gestión.	Doce informes financieros.

Cuadro.23.Matriz Plan de Acción Área Financiera

AREA DE PRODUCCIÓN

Estrategia: Desarrollo del producto

Objetivos específicos	Actividad	Responsable	Tiempo (plazo)	Recursos	Indicador
Implementar un programa tecnológico que incluya mejoramiento en la calidad del producto	Adquisición de nueva tecnología, para mejorar la calidad, presentación y participación en el mercado de los productos de la empresa.	La gerencia de la empresa	Largo	Económicos Talento humano	Numero de nuevos equipos adquiridos
Elaborar subproductos a partir de los excedentes en el área de producción	Elaboración de subproductos como: mantequilla y queso; para aumentar la cobertura en el mercado y fortalecer la empresa.	Area de producción (operarios)	Mediano	Económicos Talento humano	Numero de nuevos subproductos
Aumentar el nivel de producción	Aumento en la producción aprovechando los beneficios del proyecto de ganadería de la región.	La gerencia de la empresa	Mediano	Económicos Talento humano	Aumento en el nivel de unidades producidas
Cumplir con los requisitos exigidos por Salud Publica Departamental y del mercado en general	Realizar un estudio para mejorar el empaque de los productos y determinar el más apropiado, mejorando así la calidad en la presentación.	La gerencia de la empresa	Corto	Económicos Talento humano	Numero de requisitos cumplidos
Elaborar nuevas presentaciones de los productos	Elaborar productos con nuevas presentaciones acorde a las necesidades y deseos del cliente.	Area de producción	Mediano	Económicos Talento humano	Numero total de productos en nuevas presentaciones

Cuadro.24.Matriz Plan de Acción Área de Producción

AREA MERCADEO

Estrategia: Penetración en el mercado

Objetivo específico	Actividad	Responsable	Tiempo (plazo)	Recursos	Indicador
Identificar los medios de comunicación que pueden ser utilizados por la empresa para la comercialización.	Realizar una campaña publicitaria por uno o varios medios, de los existentes en la región; televisión, radio, prensa, revistas, avisos, pasacalles, etc.	La gerencia de la empresa	Mediano	Económicos	Numero total de avisos publicados
Ampliar la cobertura en el mercado	Crear puntos de venta estratégicos en la región, para con esto aumentar la cobertura en el mercado y contrarrestar así el posible incumplimiento en los pedidos.	La gerencia de la empresa	Largo	Económicos Talento humano	Numero de sitios establecidos
Determinar los canales de distribución mas apropiados para incrementar la cobertura en el mercado de los productos de la empresa COOPITAYO LTDA.	Hacer alianzas y contratos con distribuidores y empresas regionales, de otras zonas y ciudades como por ejemplo: Cali, Pereira, etc. para mejorar el sistema de distribución de los productos.	La gerencia de la empresa	Mediano	Logística Talento humano	Numero contratos realizados
Mejorar la presentación y calidad de los productos, para aumentar el mercado actual de la empresa	Afiliación al Instituto Colombiano de codificación y automatización Comercial IAC (para su respectivo código de barras) de los quesos provolone y mozzarella.	La gerencia de la empresa	Corto	Económicos	Numero de productos afiliados a la IAC
Mejorar la comunicación interna y externa de la organización	Implementar mecanismos de servicio al cliente interno y externo, generando confianza en los intermediarios y consumidores finales.	La gerencia de la empresa	Corto	Talento humano	Numero de solicitudes de los clientes atendidas

Cuadro.25.Matriz Plan de Acción Área de Mercadeo

**PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
EMPRESA COOPITAYO LTDA.**

MECANISMOS DE EVALUACION Y CONTROL

CAPITULO VI

6.MECANISMOS DE EVALUACION Y CONTROL

6.1 MECANISMOS DE EVALUACION⁵⁶

El seguimiento de la ejecución del plan es una tarea de gran importancia para su éxito. En esta fase reviste especial relevancia la retroinformación, siendo esta etapa, la primera fase de un nuevo ciclo. Su finalidad es la de comparar las metas planeadas con los resultados reales arrojados en la ejecución y proceder a efectuar un diagnóstico de las diferencias y sus causas.

Como se puede apreciar, esta actividad es todo un proceso de crítica de la ejecución del plan. Para su efecto, se deben estimar y registrar periódicamente los resultados obtenidos, tomando como punto de referencia los siguientes aspectos:

- Objetivos propuestos.
- Resultados obtenidos.
- Nivel de participación alcanzado.
- Opinión de los participantes.
- Tiempo transcurrido.

⁵⁶ MORENO. Op.cit. p.197,198.

- Ajustes a realizar, eliminación de algunos pasos e introducción de algunas actividades (dado el caso).

Juegan papel importante los instrumentos de control que fueron contemplados en la elaboración del plan de acción. Una función de los medios de control, como su nombre lo indica, es la de verificar el curso y cumplimiento de lo esbozado por el plan, a fin de llevar una secuencia operativa y establecer las posibles correcciones.

El control y la evaluación en la implementación de un plan están íntimamente ligados a las funciones de coordinación y supervisión y se puede llevar a cabo utilizando los siguientes instrumentos:

- Encuestas.
- Entrevistas.
- Mingas de reflexión.
- Mingas de planeación.
- Mingas de socialización.
- Trabajo citado por el cabildo.

Es por ello, que esta labor cierra el ciclo, y al mismo tiempo lo inicia de nuevo al proseguir de nuevo al diagnóstico.

Para dar efectividad a la evaluación es necesario cualificar y cuantificar las diferentes actividades a desarrollar en cada estrategia del plan de desarrollo organizacional propuesto para COOPITAYO LTDA.

6.2 INDICADORES DE EVALUACION

6.2.1 Estrategia de Desarrollo Humano

– Indicador de capacitación

El índice nos mide el número de personas capacitadas teniendo como base los 59 asociados. Y sirve como indicador del porcentaje de personal que aun falta por capacitar; a la vez, nos permite analizar si los programas de capacitación obedecen a los requerimientos de la cooperativa.

$$\begin{array}{l} \text{Índice de personas} \\ \text{capacitadas} \end{array} = \frac{\text{Número de personas capacitadas}}{\text{Número de personas que solicitan ser capacitadas}}$$

– **Indicador de reuniones de socialización de manuales de función**

El índice nos mide el grado de cumplimiento a las reuniones de socialización de modo que se cumpla con las actividades programadas. La importancia al cumplimiento de las reuniones de socialización es que no se retarden decisiones a tomar y que requieran pronta acción en cuanto el análisis, elaboración y actualización del manual y los estatutos de la empresa.

Cálculo índice de cumplimiento a reuniones de socialización = $\frac{\text{Número de reuniones de socialización realizadas}}{\text{Número de reuniones planeadas}}$

Cálculo índice actualización manuales de función = $\frac{\text{Número de manuales de función actualizados}}{\text{Número de manuales de función de la empresa}}$

Cálculo índice de elaboración de manuales de función = $\frac{\text{Número de manuales de función elaborados}}{\text{Número de manuales planeados}}$

– **Índice de planes formulados**

Formular políticas y planes de cambio es la base para la ejecución del plan de desarrollo organizacional, y pueden ser cuantificables según el número de propuestas o planes de trabajo planeados en cada área.

$$\begin{array}{l} \text{Cálculo índice de planes} \\ \text{de trabajo formulados} \end{array} = \frac{\text{Número de planes aprobados}}{\text{Número de planes proyectados a formular}}$$

Se desprende de lo anterior indicador la medida a nivel de área orientada a la toma decisiones que frente a los planes operativos o de desarrollo se realicen.

$$\begin{array}{l} \text{Cálculo índice de decisiones} \\ \text{tomadas y ejecutadas} \end{array} = \frac{\text{Número de decisiones ejecutadas}}{\text{Número de decisiones tomadas}}$$

En el desarrollo del plan de desarrollo organizacional se contempla el cumplimiento de una programación que comprenda la realización y participación de las diferentes mingas a realizar.

$$\begin{array}{l} \text{Cálculo índice de cumplimiento} \\ \text{a mingas} \end{array} = \frac{\text{Número de mingas realizadas}}{\text{Número de mingas planeadas}}$$

– **Índice de reuniones extraordinarias realizadas**

El atacar problemas de manera urgente es el mecanismo efectivo para contribuir al desarrollo productivo de la empresa. Este índice nos ayuda establecer el nivel de interés y motivación de los asociados en participar activamente de la búsqueda de soluciones.

$$\begin{array}{l} \text{Cálculo índice de participación} \\ \text{a reuniones extraordinarias} \end{array} = \frac{\text{Número de participantes a reuniones}}{\text{Número de asociados}}$$

– **Índice de reuniones con cabildo y otras entidades externas y convenios suscritos**

Las actividades de la empresa están estrechamente relacionadas con otras autoridades institucionales que se constituyen en apoyo y aporte al plan de desarrollo organizacional. El índice permite ver el grado de aceptación del plan y coordinación entre entes que tomen parte de uno u otro programa del plan de DO reduciéndose así la improvisación. De esta misma manera se nos permite medir el nivel de convenios suscritos son entidades que apoyen el plan de DO.

$$\begin{array}{l} \text{Cálculo índice de relación} \\ \text{con otras entidades} \end{array} = \frac{\text{Número de entidades vinculadas al plan de DO}}{\text{Número de posibles entidades de apoyo al plan}}$$

- **Índice de conformación de equipos de trabajo y formación de líderes**

El desarrollo del liderazgo en la empresa y los equipos de trabajo se convierten en uno de los pilares fundamentales para la ejecución del plan de DO, nos permite medir el grado de aceptación del plan por parte de los asociados y trabajadores de la empresa. De este modo nos permite medir el grado de efectividad del programa de formación de líderes.

$$\begin{array}{l} \text{Cálculo índice de equipos} \\ \text{de trabajo conformados} \end{array} = \frac{\text{Número de equipos de trabajo conformados}}{\text{Número de equipo propuestos}}$$

$$\begin{array}{l} \text{Cálculo índice de posibles} \\ \text{líderes} \end{array} = \frac{\text{Número de líderes identificados}}{\text{Número de participantes al programa de formación de líderes}}$$

- **Índice de niveles de comunicación**

El gerente de la empresa es el puente de comunicación entre el Concejo de Administración, la Junta de Vigilancia, los asociados y trabajadores de la empresa. y debe responder ante al asamblea general de asociados, por ello ha de verse en que medida y frecuencia se presenta ese flujo de información ya sea de

gestión o financiera. A nivel externo es importante que tenga contacto directo con entidades de apoyo.

Cálculo índice de comunicación con concejo y junta = $\frac{\text{Número de reuniones realizadas con concejo y junta}}{\text{Número de reuniones proyectadas por normatividad}}$

Cálculo índice de informes de gestión presentados a concejo y junta = $\frac{\text{Número de informes presentados a concejo y junta}}{\text{Número de informes proyectados para presentación propuestos}}$

Cálculo índice de comunicados expedidos a entidades externas = $\frac{\text{Número de comunicados expedidos}}{\text{Número total de comunicados planeados}}$

6.2.2 Estrategia Desarrollo del Producto

– Índice de adquisición de equipos nuevos

Este indicador refleja el grado de actualización de nueva tecnología de la organización.

$$\text{Índice de adquisición de equipos nuevos} = \frac{\text{Número de equipos adquiridos}}{\text{Número de equipos a adquirir según las necesidades y el plan}}$$

Aquí se considera el nivel en la implementación de nuevos equipos los cuales le van a reportar beneficios a la organización.

– Índice de actividades de mantenimiento

El mantenimiento las instalaciones comprende varias actividades que están involucradas en el plan general de tareas del área de producción, estas se verán plasmadas en un cronograma o programación para su ejecución. Por ello para cada actividad se podrá aplicar la formula establecida y así ver en que medida se ha cumplido.

$$\text{Índice de actividades de mantenimiento} = \frac{\text{Número de actividades de mantenimiento realizadas}}{\text{Número actividades de mantenimiento planeadas}}$$

– **Índice de contratos realizados**

Establecer el número de contratos en las diferentes áreas, los cuales apoyan la gestión de la administración de la organización. Los contratos se deben efectuar con: clientes, proveedores, organizaciones, etcétera.

$$\begin{array}{l} \text{Índice de contratos} \\ \text{realizados} \end{array} = \frac{\text{Número contratos realizados}}{\text{Número de contratos estipulados} \\ \text{en las diferentes áreas}}$$

Para un mayor orden en el análisis, estos índices deben realizarse por cada variable: clientes, proveedores, organizaciones, etcétera.

– **Índice de cumplimiento de requisitos necesarios**

La empresa COOPITAYO LTDA. necesita cumplir con algunos requisitos mínimos hechos por Salud Pública Departamental del Cauca como por ejemplo: readecuaciones en la planta de producción y complementar el rotulado del empaque con más información de la que tiene en este momento.

$$\begin{array}{l} \text{Índice de cumplimiento} \\ \text{de requisitos necesarios} \end{array} = \frac{\text{Número de requisitos cumplidos}}{\text{Número de requerimientos exigidos} \\ \text{por salud publica y el mercado}}$$

Este índice nos muestra el nivel cumplimiento o incumplimiento de cada uno de los requisitos exigidos.

6.2.3 Estrategia de Penetración en el Mercado

– Índice de avisos emitidos por prensa o por radio

La comunicación con el usuario ha de realizarse por diferentes medios con el fin de informarlo y orientarlo.

$$\begin{array}{l} \text{Índice de avisos emitidos} \\ \text{por prensa o por radio} \end{array} = \frac{\text{Número total de avisos publicados}}{\text{Número total de avisos programados a publicar}}$$

Las acciones fijadas han de comunicarse como se plantearon en las políticas de la gerencia a los clientes internos (colaboradores al interior de la entidad), pero más importante es comunicar a la opinión pública de cómo acceder a los servicios, ello ha de ser de manera clara y sencilla.

– Índice de atención por servicio recibido

Con el fin de realizar un diagnóstico global que refleje hacia que tareas de la entidad se concentran más las solicitudes presentadas por los clientes externos,

se pueden establecer algunos indicadores, primero considerando las solicitudes de manera global y posteriormente discriminando la participación de cada sección o entidad frente al gran total.

$$\begin{array}{l} \text{Índice de atención} \\ \text{servicio recibido} \end{array} = \frac{\text{Número de solicitudes atendidas}}{\text{Número total de solicitudes presentadas}}$$

Es necesario ver en que tema se centran las solicitudes para tomar las decisiones de manera conjunta con el personal directamente implicado, buscando el descenso de las quejas, o bien fortaleciendo los puntos que sean reconocidos.

– **Índice de sitios de venta estratégicos**

En la medida que la empresa vaya aumentando su nivel de producción y comercialización, es importante medir el número de puntos de venta para establecer con mayor precisión la cobertura de mercado que tiene la empresa.

$$\begin{array}{l} \text{Índice de sitios de venta} \\ \text{estratégicos} \end{array} = \frac{\text{Número de sitios establecidos}}{\text{Número de puntos de venta planeados}}$$

– **Generación de satisfacción de clientes externos respecto al servicio recibido**

La calidad de la atención esta dada por el grado de satisfacción del usuario respecto a los servicios ofrecidos, así, el siguiente indicador busca reflejar la calidad del servicio.

$$\text{Generación de satisfacción de clientes externos respecto al servicio recibido} = \frac{\text{Número de clientes externos que califican positivamente el servicio}}{\text{Número de clientes externos entrevistados}}$$

La aplicación de la formula anterior requiere de realizar una entrevista o un encuesta a los clientes externos, que sean ellos los que evalúen el servicio prestado dentro del marco global de la calidad total y durante un periodo dado.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

1. El convenio Universidad del Cauca RED/PMA, abrió los espacios para nuestro trabajo de grado, convirtiéndonos de alguna manera en agentes de cambio, en la medida que se le de continuidad a este tipo de convenios interinstitucionales serán aún más los alumnos y las empresas que como COOPITAYO LDA fuimos beneficiados para hacer ese acercamiento entre la academia y la realidad social de nuestro entorno. La administración es contingente por lo cual todos aquellos conocimientos adquiridos durante la academia fueron adecuados a las necesidades de la empresa.
2. COOPITAYO LTDA , por su naturaleza cooperativa esta directamente relacionada con la tradición cultural indígena, teniendo en cuenta que la diferentes formas de trabajo comunitario como la minga y el trabajo citado por el cabildo son formas de trabajo cooperado.

3. Las mingas y el trabajo citado por los cabildos entendida no solo como trabajo colectivo, sino como practica económica y social se convierte en el instrumento fundamental par el logro de las actividades propuestas en el plan de acción. Es el espacio adecuado para la integración, participación y toma de decisiones, es allí donde no se deben ahorrar esfuerzos para articular los diferentes procesos humanos y estructurales de la empresa.
4. Los esfuerzos de desarrollo organizacional, se realizan preferiblemente con equipos de trabajo. Un supuesto fundamental, es que los equipos son las unidades básicas de la organización y han de cambiar o modificar a medida que avanzan hacia el bienestar y efectividad organizacional.
5. La formación de líderes es importante en la medida que es uno de los pilares fundamentales para la participación y ejecución del plan de desarrollo organizacional para la empresa. Es indispensable para este proceso la identificación de líderes que dinamicen el proceso desarrollo organizacional.
6. El plan se sustenta en actividades de aprendizaje para que el cambio ocurra. Si el cambio a de ocurrir, es necesario experimentar alternativas de solución aportados con la participación activa de los asociados y trabajadores de la empresa. El programa educativo es un aporte invaluable para la capacitación de los equipos de trabajo.

7. La gestión de convenios interinstitucionales son apoyo importante para la ejecución de los programas educativos. El programa educativo se puede nutrir de la transferencia tecnológica de aquellas entidades externas las cuales están o estuvieron asesorando y brindando acompañamiento a los diferentes procesos humanos y técnicos de la cooperativa.
8. El plan de acción como fase final del proceso de DO, consiste en prever el futuro deseable y diseñar los medios mas adecuados para alcanzarlo y convertirlo en un futuro probable o realizable. Los medidos propuestos son las mingas y el trabajo citado por el cabildo como sistema tradicional.
9. Se concluye que la adecuación de la planta, el rediseño del rotulado de los productos, la licencia INVIMA y el código de barras para los productos provolone y mozzarella, son las actividades mas apremiantes para el normal funcionamiento de la empresa es el aspecto económico. Por lo tanto se recomienda que dichas actividades de la estrategia de desarrollo del producto, se ejecuten lo mas pronto posible, en pro del fortalecimiento de la organización. Esta sería una tarea conjunta entre administrativos, consejo de administración, junta de vigilancia y asociados de la empresa.
10. Por experiencia, paralelamente se deben fortalecer, el aumento en el nivel de producción y la estructura comercial; porque de lo contrario se acumularía inventario que no se podría vender por falta de clientes ó se tendrían demasiados compromisos con clientes, los cuales no se podrían cumplir.

11. Aprovechar que la región de Pitayó, por sus condiciones climatológicas, es una de las mayores productoras de leche en el municipio de Silvia; se complementa, para el fortalecimiento de la organización, con el proyecto de ganadería para el resguardo, el cual está en ejecución y que está sustentado en la producción de 2000 litros de leche por día y donde COOPITAYO LTDA. está como ente acopiador de esta materia prima.

12. Una de las ventajas competitivas que posee la empresa, es la tecnología de conocimiento en la elaboración de sus productos, además del sabor que es apetecido por los clientes actuales de la empresa. Por lo tanto se debe conservar esta fortaleza, en pro de un desarrollo sostenible de la organización objeto de estudio.

13. Después de haber realizado el diagnóstico descriptivo y analítico de COOPITAYÓ LTDA. se concluye que el área de producción es la más fuerte en la organización y es el área que presenta una mayor ventaja, la cual se debe complementar con las estrategias de desarrollo humano y penetración en el mercado para llevar adelante y en buenos términos el plan de desarrollo organizacional propuesto para la empresa.

14. A nivel externo, uno de los principales inconvenientes más graves y que se convierte en una amenaza para el normal desarrollo de la empresa, es el problema de orden público que se presenta en la región.

7.2 RECOMENDACIONES

1. Para el aseguramiento de la ejecución del plan de DO es una tarea de gran importancia para su éxito la retroalimentación para el control y evaluación de actividades en cada una de las mingas de trabajo realizadas. Los controles y la evaluación se deben hacer en lo posible no solo de manera cuantitativa; sino también de manera cualitativa para medir en que porcentaje real se cumplen los planes, políticas, acuerdos y metas del plan de DO.
2. Es indispensable como primera medida la concientización de los asociados; con el fin de ser consecuentes con las demandas competitivas o con el ambiente externo cambiante para lo cual el plan de DO es apropiado.
3. Es importante resaltar que el plan de DO es a largo plazo; por consiguiente, se debe mantener vigente en cada una de las actividades a realizar. Por ello en el plan se hace uso de los programas operativos y de desarrollo para el logro de los objetivos a corto plazo.
4. Cada una de las actividades del plan de Desarrollo Organizacional, son cambios planeados que involucran todos los niveles de la empresa. Se debe procurar que la directiva de la organización (gerente y concejo de

administración), estén enterados de los objetivos del plan y comprometidos en la dirección del mismo.

5. Es importante reseñar la imperiosa necesidad que tiene la empresa de recuperar su filosofía cooperativa como fundamento, los cuales están ligadas e inmersos en cada actividad del plan de desarrollo organizacional. Tanto los valores como los principios “humanizan” el proceso de cambio. La gerencia y el concejo de administración debe tener conocimiento y compenetración con los fundamentos cooperativos y los objetivos del plan de DO y deben apoyar activamente los métodos utilizados para la ejecución del plan.
6. Se recomienda a quienes vayan a ser los agentes de cambio, que la elaboración de productos en nuevas presentaciones, aumentaría la cobertura en el mercado y dará a conocer la empresa en la mayoría de los mercados; puesto que los productos llegarán a un numero mayor de tipo de clientes.
7. Para los agentes de cambio, es importante seguir gestionando a nivel estatal en conjunto con el cabildo de Pitayó, el proyecto enviado al Plan Nacional de Desarrollo Alternativo PLANTE puesto que este proyecto se convierta en una excelente oportunidad para el desarrollo de la organización, tanto en su parte operativa como en su parte administrativa y de desarrollo humano. Igualmente, y si el proyecto es aprobado, es importante llevar a cabo su ejecución tal como se ha formulado.

8. Se recomienda a los agentes de cambio, que los controles y la evaluación se hagan no solo de manera cuantitativa sino también cualitativamente, para medir el impacto real y efectivo que cada actividad tiene sobre el plan de desarrollo y por lo tanto sobre la organización.

9. Una vez implementada las estrategias de desarrollo humano, desarrollo del producto y penetración en el mercado es conveniente implementar como complemento del proceso de desarrollo de la empresa la estrategia de desarrollo del mercado, consistente en ampliar el mercado de los productos en otros lugares geográficos.

BIBLIOGRAFIA

Anuario estadístico Departamento del Cauca, año 1999. DANE

BECHHARD, Richard, *Desarrollo Organizacional*, Editorial Edgard Blucher, Año 1972,p.19.

Cabildo Mayor Yanacona. *Reconstruyendo la Casa Yanacona*. Popayán. Febrero del 2000.p.15.

CHIAVENATTO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*.. Quinta edición. Editorial Mac Graw Hill, p: 625-648.

CONVENIO CENCOA – PNUD. *Diagnostico participativo de la Cooperativa Multiactiva indígena de Pitayo COOPITAYO LTDA*. Silvia Agosto de 1994.p:8-19.

CUERVO, Castañeda Mario. *El trabajo en equipo y la sinergia*. Editorial.4 x cuatro impresores. Año 1995. p: .24,25.

DAVID, Fred Ricardo. Conceptos de administración estratégica. Quinta edición. Editorial Prentice Hall. Año 1998. p. 218-225, 250-253, 300-307.

Departamento Nacional de Planeación. Sistema de Indicadores Sociodemográficos para Colombia. Boletín N° 29. Bogotá julio de 2001.

Diagnostico Empresarial. Universidad Central del Suroccidente.p.83.

Estrategia de introducción al desarrollo indígena. INCORA. Bogotá, octubre de 1990. p.6.

Estudio de prefactibilidad para la producción y comercialización de quesos, en la Cooperativa Multiactiva Indígena de Pitayó. (Coopitayo). Federación de Cooperativas del Cauca. Popayán 1997. p.28,36

GÓMEZ González Alba lucia, James Enrique Medina Valencia. Empresas de Economía Social. Editorial ARFO. Santa Fe de Bogotá D.C. Año 2000.p:58-62.

Las Organizaciones, Comportamiento, estructura y procesos. Editorial Mac Graw Hill. Octava edición. Año 2000. p:6-10.

LEON, Blank Bubbis. Las organizaciones , un enfoque estratégico. Editorial Universidad de Valle. Cali. Año 1990. p: 175-180.

Ley 715 de transferencias. Art. 1, Parágrafo 2.

LONDOÑO Vélez Luis Alfredo. Impacto sobre la producción, la economía y el desarrollo en las comunidades indígenas del Nororiente del Cauca. Universidad Nacional de Colombia Facultad de Agronomía. Santa Fe de Bogotá. Enero de 1995. p:19-25,59,87,225,253,374-380,.

Maxi marketing. Cali. Mayo 15 de 1996. Edición No.12.

MORENO, Tobías. Desarrollo Organizacional. Editorial UNISUR. Año 1999. p: 128,135-166,235.

Plan de vida del Municipio de Silvia. Año 2000 - 2020. p:20,56,85,380.

Procesos de desarrollo Universidad Cooperativa Año 1998. p. 114.

Reglamento de crédito COL 2740 Programa Indígena RED/PMA. Santa Fé de Bogotá. 1997. p.11.

TANNENBAUM I, Wescheler y F. Massarik. Lideranca e Organizacao, Sao Paulo, Editorial De. Atlas. Año 1970.

VARGAS, Sánchez Alfonso. Profesor titular de organización de empresas Facultad de CC. Empresariales. Universidad de Huelva. Año 2001, España. p.3.