



**DISEÑO PLAN DE MERCADEO PARA EL POSICIONAMIENTO DE LOS  
SERVICIOS DE LA COOPERATIVA GESTIONES ADMINISTRATIVAS**

**-GESA CTA-**

**José Mauricio Chacón**

**Ximena Rojas Chacón**

**TUTOR OPCIÓN DE GRADO**

**Héctor Iván Orjuela Díaz**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**BOGOTA, 2018**

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos agradecer a cada una de las personas que de alguna forma han hecho parte de este proyecto, el cual ha sido producto de todo lo aprendido.

Inicialmente a nuestros padres, familia y personas cercanas que nos han estado apoyando en cada una de las etapas de nuestras vidas.

A los profesores de la facultad de administración de empresas, por su enseñanza y aportes a lo largo de nuestra carrera Universitaria.

A nuestro Tutor Héctor Iván Orjuela, un reconocimiento por la colaboración y observaciones en cada paso de este proyecto

De igual forma agradecer a la Cooperativa GESA CTA por brindarnos la oportunidad de conocer la empresa y permitir la elaboración de este proyecto.

**CONTENIDO**

<b>Resumen.....</b>	<b>Pág. 5</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>pág. 6</b>
<b>Problemática.....</b>	<b>Pág. 7</b>
<b>Planteamiento del problema.....</b>	<b>pág. 8</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>pág. 9</b>
<b>Justificación.....</b>	<b>pág. 10</b>
<b>Diseño metodológico.....</b>	<b>pág. 11</b>
<b>Estado del Arte.....</b>	<b>pág. 12</b>
<b>Marco Teórico.....</b>	<b>pág. 15</b>
<b>Marco Conceptual.....</b>	<b>pág. 17</b>
<b>Marco Legal.....</b>	<b>pág. 19</b>
<b>Introducción al diagnóstico Externo.....</b>	<b>pág. 20</b>
<b>Introducción al diagnóstico Interno.....</b>	<b>pág. 32</b>
<b>Plan de Mercadeo.....</b>	<b>pag. 50</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>pag. 57</b>

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1: Puestos de trabajo, entidades y asociados.....</b>	<b>Pág. 24</b>
<b>Tabla 2: Cantidad de asociados por año .....</b>	<b>pág. 27</b>
<b>Tabla 3: Ingresos Vs Costos y Gastos.....</b>	<b>Pág. 38</b>
<b>Tabla 4: Costos actividades de asociación.....</b>	<b>Pág. 39</b>
<b>Tabla 5: Análisis de la Misión.....</b>	<b>Pág. 55</b>
<b>Tabla 6: Tácticas de actividades y presupuestos .....</b>	<b>Pág. 55</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1: Sector de la Economía solidaria.....</b>	<b>pág. 23</b>
<b>Figura 2: Cooperativismo en Colombia.....</b>	<b>pág. 24</b>
<b>Figura 3: Asociados a nivel nacional.....</b>	<b>pág. 25</b>
<b>Figura 4: Puestos de trabajo.....</b>	<b>pág. 26</b>
<b>Figura 5: Entidades Cooperativas en Colombia.....</b>	<b>pág. 26</b>
<b>Figura 6: Evolución de las Cooperativas de Trabajo Asociado a nivel Nacional... </b>	<b>pág. 31</b>
<b>Figura 7: Evolución de las Cooperativas de Trabajo Asociado en Bogotá.....</b>	<b>pág. 32</b>
<b>Figura 8: Proyectos clientes actuales de GESA CTA.....</b>	<b>Pag. 36</b>
<b>Figura 9: Organigrama de GESA CTA.....</b>	<b>Pag.38</b>
<b>Figura 10: Ingresos vs Costos y Gastos.....</b>	<b>Pag.40</b>
<b>Figura 11: Matriz EFE.....</b>	<b>Pag.41</b>
<b>Figura 12: Matriz EFI.....</b>	<b>Pag.42</b>
<b>Figura 13: Matriz MPC.....</b>	<b>Pag.44</b>
<b>Figura 14: Matriz DOFA.....</b>	<b>Pag.48</b>
<b>Figura 15: Matriz PORTER.....</b>	<b>Pag. 49</b>

## **RESUMEN**

En la siguiente monografía se examinará, evaluará a la cooperativa GESA CTA y con el resultado de esta evaluación integral proponer estrategias que permitan el mejoramiento de la empresa cubriendo necesidades para lograr la competitividad y posicionamiento de la cooperativa GESA CTA. A través del documento se verá reflejado un análisis externo e interno de la cooperativa, capaz de identificar variables que permitan dar una visión transversal de la empresa. Con estos análisis se encontrarán ventajas y desventajas que serán importantes para establecer las estrategias que la cooperativa puede tomar para llegar al objetivo de posicionamiento y competitividad en el mercado. Estas estrategias estarán respaldadas de los resultados obtenidos de los estudios generados dentro y fuera de la empresa a través de herramientas académicas tales como: FODA, PEST, 5 fuerzas de Porter, las 4'c, matriz EFI, matriz EFE. y esto a su vez será tratado por medio de una metodología la cual se comprende a través de un sistema exploratorio, en la que tendrá un componente investigativo orientado a decisiones y conclusiones de carácter cuantitativo y cualitativo.

## INTRODUCCIÓN

En la presente monografía se realiza una investigación, evaluación y análisis sobre los procesos que desarrolla la Cooperativa de Trabajo Gestiones Administrativas -GESA CTA-, haciendo énfasis en todos aquellos factores internos y externos con los cuales trabaja la empresa

De manera general se abarcan todos los procesos que desempeña esta Cooperativa, sin embargo el objetivo general del presente trabajo será el mejoramiento e implementación de un plan de mercadeo el cual a través de estrategias será capaz de proporcionar a la empresa herramientas útiles para lograr ser más competitiva en el mercado

Para la elaboración del presente trabajo, se recurre principalmente a la aplicación del instrumento de gerencia de mercadeo, el cual se compone de una serie de variables que permiten un diagnóstico completo por medio del estudio de los procesos que lleva actualmente la empresa

Se debe resaltar, que para la recolección de la información se realiza una investigación a partir de documentos propios de la empresa -GESA CTA- ubicada en la localidad de Engativá, así mismo se realiza una investigación de las cooperativas de trabajo asociado que tienen un mercado similar al de -GESA CTA-

## PROBLEMÁTICA

La competitividad generalmente ha sido un factor fundamental para el crecimiento económico en las empresas y más aún para este mundo tan cambiante y totalmente globalizado. En un artículo llamado: Competitividad ¿nuevo paradigma económico?, publicado por la profesora Marlene Peñaloza, argumenta que, la competitividad se constituye hoy en día como el “nuevo” paradigma que permite triunfar en el mercado global *Peñaloza, (2005)*.

Para la cooperativa GESA CTA es problemático no contar con herramientas estratégicas claras que lleven a objetivos acordes a un crecimiento y posicionamiento en el mercado, el cual genere la competitividad de la Cooperativa de GESA CTA en el entorno económico en el cual se mueve.

De acuerdo a lo anterior, la Cooperativa no es ajena a los cambios económicos y del mercado que se presentan y por ende debe prepararse para solventar las crisis y generar mayor retorno de inversión. Por tal razón la cooperativa debe contar con un plan de mercadeo el cual pueda definir estrategias de acuerdo a los objetivos que desea la empresa.

Conforme a esta problemática, la presente monografía realizará un plan de mercadeo conforme a las necesidades de la cooperativa y de esta forma proporcionar estrategias y herramientas capaces de obtener que la cooperativa cuente con posicionamiento y competitividad en el mercado.

## **PLANTEAMIENTO PROBLEMA**

De acuerdo a la investigación, evaluación y análisis sobre los procesos que desarrolla la empresa Gestiones Administrativas -GESA CTA-, se determina que es problemático que la empresa no cuente con estrategias, que permitan cumplir los objetivos de la empresa acordes a un crecimiento y posicionamiento en el mercado.

En el momento la cooperativa no cuenta con un plan de mercadeo que genere estrategias capaces de crear valor al el servicio que ofrece, adicional a esto es importante considerar que sin un plan de mercado la cooperativa no puede comprender una dirección clara de donde se pretende llegar y esta falta de visión genera problemas a mediano plazo.

Teniendo en cuenta lo anterior y para dar inicio a la elaboración del plan de mercadeo con el fin de proporcionar herramientas y estrategias para el mejoramiento y avance de la cooperativa dando soluciones a sus necesidades de posicionamiento y competitividad en el mercado, se requiere investigar sobre ¿Cuáles son los objetivos de competitividad y posicionamiento de la empresa? ¿Cómo diseñar un plan de mercadeo adecuado según las necesidades de la empresa? ¿Qué estrategias de marketing se pueden diseñar para que la empresa alcance sus objetivos y pueda ser competitiva en el mercado?

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan de mercadeo conforme a las necesidades de GESA CTA para así proporcionar estrategias integrales que logren el posicionamiento de los servicios que ofrece la cooperativa y de igual forma que esta sea competitiva en el mercado.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1.** Realizar un diagnóstico del entorno para identificar el mercado de los servicios que ofrece la cooperativa
- 2.** Elaborar un diagnóstico estratégico para la cooperativa GESA CTA, capaz de otorgar un análisis de la situación tanto interno como externo de la empresa, donde se puedan evidenciar los objetivos y establecer estrategias que permiten lograr el posicionamiento.
- 3.** Proponer un plan de mercadeo y de mejora para la cooperativa de acuerdo al análisis integral realizado, dando la importancia respectiva a cada una de las variables de los factores internos y externos en la empresa.

## JUSTIFICACIÓN

Todas las empresas necesitan estrategias corporativas que se enlacen en cada una de las áreas que conforma la empresa, es decir se deben utilizar esquemas para utilizar e integrar recursos en las áreas de finanzas, investigación, recursos humanos y de marketing para así realizar la misión de la empresa y alcanzar los objetivos deseados. En cuanto al marketing, los esquemas utilizados permiten evaluar, medir y plantear estrategias capaces de alcanzar los objetivos para así lograr mayor competitividad y posicionamiento en el mercado.

En el caso de la Cooperativa GESA CTA para alcanzar sus objetivos y pueda ser competitiva en el mercado, es importante realizar un plan de mercadeo ya que este genera estrategias capaces de re direccionar la empresa.

La cooperativa GESA CTA debe contar con estrategias capaces de alcanzar la misión y los objetivos a corto, mediano y largo plazo; las empresas que establecen y trabajan por cumplimiento de objetivos son organizadas y a nivel interno y externo esta óptima funcionalidad puede ser evidenciada.

El plan de mercadeo debe de contener, un resumen ejecutivo el cual ponga en contexto o proporcione una perspectiva general del plan para que el lector pueda identificar con rapidez los temas claves; debe contener un análisis de la situación, capaz de proporcionar información de tres entornos clave que son el entorno interno, el entorno del cliente y el entorno externo.

Para la elaboración y planteamiento de lo anteriormente descrito se requieren de herramientas como el PEST que permite analizar los factores externos de la empresa, como

lo es el entorno económico, político, social y tecnológico y la herramienta FODA creada por *Humphrey (1973)*, con la cual se puede analizar el factor interno de la empresa y de esa forma poder dar un diagnóstico general de la Cooperativa GESA CTA.

Sin embargo la utilización del FODA da resultados muy generales, para profundizar se haría un análisis de las fuerzas competitivas mediante el modelo de (*Porter, 1979*), esta herramienta permite evidenciar a la empresa en relación con clientes, proveedores, competencia, amenaza de nuevos competidores, productos o servicios sustitutos.

Así mismo se elaborarán estrategias a través de las 4p's (producto, precio, plaza y promoción) (*McCarthy, 1960*) ya que esta herramienta facilita con el posicionamiento del producto y el mercado el cual se va a potencializar, por último el modelo de Porter, el cual permite establecer y/o analizar el nivel de competencia dentro de un sector de mercado, esto con la finalidad de poder desarrollar una estrategia de mejoramiento empresarial.

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

El presente proyecto tendrá una metodología la cual se comprende a través de un sistema exploratorio, en la que tendrá un componente investigativo orientado a decisiones y conclusiones de carácter cuantitativo y cualitativo.

En un principio, se realizará un acercamiento al problema que se pretende estudiar y conocer, que en este caso será el estudio de los factores internos y externos de la Cooperativa Gestiones Administrativas -GESA CTA- los cuales serán claves para el análisis del plan de mercadeo, el cual tiene como objetivo generar herramientas a través de estrategias las cuales generarán mayor competitividad y posicionamiento a la empresa en el mercado.

De acuerdo a Sampieri, ( 1991) la metodología cuantitativa usa la recolección de datos para probar hipótesis con base a la medición numérica y estadística, de esta forma se establecen variables para probar las teorías. Por otra parte está el enfoque cualitativo el cual utiliza la recolección de datos sin medición numérica para definir preguntas de investigación.

Para todo tipo de investigación se debe tener en cuenta el debido proceso para su desarrollo y en este proyecto se presentará a continuación los procesos a trabajar, los cual contiene investigación exploratoria:

- 1) identificación del problema, para este punto serán investigados los factores claves de investigación para formular el problema de investigación; 2) Establecer hipótesis, Al no contar con un estudio previo sobre el objeto de estudio o tener datos imprecisos, la investigación tendrá como trabajo, formular las premisas que procedan de las preguntas obtenidas al establecer el problema de investigación; 3) generar un investigación académica con el fin de utilizar herramientas de marketing vistas en clase para analizar la información de datos recopilados previamente; 4) Analizar cada detalle de los resultados. Sampieri (1991)

Por otra parte algunas limitaciones para la elaboración del proyecto con esta metodología pueden ser el presupuesto y la falta de personal para el desarrollo de tareas extraordinarias. Sin embargo por los recursos económicos con los que cuenta la cooperativa, de acuerdo a los estados financieros es viable el desarrollo del proyecto.

## **ESTADO DEL ARTE**

El presente análisis del estado del arte, se agrupa en tres partes. El primero es el modelo de Mintzberg el cual sirve de guía para comprender y diseñar la estructura de una organización. La segunda es la competitividad en el mercado donde la competitividad actúa como fuente de éxito de las empresas. La tercera, abarca la importancia de un plan de mercadeo como estrategia para alcanzar objetivos empresariales.

### **El Modelo Mintzberg**

Este modelo se basa en la división del trabajo y la coordinación de tareas con el fin de alcanzar los objetivos planteados. Mintzberg, (1979) teniendo como enfoque la transformación de la organización considero cinco partes o elementos fundamentales en la organización; Grupo estratégico, son las personas encargadas de asegurar que la organización trabaja de acuerdo a la misión y visión. Dentro de un nivel jerárquico son ellos el nivel más alto dentro de la organización. Gerencia de línea, en la cual se encuentra el personal operativo, cuya coordinación consiste en efectuar la supervisión directa. El tercero es Tecno estructura, su papel es el de estandarizar los procesos de trabajo, diseñando su planteamiento formal y su control. Grupo de apoyo es el cuarto elemento el cual reúne a los especialistas que suelen apoyar a las unidades sustantivas de la organización (abogados, profesionales en relaciones públicas, grupos de investigación, vigilancia y seguridad). Núcleo operativo, se refiere a los miembros de la organización que realizan directamente las tareas de producir o proveer los bienes o servicios. Según Mintzberg ,(1979) no existen organizaciones cuya estructura corresponda completamente con una configuración. Por el contrario, las

organizaciones tienden a estructurarse, buscando la armonía interna y en relación con su entorno

*"Lejos de un trabajo ordenado, enfocado y lineal, el trabajo diario de los gerentes eficientes implicaba un manejo de las situaciones caóticas, imprevisibles y desordenadas, donde no resulta sencillo distinguir lo trivial de lo esencial. En realidad, el trabajo de un gerente implica adoptar diferentes roles en diferentes situaciones, para aportar cierto grado de orden al caos que reina por naturaleza en las organizaciones humanas". Mintzberg, (1979)*

### **Competitividad en el mercado Colombiano**

Cabrera, López & Ramírez (2011) afirman que *“Las empresas sobreviven y son exitosas si son competitivas. El aporte económico en el análisis es indiscutible, pues en un mundo competitivo, en donde se mezclan empresas en competencia perfecta, junto con monopolios y oligopolios, todas tienen que lograr la mayor producción con los recursos que tengan a su disposición.”*

De acuerdo a lo anterior, las empresas son competitivas una vez puedan disponer y administrar de manera eficiente y sustentable los recursos con los que cuentan, es decir las empresas tienen que saber que no se pueden ir más allá de los factores de producción con los que cuentan; en otras circunstancias, las empresas mueren.

Para la OECD (1992), los elementos que contribuyen a la competitividad de la empresa son la exitosa administración de los flujos de producción y de inventarios de materia prima; la integración exitosa de planeación de mercado, actividades de I+D, diseño, ingeniería y manufactura; la capacidad de combinar I+D interna con I+D en universidades, centros de

investigación y otras empresas; la capacidad de incorporar cambios en la demanda y la evolución de los mercados; la capacidad de establecer relaciones exitosas con otras empresas dentro de la cadena de valor.

En relación de cada estudio se puede entender que una empresa es competitiva según cómo administra sus recursos disponibles, además de ello es importante que una empresa se dote de investigación y desarrollo capaces de dar soluciones óptimas a la empresa, generando así un valor adicional capaz de solventar necesidades de competitividad.

### **Importancia de un plan de mercadeo**

El marketing, más que cualquier otra función de negocios, se refiere a los clientes, se puede definir como la administración de relaciones con el cliente con el fin de cumplir las necesidades de ellos. Kotler.P.& Armstrong.G.,(2007).

Kotler considera el modelo básico del marketing de manera fundamental, el cual consta de entender el mercado y las necesidades de los clientes, diseñar una estrategia de marketing orientada a las necesidades y deseos de clientes, elaborar un plan de marketing que genere valor y captar valor de los cliente y generar rentabilidad. Kotler.P. & Armstrong .G, (2007).

Con base a lo anterior, el marketing consta de actividades ideadas para generar y facilitar intercambios con la intención de satisfacer necesidades, o deseos de las personas y las organizaciones con un factor diferenciador que genere valor a ese bien o servicio que se está ofreciendo.

*“Si usted desea algo, puede crearlo, adquirirlo mediante el robo o alguna otra forma de coerción, o puede ofrecer algo de valor a una persona u organización que tenga ese bien o servicio y que lo cambiará por lo que usted ofrece. Sólo esta última alternativa es un intercambio en el sentido del marketing.”(Staton, Etzel & Walker.2007,p.5)*

Teniendo en cuenta lo que dice Staton, Etzel & Walker. (2007) el marketing es utilizado hoy en día como medio generador de intercambios, los cuales son útiles ya que satisface necesidades tanto para el cliente como para la empresa. Según estos dos expertos del marketing, es importante generar planes de mercadeo ya que estos generan soluciones satisfactorias para los clientes y para las empresas.

## **MARCO DE REFERENCIA**

### **MARCO TEÓRICO**

Las empresas pequeñas y medianas tienen algunas ventajas sobre las empresas grandes debido a que el cumplimiento de objetivos en los tiempos establecidos se puede lograr de una forma más fácil. Estas empresas tienen mayor flexibilidad y pueden adaptarse a los cambios de la economía de una mejor manera, sin embargo son pocas las empresas pequeñas que realizan un plan de mercadeo.

Un plan de mercadeo o de marketing es considerada una herramienta por medio de la cual se puede alcanzar objetivos claros a través de estrategias que permitan cumplir con la visión de la empresa.

Para Michel D. Hartile considerado como un estratega del marketing, en su libro *Estrategia De Marketing*, define un plan de mercadeo como “*Es una herramienta capaz de generar estrategias que alcanzan objetivos para generar mejores beneficios a las empresas*” Hartile, (2012)

El plan de mercadeo es importante para atender las necesidades de los clientes, permite incrementar el valor de los servicios, se puede diseñar un portafolio completo y claro para los clientes, los servicios pueden ser ofrecidos y/ o vendidos de manera innovadora, los clientes deben sentirse satisfechos con el valor diferencial.

La planificación es importante porque permite que la empresa establezca objetivos y mediciones de progresos y cumplimiento para lograr crecimiento y su desarrollo, prevé los futuros campos de acción,. El plan de marketing puede ser elaborado para una unidad estratégica de negocio o como lo es el objetivo de este trabajo que es para el desarrollo del plan estratégico de la compañía.

El valor diferencial de una empresa puede ser una habilidad, herramienta o tecnología con la que no cuenta la competencia; la ventaja competitiva permite que la empresa tenga un mejor rendimiento, es decir , que exista mayor productividad, eficiencia, rentabilidad, estabilidad, control, desarrollo y crecimiento; estas características se deben tener en cuenta para lograr el posicionamiento buscado.

La segmentación y posicionamiento son variables fundamentales debido a que estas estrategias permiten conocer al cliente y diseñar la oferta y la imagen de la empresa de forma diferenciada para los consumidores.

La segmentación determina el mercado meta, esta se ha convertido en una de las armas más eficientes de los productos y servicios para llegar a diferentes mercados gracias a la caracterización de los productos que se ofertan en cada segmento de mercado. *García (2012)*

En la segmentación existen cuatro variables que son la geografía, psicográfica, demográfica y conductual, las cuales clasifican a los consumidores teniendo en cuenta factores como la ocasión en la que debe adquirir el servicio, el estatus, los beneficios que este le genera, la frecuencia de la compra o utilización del servicio y la lealtad que puede crearse al servicio y a la empresa. *Kotler(1989)*

El posicionamiento permite diferenciar el servicio y asociarlo con lo que quiere y satisface al consumidor, para lograrlo se requiere de una constante interacción con el cliente y de su opinión acerca de los servicios para una mejora continua en los procesos que realiza la empresa.

Por otra parte el posicionamiento es vital ya que cuando hay una aceptación y liderazgo marcado en las mentes de los consumidores es mucho más fácil obtener grandes niveles de utilidades por las ventas. *García (2012)*

La competencia es otra variable importante porque esta es una de las fuerzas más poderosas en la sociedad, que permite avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano. Es un fenómeno generalizado, tanto si se trata de empresas que luchan por el mercado, de países que se enfrentan a la globalización o de organizaciones sociales que responden a necesidades sociales. Toda organización precisa de una estrategia para ofrecer un valor superior a sus clientes. *Porter (2012)*

## MARCO CONCEPTUAL

**Marketing:** *“El marketing es un sistema total de actividades de negocios diseñado para planear, fijar precios, promocionar distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades a mercados objetivos para lograr metas organizacionales”* Stanton (1996)

Al aplicar marketing en una empresa se tendrán en cuenta principalmente las variables enfocadas en el marketing mix para la toma de decisiones.

**Marketing Mix:** Busca analizar los mercados y consumidores, con el fin de tener la certeza de la oferta de servicios y productos que se pueden tener. Se debe trabajar y diseñar los objetivos de acuerdo a las necesidades del consumidor. El marketing mix se conforma de las estrategias apuntadas al producto, precio, plaza y promoción.

Al tener en cuenta las estrategias del marketing mix se pueden diseñar y plantear objetivos que logren que los servicios tengan un valor agregado ante la competencia existente y de esta forma constituir ventaja competitiva.

**Ventaja competitiva:** Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, y dicha ventaja le permite obtener mejores resultados y, por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado. *Porter ( 1980)*

**Mercados:** *“Un mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Originalmente, el término mercadeo se aplicó al lugar donde compradores y vendedores se reunían para intercambiar sus bienes.”* Kotler y Armstrong (1999)

Por lo anterior, es importante conocer el mercado en el que se va a trabajar y de esta forma poder tener estrategias diferentes para los compradores “reales” que son los que ya son fieles a la empresa y para los clientes “potenciales” que son aquellos clientes a los que se les debe vender ese valor agregado para que escojan los servicios de la empresa

**Satisfacción y calidad:** *“La satisfacción de los clientes está íntimamente ligada con la calidad. En años recientes...La calidad afecta directamente el desempeño de los productos y, por tanto, la satisfacción de los clientes”* Kotler y Armstrong (1999)

La calidad y cumplimiento de la promesa de valor es lo que permite que el cliente esté siempre satisfecho y eso es lo que las empresas deben buscar para fidelizar a los clientes y poderse mantener consistentes.

En el entorno de servicios evaluar la calidad resulta un poco más complejo por ser algo intangible sin embargo, la empresa siempre debe saber el nivel de satisfacción de sus clientes y en el caso de las cooperativas también se debe tener en cuenta el nivel de satisfacción y opiniones de los asociados

**El PEST:** Es una herramienta cuya función es identificar y caracterizar el macro entorno, ya sea de un sector o una empresa, esto se hace con la identificación de los factores externos más importantes cuya variación puede generar efectos ya sea positivos o negativos para la empresa, estos factores del macro entorno son los políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambiental y legal.

## MARCO LEGAL

Para las cooperativas de trabajo asociado existen normativas que las rigen y limitan como la ley 79 de 1988 que se encarga de regular este modelo de cooperativismo, ley 454 de 1998 que regula la forma de comercialización que se debe emplear, de igual forma el régimen tributario especial dicta normas de distribución de los excedentes, lo cual señala que las cooperativas son contribuyentes de impuesto.

El Decreto 2996 de 2004, establece la obligatoriedad de las Cooperativas de Trabajo Asociado de aportar al Sistema Integral de Seguridad Social, SENA, ICBF y “Caja de Compensación Familiar” sin sujeción a la Legislación Laboral Ordinaria, lo anterior es vigilado rigurosamente por el Ministerio de Trabajo, la SuperSolidaria y la DIAN.

*“Las relaciones entre la Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado y sus asociados, por ser de naturaleza cooperativa y solidaria, estarán reguladas por la legislación cooperativa, los estatutos, el Acuerdo Cooperativo y el Régimen de Trabajo Asociado y de Compensaciones”.*( Artículo 13 del Decreto 4588 de 2006)

A su vez, el artículo 11 del Decreto en mención señala que el acuerdo cooperativo de trabajo asociado, obliga al asociado a cumplir con los Estatutos, el Régimen de Trabajo y de Compensaciones y estableciendo también que las labores materiales e intelectuales será de conformidad con sus capacidades, habilidades y aptitudes, sin que este vínculo quede sometido a la legislación laboral. .( Artículo 11 del Decreto 4588 de 2006)

De acuerdo con las normas transcritas, es claro entonces que las Cooperativas de Trabajo Asociado no se regulan por las disposiciones del Código Sustantivo del Trabajo, sino que se rigen por sus estatutos y se gobiernan por un régimen propio.

## **INTRODUCCION AL DIAGNOSTICO EXTERNO**

### **COOPERATIVAS EN COLOMBIA**

Las cooperativas son empresas asociativas sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o usuarios son los gestores y aportantes de la empresa. En el caso Colombiano las cooperativas son vigiladas de acuerdo a su naturaleza por la Superintendencia Financiera y por la Superintendencia de Economía Solidaria. Estos organismos de control tienen como objeto la supervisión sobre la actividad financiera, ahorro, créditos, asociaciones y en general del aprovechamiento o inversión de los recursos captados de los asociados.

Existe otra entidad la cual es determinante para el sector cooperativo y es influyente para la unificación y mejora de las mismas, esta entidad es llamada Confecoop (Confederación de Cooperativas de Colombia), la cual fue constituida con el propósito esencial de unificar la presentación y defensa de las cooperativas y así promover su integración.

Parte del objetivo de Confecoop es publicar informes periódicos de análisis, orientados a proporcionar herramientas para la gestión cooperativa y la adecuada toma de decisiones, a través de una perspectiva general del desempeño y evolución del sector.

## **ANÁLISIS PEST**

El análisis PEST es una herramienta cuya función es identificar y caracterizar el macro entorno, ya sea de un sector o una empresa, esto se hace con la identificación de los factores externos más importantes cuya variación puede generar efectos ya sea positivos o negativos para la empresa, estos factores del macro entorno son los político-legales, económicos, sociales y tecnológicos.

Para la elaboración de la herramienta PEST se tomaron los datos necesarios de los entes de control y regulación de las cooperativas

## **POLÍTICOS Y LEGALES**

Las cooperativas se rigen y limitan bajo la ley 79 de 1988 la cual delimita qué: Es cooperativa la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa.

Además de esta ley, las cooperativas se rigen bajo la ley 454 de 1998 que regula la forma de comercialización que se debe emplear.

Además las cooperativas están subordinados bajo los decreto 2996 de 2004 que establece la obligatoriedad de las Cooperativas de Trabajo Asociado de aportar al Sistema Integral de Seguridad Social, SENA y bajo el artículo 13 del Decreto 4588 de 2006 Por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado.

## ECONÓMICO

Según Confecoop para el término del año 2017, el sector de la economía solidaria tenía 6.386.176 asociados, de los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

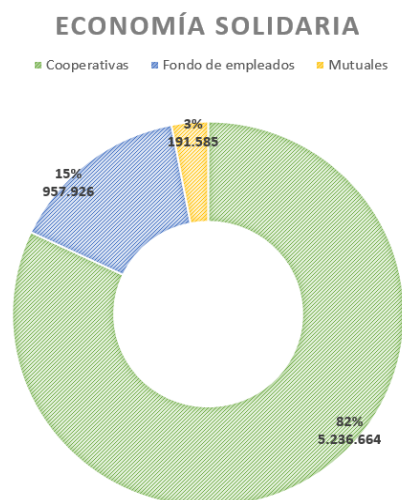


Figura 1 Sector de la Economía solidaria, *Confecoop (2018)*

El 82 % de los 6.386.176 de asociados, es decir 5.236.664 millones, hace parte de una cooperativa; el 15%, equivalente a 957.926 millones de personas, está vinculado con fondos de empleados, y 3 %, 191.585 personas, está asociado a mutuales. Confecoop(2018).

Ahora, según la misma entidad Confecoop para el año 2017 determinó que, la cantidad de puestos de trabajos, número de entidades y número de asociados fueron los siguientes:

<b>PUESTOS DE TRABAJO</b>	<b>ASOCIADOS</b>	<b>ENTIDADES</b>
165.825	6.386.176	3.488

Tabla 1 Puestos de trabajo, entidades y asociados, *Confecoop (2017)*

Es decir, que casi el 15 % de la población del país, y el 36 % de la población ocupada están vinculadas directamente al sector solidario. Incluso, si se mira con más detalle, los beneficios de créditos, becas y calidad de vida que ofrece el sector alcanzan, en promedio, a tres personas por cada asociado. Confecoop(2018)

Es importante recalcar que el sector cooperativo se extiende a lo largo y ancho del país. Sin embargo las cooperativas han tenido una vocación más urbana que rural. Lo anterior no quiere decir que el modelo no de respuesta a los problemas rurales, sino que pone en evidencia que las propias dinámicas económicas en las ciudades grandes. Confecoop (2018).

A continuación se dará alcance de la presencia de las cooperativas en el país.

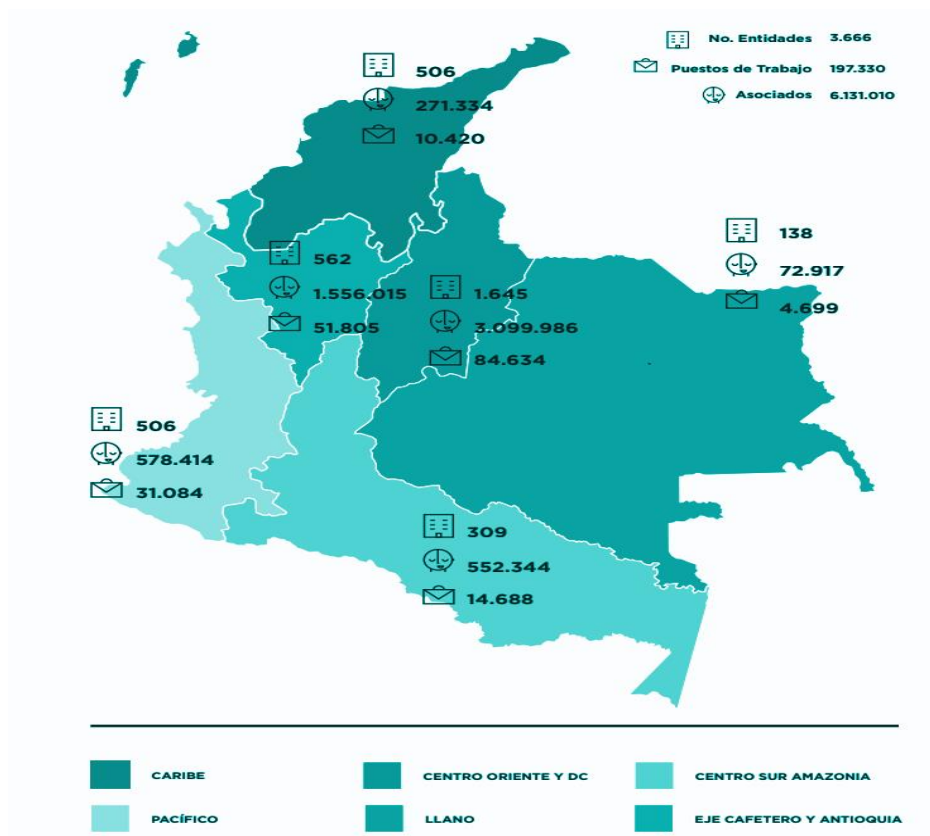


Figura 2 Cooperativas presentes en los territorios, *Confecoop (2017)*

Como se aprecia en el mapa, se determina que casi la mitad del cooperativismo está en la región centro Oriente y Distrito Capital. Esto reafirma lo planteado acerca de que el cooperativismo aún no ha penetrado en su totalidad las zonas Urbanas, siendo esta una población con bastante potencial. A pesar que las cifras son del año 2016 para el año 2018 las cifras no se alejan de la realidad.

A continuación se dará alcance al ranking de ciudades con mayor volumen de asociados, puestos de trabajo y entidades al año 2017 en Colombia.



Figura 3 Asociados, *Confecoop (2017)*

De las 20 ciudades con mayor número de asociados; Bogotá, Cali, Barranquilla, Bucaramanga y Cartagena se posicionan como las ciudades con mayor volumen en aportantes, en total las 5 ciudades tienen a su favor 4.361.644 asociados. Es decir que estas 5 ciudades comprenden el 68% del total de asociados que según Confecoop describe, que son un total de 6.386.176.

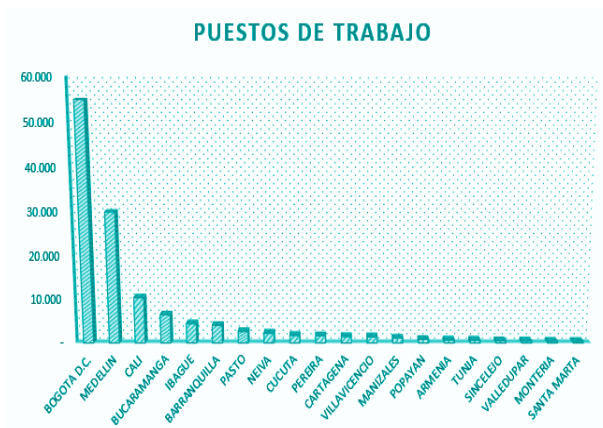


Figura 4: Puestos de Trabajo, *Confecoop* (2017)

De las 20 ciudades con mayor número de puestos de trabajo; Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga e Ibagué se posicionan como las ciudades con mayor cantidad de puestos de trabajo, en total las 5 ciudades tienen a su favor un total de 106.719 puestos de trabajo. Es decir que estas 5 ciudades comprenden el 64% del total de asociados que según Confecoop describe, que son un total de 165.825 puestos de trabajo.

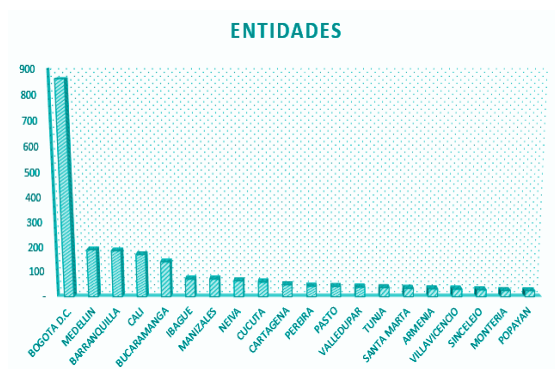


Figura 5: Entidades Cooperativas en Colombia, *Confecoop* (2017)

Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali y Bucaramanga se posicionan como las ciudades con mayor cantidad de cooperativas, en total las 5 ciudades tienen a su favor un total de 1.552 entidades. Es decir que estas 5 ciudades comprenden el 44% del total de asociados que según Confecoop describe, que son un total de 3.488 entidades.

Por otro lado es importante analizar las actividades económicas que tienen como objeto el posicionamiento de las cooperativas, las cuales son las siguientes:

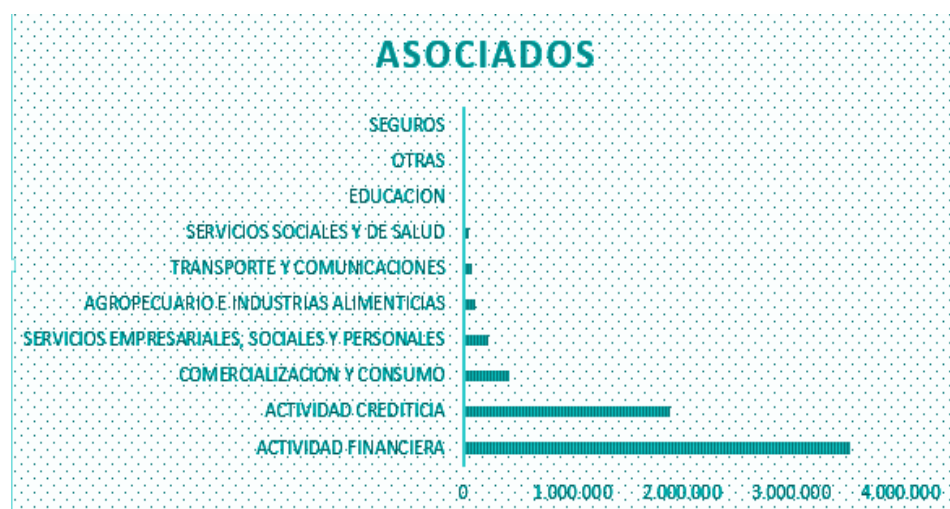


Figura 6: Actividades económicas- Asociados, *Confecoop* (2017)

De los 6.386.176 asociados que tiene el sector cooperativo, 3.546.005 de asociados son el grueso que se encuentra en el sector financiero, eso quiere decir que el 56% de los asociados están involucrados en actividades financieras. Las actividades crediticias tienen un peso del 30% de asociados, lo cual se entiende que estas dos actividades comprenden el 86% del total de asociados. Por otro lado las actividades de servicios empresariales, comercialización y consumo, agropecuarias, transporte y comunicación, servicios sociales y salud, seguros y otras, comprenden el 15% del mercado en general.

Es importante mencionar que los ingresos que generaron las cooperativas en su totalidad por cada sector económico fueron de casi 28 billones de pesos y su cartera asciende a más de 20 billones de pesos, esto quiere decir que para el PIB Colombiano las cooperativas tienen una representación del 4%. *Confecoop* (2018)

## **SOCIAL Y CULTURAL**

Los jóvenes entre 14 y 32 años representan el 30% de la población Colombiana actual (14.769.971 personas, aproximadamente). Una población que determina tendencias, moviliza recursos, consume bienes y servicios, segmentar mercados, permanecen conectadas a las redes sociales, trabaja en línea, tiene mayor propensión hacia los procesos colectivos y cooperativos, a construir y participar en proceso económicos y sociales. En últimas es un segmento de la sociedad que mueve la economía y que el sector cooperativo no es ajeno a ello. Justamente es aquí donde coinciden las cooperativas basadas en valores y principios con los intereses cada vez más crecientes a los jóvenes y su forma de relacionamiento con la sociedad. Confecoop (2016)

Sin Embargo las cooperativas no son ajenas a otras poblaciones ya que las cooperativas están en la capacidad de generar nuevas oportunidades y generar mayor conformismo a cualquier persona de cualquier edad, raza o género.

## **TECNOLÓGICO Y AMBIENTAL**

Las cooperativas no son ajenas a los cambios de políticas de protección del medio ambiente y claramente se han tenido que reforzar como cualquier otra empresa, sus condiciones no cambian o no son ajenas a empresas con ánimo de lucro y con otro tipo de razón social. Esto lo acompañan con nuevas tecnologías, software de punta, manejo creativo de las redes sociales e implementación de campañas virtuales a través de sofisticados programas han sido pilar de posicionamiento de las cooperativas de cualquier sector económico.

## **COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO EN COLOMBIA**

En Colombia, el artículo 4 de la Ley 79 de 1.988, define a la cooperativa de trabajo asociado como la empresa asociativa sin ánimo de lucro en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa.

Este tipo de cooperativas se asocia a personas naturales que tienen simultáneamente la calidad de dueñas, gestoras de la empresa, y aportantes directos de su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales, con el fin de producir en común bienes, ejecutar obras o prestar servicios. Confecoop (2009)

El objeto social de estas cooperativas es generar y mantener trabajo para los asociados, para eso los asociados unen sus aportes económicos y su fuerza de trabajo en la producción de bienes o para prestar servicios a terceros. Confecoop (2009)

La actividad legislativa en esta materia empezó a reactivarse a partir del año 2004 aproximadamente, época en la cual, como se verá más adelante, las CTA se habían incrementado considerablemente, estaban presentes en muchas actividades económicas del país y simultáneamente, se hizo evidente el abuso de la figura y de los derechos de los trabajadores.

En este contexto, se expidió el Decreto 4588 de 2006, que derogó el 468 de 1990, con el que se llenaron algunos vacíos y se reforzaron conceptos, particularmente en cuanto a la

naturaleza, características, objeto social y prohibiciones de estas cooperativas, con el fin de restringir su uso indebido por parte de terceros.

De acuerdo a las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado Registradas ante Supersolidaria Conforme al Artículo 7 del Decreto 4588 de 2006 y la Ley 1233 de 2008. Se evidencia que a nivel nacional hay 2192 Cooperativas de trabajo asociado, de las cuales 308 operan en la ciudad de Bogotá

En las siguientes gráficas se evidenciará la evolución de la cantidad de cooperativas formadas en Colombia y específicamente en Bogotá a partir del año 2007 al 2014, estos datos son de acuerdo a los registros de las cooperativas legalmente constituidas en Colombia por la superintendencia de economía solidaria.

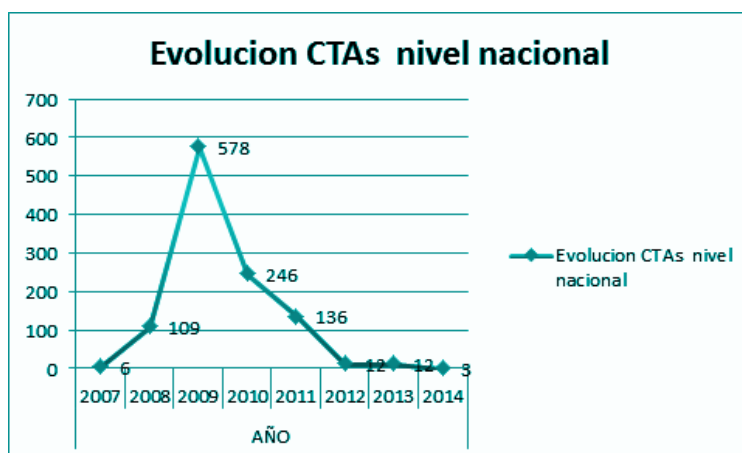


Figura 7  
Evolución de las Cooperativas de Trabajo Asociado a nivel Nacional  
*Confecoop (2017)*

De acuerdo a la gráfica anterior el aumento de creación de empresas cooperativas de trabajo asociado a nivel nacional, se puede evidenciar que entre el año 2007 y el 2014, el año 2008 fue en el que hubo un alto crecimiento, sin embargo al siguiente año empezó a disminuir, y

este efecto es debido a las regulaciones legales del gobierno para las cooperativas de trabajo asociado.

Las regulaciones impuestas por el gobierno en el 2008 fue mediante el decreto 4588 Art. 17 se establece que las CTA no pueden actuar como empresas intermediarias poniendo a los asociados o trabajadores en otras empresas, las cooperativas están constituidas en función solidaria para el beneficio de los asociados. Por esta razón fue la disminución de las cooperativas de trabajo en Colombia.

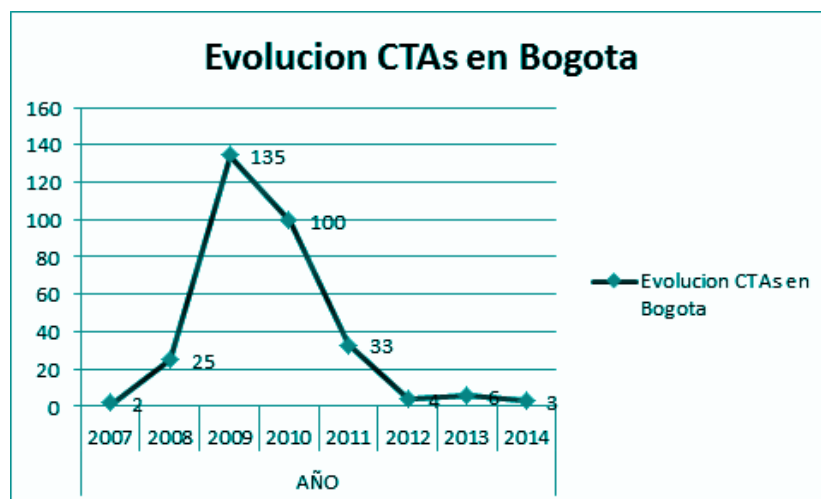


Figura 8

Evolución de las Cooperativas de Trabajo Asociado en Bogotá

*Confecoop (2017)*

La gráfica 8 muestra la amplia creación de cooperativas en Bogotá en el año 2008, pero esta así mismo deja en evidencia la fuerte disminución y esto se debe a la implementación del Decreto 4588 Art. 17, razón por la cual las personas dejaron de constituir este tipo de empresa, ya que los servicios de estas si no están bien caracterizados se pueden tomar por procesos de tercerización y es preciso lo que la ley prohíbe.

## **ANÁLISIS INTERNO COOPERATIVA GESA CTA**

De acuerdo a la documentación e investigación directa de la Representante Legal de la Cooperativa Jackeline Meléndez, se recolectó información para el análisis de la cooperativa

### **DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

GESA CTA es una Cooperativa de Trabajo Asociado, del sector solidario, es una empresa pequeña colombiana y sin ánimo de lucro fundada en 2005, en la ciudad de Bogotá, esta empresa nace por una iniciativa familiar, y se consolida con 10 socios fundadores, que desde entonces y hasta la fecha ha sido representada legalmente por Jackeline Meléndez , los demás socios fundadores pertenecen a los diferentes órganos directivos.

**MISIÓN:** Gestiones Administrativas es una Cooperativa de Trabajo Asociado del sector solidario, que busca integrar la capacidad laboral de sus asociados con el fin de prestar sus servicios, en los procesos y subprocesos directos, complementarios y conexos a terceros con un alto nivel de calidad y eficiencia, actividades que permiten fortalecer y optimizar el proceso productivo de los clientes contratantes.

Socialmente GESA CTA, está en la búsqueda permanente de la generación y mantenimiento de los puestos de trabajo de sus asociados en un ambiente digno, que les permita a ellos y sus familias elevar su nivel de vida en especial en lo económico, social y cultural; todo esto enmarcado en un modelo solidario donde prima la autogestión, autonomía y autodeterminación de los asociados de la Cooperativa.

**VISIÓN:** Para el 2015, GESA CTA habrá posicionado un modelo de prestación de servicios autónomo y auto sostenible en la operación de los procesos productivos del sector empresarial y así ser reconocidos por la oportunidad y efectividad de sus asociados en los sectores económicos en los que trabaje.

Como se puede observar la visión está desactualizada y es por ellos que dentro de las estrategias se debe proponer la actualización de la Visión.

La Cooperativa ofrece a sus clientes servicios administrativos y operativos; respondiendo a la realización de procesos en término de calidad y eficiencia con trabajadores asociados en un excelente proceso de selección y capacitación.

Los servicios que ofrece la cooperativa a los clientes son procesos de recursos humanos (preselección, selección, asociación, capacitación) para que el cliente pueda contar con el personal idóneo en su empresa. Así mismo los asociados que ingresaran a supermercados, restaurantes o algún establecimiento de alimentos, deben adquirir el carnet de manipulación de alimentos ya que la secretaria de salud y el Invima lo requieren.

En busca de sostenibilidad y beneficio a los asociados la cooperativa elabora las nóminas y se asegura de que cada asociado reciba el pago justo y legal de acuerdo a su contribución de trabajo.

La relación entre el Empresario y la cooperativa GESA-CTA-, es mediante un contrato de prestación de servicios donde sus cláusulas consagran claramente las respectivas obligaciones y responsabilidades entre los contratantes.

Para dar inicio al convenio de asociación entre la empresa cliente y la Cooperativa, el cliente debe establecer cuáles son los objetivos en unidades, kilos y/o ventas. De esta forma la cooperativa establece la cantidad de asociados y recurso humano necesario para el cumplimiento de los objetivos de cada cliente.

La cooperativa de trabajo asociado, tiene por objetivo mantener y garantizar puestos de trabajo a sus asociados y lo realiza a través de los procesos que opera para sus clientes, dentro de los cuales se encuentran procesadoras de alimentos, restaurantes, empresas de calzado y en su mayoría son Supermercados frutas verduras y cárnicos.

En la actualidad se tienen 21 proyectos o establecimientos de trabajo, que se benefician de este modelo de trabajo y los procesos productivos especialmente en varias localidades del sur de la ciudad (Bosa, Kennedy y Ciudad Bolívar), al igual desarrolla operaciones en ciudades como Tunja, Sogamoso, Villavicencio y Pitalito.

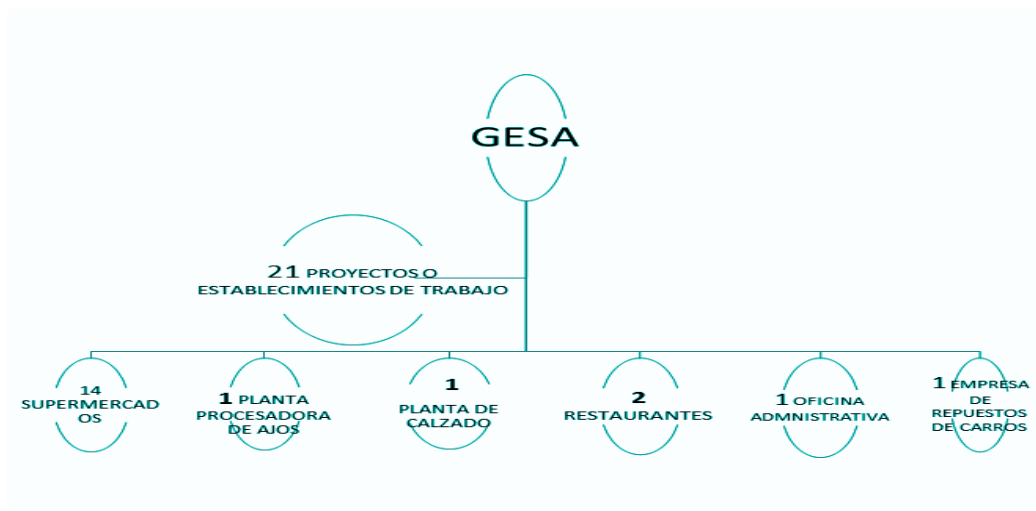


Figura 9 Elaboración con información de GESA CTA

De acuerdo a los objetivos y forma de trabajo de cada empresa cliente, la cooperativa diseña los perfiles de los asociados o trabajadores con el fin de que el cumplimiento de las funciones sea claro y efectivo.

La entidad contratante mantiene, a través de su infraestructura administrativa, autonomía y control en forma permanente tanto de los procesos como de los trabajadores asociados que intervienen en ellos, teniendo una herramienta básica en la toma de decisiones con respecto al personal, sin que estas impliquen costos adicionales, pues bajo este sistema no existen preavisos, sanciones, indemnizaciones, etc. y demoras en tiempo, que tanto perjudican cualquier proceso productivo.

La relación entre el trabajador asociado y la Cooperativa GESA CTA no está regida por la legislación laboral ordinaria, sino por el acuerdo cooperativo, con sus propios estatutos y regímenes con la debida aprobación del Ministerio de la Protección Social.

La manera como trabaja la cooperativa está enfocada por los resultados y no por el tiempo de contratación, dicho de otra manera, la cooperativa enfoca todo su trabajo en respuesta a contratar personal cualificado y apto para los cargos solicitados, de esta manera GESA CTA ofrece garantía de continuidad en la permanencia del personal en las labores contratadas. Esto se puede ver respaldado en sus estatutos y a pesar de que la flexibilidad de contratación (ya sea para contrato por horas, días, nómina tradicional, compensación integral entre otras) se vea como una limitante en su asertividad de contratación no quiere decir que el personal que ingrese sea diferente a lo que garantiza la empresa.

Así mismo en el análisis realizado se evidencio que la cooperativa cuenta con procesos de Asociación y de Inducción:

**ASOCIACIÓN:** Luego de recibir la solicitud de asociación se realizan procesos de entrevista y selección de método tradicional y de acuerdo a los perfiles y vacantes en cada uno de los proyectos clientes, se envía al asociado a realizar un curso de Manipulación de Alimentos de cualquier institución pública o privada, siempre y cuando anexe carnet (con foto) y certificación.

**INDUCCIÓN:** Es un proceso que tiene por objeto establecer las normas necesarias de prevención de accidentes y enfermedades laborales, para que la prestación del trabajo se ejecute en condiciones de seguridad, higiene y medio ambiente adecuados para los asociados.

### **ORGANIGRAMA GESA CTA**

En la siguiente imagen se muestra el organigrama de la cooperativa GESA CTA el cual es por jerarquización horizontal, este tipo de estructura organizacional permite que los asociados a la cooperativa tengan libre albedrío y los reportes a realizar se hacen solo a un líder encargado y estos líderes son los encargados de hacer los reportes a cada una de las diferente áreas correspondientes de la cooperativa como los son bienestar social, salud ocupacional, asociaciones y contabilidad.

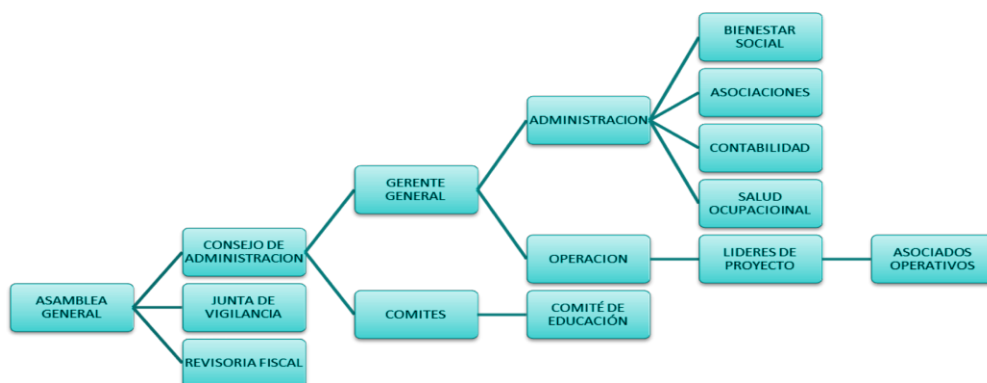


Figura 10 Organigrama, *Recuperado: Elaboración GESA CTA*

De acuerdo a la documentación prestada por la Cooperativa GESA CTA, se pudo evidenciar la cantidad de asociados desde el año 2013 al 2017.

<b>AÑO</b>	<b>CANTIDAD DE ASOCIADOS</b>
<b>2013</b>	<b>608</b>
<b>2014</b>	<b>546</b>
<b>2015</b>	<b>496</b>
<b>2016</b>	<b>475</b>
<b>2017</b>	<b>409</b>

Tabla 2 Cantidad de asociados por año  
*Elaboración con información GESA CTA*

Con la información presentada en la anterior tabla se evidencia la variación y disminución de asociados a través de los años. Se analizaron los factores por los que decrecieron los asociados y una de las causas fue la terminación de convenio de trabajo de establecimientos del sector de alimentos en la ciudad de Bogotá, ya que estas empresas o supermercados decidieron implementar área de recursos humanos.

Por otro lado analizamos los ingresos, costos y gastos que fueron suministrados por la misma cooperativa los cuales se observan en la siguiente tabla:

AÑO	INGRESOS	COSTOS Y GASTOS
2013	\$ 7.252.951.045	\$ 7.250.817.545
2014	\$ 6.486.128.592	\$ 6.484.628.042
2015	\$ 6.215.478.806	\$ 6.214.435.965
2016	\$ 6.408.960.492	\$ 6.408.017.822
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 26.363.518.935</b>	<b>\$ 26.357.899.374</b>

Tabla 3 Ingresos Vs Costos y Gastos  
Elaboración con información de GESA CTA

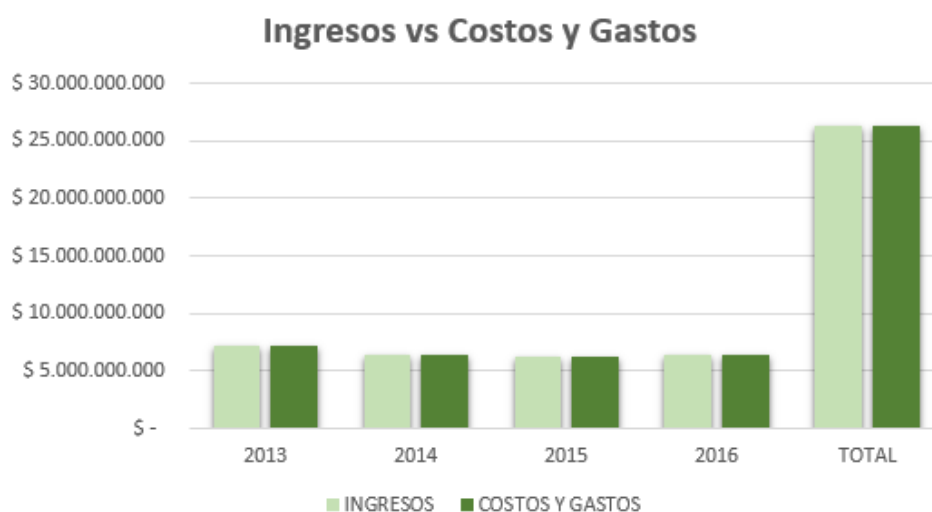


Figura 11 Ingresos vs Costos y Gastos  
Elaboración con información de GESA CTA

Con la información presentada se en el balance financiero que la totalidad de utilidades se reinvierten en los mismos asociados. Hay que tener en cuenta que los costos son muy altos comparado con los ingresos, por esa razón se presenta la tabla de costos del estado financiero del 2016-2015. En esta tabla se observa que los costos de actividades por asociación son muy altos, la compensación ordinaria es el costo más alto, estos son la suma de dinero que reciben todos los asociados por la cooperación o trabajo realizado.

**NOTA No. 12 – COSTO ACTIVIDADES DE ASOCIACION**

Corresponde al Costo de Ventas y está representado por los valores que le retribuye la Cooperativa a cada uno de sus asociados por los servicios que prestan en los diferentes proyectos, así :

	2016	2015
COMPENSACION ORDINARIA	\$ 3.294.492.934,00	\$ 3.203.819.519,00
BENEFICIOS SOCIALES	807.951.214,00	810.643.045,00
BENEFICIO DE TRANSPORTE	326.794.545,00	328.246.974,00
COMPENSACION ANUAL DIFERIDA	149.587.835,00	146.438.973,00
INTERESES SOBRE COMPENSACION	17.957.765,00	17.580.640,00
COMPENSACION SEMESTRAL	149.587.835,00	146.438.973,00
DESCANSO ANUAL COMPENSADO	177.667.840,00	166.561.823,00
APORTE SALUD	288.814.251,00	280.462.415,00
APORTE PENSION	406.740.200,00	395.012.165,00
APORTES A.R.P.	56.566.458,00	52.026.592,00
APORTES CAJA DE COMPENSACION	349.411.911,00	338.978.311,00
<b>TOTAL</b>	<b>6.025.572.788,00</b>	<b>5.886.209.430,00</b>

Tabla 4 Costos actividades de asociación, *GESA CTA (2016)*

De acuerdo a los ingresos, costos y gastos se puede evidenciar que del 2013 al 2016 ha habido disminución de los ingresos y costos, los cuales son directamente proporcional a la disminución de asociados. La disminución de asociados se debe a que los establecimientos están implementando su área de recursos humanos y seguridad social.

Por otra parte y teniendo en cuenta los factores externos estudiados se realizó el informe EFE (Matriz de evaluación de los factores externos) donde se dará alcance a la evaluación de factores externos claves en el desarrollo de estrategias capaces de generar oportunidades para la Cooperativa GESA CTA.

**MATRIZ EFE**

<b>External Factor Evaluation</b>	<b>weight</b>	<b>RATING</b>	<b>RATING SCORE</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Crecimiento anual en empleabilidad	0,1	3	0,3
Crecimiento economico y en activos	0,15	3	0,45
Estrategias capaces de responder a la demanda	0,2	4	0,8
Presencia en las grandes ciudades del pais	0,2	3	0,6
Ver a las cooperativas como fuentes de redes de cooperacion	0,2	3	0,6
Plataformas digitales para la persuacion de clientes	0,15	3	0,45
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,2</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Regulaciones que restrinegen el libre uso de recursos financieros	0,3	1	0,3
Los clientes pueden decidir reducir costos eliminando la tercerizacion de sus procesos	0,3	2	0,6
Desaceleracion economica del pais	0,3	2	0,6
Políticas del gobierno, impulsadas por el Ministerio de Hacienda	0,1	1	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>1,6</b>

Figura 12 Matriz EFE, *Elaboración con información de GESA CTA*

De acuerdo a los factores analizados en la Matriz de Factores Externos se puede evidenciar que la empleabilidad y el crecimiento económico del sector cooperativo está creciendo gradualmente conforme pasan los años, esto es una oportunidad, la cual genera confianza para cualquier persona o entidad que quiera invertir en el sector de las cooperativas. Sin embargo, hay amenazas que son bastante importantes de analizar, como la tercerización de los procesos, esto puede provocar un hueco en los servicios ofrecidos por las cooperativas ya que pueden pasar a un segundo plano, pero es importante que las cooperativas puedan ver oportunidades de negocio en este tipo de eventualidades. Por otro lado las políticas del gobierno son factores que no están bajo el control del mercado, sin embargo las políticas no afectarán el crecimiento económico dado a los problemas de crecimiento que se encuentra actualmente el país.

De igual manera es relevante el informe EFI (Matriz de evaluación de los factores internos) la cual permite un mejor diagnóstico interno de la empresa. Esta herramienta sirve para poder

evaluar las fortalezas y debilidades más importantes, con el fin de poder construir mejores estrategias para el beneficio de la cooperativa GESA CTA.

### Matriz (EFI)

Internal Factor Evaluation	Weight	RATING	RATING SCORE
<b>FORTALEZAS</b>			
Excelencia en procesos de recurso humanos	0,2	4	0,8
Beneficios a los asociados por la buena estructura y manejo de fondos sociales	0,2	3	0,6
Tiene pilares fuertes como estructura de la razon social	0,2	3	0,6
La mision esta bien enfocada al objetivo general de cooperativas de trabajo asociado	0,2	4	0,8
Los principios y valores corresponden a la razon social	0,15	4	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,4</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Vision desactualizada	0,2	2	0,4
Instalaciones no adecuadas para todos los procesos que realiza la cooperativa	0,1	1	0,1
No ofrecen servicios especializados	0,2	2	0,4
No existe proyeccion de expansion de mercados	0,2	2	0,4
No cuentan con un perfil de cliente establecido	0,25	2	0,5
No hay diferentes medios para dar a conocer los servicios	0,25	2	0,5
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,3</b>

Figura 13 Matriz EFI, *Elaboración con información de GESA CTA*

La matriz de factores internos muestra el peso que cada uno de los factores de la empresa y esto permite un mejor análisis para la elaboración de las estrategias a plantear.

Las fortalezas con mayor valor tienen una media o rating ponderado total de 0,8 esto indica que la cooperativa cuenta con excelentes procesos de recursos humanos, de igual forma la misión tiene un buen enfoque de acuerdo al objetivo general de la empresa.

Por otra parte con las debilidades se deben diseñar estrategias para la promoción de los servicios de la cooperativa, igualmente se debe realizar segmentación del mercado y así hacer re estructurar el perfil del cliente.

### MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Teniendo en cuenta los servicios y la forma de trabajo de la cooperativa GESA CTA, se buscó una empresa que contará con los mismos servicios y la cual pudiera brindar la información para la realización de la matriz de perfil competitivo.

La empresa escogida es Grupo Soluciones Horizonte, encargados de brindar servicios de talento humano, siendo una empresa tercerizadora y de outsourcing de Recursos humanos donde sus actividades son la realización de nómina, selección y procesos de personal y cuentan con asesoría en seguridad y salud en el trabajo.

A continuación se presenta la matriz de perfil competitivo (MPC), en esta matriz se deben tener en cuenta las fuerzas y debilidades de la Cooperativa GESA CTA comparado con un competidor como lo es el Grupo Soluciones Horizonte.

FACTOR CRÍTICO	PESO	COOPERATIVA GESA CTA		GRUPO SOLUCIONES HORIZONTE	
		CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
EXCELENCIA EN PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	0,15	4	0,6	1	0,15
PILARES FUERTES COMO ESTRUCTURA DE LA RAZÓN SOCIAL	0,18	3	0,54	3	0,54
BUEN ENFOQUE DE LA MISION DE ACUERDO AL OBJETIVO GENERAL	0,08	3	0,24	3	0,24
SERVICIOS ESPECIALIZADOS	0,11	1	0,11	4	0,44
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	0,1	2	0,2	2	0,2
CALIDAD DEL SERVICIO	0,15	4	0,6	3	0,45
FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE	0,15	3	0,45	3	0,45
VARIEDAD DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN	0,08	1	0,08	2	0,16
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,82</b>		<b>2,63</b>

Figura 13 Matriz MPC,  
Elaboración con información de GESA CTA y Grupo Soluciones Horizonte

Con base a la información recopilada tanto de GESA CTA como de la empresa Grupo Soluciones Horizonte, se debe resaltar que la Cooperativa GESA CTA sobresale por la excelencia en los procesos de recursos humanos y la calidad del servicio, sin embargo, es importante implementar más canales de distribución

## **ANÁLISIS DE AMBIENTE PARA LOS CLIENTES**

### **4 C's Marketing**

Aplicar las 4C puede mejorar las ventas de productos o servicios, ya que nos permitirá acercarnos al cliente y mostrará una mayor preocupación por ellos que por el producto, de esta forma se empieza a generar la fidelización deseada que es lo que actualmente las empresas deben buscar. *Lauterborn. R. (1990)*

## **CONSUMIDOR**

En la actualidad se tienen 21 clientes o proyectos que se benefician de la cooperativa de trabajo GESA CTA.

Esta cooperativa no maneja un perfil de cliente específico y esto se pudo evidenciar gracias al estudio de la documentación de la empresa. Se observó que el 70% de la totalidad de empresas o proyectos cliente son supermercados de frutas y verduras sin embargo tienen otras empresas como empresas de calzado, repuestos y restaurantes.

La entidad contratante mantiene, a través de su infraestructura administrativa, autonomía y control en forma permanente tanto de los procesos como de los trabajadores asociados que intervienen en ellos, teniendo una herramienta básica en la toma de decisiones con respecto al personal.

## **COMUNICACIÓN**

La herramienta publicitaria de la cooperativa GESA CTA es el Voz a Voz. En la cooperativa el voz a voz lo realizan los asociados que han estado vinculados o tienen algún conocimiento cercano a la cooperativa. La calidad de los servicios y los beneficios que la cooperativa ofrece hacen que estas personas siendo empleados sugieran a sus contratantes la asociación a la cooperativa.

Esta estrategia publicitaria le ha permitido crecer a la cooperativa, sin embargo, por las competencias y organización con la que cuenta GESA CTA se pueden implementar otras herramientas publicitarias como constante presencia en ferias de empleo e implementación de una página web, donde las personas puedan conocer todos los servicios y forma de trabajo de la cooperativa

## **CONVENIENCIA**

Actualmente los clientes de la cooperativa sólo cuentan con un método básico para adquirir el servicio de la empresa y este es mediante el contacto directo en las oficinas de la cooperativa. Teniendo en cuenta que la mayoría de proyectos son al sur de la ciudad de Bogotá se propone un espacio u oficina en esa zona de la ciudad. Donde los clientes cuenten con fácil acceso para la asociación de los servicios.

## **COSTO**

Mediante método de observación realizado en la cooperativa se evidenció que la cooperativa para la realización de los procesos cuenta con profesionales en recursos humanos, seguridad social y contabilidad.

En el área de recursos humanos y seguridad social, el personal no es el suficiente para la cantidad de personas que realizan cada uno de los procesos de reclutamiento, asociación e inducción, ya que solo cuentan con dos personas para realizar los procesos y son muchas personas citadas para el mismo día y la hora de las citas no se cumple, poniendo a la empresa en mala imagen por la demora de los procesos.

Por lo anterior se propone que para los procesos de reclutamiento, asociación e inducción haya más de dos personas y así los procesos no serán tan demorados y se podría lograr mayor eficiencia.

## **DIAGNÓSTICO INICIAL DOFA**

Según el análisis que se realizó de las diversas fortalezas, debilidades junto con las amenazas y oportunidades integrando el análisis interno y externo para tener una visión más holística y apropiada de la empresa lo cual nos arrojó que la empresa debe empezar a implementar estrategias agresivas, la primera es a un plazo inmediato, en segundo lugar la estrategia debe ser inmediato a largo plazo y por último implementación a largo plazo.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>FACTORES INTERNOS</b>  FACTORES EXTERNOS	Excelencia en procesos de recurso humanos	Vision desactualizada
	Tiene pilares fuertes como estructura de la razon social	Instalaciones no adecuadas para todos los procesos que realiza la cooperativa
	Beneficios a los asociados por la buena estructura y manejo de fondos sociales	No ofrecen servicios especializados
	La mision esta bien enfocada al objetivo general de cooperativas de trabajo asociado	No existe proyeccion de expansion de mercados
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS AGRESIVAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN DO</b>
Crecimiento anual en empleabilidad	Con excelencia en los procesos que realiza la cooperativa se puede lograr el crecimiento de la empresa a nivel nacional ya que se ofrecen actualmente los servicios en diferentes ciudades del pais	Crear una visión acorde al crecimiento del sector y del mercado y los crecimientos propios de la empresa
Crecimiento economico y en activos		Ampliación de instalaciones u oficinas, con el fin de aumentar personal a medida del crecimiento de la cooperativa
Estrategias capaces de responder a la demanda	La Mision tiene esta bien enfocada y con una buena infraestructura y personal idoneo se puede lograr la expansion de mercados	Implementar estrategias de comunicacion como una pagina web y redes sociales
Presencia en las grandes ciudades del pais		los clientes que tiene la cooperativa no cubren con la totalidad del mercado y total de clientes, las estrategias serán de expansión y cubrimiento de mercado.
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA DA</b>
Regulaciones que restringen el libre uso de recursos financieros	Mantener al orden los estados de resultados y balances con firma de revisor fiscal para el debido cumplimiento	En los estatutos deben plantearse los lineamientos estipulados en la ley 79 de 1988
Los clientes pueden decidir reducir costos eliminando la tercerización de sus	Las estrategias de efectividad, calidad y servicio serán claves para la permanencia de sus clientes y también captar mayor audiencia o asociados..	Mejorar el servicio, en calidad, servicio y tiempo generan mejores resultados, los cuales darán aplicación de GESA en el mercado
Políticas del gobierno, impulsadas por el Ministerio de Hacienda	GESA en su misión y su visión estarán respaldadas de principios fuertes de valores éticos y morales acorde a una buena práctica los cuales estarán alineados a políticas o decretos emitidos por el gobierno nacional.	La expansión genera mejor diversificación lo cual puede ser contingencia para futuros cambios de leyes puestos en el gobierno

Figura 15 Matriz DOFA, *Elaboración Propia*

## 5 FUERZAS DE PORTER

Las 5 fuerzas de Porter son la herramienta que permite la vista del negocio y a partir de esta crear estrategias que permitan maximizar los recursos y ser mejor que la competencia.

Según Porter (1979), si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo que soñaste.

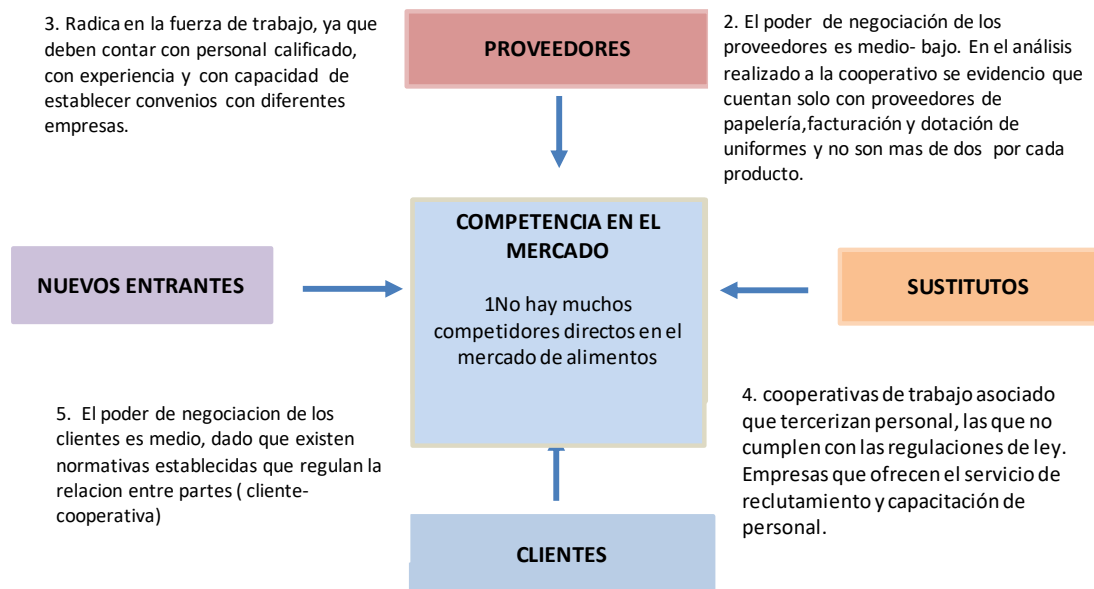


Figura 16 Matriz PORTER , *Elaboración Propia*

**AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES:**

El riesgo de ingreso de nuevos competidores en el mercado en el que se desempeña la cooperativa GESA CTA es bajo, debido a que los clientes que se manejan son establecimientos pequeños y medianos de alimentos en el cual no existe una competencia directa, es decir que no hay otra cooperativa que maneje los mismos servicios que Gesa cta ofrece en ese segmento de mercado.

**PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:**

El poder de negociación de los proveedores es medio- bajo. En el análisis realizado a la cooperativa se evidencio que cuentan con proveedores de papelería, facturación y dotación de uniformes.

Por la calidad y cantidad de compra, los productos son adquiridos de forma mensual, trimestral o semestral de acuerdo a las necesidades. Con los proveedores se establece un rango de tiempo tanto para la entrega como para el pago donde estas no son superiores a un mes.

**RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES:**

El ejercicio básico de rivalidad entre la competencia de la cooperativa radica en la fuerza de sus equipos de trabajo, ya que deben contar con personal calificado, con experiencia y con capacidad de establecer convenios con diferentes empresas para satisfacer las necesidades de sus asociados y de igual manera innovar permanentemente en las relaciones con los grupos de interés, para que así sus servicios adquieran un valor agregado en relación con las demás Cooperativas de Trabajo Asociado.

Sin embargo, como ejemplo de competidor existente, está la empresa *Grupo Soluciones Horizonte* ubicada en la ciudad de Bogotá que manejan el mismo tipo de servicios y es quienes cuentan con suficiente personal encargado del área de Talento Humano en otras empresas.

#### **AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:**

En este sector la amenaza son las mismas cooperativas de trabajo asociado que tercerizan personal, las que no cumplen con las regulaciones de ley. Esta amenaza puede ser reducida aumentando la lealtad de los clientes. El uso de publicidad mostrando la fiabilidad que los clientes pueden tener con la cooperativa, dejar en evidencia los beneficios que los asociados obtienen al hacer parte de la cooperativa.

Por otra parte se debe tener en cuenta que como amenaza existen productos sustitutos que en este caso son empresas que ofrecen el servicio de reclutamiento y capacitación de personal.

#### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES:**

Las empresas interesadas pueden escoger o seleccionar la forma de operación de su empresa, de manera directa por prestación de servicios. Sin embargo el poder de negociación de estos es medio-bajo, dado que generalmente existen normativas establecidas que regulan la relación entre las partes (empresa-cooperativa) en todo lo que concierne a la normativa.

## **PLAN DE MERCADEO**

### **Objetivos del plan**

Lograr el posicionamiento de los productos y servicios que ofrece la cooperativa GESA CTA y para eso se debe inicialmente actualizar la visión de la empresa, hacer énfasis en la expansión de mercados y para ellos se debe realizar segmentación de mercado, estructurar el perfil del cliente y ampliar los medios de distribución del servicio.

### **Metas**

- Realizar segmentación de clientes
- Implementar estrategias para el posicionamiento de los servicios de la cooperativa
- Incrementar los clientes y asociados a la cooperativa

### **Mercado primario**

Siendo el mercado primario el grupo potencial al cual los servicios de la cooperativa van dirigidos , se establece que Supermercados de frutas y verduras con más de dos personas trabajando , quienes puedan desear beneficios solidarios capacitación, salud, seguridad social y aprendizaje continuo en el área a trabajar ,que se encuentren ubicados en la ciudad de Bogotá .

## **Mercado secundario**

Empresas Colombianas que requieran de personal y servicios tanto operativos como administrativos en Colombia. Empresas que deseen contar con el personal idóneo para los procesos operativos y un buen funcionamiento en el área administrativa.

## **Estrategias**

Las estrategias a plantear serán de mercado objetivo múltiple, lo cual consiste en segmentar el mercado y elegir dos o más segmentos, donde cada uno será tratado como mercado meta separado para lo cual se necesita de diversificación de los servicios, por otra parte se tomarán las estrategias de adaptación y supervivencia del análisis DOFA buscando oportunidades de mejora y posicionamiento.

**SERVICIO:** De acuerdo al estudio realizado a la cooperativa, actualmente existen clientes que no cumplen a cabalidad con el perfil requerido en el cual se quiere enfocar la cooperativa, este perfil es el de establecimientos de frutas, verduras y víveres ya que son el 70% de los clientes de la Cooperativa. Actualmente GESA CTA cuenta con clientes que se desenvuelven en otras industrias como por ejemplo la industria de calzado y autopartes.

Se propone realizar una segmentación de mercado y mostrar los servicios de la cooperativa de una forma atractiva para los establecimientos de alimentos; aplicar una estrategia de segmentos diferenciado y reestructurar el servicio único existente, permitiendo a la organización tener servicios especializados para atender las necesidades de cada proyecto o establecimiento de alimentos.

Según el análisis externo e interno realizado, las estrategias se enfocarán con el fin de cubrir el 20% del total de las cooperativas, el cual pertenece al mercado agropecuario e industrial de alimentos.

#### Segmentación de mercado

Se necesita realizar análisis del sector de comercialización e industrialización de alimentos en las principales ciudades de Colombia, con el fin de identificar aquellas con mayor crecimiento y posible sostenibilidad a largo plazo, teniendo en cuenta que los nichos de mercado serán supermercados de frutas, verduras y cárnicos en las principales ciudades del país y de esta manera enfocar la estrategia en ellas.

Seleccionar un grupo focal de empresas de frutas, verduras y cárnicos a las que se les realizará un análisis interno de forma que se logre identificar las necesidades que GESA podría satisfacer con sus servicios.

Realizar un sondeo entre las empresas seleccionadas para verificar si será viable la prestación del servicio ofrecido, si en realidad cumpliría con satisfacer las necesidades reales de la organización y si este puede ser adquirido por el músculo financiero de cada empresa.

#### Desarrollo de servicios especializados:

Después de identificar los segmentos y sus necesidades se debe realizar la adaptación del servicio para cada nicho, es decir, ofrecer de manera separada los servicios del área de talento humano, salud ocupacional y capacitación.

### Eficiencia en los servicios administrativos:

Para cumplir con la demanda al ampliar los nichos de mercado la cooperativa requiere de más de 2 personas en el área de recursos humanos para la realización de los procesos, es decir que se propone incrementar el personal administrativo en el área de talento humano.

**PROMOCIÓN:** Esta cooperativa se basa en el voz a voz como método de promoción, debido al reducido nicho de mercado atacado.

El voz a voz ha resultado efectivo en la Cooperativa ya que la promoción se da en la Central de abastos de la ciudad de Bogotá, lugar donde hay oportunidad de captar al mercado que la cooperativa quiere; sin embargo es importante tener otro tipo de promoción y fortalecer el actual.

### Voz a voz por parte de asociados:

GESA CTA cuenta con un gran número de asociados que se ven beneficiados por sus servicios a las empresas contratantes, por lo tanto se propone explicar a los asociados mediante capacitaciones trimestrales, los beneficios que las empresas pueden adquirir al vincularse a GESA CTA; puede resultar un canal de comunicación muy efectivo ya que estas personas saldrán de la cooperativa cargadas de información relevante para otras empresas del sector.

### Uso de página web y redes sociales:

Implementar una página web donde está cuenta con un acceso y respuesta directa y rápida acerca de información requerida de la cooperativa, sus beneficios, servicios y eventos. La promoción de la página web puede darse mediante perfiles en diferentes redes sociales (facebook, instagram, twitter).

### Ferias y eventos:

Además del medio tradicionales por GESA para contactar a posibles nuevos clientes que es mediante el contacto directo en las oficinas, es necesaria la implementación de nuevos métodos de comunicación como la participación en ferias y convenciones.

A menudo las diferentes organizaciones, sobre todo las pequeñas y medianas empresas que pertenecen a todo tipo de industrias, suelen participar en ferias y convenciones especializadas en su sector.

Se propone hacer presencia en estos eventos mediante un stand de manera constante con el fin de tener más clientes y lograr posicionamiento en el mercado.

### Actualización Visión

Con la información recolectada, de acuerdo a los pilares de la cooperativa se realizó el análisis y propuesta de la misión

Para el 2023, GESA CTA se habrá consolidado como una cooperativa con un modelo de prestación de servicios autónomo y auto sostenible en la operación de procesos de gestión de talento humano y salud ocupacional a nivel nacional, ser reconocidos por su gestión eficaz, eficiente y efectiva en el mercado de producción y comercialización de alimentos, ofreciendo un espacio laboral seguro e inspirador a sus asociados

A continuación el análisis de la misión actual

<b>Elementos</b>	<b>Cumple</b> <b>Sí/No</b>		<b>Concepto</b>
<b>Medible</b>	<b>SI</b>		En el texto indica “reconocidos por la oportunidad y efectividad”
<b>Atractiva</b>	<b>SI</b>		Indica que posicionará un modelo de prestación de servicios autónomo y auto- sostenible
<b>Posible</b>	<b>SI</b>		Es posible el cumplimiento teniendo en cuenta que su propósito es ser reconocido en el sector donde presta sus servicios
<b>Entendible</b>	<b>SI</b>		Es clara y entendible
<b>Inspiradora</b>		<b>NO</b>	Utiliza unas palabras muy simples que no estimulan y provocan un efecto positivo en las personas
<b>Tiempo</b>		<b>NO</b>	A pesar que cuenta con una temporalidad, está ya venció, lo cual nos indica o que no se ha cumplido el objetivo propuesto o que fue ajusta y no se publicó.

Tabla 5 Análisis de la Misión

## CUADRO DE TACTICAS Y PRESUPUESTO DEL PLAN

ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO TACTICAS DE MARKETING					
TACTICAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	MEDIDAS DE CONTROL	TIEMPO	PRESUPUESTO
<b>ACTIVIDADES DE SERVICIO</b>					
Se necesita realizar análisis del sector de comercialización e industrialización de alimentos en las principales ciudades de Colombia	Es necesario que la cooperativa contrate profesionales en el área de mercadeo para el análisis del sector y segmentación del mercado	GERENTE GENERAL	Contratación del personal mes a mes	1er semestre 2019	\$ 18.748.808
		ADMINISTRACION			
Seleccionar un grupo focal de empresas a las que se les realizará un análisis interno de forma que se logre identificar las necesidades	Los profesionales en mercadeo contratados deben trabajar con la gerente general para la toma de decisiones de los establecimientos o nichos en los que se enfocaran	PROFESIONALES EN MERCADEO	Contratación del personal mes a mes e informe general mensual	Desde 2do Trimestre 2019 - Constante	\$ 9.374.904
		GERENTE GENERAL			
Desarrollo de servicios especializados	asesoría en riegos profesionales	ADMINISTRACION	Evaluación de satisfacción al cliente	semestral	\$ 500.000
Eficiencia en los servicios administrativos del área de recursos humanos	Contratación de personal para el reclutamiento, selección y asociación	GERENTE GENERAL	Contratación del personal mes a mes (promedio salarial 1,200,000)	Constante	\$ 2.400.000
		ADMINISTRACION			
<b>(costo mensual)</b>					
En busca de ampliar la distribución del servicio se hará de forma selectiva luego de tener las propuestas acada nicho de mercado	Contactar a los administradores o dueños de estas empresas para realizar la propuesta de servicios de la Cooperativa.	GERENTE GENERAL	<i>Cantidad de propuestas ofrecidas</i> <i>Cantidad de propuestas aceptada</i>	Constante	\$ 1.000.000
<b>ACTIVIDADES DE PROMOCION</b>					
Contribuir al conocimiento de los asociados ya que por la excelencia de los servicios ellos realizan una buena promoción de la Cooperativa	Capacitaciones a los asociados, para que ellos tengan claro el funcionamiento de la cooperativa y puedan hacer un mejor Voz a Voz	BIENESTAR SOCIAL	Evaluación de aprendizaje organizacional	Semestral	\$ 2.500.000
Implementar página WEB y perfiles en diferentes redes sociales (facebook, instagram, twitter)	Diseño y características	Gerente General	Cantidad de visitas e interacción semanal	Constante	\$ 200.000
	Sección de navegación				\$ 200.000
	Promoción en buscadores				\$ 200.000
	Formulario de contacto de visitas y adaptación de la imagen corporativa				\$ 200.000
	capacitación de uso de la página				\$ 200.000
	Adaptación de la imagen corporativa				\$ 200.000
	Hosting				\$ 1.200.000
	Espacio en disco 1GB				
	Trasferencia mensual 20GB				
Estadísticas					
Cuentas de correo ilimitada					
Además del medio tradicionales por GESA para contactar a posibles nuevos clientes que es mediante el contacto directo en las oficinas	Participación en ferias y convenciones.	Bienestar Social	% participación en el mercado	anual	\$ 3.000.000
<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>					<b>\$ 39.323.712</b>

Tabla 6 CUADRO DE TACTICAS Y PRESUPUESTO DEL PLAN

## CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis interno realizado a la cooperativa se evidencia que hay diferentes falencias en los procesos realizados. En principio, la visión esta desactualizada, lo cual no permite que haya objetivos claros en la cooperativa.

También se evidencio que su estructura organizacional u organigrama no son claros y no dan respuesta a las necesidades de la organización, este no está de manera específica lo cual no permite ser entendido.

De igual forma se observó que para todo el trabajo que realizan en la parte de recursos humanos no cuentan con el personal necesario.

En el análisis externo se evidencio, el sector cooperativo comprende con más de 6.386.176 asociados de los cuales el 15% es decir 957.926 asociados comprende el sector que la cooperativa se encuentra trabajando es decir, el sector agropecuario e industrias alimenticias de esos 957.926 asociados el 80% lo comprende la ciudad de Bogotá la cual representa en groso modo GESA CTA.

La cooperativa no cubre la totalidad del mercado, hablamos de establecimientos de alimentos como supermercados de frutas y verduras en localidades como Kennedy, Ciudad Bolívar, entre otras los cuales no han sido abarcados en su totalidad por la empresa.

En busca de competitividad, desarrollo y crecimiento para la empresa, se demuestra que enfocándose en establecimientos de frutas y verduras en las principales ciudades de Bogotá se puede lograr ese objetivo.

GESA CTA tiene como reto persuadir o ampliar sus clientes en su mismo mercado, en su misma zona de trabajo. Esto se evidencia con los pocos clientes que tienen en cada localidad en la ciudad de Bogotá, donde la demanda de supermercados, carnicerías y demás establecimientos de alimentos es muy alta.

Las estrategias que tiene GESA CTA como opción clara y contundente es generar un plan de acción en su mismo nicho de mercado, es decir deben de barrer o recorrer todos los supermercados de las localidades que se encuentran trabajando, con el fin de posicionar mercado y crear nuevos clientes. La demanda es grande y la cooperativa debe entender su posicionamiento en esta gran demanda.

Teniendo servicios especializados, la cooperativa podrá obtener un mayor número de clientes, ya que cumpliría con más necesidades, los servicios especializados quieren decir que se ofrecen de manera separada los servicios del área de talento humano, salud ocupacional y capacitación.

El plan de mercadeo que se realizó comprende cada situación investigada tanto interna como externa de la cooperativa, el plan de mercadeo comprende herramientas académicas tales como, el DOFA, PORTER, las 4c, matriz EFI, EFE, PEST, tablas de presupuesto y estrategias explícitas de elaboración. Con detalle se entiende la situación de la cooperativa, los planes de mejora y el plan de acción que debe desarrollar la cooperativa con el fin de mejorar su posicionamiento en el mercado y sus mejoras dentro de la misma cooperativa.

## Referencias

- *Aspectos Generales de Cooperativas de Trabajo Asociado(2018)* Recuperado de <https://encolombia.com/economia/empresas/r-humanos/coop-trabajo/aspectosgenerales/>
- *“Todas las empresas deben tener un plan de marketing” (2018)* Recuperado de <https://www.foxize.com/blog/todas-las-empresas-deben-tener-un-plan-de-marketing/>
- *Las cooperativas de trabajo en Colombia(agosto,2009)* Recuperado de <http://confecoop.coop/observatorio/11/files/doc11.pdf>
- *Sector cooperativo crece dos puntos más que la inflación (AGOSTO, 2017)* <http://www.portafolio.co/economia/sector-cooperativo-crece-dos-puntos-mas-que-la-inflacion-509090>
- <https://www.larepublica.co/finanzas/las-cooperativas-tienen-una-cartera-de-mas-de-20-billones-2565623>
- *El fin de las Cooperativas de Trabajo Asociado (marzo , 2011)* Recuperado de <http://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/cooperativas-asociado-146556>
- *Crecimiento de la cartera del sector cooperativo financiero llegó a 7.5% (2017)* <http://confecoop.coop/actualidad/actualidad-2017/crecimiento-de-la-cartera-del-sector-cooperativo-financiero-llego-a-7-5-para-2017/>

- *Confecoop presenta en Cifras el cooperativismo colombiano (2018)* Recuperado de <http://confecoop.coop/actualidad/actualidad-2018/confecoop-presenta-en-cifras-el-cooperativismo-colombiano/>
- *Desempeño sector cooperativo Colombiano 2013 (2014)* Recuperado de [http://confecoop.coop/images/informes\\_anuales/Desempe%C3%B1oSectorCooperativoColombiano2013.pdf](http://confecoop.coop/images/informes_anuales/Desempe%C3%B1oSectorCooperativoColombiano2013.pdf)
- *DESEMPEÑO DE LAS COOPERATIVAS EN COLOMBIA 2016 (2017)* [http://confecoop.coop/wp-content/uploads/2017/07/Info\\_Desempe%C3%B1o\\_2016.pdf](http://confecoop.coop/wp-content/uploads/2017/07/Info_Desempe%C3%B1o_2016.pdf)
- Peñaloza, M. (2005) *Competitividad: ¿nuevo paradigma económico?* Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/631/63110103.pdf>
- García, H (2012) *Que es el posicionamiento y segmentación?* Recuperado de <https://administracionconmihaymon.wordpress.com/2009/05/18/que-es-el-posicionamiento-y-la-segmentacion/>
- Olarte Pascual, C (1995) *LA FUNCIÓN DE MARKETING EN LA ORGANIZACIÓN COMO FACTOR CRÍTICO DE LOS PROCESOS DE INTERCAMBIO (Tesis Doctoral)* recuperado de <https://eprints.ucm.es/3523/1/T20230.pdf>
- Sellriz (1980) *TIPO DE ESTUDIO O TIPO DE INVESTIGACIÓN* Recuperado de <http://www.geocities.ws/hamletmatamata48/SEMINARIO/marcometodologico.html>
- Sampieri H. (1997) *Metodología de la Investigación. Colombia: Ed. Panamericana Formas e Impresión. S.A.*

- Cabrera,A,M; López P.A; Ramírez, C(2011)*La competitividad empresarial:Un marco conceptual para su estudio.*  
[https://www.ucentral.edu.co/images/documentos/editorial/2015\\_competitividad\\_empresarial\\_001.pdf](https://www.ucentral.edu.co/images/documentos/editorial/2015_competitividad_empresarial_001.pdf)
- Ortiz, M (2014)*Marketing, conceptos y aplicaciones* , Barranquilla, Colombia, Ed. Universidad del Norte
- Ferrell,O & Hartline, M (2012) *Estrategia de marketing* ,Cruz Manca,México Ed.Producción y Plataformas digitales para Latinoamérica
- Kotler,P & Armostrong,G (2007) *Marketing , versión para latinoamérica*, México, Ed. PEARSON
- Stanton W, Etzel M, Walker B(2007)*Fundamentos de Marketing*,México, Ed.McGraw-Hill Interamericana.
- Montoya L & Montoya L (2005) *Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas.*  
<https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=20605307>

## ANEXOS

### **Encuesta realizada a la Gerente general de la cooperativa**

1. ¿Cuál es el nombre de la empresa y su razón social?
2. ¿Cuánto lleva de funcionamiento la cooperativa y cómo surgió?
3. ¿Quiénes son sus fundadores y cómo funcionan el papel de asociado en la cooperativa?
4. ¿Cuál es la función principal de la cooperativa?
5. ¿Cuál es el sector o nicho de mercado el cual le apuesta?
6. ¿Cuáles son sus verdaderos retos y su visión a 5 años?
7. ¿Cómo es el proceso de contratación y que buscan de un buen candidato o cual es el perfil de buen candidato a contratar?
8. ¿Qué factores consideran que se deben realizar para mejorar la cooperativa?
9. ¿Qué factores externos consideran que son amenazas para la cooperativa?
10. ¿Cuál sector considera más fuerte para el cooperativismo y específicamente con cooperativas de trabajo asociado?
11. ¿Cómo se comporta la utilidad, el balance y el flujo de caja en una cooperativa Colombiana específicamente de GESA?

12. ¿De qué manera promocionan sus servicios?