

Universidad de La Salle
Ciencia Unisalle

Administración de Agronegocios

Facultad de Ciencias Agropecuarias

1-1-2005

Fortalecimiento empresarial de la cooperativa de ganaderos y agricultores de Risaralda Ltda. CODEGAR

Alejandro Gonzalez Isaza

Daniel Angel Jaramillo

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_agronegocios

Citación recomendada

Gonzalez Isaza, A., & Jaramillo, D. A. (2005). Fortalecimiento empresarial de la cooperativa de ganaderos y agricultores de Risaralda Ltda. CODEGAR. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_agronegocios/28

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Agropecuarias at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Agronegocios by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA COOPERATIVA DE GANADEROS
Y AGRICULTORES DE RISARALDA LTDA. "CODEGAR"**

**ALEJANDRO GONZALEZ ISAZA
DANIEL ANGEL JARAMILLO**



**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
BOGOTA, D.C.
2005**

**FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA COOPERATIVA DE GANADEROS
Y AGRICULTORES DE RISARALDA LTDA. "CODEGAR"**

**ALEJANDRO GONZALEZ ISAZA
DANIEL ANGEL JARAMILLO**

**Trabajo de grado presentado para optar al título de Administrador de
Empresas Agropecuarias**

DIRECTOR

Dr. HECTOR HORACIO MURCIA CABRA

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
BOGOTA, D.C.
2005**

DIRECTIVAS

RECTOR:

Hno. FABIO GALLEGO ARIAS.

VICERRECTOR ACADEMICO:

Hno. HENRY ALBERTO RAMIREZ.

VICERRECTOR DE PROMOCION

Y DESARROLLO HUMANO:

Hno. EDGAR FIGUEROA ABRAJIM.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:

Dr. MAURICIO FERNANDEZ.

DECANO DE LA FACULTAD:

Dr. HECTOR HORACIO MURCIA.

NOTA DE ACEPTACION

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Bogota, D.C. Noviembre 01 de 2005

REGLAMENTO ESTUDIANTIL

- Los trabajos de grado no deben contener ideas que sean contrarias a la doctrina de la iglesia católica en asuntos de dogma y moral.
- Ni la Universidad, ni el asesor, ni el jurado calificador, son responsables de las ideas expuestas por los graduados.

DEDICATORIA

A nuestros padres por que: con su confianza, apoyo económico y moral brindado; ha hecho realidad nuestro sueño.

A nuestras madres: Por su amor, lucha y dedicación con las cuales han sido fuente de inspiración para ser cada día mejores

AGRADECIMIENTOS

Los Autores expresan su agradecimiento:

A la Universidad de la Salle por la oportunidad de capacitarnos y acompañarnos integralmente a través de sus profesores y su material multidisciplinario.

Al Dr. Héctor Horacio Murcia Cabra, Decano de la Facultad y director del trabajo de grado, por su valiosa dirección y colaboración a lo largo de la realización de este proyecto.

A la Cooperativa de Ganaderos y Agricultores de Risaralda Ltda "CODEGAR", en especial al Dr. Alfonso Delgado Paz por su acogida, su constante colaboración y por la oportunidad de realizar este trabajo de grado en la entidad que tiene a su cargo.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	
1. FORMULACION DEL PROBLEMA	17
2. OBJETIVO	18
2.1 OBJETIVO GENERAL	18
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
3. MARCO TEORICO CONCEPTUAL	19
3.1 EMPRESAS DE ECONOMIA SOLIDARIA	19
3.2 LAS COOPERATIVAS	20
3.2.1 Características de las cooperativas	21
3.2.2 Principios de las cooperativas	21
3.2.3 Clasificación de las cooperativas	22
3.3 MARCO HISTORICO DEL SECTOR COOPERATIVO AGROPECUARIO	23
3.4 SECTOR AGROPECUARIO FRENTE AL ALCA Y TLC	26
3.4.1 El sector agrícola y seguridad alimentaria.	26
3.4.2 El sector avícola.	29
3.4.3 Lácteos.	30
3.4.4 El sector de las oleaginosas.	31
3.4.5 Sensibilidades para el sector agrícola.	32
3.5 MARCO LEGAL DE LA COOPERATIVA AGROPECUARIA.	33

3.5.1	Quienes conforman la cooperativa.	35
3.5.2	Deberes especiales de los asociados.	35
3.5.3	Derechos de los asociados.	36
4.	MARCO INSTITUCIONAL	37
4.1	RESEÑA HISTORICA.	37
4.2	MISION.	38
4.3	VISION.	39
4.4	VALORES.	39
4.5	POLITICAS.	39
4.5.1	Políticas con respecto a los asociados.	39
4.5.2	Políticas con respecto a los clientes.	40
4.5.3	Políticas con respecto al trabajador.	40
4.5.4	Políticas con respecto a la comunidad.	40
4.5.5	Políticas generales.	41
4.6	OBJETIVO DE LA COOPERATIVA.	41
4.7	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL	42
4.8	PORTAFOLIO DE SERVICIOS.	42
5.	ADMINISTRACION DE LA COOPERATIVA.	46
5.1	LA ASAMBLEA GENERAL.	46
5.1.1	Funciones de la asamblea general.	47
5.2	CONSEJO DE ADMINISTRACION	47
5.2.1	Funciones del consejo de administración.	48
5.3	EL GERENTE.	49

5.3.1 Funciones del gerente.	49
5.4 ÓRGANOS DE VIGILANCIA Y CONTROL.	50
5.4.1 La Junta de Vigilancia.	50
5.4.1.1 Funciones de la Junta de Vigilancia.	50
5.4.2 El Revisor Fiscal.	51
5.4.2.1 Funciones del Revisor Fiscal.	51
5.5 EL COMITÉ DE EDUCACION.	52
5.5.1 Funciones del comité de educación.	52
5.6 REGIMEN ECONOMICO DE LA COOPERATIVA.	52
5.7 BALANCE ECONOMICO Y APLICACIÓN DE EXCEDENTES.	54
5.8 RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS.	55
6. INVESTIGACION DE CAMPO.	57
6.1 POBLACION Y MUESTRA.	57
6.2 METODOLOGIA.	57
6.3 TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION	57
6.4 TECNICAS PARA EL ANALISIS DE LA INFORMACION.	58
6.5 RESULTADOS.	58
6.5.1 Perfil de La Cooperativa.	58
6.5.2 La Cooperativa como un sistema.	59
6.5.3 Estudio de la situación administrativa de la empresa.	59
6.5.4 Análisis D.O.F.A.	59
6.5.5 Priorización de debilidades.	63
6.5.6 Diagrama causa – efecto.	64

6.5.7 Diagrama Como – Como.	66
6.5.8 Programación de las actividades identificadas.	66
6.5.9 Marco lógico.	66
6.5.10 Conclusiones generales del seminario taller.	70
7. ALTERNATIVAS DE FORTALECIMIENTO.	72
7.1 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	72
7.1.2 Descripción organizacional.	73
7.1.3 Estructura interna.	78
7.1.3.1 Nivel de dirección.	79
7.1.3.2 Nivel de control.	80
7.1.3.3 Nivel de ejecución.	80
7.1.3.4 Nivel de asesoría.	81
7.1.4 Tipo de estructura.	81
7.1.5 Forma de departamentalización.	81
7.1.6 Modelo organizacional.	83
7.1.7 Sistemas de comunicación.	84
7.2 PROPUESTA DE MISION Y VISION	86
7.2.1 Misión	86
7.2.2 Visión	86
8. CONCLUSIONES	87
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1. Priorización de debilidades	63

LISTA DE CUADROS

	Pág.
CUADRO 1. La cooperativa vista como un sistema	60
CUADRO 2. Situación administrativa de la empresa	61
CUADRO 3. Análisis D.O.F.A	62
CUADRO 4. Programación de actividades	68
CUADRO 5. Marco lógico	69
CUADRO 6. Estructura interna de Codegar	79

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1. Estructura organizacional actual de Codegar	43
FIGURA 2. Diagrama causa – efecto	65
FIGURA 3. Diagrama Como – Como	67
FIGURA 4. Departamentalización funcional de Codegar	82
FIGURA 5. Estructura organizacional sugerida para Codegar	85

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. Aceptación de la cooperativa para realización de trabajo de grado	92
ANEXO 2. Certificación de la cooperativa	94

INTRODUCCION

La Cooperativa de ganaderos y agricultores de Risaralda Ltda es una empresa sin ánimo de lucro, creada por los ganaderos y agricultores de la región; la organización busca garantizar la comercialización de productos e insumos, ofreciendo crédito, servicios de asesoría técnica integral, educación tecnológica y representación gremial, para satisfacer las necesidades de los asociados y clientes.

El sector cooperativo agropecuario se encuentra comprometido dentro de la política de internacionalización de la economía. En términos generales las estrategias de desarrollo agropecuario buscan, al igual que en el resto de la economía, abrir el sector al libre comercio mundial, aumentar la competitividad de la producción sectorial, mejorar la eficiencia tanto a nivel de los productores como a nivel de las instituciones y la reorganización del estado dentro del sector agropecuario.

Esta situación exige organizaciones cooperativas cada vez más competitivas para poder mantener e incrementar la participación dentro de la actividad económica y para penetrar y crear nuevos destinos para los productos agropecuarios del país, la orientación hacia mercados predeterminados, la gestión empresarial, la tecnología, el tamaño y calidad; entre otros aspectos que son la base para orientar las estrategias de las cooperativas agropecuarias. Bajo esta premisa los autores del presente trabajo dan a conocer la importancia de llevar a cabo un programa de fortalecimiento empresarial en organizaciones agropecuarias del sector de la economía solidaria, mediante la implementación de técnicas modernas de administración que permitan mejorar sus sistemas administrativos y así poder contribuir a su desarrollo.

1. FORMULACION DEL PROBLEMA

Atendiendo a la realidad socioeconómica que vive Colombia es esencial que se estudien salidas a la recesión, el desempleo, el hambre, la violencia, los altos costos de los productos nacionales, que no les permiten alcanzar los niveles de competitividad necesarios para conservar el mercado doméstico y aspirar a penetrar en los mercados internacionales, que en poco tiempo serán dinamizados en América Latina con la puesta en marcha del ALCA y el TLC.

Por otra parte se encuentra que la globalización de la economía y de las comunicaciones sociales, el distanciamiento entre el desarrollo tecnológico y la base ética del conocimiento científico, lo profundo de las diferencias en la apropiación y disfrute de los bienes que satisfacen las necesidades humanas, la fragmentación social y la agresión al medio ambiente, asociado a otros males, son fenómenos que desafortunadamente se dan hoy por hoy como hechos ciertos.

Esta compleja situación obliga a quienes están comprometidos con el pensamiento cooperativo, a una seria reflexión y a un debate profundo y abierto acerca de los factores que determinan esta descomposición y así mismo, obligan a la búsqueda de medios que permitan rescatar y en lo posible separar lo auténtico de lo aparente para alentar el crecimiento vigoroso y saludable de las empresas cooperativas y formas asociativas solidarias que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de nuestros pueblos.

Es por ello que al llevar a cabo el programa de fortalecimiento empresarial en La Cooperativa de Ganaderos y Agricultores de Risaralda Ltda. "CODEGAR" se verá la importancia de la implementación de procesos de planificación empresarial y desarrollo organizacional, mediante la adopción de técnicas modernas de gestión empresarial tales como la planeación estratégica, la calidad total, la reingeniería y la programación, como principios operativos de las actividades organizacionales. Con estas acciones se trata de mejorar los sistemas administrativos de la empresa cooperativa agropecuaria y de contribuir a su desarrollo, consolidación y expansión.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general:

Diseñar un proceso de fortalecimiento empresarial de la Cooperativa de Ganaderos y Agricultores de Risaralda Ltda. "CODEGAR", para mejorar su productividad, su sistema empresarial, sus niveles de competitividad, entendidos como calidad, precio, prestación de servicios y presentación lo cual propiciará la consolidación y expansión del sector cooperativo agropecuario.

2.2 Objetivos específicos:

* Conocer los aspectos esenciales de las empresas de economía solidaria, su naturaleza, sus principios, sus fines, sus valores, sus características y las diferentes clases de asociaciones que la conforman. Así mismo se trata de identificar las entidades y organismos nacionales e internacionales que rigen el sector, como marco referencial que permita la cabal comprensión de las cooperativas agropecuarias colombianas.

* Presentar un bosquejo histórico del sector cooperativo agropecuario en Colombia, para identificar su desenvolvimiento a través del tiempo y los problemas que han limitado su desarrollo. Así mismo realizar una breve descripción del sector agropecuario frente a los acuerdos internacionales actuales como el ALCA Y TLC.

* Dar a conocer el marco jurídico y las funciones de control interno administrativo, económico, financiero y contable que rigen a La Cooperativa de Ganaderos y Agricultores de Risaralda LTDA. "CODEGAR".

* Presentar un estudio analítico utilizando la metodología "CARIBE" (*Calidad Total, Reingeniería y Bases Estratégicas para el Fortalecimiento Empresarial*), obra del Doctor HECTOR HORACIO MURCIA CABRA para fundamentar debidamente la propuesta objeto de este trabajo de grado.

* Diseñar las alternativas de fortalecimiento empresarial de La Cooperativa de Ganaderos y Agricultores de Risaralda LTDA. "CODEGAR" para contribuir a su consolidación y expansión a favor del sector cooperativo y de la comunidad en general.

3. MARCO TEORICO CONCEPTUAL

3.1 EMPRESAS DE ECONOMIA SOLIDARIA

Se define económicamente la empresa en general, cómo una unidad económica que se dedica a la producción de un bien o de un servicio, con ánimo de lucro o sin el. Una empresa tiene ánimo de lucro cuando sus patrocinadores o propietarios la constituyen, no con el fin de usufructuarse de sus servicios o productos para satisfacer sus necesidades personales o familiares, sino que su expectativa fundamental la constituye el rendimiento o dividendos que, en un periodo determinado, les pueda reportar el capital invertido en la empresa por cada uno de ellos; es decir, que en este caso el tipo de asociación ha sido puramente económico y especulativo y será el dinero o aporte de capital el que en cada caso defina el grado de participación (nivel de poder), que cada uno de los propietarios tendrá en las definiciones de las políticas generales de la empresa y en su dirección y administración.¹

Dentro de estas empresas se encuentra una amplia gama de modalidades, dedicadas, en su gran mayoría, a las mas diversas actividades productivas, comerciales y de; por ejemplo, empresas de la industria extractiva; de fabricación de maquinaria y equipo; laboratorios; grandes cadenas comerciales, bancos, restaurantes, teatros, almacenes. En cambio, una empresa sin ánimo de lucro es aquella que se constituye con el único fin de prestar un servicio a la comunidad que la financia.

En otras palabras, es el deseo de satisfacer las necesidades humanas de diverso género; la primera motivación que impulsa a la comunidad a conformar este tipo de instituciones, en oposición al interés económico de las anteriormente mencionadas, es el hombre y no el dinero como centro de atención y objeto de existir. Dentro de este tipo de de empresas, aparte de las estatales de servicio, se distinguen las cooperativas, los fondos de empleados, las asociaciones mutualistas, las corporaciones, asociaciones y demás instituciones que, sin ánimo de lucro, prestan algún servicio a su comunidad; como lo es el caso de la Cooperativa de Ganaderos y Agricultores de Risaralda Ltda. "CODEGAR", objeto de estudio de la presente investigación.

¹ PINEDA SUAREZ, Carlos Julio. Como Organizar Empresas Solidarias Eficientes. Santa fe de Bogota, 1992. p 129.

Este grupo de organizaciones que es cada vez más importante dentro del contexto económico y social de cualquier país, por su dimensión, versatilidad, proyecciones y efecto socioeconómico, han venido en forma espontánea y paulatina constituyendo lo que se conoce como el sector de la economía solidaria o para otros es el sector cooperativo o sector social de la economía. Este sector es el conjunto de asociaciones o empresas que, voluntaria y democráticamente han sido legalmente constituidas; las cuales son organizadas, financiadas, administradas y controladas por sus propietarios; con el objeto de satisfacer las necesidades económicas, sociales, culturales, deportivas, de salud y recreacionales de su comunidad asociada.

En otras palabras la economía solidaria es aquella basada en la cooperación, y por lo tanto, privilegia el trabajo como factor de producción en contraste con otros sistemas económicos que privilegian el capital como factor básico. En este orden de ideas, en este tipo de economía se da una característica muy particular “el criterio de identidad” a través del cual es posible detectar una mayor influencia y comunidad de interés entre los diversos grupos que componen o tienen relación con la empresa solidaria: los proveedores, los clientes, los trabajadores y los propietarios.

3.2 LAS COOPERATIVAS

A pesar de haberse dado una larga polémica entre los que consideraban a las cooperativas como simples asociaciones de personas y quienes las definían como una empresa, se dice que los medios y las clases sociales en que han nacido y se han desenvuelto, las instituciones cooperativas se hallan emparentadas con todas las formas de asociación popular; lo que verdaderamente las diferencia de otras formas de asociación populares es que ellas persiguen un objetivo mediante una actividad económica organizada, por medio de una empresa.

Con base en lo anterior se dice que este tipo de organizaciones son asociaciones de personas sin ánimo de lucro y basadas en el esfuerzo propio, la solidaridad y la ayuda mutua organizan, financian, administran y controlan empresas económicas, a través de las cuales satisfacen necesidades comunes de sus asociados y de la comunidad en general, contribuyendo con ello a elevar el nivel de vida de la población.²

Más concretamente, en Colombia, por ejemplo, de acuerdo con la legislación cooperativa vigente, al definir las sociedades cooperativas, se establece que: “Es cooperativa la empresa asociativa sin ánimo de lucro en la cual los trabajadores o

² Ibid., p.132.

los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes de los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general”³.

3.2.1 Características de las cooperativas. En primer lugar se enuncia que las cooperativas se conforman o constituyen con el único objeto de satisfacer las propias necesidades socioeconómicas de las personas que la integran. Es decir, que este tipo de empresa, a través de una serie de servicios que prestan a sus asociados satisface, en condiciones más ventajosas y justas que pueden ofrecer otros sectores económicos, una o más necesidades socioeconómicas de sus afiliados.

Estos servicios se pueden prestar por empresas cooperativas de distribución, de comercialización, de producción y de trabajo. En segundo lugar, las cooperativas fundamentan su producción social y económica bajo la norma moral y doctrinaria del esfuerzo propio, la ayuda mutua y la solidaridad, y que se expresa, en la práctica, participación directa y permanente del asociado en los distintos frentes económicos, administrativos, operativos o de servicios de la entidad. La unión del esfuerzo propio con el de los otros y la ayuda mutua para la solución satisfactoria de necesidades para todos, reflejan, en si mismas, la dimensión y contenido de la solidaridad que debe imperar entre sus miembros.

3.2.2 Principios de las cooperativas. Además, como rasgo que define el carácter de la empresa cooperativa se encuentra los siguientes principios que apuntalan la organización y funcionamiento de estas entidades y que, en la medida en que ellos rijan la práctica asociativa-empresarial cooperativa cotidiana, se asegurara la verdadera dimensión de estas empresas. Se dice que los principios universales del cooperativismo fueron instituidos en 1844 por los pioneros de Rochadle⁴. Posteriormente en 1966, La Alianza Cooperativa Internacional, ACI, en su XXIII Congreso, efectuado del 5 al 8 de septiembre hizo una revisión y adoptó la resolución en la que se acogió una moderna redacción de los principios cooperativos, los cuales quedaron organizados de la siguiente manera:

* **Asociación libre y voluntaria.** La afiliación a una sociedad cooperativa debe ser voluntaria y debe estar disponible sin restricciones artificiales ni discriminación

³ LEGISLACION COOPERATIVA. Ley 454 de 1998. p 65.

⁴ PINEDA SUAREZ, Carlos Julio. CASTILLO SOTO, Martha Elvira, PARDO MARTÍNEZ, Edith Esperanza. PALACIOS VILLEGAS, Nicolás Valentín: Cooperativismo Mundial. Santa fe de Bogota D.C. 1998. p 361.

social, política o religiosa alguna, para todas las personas que puedan hacer uso de sus servicios y que estén dispuestas a aceptar las responsabilidades que su afiliación acarrea.

* **Control democrático.** Las sociedades cooperativas son organizaciones democráticas. Sus negocios deben ser administrados por personas elegidas o nombradas en una forma convenida por los miembros y tales personas serán responsables ante los mismos. Los miembros de sociedades primarias deberán disfrutar de la igualdad de derechos de voto (un miembro, un voto) y de participación en las decisiones que afectan a sus sociedades. En sociedades que no fueren primarias, su administración debe basarse en principios democráticos en una forma apropiada.

* **Interés limitado sobre acciones (depósitos).** El capital en acciones (depósitos) solo deberá recibir una tasa de interés estrictamente limitada, si es que paga interés alguno.

* **Reembolso de excedentes a los miembros.** Los excedentes o las economías, de haberlos, que emanen de las operaciones de una sociedad, son de propiedad de los miembros de esa sociedad y deberán distribuirse en una forma que no exista la posibilidad de que un miembro obtenga ventajas a expensas de los demás miembros. Esto puede hacerse por decisión de los miembros de una de las formas siguientes: a) por provisiones para el desarrollo de las operaciones de la cooperativa; b) mediante el suministro de servicios comunes para todos, o c) mediante la distribución de los excedentes entre los miembros, en proporción con sus transacciones con la sociedad.

* **Educación cooperativa.** Todas las sociedades cooperativas deberán disponer lo necesario para la educación de sus miembros, funcionarios y empleados, así como del público en general, en materia de principios y técnicas de cooperación, tanto económica como democrática.

* **Cooperación entre cooperativas.** Todas las organizaciones cooperativas, a fin de servir de la mejor forma posible los intereses de sus miembros y de sus comunidades deberán cooperar activamente en toda forma práctica posible con otras cooperativas a nivel local, nacional e internacional.

3.2.3 Clasificación de las cooperativas. La ley 79 de 1988, clasifica a las cooperativas, en razón de sus actividades, en especializadas, multiactivas e integrales.⁵ Las cuales se describen a continuación.

⁵ Ley 454 de 1998, Op. cit., p. 68.

a). Cooperativas especializadas: Las cuáles se organizan con el fin de atender una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de la actividad económica, social o cultural. Estas cooperativas podrán ofrecer servicios diferentes a los establecidos en su objeto social, mediante la suscripción de convenios con otras entidades cooperativas.

b). Cooperativas Multiactivas: Son las que se organizan para poder atender varias necesidades, mediante la concurrencia de servicios en una sola entidad jurídica. Los servicios se organizan en secciones independientes de acuerdo con las características de cada tipo especializado de cooperativa.

c). Cooperativas integrales: Son aquellas que llegan a desarrollar dos o mas actividades conexas y complementarias entre si, de producción, distribución, consumo y prestación de servicios; como lo es el caso de "CODEGAR".

Es necesario anotar, que se pueden encontrar entidades cooperativas que realizan actividades económicas que no concuerdan o están acordes con lo establecido en sus estatutos. En algunas cooperativas multiactivas a veces no se puede establecer cuál es la actividad principal y para determinar el peso específico de una de ellas es necesario reconocer cual es la que presenta el mayor volumen de operaciones.

3.3 MARCO HISTORICO DEL SECTOR COOPERATIVO AGROPECUARIO

Las entidades clasificadas del sector agropecuario, adelantan sus actividades en el primer sector de la economía: agricultura, ganadería, especies menores, silvicultura, caza, pesca, fauna y flora, se incluyen además de consumo y comercialización, pues su objeto fundamental es el mercado agrícola, abastecimiento alimentario y provisión de insumos agroquímicos, fertilizantes, semillas mejoradas, asistencia técnica y maquinaria agrícola. Las cooperativas de este sector están integradas en su gran mayoría por agricultores o trabajadores del agro, mientras que obreros un poco más capacitados y artesanos se encuentran vinculados a las de tipo artesanal e industrial.⁶

En el transcurso de los últimos treinta años, el sector agropecuario ha atravesado por serias crisis económico-sociales reflejando mucho de los problemas estructurales y coyunturales que afectan al país. Dos hechos parecen caracterizar la situación del campo en las últimas décadas: la crisis productiva y el malestar social. La crisis productiva se refleja en la baja de las tasas del crecimiento del sector, especialmente entre 1977 y 1987; en la inestabilidad de la producción

⁶ PARDO M, Edith Esperanza. Las Cooperativas Agrosilvopecuarias en América Latina. Santa fe de Bogota D.C. 1994 p 18.

agropecuaria. Estas circunstancias han ido combinándose con la conmoción social en el campo, la que se expresa en los avances de los movimientos guerrilleros y otras formas de violencia.⁷

Para hacer frente a los serios conflictos agrarios, generados por la insatisfacción de las demandas sociales y la escasa presencia del estado en algunas áreas rurales, los distintos gobiernos han acudido a programas reformistas en los que se incluye la actividad cooperativa. Por otra parte en las tres décadas iniciales del cooperativismo nacional (1931-1961), se registraron numerosas disposiciones legales, que de una u otra forma, se relacionaban con el fomento de las cooperativas en el sector rural.

Pero es a partir de la expedición de la ley 135 de 1961, cuando se consagra el fomento de las cooperativas agrarias, como función del estado y como instrumento de la reforma agraria, con el papel implícito de promover el desarrollo rural. Pese al gran impulso recibido, las cooperativas creadas por el Instituto Colombiano de Reforma Agraria, INCORA, no lograron configurarse como verdaderas cooperativas de producción agropecuaria y se convirtieron, tan solo, en instrumentos para la provisión de créditos e insumos.⁸

A comienzo de la década de 1970 el fracaso del programa de reforma social agraria era ya un hecho, pues no había logrado remover ni siquiera en parte, el agudo problema de la estructura agraria del país. Al lado del fracaso de la reforma agraria, se daba el de las cooperativas agropecuarias creadas en este proceso y se comenzó a gestar un nuevo modelo de organización en el campo, el de las “Empresas Comunitarias”. Algunas de ellas fueron creadas por asociación espontáneas de campesinos, pero la gran mayoría fueron impulsadas por el estado.

En los Planes Nacionales de Desarrollo el gobierno le asigna al cooperativismo algún papel en la promoción del desarrollo rural y a la vez encomienda su fomento a varios organismos gubernamentales. En la práctica, en consecuencia, se ha visto que el fomento estatal se ha enfocado básicamente como apoyo financiero, dando mayor impulso a otras formas de organización campesina, como son las empresas comunitarias y las asociaciones de productores.

Actualmente existen las cooperativas creadas por influencia de los programas de gobierno y las que han surgido por esfuerzo de grupos espontáneos. Estas últimas se han venido posicionando como un valioso instrumento alternativo para enfrentar los retos del desarrollo. Están conformadas por pequeños, medianos y grandes propietarios dedicados a la producción de café, arroz, sorgo, algodón,

⁷ PINEDA. CASTILLO. PARDO. PALACIOS, OP. Cit; p 302.

⁸ Ibid., p. 303.

y en alguna medida, a la ganadería; sus asociados conciben la cooperativa como un medio para garantizar la comercialización y transformación de sus productos.

Con el objeto de integrar esfuerzos sociales y económicos para la producción y exportación agroindustrial, un representativo grupo de cooperativas del sector agrícola, constituyó la empresa agro industrial cooperativa, EMPRESAGRO. Es este un empeño que se suma al de las cooperativas de caficultores que ha estado a la cabeza de esta actividad a través de su propia sociedad exportadora, EXPOCAFE. En 1991, las cooperativas de caficultores comercializaron un 76.3% de la producción nacional de café y EXPOCAFE, que exportó 34.100 toneladas de grano, participó en el 4.5% del total de café exportado.⁹

Por su parte, las cooperativas de algodoneros que vienen demostrando una alta capacidad de gestión empresarial y social, presentan indicadores positivos para el país, en momentos en que el sector algodonero nacional se debate en una grave crisis, aunque está mejorando. Las cooperativas de ganaderos, tanto a nivel de leche como de carne bovina y porcina vienen consolidándose en el mercado interno y también han realizado algunas experiencias aisladas de comercio exterior.

En Colombia, las cooperativas agropecuarias, como tales, fueron clasificadas por primera vez, en forma independiente, en 1990. En ese año “el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas, DANCOOP, actualmente conocido como DANSOCIAL, reclasificó el cooperativismo nacional por líneas de actividad y estableció que en el país existían 593 cooperativas agropecuarias que asociaban a 1.500 campesinos. El 74.1% de estas cooperativas desarrollan funciones de mercadeo y aprovisionamiento agrícola, siendo la de caficultores el grupo más representativo. En el período 1980 -1987, los ritmos de crecimiento del sector agropecuario fueron bastante positivos. “De 168 entidades que habían en 1980, se pasó a tener 315 en 1987, lo cuál representó un incremento del 87.50%. El número de asociados pasó de 148.510 en 1980., a 191.591 en 1987, mostrando un incremento del 29.01%.¹⁰

Respecto al monto promedio de capitalización por asociado, se observa una drástica baja debido, en buena parte, a la devaluación progresiva del peso colombiano frente al dólar, en el periodo estudiado. En relación con la participación de la población económicamente activa (PEA) agrícola, se pasó del 4.6% en 1980, a participar con el 5.0% en 1987. En el periodo comprendido entre 1980 y 1991, el ritmo del crecimiento del 272.61% en cuanto a número de identidades, se consideró bastante significativo y contrasta con el número de

⁹ PINEDA. CASTILLO. PARDO. PALACIOS, OP. Cit; p 304.

¹⁰ Ibid., p. 305.

de asociados que se mantuvo casi constante, con incremento del 0.33%, en el mismo periodo, el número promedio de asociados por entidad disminuyó de 844 en 1980, a 328 en 1991 y el monto promedio de capitalización por asociado bajo de us\$112 a us\$ 57. Otro tanto ocurrió con el porcentaje de participación de los cooperativistas agropecuarios en La PEA agrícola: Mientras que en 1980 esta participación fue del 4.6%, en 1991 descendió a 3.45%.

“En 1991, de un total nacional de 4.464 cooperativas, las 626 del sector agropecuario representaban el 14.02% y de 1.692.000 asociados, los de este sector representaban el 8.8%, siendo para ese año, la segunda línea de actividad con mayor agremiación, después de la de ahorro y crédito que afiliaba al 57.4% del total de colombianos vinculados a cooperativas”¹¹.

3.4 SECTOR AGROPECUARIO FRENTE AL ALCA Y TLC

De acuerdo con la participación de las grandes ramas de actividad las cuales determinaron la economía real de los 80 basada en la agricultura y la industria a la superflua economía de los 90 que privilegió al sector financiero y la especulación, se observa que como causa de las medidas aperturistas y financieras se destruyó la riqueza del país y gran parte del sector productivo. Las ramas más importantes de la actividad económica son servicios comerciales, comunales y personales, establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas, agropecuaria, silvicultura, caza y pesca, industria manufacturera, comercio, reparación, restaurantes y hoteles, actividades que en su conjunto explican el 80 % de la producción nacional durante el periodo de 1998-2002.¹²

Gracias a la apertura el sector de establecimientos financieros, seguros, muebles y servicios se consolidó en importancia relativa respecto a los demás sectores, desplazando la actividad agrícola, pecuaria y fabril que han generado déficit en el comercio internacional, lo que demuestra que en un eventual ALCA o TLC con Estados Unidos mal negociados se profundizará su crisis, lo que indicará que el país decidió privilegiar las actividades de especulación sobre las productivas, que son las que en realidad sí generan valor agregado y desarrollo.

3.4.1 El sector agrícola y seguridad alimentaria. La agricultura es una de las actividades de soporte más importantes dentro de una economía; es la base de

¹¹ *Ibíd.*, p. 305.

¹² ALVAREZ ZARATE, José Manuel. ALCA y TLC con Estados Unidos: la agenda de negociación, sus costos y beneficios frente a los intereses nacionales. Bogotá: Publicaciones de la Universidad Externado de Colombia, 2004. p. 144.

todo desarrollo, la historia muestra que los países primero desarrollan su sector agrícola y sobre esta base los demás sectores. Otro factor de suma importancia es que del mismo depende la seguridad alimentaria de una nación, la cual por razones de seguridad nacional (interna y externa en el caso colombiano) no debe dejarse en manos de otras naciones o de las fuerzas de un mercado mundial distorsionado por prácticas desleales de comercio. La seguridad alimentaria es la situación en que un país puede, de manera autosuficiente, producir y proporcionar a su población la satisfacción adecuada de sus necesidades nutricionales tanto diaria como anualmente.¹³

En tal sentido la seguridad alimentaria incluye la erradicación del hambre y la desnutrición crónica, pero también la autosuficiencia del país para producir alimentos asegurando su constante suministro, lo cual evitará problemas de condicionalidad política de empresas o de otros países, que pusieran en riesgo su seguridad nacional. En las negociaciones del ALCA la agricultura se ha tratado de manera independiente, en un grupo especial, debido a la complejidad de los temas que involucra (subsidios, ayudas internas y medidas sanitarias y fitosanitarias), los cuales ponen en riesgo la seguridad alimentaria de los países miembros.

Es preciso tener en cuenta que la mayoría de los países del ALCA poseen un alto componente de producción de bienes primarios, y muchos de ellos no son lo suficientemente competitivos como para ingresar en el mercado global en las mismas condiciones que países como Estados Unidos, cuya producción agrícola es altamente subsidiada, competitiva y tecnificada. Estos hechos han determinado que el mandato al grupo de agricultura del ALCA involucre los siguientes puntos:¹⁴

- Lograr un acuerdo equilibrado y comprensivo.
- Recomendar el alcance y la metodología de eliminación de subsidios a la exportación.
- Recomendar el alcance y metodología de disciplinas para el tratamiento de las ayudas internas que distorsionan el comercio agropecuario.
- Identificar medidas no arancelarias.
- Establecer procedimientos de notificación y contra notificación de medidas fito y zoonosanitaria.

¹³ *Ibid.*, p. 145.

¹⁴ *Ibid.*, p. 146.

Estos puntos que hasta la fecha no son cumplidos, pues para los países desarrollados la prioridad única es el tema de acceso a mercados, mientras que han dejado en un segundo plano los temas sociales, de subsidios a las exportaciones, ayudas internas, medidas sanitarias y fitosanitarias, argumentando que son temas que se deben abordar desde un enfoque similar al de La OMC.

Se observa como sin incluir trilla de café el sector redujo su tasa de crecimiento de 0,64% en el 2001 a -0,43% en el 2002. En materia de empleo las cosas no son mejores, pues como consecuencia de la desaceleración del sector agrícola, debido al incremento de los costos de producción (insumos), las importaciones agrícolas, la sustitución de cultivos tradicionales por cultivos ilícitos y el desplazamiento forzado han hecho que el empleo caiga en los últimos años. En este sentido, según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, entre 1987 y 2001 la caída del empleo rural es de -0,3% anual.¹⁵

En materia de comercio exterior las exportaciones colombianas se componen básicamente de productos primarios. Entre 1999 y 2002 la participación de estas exportaciones fue de 59,6% promedio (US\$7.298.553.185). Sin embargo, la participación presenta una tendencia descendente, lo que se explica por la mayor participación que ganan las exportaciones del sector industrial al grupo andino entre otros, que pasaron de representar el 34,89% en 1999 (US\$4.053.676.714) a participar con el 38,06% en 2002 (US\$4.529.172.478); en un ALCALA o TLC bilateral, esa participación pudiera aumentar debido a la pérdida de mercado de bienes industriales en la región andina, y la competencia en el mercado interno.¹⁶

Ahora bien, analizando los principales sectores de exportación a Estados Unidos café y flores de un lado, y carbón y petróleo por el otro por el otro, se tiene que la tendencia de estos en los últimos años (1999-2002) fue al descenso, en especial para el café que presentó una tasa negativa de crecimiento en los años 2000 y 2001 (-20,67% y -28,50% respectivamente), con una leve recuperación en el 2002 correspondiente al 1,05% (US\$ 772.201.541). En el caso del petróleo, se presentó una notable caída en la exportaciones para el año 2001 correspondiente a 33,15% (US\$ 3.054.733.403), que se revirtió en el año 2002 cuando las exportaciones del sector crecieron 7,21 % (US\$3.275.007.849) pero no por mayor volumen sino debido al aumento del precio del mismo a nivel internacional. Por su parte las flores mantuvieron un crecimiento sostenido con un nivel promedio de 6, 5% entre 1999 y 2002 (US\$603.879.138).¹⁷

¹⁵ SOLORZANO, Eduardo. Las negociaciones del ALCA y la Comunidad Andina en acceso a mercados agrícolas y no agrícolas para la CAN. Bogota. 2003. p. 25.

¹⁶ *Ibíd.*, p. 148.

¹⁷ *Ibíd.*, p. 148.

Dado lo anterior se concluye que Colombia es de manera básica un exportador de bienes primarios, siendo los productos agrícolas de gran importancia para la nación. Para el ALCA y el TLC es importante analizar mas a fondo el destino de las exportaciones y su concentración en los diferentes países de América, con el fin de determinar desde esta perspectiva en que sentido podrían favorecer o perjudicar a Colombia estos acuerdos, pues de no identificar la conveniencia que un acuerdo tenga para este sector, se verán afectados no solo la población, sino otros sectores que dependen de el para su desarrollo.

Adicional a esto, el sector agrícola Colombiano está expuesto debido a la iniciativa de Estados Unidos de imponerse en los países de América Latina como opción frente a la expansión de sus rivales, La Unión Económica Europea y La Asociación Económica de los Estados de Asia, lo cual gira en torno a su propuesta de que se establezcan mecanismos para prevenir que productos agrícolas puedan ser exportados al ALCA por países no miembros del acuerdo.

Con base en lo anteriormente descrito se dice que las negociaciones del ALCA y TLC deben propender hacia las estimulación del desarrollo económico del país, pues si se presume que la agricultura cuenta con una oferta de alta elasticidad, demanda de baja elasticidad, alta perecibilidad de los productos, dependencia del clima y otros factores estacionales, y la tierra como un factor fijo de producción, la conjugación de estas características le imprimen al agro colombiano la presencia de rendimientos decrecientes; y si a ello se suma la imposibilidad de realizar fuertes inversiones debido a factores de seguridad y otros, con la certeza de que el sector de las oleaginosas derivadas de la palma, así como en los demás productos agrícolas, se verá sometido a un desplazamiento de la producción interna por bienes importados, subsecuentemente con los costos sociales que se asocian a dicho fenómeno: desempleo, pobreza, caída de la demanda interna, retraso, pérdidas ambientales e inestabilidad alimentaria entre otras.

3.4.2 El sector avícola. El sector avícola en el mercado ALCA donde participan Estados Unidos, Brasil y México, que son grandes productores, deja varias preocupaciones a ese sector. Estados Unidos produce aproximadamente 15 millones de toneladas (treinta veces la producción anual de pollo en Colombia) y Brasil 5 millones de toneladas (diez veces mas que la nacional).¹⁸ Considerando que los tres países se encuentran entre los diez mas grandes productores a nivel mundial, es realista suponer que de no pactarse un buen acuerdo, el ALCA y el TLC amenazan de manera directa la viabilidad y sostenibilidad del sector avícola colombiano, al verse enfrentado a países altamente competitivos, que además cuentan con apoyo en materia de subsidios y ayudas internas, en particular

¹⁸ ALVAREZ, Op. cit., p. 154.

Estados Unidos y México. Las exportaciones mundiales de la carne de pollo tan solo corresponden al 10,18% de la producción mundial, lo cual se evidencia que la mayoría de los países son autosuficientes y destinan la producción doméstica en forma principal para el consumo interno, por lo cual es importante mantener este mercado.

La industria avícola colombiana se muestra vulnerable ante mayores niveles de competencia con el inicio del ALCA. Los principales competidores son Estados Unidos que participa con el 38% del comercio mundial y su producción es 30 veces la producción colombiana de pollo en toneladas, y Brasil que representa el 13,7% del comercio mundial de pollo, con 5 millones de toneladas anuales. Frente a esta situación, es notorio el rezago de la industria avícola colombiana, pues aunque abarca casi todas las regiones del país y es gran generadora de empleo, con 220.000 personas empleadas, tan solo produce 422 mil toneladas anuales de pollo donde el 85% de sus materias primas son importadas.¹⁹

Para el sector avícola el arancel en Estados Unidos y Canadá no es superior al 4% en promedio, por lo que sería poco el efecto de reducirlo a cero, en particular debido a que el manejo de la protección en estos países se hace apelando a medidas sanitarias y ayudas internas. Por el contrario, Colombia mantiene un arancel del 169% y dada su estructura productiva (con alta participación de las Pymes), difícilmente podrá competir si se reduce este arancel.

3.4.3 Lácteos. La producción de leche en Colombia presenta una tendencia creciente sostenida entre 1974 y 2001. En este sentido, se puede decir que mientras en 1974 se produjeron 1.594 millones de litros de leche, en 1998 se llegó a 5.513 millones y en 2001 a 5.8000 millones. Esta dinámica esta asociada con un desarrollo del consumo de productos lácteos en el país, llegando a niveles de autoabastecimiento cercano al 98% explicado por el mayor desarrollo de la ganadería especializada, que aporta el 52% de la producción, y el sistema de doble propósito, que construye con el restante 48%. Por lo que se deduce que el mercado interno es el principal eje de crecimiento.²⁰

Adicional al mercado interno el comercio de lácteos colombianos tienen como principal destino los países de La CAN. El mercado cuenta con la protección de preferencias arancelarias y el sistema Andino de Franjas de Precios (SAFP), que posibilitan el ingreso de estos productos superando las prácticas y coyunturas desleales del comercio; este instrumento permite estabilizar el costo de importación de los productos agrícolas incluidos leche entera y derivados, de

¹⁹ *Ibid.*, p. 155.

²⁰ *Ibid.*, p. 156.

manera que se disminuya el riesgo de los productores locales y se eviten las variaciones de su ingreso. En vista de las peticiones formuladas por Estados Unidos la firma del ALCA y el TLC implicaría el desmonte del principal instrumento de protección y estímulo para la producción interna y nuestros principales socios comerciales. Estos se traducirán en la pérdida del mercado interno así como de los flujos sostenidos con nuestros actuales socios comerciales. Adicionalmente, al eliminarse la posibilidad de seguir contando con el mantenimiento de cuotas a partir del año 2004, se estará poniendo en riesgo todo el sector.

La existencia de bajas economías de escala, en especial en el eslabón primario de la cadena láctea en Colombia, pone en riesgo la continuidad de los pequeños productores, que son mayoría, pues dado los elevados niveles de competencia que se darán en el ALCA y en el TLC con EE.UU., se espera una mayor entrada al mercado interno de productos sustitutos de la leche tradicional provenientes de otros países a menores precios, lo que hará que muchos usuarios cambien sus preferencias, dejando de consumir la leche producida en Colombia, con lo cual los pequeños productores perderán mercado al no poder seguir trabajando a pérdida por lo que se verán obligados a suspender su producción, con los consecuentes efectos sobre el empleo rural, el crecimiento y la dependencia alimentaria de las importaciones de otros países.

3.4.4 El sector de las oleaginosas. Las negociaciones en materia de oleaginosas deben tener en cuenta la alta sensibilidad que representa el sector en la economía, aun más si se piensa que los productos derivados de la producción hacen parte de la canasta básica y que el ALCA se encuentran tres importantes actores a nivel mundial: Estados Unidos, Argentina y Brasil, que con seguridad inundarán los mercados externos, pues cuentan con bajos costos, dificultades de acceso a sus mercados y sectores con alta productividad.²¹

Un hecho que es revelante en este sector, es la alta sustitutibilidad que existen entre los productos, pues la soya, principal bien de producción en los países mencionados, es el sustituto perfecto de la palma y otros frutos oleaginosos, lo cual imprime a los bienes de nuestro país (palma y aceite) una menor probabilidad de competencia una vez el mercado se vea inundado.

Se debe tener especial atención con las MSF que impiden el efectivo acceso de nuestros productos al mercado norteamericano. Debido a su gran relevancia como elemento de distorsión de los flujos de comercio y generador de mayores asimetrías entre las economías participantes del ALCA, gran parte de la negociación y de los intereses ofensivos de Colombia debe centrarse en identificar

²¹ *Ibid.*, p. 157.

estas barreras y solicitar su remoción. Las dificultades de acceso de un país como Colombia a tecnologías de punta, procesos limpios y gestión ambiental crean un fuerte sesgo en el comercio de bienes principalmente hacia Estados Unidos y Canadá, con sus relativas consecuencias en el desarrollo y bienestar de las sociedades que comprendan al ALCA.

3.4.5 Sensibilidades para el sector agrícola. Adicionalmente a la pérdida de protección de las franjas de precios, existen otros retos para el sector agrícola colombiano los cuales se encuentran en los textos de las disciplinas. En materia de propiedad intelectual las sensibilidades del sector varían en relación con los sobrecostos que protecciones adicionales a las actuales puedan imponer a las materias primarias, por ejemplo los concentrados para el ganado, las aves y los porcinos, que podrán estar sujetos a precios monopólicos vía protección de variedades vegetales de maíz, donde los cultivadores de maíz de manera directa, y los procesadores de alimentos, indirectamente, tendrán que asumir el costo de las patentes sobre esas nuevas variedades. Sobrecostos que por su naturaleza se verán reflejados en la competitividad del sector.

La protección de organismos genéticamente modificados tendrá grandes repercusiones en el futuro de la agricultura, pues se espera que las especies animales se mejoren en laboratorios y adquieran las protecciones que están siendo discutidas en las negociaciones, con lo cual esas especies mejoradas no podrían ser explotadas en el país sino por medio de una licencia, o a través de la importación directa.

En relación con las medidas sanitarias y fitosanitarias muchas de las PYMES del país no tienen pleno conocimiento de las mismas ni de su aplicación en el marco regional, lo cual representa un riesgo en la medida que impide el manejo e implementación de normas acordes con los requerimientos de los mercados a exportar, impidiendo garantizar la calidad e inocuidad de los productos y competir de forma efectiva en la región; pero aun podría ser peor: por esta vía y la de la homologación se puede obligar al país a implementar los estándares de producción de países más desarrollados sin que se acoplen a las necesidades del país, lo cual dejara por fuera de nuestro propio mercado a aquellas compañías que no se adaptan a la legislación del país más desarrollado. Ello puede ser a través de prácticas especiales de levante de animales, de cultivos que exijan el uso de solo cierto tipo de pesticidas.

En relación con la política de competencia, por lo general el sector agrícola es el que mayores distorsiones tiene a nivel internacional, por ello es necesario que a través de un régimen justo se proteja a nuestros agricultores y ganaderos. Un ejemplo claro del sector lácteo; es tal vez uno de los que mayores distorsiones tiene en el mercado doméstico e internacional, por lo que un régimen de competencia amplio que controle las prácticas desleales de comercio de los

grandes actores debe ser acordado en el ALCA y con mayor razón en un acuerdo bilateral con Estados Unidos.²²

Por último, otro factor de riesgo para el agro colombiano se deriva del hecho que Estados Unidos quiere forzar a todos los países a aceptar la biotecnología y los alimentos genéticamente mejorados, área en la cual muchas empresas norteamericanas ya tienen ventaja. Aunado a la protección que se quiere dar desde el punto de vista de la propiedad intelectual a estos productos, se creará una mayor dependencia alimentaria respecto a unas pocas empresas extranjeras, que cobrarán regalías por alimentos que se pueden cultivar en estos países.

Dado esto, el sector agrícola se vera perjudicado pues los agricultores deberán comprar para cada temporada de cultivo semillas patentadas, en lugar de sembrar las recogidas con anterioridad, lo que incrementará aún más los costos actuales de la producción agropecuaria y por tanto podrá hacer inviable en el mediano plazo la continuidad de este sector, dejando en manos de terceros la provisión de los alimentos necesarios para cubrir la demanda doméstica.

Por lo anteriormente mencionado se ve la necesidad que las empresas agropecuarias que se encuentran enmarcadas dentro del contexto de la economía solidaria deberán fortalecer sus sistemas administrativos mediante la adaptación de técnicas modernas de gestión empresarial para que no sean tomadas por sorpresa por este tipo de negociaciones internacionales.

3.5 MARCO LEGAL DE LA COOPERATIVA DE GANADEROS Y AGRICULTORES DE RISARALDA LTDA. “CODEGAR”

En 1931 el economista Juan Manuel Agudelo hizo realidad el sueño del padre Puerto, al lograr que el Congreso de la República aprobara la primera legislación cooperativa en Colombia, por medio de la ley 134, convirtiendo al Estado Colombiano en su principal gestor. Gracias a esta normatividad jurídica, las entidades pioneras cooperativas que iban hasta el momento a la deriva, pudieron establecer patrones legales de funcionamiento.²³

El secretario de la Cámara de Comercio de Pereira, en ejercicio de las facultades conferidas por los artículos 43 y 144 del decreto 2150 de 1995 y su reglamentario el decreto 0427 de 1996; certifica que por documento privado del 25 de septiembre de 1996, otorgado en Pereira, inscrita en esa Cámara de comercio el 17 de enero de 1997 bajo el número: 00000197 del libro I de las personas jurídicas

²² *Ibíd.*, p. 157.

²³ PINEDA. CASTILLO. PARDO. PALACIOS, OP. Cit; p. 279.

sin ánimo de lucro, fue constituida la entidad denominada: Cooperativa de Ganaderos y Agricultores de Risaralda Ltda. "CODEGAR". Dicha entidad obtuvo la personería jurídica número: 00000000000000001924 el 19 de noviembre de 1970, otorgado por DANCOOP (actualmente conocido como DANSOCIAL, Departamento administrativo de la economía Solidaria).

Con base en el acuerdo cooperativo se creó y organizó una empresa asociada de derecho privado, de responsabilidad limitada sin ánimo de lucro, con fines de interés social con un número de asociados y patrimonio variable e ilimitado que se denomina Cooperativa de Ganaderos y Agricultores de Risaralda Ltda. Que se identifica con la sigla CODEGAR LTDA. El domicilio de la cooperativa es el municipio de Pereira departamento de Risaralda República de Colombia y su ámbito territorial de operaciones comprende todo el territorio nacional, pudiendo establecer agencias o sucursales en otras ciudades del país, mediante previa reglamentación expedida por el Consejo de Administración.

La duración de la cooperativa será indefinida, pudiendo liquidarse en cualquier momento según lo establecido en la ley 79 de 1988 y en estos estatutos. El objetivo primordial de la cooperativa es la prestación de sus servicios a los asociados, sin embargo podrá extenderlos al público no afiliados, siempre en razón de interés social y de bienestar colectivo en tales casos, los excedentes que se obtengan serán llevados a un fondo social no susceptible de repartición.²⁴

Para el cumplimiento del objetivo social la cooperativa podrá realizar las siguientes actividades:

- a) Celebrar y realizar toda clase de contratos.
- b) Realizar inversiones rentables.
- c) Prestar servicios de crédito a sus asociados.
- d) Celebrar convenios y asociarse.
- e) Adquirir bienes e inmuebles y activos fijos necesarios para mantener la infraestructura y medios que requiera, a fin de poder cumplir con el objeto social.
- f) Promover el desarrollo social, académico y cultural de los asociados, sus familias y la comunidad.

²⁴ CODEGAR. Acta de Constitución. 1997.

- g) Las que sean necesarias para la consecución del objeto social.

Las diferentes actividades de la cooperativa, se desarrollan a través de las secciones de comercialización, consumo, prevención y solidaridad, asesoría y asistencia técnica.

3.5.1 Quienes conforman La Cooperativa de Ganaderos y Agricultores.

Tienen el carácter de asociados las personas naturales o jurídicas sin ánimo de lucro, que hayan firmado el acta de constitución o hayan solicitado la afiliación y sean admitidos por el Consejo de Administración, siempre que se sometan a cumplir con la ley y estatutos de la cooperativa.

Para obtener la calidad de asociado a la cooperativa se requiere las siguientes condiciones o requisitos:

- Presentar solicitud de ingreso firmada por (2) asociados de la cooperativa y ser admitidos por el consejo de administración.
- Ser mayor de edad, o quien sin haberla adquirido, se asesore a través de representante legal y no estar afectado de inhabilidad legal.
- Pagar la cuota de admisión que será hasta del 50% del salario mínimo legal mensual. Según cuantía que fije el consejo de administración para cada año. Esta cuota no es reembolsable en caso de ser aceptado.
- Suscribir y pagar la suma de dos (2) salarios mínimos mensuales como aporte sociales al momento del ingreso.
- Comprobar buena conducta y gozar de buen crédito social y comercial.
- Estar vinculado al sector agropecuario.

También pueden ser asociados a la cooperativa las personas jurídicas de derecho público, las personas jurídicas del sector cooperativo y las demás de derecho privado que sin ánimo de lucro se adhieren a los estatutos, así como las empresas o unidades económicas cuando los propietarios trabajen en ellas y prevalezca el trabajo familiar o asociado.

3.5.2 Deberes especiales de los asociados. Son deberes especiales de los asociados a la cooperativa:

- Adquirir conocimientos sobre los principios básicos del cooperativismo, características del acuerdo cooperativo y de los estatutos que rigen la entidad.
- Cumplir las obligaciones derivadas del acuerdo cooperativo.
- Aceptar y cumplir las decisiones que adoptan los órganos de administración y vigilancia, conforme a los estatutos.
- Comportarse solidariamente en sus relaciones con la cooperativa y con los Asociados de la misma.
- Abstenerse de efectuar actos o de incurrir en omisiones que afecten la estabilidad económica o el prestigio social de la cooperativa.

3.5.3 Derechos de los asociados. Son derechos especiales de los asociados:

- Utilizar los servicios de la Cooperativa y realizar con ella las operaciones propias de su objeto social.
- Participar en las actividades de la cooperativa y en su administración, mediante el desempeño de cargos sociales.
- Ser informado de la gestión de la cooperativa de conformidad con las prescripciones estatutarias.
- Ejercer actos de decisión y elección en las Asambleas Generales, aplicando el principio de que a cada asociado corresponde un voto.
- Finalizar la gestión de la cooperativa en la forma prescrita en los estatutos y reglamentos de la cooperativa.
- Retirarse voluntariamente de la cooperativa.

4. MARCO INSTITUCIONAL

4.1 RESEÑA HISTORICA.

Con un capital de \$ 125.000 suministrado por 125 asociados se da comienzo a La Cooperativa de Ganaderos y Agricultores de Risaralda Limitada, CODEGAR mediante la resolución No 1924 de 1970 emanada del departamento administrativo nacional de cooperativas DANCOOP, (actualmente conocido como DANSOCIAL), ese grupo de ganaderos que había clausurado el almacén del comité de ganaderos de Risaralda (FEDEGAN), empieza con el suministro de insumos agropecuarios entre sus afiliados, entrando a un mercado en el cual existían mas de 5 almacenes de amplia trayectoria, por tal razón las ventas de los primeros años no tiene un incremento considerable. Se efectuó en el año 1977 una reorganización interna en todos los departamentos de la empresa, se contrataron profesionales del sector agropecuario para la administración y accesoria técnica, se suspende la entrega de excedentes en especie, se reforman y se actualizan los estatutos, se reglamenta el crédito; es el despegue de una nueva etapa que va desde el año 1984 cuando las instalaciones locativas no permiten el crecimiento de la empresa.²⁵

En 1991 se logró la anhelada meta de construir una sede digna del sector que se representa y poder así ampliar los servicios a todos los afiliados. Hoy se tiene la satisfacción de ocupar el honroso 3er lugar en el cooperativismo de Risaralda después de las prestigiosas Cooperativas de Caficultores y Transportadores. La cooperativa la constituyen 500 asociados organizados, cuya vocación agropecuaria va desde el cultivo de los pastos, la cría de ganados, cerdos, equinos y cultivos en general.

Durante los 33 años de existencia, la cooperativa ha prestado un gran beneficio social a sus afiliados y no afiliados, como el servicio de crédito para insumos, distribución de la vacuna antiaftosa, asesoría técnica gratuita a los asociados, servicio de reparación y mantenimiento de equipos de fumigación, servicios de inseminación artificial, atención a los programas sociales, cursos de capacitación a los asociados, clasificados e informes de ventas agropecuarias.

La Cooperativa de Ganaderos y Agricultores del Risaralda Ltda. CODEGAR, Goza de un gran prestigio en el departamento del Risaralda por su consolidación económica y empresarial pero especialmente por ser una gran reguladora de

²⁵ CODEGAR. Reseña Histórica. 1997. p. 3.

precios en el mercado de productos agropecuarios, a partir de especialización en medicamentos veterinarios, insecticidas, fungicidas, nematocidas, herbicidas e insumos en general, lo que ha estimulado el desarrollo del cooperativismo agropecuario en esta región del país.

Es indudable el aporte y la cooperación de la cooperativa al desarrollo del sector agropecuario, mediante la integración de los procesos de producción e incentivo de la cría de ganado vacuno y la distribución de los medios necesarios, como los medicamentos para sostenerla y mejorarla. La cooperativa tiene influencia en todo el departamento del Risaralda y norte del valle. El departamento de Risaralda coordina todas las funciones de La Federación Nacional de Ganaderos y el Fondo Nacional del Ganado. A nivel nacional representa el sector lechero del eje cafetero (Risaralda, Caldas y Quindío) y norte del valle en La Federación de Cooperativas Lecheras – FEDECOLECHE- . Es de resaltar la organización empresarial y el nivel de desarrollo en los aspectos de dirección, control y ejecución que posee la cooperativa desde 1970 año de su fundación.²⁶

Los 33 años de experiencia y servicio al departamento, a los agricultores, ganaderos y públicos en general, están demostrados en la gestión socioeconómica, en los beneficios y logros obtenidos. La cooperativa aglutina también a los cañicultores, porcicultores y avicultores, a los cuales presta el servicio de provisión agrícola y asesoría técnica con profesionales del agro. Actualmente la cooperativa cuenta con una división técnica la cual tiene como objetivo mejorar permanentemente el servicio al asociado de tal forma que para este presente un aumento en su productividad y para CODEGAR un incremento en sus servicios y por ende de sus excedentes; este departamento lo componen 2 ingenieros agrónomos, 4 médicos Veterinarios 1 Zootecnista y 5 tecnólogos agropecuarios.

La bolsa de servicios de CODEGAR ofrece información sobre demanda y oferta de productos nacionales e importados, insumos, bienes muebles e inmuebles, semovientes y todo tipo de datos y artículos de intereses sobre la actividad agropecuaria de la región. Para facilitar la comercialización de ganado en la zona, la cooperativa efectúa una subasta de ganado cada 15 días. En esta subasta le ofrecemos al ganadero la forma más ágil, segura, transparente y confiable de vender y comprar ganado.

4.2 MISION ACTUAL

“Ser una empresa de economía solidaria, reguladora de precios vinculada al

²⁶ Ibíd., p. 4.

sector agropecuario, dedicada a la comercialización de productos de insumos, ofreciendo crédito, servicios y asesoría técnica integral, educación tecnológica y representación gremial, para satisfacer competitivamente las necesidades y expectativas de nuestros asociados y clientes, mediante procesos ágiles y eficientes, que generen valor agregado, logrando un retorno social adecuado y asegurado la supervivencia de nuestros asociados, un bienestar integral para nuestros trabajadores y un desarrollo sostenible con responsabilidad social y ambiental. En todas nuestras actuaciones obraremos de acuerdo con nuestros objetivos y políticas.”²⁷

4.3 VISIÓN ACTUAL

En 20 años ser la empresa más representativa del sector agropecuario.

4.4 VALORES

La Cooperativa de Ganaderos y Agricultores de Risaralda Ltda. CODEGAR se caracteriza por la práctica de los siguientes valores: Cooperativos, dentro de los cuales se destacan: La adhesión voluntaria, participación democrática, participación en excedentes, autonomía e independiente, educación, formación e información, cooperación entre cooperativas, interés por la comunidad. También se destacan los valores empresariales como lo son: Transparencia, fidelidad, ética, liderazgo, solidaridad, servicio, compromiso, calidad, productividad, conciencia ecológica.

4.5 POLITICAS

La cooperativa de ganaderos y agricultores de Risaralda Ltda. Codegar, para poner en práctica sus valores y principios cooperativos se basa en una serie de políticas organizacionales; que a su vez son la estructura para que la entidad pueda desarrollar su objeto social. A continuación enunciamos dichas políticas.

4.5.1 Políticas con respecto a los asociados: Son políticas de la cooperativa con respecto a los asociados:

- Ejercer la representación gremial.

²⁷ CODEGAR. Misión y Visión. 1997. p. 5.

- Proporcionar la educación especializada requerida por los asociados.
- Ofrecer el precio justo, equitativo y competitivo.
- Ofrecimiento de crédito ágil y oportuno.
- Aumentar la base social.
- Especializar la asesoría y el servicio técnico.
- Inculcar el sentido de pertenencia hacia la cooperativa.
- Satisfacer las necesidades y expectativas del asociado.
- Ofrecimiento de una amplia gama de servicios, insumos y productos de calidad.

4.5.2 Políticas con respecto a los clientes: Son políticas de la organización con respecto a los clientes:

- Promocionar su afiliación.
- Ofrecimiento de una amplia gama de servicios, insumos y productos de excelente calidad.
- Ofrecimiento de un precio justo, equitativo y competitivo.

4.5.3 Políticas con respecto al trabajador: Son políticas con respecto a los trabajadores de la cooperativa:

- Fomentar el sentido de pertenencia hacia la organización.
- Propender por su bienestar.
- Brindar educación y capacitación permanente.

4.5.4 Políticas con respecto a la comunidad: Son políticas con respecto a la comunidad:

- Participar con el ente gubernamental de acuerdo con los objetivos y recursos disponibles de la empresa.

- Generar alianzas estratégicas con instituciones en campañas de sanidad animal, vegetal y ambiental.
- Crear los canales adecuados de comunicación con la comunidad.

4.5.5. Políticas generales: Son políticas generales de la cooperativa:

- Mantener un nivel de inventarios adecuados de acuerdo a las ventas.
- Mantener buenas relaciones comerciales con los proveedores.
- Manejo eficiente de los recursos.

4.6 OBJETIVO DE LA COOPERATIVA

El objetivo primordial de la cooperativa es la prestación de sus servicios a los asociados, tales servicios como lo son la venta de insumos agropecuarios, la asistencia técnica, la subasta ganadera, capacitación, proyectos pecuarios y agrícolas, punto de venta de productos cárnicos y lácteos, expedición de licencias y por último la comercialización agropecuaria. Sin embargo podrá extenderlos al público no afiliado, siempre en razón de interés social y de bienestar colectivo en tales casos, los excedentes que se obtengan serán llevados a un fondo social no susceptible de repartición.

Las diferentes actividades de la cooperativa, se desarrollan a través de las secciones de comercialización, consumo, prevención y solidaridad, asesoría y asistencia técnica.²⁸

* **Sección de comercialización** : Esta sección está encargada de organizar y mantener en funcionamiento un mercado de productos agropecuarios dentro y fuera del territorio colombiano, con o sin presencia física de los mismos, de tal forma que garantice a los asociados y clientes condiciones suficientes de transparencias, seguridad y cumplimiento.

* **Sección de consumo** : Esta sección está encargada de establecer almacenes de provisión agropecuaria y promover actividades sector agroindustrial tales como procesar, transformar y distribuir los productos, celebrar contratos de distribución con fabricantes o extranjeros, importar y exportar, suministrar bienes en el y

²⁸ CODEGAR. Estatutos de la Cooperativa. 1997. p. 10.

servicios a fin de obtener condiciones mas favorables para los asociados de la cooperativa y por último cumple con la función de conceder a los asociados créditos en especie con garantía personal. Los servicios de crédito deberán consultar las posibilidades económicas de la cooperativa y el tipo de interés que se cobre no podrá exceder las cuantías que al efecto señale la ley.

* **Sección de previsión y solidaridad:** Encargada de contratar servicios de seguros colectivos o individuales que tengan por objeto amparar a los asociados o a los bienes de estos, colaborar con todas las entidades del sector agropecuario en las campañas que auspicien, promuevan o adelanten en beneficio de los asociados, organizar o auspiciar ferias y exposiciones agropecuarias, contratar con entidades gubernamentales o privadas nacionales o extranjeras la prestación de servicios técnicos, administrativos asistenciales o culturales para los asociados, y establecer auxilios para los asociados en caso de enfermedad, accidentes, calamidad domestica o muerte.

* **Sección de asesoría y asistencia técnica:** Esta sección está a cargo de la actividad técnica, agrícola y pecuaria, cuenta con los profesionales y técnicos de cada sector.

4.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

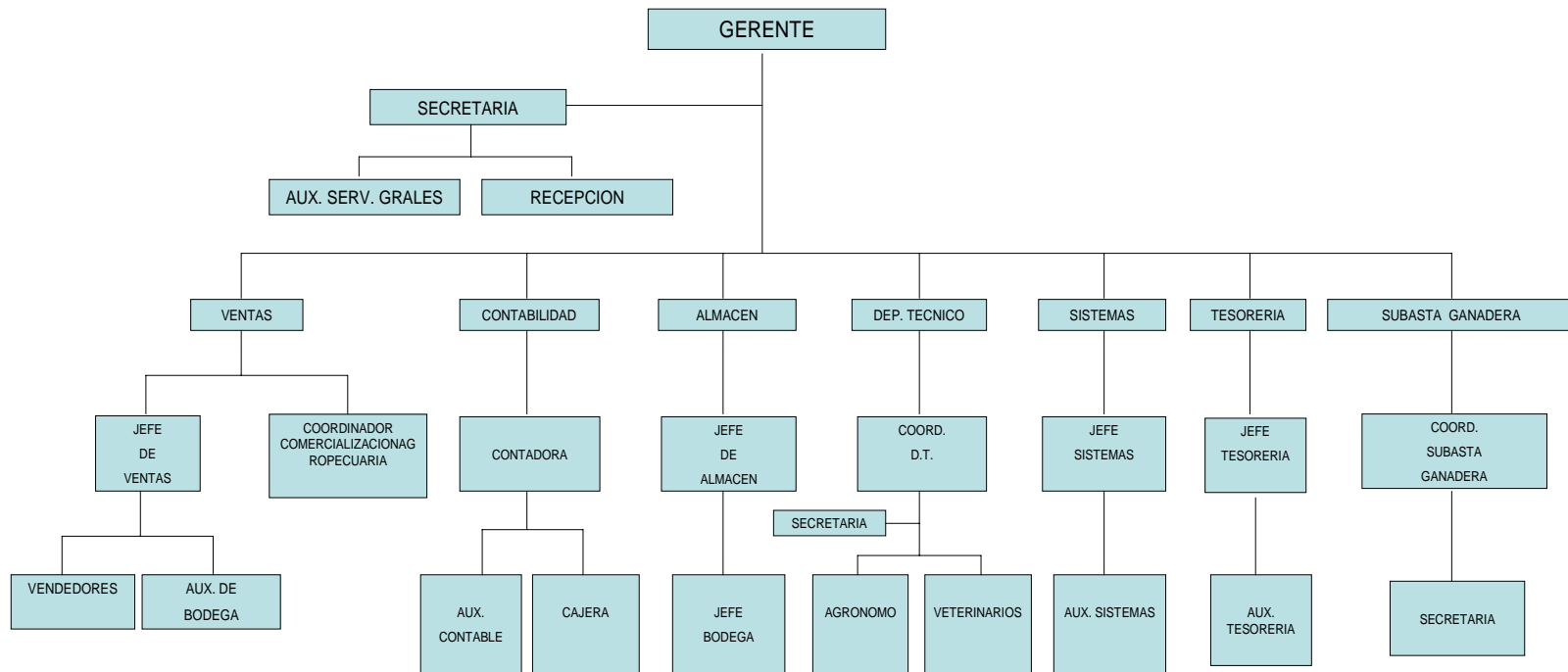
La Cooperativa de Ganaderos y Agricultores de Risaralda Ltda. CODEGAR, está compuesta en su primera línea por el gerencia genera la cual esta apoyada con unos auxiliares. En su segunda línea se encuentran los departamentos de ventas, contabilidad, almacén, departamento técnico, sistemas, tesorería y subasta ganadera; cada uno de estos departamentos cuenta con sus respectivos jefes y auxiliares de acuerdo con la dependencia. En la figura 1 se observa la estructura organizacional actual de la cooperativa. (Ver figura 1). (Ver página siguiente).

4.8 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Los servicios que ofrece la cooperativa a los asociados y al público en general son:

- **Venta de insumos agropecuarios:** donde se encuentran abonos, fungicidas, herbicidas, semillas, concentrados, equipos, repuestos, tanques, sales, vacunas, semen y antibióticos.
- **Punto de venta de cárnicos y lácteos:** Se encuentra un punto especializado encargado de la venta de productos y subproductos cárnicos y venta de derivados lácteos.

FIGURA 1. Estructura organizacional de CODEGAR. Mayo 2005.



FUENTE: CODEGAR

- **Departamento técnico:** El cual se encarga de prestar la asistencia técnica necesaria en el desarrollo de las actividades agrícolas y pecuarias.
- **Eventos sociales:** La cooperativa se encarga de realizar cabalgatas, días de campo, festivales, seminarios y días del asociado, para así incrementar el sentido de pertenencia de los asociados hacia la entidad.
- **Club canino:** La cooperativa cuenta con un club canino, el cual se encarga de prestar todos los servicios veterinarios y campañas para las mascotas de los asociados.
- **Capacitación en técnicas agropecuarias:** La organización se preocupa por la educación y capacitación de sus asociados y es por esta razón que ha creado varios cursos en técnicas agropecuarias. Tales cursos como lo son: inseminación artificial, cursos lácteos, herrería, manejo integrado de la pezuña del bovino entre otras.
- **Subasta ganadera:** En respuesta a las exigencias del mercado moderno se realiza la mejor y más transparente forma de comercializar ganado. La subasta ganadera CODEGAR, es donde se garantiza las mejores condiciones para compradores y proveedores, ya que se cuenta con un departamento técnico de médicos veterinarios e ingenieros agrónomos para realizar una asesoría gratuita.
- **Proyecto aftosa:** FEDEGAN – Fondo Nacional del Ganado, en convenio con CODEGAR, en el departamento de Risaralda, desarrolla la campaña de vacunación contra la fiebre aftosa dentro del marco del programa nacional de erradicación de esta enfermedad. Se realizan 2 ciclos al año en los meses de mayo – junio y noviembre – diciembre. La vacunación es de carácter obligatorio y su no cumplimiento esta sujeto a las respectivas sanciones por parte del gremio. El costo de la vacuna es subsidiado en parte por el Fondo Nacional del Ganado haciéndola muy favorable para el ganadero. Por ser CODEGAR la entidad ejecutora de la vacunación es el único distribuidor autorizado para expender la vacuna en el Departamento, contando con la colaboración de algunas UMATAS en esta labor.
- **Expedición de licencias ICA:** En cumplimiento del Programa Nacional de Erradicación de la fiebre aftosa, según el artículo 8 de la ley 395 de 2 de agosto de 1997, el ICA ha delegado en CODEGAR la responsabilidad de la expedición de guías de movilización y licencia sanitaria para así garantizar el funcionamiento adecuado de los sistemas de control de movilización de ganado.

- **Comercialización agropecuaria:** El posicionamiento de los productos agropecuarios a nivel de empresas está basado en criterios de calidad, volúmenes de producción, presentación del producto y cumplimiento en las entregas. Para lograr este objetivo se ha implementado el manejo pos-cosecha, en donde se presenta los métodos más adecuados y oportunos para mejorar calidad de los productos que ofrece la cooperativa al mercado. Hacer uso correcto y oportuno del manejo pos-cosecha para cualquier producto hortofrutícola, convierte a CODEGAR y a sus productos en una puerta o canal de entrada, hacia la competitividad y el sostenimiento continuo en el mercado.

5. ADMINISTRACIÓN DE LA COOPERATIVA

La administración de la cooperativa esta a cargo de la asamblea general, el consejo de administración y del gerente. Se consideran deberes de los administradores los siguientes:

- Obras de buena fe, con la lealtad y la diligencia de un buen hombre de negocios.
- Sus actuaciones se cumplirán en interés de la empresa, teniendo en cuenta los intereses de los asociados.
- Realizar los esfuerzos conducentes al adecuado de desarrollo del objeto social.
- Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones legales y estatutarias.
- Velar porque se permita la a adecuada realización de las fundaciones del Revisor Fiscal.
- Abstenerse de utilizar en forma indebida información privilegiada.
- Dar un trato equitativo a todos los asociados y respetar sus derechos de fiscalización.
- Abstenerse de participar por si o por interpuesta persona en interés personal o de terceros, en actividades que impliquen competencia con la cooperativa o en actos respecto de los cuales exista conflictos de intereses, salvo autorización de la asamblea del consejo.

Los administradores responderán solidaria e ilimitadamente de los perjuicios que por dolo o culpa ocasionen a la cooperativa, a los asociados o a terceros. No estarán sujetos a dicha responsabilidad, quienes no hayan tenido conocimiento de omisión o hayan votado en contra, siempre y cuando no la ejecuten.

5.1 LA ASAMBLEA GENERAL

La asamblea general es el órgano máximo de administración y sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias y estatutarias. La constituye la reunión de los asociados hábiles o de los delegados elegidos por estos.

Son Asociados hábiles, para efectos del presente acto, los inscritos en el registro social que no tengan suspendidos sus derechos y se encuentren al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones de acuerdo con el reglamento que al afecto expida el consejo de administración.

5.1.1 Funciones de la asamblea general: Son funciones de la asamblea general:

- Establecer las políticas y directrices generales de la cooperativa para el cumplimiento del objetivo social.
- Reformar los estatutos.
- Examinar los informes de los órganos de administración y vigilancia.
- Aprobar o improbar los estados financieros de fin de ejercicio.
- Destinar los excedentes del ejercicio económico conforme a lo previsto en la ley y los estatutos.
- Fijar aportes extraordinarios.
- Elegir los miembros del consejo de administración y de la junta de vigilancia.
- Elegir el revisor fiscal y su suplente crear la planta de personal que se requiera para sus funciones y fijar se remuneración.
- Elegir el comité de apelación para el mismo periodo del consejo de administración.
- Crear el comité educativo y los demás comités que crea convenientes necesarios.
- Las demás que señale el estatuto y las leyes.

5.2 CONSEJO DE ADMINISTRACION

El consejo de administración es el órgano permanente de administración subordinado a las directrices y políticas de la asamblea general. El Consejo de Administración estará conformado a las directrices y políticas de la Asamblea General. El consejo de administración estará conformado por cinco (5) Asociados

hábiles con sus respectivos suplentes numéricos., elegidos para un periodo de dos (2) años pudiendo ser reelegidos. Sus miembros serán removidos por incumplimiento de sus funciones. El Consejo de Administración se instalará por derecho propio una vez haya sido inscrito ante la cámara de comercio. Elegirá de su seno presidente y vicepresidente.

5.2.1 Funciones del consejo de administración. Son funciones del consejo de administración:

- Expedir su propio reglamento y someter a la asamblea el reglamento de este.
- Aprobar el presupuesto y fijar la nomina de los empleados de la Cooperativa.
- Nombrar al gerente y su suplente, y los comités especiales.
- Autorizar previamente al gerente para celebrar operaciones cuya cuantía exceda de 150 salarios mínimos mensuales.
- Fijar la cuantía de la fianza que debe presentar el Gerente, el tesorero y los demás empleados que a su juicio deberán garantizar su manejo, exigiendo su prestación y haciéndolas efectivas llegando al caso.
- Aprobar los reglamentos de las diferentes secciones de la cooperativa y demás.
- Examinar y aprobar en primera instancia las cuentas que debe presentar el gerente, acompañado del informe respectivo.
- Presentar a la asamblea general para su aprobación definitiva, los balances, el estado de pérdidas y excedentes y el proyecto de distribución de excedentes.
- Decidir sobre el ingreso, retiro, multas, suspensión o exclusión de los asociados y sobre el traspaso y devolución del valor de los aportes sociales.
- Convocar a asamblea general.
- Sancionar a los asociados que infrinjan estos estatutos.
- En general, todas aquellas funciones que le asigne la ley o estos estatutos.

5.3 EL GERENTE

El gerente es el representante legal de la cooperativa y el ejecutor de las decisiones de la asamblea y el consejo de administración, es nombrado por este. Tendrá bajo su dependencia a los empleados de la cooperativa servirá de órgano de comunicación de la misma con sus Asociados y con terceros, puede ser ratificado o removido libremente por el Consejo.

5.3.1 Funciones del gerente. Son funciones del gerente:

- Nombrar y remover libremente los empleados de la cooperativa de acuerdo con la nómina que señale el mismo consejo y según el régimen laboral.
- Celebrar operaciones cuya cuantía no exceda de 150 salarios mínimos mensuales. Para operaciones mayores a esta suma requiere previa aprobación del consejo de administración.
- Velar porque todas las personas al servicio de la cooperativa cumplan estrictamente sus obligaciones y suspenderlas en caso de infracción, dando cuenta inmediata al consejo de administración.
- Organizar, dirigir y ejecutar los actos necesarios encaminados a cumplir las actividades de las diferentes secciones.
- Colaborar con el consejo de administración en la elaboración de los diferentes reglamentos.
- Ordenar el pago de los gastos ordinarios de la cooperativa, firmar los cheques conjuntamente con el tesorero o la firma supletoria que reglamente el consejo de administración, a si como conforman los de más documentos que le corresponda, de acuerdo con el presupuesto acordado.
- Enviar oportunamente a la entidad de control y vigilancia, los balances y anexos, los datos estadísticos y demás organismos del orden nacional.
- Presentar al consejo de administración el proyecto de presupuesto anual y gastos para su aprobación.
- Mantener oportunamente informados a los Asociados sobre los servicios y demás asuntos de interés.
- Desempeñar todas las demás funciones propias de su cargo de acuerdo a las necesidades del servicio.

5.5 ORGANOS DE VIGILANCIA Y CONTROL

Sin perjuicio de la inspección y vigilancia que el estado ejerce sobre la cooperativa, esta cuenta con una junta de vigilancia y un revisor fiscal.

5.4.1 La Junta de Vigilancia. La junta de vigilancia esta integrada por tres (3) asociados hábiles con sus respectivos suplentes personales, elegidos por la asamblea general para periodos de dos (2) años. Podrán ser reelegidos o removidos por incumplimiento de sus funciones. La junta de vigilancia sesionara por lo menos una vez al mes en forma ordinaria y extraordinariamente cuando las circunstancias lo exijan. Las decisiones de la junta de vigilancia se tomaran por mayoría. De sus actuaciones se dejara constancia en acta escrita. La junta de vigilancia entrará a ejercer sus funciones una vez sea registrada ante la cámara de comercio.

5.4.1.1 Funciones de La Junta de Vigilancia. Son funciones de la junta de vigilancia:

- Velar porque los actos de los órganos de administración se ajusten a las prescripciones legales estatutarias y reglamentarias.
- Informar a los órganos de administración, al revisor fiscal y a la entidad de control y vigilancia sobre las irregularidades que existan en el funcionamiento de la cooperativa y recomendaciones sobre medidas que en su concepto deben adoptarse.
- Conocer los reglamentos que representen los asociados en relación con la prestación de los servicios y transmitirlos y solicitar los correctivos, por el conducto regular y con la debida oportunidad.
- Hacer llamadas de atención a los asociados cuando incumplan los deberes consagrados en la ley, los estatutos y reglamentos.
- Solicitar la aplicación de sanciones a los asociados cuando haya lugar a ello y velar porque el órgano componente se ajuste al procedimiento establecido para el efecto.
- Verificar la lista de asociados hábiles e inhábiles para poder participar en las asambleas o para elegir delegados.
- Rendir informes sobre sus actividades a la asamblea general ordinaria, y las demás que le asigne la ley o los estatutos siempre y cuando se refieran

al control social y no correspondan a funciones propias de la autoría o revisoría fiscal.

5.4.2 El Revisor Fiscal. La Cooperativa cuenta con un revisor fiscal con su respectivo suplente quienes deben ser contadores públicos con matrícula vigente, nombrados por la asamblea general para un periodo igual al del consejo de administración, pudiendo ser reelegidos o removidos del cargo por la asamblea general. No puede desempeñar el cargo de revisor fiscal ningún contador público que sea asociado a la cooperativa será removido por incumplimiento de sus funciones.

5.4.2.1 Funciones del Revisor Fiscal. Son funciones del revisor fiscal:

- Efectuar el arqueo de fondos de la cooperativa cada vez que estime conveniente, y velar por que todos los libros estén al día, de acuerdo con el plan de cuentas y procedimientos contables aprobados por la entidad de control y vigilancia.
- Firmar, verificando su exactitud, todos los balances, cuentas y documentos que deba rendir al consejo de administración y a la asamblea general y remitir a la entidad de control y vigilancia.
- Comunicar con la debida oportunidad al gerente, al consejo de administración o a la asamblea general, según los casos, las irregularidades que detecte en el funcionamiento de la cooperativa.
- Inspeccionar asiduamente los bienes de la cooperativa y procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación y seguridad de los mismos y de los que ella tenga por cualquier otro título.
- Impartir las instrucciones, practicar las inspecciones y solicitar los informes que sean necesarios para establecer un control permanente sobre el patrimonio de la cooperativa.
- Hacer efectivas las finanzas que deban presentar el gerente, tesorero y demás funcionarios que deban constituirlos.
- Confrontar físicamente los inventarios con los precios.
- Comprobar por todos los medios posibles la autenticidad de los saldos en los libros auxiliares.

- Vigilar la expedición de cheques que gire la cooperativa, según firmas autorizadas y procedimientos acordados.
- Cumplir las demás funciones que le señalen las leyes, los estatutos, la entidad de control y vigilancia, y las demás siendo compatibles con las anteriores, le encomienda la Asamblea General.

5.5 EL COMITE DE EDUCACION

La cooperativa tiene un comité de educación integrado por tres (3) asociados hábiles con sus respectivos suplentes personales, elegidos por el consejo de administración para un periodo de un (1) año, sin perjuicios de que puedan ser elegidos o removidos libremente. De este comité hace parte un miembro del Consejo Administración quien lo presidirá. El comité de educación sesionará ordinariamente cada mes y extraordinariamente cuando lo estime necesario por derecho propio o petición del consejo de administración, de la junta de vigilancia, del revisor fiscal, del gerente o de los asociados. La concurrencia de la mayoría de los miembros principales del comité de educación hará quórum para deliberar y adoptar decisiones válidas. Sus decisiones se adoptarán por mayoría. Para ser miembro del comité de educación se requiere ser asociado hábil y estar capacitado en materia de educación cooperativa.

5.5.1 Funciones del comité de educación: Son funciones del comité de educación:

- Organizar de acuerdo a un presupuesto y a un programa anual, campañas de fomento y educación cooperativa, días de campo, ferias y actividades relacionadas con el sector agropecuario para los asociados, directivos, empleados y comunidad en general.
- Promover la capacitación profesional de los asociados de la cooperativa por medio de los cursos, conferencias, seminarios, exposiciones, becas de especialización etc.
- Hacer conocer de los asociados y directivos los estatutos y reglamento de la cooperativa.

5.6 REGIMEN ECONOMICO DE LA COOPERATIVA

El patrimonio de la Cooperativa estará constituido por:

- Los Aportes Sociales individuales y los amortizados.
- Los fondos y reservas de carácter permanente.
- Las donaciones o auxilios que se reciban con destino al incremento patrimonial.

Los aportes sociales están compuestos por las aportaciones que hagan los asociados, las cuales podrán ser en dinero, en especie o en trabajo convencionalmente valuadas. El avalúo de los bienes y servicios, se hace al incorporarse al asociado de la cooperativa, de común acuerdo, entre el asociado y el Consejo de Administración. Los aportes sociales, podrán transferirse con la aprobación del consejo de administración, de acuerdo con la reglamentación general que para efecto se expida.

Las principales características que presenta el régimen económico de la cooperativa son:

- Se fija en un 50% del salario mínimo diario la cuota mensual obligatoria con que cada Asociado debe contribuir a la cooperativa como aportes sociales.
- Se fija en 560 salarios mínimos mensuales los aportes sociales no reducibles durante la existencia de la cooperativa, los cuales se encuentran pagados en su totalidad.
- Ningún Asociado puede, directa o indirectamente, ser titular de aportes sociales que representen más del 10% del total de los aportes sociales, salvo que se trate de personas Jurídicas sin ánimo de lucro, quienes pueden poseer hasta un 49% de los mismos.
- Los aportes sociales de los Asociados se acreditan mediante constancias expedidas por el gerente y en ningún caso tendrán el carácter de títulos valores. Con cargo a un fondo de revalorización de aportes sociales se puede, por disposición de La Asamblea mantener el poder adquisitivo de los aportes de los Asociados dentro de los asociados dentro de los límites que fije el Reglamento de la ley Cooperativa. Este fondo se alimentará exclusivamente de los excedentes que para tal fin determine La Asamblea General y dentro de los porcentajes previstos por la ley.
- Cuando la cooperativa haya alcanzado un grado de desarrollo económico que le permita ejecutar los reintegros, mantener y proyectar sus servicios, a juicio de La Asamblea General, podrá adquirir una parte o totalidad de los aportes sociales individuales de los Asociados. Tal amortización se efectuará constituyendo un fondo especial, cuyos recursos provendrán del

remanente de los excedentes del ejercicio, en el monto que determine La Asamblea General y deberá hacerse en igualdad de condiciones para todos los asociados. La cooperativa puede cobrar mensualmente lo de ley como interés sobre saldos adecuados en operaciones de crédito. Igualmente en caso de mora en el cumplimiento de las obligaciones, previa reglamentación dictada por el Consejo de Administración.

- Los auxilios, subvenciones, donaciones y destinaciones especiales que hagan a favor de la cooperativa, no serán repartibles ni aun en caso de disolución y liquidación de la cooperativa.

5.7 BALANCE ECONOMICO Y APLICACION DE EXCEDENTES.

En diciembre treinta y uno (31) de cada año se cerrará el ejercicio anual y se hará inventario y balance general de las operaciones llevadas a cabo durante el ejercicio. Estos trabajos serán hechos por el gerente con la colaboración del revisor fiscal y del contador, sometiéndolos a la aprobación de la asamblea general y de la entidad de control y vigilancia. El producto del ejercicio social, comparando con el inventario correspondiente, previa deducción de los gastos generales, las cargas sociales, las autorizaciones y las reservas que amparen las cuentas del activo, constituyen el excedente cooperativo.

El excedente cooperativo se aplicará en la siguiente forma:

- a. Se tomara un veinte por ciento (20%) como mínimo para la reserva de protección de los aportes.
- b. Se tomará un diez por ciento (10%) como mínimo para incrementar el fondo de educación.
- c. Se tomará como mínimo un veinte por ciento (20%) para incrementar el fondo de educación cooperativa.

El remanente podrá aplicarse, en todo o parte según lo determine la asamblea general en la siguiente forma:

- a. Destinándolo a revalorización de aporte, teniendo en cuenta las alteraciones en un valor real.
- b. Destinándolo a servicios comunes y seguridad social.
- c. Retornándolo a los asociados en relación con el uso de los servicios o la participación en el trabajo.

- d. Destinándolos a un fondo para amortización de aportes de los asociados.
- e. Destinándolos a educación formal conforme lo determine la ley.

No obstante lo previsto en el artículo anterior, el excedente se aplicará en primer término a compensar pérdidas de ejercicios anteriores. Cuando la reserva de protección de los aportes sociales se hubiere empleado para compensar pérdidas, la primera aplicación del excedente será la de establecer la reserva al nivel que tenía antes de su utilización. El fondo de solidaridad tiene por objeto facilitar a la cooperativa recursos que le permitan auxiliar a los asociados en caso de calamidad doméstica así como para incrementar o establecer servicios sociales. La cooperativa empleará el fondo de solidaridad de acuerdo con la reglamentación que dicte el consejo de administración.

5.8 RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

Son responsabilidades específicas de la cooperativa las siguientes:

- La cooperativa es de responsabilidad limitada para los efectos de este artículo se limita la responsabilidad de los asociados hasta el monto de sus aportes sociales, desde su vinculación hasta el retiro de la cooperativa y la responsabilidad de la misma para con terceros al monto del patrimonio social.
- La Cooperativa y los titulares de sus órganos de administración y vigilancia y los liquidadores, serán responsables por los actos y omisiones que impliquen el incumplimiento de las normas legales y estatutarias y se harán acreedores a las sanciones establecidas en la ley.
- El gerente responderá personalmente ante terceros por obligaciones contraídas a nombre de la cooperativa, excediendo los límites de sus facultades.
- Los aportes sociales de los Asociados quedarán directamente afectados desde origen a favor de la cooperativa como garantía de las obligaciones que contraigan con ella.
- Los miembros del Consejo de Administración y el gerente serán responsables por violación de la ley, los estatutos o los reglamentos. Los miembros del consejo serán eximidos de responsabilidad mediante la prueba de no haber participado en la reunión o de haber salvado expresamente su voto.

- La certificación que expida la cooperativa sobre asociados deudores de la entidad presta mérito ejecutivo ante la justicia ordinaria.

6. INVESTIGACION DE CAMPO

6.1 POBLACION Y MUESTRA

La Cooperativa de Ganaderos y Agricultores de Risaralda Ltda, "CODEGAR" cuenta en la actualidad con 442 asociados y 30 empleados. De esta población se seleccionó una parte, tomando el 73 % de los asociados de la cooperativa y los 30 empleados, teniendo en cuenta para esta selección a las personas que mostraron mayor interés por el desarrollo empresarial de la cooperativa.

No se trata de tomar una muestra representativa que estadísticamente sirva para analizar y evaluar la población en general, sino de seleccionar los miembros que se preocupan por el mejoramiento de su organización.

6.2 METODOLOGIA

A. Realización de un seminario taller con los asociados, empleados y clientes no asociados de la Cooperativa de Ganaderos y Agricultores de Risaralda Ltda, "CODEGAR" sobre los procesos modernos de diagnóstico estratégico participativo, y análisis de alternativas de mejoramiento para el fortalecimiento empresarial de la cooperativa, de acuerdo con lo señalado en la metodología "CARIBE" (Calidad Total, Reingeniería y Bases Estratégicas para el Fortalecimiento Empresarial) ²⁹ del Doctor Héctor Horacio Murcia Cabra.

B. Identificación en forma participativa de alternativas de mejoramiento de La Cooperativa de Ganaderos y Agricultores de Risaralda Ltda, "CODEGAR" de conformidad con el seminario taller.

C. Diseño de alternativas para el fortalecimiento empresarial de "CODEGAR" en base a las debilidades priorizadas.

6.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION.

Los instrumentos que se utilizaron para analizar la situación actual de la Cooperativa son los siguientes:

²⁹ MURCIA CABRA, Héctor Horacio. Metodología "CARIBE" (Calidad Total, Reingeniería y Bases Estratégicas para el Fortalecimiento Empresarial) Bogotá: Universidad de La Salle, 2003.

- a. Documentación en el marco legal de CODEGAR.
- b. Participación de los asociados y empleados.
- c. Diagnóstico integral de la cooperativa, que consta de las siguientes partes:
 - Estudio de la organización como un sistema.
 - Estudio de la situación administrativa de la empresa.
 - Análisis estratégico e integral de la organización.
 - Aplicación de herramientas de calidad total.
 - Programación de las actividades identificadas dentro del proceso para el seguimiento y supervisión.

6.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANALISIS DE LA INFORMACION.

El análisis de la información recolectada se realizó a través de la metodología "CARIBE" (Calidad Total, Reingeniería y Bases Estratégicas para el Fortalecimiento Empresarial)³⁰, la cual consta de cinco elementos fundamentales como son: Esquema de la organización como sistema, "el estudio de la situación administrativa de la empresa"³¹, análisis estratégico e integral de la organización, la aplicación de herramientas de calidad total y por último lo correspondiente a la programación y sistematización para el apoyo empresarial de la cooperativa. Según los resultados del diagnóstico se procedió a realizar los aportes técnicos y profesionales pertinentes para que la investigación permita hacer inferencias válidas sobre un universo dado y aportar alternativas para el fortalecimiento empresarial de esa entidad.

6.5 RESULTADOS

6.5.1 Perfil de La Cooperativa de Ganaderos y Agricultores de Risaralda Ltda, "CODEGAR". Con el fin de conocer y analizar a La Cooperativa de Ganaderos y Agricultores de Risaralda Ltda, "CODEGAR" se realizó en sus instalaciones un seminario taller los días 13 y 14 de mayo del 2005 cuyo contenido y objetivos se enfocaron a la presentación y aplicación de algunos

³⁰ Ibid, 2003.

³¹ MURCIA CABRA, Héctor Horacio. Metodología "CARIBE" (Estudio De La Situación Administrativa De La Empresa). Bogotá: Universidad de La Salle, 2005.

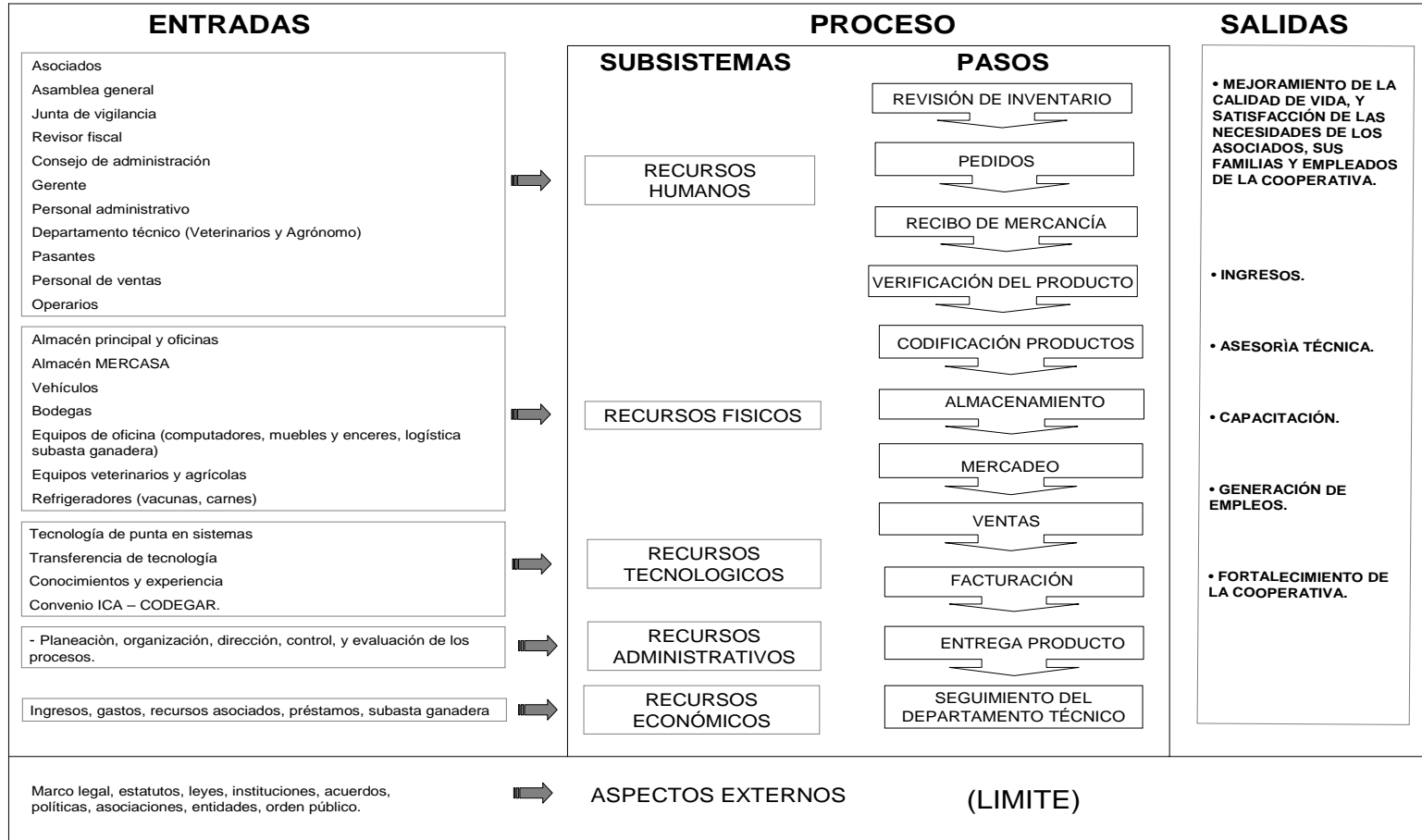
procesos de diagnóstico estratégico participativo y al análisis de posibles alternativas para el mejoramiento de la gestión empresarial de la cooperativa. Los asistentes al seminario taller fueron en primera instancia los asociados y los empleados que conforman la cooperativa, ya que de la participación e intervención de estos se llevaría a cabo la programación propuesta. Los facilitadores del taller son a su vez los autores de este trabajo.

6.5.2 La Cooperativa de Ganaderos y Agricultores de Risaralda Ltda, “CODEGAR” como sistema empresarial. Se considera como sistema el conjunto de elementos (entradas) que se relacionan (proceso) para así poder obtener un producto, servicio, un objetivo o un propósito en común (salidas). La Cooperativa de Ganaderos y Agricultores de Risaralda Ltda, “CODEGAR” vista como un sistema se puede observar en el cuadro 1. (Ver cuadro 1).

6.5.3 Estudio de la situación administrativa de la empresa. Para realizar el estudio de la situación administrativa de la organización y ver en que procesos de esta se presentan falencias, se procedió con la elaboración de una lista de chequeo para la identificación de situaciones administrativas (planeación, organización, dirección, coordinación, control y evaluación); en el funcionamiento de la empresa. Presentado en el cuadro 2. (Ver cuadro 2).

6.5.4 Análisis D.O.F.A. Para estudiar a La Cooperativa de Ganaderos y Agricultores de Risaralda Ltda, “CODEGAR” como empresa y poder definir estrategias o caminos de acción para su mejoramiento, se recurrió a uno de los métodos universal de Planeación estratégica mas usados: La matriz TOWS (por sus siglas en ingles) o matriz D.O.F.A. (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) presentado en el cuadro 3. (Ver cuadro 3). Esta matriz es una estructura conceptual para el análisis sistémico que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades con las fortalezas y las debilidades de una organización.

CUADRO 1. SISTEMA EMPRESARIAL: COOPERATIVA DE GANADEROS Y AGRICULTORES DE RISARALDA LTDA. "CODEGAR"



FUENTE: LOS AUTORES

CUADRO 2. SITUACION ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA.

SITUACIÓN ADMINISTRATIVA A IDENTIFICAR	CLASIFICACIÓN	
	POSITIVA (FORTALEZA)	NEGATIVA (DEBILIDAD)
PLANEACION		
1. Existencia de Plan Empresarial (Institucional)	X	
2. Planes a largo plazo		X
3. Planes a mediano plazo		X
4. Planes a corto plazo	X	
5. Proceso participativo de planeación	X	
6. Planeación vertical	X	
7. Asistencia técnica	X	
8. Capacitación para planeación	X	
9. Objetivos y metas definidas	X	
ORGANIZACIÓN		
1. Existencia de organigrama bien definido		X
2. Clasificación de cargos, análisis ocupacional		X
3. Distribución de actividades y tareas		X
4. Elaboración de cronogramas, calendarios de trabajo		X
5. Otros procedimientos de programación		X
6. Reglamentos de trabajo	X	
7. Unidad de mando		X
8. Grupos de mejoramiento continuo		X
9. Capacitación o asistencia para organización		X
10. Selección del Recurso Humano		X
11. Misión y visión bien definida		X
12. Motivación		X
DIRECCION		
1. Dirección centralizada	X	
2. Dirección participativa		X
3. Dirección enfocada hacia las personas		X
4. Dirección enfocada en el cumplimiento de planes y programas	X	
5. Capacitación o asistencia para dirección		X
6. Estilo de liderazgo		X
7. Conflictos de poder o de mando		X
COORDINACION		
1. Definición de competencias o campos de acción por Departamento.		X
2. Integración de competencias o campos de acción	X	
3. Trabajo en equipo	X	
4. Mecanismos para la coordinación y programación de actividades	X	
5. Capacitación o asistencia para coordinación	X	
CONTROL		
1. Existencia de registros físicos	X	
2. Registros contables	X	
3. Organización contable en general	X	
4. Control presupuestal	X	
5. Control de calidad (Normas ISO)	X	
6. Control sistematizado de la cooperativa	X	
7. Capacitación o asistencia para control		X
EVALUACION		
1. Evaluación ex ante		X
2. Evaluación en desarrollo	X	
3. Evaluación al finalizar	X	
4. Mecanismos de seguimiento		X
5. Ejecución de actividades de acuerdo a lo planeado	X	
6. Realización constante de actividades imprevistas		X
7. Capacitación o asistencia para evaluación		X

FUENTE: LOS AUTORES

CUADRO 3. MATRIZ D.O.F.A

<p>D.O.F.A DE LA COOPERATIVA DE GANADEROS Y AGRICULTORES DE RISARALDA LTDA. "CODEGAR"</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buenas instalaciones. • Personal capacitado. • Reconocimiento dentro del sector. • Convenios (Fedegan, ICA). • Existencia de un departamento técnico. • Centro de servicios tecnológicos. • Organización legal. • Crédito a los asociados. • Oportunidades en la realización de pasantías. • Atención personalizada. • Tecnología de punta. • Subasta ganadera. • Programas de gestión de calidad en curso. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de fortalecimiento en la parte administrativa. • Falta de compromiso y participación de los asociados. • Precios poco competitivos. • Sistema de ventas anticuados. • La capacidad de atención del departamento técnico es deficiente. • Parqueaderos. • Subutilización de las instalaciones. • No hay un seguimiento de las ventas. • Poca publicidad. • Estrecha gama de productos.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo estatal e institucional. • Zona de mucha influencia agropecuaria. • Ubicación estratégica. • Orden público controlado. • Posibilidad de crecimiento. • Aumento del número de asociados. • Alianza con el comité de ganaderos del centro. • Facilidad de acceder a nuevos créditos. • Zona del país a declararse próximamente libre de fiebre aftosa. • Oferta ambiental. 	<p>ESTRATEGIAS F.O.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar las oportunidades y fortalezas, de que dispone para seguir fortaleciendo la cooperativa. - Mantener la buena imagen y posicionamiento en el mercado. - Generar proyectos de investigación. - Personal idóneo y motivado en las labores de trabajo. - Dar a conocer mas a la cooperativa en las ferias. - Creación de convenios con otras instituciones. - Generación de proyectos de exportación en base a los acuerdos internacionales actuales (ALCA – TLC). 	<p>ESTRATEGIAS D.O.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento de la parte administrativa de la cooperativa. - Ampliación en la gama de productos. - Generación de planes de mercadeo. - Nuevos asociados y motivar mas a los actuales. - Seguimiento a las ventas. - Creación de nueva publicidad para dar conocer mas a la cooperativa. - Análisis de precios y creación de nuevas políticas. - Reestructuración del departamento técnico para mejorar su servicio. - Adecuada utilización de las instalaciones.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recesión económica. • Alteración del orden público. • Inestabilidad de los precios. • Nuevos almacenes agropecuarios. • Altos costos de los insumos. • Inestabilidad del mercado externo. • TLC. 	<p>ESTRATEGIAS F.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continuar consolidando el trabajo en equipo. - Coordinación con el departamento técnico para los controles. - Investigación de nuevos mercados. - Actualización con los acuerdos actuales. - El conocimiento del negocio permite sacar ventajas a la inestabilidad de precios. - Implementación de sistemas de gestión de calidad. - Optimización de los créditos. 	<p>ESTRATEGIAS D.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acción integral para mejorar. - Capacitación continua. - Fortalecimiento de la parte administrativa para ser mas competitivos. - Los competidores desaparecerán si los asociados tienen sentido de pertenencia por su empresa. - Evaluación y mejoramiento del sistema de ventas actual. - Campañas publicitarias en los eventos.

FUENTE: LOS AUTORES

6.5.5 Priorización de debilidades. Una vez conocidas las principales debilidades que afectan a la cooperativa de acuerdo con los resultados obtenidos de la matriz D.O.F.A., se recurrió a la aplicación de técnicas de priorización usadas por los círculos de calidad que permitieron que entre los asociados y empleados de “CODEGAR” le asignaran un puntaje a cada aspecto según su importancia y se jerarquizaran de acuerdo con el porcentaje obtenido del ejercicio ya mencionado. Los resultados de este procedimiento se pueden observar en la tabla 1.

TABLA 1. Priorización de debilidades. Junio de 2005.

DEBILIDADES	VOTOS	%	PUESTO
1. Falta fortalecimiento en la parte administrativa	708	40	1
2. Estrecha gama de productos	518	29.3	2
3. Falta de compromiso y participación de los asociados.	265	15	3
4. No hay seguimiento a las ventas.	165	9.3	4
5. Poca publicidad.	89	5	5
6. Precios poco competitivos.	25	1.4	6
TOTALES	1770	100	

FUENTE: LOS AUTORES

Se observa que la debilidad de la Cooperativa de Ganaderos y Agricultores de Risaralda Ltda. “CODEGAR” con mayor representatividad es la de las falencias en la parte administrativa con un 40 %, derivada de la no adaptación de herramientas de tipo administrativo.

En segunda instancia la cooperativa no cuenta con una amplia gama de productos (votación de un 29.3 %) lo que se debe a la falta de objetividad en la selección los productos y al deficiente manejo que se le da a los inventarios de estos productos.

La falta de compromiso y participación de los asociados fue priorizada con un 15% debido a la falta de reglamentos más estrictos, al poco sentido de pertenencia de los asociados hacia su cooperativa y al distanciamiento que existen entre ellos.

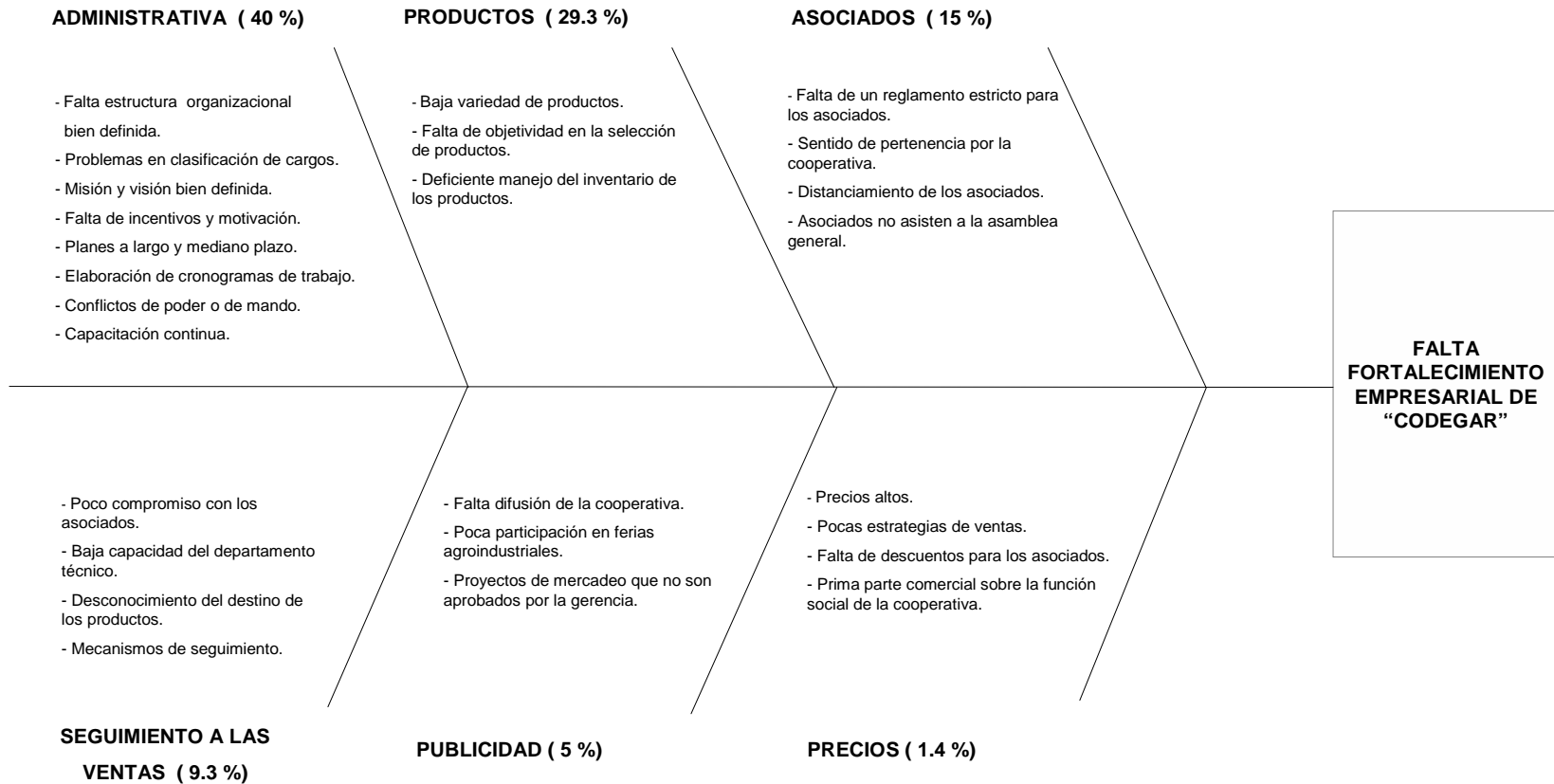
El no seguimiento a las ventas con un 9.3 % se debe principalmente al desconocimiento del destino y uso de los productos, asociado con la poca capacidad del departamento técnico para la asistencia y al poco compromiso con los asociados.

La poca publicidad de la empresa con un 5 % se debe a la poca participación en ferias agroindustriales, a la falta de difusión de esta y a que los proyectos de mercadeo propuestos no son aprobados por la gerencia.

Por último los precios poco competitivos no fue priorizado con un alto porcentaje (1.4 %), sin embargo la falta de estrategias y políticas de ventas mas sólidas, los precios muy altos, la falta de descuentos para los asociados y la orientación hacia la parte comercial la cual prima sobre la función social de la cooperativa; ha traído consigo las deficiencias en este punto.

6.5.6 Diagrama causa – efecto. De acuerdo con la metodología, a continuación se elaboró el diagrama causa – efecto o también conocido como espina de pescado. La figura 2 muestra las debilidades de La Cooperativa de Ganaderos y Agricultores de Risaralda Ltda. “CODEGAR” con las causas y efecto en el desarrollo de esta, obteniendo así una visión mas clara de los principales aspectos en los que se puede trabajar para seguir fortaleciendo la cooperativa. (Ver figura 2).

FIGURA 2. DIAGRAMA CAUSA – EFECTO



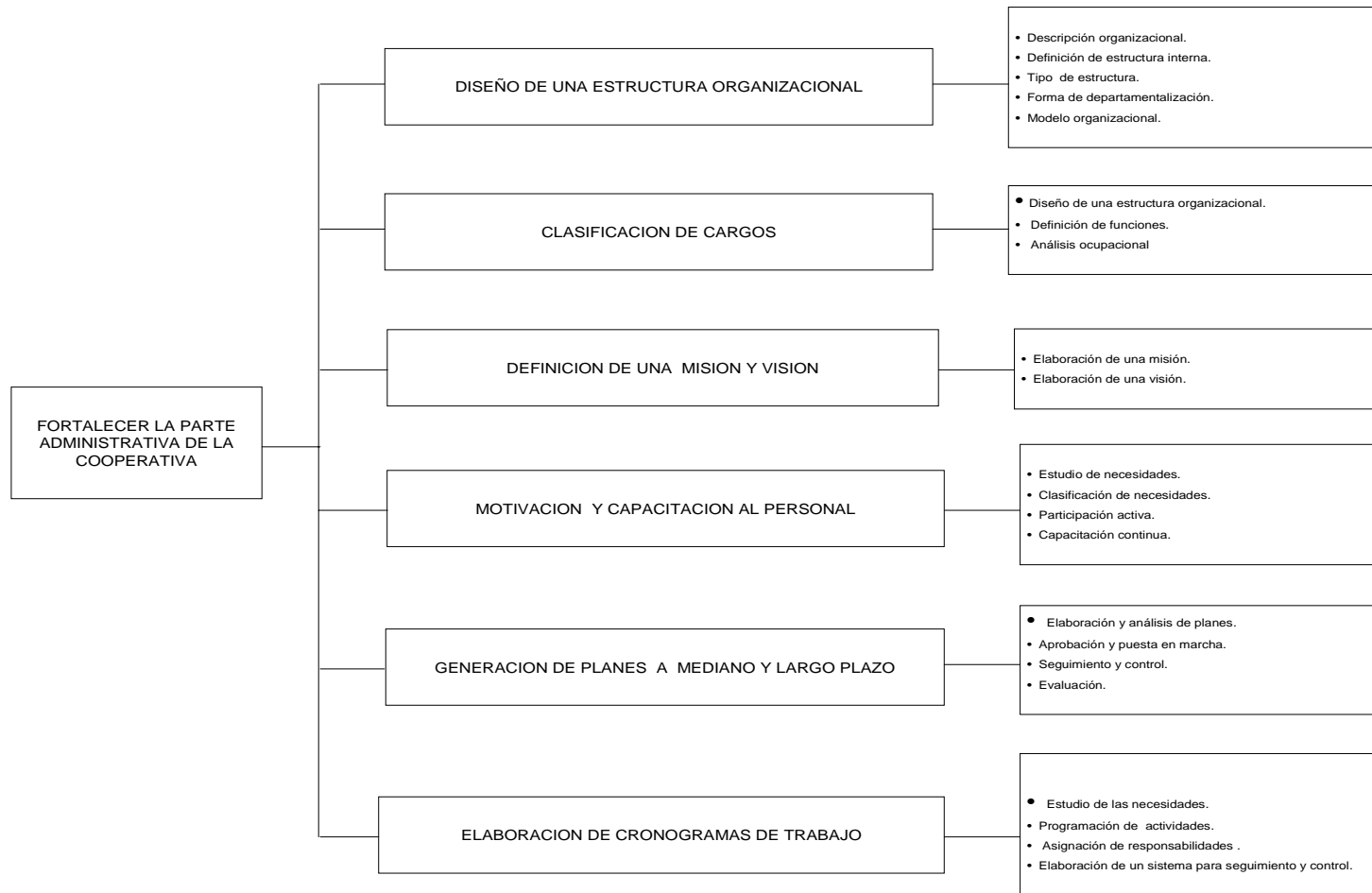
FUENTE: LOS AUTORES

6.5.7 Diagrama Como – Como. Al tratar de solucionar las falencias en la parte administrativa de la cooperativa el diagrama como – como presentado en la figura 2 pretende llegar a la solución de esta, planteando algunas alternativas y la forma como se desarrollarían mediante actividades y/o propuestas concretas. (Ver figura 3).

6.5.8 Programación de las actividades identificadas. Una vez identificadas las actividades específicas de mejoramiento continuo a llevar a cabo dentro de la cooperativa, se elaboró el respectivo cronograma de actividades, que permitirán programar en todos los periodos de tiempo la ejecución de las mismas. El cronograma presentado en el cuadro 4 muestra cada una de las actividades a realizar con el respectivo período de tiempo para la ejecución de estas. (Ver cuadro 4).

6.5.9 Marco lógico. Para concluir con la metodología se empleó otra de las técnicas de gran ayuda, como es el marco lógico presentado en el cuadro 5, el cual permite mediante su lógica horizontal y vertical observar gráficamente la relación entre directrices, objetivos, servicios o productos a ofrecer insumos a utilizar, justamente con los indicadores específicos de eficiencia del proyecto, los medios de verificación y los supuestos para que todo el proceso se pueda desarrollar en la cooperativa. (Ver cuadro 5).

FIGURA 3. DIAGRAMA COMO - COMO



FUENTE: LOS AUTORES

CUADRO 4. EJEMPLO DE CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA FORTALECER LA PARTE ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA

FECHA DE INICIACION: A DEFINIRSE

ACTIVIDAD / TIEMPO (MES)	1	2	3	4	RESPONSABLES	RECURSOS REQUERIDOS	
1. Diseño de estructura organizacional.	■	■	■			DIRECTIVOS GERENCIA PASANTES	RECURSOS HUMANOS RECURSOS ECONÓMICOS
2. Clasificación de cargos.		■	■	■		DIRECTIVOS GERENCIA PASANTES	RECURSOS HUMANOS RECURSOS ECONÓMICOS
3. Redefinición de misión y visión.	■	■	■			DIRECTIVOS GERENCIA PASANTES	RECURSOS HUMANOS RECURSOS ECONÓMICOS
4. Motivación y capacitación al personal.		■	■	■	■	DIRECTIVOS GERENCIA	RECURSOS HUMANOS RECURSOS ECONÓMICOS
5. Generación de planes.		■	■	■	■	DIRECTIVOS GERENCIA	RECURSOS HUMANOS RECURSOS ECONÓMICOS
6. Elaboración de cronogramas de trabajo.				■	■	DIRECTIVOS GERENCIA	RECURSOS HUMANOS RECURSOS ECONÓMICOS

FUENTE: LOS AUTORES

CUADRO 5. MARCO LOGICO DE CODEGAR.

ELEMENTOS	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
DIRECTRIZ U OBJETIVO GENERAL	FORTALECER EMPRESARIALMENTE A CODEGAR	SITUACIÓN A DICIEMBRE 15 DE 2005 FRENTE A OTRO MOMENTO TOMADO COMO REFERENCIA. * Estructura Organizacional. * Clasificación de Cargos. * Misión y Visión. * Motivación y Capacitación al personal. * Planes a Mediano y Largo Plazo. * Cronogramas de trabajo.	Actas, Libros Documentos, Observación.	Que se tomen las decisiones por los directivos de la Cooperativa. * Que se establezca una estructura Organizacional. * Que exista una clasificación de cargos. * Que haya una Misión y Visión. * Que exista motivación y capacitación al personal * Que se generen planes a mediano y largo plazo. *Que se elaboren cronogramas de trabajo.
OBJETIVO ESPECIFICO	FORTALECER LA PARTE ADMINISTRATIVA A CODEGAR	* Prestación de los servicios con eficacia y eficiencia. * Personal capacitado y motivado. * Aprobación de planes a mediano y largo plazo. * Cumplimiento en tareas asignadas.	Documentos, libros, . observación	* Que se puedan racionalizar las actividades de la cooperativa. * Que exista personal capacitado y motivado. * Que exista planes a mediano y largo plazo para el mejoramiento de la cooperativa. * Que haya seguimiento y control sobre las tareas asignadas.
PRODUCTOS	FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO	Mejoramiento de las actividades de la cooperativa	Documentos, libros, observación.	Similares anotaciones del punto anterior
INSUMOS	* RECURSOS HUMANOS. * RECURSOS FÍSICOS. * RECURSOS ECONÓMICOS.	* Labores ejecutadas frente a las asignadas. * Personal más idóneo. * Crecimiento de la empresa.	Controles, libros, registros.	Similares supuestos.

FUENTE: LOS AUTORES

6.5.10 Conclusiones generales del seminario taller (a ser tenidas en cuenta para el fortalecimiento administrativo).

* La Cooperativa de Ganaderos y Agricultores de Risaralda Ltda. "CODEGAR" como sistema empresarial cuenta con los elementos (entradas, procesos, y salidas) que le han permitido desempeñar sus funciones básicas como entidad sin ánimo de lucro, cuyo objetivo principal es el de mejorar el nivel de vida de sus asociados mediante la prestación de los servicios mencionados anteriormente.

* El balance D.O.F.A. presenta fortalezas y oportunidades que permiten plantear las estrategias en pro de superar o contrarrestar aquellas debilidades y amenazas que perjudican de alguna manera el funcionamiento de la cooperativa.

* Las estrategias enunciadas en el análisis D.O.F.A. pueden llegar a convertirse en alternativas de acción, las cuáles se pueden desarrollar como proyectos o programas desarrollados por los integrantes y/o estudiantes que realizan su pasantía o trabajo de grado en la cooperativa.

* La identificación, priorización y análisis de las debilidades permitió identificar sus causas, efectos y la forma como estas podrían llegar a solucionarse para seguir fortaleciendo la gestión de "CODEGAR".

* Para fortalecer la parte administrativa de la cooperativa se plantearon las siguientes ideas:

a. Diseño de una nueva estructura organizacional: La cooperativa en la actualidad no cuenta con una estructura organizacional bien definida donde cada uno de los miembros de la organización se pueda ubicar dentro de esta. Adicionalmente no aparecen los organismos encargados de la administración, vigilancia y control, ni la asamblea general como cabezas de la estructura. Por iniciativa de los órganos encargados de la administración de "CODEGAR" se propone un diseño de estructura organizacional bien definida, identificando cada uno de los niveles o instancias que deben componer a la organización cooperativa.

b. Clasificación de cargos: La clasificación de cargos, resultante del proceso de departamentalización dentro de la estructura organizacional, permitirá a la entidad una definición más específica de funciones que deberá cumplir cada persona dentro de la organización, obedeciendo a un determinado orden o clasificación adoptado. La clasificación de cargos se refiere a la organización de los mismos en grupos o clases, con base en sus funciones y en la calidades requeridas para poderlos desempeñar. Esto evitará el uso variado de nombres para un mismo cargo, lo cual facilita enormemente el control fiscal.

c. Redefinición de Misión y Visión: Se sugiere que la entidad cuente con una Misión y una Visión acorde con la razón de ser de la cooperativa y con el escenario futuro donde se quiere ver a “CODEGAR”.

d. Acciones para motivación y capacitación al personal: Se propone la capacitación permanente a todos los niveles, que garantice la información, preparación y concientización de los miembros, con el objeto de alcanzar un óptimo desempeño de las funciones que le corresponden como asociados, directivos, empleados o fiscalizadores de la entidad. Por otro se considera la creación de un clima de participación, contando con la confianza en la motivación humana como proceso de estímulo para poder satisfacer las necesidades individuales y metas empresariales.

e. Generación de planes a mediano y largo plazo: En la actualidad la entidad solo cuenta con la ejecución de planes a corto plazo, debido a que no hay los suficientes estímulos e interés por parte de la gerencia para la generación de planes a mediano y largo plazo. Se propone una serie de concursos para la presentación de proyectos de este tipo, presentados por asociados y empleados de la cooperativa.

f. Elaboración de cronogramas de trabajo: Se sugiere que la entidad cuente con cronogramas de trabajo establecidos por los directivos; donde se pueda definir tareas asignadas, el tiempo requerido y los responsables para cada tarea a ejecutar.

De las seis ideas para fortalecer la parte administrativa de la cooperativa se elaborará el diseño de la nueva estructura organizacional de CODEGAR como modelo que le permita definir sus tareas y programas con base en los objetivos institucionales de la organización; y además de establecer las relaciones jerárquicas y las tareas de los funcionarios y empleados, pueda ubicar exactamente los deberes y atribuciones del consejo de administración y de los órganos de control previstos por la ley y los estatutos.

7. ALTERNATIVAS DE FORTALECIMIENTO

Con base en lo señalado en La Metodología “CARIBE” (Calidad Total, Reingeniería y Bases Estratégicas para el Fortalecimiento Empresarial)³² del Doctor Héctor Horacio Murcia Cabra, y a lo sugerido en las conclusiones del seminario taller, se trabajó en la primera debilidad que se presenta en la actualidad en la cooperativa, mediante la elaboración de un nuevo diseño de estructura organizacional, la cual permita seguir fortaleciendo la gestión empresarial de “CODEGAR”. Se replantea también una misión y una visión que se adapten mejor a la realidad de la empresa y a las expectativas de la misma.

7.1 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Toda organización, por pequeña o grande que sea, debe contar con una estructura mínima que le permita establecer una clara división del trabajo y una permanente coordinación de actividades para alcanzar los objetivos institucionales y poder reducir al mínimo posible los conflictos potenciales entre los distintos grupos o niveles que la forman, como lo es el caso de “CODEGAR”. Dentro de estas características, hay que mencionar también que no solo existe una sola forma óptima o superior de organizar, sino que cada entidad, de acuerdo con sus recursos, objetivos y potencialidades debe conformar su propia estructura y desarrollo de tal manera que se le facilite alcanzar los resultados esperados. En síntesis podemos afirmar, bajo estos parámetros, que no se pueden concebir la existencia de una organización sin la adopción de un mínimo diseño organizacional, determinado más por sus propias necesidades que por exigencias o parámetros fijos preexistentes.

Para la elaboración del nuevo diseño de la estructura organizacional que puede adoptar La Cooperativa de Ganaderos y Agricultores de Risaralda Ltda. “CODEGAR”, se procedió con los siguientes pasos:

a. Descripción organizacional: La cual muestra los organismos que constituyen la cooperativa y sus principales características.

b. Definición de la estructura interna: Donde se describen cada una de las instancias o niveles donde se ubicarán a cada uno de los miembros de la organización; donde se aplica a una de las condiciones o exigencias, la delegación

³² MURCIA CABRA, Héctor Horacio. Metodología “CARIBE” (Calidad Total, Reingeniería y Bases Estratégicas para el Fortalecimiento Empresarial) Bogotá: Universidad de La Salle, 2003.

de autoridad o funciones, irrigando así la autoridad y responsabilidad a lo largo de la estructura organizacional, hasta donde esto sea posible y deseable.

c. Tipo de estructura: Siendo la estructura el instrumento para que la cooperativa efectúe la división o agrupamiento de las diversas actividades que se requieren para poder alcanzar sus objetivos, se escogerá el tipo de estructura que más sea compatible con la entidad.

d. Forma de departamentalización: Se entiende por departamentalización el proceso que se adelanta para reunir en grupos las diversas actividades que se realizan en "CODEGAR", con fines administrativos y se fundamenta en el principio de la división del trabajo, en razón de que la administración de un número limitado de subordinados exige la agrupación de estas actividades en grupos homogéneos.

e. Modelo organizacional: Entendido como el modelo que agrupa las características estructurales básicas sobre las cuales, de una manera jerarquizada, se definen las responsabilidades, relaciones, comunicaciones y participación formales de los miembros de la cooperativa.

f. Sistemas de comunicación: Es el sistema por el cual fluye la información necesaria para que la estructura organizacional funcione en forma eficaz y eficiente.

7.1.2 Descripción organizacional. En la Cooperativa de Ganaderos y Agricultores de Risaralda Ltda. "CODEGAR" la dirección, la administración y la vigilancia interna esta a cargo de los siguientes organismos o estamentos directivos, ejecutivos y de control:

- **La asamblea general:** Como autoridad máxima, es el órgano superior de la organización cooperativa y resolverá sobre todos los problemas de importancia para la entidad y establecerá las normas generales que regulen el funcionamiento social. La asamblea se constituye por la reunión de sus asociados o delegados, según el caso, en asamblea general ordinario o extraordinaria, dependiendo del objeto de la convocatoria y, generalmente, sus decisiones se adoptan por simple mayoría de votos.
- **El consejo de administración:** El consejo de administración es elegido por la asamblea general de su seno y esta compuesto ordinariamente por un número impar de asociados hábiles, miembros principales o titulares e igual número de suplentes. Dentro de la composición organizacional de la cooperativa, el consejo de administración, como órgano de dirección y administración, esta sujeto a la asamblea general, cuyos mandatos ejecuta, y la administración de las operaciones sociales y económicas las adelantará

de acuerdo con lo estipulado en la legislación cooperativa, en los reglamentos y en los estatutos vigentes de "CODEGAR".

- **La junta de vigilancia:** Compuesta por asociados hábiles, en número no superior a tres, con sus respectivos suplentes. La junta de vigilancia es elegida por la asamblea general y es un organismo totalmente independiente de la organización empresarial misma, ya que su labor consiste básicamente, en cuidar el correcto funcionamiento y la eficiente administración de la cooperativa y debe informar a la asamblea general. En otras palabras la junta de vigilancia ejerce la supervisión de todas las actividades de la sociedad, con amplias facultades para adelantar el control respectivo sobre las operaciones económicas y actividades sociales que lleve a cabo la cooperativa, cuidando de que estas se ajusten a lo determinado por la ley, los reglamentos y los estatutos de la organización.
- **El revisor fiscal:** Las cooperativas en Colombia, deben encargar la revisión fiscal y contable a un revisor fiscal, el cual debe estar nombrado con su respectivo suplente por la asamblea general para un período igual al del consejo de administración y la junta de vigilancia; el revisor fiscal rinde cuenta de su labor a la asamblea general. Este cargo de fiscalización, en todo caso y de acuerdo a lo estipulado por la ley cooperativa vigente, debe ser desempeñado por contadores públicos con matrícula vigente, pero no podrá recaer en uno de los asociados de la cooperativa.
- **El comité de educación:** Este comité de educación es elegido por la asamblea general, sin embargo también puede ser nombrado por el consejo de administración. El comité de educación tiene bajo su responsabilidad la planificación, ejecución y seguimiento de todas las actividades que en materia educativa o de capacitación cooperativa se estén adelantando en la entidad, al igual que presenta su concurso y colaboración en la organización y realización de diversos eventos recreativos, culturales, deportivos y promocionales, dirigidos a los asociados de "CODEGAR".
- **El comité de crédito:** Este comité que es prácticamente imprescindible en las cooperativas que prestan el servicio de ahorro y crédito, también por lo común, se constituye con un mínimo de tres miembros, y su propósito fundamental es el de asesorar al consejo de administración y, en algunos casos, a la gerencia en la adecuada y oportuna tramitación de los créditos a sus asociados y en las demás labores correspondientes a alcanzar la optima prestación de los servicios de ahorro y crédito.
- **Comité de compras y ventas:** Igualmente, se trata de un comité especializado que ordinariamente se constituye en las cooperativas de

consumo o con sección de consumo y asesora a los organismos directivos y gerenciales en la definición y aplicación de políticas y normas específicas que orienten y determinen claramente, tanto las condiciones de adquisición como las de venta de los diversos productos que se ofrecen a los asociados a través de la cooperativa; del mismo modo, este comité interviene en la selección de marcas de productos para distribuir, proveedores, forma de pago entre otras.

- **Comité de planeación y desarrollo:** Aunque se trate de un comité que es poco utilizado o definido dentro de la estructura orgánica de las cooperativas, se puede afirmar que se esta ante una instancia asesora de fundamental importancia para cualquier tipo de empresa cooperativa, ya que a través de él, los niveles directivos de la organización, podrán canalizar el análisis y estudio permanente de la situación y perspectivas de perfeccionamiento de los distintos servicios que presta la entidad a sus asociados, lo mismo que la prospección de nuevas alternativas de servicio, fuentes de apoyo e interrelación.

Hasta aquí, se han considerado aquellos organismos de dirección, asesoría y control, que dentro de la estructura cooperativa son nombrados directamente por la asamblea general. A excepción de los comités especiales, que de acuerdo con lo establecido por la legislación cooperativa de cada país o los estatutos de cada cooperativa en particular, pueden ser elegidos por la asamblea general o nombrados por el consejo de administración, las demás instancias organizativas, a saber: El consejo de administración, la junta de vigilancia y el revisor fiscal solo pueden ser elegidos o removidos por la asamblea general de la cooperativa. Esto además de ser una consecuencia lógica de la práctica del principio cooperativo de la democracia, se encuentra plenamente enmarcado dentro de la Legislación Cooperativa Colombiana.³³

- **El gerente:** La gerencia es el mecanismo que permite la concreción de las expectativas y es el núcleo coordinador de los esfuerzos realizados por los trabajadores al servicio de la cooperativa, estando bajo su responsabilidad la creación de un ambiente favorable para que se pueda alcanzar los objetivos y fines. Además de esto es el representante legal de la entidad.
- **Los empleados:** Cada cooperativa, de acuerdo con el volumen de operaciones que tenga, establece su propia planta de personal, la cual bajo la subordinación de la gerencia cumplirá todas las funciones operativas y

³³ Ley 079 de 1988, art.34.

- administrativas necesarias para lograr la más eficiente prestación de los servicios que tenga establecidos la entidad. El consejo de administración, previo estudio de necesidades, creara los diversos cargos, determinando el nivel salarial para los mismos y el será el gerente, en su calidad de representante legal y responsable directo por la administración de la cooperativa, el encargado de designar las personas que van a desempeñar los distintos cargos. CODEGAR cuenta con la siguiente planta de empleados:

- **Secretaria de gerencia:** Es la persona encargada de servir de apoyo a la gerencia en todas las disposiciones necesarias para el buen desempeño de esta división; además de ser el soporte logístico en las actividades emprendidas por esta y es la encargada de prestar un servicio eficaz a clientes y asociados.

- **La recepcionista:** Es la responsable de recibir todas las llamadas de la cooperativa y transferirlas a su destino final, además de brindar un servicio eficaz a trabajadores, clientes y asociados.

- **Auxiliar de servicios generales:** Es la persona responsable del aseo y organización de las instalaciones de la cooperativa, además de prestar un servicio de cafetería a trabajadores, clientes y asociados.

- **El tesorero:** Este empleado está responsabilizado de recibir los ingresos de la cooperativa, efectuar los pagos ordenados por la gerencia, elaborar los comprobantes de caja y demás documentos de tesorería , llevar los libros auxiliares de caja y bancos y las demás funciones que competen a su cargo.

- **Auxiliar de tesorería:** Se encarga de realizar las actividades externas de la cooperativa y los cobros de cuentas pendientes de asociados según programación de su jefe inmediato; en este caso del tesorero.

- **Jefe de contabilidad y tesorería:** Tiene a su cargo llevar y dirigir la contabilidad de la empresa, preparar periódicamente los distintos estados financieros que requiera la gerencia, el consejo de administración o la asamblea general, emitir su concepto sobre la situación económica, financiera y de solvencia de la entidad en un momento dado y de la demás que se le sean asignadas y sean competencia de su especialidad.

- **Auxiliar de contabilidad:** Tiene como función la de mantener al día la información y documentación del departamento de contabilidad para así lograr el buen funcionamiento de este.

- **Cajera:** Este empleado es responsable de la recepción del dinero que ingresa a la cooperativa por concepto de ventas y servicios y de su custodia hasta el momento de su consignación.

- **Jefe de ventas:** Tiene a su cargo todo el proceso de ventas desde la capacitación de los asistentes hasta que se efectúa la venta, esperando ofrecer un buen servicio a asociados y clientes.
- **Coordinador comercialización agropecuaria:** Responsable de la comercialización de productos del sector agropecuario.
- **Vendedores:** Encargados de ofrecer un servicio oportuno y eficaz a clientes y asociados de la entidad, brindando excelente asesoría sobre los productos, calidad y precio para así lograr mejorar el índice de ventas y buscando la satisfacción del público.
- **Conductor:** Es el responsable de realizar el transporte de los diferentes productos, insumos o lo que en su momento requiera la cooperativa, asociados y clientes.
- **Coordinador del departamento técnico:** Este empleado está responsabilizado de planear todas las actividades del departamento así como de brindar asesoría técnica a los clientes y asociados de la cooperativa.
- **Secretaria del departamento técnico:** Responsable de la programación de las actividades de los asistentes del departamento.
- **Veterinarios:** Son los asignados para ofrecer la asesoría técnica veterinaria a los asociados y clientes.
- **Ingeniero agrónomo:** Es el responsable de ofrecer la asesoría técnica y comercial en el campo agronómico a los asociados y clientes.
- **Jefe administrativo:** Es el encargado de realizar la labor de apoyo a la gerencia en la toma de decisiones de carácter administrativo, financiero y comercial; además de velar por el buen funcionamiento de equipos, sistemas e información con los cuales trabaja CODEGAR.
- **Auxiliar de sistemas:** Responsable de brindar asesoría en el manejo de la red, sistemas y de los equipos de la cooperativa.
- **Jefe de almacén:** Persona encargada de la adquisición de existencias, productos e insumos para la venta en la cooperativa buscando las mejores opciones en calidad y precio.
- **Jefe de bodega:** Responsable de la administración de la bodega así como de la recepción y entrega de productos e insumos de la cooperativa.

- **Auxiliar de bodega:** Encargado de recepción y organización de mercancía que llega a la cooperativa además debe entregar la misma a asociados y clientes después de realizada la venta.

- **Coordinador subasta ganadera:** Responsable de la planeación, coordinación y dirección de todas las actividades de la subasta ganadera para su correcto y eficiente desarrollo.

- **Secretaria de subasta ganadera:** Encargada de velar por la logística de la subasta ganadera y del funcionamiento de la bolsa de servicios agropecuarios.

7.1.3 Estructura interna. En la Cooperativa de Ganaderos y Agricultores de Risaralda Ltda. “CODEGAR” se sugiere la aplicación de un modelo de organización formal, donde exista un conjunto de labores bien definidas en el que cada individuo de la organización tiene autoridad y responsabilidades bien demarcadas; una estructura en la que el personal tenga que sujetarse a una serie de tareas, en el que las actividades que desarrollen los distintos miembros de la cooperativa puedan tener unos límites bien definidos, y en el que la coordinación sea establecida en concordancia con pautas previamente determinadas.³⁴

Para las entidades del sector de la economía solidaria, en particular el caso de “CODEGAR” es necesario clarificar que el equipo de trabajo estará comprendido por dos niveles.

Un primer nivel, o llamado nivel directivo, de control y asesoría, donde se ubicarán los organismos tales como la asamblea general, el consejo de administración, la junta de vigilancia, el revisor fiscal, el comité de educación, el comité de crédito, comité de compras y ventas y el comité de planeación y desarrollo.

Un segundo nivel, o nivel ejecutivo y operativo, el cual estará comprendido por el personal de planta, como el caso del representante legal, y los empleados. En este orden de ideas, y con el objeto de describir los aspectos concernientes a las distintas instancias que pueden conformar el equipo de trabajo de La Cooperativa de Ganaderos y Agricultores de Risaralda Ltda. “CODEGAR”, se hace referencia a cada una de ellas dentro de la estructura interna. Dichas instancias o niveles a enunciar serán los de dirección, control, de ejecución u operación y por último los de asesoría.

En el cuadro 6 se pueden observar las diferentes instancias o niveles que se deben implementar dentro de la estructura interna de la Cooperativa.

³⁴ PINEDA SUAREZ, Carlos Julio. Como Organizar Empresas Solidarias Eficientes. Santa fe de Bogota, 1992. p 199.

7.1.3.1 Nivel de dirección. Cuando se habla de la dirección; esta se refiere a todas aquellas influencias ejercidas por el administrador sobre los elementos humanos de la organización, con miras a lograr un cumplimiento de los objetivos organizacionales. Como se ha visto, al hacer la descripción organizacional, dentro de la estructura interna de CODEGAR, le Corresponde al nivel de dirección: La asamblea general y el consejo de administración.

Cuadro 6. Estructura Interna de CODEGAR.

Nivel	Jerarquía	CODEGAR
1	Dirección	Asamblea General Consejo de Administración.
2	Control	Junta de vigilancia Revisor Fiscal.
3	Ejecución	Gerente Secretaría de gerencia Aux. de servicios generales Recepcionista Jefe de ventas Contador Tesorero Jefe administrativo Jefe de almacén Jefe de bodega Coordinadores Auxiliares Veterinarios Agrónomo Secretarias Vendedores Cajera
4	Asesoría	Comité de Educación Comité de crédito Comité de compras y ventas Comité de planeación y desarrollo

FUENTE: LOS AUTORES

7.1.3.2 Nivel de control. La fiscalización administrativa, contable, financiera y social de la cooperativa tendrá como finalidad fundamental, la de constatar en forma oportuna si los diversos programas y servicios que emprenda la organización se ajusten a lo previsto en los planes y a lo establecido en los estatutos y reglamentos, con lo cual se busca prevenir posibles desajustes y detectar las anomalías y faltas que puedan presentarse para así poder aplicar los correctivos que sean necesarios de forma inmediata. Se debe entender que el control en la cooperativa debe interpretarse y considerarse como un catalizador de la eficiencia administrativa y directiva institucional y también como un coadyudante importantísimo para el logro de los objetivos empresariales que se ha propuesto, y no deberá entenderse como un obstaculizador de los procesos y programas.

Dentro de la estructura interna de la cooperativa le corresponde al nivel de control: la junta de vigilancia y el revisor fiscal.

7.1.3.3 Nivel de ejecución. Dentro de la estructura interna de las cooperativas, las instancias ejecutiva y operativa constituyen quizás el nervio de la estructura organizacional, pues son estas las que prácticamente tendrán bajo su responsabilidad la cristalización de los resultados prácticos de la gestión empresarial de CODEGAR. En otras palabras, será las instancias o niveles encargados de ejecutar los planes y programas acogidos en el nivel directivo de la organización.

Bajo el comando del representante legal este nivel ejecutivo y operativo estará compuesto por la planta de personal; en este caso la conformaran: el tesorero, el contador, los jefes y/o coordinadores de departamento, los veterinarios, el ingeniero agrónomo, los auxiliares, la secretaria, los vendedores, el cajero, la recepcionista y el conductor de la cooperativa.

7.1.3.4 Nivel de asesoría. Compuesto por los comités especiales en las cooperativas y cuya función dentro de la estructura interna de estas empresas, radica en que tienen a cargo la investigación, análisis y elaboración de propuestas concretas que se encarguen de perfeccionar la prestación de los diferentes servicios a los asociados y a adelantar acciones de motivación, educación, recreación y de otra índole, contribuyendo así al desarrollo empresarial de la cooperativa.

Dentro de estos comités, el que tiene un carácter de obligatoriedad en las cooperativas es el denominado comité de educación, el cual en la actualidad es con el único que cuenta CODEGAR. Dicho comité tiene la función de información, motivación y capacitación a todos los niveles de la organización y de él depende en buen grado, la suerte de la integración interna, social y cooperativa, que se pueda llegar a lograr entre todos los niveles que conformarán la institución.

Adicional a este la cooperativa cuenta con tres comités mas; el comité de crédito cuya función es la de asesorar al consejo de administración y, en algunos casos, a la gerencia en la adecuada y oportuna tramitación de los créditos a los asociados.

El comité de compras y ventas; responsable en la definición y aplicación de políticas y normas específicas que orienten y determinen, tanto las condiciones de adquisición como las de venta de los diversos productos que se ofrecen a asociados a través de CODEGAR. Por último se encuentra el comité de planeación y desarrollo cuya función es la de analizar y estudiar permanentemente la situación y las perspectivas de perfeccionamiento de los diversos servicios que presta la entidad a sus asociados, lo mismo que de la prospección de nuevas alternativas de servicio.

7.1.4 Tipo de estructura. Como ya se ha mencionado anteriormente el tipo de estructura es el instrumento para que la cooperativa pueda efectuar la división o agrupamiento de las diversas actividades que sean requeridas para así llegar a alcanzar los objetivos que se proponga la entidad. Se pueden distinguir tres tipos de estructura, a saber: La organización lineal en la cual la autoridad desciende en línea directa de superior ha subordinado hasta el nivel operativo. En este caso cada empleado tiene solamente un jefe de quien recibe directamente las ordenes y ante quien responde. La organización funcional; existe una preocupación por la especialización en la ejecución de las tareas. En este caso un subordinado no solo reporta a su superior jerárquico, sino que también a otros superiores que tengan responsabilidad en la tarea que se ejecuta.

Por último se encuentra la organización mixta, que en este caso es la que se le sugiere a la cooperativa para su adopción; ya que esta última la unidad de mando se respeta y cuenta con sectores especializados -staff- para la ejecución de actividades de asesoría de línea. Por otro lado este tipo de estructura podrá permitir el aseguramiento a la unidad de mando, que en la actualidad es uno de los principales cuello de botella dentro de la estructura de CODEGAR. Permitirá el empleo de especialistas y las unidades de asesoría pueden llegar a entrenar al personal para las unidades de línea.

7.1.5 Forma de departamentalización. Se define como departamentalización, a aquel proceso que se adelanta para reunir en varios grupos todas las actividades que se efectúan dentro de la organización, con fines de tipo administrativo y el cual se fundamenta en la división del trabajo, en razón de que la administración de cierto número de subordinados exige la agrupación de tareas en grupos homogéneos.

Dentro de las formas más comunes de departamentalización de las empresas de economía solidaria se encuentran las siguientes:

- **Geográfica:** Donde las actividades se agrupan en función de la localización geográfica y se ve plenamente justificada cuando existe una gran distancia entre las localidades que atiende la entidad.
- **Por producto:** Esta se caracteriza principalmente porque las actividades son reunidas de acuerdo con los productos que comercializa la cooperativa.
- **Por cliente:** Se aplica cuando los clientes presentan características diferentes entre si y llegan a tener un trato especial o distinto al de otros grupos.
- **Funcional:** La cual es la que se le sugiere a la cooperativa adoptar; porque en ella se agrupan las tareas de acuerdo con sus similitudes; en el caso de la Cooperativa de Ganaderos y Agricultores de Risaralda Ltda. "CODEGAR"; se encuentra: la división administrativa, la división financiera, la división técnica, la división de ventas, el almacén y la subasta ganadera. Por otra parte la adopción de esta forma permite a la cooperativa el mejor aprovechamiento de los equipos y la posibilidad de elaborar trabajos de mejor calidad, por encontrarse juntos los especialistas de la misma área.
- **Combinada:** En el sector de la economía solidaria, se observan estructuras organizacionales que combinan entre si las distintas formas de departamentalización mencionadas en los puntos anteriores, primando en cada caso una de las formas, en dependencia del tamaño, zona de influencia y características propias, tanto de los asociados como de la entidad.

En la figura 4 se presenta la forma de departamentalización que se implementaría en CODEGAR.

FIGURA. 4. Departamentalización Funcional de CODEGAR.



FUENTE: LOS AUTORES

El esquema anterior muestra los seis departamentos que en la actualidad se pueden identificar en La Cooperativa de Ganaderos y Agricultores de Risaralda Ltda. "CODEGAR" ". El departamento administrativo está conformado por el jefe administrativo y de sistemas, el cual tiene a su cargo a un auxiliar de sistemas, a la persona responsable de los servicios generales, la secretaria y la recepcionista. Este departamento es encargado de velar por el buen funcionamiento, orden, aseo y presentación de las instalaciones y equipos con que cuente la cooperativa; además de esto es el apoyo para la gerencia en la toma de decisiones de tipo financiero, contable y comercial. Como segunda instancia se observa el departamento financiero, encabezado por el contador; que a su vez tiene a cargo al tesorero y sus respectivos auxiliares. El departamento financiero velará por las operaciones financieras y contables de la organización.

Como tercer eslabón se encuentra el departamento técnico y se destaca por ser el encargado de brindar la asesoría técnica a asociados y clientes de la cooperativa en sus necesidades agrícolas y pecuarias; el departamento técnico es encabezado por el coordinador, el cual a su vez tiene a cargo a los agrónomos y veterinarios, y cuenta con el apoyo de una secretaria. En seguida se identifica el departamento de ventas quien esta liderado por un jefe de ventas, el cual tiene bajo su dirección al coordinador de la comercialización agropecuaria, a los vendedores y al conductor. Este departamento se le atribuye todo el proceso de ventas desde la capacitación de los asistentes hasta que se efectuó la venta, esperando así ofrecerles un buen servicio a los asociados s y clientes.

Como quinto componente de la estructura organización se encuentra el almacén, el cual está dirigido por el jefe de bodega; que a su vez tiene bajo su cargo al jefe de bodega y auxiliares. El almacén es responsable de la adquisición de existencias, productos e insumos para la venta en la cooperativa, buscando así las mejores opciones en calidad y precio. Adicional a esta función tiene la tarea de administración de la bodega así como de la recepción y entrega de productos e insumos de CODEGAR. Como último departamento se observa la subasta ganadera; quien será encabezada por el un coordinador contando con el apoyo de una auxiliar. Este departamento se encarga de toda planeación, coordinación y dirección de todas las actividades de la subasta ganadera para su correcto y eficiente desarrollo.

7.1.6 Modelo organizacional. Cuando se habla de modelo organizacional, se dice que son todas aquellas características estructurales básicas sobre las cuáles, de una manera jerarquizada, se definen responsabilidades, relaciones, comunicaciones y participación formales de los miembros de una institución.³⁵

³⁵ PINEDA SUAREZ, Carlos Julio. Como Organizar Empresas Solidarias Eficientes. Op. Cit., p.241.

Dentro de los modelos organizacionales se destacan dos: Los modelos de acuerdo con el grado de participación de los trabajadores, usuarios y propietarios en la dirección y gestión empresarial, conocido como modelo participativo. Y los segundos modelos que son determinados por la diversidad de actividades o servicios que desarrolla la entidad, conocido como modelo operativo. El tipo de modelo organizacional que se sugiere para CODEGAR es el de tipo operativo, ya que este se orienta más por la variedad de funciones que desempeña la entidad. Y se caracteriza por:

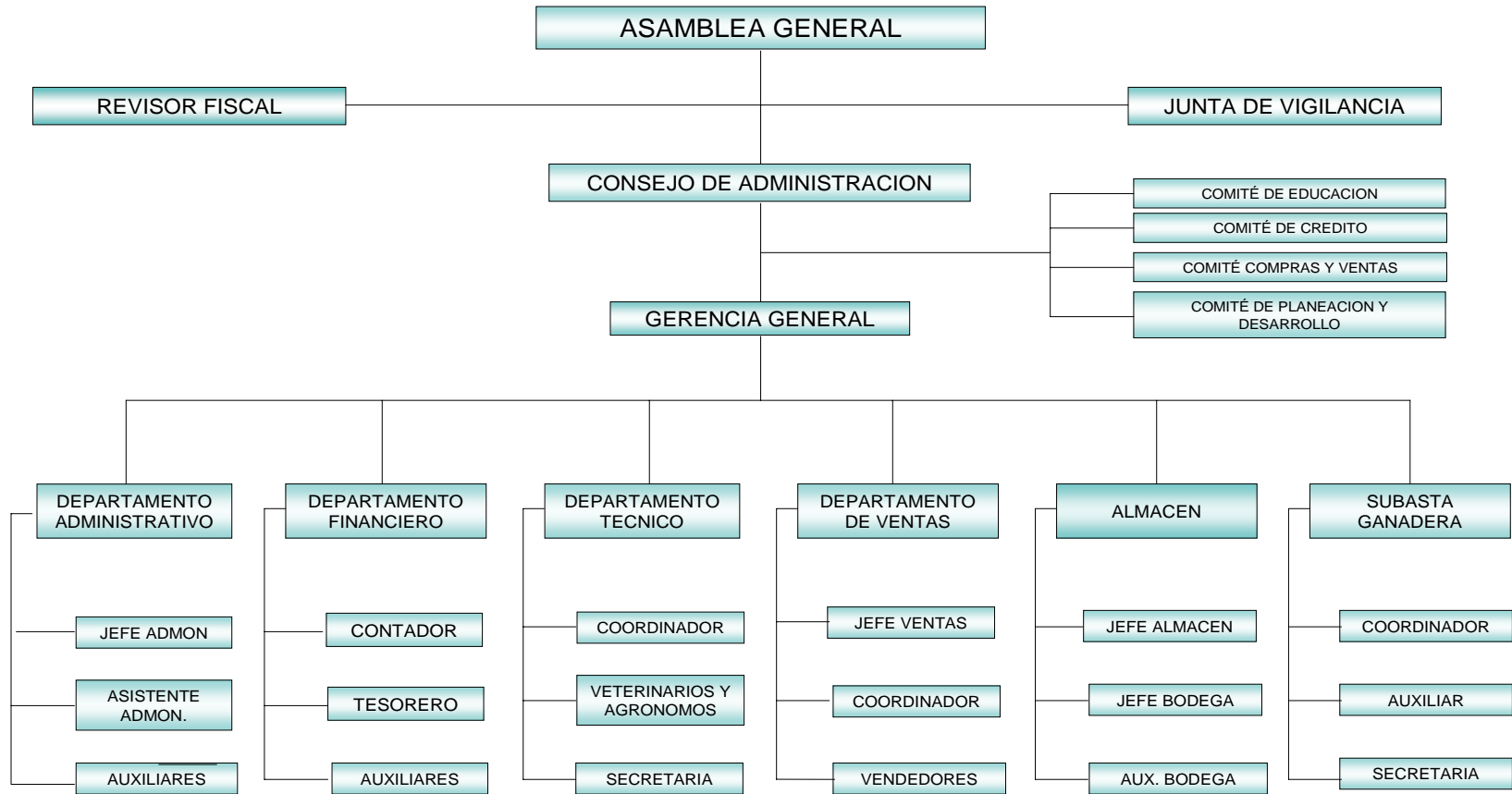
- Busca la satisfacción de todas las necesidades socioeconómicas de los asociados.
- Las políticas y normas son unificadas para toda la organización y expedidas por los órganos superiores.
- No se requiere de aportes especiales para el funcionamiento de cada eje de servicio.
- Su administración es centralizada en cuanto a decisiones contables, jurídicas y administrativas.

7.1.7 Sistemas de comunicación. Existen dos tipos de comunicaciones: externas e internas. Las comunicaciones externas son las que llegan a la organización, o viceversa, a través del proceso de comunicaciones masivas. Y las comunicaciones internas que son las recomendadas para seguir en este caso, ya que son las generadas en un punto de la organización y llegan a otro punto de la misma.

Los tipos de comunicación interna que se darían en CODEGAR serían de dos tipos. El primero en base los objetivos que persigue; mediante comunicaciones cooperativas y de cohesión. Un segundo grupo de acuerdo con la dirección; donde se darían comunicaciones hacia abajo, horizontales, hacia arriba y comunicaciones informales.

De acuerdo con todo el proceso anteriormente mencionado para la definición de la estructura organizacional de La Cooperativa de Ganaderos y Agricultores de Risaralda Ltda. "CODEGAR", se define el siguiente esquema de estructura organizacional para su posible adopción en la organización. (Ver figura 5).

FIGURA. 5. Estructura Organizacional Sugerida para CODEGAR.



FUENTE: LOS AUTORES

7.2 PROPUESTA MISION Y VISION

7.2.1 Misión

La Cooperativa de Ganaderos y Agricultores de Risaralda Ltda. "CODEGAR" es una entidad sin ánimo de lucro, perteneciente al sector de la economía solidaria, dedicada a la comercialización de productos e insumos agropecuarios y a la prestación de servicios de excelente calidad, con el fin de satisfacer las necesidades de sus asociados y clientes.

7.2.2. Visión

Ser la empresa Cooperativa líder en la comercialización de productos e insumos agropecuarios, preferida por los agricultores y ganaderos del occidente colombiano, por ofrecer servicios de altísima calidad, por contar con personal calificado, por patrocinar la capacitación y participación de los asociados y clientes, además de su impacto positivo en la comunidad.

8. CONCLUSIONES

- Al realizar el presente trabajo de grado se puede mencionar que las cooperativas agropecuarias en Colombia, se han venido posicionando como un valioso instrumento alternativo para enfrentar los retos del desarrollo de esta actividad. Estas organizaciones han recorrido un largo camino de penetración del mercado interno nacional, mediante sus principales actividades, como lo son la comercialización y la agroindustria, de las cooperativas, actividades reconocidas como el principal cuello de botella para el desarrollo del sector. Sin embargo y en la medida que evolucionen empresarial y socialmente, estas podrán implementar servicios complementarios, tanto como en el campo productivo como en el social.
- La Cooperativa de Ganaderos y Agricultores de Risaralda Ltda. "CODEGAR" ha venido presentado algunas falencias de tipo administrativo referentes principalmente a la falta de una estructura organizacional que corresponda con las actuales necesidades de la entidad, las cuales han venido complicando el logro de sus objetivos y metas propuestas.
- Dentro de la mecánica administrativa, la organización es considerada como la función clave que determina la orientación estructural de las unidades económicas, posibilitando alcanzar metas empresariales definidas en concordancia con los objetivos institucionales.
- La estructura organizacional por si misma, no garantiza de manera fundamental la eficiencia empresarial, pero si facilita, pues, cuando se define la estructura técnica de las relaciones entre la jerarquía, las funciones y obligaciones para alcanzar los objetivos, también toma en cuenta y enfatiza las líneas de enlace y contacto con otros sistemas o mecanismos del entorno en el que opera la organización.
- Dentro de la estructura organizacional de CODEGAR se contemplan cuatro niveles o instancias; como lo son la directiva, de control, ejecutiva y de asesoría que aseguran alcanzar los objetivos institucionales en forma eficaz. La óptima conformación de estas instancias depende, entre otros aspectos, de normas estatutarias y reglamentarias claras y precisas; de políticas coherentes y concordantes con las metas de la empresa y sus programas; y de normas y procedimientos previamente establecidos, que permitan una adecuada administración del personal que se designe para dirigir y ejecutar la gestión empresarial y social de estas entidades.

- La importancia de la adopción de la estructura organizacional propuesta a La Cooperativa de Ganaderos y Agricultores de Risaralda Ltda “CODEGAR” radica en los beneficios de poder contar con un diseño de su propia estructura que le pueda permitir definir sus tareas y programas con base en los objetivos institucionales.
- Con base en las conclusiones anteriores se cree que, en definitiva, la organización en las empresas del sector de la economía solidaria debe estar orientada a la consecución de estructuras organizacionales que puedan responder a las condiciones de actuación del grupo que conforma esta cooperativa, proyectándola así con sentido objetivo y tomando en consideración el conjunto de los recursos disponibles.
- A raíz del seminario taller efectuado en la investigación, se determinaron algunas alternativas de acción para fortalecer su sistema administrativo mediante la elaboración de: un nuevo diseño de su estructura organizacional, clasificación de cargos, redefinición de Misión y Visión, motivación y capacitación al personal, generación de planes a mediano y largo plazo y por último la elaboración de cronogramas de trabajo que permitan seguir fortalecimiento la gestión empresarial de La Cooperativa de Ganaderos y Agricultores de Risaralda Ltda. “CODEGAR”, como entidad de progreso e instrumento de de mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de sus asociados y de la comunidad en general.
- La metodología “CARIBE”; permite que las organizaciones cooperativas del sector agropecuario que implementan la participación en sus procesos de planificación empresarial y desarrollo organizacional obtengan mejores resultados, como en el caso de “CODEGAR”, que aquellas entidades que funcionen de manera intuitiva, improvisada o que van solo al día.

BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ ZARATE, José Manuel. ALCA y TLC con Estados Unidos: la agenda de negociación, sus costos y beneficios frente a los intereses nacionales. Bogotá: Publicaciones de la Universidad Externado de Colombia, 2004. 326 p. ISBN 958-616-861-1.

CODEGAR. Acta de Constitución. 1997.

CODEGAR. Estatutos de la Cooperativa de Ganaderos y Agricultores de Risaralda Ltda. 1991.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Tesis y otros trabajos de grado. Compendio. Bogotá: ICONTEC, 2004. 128 p.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración una perspectiva global. 6 ed. Mexico: McGraw-Hill, 1998. 796 p. ISBN 970-10-2036-7.

LEGISLACION COOPERATIVA. Ley 454 de 1998.

MÉNDEZ A., Carlos E. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables, administrativas. Santa Fe de Bogotá: Presencia, 1998. ISBN 958-600-446-5.

MURCIA CABRA, Héctor Horacio. Creatividad empresarial para la educación agropecuaria. Bogota: Ediciones Unisalle, 2003. 245 p. ISBN 958-9290-53-1.

MURCIA CABRA, Héctor Horacio. Estudio de la situación administrativa de la empresa. Modulo 2. Bogotá: universidad de la salle, 2005.

MURCIA CABRA, Héctor Horacio. Metodología "CARIBE" (Calidad Total, Reingeniería y Bases Estratégicas para el Fortalecimiento Empresarial) Bogotá: Universidad de La Salle, 2003.

MURCIA CABRA, Héctor Horacio. Términos Claves en Gerencia Estratégica. Bogotá: Universidad de la salle, 2005.

PARDO M, Edith Esperanza. Las Cooperativas Agrosilvopecuarias en América Latina. Informe final consolidado, Investigación FAO/OCA-ACI. Santa fe de Bogota D.C. 1994.

PINEDA SUAREZ, Carlos Julio. CASTILLO SOTO, Maria Elvira. PARDO MARTINEZ, Edith Esperanza. PALACIOS VILLEGAS, Nicolás Valentín. Cooperativismo mundial. 2 ed. Santa fe de Bogotá, D.C. CONSULTAMERICA, Grupo Asesor, 1998.

PINEDA SUAREZ, Carlos Julio. Como organizar empresas solidarias eficientes. Santa fe de Bogotá. CONSULTAMERICA, Grupo Asesor, 1992.

SABINO, Carlos A., El proceso de investigación. Bogotá: El Cid, 1989.

SOLORZANO, Eduardo. Las negociaciones del ALCA y la Comunidad Andina en acceso a mercados agrícolas y no agrícolas para la CAN. Bogota. 2003.

www.miniagricultura.gov.co