

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CON ENFOQUE PROSPECTIVO DE LA
COOPERATIVA CRECER Y CREAR**

ALEJANDRA MARIA MEJÍA MEJÍA
ANA ALEXIS ROJAS TUBERQUIA
ELIANA ISABEL HOLGUIN CARMONA

Trabajo de grado

Asesor: Gonzalo Jaramillo Hernández
Magíster en Educación

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ
ESCUELA DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS SOCIALES
MEDELLÍN
2013**

AGRADECIMIENTOS

Al profesor Gonzalo Tejada quien con su compromiso, dedicación y conocimiento, nos demostró que es posible visionar el futuro.

A la Cooperativa de Trabajo asociado Crecer y Crear, quienes siempre estuvieron abiertos y dispuestos a contribuir y aportar para el desarrollo del presente trabajo de grado.

TABLA DE CONTENIDO

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	7
1. EL PROBLEMA.....	8
2. JUSTIFICACIÓN	11
3. OBJETIVOS	132
3.1 Generales.....	142
3.2 Específicos.....	142
4. MARCO TEÓRICO.....	133
4.1 Antecedentes	143
4.2 Bases teóricas.....	145
4.3 Variable	23
5. METODOLOGÍA	25
5.1 Tipo de estudio	25
5.2 Fuentes de información.....	25
5.3 Procedimiento para la recolección y procesamiento de la información.....	25
6. RESULTADOS.....	27
7. CONCLUSIONES.....	44
8. RECOMENDACIONES	45
9. BIBLIOGRAFIA	46
10. ANEXOS	48

GLOSARIO

ACCIONES DE MEJORA: se considera una acción de mejora a aquella que incrementa la capacidad de una organización para cumplir los requisitos, actuando sobre las causas del problema y no sobre el mismo (Portal Calidad).

DESARROLLO (Unillanos): es el proceso tendiente a buscar una *mejor calidad de la vida a través del bienestar* económico, social, cultural, político, científico y tecnológico de una comunidad. El desarrollo puede ser visualizado como un sistema dinámico, cuyos elementos ejercen relaciones de interacción. Está compuesto por factores: económicos, sociales, culturales, políticos, científico-tecnológicos. Estos elementos guardan íntima relación y mutua dependencia, de modo que basta con introducir un cambio en uno de ellos (el económico, por ejemplo), para que inmediatamente este cambio produzca modificaciones en los restantes, o sea: en el factor social, en el cultural, en el político, y en el científico - tecnológico.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO: es la definición de una ruta clara hacia dónde quiere llegar la organización, esbozada en el cumplimiento y la coherencia con la misión y la visión.

ESTRATEGIA: este concepto es objeto de muchas definiciones, por lo tanto no existe una definición universalmente admitida. Según Halten "es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica" (HALTEN, 1987)

PROSPECTIVA: de la lectura de los planteamientos de Godet (GODET, 2000) se puede decir que la prospectiva es una disciplina que explora el futuro desde una perspectiva preactiva y proactiva. Establece las dinámicas del cambio en el objeto de estudio, diseña escenarios de futuro posibles y elabora esquemas básicos de estrategia para la construcción de escenarios apuesta.

RESUMEN

El presente ejercicio investigativo tuvo como pretensión contribuir al desarrollo de la Cooperativa Crecer y crear, la cual en los últimos años se ha visto enfrentada a los interrogantes generalizados en la mayoría de las empresas de trabajo asociado, sobre el sostenimiento y desarrollo empresarial ante el auge de tratados de libre comercio que el país viene concertando.

Se aborda desde una visión gerencial y se propuso para su desarrollo la realización de un direccionamiento estratégico con enfoque prospectivo, en donde la reflexión por la esencia organizativa, los hechos significativos del pasado, y cierre de brechas entre los escenarios actuales y posibles, se convirtieron en los elementos fundamentales para convertir el “futuro incierto” en posibilidades de cambio, transformación y potenciación empresarial y social.

Durante el análisis y reflexión con los expertos de la Cooperativa, surgieron aspectos relevantes y fundamentales para la consolidación de líneas estratégicas de sostenibilidad, como son el bienestar de los asociados, la formación laboral en la “Escuelita”, el turismo y la relación efectiva con sus clientes. Estos representan los escenarios latentes y potenciales para desarrollar frente a las tendencias del mercado actual.

Se espera que los aportes realizados desde el ejercicio, le permita a la Cooperativa fortalecerse como empresa social y continúe construyendo caminos para que el mundo siga llegando a ellos y ellos sigan llegando al mundo, pero con su marca propia, siendo una empresa innovadora, y gestora del desarrollo social sostenible, tanto a nivel local como internacional.

ABSTRACT

The present investigative exercise was claim to contribute to the development of the cooperative grow and create, which in recent years has been facing questions pervasive in most of the companies of associated work on sustainability and business development before the rise of free trade agreements that the country is making.

It deals with a managerial perspective and is proposed for its development the realization of a strategic direction with prospective approach, where the reflection by the organizational essence, the material facts of the past, and closing of gaps between the current and possible scenarios, became the fundamental elements to convert the "uncertain future" possibilities of change, transformation, and business and social empowerment.

During the analysis and reflection with experts of the cooperative, emerged aspects relevant and fundamental for the consolidation of strategic lines of sustainability, such as the welfare of partners, work training in the "Schoolhouse", tourism and effective relationship with its customers.

These represent the latent and potential scenarios to develop against the current market trends. It is expected that the contributions made from the exercise, allow the cooperative strengthened as a social enterprise and continue building roads so the world follow coming to them and they keep coming to the world, but with its own brand, being an innovative company, and Manager of sustainable social development, both locally and internationally.

INTRODUCCIÓN

Ante el panorama comercial nacional de las últimas décadas, las empresas se han visto en la apremiante tarea de revisarse y reafirmarse como organización, buscando la manera de estar preparados y a la vanguardia de las exigencias establecidas en la participación del mercado tanto nacional como mercado internacional.

Para hacerle frente a esta premisa las directivas de la Cooperativa Crecer y crear emprenden la idea de realizar un análisis al interior de su empresa, reconociéndose como un potencial empresarial para el municipio de Guatapé.

Es así como el presente trabajo tuvo como pretensión contribuir al desarrollo de esta organización, a través de la realización de un direccionamiento estratégico desde la metodología prospectiva, buscando así alcanzar niveles de avance que le garantizarán su sostenibilidad y capacidad de afrontar los retos y oportunidades de la economía colombiana, con la incursión del Tratado de libre comercio.

Se selecciona la metodología prospectiva dado que éste enfoque posibilita dar una mirada hacia el futuro e identificar los hechos dinamizadores del pasado y el presente, que permiten disminuir la brecha entre la situación actual y el futuro deseable. Si bien, el futuro es impredecible, por medio de la prospectiva se puede reducir la incertidumbre que genera.

La Cooperativa de Trabajo Asociado Crecer y crear surge de la necesidad de un grupo de personas por salir adelante, generar empleo y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las mujeres cabeza de familia del Municipio de Guatapé, de ahí la importancia de realizar este estudio de direccionamiento estratégico desde un enfoque prospectivo, ya que son las personas del interior de la misma organización quienes disponen sus conocimientos y experiencia en el análisis y producción de las alternativas presentes y futuras de su equipo empresarial, además son quienes conocen el recorrido, funcionamiento y relaciones establecidas por su empresa, generando elecciones más conscientes y cercanas a la realidad del contexto en el que se vive.

Se espera que este trabajo sirva como ejercicio de direccionamiento estratégico a otras empresas del sector cooperativo, resaltando la opción que da el enfoque propuesto en la aplicación no sólo de los conocimientos sino la experiencia adquirida por los expertos (socios en el caso de las cooperativas) en la constitución y consolidación de empresas innovadoras y potencializadoras del bienestar y desarrollo humano, económico y social de sus integrantes.

1. EL PROBLEMA

Partiendo del contexto de la economía solidaria, el cooperativismo no es una sumatoria, sino una integración, desde esta mirada, la búsqueda de un desarrollo dentro de la lógica cooperativista es fundamental. “El cooperativismo es una noción estrechamente ligada a la vida humana, que surge como respuesta a la insuficiencia del hombre para solucionar aisladamente sus necesidades y que encuentra en la unión de esfuerzos el camino para superar los escollos que plantea la vida en comunidad” (Observatorio cooperativo, 2009).

Colombia con miras al tratado de libre comercio (TLC), requiere apuestas concretas para el mejoramiento continuo y sostenibilidad de las empresas de economía solidaria, sobre todo las referenciadas como pequeñas empresas que según la clasificación Mipyme establecida en la Ley 590 de 2000, “el 83.48% de las CTA del país son de tamaño micro (2.890 cooperativas), cuentan con 165.478 trabajadores asociados (34.32%) y tiene activos por \$297.832 millones (22.81%)” (CONFECOOP, 2011) lo cual les hace muy vulnerables ante los cambios dados en su entorno económico y sector social.

El Gobierno, las cooperativas, los sindicatos y la mayoría de los empresarios coinciden en que no se trata de una cruzada contra las Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA), sino de prohibir cualquier tipo de contratación de personal misional de las empresas con la intermediación de algunas cooperativas.

“Aunque el tema quedó sobre el tapete, tras la pasada visita del presidente Juan Manuel Santos a Estados Unidos, los intentos por erradicar la distorsión del modelo cooperativo comenzaron, en serio, en el año 2006 con la expedición del Decreto 4588, que obligó a las Cooperativas de Trabajo Asociado” (El colombiano, 2011) a garantizar el salario mínimo y la seguridad social de sus afiliados, con los debidos aportes parafiscales.

A septiembre 30 de 2007, en las Cámaras de Comercio del país estaban registradas 12.058 precooperativas y cooperativas de trabajo asociado, de las cuales, 7.138 están en proceso de disolución y liquidación (526 en Antioquia), sin contar las más de 1.000 que se sabe que existen, pero no tienen registrado el Número de Identificación Tributaria (NIT). (El colombiano, 2011)

El contexto socioeconómico y político actual del país les exige fortalecerse en todo lo concerniente a la competitividad, promoviendo innovaciones que les lleve a convertirse en líderes y protagonistas de la realidad económica que se vive, buscando estar preparadas desde sus mismos lineamientos estratégicos, desde su organización interna para hacer frente a ello, entre otros aspectos, que son retos para el Cooperativismo y es probable que al no contar con fortalezas en estas capacidades organizacionales, como sucede con algunas de ellas donde los

procesos administrativos están muy ligados a la subjetividad y las emociones de las personas que la conforman, llevándolas a acciones inmediatistas para su sostenimiento y permanencia, podrían alejarse de una posición visionaria que analice y contemple la importancia de su razón como organización social.

El Cooperativismo tiene muchos retos, en los cuales, teniendo un direccionamiento estratégico desde el enfoque prospectivo, se pueden identificar posibles variables a intervenir para salir adelante a partir de hechos portadores de futuro que sean posibles.

Se selecciona entonces una Cooperativa de Trabajo Asociado llamada Crecer y Crear, la cual fue registrada en la Cámara de Comercio el 27 de mayo del año 2000, en la actualidad se especializa en la confección de ropa interior y pijama femenina, tienen contratos con empresas como LEONISA, COTRAFA, Hermeco y confecciones DINO. Dicha cooperativa tiene como valores, misión, visión, política y objetivos de calidad los siguientes:

VALORES: La actividad de las cooperativas está regida y signada por un conjunto de valores que la misma Declaración de Identidad Cooperativa de ACI describe así: "Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los miembros de las cooperativas creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás" (Observatorio cooperativo, 2009).

MISIÓN: La CTA Crecer y Crear es una cooperativa dedicada a la producción y prestación de servicios de alta calidad en el ramo de la confección industrial. Posicionada en el medio por su calidad, cumplimiento y rentabilidad, lo que redundo en el mejoramiento de la calidad de la vida de sus asociados. Promueve el trabajo asociativo, la educación y el respeto por los principios cooperativos y la ayuda mutua.

VISIÓN: Crecer y Crear para el año 2015 habrá ampliado su portafolio de servicios, incluyendo su propia línea de producción, será líder a nivel nacional reconocida por su solidez, calidad y productividad; y con su accionar social aportará a la construcción de territorio y a la calidad de vida de sus asociados y sus familias.

POLÍTICA DE LA CALIDAD: Crecer y Crear, empresa dedicada a la confección de ropa interior femenina y prendas informales para terceros, ha establecido un sistema de gestión de la calidad apropiado, con el compromiso de que sus productos y servicios sean los determinados por el cliente; y a su vez le permita implementar estrategias de mejoramiento continuo para el logro de las metas propuestas.

OBJETIVOS DE CALIDAD: Entregar productos cumpliendo las especificaciones del cliente. Mantener el nivel del producto no conforme dentro de los parámetros establecidos por la organización. Lograr entregas de producción oportunas. Mejorarla satisfacción del cliente a través de un proceso de mejora continua” (Cooperativa Crecer y Crear).

La ONU declara “el 2012 es el año del Cooperativismo” (El Tiempo, 2010), es necesario entonces que las cooperativas, entre ellas, Crecer y crear, se abran a nuevas formas de desarrollo, participando activamente con ideas y recursos en procesos sectoriales, investigativos, tecnológicos y científicos, para fortalecer el trabajo en red dentro del sector, la intercooperación e integración; esta es una oportunidad para contrarrestar la amenaza latente que se vislumbra con la llegada internacional de los grandes bancos y multinacionales comerciales.

Ante la amenaza que constituye para las cooperativas el TLC, se busca entonces fortalecer y preparar a la Cooperativa Crecer y Crear para afrontar los retos del mundo globalizado, identificando nuevos nichos de mercado y realizando transformaciones al interior de la organización que se vean reflejadas a su vez en el territorio. Es por esto que se desarrolla el presente trabajo de investigación en torno a dos preguntas fundamentales:

¿Cuál es la situación estratégica desde el enfoque prospectivo de la Cooperativa Crecer y Crear? y ¿qué acciones de mejora se deben plantear para su desarrollo?

2. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo de grado generó un direccionamiento estratégico desde el enfoque prospectivo para la Cooperativa Crecer y Crear del Municipio de Guatapé Antioquia, aportándoles al mejoramiento, a la competitividad y a responder a las necesidades del medio en la situación política y económica que afronta el país con el Tratado de Libre Comercio (TLC) y sus requerimientos.

Desde la gerencia de servicios sociales, identificar el direccionamiento de cualquier organización es fundamental y mucho más cuando esta tiene una incidencia en una población que requiere intervención, este es el caso de las asociadas de la cooperativa, quienes en su mayoría son madres cabeza de familia y ven en ella una oportunidad para su crecimiento y para poder brindar unas mejores condiciones a sus descendientes. Adicional a ello, esta Cooperativa surge con recursos de diversos sectores que tienen como objetivo común generar desarrollo en la región, de ahí la importancia de visionar el futuro de la cooperativa y cómo desde ya, éste puede ser intervenido.

Desde el interés que tiene la Cooperativa en la sostenibilidad en el mercado y la posibilidad de aumentar los ingresos superando sus ofertas y demandas en un medio lleno de necesidades de innovación, esta propuesta pretende impactar, mejorando sus procesos de calidad, manteniendo su certificación o aumentando sus ingresos.

Además se contribuye al fortalecimiento de la asociatividad, donde la integración de los esfuerzos de algunos individuos puede llevar a lograr un bienestar colectivo y a mejorar la calidad de vida, de manera que se proyecten desde lo no evidente, es decir, desde una mirada hacia el futuro (enfoque prospectivo), que reconozca las oportunidades que les ofrece el territorio y cómo pueden contribuir desde su quehacer al desarrollo del mismo.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivos Generales

- Realizar un análisis del direccionamiento estratégico con enfoque prospectivo de la Cooperativa Crecer y Crear
- Proponer acciones de mejora para su desarrollo.

3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de carácter estratégico que permita analizar el pasado y el presente de la Cooperativa.
- Realizar un análisis interno y externo de la Cooperativa que implique considerar factores que influyen sobre la estructura, el funcionamiento e identidad de la Cooperativa.
- Identificar hechos portadores de futuro, analizando sistemáticamente las variables para el funcionamiento de los posibles escenarios.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 Antecedentes

Por la experiencia laboral que tiene el equipo investigador en el sector social, se analizaron las diferentes cuestiones que en el momento eran sensibles y “neurálgicas” en el contexto nacional y local, se decide explorar lo referente a las empresas solidarias en cuanto a su sostenibilidad y permanencia ante la aprobación del tratado de libre comercio TLC entre Colombia y Estados Unidos, retomando el análisis estratégico con enfoque de prospectiva a la luz de los factores claves tanto internos y externos, y la intención de transcender lo encontrado en la elaboración de una propuesta de mejoramiento continuo y de calidad.

En el marco de la especialización en gerencia de servicios sociales, se considera importante realizar un proceso investigativo entorno al direccionamiento estratégico de una empresa del sector solidario, ya que brinda elementos de aprendizaje fundamentales sobre las acciones administrativas que se deben emprender para que una empresa sea sostenible a través del tiempo y pueda lograr elevar la calidad de vida de sus integrantes y contribuir al desarrollo social del territorio donde se encuentra.

Las empresas de economía solidaria y específicamente las cooperativas de trabajo asociado deben comenzar a transformarse, sobre todo teniendo en cuenta el contexto económico y político del país con la firma inicial de un Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos, el cual afecta directamente este tipo de cooperativas, así como lo manifiesta el presidente de los Estados Unidos, Barack Obama en sus compromisos pactados con Colombia:

- Gestionar una acción legislativa que adelante para este año la entrada en vigencia de las reglas que incluyen multas para prohibir el abuso de cooperativas y otras relaciones laborales que debilitan derechos laborales.
- Se nombrarán y se dedicarán, antes de finalizar el año 2012, cien inspectores laborales, exclusivamente para vigilar e investigar los abusos de las cooperativas que nieguen los derechos laborales de los asociados.
- Señalar los sectores prioritarios de inspección, en los que la contratación a través de Cooperativas de Trabajo es más frecuente: la actividad en los puertos, cañicultura, palmicultura, en flores y minería.
- Se debe reglamentar el contenido del artículo 63 de la Ley 1429, de diciembre de 2010, que hace referencia a las cooperativas de trabajo y especificar que son "actividades misionales y permanentes".
- Hacer una reglamentación integral de las Cooperativas de Trabajo, para que queden las legítimas, las cooperativas de

producción y no aquellas que hacen intermediación laboral y abusan del esquema.

- Se debe realizar, antes de junio de 2011, una campaña para informar a los trabajadores sobre sus derechos y compensaciones, para reforzar el reconocimiento de relaciones laborales directas.
- Generar una vinculación directa de los trabajadores que están en Cooperativas de Trabajo a las empresas, a cambio de no recibir multas ni sanciones por estar realizando y usando la intermediación laboral” (El colombiano, 2011).

Lo anterior obliga a buscar nuevas alternativas y figuras a las CTA y es por eso que se busca contribuir con un direccionamiento estratégico desde la prospectiva, de tal forma que la cooperativa pueda emprender acciones que garanticen su sostenibilidad.

En la búsqueda de estudios o propuestas que se hayan realizado al respecto del tema a abordar se encontró un trabajo elaborado por Uniempresarial – Fundación universitaria empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá el cual busca establecer “las pautas del direccionamiento estratégico y de prospectiva para la Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá Uniempresarial, proceso de vital importancia para la definición de metas y estrategias claras que orientan los lineamientos y propósitos definiendo la razón de ser de la institución logrando que las funciones sustantivas se enlacen sobre las líneas de organización, mantenimiento, adaptación y mejoramiento del quehacer universitario” (Uniempresarial, 2009). Este trabajo permitió reconocer y constatar la pertinencia del trabajo investigativo y que la aplicación del método prospectivo podría arrojar información importante sobre la razón de ser de la cooperativa seleccionada.

Otro estudio que se encuentra al respecto es el desarrollado por la Policía Nacional, llamado “Guía para la prospectiva de la policía nacional” según el cual “la Policía Nacional de Colombia, consciente de las dinámicas sociales, la evolución de las organizaciones y, especialmente, en atención a las demandas ciudadanas, considera que para atender los cambios y necesidades requiere un conjunto de conocimientos especializados y oportunos que aporten al direccionamiento estratégico, para reducir la incertidumbre sobre los problemas futuros de seguridad y contar con referentes para trazar el devenir de la Institución” (Policía Nacional, 2011). Este trabajo investigativo aporta al trabajo realizado en tanto la posibilidad existente de reducir las brechas entre los escenarios actuales y futuros y lograr trazar acciones de direccionamiento que resuelvan futuros problemas.

4.2. Bases teóricas

Para este ejercicio investigativo se considera importante conocer acerca del marco legal que sustenta la economía solidaria en Colombia:

4.2.1. Economía solidaria

Al comenzar a comprender el sistema de la economía solidaria, se hace necesario iniciar por la definición para esto se retoma:

Ley 79/88	LEY 454 DE 1998	ACI (Alianza Cooperativa Internacional)
"Es Cooperativa la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general. Se presume que una empresa asociativa no tiene ánimo de lucro, cuando cumpla los siguientes requisitos: 1. Que establezca la irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de Liquidación, la del remanente patrimonial. 2. Que destine sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus asociados	"Para efectos de la presente Ley denominase ECONOMÍA SOLIDARIA al sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía" (Congreso de Colombia, 1998).	<i>"Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se ha unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada"</i> (ICA) Según la nueva Declaración de Identidad Cooperativa, adoptada en Manchester, Inglaterra, el 23 de setiembre de 1995, por la II Asamblea General de la Alianza Cooperativa Internacional, organismo de integración de las cooperativas de todo el mundo.

parte de los mismos en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la empresa, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor real" (Congreso de Colombia, 1988).		
---	--	--

El cuadro anterior presenta la definición del Cooperativismo desde el marco legislativo colombiano y desde la apuesta internacional ACI (Alianza Cooperativa internacional), el cual define limitando y determinando los alcances, se resalta su impacto social en la asociatividad, donde la unión y conjunto de fuerzas, forma parte de la columna vertebral de este movimiento, para buscar la integración de aportes, que no es la sumatoria como en ocasiones es entendida. La solidaridad y la democracia son reiterativas en la lógica del cooperativismo.

4.2.1.1 Principios de la economía solidaria

Los principios cooperativos son los postulados, fundamentos o lineamientos por los cuales se rigen las cooperativas, a continuación se enuncian algunos de ellos en el marco de la ley, de las agremiaciones nacionales y de las alianzas internacionales:

PRINCIPIOS		
LEY 454/98 (Congreso de Colombia, 1998)	CONFECOOP (CONFECOOP) (Confederación de Cooperativas de Colombia)	ACI (Alianza Cooperativa Internacional) (ICA)
El ser humano, su trabajo y mecanismos de cooperación, tienen primacía sobre los medios de producción.	Asociación Voluntaria y abierta	Membrecía abierta y voluntaria
Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.	Control democrático de los miembros	Control democrático de los miembros
Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.	Participación económica	Participación económica de los miembros
Adhesión voluntaria, responsable y abierta.	Autonomía e Independencia	Autonomía e independencia

Propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción.	Educación, Entrenamiento e información	Educación, entrenamiento e información
Participación económica de los asociados, en justicia y equidad.	Cooperación entre Cooperativas	Cooperación entre cooperativas
Formación e información para sus miembros, de manera permanente, oportuna y progresiva.	Compromiso con la Comunidad	Compromiso con la comunidad
Autonomía, autodeterminación y autogobierno.		
Servicio a la comunidad.		
Integración con otras organizaciones del mismo sector.		
Promoción de la cultura ecológica”.		

Estos principios fundamentan el Cooperativismo y desde el cuadro podemos entender las diferencias conceptuales que en última tienen los mismos planteamientos desde lo legislativo a nivel Colombiano, desde lo Nacional con el ente agremiador Confecoop y desde lo internacional con la ACI. Cuando la lógica del Cooperativismo es entendida desde estos fundamentos, se logra visualizar la economía solidaria como una opción social que puede tender al desarrollo económico y social del país, que ante la crisis mundial al parecer recobra sentido esta posición, aunque desde los nacional falta entendimiento en la realidad y además asociatividad, esto es retomado en este trabajo pretendiendo resaltar las particularidades de la entidad seleccionada.

4.2.2. Direccionamiento estratégico:

Son los propósitos y objetivos claros que tiene una organización, es decir, es el enfoque que tiene una institución desde su misión, visión, objetivos y metas, al igual que las estrategias para lograrlas.

El direccionamiento estratégico es entendido como el foco que tiene una organización, es decir, hacia dónde encamina sus procesos y todos sus esfuerzos y las estrategias que utiliza para lograrlo. En el marco de un enfoque prospectivo el direccionamiento estratégico puede ser definido como un proceso que se construye recogiendo la contrastación entre el escenario deseable y la situación actual, dicha contrastación genera una serie de brechas las cuales deben ser saldadas, es por esto que se crean unas estrategias que permitan alcanzar el escenario deseable.

Para Peter Drucker “la estrategia requiere que los agentes analicen su situación presente y que la cambien en caso de ser necesario, saber qué recursos tiene la empresa y cuáles debería tener” (AMAYA AMAYA). El direccionamiento es fundamental para una organización pues le permite analizar el lugar donde se encuentra y hasta dónde quiere llegar y de esta forma diseñar las estrategias para lograrlo.

Es un proceso que permite relacionar a la empresa con su entorno, en este se identifican las fortalezas y debilidades de la misma, así como las oportunidades y amenazas que existen dentro del sector al que se pertenece. Para ello se ha estandarizado la utilización de matrices de evaluación de factores internos y externos, sin embargo en los estudios realizados se ha encontrado que las variables y procedimientos de estas matrices no son suficientes para definir una posición estratégica fiable, existen otras variables que aportan a mejorar la objetividad del diagnóstico.

El direccionamiento estratégico debe contemplar los sistemas actuales y los escenarios de futuro al que pertenece su objeto de estudio; y para el futuro se acude a la prospectiva.

4.2.3. Prospectiva:

“La palabra prospectiva deriva del verbo en latín *prospicere* o *prospectare*, que significa “mirar mejor y más lejos aquello que está por venir” (...) la palabra prospectiva significa mirar delante de sí”. (ORTEGON, 2006) La prospectiva se constituye en una disciplina que anticipa los cambios que pueden darse a través del tiempo a partir del análisis del pasado y el presente.

La prospectiva (GODET, 2000) exige una complementariedad entre la intuición y la razón para que sea una disciplina intelectual fecunda y creíble; no es solo un acto filantrópico, es una reflexión que ilumina la acción y aquello que reviste forma estratégica.

En la prospectiva el sueño fecunda la realidad, el deseo y la intencionalidad son fuentes de futuro, contempla la *preactividad* (elaboración y evaluación de las opciones estratégicas posibles para prepararse a los cambios esperados) y la *proactividad* (provocar los cambios deseables).

En la práctica la prospectiva, planeación y estrategia se entremezclan, una conlleva a la otra, desde la prospectiva se entiende que la Planeación es “concebir un futuro deseado así como los medios necesarios para alcanzarlo” (ACKOFF, 1973), y la estrategia habla de clarividencia (ir más allá, imaginación) y de innovación.

La Prospectiva estratégica plantea que “contemplando el futuro se transforma el presente” ya que la anticipación invita a la acción; y las múltiples incertidumbres nos muestran el interés de contribuir globalmente para esclarecer la elección de las opciones estratégicas y asegurar la perennidad del desarrollo. Así los análisis estratégicos compartidos permiten la síntesis y el compromiso colectivo.

“Los fundamentos teóricos de la prospectiva fueron establecidos en los años sesenta en el medio de las empresas públicas francesas. Pierre Massé, uno de los pioneros de la prospectiva aplicada a la gestión pública en esta época, percibió que ésta implica, una apuesta en común de disciplinas de las ciencias sociales con un objeto propio”. (ORTEGON, 2006). Es así como esta disciplina requiere una interrelación de diversas ciencias, que le permitan tener un enfoque holístico del objeto de estudio para determinar sus escenarios futuros.

A partir de la visión de futuro los actores orientan sus propias acciones, lo incierto sobre el futuro puede apreciarse a través del número de escenarios probables.

El futuro es indeterminado, abierto a una variedad de posibles futuros, es múltiple, es fruto de la voluntad, la cual para ejercerse eficazmente debe contemplar algunas ideas principales de la prospectiva:

- El mundo cambia pero los problemas siguen, el ser humano conserva el mismo comportamiento ante situaciones comparables que le hacen reaccionar de igual manera.
- Los actores claves en el punto de bifurcación, la identificación de posibles futuros a través de escenarios permite establecer “el futuro como razón de ser del presente” (Gaston Berner).
- Un alto a la complicación de lo complejo, simplificar las cosas, hacerlas prácticas, representar de manera más sencilla los datos que se derivan de la observación. (Maurice Allains).
- De la anticipación a la acción a través de la apropiación, la reflexión prospectiva colectiva al centrarse sobre las amenazas y oportunidades del entorno la que da contenido a la movilización y apropiación de la estrategia.

Teniendo en cuenta que la prospectiva busca la generación de escenarios futuros, se desarrolla entonces un enfoque prospectivo, que se realiza y se pone en práctica siguiendo los siguientes pasos o partes:

- **PARTE I: DISEÑO DE PROBLEMAS:** Identificación del objeto de estudio – Precisar lo (Cooperativa Crecer y crear). Definición del objeto. Caracterización del objeto, se identifican rasgos, componentes y variables y

posibles relaciones. Ubicar el objeto dentro de un sistema mayor. Definición de la razón de ser del objeto de estudio.

En esta primera parte se busca, a través del diálogo con los expertos de la empresa o de la situación objeto de estudio, identificar algunos rasgos importantes que permitan tener mayor conocimiento del objeto, identificando sus características principales, ubicándolo en un contexto y esclareciendo la razón de ser, no sólo con la información que está concebida claramente por la institución, sino con la que puede ser construida a través de los imaginarios que tiene cada uno de los expertos.

- **PARTE 2: ANÁLISIS FACTORES DE CAMBIO:** Análisis retrospectivo, hechos portadores de futuro y análisis de tendencias.

En esta parte se buscan elementos cronológicos en los que el objeto se haya visto afectado, se construye una línea de tiempo, retrospectiva es el análisis que se realiza al objeto de intervención en su trayectoria histórica, ¿para qué sirve? Permite empezar a determinar cuáles serán las dimensiones y variables que tienen peso dentro del objeto de estudio.

- **PARTE 3: ANÁLISIS ESTRUCTURAL – ANÁLISIS DE ESCENARIOS –** Se seleccionan las variables que se utilizarán y se aplica la técnica de análisis de Pareto y la de análisis de escenarios, a partir de las siguientes posibilidades:

- **F1:** Futuro deseable, pero no probable, ni posible.
- **F2:** Futuro deseable y posible.
- **F3:** Futuro probable y posible, pero no deseable.
- **E:** Esfuerzos requerimientos y estrategias.

En esta parte lo primero que se hace es problematizar el objeto, a través de la definición, caracterización y planteamiento de una posible situación futura para cada variable, luego se procede a la priorización de variables bajo dos técnicas:

La técnica de análisis estructural es un conjunto o red de elementos que se relacionan entre sí y nos permite tener una visión sistémica de la organización. Las variables tienen dos factores:

- **Motricidad:** Influencia que ejerce una variable sobre todas las demás.
- **Dependencia:** Influencia de las otras variables afecta una en particular.

Estas se califican de acuerdo a la siguiente escala:

- Fuerte (4)
- Moderado (3)
- Potencial (2)
- Débil (1)
- Nula (0)

La técnica de Pareto pretende priorizar e identificar las variables de orden estratégico que existen en el análisis. El 80% del problema lo explican el 20% de las variables. Para la aplicación de esta técnica se siguen los siguientes pasos:

- Si el Número de variables que he identificado si es par se divide por 2 y se le suma 1.
 - Si el número de variables es impar se divide por 2 y le suma 0.5
 - Entre los expertos de manera independiente se procede a resolver el siguiente interrogante ¿de todas las variables cuál es la más importante para garantizar el desarrollo del objeto de estudio?, y a esa variable se le coloca el valor obtenido en el punto anterior
 - Las variables que siguen en importancia se les coloca la siguiente calificación: N -1, N -2, N -3 hasta llegar a 1. A las variables sin calificación se les coloca 0
 - Se suman las calificaciones de cada una de las variables para obtener un gran total
 - Se Identifican las inconsistencias de los expertos (consenso = discusión entre los expertos)
 - La variable que obtuvo la máxima calificación en el total la selecciono automáticamente como variable estratégica y la llamo la VARIABLE MOVILIZADORA (es el corazón del sistema)
 - La máxima calificación se multiplica por 0.8 y aquellas variables que obtengan una calificación igual o superior a este nuevo resultado esas variables son seleccionadas como estratégicas y para nuestro ejercicio las denominados VARIABLES APALANCADORA
 - Se identifican aquellas variables que obtengan una calificación por debajo pero cercanas a esta franja
 - Las variables que obtengan una categoría menor se discute entre los expertos si se le da una categoría menor.
 - Variable movilizadora es el núcleo el eje del centro del sistema y las variables apalancadoras a su alrededor en abierta interrelación.
-
- PARTE 4: ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS – diseñar una plataforma estratégica desde la brecha de falta que se encontró, para proponer un plan de acción. En esta parte se diseñan los escenarios con base en los soportes estratégicos que se componen de cuatro elementos:
 - Imágenes
 - Trayectoria
 - Temporalidad

- Actores.

Los escenarios deben tener:

- Pertinencia
- Coherencia
- Verosimilitud
- Transparencia

Los tipos de escenarios son:

- Posible
- Realizable
- Deseable
- Tendencial
- Contrastado

En esta parte se aplican los ejes de Schwartz, según los cuales se agrupan las variables estratégicas en dos categorías A y B a las cuales se les determina una definición, categorización y evolución futura. "Los Ejes de Schwartz permiten construir escenarios lógicos identificando el asunto o decisión focal, las fuerzas llave y tendencias del entorno". (Prospectiva Venezuela 2012).

Luego se realiza el direccionamiento estratégico, determinando el foco estratégico y el objetivo superior. Se realiza la construcción de un plan de acción a partir de la implementación de acciones que cierren las brechas entre la situación actual y el futuro deseable. (Docente Gonzalo Tejada).

4.2.3.1 La construcción de escenarios

Los escenarios (LICHA, 2000) son la descripción de una situación futura y la serie de eventos que permiten avanzar hacia ella. Estos pueden ser tendenciales; tienen que ver con el futuro más probable; y alternativos, descripción de imágenes de futuros posibles y deseables. El escenario que precede a la elección que se hace entre los diferentes imaginarios futuros, se le llama escenario normativo.

La construcción de escenarios es una herramienta que apoya la exploración de imágenes de futuro, forma parte de la planificación estratégica como método de previsión siendo la prospectiva su ámbito específico. Se inscribe en un campo de las ciencias sociales, llamado "estudios de campo" o futurología.

La construcción de escenarios es una herramienta que apoya la exploración y creación de imágenes de futuro, forma parte de la planificación estratégica como método de previsión siendo la prospectiva su ámbito específico. Se inscribe en un campo de las ciencias sociales, llamado "estudios de campo" o futurología. "Hacer

prospectiva es interrogarse sobre los grandes problemas y desafíos de la sociedad y explorar los posibles futuros” (Godet 1983; 1985; 1990).

Este método contribuye a la innovación y cambio social, transforma la idea de previsión a la de construcción, inscribe a la gestión estratégica en horizontes de largo plazo, permite la vigilancia prospectiva del vínculo entre previsión y gestión, estimula la reflexión estratégica colectiva, mejora la flexibilidad frente a la incertidumbre y los posibles cambios, y reorienta las opciones en función de los imaginarios.

4.3. Variables:

Las variables que se tuvieron en cuenta para el desarrollo del presente trabajo investigativo fueron las siguientes:

	VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADOR	PREGUNTAS
1.	Análisis retrospectivo	La descomposición de hechos, sucesos o acciones del pasado en sus partes para saber el cómo o porqué de la situación del presente. Se trata de entender el ahora por medio del análisis del antes.	Identificación de las razones por las cuales inicio la Cooperativa.	¿Cómo inicio la Cooperativa?, expectativas al inicio, ¿intencionalidades al iniciar la cooperativa? ¿Cómo se conformó?
			Identificación de hechos que referencian la historia de la Cooperativa.	Hechos que referencian la historia de la Cooperativa. Momentos de crisis y aprendizaje. ¿Cuáles son las situaciones en el pasado que han marcado cambios significativos en la Cooperativa?
2.	Hechos portadores de futuro	El Hecho portador de futuro es un indicio de una evolución por venir, que aparece como ínfima en sus dimensiones actuales pero inmensas en sus consecuencias futuras. Puede ser coyuntural o estructural, característica difícilmente definible en el momento en que la señal se presenta. La señal de futuro puede estar manifestando	Visualización de posibles escenarios que puedan permitir hechos portadores de futuro.	Posibles escenarios de la Cooperativa. ¿Cuál es la Visión de la Cooperativa?, Momentos de éxito y fracaso posibles en la Cooperativa.

		la discontinuidad y la ruptura de procesos de evolución considerados -a priori- como necesariamente tendenciales y continuos (Decouflé, 1972).		
3.	Direccionamiento estratégico.	Son los propósitos y objetivos claros que tiene una organización, es decir, es el enfoque que tiene una institución desde su misión, visión, objetivos y metas, al igual que las estrategias para lograrlas.	Reconocimiento de la misión, visión, objetivos, metas y estrategias de la cooperativa. Identificación de ventajas y desventajas competitivas de la Cooperativa.	Posibles consecuencias de decisiones actuales. ¿Cuál es la misión, visión, objetivos y metas de la cooperativa? ¿Se tienen definidas estrategias para alcanzar las metas? ¿En caso afirmativo cuáles son esas estrategias?
4.	Plan de acción.	Es el conjunto de actividades que se desarrollan dentro de una organización para lograr el alcance de las metas que han sido proyectadas con antelación.	Diseño de actividades y procesos encaminados al logro de las metas	¿Se cuenta con un plan de acción? ¿Responden los procesos y actividades que se realizan a las metas trazadas por la cooperativa? ¿Se evalúa la ejecución o no de las actividades o procesos planeados y sus respectivos aciertos y desaciertos?

5. METODOLOGIA

5.1. Tipo de estudio

La presente investigación se desarrolló con enfoque prospectivo, este tipo de estudio permite tener una mirada hacia el futuro, y de acuerdo al análisis que se busca realizar, se constituye en la mejor herramienta metodológica, pues toma factores retrospectivos para la construcción de un futuro, a partir de elementos como la innovación, la preactividad y la proactividad.

5.2. Fuentes de información

Fuentes de información primaria: desde el enfoque prospectivo fueron las personas con conocimiento de la organización a quienes se les dio el nombre de expertos.

Para el ejercicio de direccionamiento en la Cooperativa Crecer y crear este grupo lo conformaron nueve personas que por su antigüedad en la organización, conocimiento, experiencia y participación activa en la misma, entregaron la información esencial para el desarrollo de la investigación. Se desarrollaron algunos encuentros con estos expertos en los cuales se pudo obtener los elementos necesarios para la construcción de escenarios posibles que se proponen desde el enfoque prospectivo, utilizando las técnicas de lluvia de ideas, línea del tiempo, Pareto y cierre de brechas.

Fuentes de información secundarias: para efectos de la investigación fueron entregados por parte de la gerencia de la Cooperativa información sobre la historia, misión, visión, objetivos, valores, entre otros. Esta información permitió tener un punto de partida en cuanto a la definición del objeto de estudio, la razón de ser y la línea del tiempo, propuesta desde el enfoque prospectivo para el ejercicio de direccionamiento estratégico.

5.3 Procedimientos para la recolección y procesamiento de información

Para la recolección y análisis de la información se utilizaron las técnicas de revisión de documentación, aplicación de un cuestionario y el desarrollo del método prospectivo a través de la información obtenida por un grupo de expertos de la cooperativa.

Revisión de documentación y aplicación de un cuestionario: Desde la gerencia de la Cooperativa fue entregada la información sobre la misión, visión, objetivos, valores organizacionales e historia de la organización, los cuales son utilizados como línea de base para la comprensión del contexto interno y externo a intervenir.

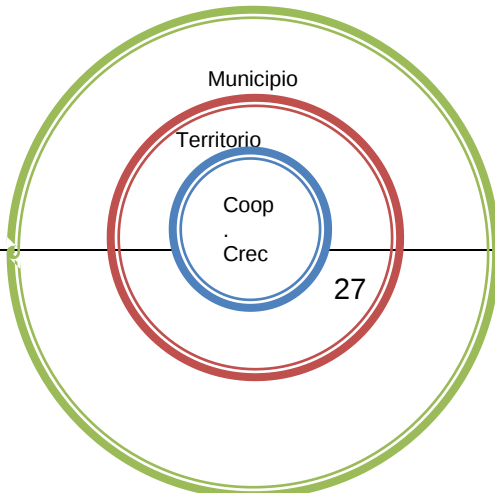
Encuentro con expertos de la cooperativa: se desarrollaron dos jornadas académicas completas en las cuales las personas con mayor conocimiento de la cooperativa brindaron toda la información requerida para el desarrollo del análisis prospectivo.

6. RESULTADOS

En este apartado se mostrarán los elementos encontrados durante el ejercicio de análisis estratégico con el equipo de expertos de la Cooperativa, los cuales desde sus conocimientos y experiencia de trabajo aportaron al desarrollo metodológico de esta propuesta y la construcción de los posibles escenarios futuros hacia donde como empresa podrían avanzar.

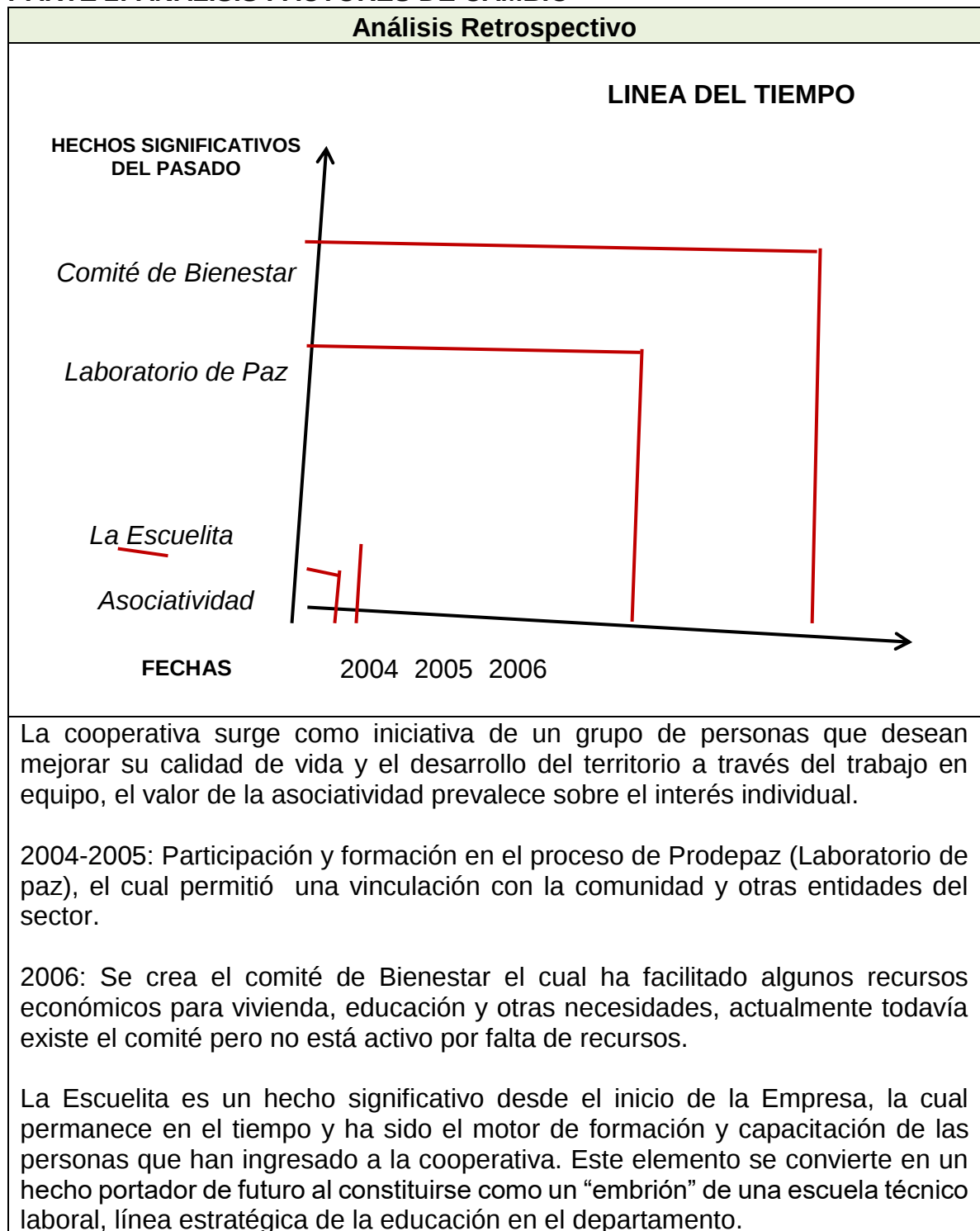
Los resultados serán presentados a partir de lo surgido en las reflexiones y discusiones grupales de expertos con los facilitadores, así mismo de las comprensiones y definiciones a las que se fue llegando después de las mismas, por lo anterior es de resaltar que lo expuesto en este capítulo es una construcción conjunta.

PARTE I: DISEÑO DE PROBLEMAS

Identificación del objeto de estudio
Al preguntarles a qué o quién se iba a estudiar, conversar o analizar, se define que será: La Cooperativa Crecer y Crear del Municipio de Guatapé.
Definición del objeto
Qué es la Cooperativa para el grupo de expertos. Crecer y crear es una cooperativa de trabajo asociado del municipio de Guatapé, dedicada a la confección con énfasis en la producción industrial, posicionada por su calidad y cumplimiento, que busca el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados, a través de la educación, la ayuda mutua y el respeto por los principios cooperativos.
Caracterización del objeto de estudio
Se pidió a cada participante qué caracterizaba a la Cooperativa: Es generadora de empleo Procura el bienestar y la calidad de vida Desea posicionar una marca propia Presta servicios y productos de calidad Contribuye al bienestar de las familias de sus asociados. Fortalece el trabajo en equipo, el liderazgo y la colaboración mutua Ofrece alternativas a generaciones futuras Apoyo a consolidar proyectos de vida Desarrolla procesos de formación y producción.
Ubicación del objeto en un sistema mayor
El grupo de expertos responde a la pregunta de ¿con quién se relacionan la Cooperativa?, ¿qué tipo de relaciones sostienen con el entorno inmediato y afuera? A continuación se demuestran gráficamente las relaciones de la cooperativa: 

Dpto.	Nación
Mundo (internacional)	
Además de la ubicación de la cooperativa en el sistema mayor que viene a ser el mundo, lo municipal, lo nacional y lo departamental, también se evidencian las siguientes relaciones: Recursos municipales Alianzas publico privadas Convenios privados (Leonisa) La relación que se evidencia más débil es la que se tiene con el territorio, hay pocos vínculos con el plan municipal de desarrollo y con el plan de marketing, es indispensable leer las oportunidades que brinda el territorio para fortalecer las relaciones.	
Definición de la razón de ser del objeto de estudio	
Después de escuchar las múltiples definiciones de la razón de ser de los expertos de la cooperativa, se concluye que : La Cooperativa Crecer y crear trabaja por el bienestar humano, busca elevar la calidad de vida de sus integrantes y sus futuras generaciones, por medio de la consolidación de un ejercicio de carácter asociativo e integral, en donde todos sus componentes trabajan por propósitos colectivos de manera cualificada a través de la formación y la producción de calidad.	

PARTE 2: ANÁLISIS FACTORES DE CAMBIO



PARTE 3: ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Definición, caracterización y situación futura de las variables				
Para el análisis se hace necesaria la identificación de unas variables claves dentro de la organización, las cuales se priorizaron utilizando la técnica de Pareto. Estas variables fueron seleccionadas de la caracterización del objeto de estudio.				
No	VARIABLES	DEFINICION	SITUACION ACTUAL	SITUACION FUTURA
1	<i>Bienestar colectivo.</i>	El ser humano y el desarrollo de su calidad de vida como propósito organizacional.	Económico.	Ser humano.
2	<i>Relaciones de desarrollo con los clientes.</i>	Establecimiento de relaciones de desarrollo que trasciende la relación funcional de compra y venta con los clientes de la cooperativa.	Funcional	Desarrollo
3	Turismo como sector estratégico.	Escenarios de desarrollo que se enfoca en el turismo para consolidar el municipio de Guatapé.	Desarticulación al escenario	Articulación al escenario.
4	Articulación al marketing territorial.	Dialogo estructural con las definiciones de marketing del Municipio de Guatapé.	Inexistencia de dialogo	Dialogo permanente del plan de mercadeo.
5	Establecimiento y consolidación de la marca propia.	Proceso mediante el cual se construye una identidad expresada en la marca.	Sin identidad	Marca propia.
6	Filosofía de asociatividad empresarial.	Generación de la cultura de la solidaridad a través de la	Cultura individual	Cultura asociativa.

		concepción y actitudes asociativas en la cooperativa.		
7	Programas de Desarrollo territorial. Alianza público – privada.	Establecimiento de sistema productivo territorial que se levante desde las capacidades propias y la configuración de tejidos en el municipio. Generación de tejidos institucionales para el trabajo del desarrollo del territorio.	Desarticulación al desarrollo individual. Cooperativas que desaparecieron – antes integración.	Configuración de tejidos. Orientación al desarrollo del municipio.
8	Consolidación de valores corporativos.	Definiciones axiológicas expresadas en el comportamiento de la cooperativa	Apropiación	Apropiación.
9	<i>Formación del talento humano a través de la Escuela.</i>	Proceso mediante el cual se cualifica el talento humano perteneciente a la cooperativa	Formaciones puntuales Escuelita.	Formación desde la cosmovisión organizacional.
10	<i>Desarrollo del proceso productivo.</i>	Establecimiento de líneas de producción manejadas desde el enfoque de procesos.	Tercerización	Línea propia
11	<i>Mejoramiento continuo.</i>	Sistema de calidad establecido en la cooperativa.	Calidad centrada en el producto.	Calidad centrada en el proceso.
12	Acceso a recursos para el fomento y desarrollo empresarial.	Apoyo que brinda el Estado al proceso de consolidación de la cooperativa	Apoyo desde los planes	Apoyo desde la política pública.
13	Competitividad empresarial.	Generación de procesos de	Competitividad empresarial	Competitividad sistémica.

		carácter sistémico buscando elevar la productividad y la relación con el municipio.		
14	Internacionalización de la cooperativa	Proceso mediante el cual la cooperativa se inserta en el mercado internacional.	Mercado local	Mercado Internacional
15	Enfoque de Género.	Tendencia que apunta a favorecer procesos de desarrollo de la mujer.	Coyuntura	Estructura.

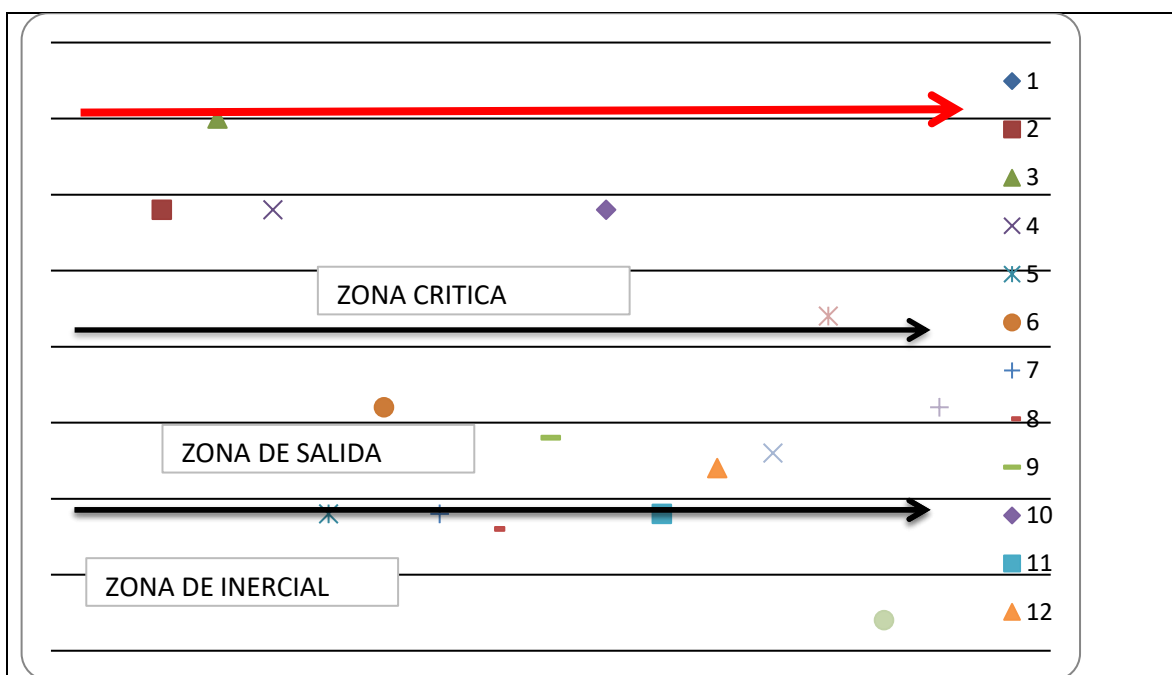
Priorización de variables

Después de la identificación de todas las variables, se procede entonces a la categorización de cada una, se le pide a cada experto que de manera independiente identifique cuál es la variable más importante para garantizar el desarrollo de la cooperativa y que asigne una calificación descendente a cada variable de acuerdo a su relevancia, el resultado fue el siguiente:

N°	VARIABLE	EXPERTOS							TOTAL
		ADOLFO	URIEL	CAROLINA	BEATRIZ	GLADIS	JANETH	ROSIBEL	
1	Bienestar colectivo.	8	8	2	0	8	0	3	29
2	Relaciones de desarrollo con los clientes.	0	3	7	7	7	7	4	35
3	Turismo como sector estratégico.	5	2	0	4	5	8	5	29
4	Articulación al marketing territorial.	4	0	0	0	0	5	0	9
5	Establecimiento y consolidación de la marca propia.	1	0	0	2	3	4	6	16
6	Filosofía de asociatividad empresarial.	7	0	0	0	2	0	0	9

7	Programas de Desarrollo territorial.	0	0	1	0	4	3	0	8
8	Consolidación de valores corporativos.	6	6	0	0	0	0	2	14
9	Formación del talento humano a través de la Escuela.	0	5	6	8	0	2	8	29
10	Desarrollo del proceso productivo.	0	1	5	3	0	0	0	9
11	Mejoramiento continuo.	2	0	4	5	0	0	1	12
12	Acceso a recursos para el fomento y desarrollo empresarial.	0	4	3	0	0	6	0	13
13	Competitividad empresarial.	0	7	8	6	1	0	0	22
14	Internacionalización de la cooperativa	0	0	0	1	0	1	0	2
15	Enfoque de Género.	3	0	0	0	6	0	7	16
TOTAL		36	36	36	36	36	36	36	252

De acuerdo a la puntuación dada a cada variable por parte de los expertos se puede obtener el siguiente diagrama de ubicación de las variables:



La variable con mayor calificación fue la de relaciones de desarrollo con los clientes, por lo cual ésta se constituye como variable movilizadora, seguida de tres variables apalancadoras que son: el bienestar colectivo, turismo como sector estratégico, establecimiento de una marca propia y la formación del talento humano a través de la escuela.

A continuación se detalla la clasificación de las variables de acuerdo a su ubicación:

ZONA ESTRATEGICA	ZONA CRITICA	ZONA DE SALIDA	ZONA DE INERCIAL
<i>Relaciones de desarrollo con los clientes.</i>	Competitividad empresarial.	Consolidación de valores corporativos.	Internacionalización de la cooperativa
<i>Bienestar colectivo.</i>	Establecimiento y consolidación de la marca propia.	Acceso a recursos para el fomento y desarrollo empresarial.	
Turismo como sector estratégico.	Enfoque de Género.	<i>Mejoramiento continuo.</i>	
		Articulación al marketing territorial.	
<i>Formación del talento humano a través de la Escuela.</i>		Filosofía de asociatividad empresarial.	
		<i>Desarrollo del proceso productivo.</i>	
		Programas de Desarrollo territorial.	

Diseño de escenarios

Para la construcción de los escenarios se tendrá en cuenta la teoría de los ejes de Schwartz según los cuales las variables se agrupan en dos categorías, para el presente ejercicio, fueron divididas así:

ZONA ESTRATEGICA	CATEGORÍAS
<i>Relaciones de desarrollo con los clientes.</i>	Comerciales
Turismo como sector estratégico.	
Marca propia	
<i>Formación del talento humano a través de la Escuela.</i>	Sociales
<i>Bienestar colectivo.</i>	

La construcción de los escenarios comprende los siguientes elementos:

1. Temporalidad: **2019**
2. Imágenes:
 - Posicionamiento de una marca propia
 - Escuelas de formación
 - Impacto al sector turístico con productos novedosos
 - Mejoramiento de las condiciones de vida - Bienestar colectivo
 - Relaciones de desarrollo con grandes clientes
3. Trayectoria: (Ver cuadro siguiente)
4. Actores: Público y privado, asociados, clientes, proveedores, municipalidad.

MARCA PROPIA	ESCUELA - FORMACIÓN	TURISMO COMO SECTOR ESTRATEGICO	BIENESTAR COLECTIVO	RELACIONES DE DESARROLLO CON LOS CLIENTES
Ropa exterior	Servicios de formación	Suvenir turístico	Estudio para las asociadas.	Continuar con Leonisa.
Uniformes	Tanto empleados como para otras entidades.	Hotel	Mejoramiento de la calidad de vida	Mercado amplio y reconocido.

diseños propios	Ingreso por la formación.	Local propio -más cómodo.	Vivienda.	Colegios, empresarios, sector turístico.
Sudaderas, camisetas, chompas.		Coherencia con el Plan de Desarrollo Municipal.	Mejoramiento condiciones económicas.	Alianzas - acceso a recursos.
Adecuación del lugar, producción y diseño de productos.	Lugar - capacitación constante.	Disponer de un lugar de venta al público con artículos deportivos, souvenirs de la región.	Fondos cooperativos activos.	
		Línea de trabajo será la turística. El trabajo estará enfocado hacia el desarrollo del territorio. Dentro de estas posibilidades aprovecharán el potencial con la construcción de un hotel, la apertura de un local con productos enfocados a satisfacer al turista.	Aumento de la Gestión.	

En el 2019, la Cooperativa Crecer y Crear será una empresa con una marca propia consolidada y reconocida, por la calidad y amplia variedad de productos y diseños propios, haciéndola competitiva en el mercado, establecerá alianzas y convenios con grandes empresas a nivel local y nacional, contará con la infraestructura y el personal suficiente y capacitado para atender las demandas del mercado, afianzará la creación de una institución de formación técnica, impactará el sector turístico del territorio y contribuirá al desarrollo del municipio de Guatapé y al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y sus familias.

PARTE 4: ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS

Con base a los escenarios apuesta definidos en las anteriores partes, se analizan los escenarios apuestas surgidos del ejercicio y se diseña una plataforma estratégica en donde se proponen las acciones de mejora o nombradas desde el enfoque acciones para el cierre de brechas entre la situación actual de la estrategia y su situación futura.

Direccionamiento Estratégico-Plan de acción

En el direccionamiento se analizará la contrastación entre el escenario deseable y el escenario actual, con el objetivo de determinar las brechas existentes y su posible plan de acción:

Escenarios apuesta:

- Turismo como sector estratégico
- Formación del talento humano a través de la Escuela
- Bienestar colectivo
- Relaciones de desarrollo con los clientes
- Establecimiento de una marca propia

Foco estratégico: La cooperativa Crecer y crear fortalece y consolida relaciones de desarrollo con los clientes.

Objetivo superior: La cooperativa Crecer y crear logró establecer y fortalecer las relaciones de desarrollo con los clientes.

Líneas estratégicas: variables estrategias.

TURISMO COMO SECTOR ESTRATÉGICO:

Propósito estratégico – Lograr intervenir e impactar el sector turístico en el municipio de Guatapé

Estrategias: Se generan 4 acciones

- ✓ Diseño y elaboración de productos que recreen la idiosincrasia del municipio.
- ✓ Generar puntos de venta.
- ✓ Coherencia y puntos de encuentro con el plan de desarrollo municipal
- ✓ Construcción de un hotel

Plan de acción – cierre de brechas:

Línea estratégica	Turismo como sector estratégico						
Propósito estratégico	Lograr intervenir e impactar el sector turístico en el Municipio de Guatapé						
Estrategias	Situación actual	Situación futura	Brechas	Caracterización brechas			Como cierro la brecha
	0%	80%	80%	Grande	Mediana	Pequeña	

Diseño y elaboración de productos que recreen la idiosincrasia del municipio				X			Generación de un comité creativo para el diseño de un proyecto de productos nuevos. Gestión de recursos con la empresa pública y privada
Generar puntos de venta	0%	100%	100%	X			Alquiler de local para la exhibición de productos al turista
Coherencia y puntos de encuentro con el plan de desarrollo municipal.	10%	100%	90%	X			Participando activamente en los planes municipales de desarrollo
Construcción de un hotel	0%	100%	100%	X			Gestión de recursos en alianzas y convenios con el municipio o empresas públicas y privadas

FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO A TRAVÉS DE LA ESCUELA:

Propósito estratégico – Crear una escuela de formación técnica en la industria de la confección

Estrategias: Se generan 4 acciones

- ✓ Formalización de una institución técnica, tanto a nivel municipal como departamental.
- ✓ Adquisición de infraestructura física.
- ✓ Posibilidad de vínculo con la cooperativa para el personal capacitado en la escuela.
- ✓ Formación de docentes en el tema de la confección.

Plan de acción – cierre de brechas:

Línea estratégica	Formación del talento humano a través de la escuela						
Propósito estratégico	Crear una escuela de formación técnica en la industria de la confección						
Estrategias	Situación actual	Situación futura	Brechas	Caracterización brechas			Como cierro la brecha
Formalización de una institución técnica, tanto a nivel municipal como departamental	0%	80%	80%	Grande	Mediana	Pequeña	Generar un comité de educación para el diseño y ejecución de una propuesta de educación técnica
				X			

Adquisición de infraestructura física	0%	100%	100%	X			Alquiler o compra de local con dotación para cursos de capacitación.
Posibilidad de vínculo con la cooperativa para el personal capacitado en la escuela	20%	70%	50%		X		Incluir en las políticas de las empresas la vinculación de las personas pertenecientes a la Escuela y que sobresalgan en su desempeño.
Formación de docentes en el tema de la confección.	0%	100%	100%	X			Generar un proyecto de educación que posibilite que las personas de la cooperativa puedan ser docentes de la institución.

BIENESTAR COLECTIVO:

Propósito estratégico – Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y sus familias.

Estrategias: Se generan 2 acciones

- ✓ Generación de opciones para los asociados y sus familias en vivienda, recreación, educación y cultura.
- ✓ Planes de incentivos para los trabajadores.

Plan de acción – cierre de brechas:

Línea estratégica	Bienestar colectivo						
Propósito estratégico	Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y sus familias						
Estrategias	Situación actual	Situación futura	Brechas	Caracterización brechas			Como cierro la brecha
Generación de opciones para los asociados y sus familias en vivienda, recreación, educación y cultura.	40%	80%	40%	Grande	Mediana	Pequeña	Gestionar proyectos con Cajas de compensación y cooperativas que permitan ofrecer a los empleados, alternativas que mejoren su calidad de vida.
					X		
Planes de incentivos para los trabajadores.	0%	100%	100%	X			Generar un fondo para incentivos de los empleados, ya sea para auxilios como para reconocer la labor que realizan.

RELACIONES DE DESARROLLO CON LOS CLIENTES: Propósito estratégico – Fortalecer y generar alianzas que generen nuevos mercados. Estrategias: Se generan 2 acciones ✓ Fortalecer las alianzas que se tienen con empresas y cooperativas a través de la oferta de nuevos productos. ✓ Buscar nuevos mercados y alianzas estratégicas. Plan de acción – cierre de brechas:					
Línea estratégica	Relaciones de desarrollo con los clientes				
Propósito estratégico	Fortalecer y generar alianzas que generen nuevos mercados.				
Estrategias	Situación actual	Situación futura	Brechas	Caracterización brechas	Como cierro la brecha

Fortalecer las alianzas que se tienen con empresas y cooperativas a través de la oferta de nuevos productos	40%	80%	40%	Grande	Mediana	Pequeña	Fortalecer la alianza con Leonisa y con las cooperativas. .
					X		
Buscar nuevos mercados y alianzas estratégicas	10%	60%	50%		X		Buscar nuevos convenios para ampliar el mercado.

ESTABLECIMIENTO DE UNA MARCA PROPIA:

Propósito estratégico – Consolidar una marca que identifique la cooperativa y sea reconocida por sus estándares de calidad.

Estrategias: Se generan 2 acciones

- ✓ Diseñar una marca que identifique los productos de la cooperativa.
- ✓ Crear nuevos productos y comercializarlos con la marca de la cooperativa.

Plan de acción – cierre de brechas:

Línea estratégica	Establecimiento de una marca propia					
Propósito estratégico	Consolidar una marca que identifique la cooperativa y sea reconocida por sus estándares de calidad.					
Estrategias	Situación actual	Situación futura	Brechas	Caracterización brechas		Como cierro la brecha
Diseñar una marca que identifique los productos de la cooperativa	0%	100%	100%	Grande	Mediana	Generando una campaña publicitaria para el reconocimiento de la marca.
				X		

Crear nuevos productos y comercializarlos con la marca de la cooperativa.	10%	100%	90%	X			Incluyendo en todos los productos, con excepción de los convenios de exclusividad, la marca de la cooperativa.

Después de realizar el trabajo de análisis prospectivo, generar el direccionamiento estratégico y los planes de acción, se puede generalizar algunas ideas que aparecen en los resultados:

- La cooperativa cuenta con estándares de calidad que le permitirán incursionar en nuevos mercados y generar una marca propia.
- Tienen incidencia en otras municipalidades pero no en su propio territorio, por lo cual deben iniciar un proceso de impacto en el municipio de Guatapé, aprovechando el turismo y siendo parte activa de los planes municipales de desarrollo.
- Se debe ampliar la infraestructura para obtener nuevas alianzas y convenios con empresas que contribuyan a su desarrollo.
- La cooperativa tiene la experiencia de un proceso de formación que debe potenciar, pues cuenta con la experticia y el conocimiento para generar formación técnica a través del establecimiento de una escuela (de Formación para el trabajo y el desarrollo humano). El SENA sería la Institución más propicia para esta alianza.
- Crecer y Crear ha estado dispuesta a brindar apoyo a sus asociados, lo cual debe seguir fortaleciéndose como una línea fuerte y característica de la empresa, ya que la asociatividad procura buscar un bienestar colectivo y con ello el mejoramiento de la calidad de vida de todos sus miembros.
- El concepto de lo femenino se vislumbra como uno de los activos más importantes en el desarrollo de la Cooperativa, al ser la mayoría de los asociados mujeres se demuestra el interés y la visión empresarial de potenciar su futuro no solo con mano de obra calificada sino también con el compromiso filial que caracteriza al género femenino.

7. CONCLUSIONES

Después de realizado el ejercicio de análisis y direccionamiento estratégico de la Cooperativa Crecer y crear del Municipio de Guatapé se puede concluir que:

- Su Esencia se encuentra en el Bienestar colectivo, el cual permite que la Formación para el trabajo y el desarrollo humano de sus asociados sea la plataforma para la productividad que les refiere y apunten al desarrollo sostenible que pretenden como empresa.
- El territorio es analizado no solo como el espacio en donde habitan y conviven cotidianamente como personas y empresarios, sino como un capital potencializador del turismo, el cual deben retomar desde otra perspectiva dialógica para que les permitirá el aprovechamiento inimaginable de capital mundial latente que les llega y camina permanentemente con ellos en su espacio y tiempo.
- El redescubrimiento de sus potencialidades como seres humanos, comunidad y empresarios que hacen los expertos de la Cooperativa, posibilita la motivación a pensarse como una empresa innovadora y creativa en su propio territorio, el lanzamiento de una marca propia les daría una visión y visualización local pero también global de la idiosincrasia de su pueblo y la calidad de sus productos.

- La Cooperativa se perfila como una posibilidad competitiva en la medida en que potencialicen las relaciones con sus clientes y trasciendan la relación de solo proveedor/cliente, buscando alianzas estratégicas que les permitan transacciones, además de capital económico, formación, conocimiento y mercado.
- Es una Cooperativa interesada en el mejoramiento continuo, el cual abarca tanto los procesos de calidad como los procesos humanos, los cuales han sido fundamentales desde la esencia y naturaleza de la misma. Su visión es de desarrollo sostenible.
- La Cooperativa de Confecciones de Guatapé es una empresa que impacta considerablemente en el desarrollo familiar y social de mujeres cabeza de hogar del municipio, lo cual les convierte en una organización que trabaja en las líneas establecidas para el desarrollo social tanto local, nacional y mundial.

8. RECOMENDACIONES

A continuación se detallan de manera general las recomendaciones antes descritas en el plan de acción y cierre de brechas del apartado de resultados:

- Generar acciones para la consolidación de una marca propia que les identifique como una empresa innovadora y competitiva en el mercado local, nacional e internacional.
- Intervenir e impactar en el territorio con productos innovadores que reflejen la idiosincrasia del municipio y se conviertan en atractivo comercial para el turista.
- Potenciar y aprovechar la alianza sostenida con la empresa internacional Leonisa, para que sea esta una plataforma estratégica de nuevos clientes y quizás nuevos productos que se puedan relacionar con la confección.
- Establecer alianzas y convenios con Cajas de compensación y Cooperativas, para así ofrecer mayores beneficios y alternativas a los asociados y sus familias, contribuyendo así al desarrollo en su línea estratégica de procurar el mejoramiento de la calidad de vida de la empresa y la comunidad.

- Conformar y consolidar una institución educativa que le apueste a la modalidad de la educación técnica laboral, como proceso de formación que impacte en el territorio y en la región.
- Articularse a los planes de desarrollo municipal y departamental, generando la necesidad de impactar en el cumplimiento de los indicadores referentes a consecución de la equidad, específicamente de la equidad de género.

9. BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF. (1973). *IAT Innovación y Tecnología*. Obtenido de Planificación, prospectiva y estrategia: ¿Cuál es la diferencia?: <http://www.iat.es/2012/05/planificacion-prospectiva-y-estrategia-cual-es-la-diferencia/>
- AMAYA AMAYA, J. (s.f.). *Gerencia, planeación & estrategia*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás.
- CONFECOOP. (2011). *Desempeño sector cooperativo Colombiano*. Obtenido de 2012 Año internacional de las cooperativas: http://www.confecoop.coop/index.php?option=com_content&view=article&id=247&Itemid=930
- CONFECOOP. (s.f.). *Doctrina*. Obtenido de http://www.confecoop.coop/index.php?option=com_content&view=article&id=25&Itemid=481
- Congreso de Colombia. (1988). *Ley 79 de 1988*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9211>
- Congreso de Colombia. (1998). *Ley 454 de 1998*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3433>
- Cooperativa Crecer y Crear. (s.f.). *Cooperativa Crecer y crear*. Obtenido de <http://confeccionemosconbetty.blogspot.com>
- El colombiano. (17 de Abril de 2011). *Cooperativas de Trabajo Asociado tambalean con el TLC*. Obtenido de http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/C/cooperativas_de_trabajo_tambalean_con_el_tlc/cooperativas_de_trabajo_tambalean_con_el_tlc.asp
- El Tiempo. (2010). *La ONU declara el 2012 como año internacional del cooperativismo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/blogs/Eblog-name/2010/03/situacion-socio-economica-y-pe.php>

- GODET, M. (2000). *La Caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Gerpa.
- GODET, M (1983; 1985, 1990). *La Caja de herramientas: Construcción de Escenarios*.
- HALTEN, K. (1987). *Gestiopolis*. Obtenido de Estrategia: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>
- ICA. (s.f.). *International Co-operative Alliance*. Obtenido de <http://www.ica.coop/coop/index.html>
- LICHA, I. (2000). *La construcción de escenarios: herramienta de la gerencia social*.
- Ministerio de Comercio. (2012). *Las 100 preguntas del TLC*. Obtenido de <http://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=2818>
- Observatorio cooperativo. (Agosto de 2009). *Las cooperativas de trabajo asociado en Colombia*. Obtenido de <http://www.confecoop.coop>
- ORTEGON, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y El Caribe*. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas.
- Policia Nacional. (2011). *Guía para la planeación prospectiva de la policía nacional*. Obtenido de http://oasportal.policia.gov.co/portal/page/portal/INSTITUCION/CARTELERA/DOCTRINA_POLICIAL/Tab5/41.pdf
- Portal Calidad. (s.f.). Obtenido de [http://www.portalcalidad.com/etiquetas/246-acciones de mejora](http://www.portalcalidad.com/etiquetas/246-acciones-de-mejora).
- Prospectiva Venezuela (2012). *Elaboración de escenarios: ejes de Schwart*. Obtenido de <http://prospectiva.com.ve/formacion/8/elaboracion-de-escenarios-ejes-de-schwart>
- TEJADA, Gonzalo. (2012) *Seminario de Prospectiva. Especialización Gerencia de Servicios Sociales*. FUNLAM.
- Uniempresarial. (2009). *Uniempresarial*. Obtenido de Documento de direccionamiento estratégico y prospectiva: http://www.uniempresarial.edu.co/documentos/460_Direccionamiento_Estrategico_y_Prospectiva.pdf
- Unillanos. (s.f.). *Diapositivas teoria prospectiva*. Obtenido de <http://acreditacion.unillanos.edu.co/contenidos/prospectiva/DIAPOSITIVASTEORIA PROSPECTIVA.pdf>

10. ANEXOS

ANEXO 1: PROPUESTAS DE ESCENARIOS DE LOS EXPERTOS DE LA COOPERATIVA CRECER Y CREAR

EXPERTO 1:

En el 2019 nos veremos una empresa con un gran potencial donde tendrá grandes alternativas para su desarrollo y tendrá muchas estrategias donde mejoraremos nuestra calidad de vida y tendremos un bienestar mejor.

Tendremos nuestra marca propia y seguiremos formando más personal para irnos fortaleciendo.

Seremos reconocidos a nivel internacional.

Todo esto lo lograremos proyectándonos hacia el futuro.

Tendremos la capacidad y el liderazgo para tomar nuestras propias decisiones y seremos competentes para irnos posicionando en el mercado laboral.

EXPERTO 2:

Como todos la quisiéramos ver con marca propia y un mercado amplio y reconocido. Contar con un espacio amplio donde podamos estar cómodos, contar con la mayoría del personal capacitado para las diferentes necesidades de la empresa y así ser más competitivos en el mercado.

No solamente cumplir con mi labor como empleada si no aportar ideas y conocimientos esmerados para que estos formen argumentos y parámetros en el proyecto anhelado de nuestra empresa.

De proyectos de acuerdo a nuestras necesidades, buscando ayuda a otras entidades, teniendo en cuenta que el municipio es el primero con quien contamos con mucha ayuda.

EXPERTO 3:

En el año 2019 la empresa tendrá de nuevo cada uno de sus fondos, ayudando así a todas aquellas socias con sentido de superación profesional, a estudiar cualquier carrera que sea beneficio para nuestra propia empresa.

Las relaciones con clientes y proveedores será cada vez mayor, ya que no sólo estaremos especializados en ropa interior, sino que también tendremos fortaleza en ropa exterior como uniformes, tales como: sudaderas, camisetas, chompas, etc.

La CTA Crecer y crear tendrá su propio local comercializando así diseños exclusivos para propios y visitantes del Municipio de Guatapé.

IMAGEN	TRAYECTORIA	ACTORES
Bienestar	Logros familia – educación – capacitaciones, con nuestros fondos.	Comunidad – alcaldía
Relaciones con los clientes	Que el 2019 seamos no contratistas y tengamos nuestra propia empresa marca propia.	Leonisa.
Formación – Escuela	Que nuestra escuela tenga un lugar para que se capacite no cada año – sino periódicamente y no solo aquí en Guatapé, sino tener contratos con otros lugares.	La misma gente de la Cooperativa.
Turismo	Tener nuestro propio local y nuestras propias confecciones para los turistas.	Los empleados(a) de la Cooperativa.

EXPERTO 4:

En el 2019 yo veo la Cooperativa con muchas personas asociadas ya seremos una planta propia donde creamos nuestros propios diseños, seremos lo suficientemente capaces de darnos a conocer con nombre propio en el mercado ya no seremos solo ensambladora de terceros.

Tendremos nuestro local propio para los turistas que visitan nuestro municipio y seremos pioneros en cuanto a capacitación de talento humano con quienes lo haremos de la mano de nuestros proveedores que serán nuestros facilitadores de insumos, maquinarias, créditos y programas para un bienestar mutuo como haremos posible todo esto, actuando, gestionando y moviendo nuestros proyectos a las instituciones que nos puedan orientar y guiar en este proceso.

EXPERTO 5:

VARIABLE	IMAGEN	TRAYECTORIA	ACTORES
BIENESTAR	Satisfacción plena de las necesidades básicas, personales y familiares de los asociados.	Ingreso mayor al del medio, activos los fondos de educación, bienestar, vivienda y recreación.	La Cooperativa en articulación con la administración municipal y con sus clientes y proveedores.
RELACIÓN CON LOS CLIENTES	Relaciones de crecimiento concertado que nos identifiquen como clientes y proveedores	Un volumen de producción estable a Leonisa, con varios productos propios posicionados.	Leonisa y clientes institucionales, comunidad, empresarios, colegios y sector turismo.
FORMACIÓN	Personal con conocimiento técnico de lo que hace y formación humanística que crece un sólido equipo de trabajo.	Cualificación, trabajo en equipo, manejo de relaciones.	Escuela, Cooperativa, SENA, universidades.
TURISMO	Disponer de un lugar de venta al público con artículos deportivos, suvenires de la región.	Adecuación del lugar, producción y diseño de productos.	La cooperativa, entidades de promoción turística y municipal.

EXPERTO 6:

VARIABLE	IMAGEN	TRAYECTORIA	ACTORES
RELACIÓN DE DESARROLLO CON LOS CLIENTES	En el año 2019 vamos a tener ventas de producto propio y un grupo de proveedores de materiales de alta calidad.	Para esto requerimos un formar personal y realizar alianzas con otras entidades que nos permitan acceder a los recursos necesarios.	Para esto necesitamos tener un personal calificado en desarrollo del producto, en ventas y un sistema de soporte (ventas, facturación, etc.), Además la

			cooperativa tendrá su página web y punto de venta propios.
BIENESTAR COLECTIVO	En el año 2019 los asociados a la cooperativa habrán mejorado su calidad de vida a través de procesos de promoción humana (capacitación, bienestar, recreación), etc. Parte de sus excedentes serán destinados al fortalecimiento del ser.	Para esto necesitamos ser productivos para generar la rentabilidad necesarias que nos permita obtener los ingresos para la inversión.	El bienestar se verá reflejado en el asociado y su familia, ya que se generan oportunidades de desarrollo para todo el grupo familiar.
FORMACIÓN	En el año 2019 la formación en Crecer y Crear será reconocida a nivel departamental y se harán asociaciones públicas privadas con el objetivo de formar personal para organizaciones que lo soliciten.	La formación será integral, no sólo en confecciones, a través del proceso buscaremos desarrollar el talento humano para las necesidades de la cooperativa (producto propio).	Esto lo haremos con recursos de la cooperativa y las instituciones con los cuales hagamos alianzas.
TURISMO COMO SECTOR ESTRATEGICO	En el año 2019 la cooperativa será multiactiva y dentro de su quehacer una línea de trabajo será la turística. El trabajo estará	Para esto haremos uso de la formación en turismo y tendremos alianzas con otras entidades en	Para este desarrollo presentará proyectos ante entidades que promocionarán al sector turístico en el país.

	enfocado hacia el desarrollo del territorio. Dentro de estas posibilidades aprovecharán el potencial con la construcción de un hotel, la apertura de un local con productos enfocados a satisfacer al turista.	proyectos de inversión.	
--	--	-------------------------	--

ANEXO 2: CONSOLIDADO DE RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS ORIENTADORAS DEL EJERCICIO PROSPECTIVO

A. ¿CUÁL ES LA ESENCIA DE ESTA ORGANIZACIÓN?

1. Esta organización hoy es por lo que fue ayer y debe ser lo que será mañana.

Generación de trabajo para muchas familias desempleadas de aquí partiría. A partir de la generación de trabajo el beneficio.

La actitud de cada persona y la disposición para colaborar para que la empresa salga adelante.

2. La esencia de esta organización es la capacidad y el liderazgo de tomar sus propias decisiones, mirando siempre hacia adelante, buscando estrategias y tratando de avanzar cada día más creciendo como personas y también a nivel personal cooperándonos mutuamente.
3. Capaz de tomar mis propias decisiones sin importar que los obstáculos que se nos presenten nos obstaculicen, tener siempre la mirada hacia adelante avanzando cada día mas, siendo cooperativos para colaborarnos mutuamente.

B. EN EL PASADO LOS HECHOS MÁS SIGNIFICATIVOS QUE PASARON EN LA EMPRESA

2. los hechos más significativos en el pasado son las entidades públicas y la población que nos ayudan a fortalecernos para hacer posible este desarrollo a nivel laboral.

Comité de educación.

Comité de bienestar.

Antes pensábamos más en grupo.

Prodepaz – programa COCER.

Formación – escuelita.

Bienestar – concepto de mucho desarrollo.

Programa de desarrollo.

Antioquia E.

C. ¿CUÁLES CREEN QUE SON LOS FACTORES DE CAMBIO QUE POSEE ESTA ORGANIZACIÓN?

1. Un ajuste y un aporte al empleo digno esta empresa nos da la oportunidad de generar un ingreso, seguridad social.

D. ¿A QUÉ SISTEMA PERTENECE ESTA ORGANIZACIÓN?

1. Sistema cooperativo, sin ánimo de lucro.

E. ¿QUÉ PAPEL JUEGA LA ORGANIZACIÓN EN ESTE SISTEMA?

1. Un papel integral donde todos tenemos derechos y debemos cumplir los mismos derechos.

F. ¿CÓMO VEN ESTA ORGANIZACIÓN EN 10 AÑOS?

1. Como todos la quisiéramos ver, marca propia y un mercado amplio y reconocido, con una sede y otro espacio donde podamos cómodos y tener unos espacios y así ser más competitivos.

G. ¿QUÉ TIENE QUE HACER DESDE HOY PARA CONSTRUIR ESTE FUTURO? ¿Y CON QUIÉN LO VAMOS A HACER?

1. No solamente cumplir con la labor como si no aportar ideas y conocimientos esmerados para que estos formen argumentos y parámetros en el proyecto anhelados de nuestra empresa.

ANEXO 3: CUESTIONARIO AL GERENTE DE LA COOPERATIVA

CUESTIONARIO

Fecha: 14 de enero de 2013

Organización: Cooperativa Crecer y Crear

Objetivo:

Identificar elementos de diagnóstico que contribuyan a la posterior elaboración de un análisis estratégico con enfoque prospectivo de la Cooperativa Crecer y Crear.

ANÁLISIS SITUACIONAL: Se analizará la situación en la que se encuentra la organización, tanto con respecto al entorno en el que se desenvuelve como en relación con su propio funcionamiento.

Agradecemos la disposición, por favor responder las siguientes preguntas y envíasalas por este mismo medio, cualquier inquietud con gusto.

1. Fecha de la primera Asamblea.

La primera asamblea se realizó el 27 de mayo de 2000.

2. ¿Cómo inicio la Cooperativa?

La CTA Crecer y Crear nace como resultado del programa de confecciones iniciado en la alcaldía del señor Libardo Giraldo Botero. Este programa contó con aportes de doña Teresa Urrea de Illary por \$67'500.000, Leonisa S.A. colocó las primeras máquinas planas para realizar la capacitación, la Gobernación de Antioquia en cabeza del Doctor Álvaro Uribe Vélez aportó máquinas, dentro del programa "Talleres de Formación para el Empleo" y Minuto de Dios Confecciones administró el proyecto en los primeros tres años, el cual dio como resultado la incubación de la Empresa Asociativa de Trabajo (EAT), "Mujeres Forjadoras".

Para continuar con la generación de empleo en el municipio, y como resultado de la gestión del Concejal Orlando Giraldo Cardona, el FODES aprobó la entrega, a través de un crédito, para Guatapé de 13 máquinas, por valor de \$60'000.000, que otra cooperativa había devuelto, por no poder realizar su objeto social; entonces se conformó la Empresa Asociativa de Trabajo "Las Soñadoras", compuesta por diez integrantes.

Por compromisos adquiridos con el FODES (Fondo de Desarrollo para el Empleo Social) de generar cuarenta y cinco empleos en cinco años, y como jurídicamente con la Empresa Asociativa de Trabajo era imposible, se dio paso a la creación de la CTA Crecer y Crear.

La CTA Crecer y Crear inicio con 26 personas, y fue registrada en Cámara de Comercio el día 27 de mayo de 2000; y desde su inicio fue apoyada por Leonisa S.A. que le contrató los servicios de ensamble, con productos como el panty y pijamas. Igualmente, la Cooperativa contrato con Hermeco S.A. y con Confecciones DINO; pero a través del tiempo se fue afianzando su relación con Leonisa S.A. hasta llegar a ser el cliente que le copa el 90% de la producción.

La Cooperativa se conformó siendo alcalde del municipio de Guatapé el señor Bernardo Arcila, quien entregó máquinas para el fortalecimiento; e

igualmente nos apoyó en convenios con el municipio, para poder capacitar el personal, en el periodo 1998-2000.

En el periodo 2000-2003, siendo alcalde el señor Orlando Giraldo Cardona, se terminaron los trabajos de adecuación de la Sede; e igualmente con aportes de maquinaria; y apoyo para la confección, se facilitó la tarea de consolidación de la Cooperativa.

En el año 2004 se dio inicio al segundo turno de producción, en cual aumento el número de personas; y proporcionalmente el número de minutos producidos, el número de unidades producidas y también la rentabilidad de la Cooperativa.

En el año 2012 se cambió el sistema de producción, pasando de sistema de trabajo por equipos, a sistema de trabajo modular; con el objetivo de responder adecuadamente a los requerimientos del mercado, ya que con la entrada del TLC con Estados Unidos, estos son más altos, y dependiendo de su cumplimiento, será nuestra permanencia en el mercado.

El personal además de su compensación, tiene cubierta toda su seguridad social, y la C.T.A. Crecer y Crear apoya a sus asociados a través de diferentes comités, como el de Educación, Bienestar y Deportes.

3. ¿Quiénes iniciaron la cooperativa?

La Cooperativa la iniciaron 26 asociados

4. Expectativas al inicio de la Cooperativa.

Al inicio de la cooperativa las expectativas fueron poder generar 45 empleos directos en el ramo de la confección y así poder mejorar la calidad de vida de los asociados.

5. ¿Intencionalidades al iniciar la cooperativa?

Darle continuidad al programa de confección iniciado en el municipio y aprovechar los recursos existentes como local y maquinaria para capacitación.

Generar 45 empleos productivos en el municipio.

Mejorar la calidad de vida de los asociados.

6. ¿Cómo se conformó?

Se hizo la convocatoria, y con el apoyo del municipio, se dio inicio al proceso de formación de operarias, e igualmente, se capacitó a los mandos medios y técnico en el SENA y Comfama. Se contrató la maquila con Hermeco y Leonisa, y de esta manera, se empezó a confeccionar prendas infantiles y ropa interior femenina.

7. ¿A qué se dedica?

La cooperativa se dedica a la prestación del servicio de ensamble de prendas en la línea de ropa interior; y además, elabora prendas deportivas y uniformes escolares, a través de paquete completo.

8. ¿Cuál es la misión de la cooperativa?

La CTA Crecer y Crear es una cooperativa dedicada a la producción y prestación de servicios de alta calidad en el ramo de la confección industrial. Posicionada en el medio por su calidad, cumplimiento y rentabilidad, lo que redundará en el mejoramiento de la calidad de la vida de sus asociados. Promueve el trabajo asociativo, la educación y el respeto por los principios cooperativos y la ayuda mutua

9. ¿Cuáles son los valores?

Son los valores cooperativos:

1. Solidaridad.
2. Transparencia
3. Responsabilidad ayuda mutua
4. Responsabilidad social
5. Democracia
6. Servicio a la comunidad
7. Equidad
8. Autoayuda

10. ¿Cuál es la visión?

Crecer y Crear para el año 2015 habrá ampliado su portafolio de servicios, incluyendo su propia línea de producción, será líder a nivel nacional reconocida por su solidez, calidad y productividad; y con su

accionar social aportará a la construcción de territorio y a la calidad de vida de sus asociados y sus familias.

11. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos?

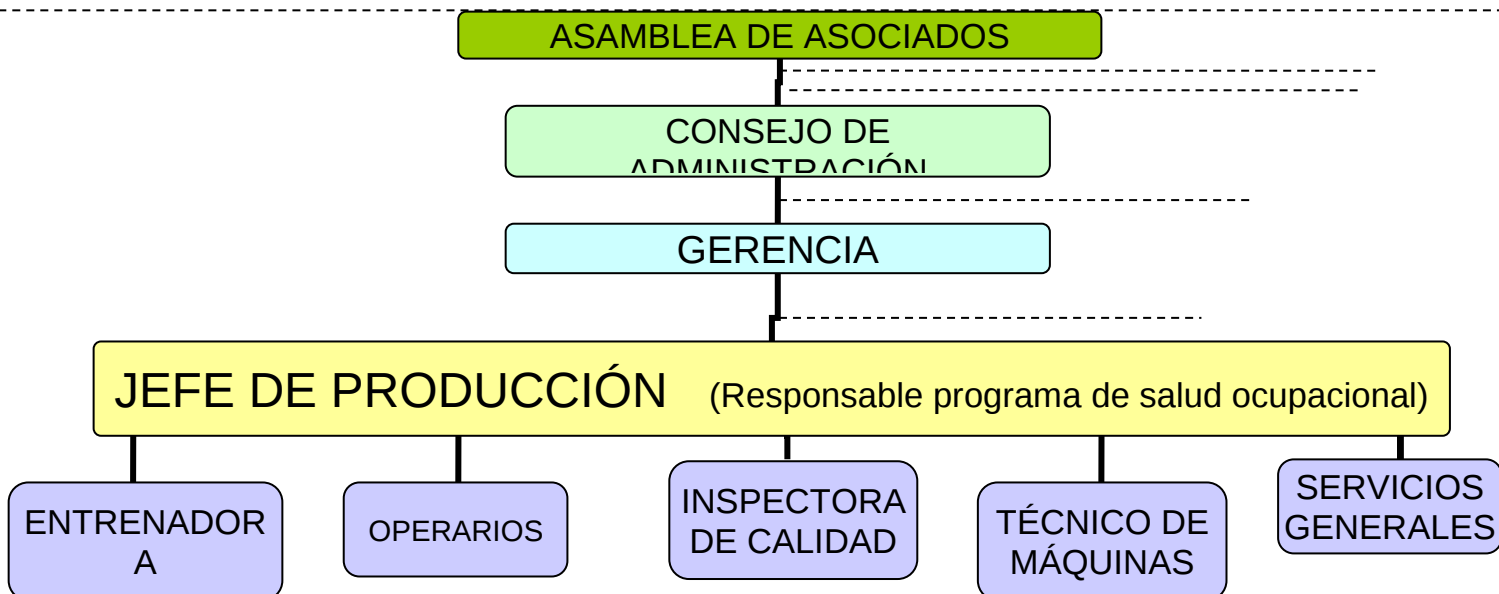
Entregar productos cumpliendo las especificaciones del cliente.

Mantener el nivel del producto no conforme dentro de los parámetros establecidos por la organización.

Lograr entregas de producción oportunas.

Mejorar la satisfacción del cliente a través de un proceso de mejora continua.

12. ¿Cuál es el organigrama?



13. ¿Cuántos empleados tienen?

En la actualidad tiene 67 asociados.

14. ¿Tipo de contrato?

El tipo de contrato es convenio de asociación a término indefinido.

15. ¿Cuántos turnos tienen?

Actualmente tiene dos turnos 6am-a 2pm y 2pm a 10 pm.

16. ¿Qué productos comercializa o que servicios presta?

1. Servicio de maquila en confección de ropa interior
2. Fabricación de Uniformes escolares y deportivos.
3. Suministro de kits escolares

17. ¿A quiénes presta este servicio/clientes?

1. Servicio de maquila a Leonisa S.A
2. Fabricación de uniformes escolares a Cotrafa Financiera, Cotrafa Social, Cooperativa León XIII Ltda. de Guatapé, Municipio de Guatapé, Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios de Guatapé, entre otros.
3. Suministro de Kits Escolares a Empresas Públicas de Medellín, entre otros.

18. ¿En qué segmento productivo se ubica su cooperativa?

En el segmento de la Fabricación de Prendas de Vestir

19. ¿Qué cobertura tienen con respecto a la industria de la Confección?

En el servicio de confección, indirectamente, la cobertura es internacional, ya que la mayoría de los productos Leonisa los exporta. Respecto a la fabricación de uniformes la cobertura es departamental.

20. ¿Qué da resultado y es diferenciador en su organización?

El modelo de producción, la certificación en normas ISO, y se hace la fabricación de los uniformes escolares y deportivos con base a la necesidad del cliente.

21. ¿A qué problemas críticos responde?

Ausencia en la región de empresas que respondan a las necesidades de pequeños volúmenes, y que garanticen la calidad y cumplimiento, en las especificaciones.

22. ¿Qué capacidades tiene (recursos humanos e infraestructura)?

1. Tenemos un personal operativo altamente calificado.
2. Tenemos personal de soporte con más de 10 años de experiencia.
3. Tenemos un local apropiado para el proceso de producción.
4. Tenemos 60 máquinas.

23. ¿Cuáles procesos constituyen el sistema de gestión de la Calidad?

1. Proceso Productivo
2. Proceso administrativo
3. Proceso Estratégico
4. Proceso de la Mejora Continua

24. ¿En cuáles de estos procesos son eficaces y eficientes?

En el Proceso Productivo y administrativo.

25. ¿Cuáles son las expectativas de los usuarios del servicio?

Tener estabilidad laboral y de ingresos.

26. ¿Qué se ha priorizado en el presupuesto de los últimos 3 años?

Mejoramiento tecnológico para dar respuesta a los cada vez más exigentes requerimientos de calidad.

Normas de calidad (ISO)

Infraestructura