

ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PLANEACION PARA LA
FINANCIERA COMULTRASAN

JOSE ALFREDO ROZO LEON

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER "UIS"
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2005

ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PLANEACION PARA LA
FINANCIERA COMULTRASAN

JOSE ALFREDO ROZO LEON

Monografía de Grado para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia

Director:
Ing. JOSE JOAQUIN GARCIA
Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER "UIS"
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2005

A DIOS Todo Poderoso quien me ha brindado Sabiduría y Dirección durante toda mi vida. A mi esposa Hilda por su dedicación y mi hija Maria Ximena quien llego a mi vida durante el proceso de inducción. A las Directivas de Financiera Comultrasan quienes me han brindado su apoyo para hacer posible mi formación profesional.

José Alfredo

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. SITUACION ACTUAL DE LA FINANCIERA COMULTRASAN	10
1.1. RESEÑA HISTÓRICA	10
1.1. ORGANIZACIÓN ACTUAL-PROGRAMAS DE DESARROLLO	15
1.3. FORMULACIÓN DEL DIAGNÓSTICO-PROBLEMÁTICA ACTUAL	22
2. FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA	33
2.1. ENFOQUE SISTEMICO DEL DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN.	33
2.2. PRINCIPALES ÁREAS QUE INTEGRARAN EL DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN	35
2.3. PERFIL Y FUNCIONES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN	35
2.4. NUEVO ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA FINANCIERA COMULTRASAN	54
CONCLUSIONES	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

RESUMEN

TITULO
ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN PARA LA FINANCIERA
COMULTRASAN *

AUTOR
JOSE ALFREDO ROZO LEON **

PALABRAS CLAVES

PLANEACIÓN
ESCISIÓN
WOCCU
FINANCIERA COMULTRASAN
UTRASAN
RIESGO CREDITICIO

DESCRIPCIÓN

El sector financiero del país viene experimentando una serie de cambios que requiere que las empresas que allí se mueven cada día sean mas competitivas, es por ello que a través de esta monografía se brinda un aporte al desarrollo sostenible de la Financiera Comultrasan enmarcado por los principios universales del Cooperativismo. La alta gerencia de la entidad así lo entiende es por ello que esta realizando grandes esfuerzos con el fin de mantenerse en el sector y sobre todo seguir apoyando aquellos sectores frágiles de la población y que requieren del respaldo de una empresa del sector Solidario.

En el desarrollo de la presente monografía se realiza un análisis situacional de la Financiera Comultrasan identificando a través de la matriz DOFA las posibles estrategias a seguir y desde allí es preciso donde nace este trabajo. Las actividades que se llevaron a cabo durante este ejercicio permitieron señalar cosas puntuales como las fortalezas existentes y las oportunidades de negocio que se pueden dar al desarrollar la estrategia de planeación estratégica. Después de realizado todo el trabajo se presentan una serie de conclusiones y recomendaciones que tienen por propósito persuadir a la empresa a tomar medidas en forma inmediata que le permitan ser competitivos.

El documento busca brindar una herramienta de trabajo para que la directora del departamento de planeación de la institución la utilice en el momento que considere sea necesario y sobre todo aporte a la conformación mas sólida de esa área.

* Monografía

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales
Especialización en Alta Gerencia. Director Ing. Jose Joaquín García.

SUMMARY

I TITLE

ORGANIZATION OF THE DEPARTMENT DE PLANEACIÓN FOR THE FINANCIAL COMULTRASAN *

AUTHOR

JOSÉ ALFREDO ROZO LEON **

KEY WORDS

PLANEACIÓN
DIVISION
WOCCU
FINANCIAL COMULTRASAN
UTRASAN
CREDIT RISK

DESCRIPTION

The financial sector of the country comes experiencing a series of changes that requires that the companies that there move every day they are but competitive, it is for it that through this monograph you offers a contribution to the sustainable development of the Financial Comultrasan framed by the universal principles of the Cooperatives. The high management of the entity understands this way it is for it that this carrying out big efforts with the purpose of staying in the sector and mainly to continue supporting the population's fragile sectors and that they require of the back of a company of the Solider sector.

In the development of the present monograph he/she is carried out a situational analysis of the Financial Comultrasan identifying through the main DOFA the possible strategies to continue and from there it is necessary where this work is born. The activities that were carried out during this exercise allowed to point out punctual things as the existent strengths and the business opportunities that can be given when developing the strategy of strategic planeación. After having carried out the whole work a series of conclusions and recommendations they are presented that have for purpose to persuade to the company to take measures in immediate form that you/they allow him to be competitive.

The document looks for to offer a work tool so that the directress of the department of planeación of the institution uses it in the moment that considers I/you/he/she is necessary and mainly contribution to the conformation but solid of that area.

* Monograph

** Ability of Engineerings Fisicomecánicas. School of Studies Industrial and Managerial Specialization in High Management. Director Engineer José Joaquín García.

INTRODUCCION

La necesidad de la Cooperativa de ahorro y Crédito COMULTRASAN de crecer y permanecer en el mercado en donde existen competidores con las mismas características, ha hecho necesario la organización del Departamento de Planeación que le ayude en el desarrollo de sus estrategias corporativas y la alineación de la diferentes áreas que componen la estructura interna lo que le permitirá obtener la capacidad de anticiparse a la evolución de los mercados a mediano y largo plazo.

La organización deberá concentrarse en su infraestructura física y administrativa lo que le permitirá la calidad de sus servicios, construyendo una ventaja competitiva, en todo este contexto la Cooperativa deberá estar atenta a diseñar y desarrollar las mejores estrategias que le permitan enfrentar la competencia que cada vez se hará más intensa y agresiva, donde la sobre-vivencia de las diferentes organizaciones ineficientes e ineficaces se verá cada vez más amenazada.

El compromiso es de todo el personal sin lugar a dudas y en especial del Gerente quién tendrá que caracterizarse por su liderazgo, permitiéndole estar en la gestión, coordinación y orientación de la compañía, reflejando la dirección del talento humano hacia el logro de los objetivos y estrategias de la organización.

El gran reto del Gerente será generar un cambio positivo en la organización mediante un proceso de innovación en donde el personal deberá estar preparado para asumir responsabilidades, enfrentar retos, comprometido, desaprender para aprender, contribuir, valorar a los demás, dar reconocimiento, participar, autoevaluarse, tener fe, ser humilde y comprometidos con la alta gerencia con el cambio, esta será entonces una cultura estratégica que se consolidará en la organización del Departamento de Planeación.

Por medio de esta monografía se brindara un material de apoyo al Departamento de Planeación quien tomara en cuenta los aportes que sean relevantes en el desarrollo de cada una de las actividades que ya viene realizando la alta gerencia de la Cooperativa. De igual manera el enfoque dado por el autor de la monografía será mas hacia un verdadero proceso de planeación como herramienta fundamental en el logro de los objetivos de la entidad y no el de ser un departamento de estadística que administre información.

1. SITUACION ACTUAL DE LA FINANCIERA COMULTRASAN

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

La historia de la Cooperativa Financiera Comultrasan está ligada al movimiento sindical más concretamente, a la Unión de Trabajadores de Santander, UTRASAN UTC, hoy extinguida (ver foto 1 fachada primeras oficinas).

La unión de trabajadores de Santander nació en San Gil en el año de 1949, como propuesta del movimiento sindical Santandereano al sindicalismo totalitario.

UTRASAN durante el tiempo que tuvo vigencia dirigió su trabajo a la formación integral de los trabajadores organizados, preparando a sus líderes para enfrentarse con profesionales de todas las disciplinas y con ejecutivos empresariales intransigentes y represivos.

A principios de la década de los 60 hubo en Bucaramanga una especie de fiebre cooperativa liderada por UCONAL, la cual pretendió crear una organización de este tipo donde quiera que hubiese un pequeño o grande grupo humano.

UTRASAN no fue la excepción, y a finales de 1962 bajo la presidencia del señor ANTONIO BELTRAN BALLESTEROS crea una Cooperativa de tipo abierto con 33 socios y \$350 de capital (ver Cuadro 1 Listado primeros asociados), la cual recibe

personería jurídica el 23 de abril de 1963 por resolución número 00778 de Ministerio de Trabajo que para entonces estaba a cargo del Dr. BELISARIO BETANCOURT CUARTAS.

El primer reglamento de préstamos de la Cooperativa entra a regir a finales de 1963 y principios de 1964 ya autorizaba créditos hasta por \$170 con plazo hasta de seis meses para su cancelación. Estos préstamos se hacían exclusivamente mediante descuentos por libranza, garantizando así el cumplimiento de su autorización.

La primera oficina de la Cooperativa UTRASAN estaba ubicada en la misma federación sindical donde las directivas se turnaban para dar información y atender a los socios.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito UTRASAN en poco tiempo se convirtió en un gran complejo de cooperativas que no nacieron precisamente de la planeación ni de expectativas presupuestadas, sino de la necesidad de dar una solución cooperativa a conflictos o grandes necesidades de la comunidad.

A principios de 1965 nació la Cooperativa de Confecciones conformada por un grupo de operarias despedidas al intentar formar un sindicato en la fábrica donde laboran, por lo que UTRASAN se vio en la necesidad de ayudarles y promueve la creación de dicha cooperativa. Fueron muchos los problemas que debió afrontar

esta empresa, y debido a la misma infraestructura rudimentaria de trabajo que tenía el fracaso fue evidente; la ayuda de la Cooperativa de Ahorro y Crédito que ya para entonces tenía algunos recursos y un préstamo otorgado por el programa Jhon F. Kennedy “ALIANZA PARA EL PROGRESO” logran salvarla permitiendo obtener las primeras máquinas planas y mejorar así la calidad de las mercancías (ver foto 2 Fábrica de Confecciones).

La Cooperativa de servicios asistenciales nace como respuesta al problema de salud que vivía el país hacia 1966, ofreciendo consulta popular y droga con el 25% de descuento. Una pequeña oficina servía de consultorio médico y al mismo tiempo de droguería, la cual fue surtida mediante la buena voluntad de dos laboratorios que aceptaron vender. Esta Cooperativa nace con grandes perspectivas y con rapidez se consolida convirtiéndose en verdadera alternativa; su presencia se ha visto enriquecida con consultas odontológicas, laboratorios clínicos y exámenes especializados. Hoy los servicios asistenciales se prestan a través de la Unidad Médico Quirúrgica nacida en 1986 ofreciendo servicio y crédito a sus usuarios (ver foto 3, Unidad Médico Quirúrgica).

La Cooperativa de educación nace el 20 de enero de 1969 y sus primeros pasos fue adquirir el Colegio Atenas, institución dedicada a la enseñanza primaria. Un rudimentario estudio realizado por la Cooperativa mostraba que debía dedicarse a la educación secundaria y así es como empiezan las gestiones para la creación de

lo que hoy es el Gimnasio Superior ubicado en el barrio la Victoria (ver foto 4, Antiguo Colegio Coomultrasan).

Dos cooperativas mas nacieron entre 1969 y 1970, el Hogar UTC y la Cooperativa “Vivienda Colombiana” cuyas sedes principales estaban en la capital del país.

La Cooperativa de Vivienda Colombiana se creó con el exclusivo propósito de atender para los trabajadores organizados unos planes de vivienda popular financiado por “Alianza para el Progreso”.

La Cooperativa El Hogar UTC cuyo objetivo era la comercialización de artículos para el hogar se hizo fuerte en Santander, sin embargo, al abrir sedes en Medellín, Neiva, Sogamoso y Cúcuta, estas se fueron saliendo de las manos de la administración encargada (ver foto 5 almacén electrodomésticos). La Cooperativa de Ahorro y Crédito UTRASAN, un poco mas consolidada, se hizo cargo de algunas obligaciones y en compensación tomó la cartera, los almacenes de San Gil y Bucaramanga y otros activos de la Cooperativa que desaparecía. A partir de 1972 debido al gran esfuerzo que significaba mantener la separación de la Cooperativa, se propone una integración que concluye a finales de 1973.

Hacia 1979 en asamblea extraordinaria el 21 de septiembre de 1979 se decide adoptar una nueva razón social para esta cooperativa que a partir de entonces se denominará COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TRABAJADORES DE

SANTANDER “COOMULTRASAN”, y en la que se introducen cambios que la dotan con herramientas legales para cumplir sus variados objetivos.

Inicialmente la Financiera Comultrasan funcionó como una Cooperativa Multiactiva, pero, debido al gran crecimiento obtenido en los últimos años y por requerimiento propio del gobierno a través de la Ley 454 de 1998 se determino el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Nacional de Economía Solidaria, se crea el fondo de garantías para las Cooperativas financieras y de ahorro y crédito, se dictan normas sobre actividad financiera de las entidades de naturaleza Cooperativa, se hace necesario entrar en un proceso de escisión, el cual consiste en la especialización que debe llevar a cabo de cada uno de los programas que en ese momento venía desarrollando.

Por lo anterior las directivas de ese momento decidieron atender los requerimientos de ley y a partir del 01 de Agosto del año 2000 se separara la parte Multiactiva de la financiera, caracterizándose por ser la primera entidad que a nivel nacional realizo este proceso y es precisamente la parte financiera la que nos compete en el presente estudio para la organización del Departamento de Planeación.

A partir de la fecha del proceso de escisión se adquiere el nombre de Financiera Comultrasan y se da inicio a un proceso de mejoramiento de procesos y ajustes

tecnológicos y de infraestructura física de las 24 oficinas que en ese momento existían, esto conllevó a la consolidación de la entidad a nivel Santander, Sur del Cesar y la Costa Atlántica (Barranquilla).

1.2 ORGANIZACIÓN ACTUAL-PROGRAMAS DE DESARROLLO

En la actualidad Financiera Comultrasan muestra un organigrama acorde a los objetivos trazados por la Gerencia General, su crecimiento se puede evidenciar a través de las seis oficinas nuevas abiertas en diferentes localidades. Sumadas a las 24 que ya existían se completaron 30 oficinas ubicadas estratégicamente así:

Área Metropolitana de Bucaramanga y Zonas Aledañas

Carrera 11	Carrera 11 42-43	642 85 81
Calle 35	Calle 35 16-43	680 20 00
Centenario	Carrera 19 33-27	630 47 85
San Francisco	Calle 14 22-46	645 89 00
Cabecera	Carrera 33 52-41	643 08 85
Plaza Satélite	Diagonal 105 29B-75	631 10 91
La Cumbre	Calle 30 6-49	658 22 22
Floridablanca	Calle 5 8-13	648 88 76
Piedecuesta	Carrera 6 8-75	655 06 55
Poblado	Carrera 26 38-10 Girón	646 18 00
Lebrija	Carrera 9 11-45	656 63 51

El Playón	Carrera 8 12-39	629 21 95
Magdalena Medio		
Barrancabermeja	Calle 49 15-20	622 64 68
Torcoroma	Carrera 20 53-86 Barrancabermeja	620 14 53
Cimitarra	Carrera 4 5-50	626 05 01
Sabana de Torres	Calle 14 11-41	629 32 09
Puerto Wilches	Carrera 2 2-44	613 21 08
Zapatoca	Carrera 9 19-11	625 35 70
Sur del Cesar		
San Rafael	Carrera 5 7-78	629 61 00
San Alberto	Calle 5 4-22	564 50 37
San Martín	Calle 16 7-95	554 80 90
Aguachica	Calle 5 18-51	565 02 10
Centro y Sur de Santander		
San Gil	Carrera 10 13-70	724 33 74
Málaga	Carrera 9 14ª-07	660 73 44
Barbosa	Carrera 9 8-05	748 60 49
Puente Nacional	Carrera 6 7-02	758 76 04

Norte de Santander

Pamplona	Carrera 6 6-79 Calle Real	568 61 23
----------	---------------------------	-----------

Costa Atlántica

Barranquilla	Calle 44 44-02	568 61 23
--------------	----------------	-----------

El Prado	Carrera 53 74-66 Barranquilla	358 84 00
----------	-------------------------------	-----------

Centro del País

Bogotá	Calle 100 14-26 Chico	619 50 46
--------	-----------------------	-----------

(En las fotos 6,7,8,9 y 10 se pueden apreciar cinco (5) oficinas dotadas de todos los elementos necesarios para ofrecer el servicio a los asociados y público en general).

La fachada de las diferentes oficinas corresponde a las especificaciones dadas por las autoridades de cada localidad, en algunas de ellas se conservan características propias de la cultura local como son: Floridablanca, San Gil, Pamplona y Zapatoca, otras en cambio reflejan un estilo moderno acorde a las condiciones del mercado financiero, en este orden se encuentran las otras 26 agencias en donde se resaltan la de la Calle 35 16-43 y es allí en donde la Cooperativa tiene la sede administrativa con instalaciones dotadas de gran tecnología, comodidad y confort.

Como dato interesante se resalta que en el mes de diciembre del año 2003 se abrieron tres oficinas lo cual se considera como una respuesta inmediata a las necesidades de las personas ubicadas en esas localidades.

Hoy la entidad ofrece un portafolio de Productos y Servicios acorde a las necesidades de sus asociados y público en general compuesto por:

Productos y Servicios de Captación

Líneas de Ahorro

Ahorro a la Vista

Es una cuenta en la cual el asociado puede consignar o retirar efectivo o cheque obteniendo rentabilidad, seguridad, amplia cobertura y disponibilidad inmediata de sus recursos.

Ahorro Especial

Es una cuenta de ahorros con beneficios especiales, dirigida a personas naturales o jurídicas que desarrollen actividades comerciales, agropecuarias, entre otras del ámbito regional.

Comultracheque

Es una cuenta de ahorros que le ofrece ventajas una cuenta corriente, por medio de un convenio existente con una entidad Bancaria, con la posibilidad de disponer

de su dinero parcial o totalmente, mediante el giro de cheques en cualquier momento.

Minicuenta

Es una cuenta de ahorros diseñada para niños y jóvenes con edades de 0 a 18 años donde podrán ahorrar como grandes.

CDAT

El certificado de Depósito de Ahorro a Terminación CDAT, es un sistema de ahorro a través del cual nuestros asociados depositan un monto de dinero, con el fin de retirarlo o reinvertirlo después de un tiempo determinado, recibiendo como beneficio excelentes rendimientos por la inversión realizada.

Ahorro Programado Paso a Paso

Es un plan de ahorro programado para vivienda de interés social con cuotas muy económicas y plazos acordes para lograr la meta del valor requerido para obtener el subsidio de vivienda.

Productos y Servicios de Colocación

Líneas de Crédito

Microcrédito Productivo

Soluciona las necesidades de efectivo, maquinarias y equipos dirigidos a comerciantes, micro y famiempresas.

Presta “U”

Financia a los asociados personas naturales, estudios escolares, profesionales o especializaciones con la ventaja de obtener tasas preferenciales.

Convenios

Dirigido a financiar bienes y servicios que los requieren, de las personas naturales o jurídicas que los producen.

Formula 24

Financia las necesidades de empleados y pensionados a través de libranza.

CrediAportes

Línea de crédito que opera a partir del valor de los aportes sociales, cuya destinación es para libre inversión asignándose tasas preferenciales.

Socios & Amigos

Satisface necesidades de recursos de toda unidad de explotación económica realizada por personas naturales o jurídicas en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana.

Su Crédito (Libre Inversión)

Financia bienes de consumo y pago de servicios a empleados, profesionales, pensionados y solicitantes independientes a través de pago personal.

Reciprocidad en CDAT

Cubre las necesidades de liquidez para inversionistas de CDAT. El certificado permanecerá vigente por el tiempo del crédito.

Calamidad

Permite financiar aquellas situaciones imprevistas donde el asociado no tenga la capacidad inmediata de cubrir sus necesidades.

Servicios Especiales

Tarjeta Débito

Es una tarjeta a la que tienen acceso todos los asociados de la Cooperativa que posean cuenta de Ahorro a la Vista o Comultracheque. Disponibilidad de dinero las 24 horas del día a través de cajeros automáticos.

Servicajas

Son ventanillas especiales de caja ubicadas en varias oficinas, con horarios mas cómodos, para que los asociados puedan efectuar sus transacciones como consignaciones, retiros, etc.

Puntos Verdes

Son oficinas especializadas en el recaudo de servicios públicos y convenios, con total facilidad y comodidad para el asociado.

Convenios

Son acuerdos comerciales realizados entre Financiera Comultrasan y una persona natural o jurídica, con el fin de ofrecer a los asociados productos y servicios que satisfagan sus necesidades.

1.3 FORMULACIÓN DEL DIAGNÓSTICO-PROBLEMÁTICA ACTUAL

Financiera Comultrasan se muestra hoy como la mejor empresa cooperativa del departamento y una de las mejores del país, ocupando lugares de privilegio en el sector Cooperativo, de sus 33 asociados con que inició labores hoy cuenta con mas de 158.000 y de los \$350 de capital inicial, hoy tiene un patrimonio aproximado a los \$53.000'000.000, ofrece a sus asociados un portafolio diversificado de servicios financieros al alcance de todos sus asociados en 30 oficinas ubicadas estratégicamente en Santander, Norte de Santander, Sur del Cesar, Costa Atlántica y la capital del país (ver cuadro 3 Indicadores Económicos).

Después de enfrentar esa gran crisis y de ir perfeccionando variables financieras, imagen corporativa, capacitación de personal, adquisición de tecnología, entre otras, se hace necesario adicionar un departamento que se dedique en forma directa a la planeación estratégica de la Cooperativa de una forma en que

interactúen cada una de sus áreas y muestre una gran gobernabilidad¹. Antes del proceso de escisión se manejo un Departamento de Planeación que desarrollaba actividades para una entidad de carácter Multiactiva perteneciente al sector Solidario, hoy la Financiera Comultrasan se muestra a la comunidad como una entidad económicamente viable con buen nivel de crecimiento social, comercial y financiero que requiere ser sostenible en el tiempo de manera que se logre encaminar a la organización hacia la formulación e implementación de una estrategia corporativa buscando la alineación total en busca de una competitividad empresarial.

No obstante las crisis económicas que se han vivido en nuestro país, existen compañías que se han mantenido, esto ha sido gracias a la visión que han tenido para anticiparse a las dificultades y la agilidad para implementar y desarrollar diferentes estrategias que han ayudado a contrarrestar el impacto de estas dificultades.

El sector financiero del país, que ha tenido múltiples adversidades no solo por la crisis económica, sino por los continuos problemas de orden público y social, ha sabido enfrentar cada una de estas situaciones. Adicional se ha implementado reformas encaminadas a preparar el aparato productivo para competir dentro del nuevo esquema de desarrollo económico. Una de estas es la Ley 45 de 1990 la cual reformó la actividad financiera y bursátil. Con la Ley 9 el gobierno eliminó el

¹ Enfoque dado por el Gerente General, Dr. JAIME CHAVEZ SUAREZ

control cambiario vigente desde 1967 y permitió la inversión extranjera en el sector financiero sin ninguna restricción.

Lo anterior constituye la base sobre la cual el sistema financiero debe apoyar su crecimiento, su fortalecimiento patrimonial y su modernización, así mismo intensifica la competencia entre los diferentes grupos de entidades que operan en el mercado nacional y entre éstas y las instituciones del exterior. Todo esto ha llevado a que el sector financiero desarrolle su actividad, enfrentando escenarios cambiantes y poco propicios para planificar estrategias de mediano plazo.

Para hacer frente a esta situación, el sector financiero debe estar preparado para adoptar oportunamente las medidas pertinentes. La Financiera Comultrasan no es ajena a los cambios del entorno, es por esta razón que la alta gerencia de la Cooperativa desea hacer de este departamento un área que se encargue de implementar y dirigir las diferentes estrategias como mecanismo elemental para mantener niveles competitivos óptimos. Se busca que la organización sea consiente del papel que desempeña en la comunidad y en el sector al cual pertenece generando incrementos en la participación que posee en la economía.

La Cooperativa debe estar preparada para enfrentar la competencia y anticiparse a los cambios, con el fin de evitar el riesgo de ser desplazada en el mercado. Por estas razones expuestas, este proyecto significa una oportunidad para el progreso económico y organizacional de Financiera Comultrasan.

Durante los últimos años la Cooperativa a crecido, en donde la constante siempre ha sido el desarrollo de las diferentes actividades en equipo unidos a través de los principios y valores del Cooperativismo. En este recorrido se han presentado situaciones de especial cuidado y de gran capacidad humana que han permitido a la empresa salir adelante en eventos críticos como la crisis del sector financiero, es por ello que se considera que este trabajo se convierte en una gran oportunidad de aportar un grano el desarrollo de la Cooperativa. En el plano profesional es una excelente oportunidad que tiene el autor de poner en práctica los conocimientos adquiridos a través de los estudios realizados en la especialización de Alta Gerencia.

Principales problemas que afectan a la Cooperativa.

Fue necesario desarrollar un trabajo de campo al interior de la Cooperativa con el propósito de identificar los principales problemas que actualmente se presenta en la entidad, encontrar las diferentes causas que están ocasionándolos y determinar cada uno de los indicadores afectados. En estos momentos existen varios problemas que de una manera u otra afectan a la Cooperativa, pero en su mayoría pueden ser controlados por la parte interna, como son el talento humano y las diferentes herramientas que se poseen para llevar a cabo sus labores. No obstante no se debe desconocer que existen fuerzas externas que en la actualidad se han incrementado mas debido al alto nivel competitivo del sector y las limitaciones de orden legal impuestas por el gobierno nacional.

De acuerdo a lo anterior se puede apreciar que existen problemas actuales de la Cooperativa de orden interno que requieren de un tratamiento especial para evitar que se conviertan mas adelante en elementos que conduzcan a un desbordamiento de la misma.

FINANCIERA COMULTRASAN

PRINCIPALES PROBLEMAS QUE AFECTAN LA COOPERATIVA

INDICADOR AFECTADO	CRITERIO DE MEDICION	CAUSAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crecimiento ➤ Posicionamiento ➤ Excedentes ➤ Rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planeación Estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de procesos ➤ Falta de programación ➤ Falta alinear las partes ➤ Falta sistema de información gerencial
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Flujo de efectivo ➤ Liquidez ➤ Rentabilidad ➤ Excedentes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Retorno sobre activos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Malas inversiones ➤ Daciones en pago ➤ Malas colocaciones ➤ Escisión
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Indicador de mora ➤ Castigo de cartera ➤ Procesos de cobro ➤ Rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Riesgo Crediticio 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de convenios de riesgo compartido ➤ Necesidades de colocación ➤ Falta de garantías ➤ Deficiencias en el cobro
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quejas frecuentes ➤ Atención reclamos del servicio lenta ➤ Cancelación de Cuentas ➤ Eficiencia en el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Insatisfacción del Asociado 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No se canalizan las quejas ➤ Falta de compromiso ➤ Falta de capacitación ➤ Falta sensibilización
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tasa de intermediación ➤ Rentabilidad ➤ Liquidez ➤ Elevados costos de operación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Composición de la estructura financiera 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Captaciones apropiadas ➤ Colocaciones equivalentes ➤ Tasas de interés ➤ Competencia
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mala atención al asociado ➤ Autocontrol ➤ Servicio ➤ Rotación personal 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personal Capacitado 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clima laboral ➤ No conocimiento de las competencias ➤ Desarrollo del talento humano ➤ Eficacia organizacional

ANALISIS DOFA

Definitivamente una de las mejores formulas para ubicar una empresa en cuanto a su estructura física y organizacional es este modelo de matriz DOFA en donde una vez identificadas las principales Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas se puede determinar el grado de importancia de cada una de estas variables, con el propósito de diseñar las diferentes estrategias que nos permitan hacer frente a la competencia, el mejoramiento del servicio y el aumento de la participación en el mercado.

Las cuatro fortalezas señaladas corresponden a variables en las que internamente se ha venido trabajando desde hace un buen tiempo en donde la Imagen Corporativa a desempeñado un papel de gran importancia al momento de buscar obtener mayor participación en el sector financiero de la región y de las localidades en donde se hace presencia. La Cooperativa desde la Gerencia General se ha preocupado por mejorar el posicionamiento que en cierto modo se había perdido por las crecientes crisis del sector solidario sufridas en el pasado, esta labor no fue del todo fácil debido a las grandes lesiones sufridas en algunas instituciones que inclusive se vieron en la necesidad de cerrar las puertas al público, pero gracias a la excelente orientación de tipo comercial dada por la alta gerencia de la Cooperativa se lograron vencer los temores existentes por sus asociados y comunidad en general y como resultado positivo se puede apreciar los altos grados de aceptación de la entidad en cada una de sus agencias y los reconocimientos que ha recibido a nivel nacional por organismos como el Fondo

Nacional de Garantías y La Equidad Seguros. Por todo esto se puede mencionar con propiedad que la imagen corporativa si es una gran fortaleza de la Financiera Comultrasan. Como otras fortalezas mencionamos en la misma matriz las oficinas, las instalaciones y la tecnología, en cada una de ella la Cooperativa ha realizado grandes esfuerzos ubicando agencias en zonas estratégicas en donde inclusive ningún otro organismo financiero ha llegado. Cada sucursal cuenta con una infraestructura física acorde con los requisitos de seguridad, espacio y comodidad para brindar la mejor de las atenciones, pero ese servicio eficiente no es posible si no se cuenta con una tecnología apropiada es por ello que se han diseñado programas con contenido de Software financiero acorde a cada una de las necesidades de sus asociados.

Gracias a las Fortalezas (F) anteriormente mencionadas se puede decir que estas permitirán hacer mas alcanzables las Oportunidades (O) brindadas por el medio en donde la captación de nuevos asociados será fundamental para el logro de las metas de crecimiento propuestas por la alta gerencia. El buen nombre alcanzado en este tiempo de igual manera será fundamental para la realización de alianzas estratégicas con entidades del mismo sector y las que así le permita la ley dada su naturaleza de ser Cooperativa. En ese orden de ideas las fortalezas antes mencionadas jugaran un papel importante que motive el mejoramiento de procesos y servicios ofrecidos por la Financiera Comultrasan.

Debido a los cambios existentes en la economía, los mercados desde todo punto de vista se han vuelto mas competitivos es así como hoy día podemos observar como la banca nacional esta penetrando en segmentos en donde nunca lo había hecho, un ejemplo claro de ello es la incursión en el sector de la clase obrera a quienes les vienen ofreciendo un portafolio de servicios financieros en condiciones nunca vistas, es tanto el afán de la banca de penetrar estos mercados que inclusive algunos están incursionando en las Microfinanzas, es por todo esto que se convierte en una gran amenaza para las Cooperativas de Ahorro y Crédito. A la par se encuentra la banca internacional quienes han llegado con estrategias agresivas comerciales poniendo en riesgo la continuidad en el sector de algunas entidades que por mucho tiempo han estado presentes en la economía nacional inclusive del sector bancario. En un país como el nuestro en donde los brotes de violencia a diario despiertan con grandes titulares en los medios de comunicación, no puede dejarse a un lado y sobre todo en una entidad como la nuestra que tiene ubicadas varias de sus oficinas en zonas de alto riesgo, es por ello que el orden público es una variable dentro de las amenazas, que se debe tener bien presente al igual que las exigencias de tipo legal hechas por el gobierno nacional como son los impuestos a las transacciones financieras y los tributos económicos a que son sujetos los estados financieros de las empresas.

Por el lado de las Debilidades (D) relacionadas en la matriz en su mayoría corresponden a los constantes cambios fuertes que ha dado el mercado financiero en donde como se mencionó anteriormente a los usuarios del sector se les ofrece

cada día productos, en especial de colocación de recursos, en condiciones muy favorables, en el caso nuestro a pesar de que se han flexibilizado las líneas de crédito algunos asociados siguen manifestando el interés de trasladar sus cuentas a otras entidades, en ese orden los manuales existentes han ido perdiendo vigencia lo que hace necesario retomar lo estipulado junto con lo que se esta realizando y elaborar documentos que permitan fijar pautas de trabajo acordes a las exigencias del mercado. El talento humano requiere de un nuevo proceso de capacitación debido a que gran parte del personal que atiende a los asociados es relativamente nuevo debido a las diferentes promociones dadas a funcionarios que por su experiencia y capacidad han sido trasladados a otros cargos.

MATRIZ DOFA

**FINANCIERA
COMULTRASAN
MATRIZ DOFA**

FORTALEZAS (F)	
1	IMAGEN CORPORATIVA
2	UBICACIÓN OFICINAS
3	INSTALACIONES
4	TECNOLOGÍA

DEBILIDADES (D)	
1	INSATISFACCIÓN ASOCIADOS
2	COMUNICACIONES DEBILES
3	MANUALES DESACTUALIZADOS
4	CAPACITACION PERSONAL

OPORTUNIDADES (O)	
1	NUEVOS ASOCIADOS
2	ALIANZAS ESTRATEGICAS
3	MEJORAMIENTO PROCESOS
4	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO

ESTRATEGIAS (F-O)	
1	AMPLIACION Y MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS CON EL FIN DE INCREMENTAR EL NUMERO DE ASOCIADOS (F1,F2,F3,F4 Y O1,02,03,04

ESTRATEGIAS (D-O)	
1	ORGANIZACIÓN DEL DPTO DE PLANEACIÓN ORIENTADO AL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS LOGRANDO EL COMPROMISO DEL PERSONAL (D1,D4 Y O3,04)
2	AUTOMATIZAR Y STANDARIZAR LOS PROCESOS PARA HACERLOS MAS EFICIENTES (D2,D3,D4 Y O1,03)

AMENAZAS (A)	
1	COMPETENCIA
2	ORDEN PUBLICO
3	EXIGENCIAS INMEDIATAS
4	INVERSIÓN EXTRANJERA

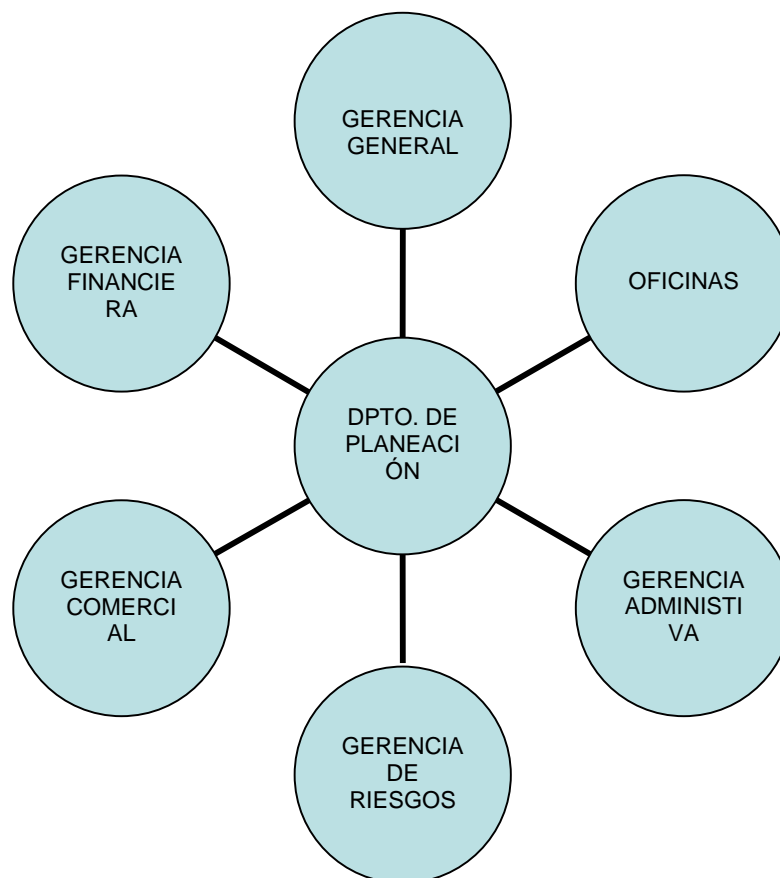
ESTRATEGIAS (F-A)	
1	MONITOREO PERMANENTE SOBRE LOS CAMBIOS DE LAS VARIABLES MACROECONOMICAS Y DE LOS PLANES DE NEGOCIO DEL SECTOR FINANCIERO (F1,F2,F3,F4 Y A1,A2,A4)
2	ACTITUD PROACTIVA SOBRE LA VARIACIÓN DEL MERCADO (F1,F2,F3,F4 Y A1,A2,A3,A4)

ESTRATEGIAS (D-A)	
1	DEFINIR UN PLAN DE COMUNICACIÓN PERMANENTE Y ACTUALIZADO QUE NOS PERMITA ASEGURAR SER PROACTIVOS (D1,D2,D3,D4 Y A1,A2,A3,A4)

2. FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA

2.1 ENFOQUE SISTEMICO DEL DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN.

Se plantea que el Departamento de Planeación sea el ente catalizador de las ideas aportadas por todas las dependencias y sobre todo que estas estén unidas entre si para facilitar el desempeño de las funciones inherentes al Departamento y un mejor rendimiento del talento humano, orientado siempre hacia el desarrollo de las estrategias de Planeación Estratégica dadas por la Gerencia General. El enfoque sistémico plantea que todas las acciones que se desarrollan dentro de una sección están directamente ligadas al funcionamiento de las demás, lo que garantiza la retroalimentación permanente del Departamento.



FINANCIERA COMULTRASAN

ENFOQUE SISTEMICO

1. INSUMOS

- * Captación de recursos
- * Porfolio de Productos
- * Instalaciones
- * Base de datos
- * Tecnología
- * Documentación
- * Generación de informes
- * Reportes contables
- * Informes entes externos

2. PROVEEDOR

- * Asociados
- Jurídicas
- * Talento Humano
- * Cooperativa
- * Woocu
- * Alianza Cooperativa Internacional
- * Supersolidaria
- * Confecoop

5. SUBPROCESOS

- Alimentación Base de datos
- Mejoramiento de los procesos
- Análisis de la información
- Atención y solución de problemas
- Conquista de nuevos asociados
- Divulgación del Portafolio de Productos y Servicios

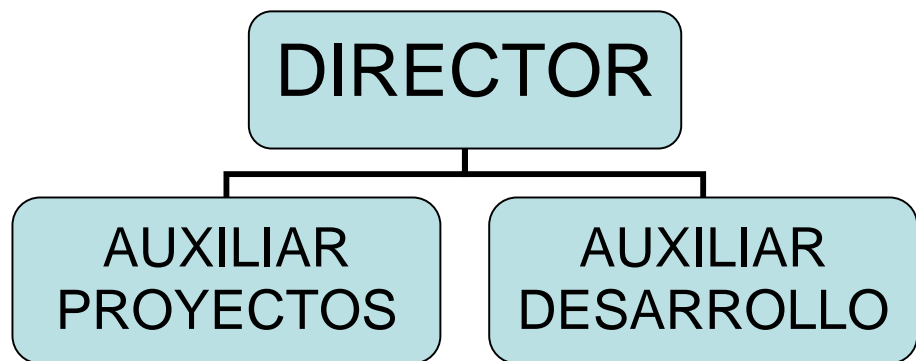
3. RESULTADOS

- * Generación de utilidades
- * Satisfacción del asociado
- * Mejorar posicionamiento
- * Nuevos asociados
- * Fidelidad de asociados
- * Motivación Talento Humano

4. CLIENTES

- * Personas Naturales y

2.2 PRINCIPALES ÁREAS QUE INTEGRARÁN EL DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN



2.3 PERFIL Y FUNCIONES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN

El Departamento de Planeación estará adscrito a la Gerencia General y trabajara coordinadamente con las Gerencias de Área y las Oficinas de Ahorro y Crédito. La Planeación es un proceso continuo que permite tomar decisiones en forma anticipada con el propósito de lograr el gran reto “El Cambio”. “Lo único constante en el universo es el cambio” ² El objetivo fundamental de la Gerencia es “Maximizar el valor de la empresa, Institución u Organización en el mercado” ³,

² Heráclito

³ Tomado del libro de memorias del Profesor Alfonso Osorio Russi

esto se consigue cuando las interacciones de la empresa con sus Stakeholders (grupos de interés o grupos relacionados) se fundamentan en unas relaciones gana gana, se potencializa mediante la Efectividad Gerencial (Productividad, eficiencia y eficacia) y se materializa a través del desarrollo del Capital Intelectual.

La Efectividad Gerencial se compone de la productividad de sus operaciones, la eficiencia en el uso de sus recursos y la eficacia de los productos y servicios, generando valor para sus clientes, proveedores, empleados, mercados, comunidad y la sociedad en general lo que le permitirá tener una ventaja competitiva estratégica y sostenible⁴.

La Cooperativa necesita para su correcto funcionamiento proyectivo, realizar un proceso de planeación a corto, mediano y largo plazo en donde se involucre su objeto social y mas hoy en día en donde la competencia en el sector financiero es bastante agresiva.

Por lo anterior se hace indispensable que la Cooperativa a través del Departamento de Planeación desarrolle estrategias corporativas en forma continua definiendo procesos de diagnóstico, implementación, evaluación, ajuste y control de manera que los esfuerzos realizados sean eficientes.

⁴ Tomado del libro de memorias del Profesor Alfonso Osorio Russi

	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA ELABORACIÓN: 20-10-05
CARGO : DIRECTOR DPTO DE PLANEACION		HOJA 38 DE 6
Superior Inmediato: GERENTE GENERAL	Personas a Cargo: AUXILIARES DE PROYECTOS Y DESARROLLO	
<p style="text-align: center;">1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO</p> <p>Responder por los resultados del departamento; dirigir y coordinar todas las actividades necesarias para el desarrollo de las estrategias corporativas. Adelantar las gestiones de contacto con las gerencias de área de la Cooperativa con el fin de lograr la alineación entre las partes. Ejercer control sobre el funcionamiento del departamento.</p>		

	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA ELABORACIÓN: 20-10-05
CARGO : DIRECTOR DPTO DE PLANEACION		HOJA 2 DE 6

2. FUNCIONES

Las siguientes funciones deben ser desarrolladas de acuerdo con lo establecido en los manuales de procedimientos, con las políticas y demás reglamentaciones vigentes de la Cooperativa.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

- Asignar metas de acuerdo con el plan estratégico de la Cooperativa, teniendo en cuenta las cargas operativas que debe realizar cada auxiliar.
- Mantener un clima de trabajo que permita a sus colaboradores sentirse satisfechos con la Cooperativa y realizarse como persona en su labor.
- Exigir el cumplimiento de las disposiciones de los manuales, circulares, y demás instrucciones de la Cooperativa, promover su estudio y consulta entre los funcionarios a su cargo.
- Evaluar periódicamente los funcionarios asignados a la oficina de acuerdo con las indicaciones y procedimientos definidos por el Departamento de Gestión Humana.
- Velar por la existencia y mantenimiento de equipos, muebles, útiles y papelería necesarios para el funcionamiento óptimo del Departamento; de igual forma velar por el mantenimiento de las instalaciones físicas.
- Responder, orientar, velar y decidir por el adecuado manejo y utilización de los recursos humanos asignados al Departamento.
- Administrar el talento humano, buscando optimizar su desempeño y desarrollo integral, a través de una capacitación continua aplicando las políticas de bienestar generadas por el área correspondiente.
- Tramitar todo lo relativo a evaluaciones de desempeño períodos de prueba, sanciones, permisos y licencias de los empleados de la oficina en coordinación con el Jefe de Gestión Humana.

	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA ELABORACIÓN: 20-10-05
CARGO : DIRECTOR DPTO DE PLANEACION		HOJA 3 DE 6

- Elaborar o proponer un plan de vacaciones del personal del Departamento que permita el normal funcionamiento, controlar su ejecución con el Departamento de Gestión Humana.
- Estudiar, difundir y aplicar con los funcionarios a su cargo las disposiciones, políticas y procedimientos emitidos por el Gerente General y demás comunicados que considere pertinente.

FUNCIONES GENERALES

- Colaborar con la implantación de sistemas y procedimientos definidos por la Gerencia General.
- Permanecer actualizado sobre estrategias, procedimientos, controles y políticas definidas por la Gerencia General.
- Promover y liderar las reuniones de mejoramiento continuo con el personal del departamento.
- Propiciar y mantener un excelente clima organizacional.
- Liderar los procesos de cambio en procedimientos y direccionamiento de las oficinas, departamentos y las diferentes áreas que componen la Cooperativa.
- Promover los niveles de responsabilidad que debe manejar cada funcionario de la Cooperativa.
- Actuar de manera coordinada con los directivos de la Cooperativa con lo diferentes retos que se deben enfrentar a diario.
- Generar compromiso del personal no solo del departamento sino el de toda la Cooperativa.
- Diseñar e implementar planes de reconocimiento al personal que cumpla con los objetivos propios de cada cargo.
- Verificar que el modelo de planeación estratégico de la Cooperativa se desarrolle en forma completa.

	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA ELABORACIÓN: 20-10-05
CARGO : DIRECTOR DPTO DE PLANEACION		HOJA 4 DE 6

- Maximizar el valor de la empresa en el mercado.
- Velar por el desarrollo correcto de los flujos de capital de la Cooperativa (Financiero, Humano y Estructural).
- Verificar que las estrategias divisionales se encuentren alineadas y los planes internos sean todos al mismo plazo.
- Promover, asesorar, evaluar y coordinar para que la empresa desarrolle la capacidad de competir.
- Ejecutar estrategias que le permitan a la Cooperativa alcanzar el mejor grado de efectividad.
- Velar porque todos el personal este comprometido con el proceso de planeación de acuerdo a los parámetros dados por la Gerencia General.

3. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Relaciones de Coordinación Directa

Internas

- Gerencia General
- Gerencia Financiera
- Gerencia de Riesgos
- Gerencia Comercial
- Gerencia Administrativa
- Oficinas de Ahorro y Crédito

Externas

- Organismos de Control
- Asociados actuales y potenciales

	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA ELABORACIÓN: 20-10-05
CARGO : DIRECTOR DPTO DE PLANEACION		HOJA 5 DE 6

- Administración Pública
- Cámaras de Comercio
- Woccu
- Acción Cooperativa Internacional
- Otras entidades

Reuniones o Comités

- Equipos primarios
- Comités de Gerencia
- Reuniones del Consejo de administración
- Asambleas (ordinaria y extraordinaria)
- Organismos externos

4. REQUISITOS DEL CARGO

Estudios

- Profesional en carreras administrativas, financieras, económicas o afines. Preferiblemente con especialización en planeación estrategia o seminarios relacionados con esta área.

Experiencia

- Como mínimo cinco años en la empresa con desempeño en cargos administrativos.

Conocimientos

- Generales de la Cooperativa desde sus inicios pasando por todo el proceso de escisión y actual de la misma.

	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA ELABORACIÓN: 20-10-05
CARGO : DIRECTOR DPTO DE PLANEACION		HOJA 6 DE 6

- Conocimiento de la situación social, económica, comercial, financiero y administrativo de la Cooperativa y el sector solidario y financiero.
- Manejo de programas de computación (Word, Excel, Power Point, etc)

Requisitos de la Persona

- Persona honesta, seria y con alto sentido de responsabilidad en el cumplimiento de los deberes.
- Pleno dominio de las relaciones públicas e interpersonales
- Don de mando y liderazgo
- Habilidad para tomar decisiones
- Excelente presentación personal

Capacidades y Habilidades

- Capacidad para trabajar bajo presión
- Autodisciplina
- Seguridad y decisión
- Organización
- Actitud positiva al cambio

Equipos y Herramientas para el Desempeño del Cargo

- Políticas emitidas a través de circulares reglamentarias

	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA ELABORACIÓN: 20-10-05
CARGO : AUXILIAR DE PROYECTOS		HOJA 44 DE 5

Superior Inmediato: DIRECTOR DPTO DE PLANEACION	Personas a Cargo: NINGUNA
<p style="text-align: center;">1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO</p> <p>Responder por los procesos de planeación del departamento; realizar todas las actividades necesarias para el desarrollo de los procesos. Adelantar las gestiones de contacto con el personal operativo de la Cooperativa con el fin de recopilar la información.</p>	

	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA ELABORACIÓN: 20-10-05
CARGO : AUXILIAR DE PROYECTOS		HOJA 2 DE 5

2. FUNCIONES

Las siguientes funciones deben ser desarrolladas de acuerdo con lo establecido en los manuales de procedimientos, con las políticas y demás reglamentaciones vigentes de la Cooperativa.

FUNCIONES GENERALES

- Responder por el desarrollo e implementación de sistemas y procedimientos definidos por el director del departamento de planeación.
- Permanecer actualizado sobre estrategias, procedimientos, controles y políticas definidas por el director del departamento de planeación.
- Organizar las reuniones de mejoramiento continuo con el personal de la Cooperativa.
- Mantener un excelente clima laboral.
- Diseñar bajo la coordinación del director del Departamento de Planeación los procesos de cambio en procedimientos y direccionamiento de las oficinas, departamentos y las diferentes áreas que componen la Cooperativa.
- Diseñar los niveles de responsabilidad que debe manejar cada funcionario de la Cooperativa.
- Mantener un gran compromiso personal con el desarrollo de cada uno de los proyectos encomendados.
- Contribuir de manera activa con el proceso de maximizar el valor de la empresa en el mercado.
- Diseñar proyectos que permitan el desarrollo correcto de los flujos de capital de la Cooperativa (Financiero, Humano y Estructural).
- Contribuir con la promoción, asesoraría, evaluación y coordinación para que la empresa desarrolle la capacidad de competir.

	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA ELABORACIÓN: 20-10-05
CARGO : AUXILIAR DE PROYECTOS		HOJA 3 DE 5

- Desarrollar estrategias que le permitan a la Cooperativa alcanzar el mejor grado de efectividad.

FUNCIONES OPERATIVAS

- Realizar el trabajo de campo que por la naturaleza del cargo le sea necesario llevar a cabo.
- Toma de la información necesaria para el diseño de proyectos del Departamento de Planeación.
- Tabulación de la información recopilada en las diferentes áreas de la Cooperativa.
- Interpretación de la información bajo la coordinación del director del Departamento de Planeación.

3. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Relaciones de participación directa

Internas

- Personal operativo de la Cooperativa

Externas

- Las asignadas por el departamento de planeación.

Reuniones o Comités

- Equipo primario de departamento de planeación.
- Con el personal operativo de la Cooperativa

	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA ELABORACIÓN: 20-10-05
CARGO : AUXILIAR DE PROYECTOS		HOJA 4 DE 5

4. REQUISITOS DEL CARGO

Estudios

- Profesional en carreras administrativas, financieras, económicas o afines.

Experiencia

- Como mínimo cinco años en la empresa con desempeño en diferentes cargos operativos.

Conocimientos

- Generales de la Cooperativa desde sus inicios pasando por todo el proceso de escisión y actual de la misma.
- Conocimiento de la situación social, económica, comercial, financiero y administrativo de la Cooperativa y el sector solidario y financiero.
- Manejo de programas básicos de computación (Word, Excel, Power Point, etc).

Requisitos de la Persona

- Persona honesta, seria y con alto sentido de responsabilidad en el cumplimiento de los deberes.
- Excelente presentación personal

Capacidades y Habilidades

- Capacidad para trabajar bajo presión
- Autodisciplina
- Organización
- Actitud positiva al cambio

	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA ELABORACIÓN: 20-10-05
CARGO : AUXILIAR DE PROYECTOS		HOJA 5 DE 5

Equipos y Herramientas para el Desempeño del Cargo

- Políticas emitidas a través de circulares reglamentarias

	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA ELABORACIÓN: 20-10-05
CARGO : AUXILIAR DE DESARROLLO		HOJA 49 DE 5
Superior Inmediato: DIRECTOR DPTO DE PLANEACION		Personas a Cargo: NINGUNA
<p style="text-align: center;">1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO</p> <p>Responder por desarrollo de los procesos del departamento; realizar todas las actividades necesarias para el desarrollo de las estrategias corporativas. Adelantar las gestiones de contacto con el personal operativo de la Cooperativa con el fin de desarrollar los planes y programas diseñados en el departamento.</p>		

	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA ELABORACIÓN: 20-10-05
CARGO : AUXILIAR DE DESARROLLO		HOJA 2 DE 5

2. FUNCIONES

Las siguientes funciones deben ser desarrolladas de acuerdo con lo establecido en los manuales de procedimientos, con las políticas y demás reglamentaciones vigentes de la Cooperativa.

FUNCIONES GENERALES

- Colaborar con la implantación de sistemas y procedimientos definidos por el director del Departamento de Planeación.
- Permanecer actualizado sobre estrategias, procedimientos, controles y políticas definidas por el director del Departamento de Planeación.
- Organizar las reuniones de mejoramiento continuo con el personal del departamento.
- Mantener un excelente clima organizacional.
- Ejecutar los procesos de cambio en procedimientos y direccionamiento de las oficinas, departamentos y las diferentes áreas que componen la Cooperativa.
- Desarrollar niveles de responsabilidad que debe manejar cada funcionario de la Cooperativa.
- Actuar de manera coordinada con el director del Departamento de Planeación en los diferentes retos que se deben enfrentar a diario.
- Contribuir y demostrar compromiso personal con el departamento y la Cooperativa.
- Contribuir con el proceso de maximizar el valor de la empresa en el mercado.
- Desarrollar las estrategias necesarias para el correcto flujo de capital de la Cooperativa (Financiero, Humano y Estructural).
- Desarrollar estrategias divisionales en forma alineada

	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA ELABORACIÓN: 20-10-05
CARGO : AUXILIAR DE DESARROLLO		HOJA 3 DE 5

- Contribuir con la promoción, asesoría, evaluación y coordinación para que la empresa desarrolle la capacidad de competir.

Desarrollar estrategias que le permitan a la Cooperativa alcanzar el mejor grado de

	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA ELABORACIÓN: 20-10-05
CARGO : AUXILIAR DE DESARROLLO		HOJA 4 DE 5

- grado de efectividad.

FUNCIONES OPERATIVAS

- Realizar el trabajo de campo que por la naturaleza del cargo le sea necesario llevar a cabo.
- Aplicación de las diferentes estrategias definidas por el Departamento de Planeación al personal operativo de la Cooperativa.
- Seguimiento al desarrollo de las estrategias implementadas por el Departamento de Planeación en las diferentes áreas de la Cooperativa.
- Retroalimentación permanente con las diferentes áreas sobre el desarrollo de las estrategias corporativas bajo la coordinación del director del Departamento de Planeación.

3. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Relaciones de participación directa

Internas

- Personal operativo de la Cooperativa

Externas

- Las asignadas por el director del departamento de planeación

Reuniones o Comités

- Equipo primario del Departamento de Planeación.
- Las directas con el personal operativo de la Cooperativa.

	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA ELABORACIÓN: 20-10-05
CARGO : AUXILIAR DE DESARROLLO		HOJA 5 DE 5

4. REQUISITOS DEL CARGO

Estudios

- Profesional en carreras administrativas, financieras, económicas o afines.

Experiencia

- Como mínimo cinco años en la empresa con desempeño en diferentes cargos operativos.

Conocimientos

- Generales de la Cooperativa desde sus inicios pasando por todo el proceso de escisión y actual de la misma.
- Conocimiento de la situación social, económica, comercial, financiero y administrativo de la Cooperativa y el sector solidario y financiero.
- Manejo de programas básicos de computación (Word, Excel, Power Point, etc).

Requisitos de la Persona

- Persona honesta, seria y con alto sentido de responsabilidad en el cumplimiento de los deberes.
- Excelente presentación personal

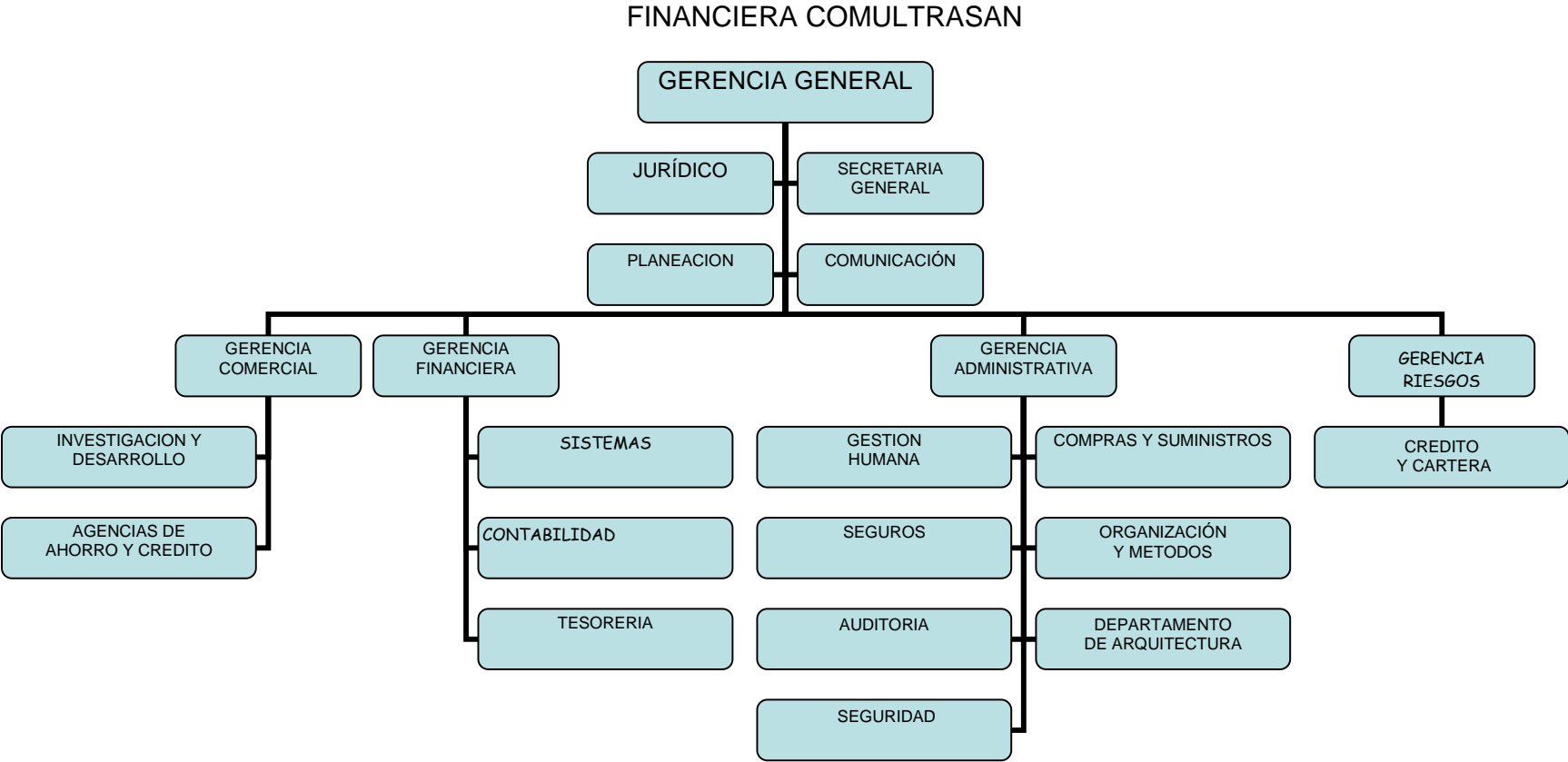
Capacidades y Habilidades

- Capacidad para trabajar bajo presión
- Autodisciplina
- Organización
- Actitud positiva al cambio

Equipos y Herramientas para el Desempeño del Cargo

- Políticas emitidas a través de circulares reglamentarias

2.4 NUEVO ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA FINANCIERA COMULTRASAN



ADMINISTRACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN

Para el desarrollo eficaz del Departamento de Planeación de la Cooperativa, se requiere un total conocimiento sobre todos los aspectos mencionados anteriormente. Es indispensable además que tanto la Gerencia General como el Departamento de Planeación y las distintas dependencias de la Cooperativa estén totalmente involucradas.

Esto no solo implica la incondicional participación de toda la organización para garantizar los mayores niveles de productividad, de identidad, de servicio y de sentido de orientación hacia el asociado, que son básicamente los objetivos del Departamento de Planeación de la Cooperativa.

Contar con la estructura y talento humano adecuados son requisitos indispensables para tener actividades efectivas de Planeación. Sin embargo. La organización solo podrá funcionar con éxito si se desarrolla el talento humano, si se organiza el trabajo, si se establecen buenas comunicaciones y si se motiva a todo el personal. Es un proceso que no termina y en donde el responsable del Departamento de Planeación tiene su mayor actuación.

BIBLIOGRAFIA

- Ley 79
- Ley 454
- OSORIO RUSSI, ALFONSO. Gerencia de la Planificación Estratégica
- ACOSTA, VICTOR ALBERTO. Liderazgo Gerencial Facilitador del Direccionamiento Estratégico
- LAVERDE RODRÌGUEZ, JAIRO CESAR. Gerencia de la Modernización Industrial

CONCLUSIONES

1. Se hace necesario fortalecer una cultura de Planeación Estratégica al interior de lo Cooperativa que permita a la alta Gerencia obtener los mejores resultados.
2. Para lograr el crecimiento de la Cooperativa en el corto plazo se requiere implementar un Departamento de Planeación como el propuesto en la presente monografía.
3. Es indispensable identificar todos los procesos claves de cada área para determinar el ciclo de planeación actual y establecer un ciclo de planeación mejorado para cada uno de los procesos.

RECOMENDACIONES

1. Conformar el equipo de trabajo del Departamento de Planeación como responsable de la revisión permanente de los momentos de la verdad en los diferentes procesos que se dan al interior de la Cooperativa.
2. Elaborar un Plan Estratégico que le permita a la Cooperativa alcanzar el crecimiento esperado.
3. Desarrollar un plan de capacitación y sensibilización a todo el personal de la Cooperativa, con el fin de generar cambios en las actitudes, calidez humana en el servicio y respuesta rápida a los cambios del mercado.
4. Establecer un sistema permanente para recibir aportes de los funcionarios que contribuyan al logro de los objetivos trazados por la alta gerencia.
5. Como pasos para el desarrollo de una verdadera planeación estratégica podemos tener en cuenta: La capacitación del personal, diagnóstico desde abajo hacia arriba (operativo hasta la gerencia), de arriba hacia abajo (definir Misión, Visión, Objetivos, Estrategias), socializar y validar el plan estratégico institucional, crear unidades de planeación en cada área, formulación de los planes estratégicos funcionales.

ANEXOS

CUADRO No 1 LISTADO DE ASOCIADOS FUNDADORES

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
UTRASAN LTDA
SOCIOS FUNDADORES**

CUENTA No	NOMBRE	CAPITAL PAGADO
1	ANTONIO BELTRAN B.	20.00
2	GABRIEL COLMENARES	10.00
3	PEDRO JORGE ALDANA	20.00
4	PEDRO DURAN	10.00
5	VICTOR JULIO QUINTERO	10.00
6	PABLO E. RINCON	10.00
7	RODOLFO A. QUINTANIA	10.00
8	ANIBAL OTERO S.	10.00
9	LUIS PEREZ	10.00
10	GABRIEL TRIANA	10.00
11	AUGUSTO HERNANDEZ	10.00
12	GILBERTO LETRADO	10.00
13	RAMON REYES S.	10.00
14	HERNAN VARGAS N.	10.00
15	HERIBERTO RUEDA R.	10.00
16	ARTURO SANDOVAL	10.00
17	EMIRO BELTRAN B.	10.00
18	JORGE MONROY	10.00
19	RAFAEL DIAZ	10.00
20	CARLOS CASTRO	10.00
21	CAMILO ZABALA	10.00
22	LUIS ALVAREZ	10.00
23	CARLOS VILLALBA	10.00
24	HUGO SILVA	10.00
25	LUIS E. ORTÍZ	10.00
26	AURELIO LIZARAZO	10.00
27	JESUS M. BARBOSA	10.00
28	URBANO CORREA	10.00
29	MARY ESPINOSA	10.00
30	LUISA GARCIA	10.00
31	MARIO RUEDA	10.00
32	JORGE GUEVARA	10.00
33	ANTONIO SAAVEDRA	10.00
	TOTAL	350.00

CUADRO No 2 FECHAS INAUGURACIONES OFICINAS

OFICINAS	FECHA DE CREACION
Carrera 11	Noviembre 23, 1962
Barranca	Abril 4, 1973
Centenario	Junio 1, 1973
Barbosa	Julio 4, 1974
Lebrija	Mayo 23, 1975
San Gil	Junio 16, 1977
Calle 35	Noviembre 2, 1978
Cimitarra	Mayo 14, 1979
Malaga	Noviembre 13, 1979
Puente Nacional	Marzo 1, 1981
Poblado	Septiembre 1, 1981
Sabana de Torres	Diciembre 20, 1981
El playón	Enero 16, 1982
Torcoroma	Abril 11, 1983
Plaza Satélite	Marzo 1, 1984
Piedecuesta	Abril 8, 1984
San Alberto	Marzo 21, 1987
Puerto Wilches	Septiembre 5, 1987
San Rafael	Diciembre 13, 1987
Aguachica	Septiembre 1, 1988
San Martin	Enero 11, 1989
Florida	Marzo 28, 1989
San Francisco	Enero 15, 1993
Barranquilla	Diciembre 23, 1996
Cabecera	Agosto 15, 2002
Zapatoca	Diciembre 7, 2002
Prado	Diciembre 11, 2003
Pamplona	Diciembre 16, 2003
Bogotá	Diciembre 18, 2003
La Cumbre	Febrero 20, 2004

CUADRO No 3 INDICADORES ECONÓMICOS

**INDICADORES ECONÓMICOS
JUNIO 30 DE 2005**

Activos Totales	181,597,912,143.00
Cartera Total	132,374,008,607.00
Aportes Sociales	30,815,888,836.00
Patrimonio Total	51,818,516,240.00
Captación de Asociados	12,284,374,741.00
Fondo de Liquidez	12,257,594,210.00
Inversiones Temporales y Disponible	8,999,208,863.00
Préstamos Otorgados a Junio de 2005	70,209,707,810.00
Promedio Individual de Créditos Otorgados a Junio de 2005	3,919,709.00
Número de Créditos Otorgados a Junio de 2005	15,871.00
Número de Asociados	155,319.00
Margen de Solvencia	29.37%
Quebranto Patrimonial	168.16%
Razón Fondo de Liquidez	10.11%
Indicador de Cobertura	72.41%
Margen Financiero Bruto	74.02%
Indicador de Mora de la Cartera	3.36%
Excedentes a 30 de Junio de 2005	2,859,921,602.00

Cifras en pesos

FOTO No 1 FACHADA PRIMERAS OFICINAS



FOTO No 2 FÁBRICA DE CONFECCIONES



FOTO No 3 UNIDAD MEDICO QUIRURGICA



FOTO No 4 INSTALACIONES COLEGIO



FOTO No 5 ALMACÉN ELECTRODOMÉSTICOS



FOTO No 6 OFICINA CALLE 35 Y SEDE ADMINISTRATIVA



FOTO No 7 OFICINA BOGOTA



FOTO No 8 OFICINA CARRERA 11



FOTO No 9 OFICINA PAMPLONA



FOTO No 10 OFICINA EL PRADO (BARRANQUILLA)

