

**MODELO GERENCIAL PARA LA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO Y
DE BENEFICIO SOLIDARIO DE LOS TRABAJADORES COASESORES**

JULIO CESAR PLATA CASTILLO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2005**

**MODELO GERENCIAL PARA LA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO Y
DE BENEFICIO SOLIDARIO DE LOS TRABAJADORES COASESORES**

JULIO CESAR PLATA CASTILLO

Proyecto de grado para optar al título de especialización en alta gerencia

**Director:
HERNÁN PABON BARAJAS
INGENIERO INDUSTRIAL**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2005

Este trabajo lo dedico a quien me formo con su ejemplo y me motivo a ser mejor cada día. MI madre, quien partió el eterno descanso, pero siempre estará en mi corazón. .

**ENTREGA DE TRABAJOS DE GRADO, TRABAJO
DE INVESTIGACION O TESIS**

Yo, **JULIO CESAR PLATA CASTILLO** mayor de edad, vecino de Bucaramanga
Identificado con la cédula de ciudadanía No 91.426.522 de Barrancabermeja.

Actuando en nombre propio, en mi calidad de autor del trabajo de grado, del
trabajo de investigación, o de la tesis denominada (o)

**MODELO GERENCIAL PARA LA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO Y
DE BENEFICIO SOLIDARIO DE LOS TRABAJADORES COASESORES**

Hago entrega del ejemplar respectivo y de sus anexos de ser el caso, en formato
digital o electrónico (CD) a la UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER.

EL AUTOR- ESTUDIANTE, manifiesta que la obra objeto de la presente
autorización es original de terceros, y por lo tanto la obra es de su exclusiva
autoría y detenta la titularidad sobre la misma, PARAGRAFO: En caso de
presentarse cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los
derechos de autor sobre la obra en cuestión. EL AUTOR/ESTUDIANTE, asumirá
toda la responsabilidad, saldrá en defensa de los derechos aquí autorizados; para
los efectos la Universidad actúa como un tercero de buena fe.

Para constancia se firma el presente documento a los dieciocho (18) días del mes
de Abril del año 2005

JULIO CESAR PLATA CASTILLO

RESUMEN

Título: “Modelo Gerencial Para La Cooperativa De Trabajo Asociado Y De Beneficio Solidario de Los Trabajadores Coasesores”

Autor: Julio Cesar Plata Castillo

Palabras Claves: Coasesores, Cooperativa, asociado, solidario, cultura corporativa, estrategia

Línea de Investigación: administración

Descripción: El presente estudio pretende mostrar de manera muy sucinta los principales aspectos desarrollados en el trabajo de monografía Modelo Gerencial para la Cooperativa de Trabajo Asociado y de Beneficio Solidario de los Trabajadores Coasesores, tanto en su etapa preliminar de investigación, como su desarrollo y propuesta final.

En la etapa preliminar de la investigación se determino que Coasesores cuenta con una estructura organizacional básica, enmarcada dentro de las disposiciones legales referentes al sector cooperativo, lo cual nos muestra una administración consiente de la naturaleza de su empresa y con iniciativa para consolidar un proyecto que permita a la institución desarrollar todo su potencial como Cooperativa de Trabajo Asociado.

El Modelo Gerencial propuesto parte de una propuesta de una Cultura Corporativa que refleje el quehacer diario de la Coasesores al igual que sus expectativas en el futuro, pasado luego al desarrollo de un plan de trabajo específico que plasmara puntualmente las metas a cumplir y las estrategias a aplicar para garantizar el éxito del plan propuesto.

La estructura orgánica se considero fundamental para desarrollar el modelo propuesto, por tal razón se propuso una Organigrama que presentar de manera sucinta el numero de personas y cargos necesarios para desarrollar eficientemente la propuesta realizada.

Igualmente se presento el modelo financiero adecuado para realizar las correspondientes mediciones del desarrollo del plan operativo, lo cual es fundamental para evaluar la gestión de la organización.

Definitivamente el futuro se debe prever, por tal motivo también se propuso la aplicación de un modelo presupuestal que le permitiera a la institución proyectar sus ingresos, costos y gastos de tal forma que se pudiese evaluar con los resultados obtenidos.

La importancia de la propuesta radica en el compromiso de aplicación por parte de la administración de Coasesores y su posterior evaluación con los resultados obtenidos, de tal forma que se pueda constatar la eficacia del modelo propuesto.

*Proyecto De grado

** Fuente: Universidad Industrial de Santander, Asesor Hernán Pabon Barajas

SUMMARY

I title: : “Model Gerencial Para the Cooperative De work associated and of Benefit soldiery of the hardworking Coasesores”

Authors: authors: Julio Cesar Plata Castillo

Passwords: Cooperative, associated, solidity, culture corporative, strategy

Line of Investigation: administrative

description: the present study he attempts pointing out of very succinct manner the main things developed aspects at work of monograph Modelo Gerencial for Trabajo Asociado's and Beneficio Solidario's Cooperativa of them Trabajar Coasesores, point in his preliminary stage fact-finding, as his development and once was proposed final.

it am been determined that Coasesores considers in the investigation's preliminary stage with a structure basic, organizacional framed inside the legal dispositions referentes to the cooperative sector, it as a management shows us he consents of the nature of his company and with initiative to make firm a project that he permit (subj) the institution to develop all his potential as Cooperativa of Trabajo Asociado.

he crushes the Modelo Gerencial projob of a Cultura Corporativa's proposal that he reflect (subj) her daily duty Coasesores just like his expectancies in the future, once an specific work schedule was exceeded next to the development that I materialize punctually the goals to obey and the strategies to applying to guarantee the plan's success proposed.

he structures it organic consider him fundamental to develop the model projob, for such reason a Organigrama intended to show of succinct manner the number of people and necessary fees to develop efficiently the proposal once was accomplished.

equally show him the model financier made suitable to accomplish the correspondents measurements of the operating plan's development, it as he is fundamental to evaluate the organization's steps.

definitively the future they must plan me ahead, for such motive also a model presupuestal's application intended to that I permit to project the institution his earnings, costs and expenses in such a way that it happen to me that they may evaluate with the aftermaths obtenidoses.

* Grade project

* * Source: Institute of Education university Santander's Industrial, Assessor Hernán Pabon Barajas

CONTENIDO

INTRODUCCION	1
1. DIAGNOSTICO DEL MODELO DE GESTION	3
1.1. DIRECCIONAMIENTO	3
ESTRATEGICO	
1.2. LIDERAZGO	4
1.3. SATISFACCION DE LOS ASOCIADOS Y CLIENTES	6
1.4. GERENCIA DE LA INFORMACION	9
1.5. GERENCIA DE LOS PROCESOS DE ATENCION	10
1.6. GERENCIA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	11
1.7. CONFORMACION Y DESARROLLO DEL EQUIPO HUMANO	12
1.8. CONTRIBUCION AL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL PAIS	15
1.9. LOGROS EN MEJORAMIENTO	15
2. ANALISIS ESTRUCTURA DEL SECTOR DE TRABAJO ASOCIADO COOPERATIVO	17
2.1. ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR	17
3. ANALISIS DE LA CULTURA CORPORATIVA ACTUAL	25
4. MODELO GERENCIAL PROPUESTA FINAL	29
4.1. OBJETIVO	29
4.2. METODOLOGIA	29
4.2.1. Análisis estructural del sector	29
4.2.2. Satisfacción, Necesidades y Expectativas de los Asociados	30
4.2.3. Análisis de la Cooperativa de Trabajo Asociado y de Beneficio Solidario de los Trabajadores Coasesores	31
4.2.4. Direccionamiento Estratégico	33
4.2.5. Definición de Planes Anuales	34
5. PLAN ESTRATEGICO	35
5.1. CULTURA CORPORATIVA	35

5.1.1. Visión	35
5.1.2. Misión	35
5.1.3. Principios y valores corporativos	35
5.1.4. Factores claves de éxito	36
5.1.5. Objetivos corporativos	37
6. PLAN OPERATIVO	38
7. ESTRUCTURA ORGANICA	40
8. MODELO FINANCIERO	42
8.1. ESTADOS FINANCIEROS LEGALES	42
8.2. ESTADOS FINANCIEROS MENSUALES	42
8.3. INDICADORES FINANCIEROS	43
9. MODELO PRESUPUESTAL	45
9.1. DEFINICIONES Y TERMINOLOGIA	45
9.2. PARAMETROS GENERALES ESTABLECIDOS PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO	46
9.3. PRESUESTO DE INGRESOS	47
9.3.1. Presupuesto de Cuota de Afiliación y de Administración	48
9.3.2. Presupuesto de numero de Asociados	48
9.3.3. Presupuesto de Crecimiento Cooperativa	48
9.3.4. Presupuesto de Facturación	48
9.3.5. Presupuesto de Cuotas de Administración	48
9.3.6. Presupuesto de Cuotas de Afiliación	49
9.3.7. Presupuesto de Ingresos por Intereses	49
9.4. PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN	49
9.4.1. Presupuesto de Gastos de Administración	49
9.4.1.1. Presupuesto de Gastos de Personal	49
9.4.1.2. Presupuesto de Gastos Generales	50
9.4.1.3. Presupuestos de Depreciaciones	55
9.4.1.4. Presupuesto de Amortizaciones	55
9.4.2. PRE SUPUESTO DE GASTOS OPERACIONALES DE VENTA	55

9.5. PRESUPUESTO DE OTROS EGRESOS	55
9.5.1. Presupuesto de Gastos Financieros	55
9.5.2. Presupuesto de Gastos Extraordinarios	56
9.5.3. Presupuesto de Gastos Diversos	56
9.6. PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS	56
9.6.1. Presupuesto de Rendimientos Financieros	56
9.6.2. Presupuesto de Diversos	57
9.7. FLUJO DE CAJA PROYECTADO	57
9.7.1. Ingresos Operacionales	57
9.7.2. Egresos Operacionales	57
9.7.3. Flujo de Caja Operativo	57
9.7.4. Otros Ingresos	57
9.7.5. Flujo de Caja Antes de Financiación	57
9.7.6. Financiación Actual	58
9.7.7. Financiación Nueva	58
9.7.8. Flujo de Caja Neto de Periodo	58
9.7.9. Flujo de Caja Inicial	58
9.7.10. Flujo de Caja Neto	58
9.8. EJECUCION PRESUPUESTAL	58
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

LISTADO DE ANEXOS

ANEXO 1 EVALUACION DE LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

ANEXO 2 CADENA DE VALOR

ANEXO 3 MATRIZ DOFA

ANEXO 4 PLAN OPERATIVO

ANEXO 5 ORGANIGRAMA

ANEXO 6 ESTADOS FINANCIEROS

ANEXO 7 INDICADORES FINANCIEROS

ANEXO 8 PRESUPUESTO

INTRODUCCION

Esta monografía presenta un Modelo Gerencial para la Cooperativa de Trabajo Asociado y de Beneficio Solidario de los Trabajadores Coasesores, teniendo como base fundamental las expectativas de sus directivos y asociados frente al futuro de la institución, de tal forma que se garantice su viabilidad y se consolide como la mejor alternativa para el sistema de trabajo asociado cooperativo del país, basado en el sentido de pertenencia e identidad de sus componentes de tal forma que se alcancen los mejores beneficios para sus asociados.

Se inicia con una revisión del entorno de Coasesores, para luego realizar un análisis DOFA por parte de todos los integrantes de la organización, realizando tabulación de la información recogida, que permitiera su análisis y se inicia con el proceso de fundamentación de una Cultura Corporativa propia, que plasmara en su contenido todos los deseos, expectativas y fortalezas que cada uno de los componentes de la organización identificaron, reconocen y esperan se cumplan en el futuro, soportando este proceso en los aportes que todos los integrantes realizan dentro del desempeño de su rol en la organización, teniendo como marco de referencia general, la legislación y requerimientos estatutarios, establecidos por el estado colombiano y por los reglamentos de la institución.

En el proceso de determinación de la Cultura Corporativa se involucraron todos los estamentos de la institución garantizando de esta manera la participación a todo nivel, luego se creo un grupo de trabajo que se encargo de sintetizar y dar forma a la visión, misión, valores corporativos y áreas estratégicas, luego se procedió a diseñar el Plan Estratégico Corporativo de Coasesores, que incluyen los objetivos corporativos, Metas y estrategias a cumplir para alcanzar la misión y visión de la cooperativa, asignando los responsables correspondientes al igual que la fechas y

plazos de cumplimiento.

Luego se presenta el diseño de la estructura organizacional teniendo en cuenta los requerimientos establecidos en la Cultura Corporativa y desarrollados en el Plan Estratégico de la institución. La estructura organizacional se diseño teniendo en cuenta los requerimiento de tipo legal y las necesidades propias de la organización, buscando que dicha estructura fuese lo mas dinámica posible de tal manera que se garantice la operatividad del modelo gerencial propuesto.

Por ultimo se diseña el modelo financiero y presupuestal que permitirá medir y evaluar cuantitativamente los resultados de la aplicación del plan estratégico de la cooperativa, con el objeto de que se tomen los correctivos necesarios para ajustar las desviaciones encontradas, ya que se reconoce la trascendencia e importancia que representa la planeación dentro de la gestión administrativa a realizar en cualquier institución, por tal razón se ha realizado el presente Modelo que pretende dar a conocer el proceso de diseño, elaboración y ejecución del presupuesto como herramienta de control para el cumplimiento de los objetivos trazados por la entidad.

Al culminar el trabajo realizado se constata la puesta en marcha del Modelo Gerencial propuesto parte de los directivos y asociados de Coasesores, además de todo el Plan Estratégico, por lo tanto hay seguridad de que la institución alcanzara los objetivos propuestos y cumplirá con la misión y visión proyectada.

Este trabajo de monografía se desarrollo con el apoyo de la Dirección de la especialización a cargo del Doctor Hernán Pabon Barajas, por parte de la Universidad Industrial de Santander y los señores Jairo Bueno Mogollón, Víctor Fernando Castillo Madero y Eddy Rocío Hernández Amaya, miembros del Consejo de Administración y de la Gerente Adriana Parada Trillos, por parte de la

Cooperativa de Trabajo Asociado y de Beneficio Solidario de los Trabajadores
Coasesores

Como estudiante de la especialización en Alta Gerencia es muy importante que la propuesta presentada sea desarrollada con éxito en Coasesores, ya que será marco de referencia para nuevas investigaciones sobre la materia, de tal forma que se alcance un desarrollo importante de la actividad gerencial en las cooperativas de la ciudad y del departamento.

1. DIAGNOSTICO DEL MODELO DE GESTION

1.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

1.1.1. Definiciones Básicas y Formulación de planes

La Cooperativa de Trabajo Asociado y de Beneficio Solidario de los Trabajadores Coasesores, tiene definidos sus grandes propósitos: Visión, Misión y Valores que se establecieron por la Gerencia de la cooperativa pero no se encuentra documentada la manera como se van a alcanzar los objetivos.

No se ha desarrollado la planeación de la empresa con formalidad; se ha centrado en la labor de mercadeo desarrollada por la gerencia y en el aprovechar una oportunidad de mercado generada por la tendencia de las empresas de tercerizar la nomina pero nunca se desarrollaron planes específicos para alcanzar los objetivos propuestos.

Las líneas estratégicas se plasman en los objetivos y en los presupuestos anuales de la institución.

1.1.2. Análisis estratégico

A la fecha de la investigación la Cooperativa de Trabajo Asociado y de Beneficio Solidario de los Trabajadores Coasesores, no había desarrollado ningún tipo de análisis estratégico que tuviera en cuenta las diferentes variables del entorno y aspectos internos que influyeran en la institución. Tampoco se indica de qué manera estas variables favorecen o afectan la competitividad o las acciones de Coasesores hacia el futuro.

La evolución estratégica ha seguido la siguiente trayectoria:

AÑO	ESTRATEGIA
2003	Inicio en operaciones en Abril, buenos resultados al final del ejercicio.
2004	Crecimiento acelerado por el aumento del mercadeo y
2005	excelentes resultados en el servicio prestado. Se elabora el presupuesto de operación para el año 2004. Necesidad de conformar y consolidar un plan estratégico.

Se tiene una gran fortaleza, el servicio prestado a las empresas ha generado una relación comercial sólida con tales clientes, lo que ha permitido aumentar la oferta a dichas empresas y también por referencias comerciales incrementar el mercado, por lo tanto se cuenta con un número importante de asociados que dan estabilidad a la cooperativa.

La revisión de los resultados se hace por iniciativa del Gerente General junto con el Consejo de Administración que se reúne cada mes, resaltando que no existe una periodicidad formal de las reuniones. El seguimiento se realiza también a través de la ejecución presupuestal.

1.1.3. Despliegue del direccionamiento estratégico

La formulación de los objetivos anuales se realizó por iniciativa del gerente de Coasesores. La institución no cuenta con un manual de funciones, donde se establezcan las misiones de las diferentes áreas y cargos de la empresa. No se cuenta con planes operativos e indicadores de seguimiento.

1.2. LIDERAZGO

Coasesores es una empresa líder en el sector y se ha logrado gracias a la concepción estratégica por parte de los administradores de la cooperativa; llegando a posicionarla como una de las primeras cooperativas de trabajo asociado de Santander.

Coasesores cuenta con líderes en la dirección de la cooperativa los cuales han jalonado su progreso, pero observamos debilidades que una vez superadas pueden mejorar el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Coasesores desde su creación ha buscado ser una cooperativa de proyección nacional con altos índices de servicios a sus asociados, y dentro de su cultura sus directivos pretenden que la organización sea flexible, práctica, preparada para los constantes cambios de una economía inestable y dentro de un sector igualmente inestable como lo es el sector cooperativo, buscando siempre la disminución de sus costos de operación con el mejor aprovechamiento de los recursos, para ofrecer los mejores servicios a los mejores precios de mercado para sus clientes. Lograr estos objetivos ha sido su principal objetivo y causal de éxito; descuidando tal vez factores que hoy la administración moderna considera importantes.

Liderazgo del equipo de dirección mediante el ejemplo se ejerce por medio de actitudes como la responsabilidad, racionalidad, el cumplimiento y capacidad que hacen que el equipo de dirección sea respetado por todos los niveles de la organización.

La alta dirección está comprometida en el direccionamiento estratégico y se busca inculcar la calidad en los empleados, aunque no se ha comunicado formalmente la

Misión, Visión y Valores corporativos a nivel de sus colaboradores. Igualmente Coasesores no hace referenciación competitiva.

La participación se realiza en el nivel superior y a nivel de administrativo se realizan reuniones para discutir las actividades realizadas, haciendo hincapié en el servicio y en la oportunidad de los pagos, afiliaciones y demás aspectos relacionados con los asociados de la cooperativa. El proceso de Gestión de Calidad no esta documentado a ningún nivel.

Los colaboradores se encuentran facultados para la toma de decisiones, aunque no existen indicadores que nos permita conocer los índices de satisfacción de los mismos.

El proceso de admisión de asociados se encuentra documentado en los estatutos de la cooperativa y se han establecido protocolos que se deben cumplir en especial en el manejo de información que debe fluir con la empresa contratante.

No existen procesos de mejoramiento continuo documentados y se ha generado capacitación en cooperativismo a nivel de los asociados que desarrollan su labor en la parte administrativa de la cooperativa.

Se contemplan actividades y reuniones con los clientes para discutir y conciliar diferentes temas relacionados con las actividades de la cooperativa.

Valores y Principios

Existen principios y valores escritos, pero no se ha hecho el esfuerzo por comunicarlos a toda la institución y por lo tanto no son conocidos ni aplicados por la mayoría de los asociados.

La Gerencia es evaluada a través de los resultados cuantitativos alcanzados. La alta dirección se esfuerza en trabajar la calidad en todas las áreas y se está complementando con el proceso actual de este trabajo de monografía.

Promoción de una cultura de calidad en el sector es fundamental para marcar la diferencia con otras entidades dedicadas al mismo objeto social nuestro.

No se cuenta con acciones emprendidas para la divulgación de sistemas de calidad orientados a la comunidad y asociados; por lo tanto no se tiene asignación de recursos para el mismo propósito.

1.3. SATISFACCION DE LOS ASOCIADOS Y CLIENTES

En cuanto a la satisfacción y expectativa de los clientes, Coasesores maneja dos frentes de trabajo en cuanto a estos aspectos de la siguiente manera:

Clientes: Son las empresas contratantes de los servicios de Coasesores, cuyas expectativas se cubren mediante el cumplimiento de los términos contractuales acordados en los contratos suscritos con ellos y como valor agregado que se ofrecen beneficios que la cooperativa puede brindar a los asociados que prestan los servicios en tales empresa., como son el acceso a préstamos en diversas líneas de crédito, descuentos en supermercados, descuentos en otros almacenes y actividades de recreación. Igualmente el cumplimiento en el pago de los asociados y la oportunidad de las afiliaciones a la seguridad social además su pago oportuno, son otro factor fundamental de cumplimiento ante las empresas contratantes.

Asociados: Los asociados son otros clientes que la cooperativa debe atender y prestar el mejor servicio ya que el talento humano es fundamental para el

desarrollo del objeto social de Coasesores. En cuanto a estos se da prioridad a los siguientes aspectos:

- Pago inmediato una vez la empresa contratante realice el pago a Coasesores.
- Afiliación oportuna a la seguridad social en especial Riesgos Profesionales y salud.
- Afiliación oportuna a la Caja de Compensación Familiar.
- Pago de los aportes a la seguridad social oportuna sin tener en cuenta si la empresa contratante a pagado o no los servicios correspondientes a dichos meses. Este beneficio se mantiene hasta por seis meses.
- Acceso a cinco líneas de crédito.
- Descuentos en almacenes de cadena.
- Convenios con otras cooperativas multiactivas para la adquisición de bienes y servicios.

Para medir la satisfacción de los clientes Coasesores no ha diseñado ninguna tipo de herramienta de medición, sin embargo todas las observaciones y dificultades que se puedan presentar con estos son atendidas directamente por la gerencia y se acuerdan reuniones para determinar las causas de tales situaciones y se toman correctivos para corregir.

En cuanto a la satisfacción de los asociados no se cuenta con herramientas de medición, pero se tiene un área de servicio al asociado que atiende las eventuales observaciones y reclamaciones aunque solo se limita a aspectos relacionados con la vinculación, pago de compensaciones y afiliaciones a la seguridad social.

La información recogida producto de la atención a los clientes y asociados se utiliza para realizar mejoras en los procesos internos de la cooperativa, pero no obedecen a un plan establecido para tal fin.

No se cuenta actualmente con mecanismos para comunicarnos con los asociados; y estos se encuentran en procesos de elaboración.

El proceso de selección de asociados por parte de Coasesores no existe, la selección la esta realizando la empresa contratante que en el 95 % de los casos que se requiere personal a contratar.

A nivel de los asociados trabajadores del área administrativa se realiza un proceso de selección, aun cuando no esta documentado.

Coasesores define claramente su orientación hacia sus asociados y la administración hace hincapié a su equipo de trabajo de la importancia del trato que se debe brindar a los asociados y la solución inmediata de sus necesidades y requerimientos, aun cuando no existe un mecanismo que permita conocer claramente las inquietudes de los asociados y no se están discutiendo a nivel de la dirección para proponer soluciones y alternativas en los requerimientos realizados.

Gestión de las relaciones con los asociados y los clientes

La comunicación se refiere única y exclusivamente a la solución de problemas relacionados directamente con la relación contractual, mas sin embargo no se tienen institucionalizados los mecanismos de comunicación con los asociados, salvo la emisión de un boletín bimestral donde se informa de las principales actividades de la cooperativa.

Con los clientes la comunicación es muchomás permanente en la medida que se debe coordinar aspectos relacionados con el funcionamiento del contrato.

No se evalúa la atención de los asociados empleados que atienden a los asociados. La Cooperativa tiene definida su orientación al asociado pero no se ha

establecido formalmente, por medio de un manual de funciones ni con un programa de capacitación dirigido a mejorar las actividades relacionadas con este aspecto. No se evalúan actividades realizadas por lo asociados con lo contratado con los clientes.

Sistema de respuesta a quejas

No se tiene institucionalizado una oficina de atención al asociado. Las quejas se atienden directamente por la Gerencia General pero no existe un comité que las analice y tome decisiones respecto de sus soluciones.

1.4. GERENCIA DE LA INFORMACION

En la actualidad se cuenta con un sistema de información nuevo que tiene previsto mejorar la calidad de la información, aunque su implementación ha sido muy lenta y ha ocasionado trastornos en su implementación. La decisión de cambiar de software se tomo por la necesidad de automatizar los procesos manuales que hacían muy engorroso el proceso de liquidación de compensaciones y aportes a la seguridad social. Lo mostrado hasta el momento por el sistema de información nos indica que es confiable pero existe poco conocimiento en su manejo por parte del área contable.

En cuanto al manejo de las hojas de vida de los asociados están organizadas físicamente por empresa contratante y la información básica esta contenida en el sistema de información sistematizado. No existe una evaluación periódica de las hojas de vida para evaluar las calidades y rendimiento de los asociados.

1.4.1. Perfiles de Asociado

Debido a que la gran mayoría de la contratación se realiza con el sector salud se tiene un conocimiento del perfil del asociado que se vincula a la cooperativa pero no se han definido ni aplicado un perfil por parte de Coasesores.

1.4.2. Otros Datos y Fuentes

Las bases de datos referentes a la información de asociados, parte administrativa existe, pero esta información le falta análisis y la toma de decisiones correspondientes.

Los procedimientos para el manejo de bases de datos son confiables y permiten garantizar la fidelidad de la información.

1.4.3. Análisis de la Información

Se efectúan análisis rutinarios de bases de datos de usuarios y administrativas. No se tienen definidos los esquemas y procedimientos para planeación, clientes y asociados en cuanto a satisfacción de estos.

No se evalúa completamente la eficiencia de los sistemas de información ya que esta se hace por divisiones o departamentos y no se comparte plenamente al resto de la organización.

1.5. GERENCIA DE LOS PROCESOS DE ATENCION

El seguimiento y control de los procesos de atención es una actividad que no está desarrollada en la empresa. No están elaborados todos los procesos administrativos de las sedes.

La capacitación y educación a los asociados; no existe como plan de capacitación y solo se han realizado capacitaciones aisladas. El comité de educación no esta operando de acuerdo con sus funciones.

La relación con proveedores está definida en el aspecto meramente comercial del proceso de compra. No hay procesos de evaluación de los proveedores. No hay auditoria de los procesos de atención a usuarios por falta de personal capacitado y entrenado que acceda a todos los puntos de atención de cada uno de los departamentos de la organización.

1.6. GERENCIA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

1.6.1. Seguimiento y control de procesos administrativos

No existen mecanismos para el control de los niveles de calidad en los procesos administrativos. Existen comités encaminados a resolver, mejorar y garantizar los procesos, pero se centran en aspectos meramente operativos.

1.6.2. Estandarización y documentación de los procesos administrativos

Este ítem no se cumple porque no existen mecanismos y no se evalúan ni se estandarizan los procesos administrativos, aunque se proyecta designar una funcionarios que se encargue de recopilar la información para poner en marcha los procedimientos.

1.6.3. Control sobre los recursos financieros

Se cumple parcialmente, ya que se evalúan las inversiones realizadas, se conocen los resultados financieros de la gestión realizada y se toman medidas cuando hay desviaciones. Financieramente la forma de contratación para ciertos sectores es

riesgosa, especialmente en el sector público, que presenta mora en los pagos en la mayoría de los casos, aun cuando no se ha perdido cartera si se observa alta rotación de cartera en estas empresas. Contablemente se apropió una suma para Provisión de Cartera a Diciembre 31 de 2004.

1.6.4. Calidad de las compras

Se cumple parcialmente, aunque existen políticas y mecanismos para garantizar la calidad de los productos y servicios que se contratan, no se cuenta con indicadores de efectividad y oportunidad. Vale la pena resaltar que en cuanto a la naturaleza del objeto social de Coasesores el volumen de compras es mínimo, las compras son representativas cuando se trata de adquisición de activos fijos como muebles y equipos.

1.6.5. Manejo de proveedores

Se cumple parcialmente. Se realizan reuniones periódicas con el proveedor en los cuales se tratan temas referentes a la calidad de los productos y servicios, pero básicamente con proveedores activos fijos.

Se verifican los métodos, se evalúan los proveedores; pero no existen mecanismos de referenciación competitivos, ni mecanismos formales para mejorar los procedimientos relacionados con los proveedores.

1.7. CONFORMACION Y DESARROLLO DEL EQUIPO HUMANO

En la parte de personal existe buena disposición por parte de la Gerencia hacia la administración del Talento Humano; aunque hay debilidades por mejorar en cuanto a reclutamiento, selección, inducción, evaluación, capacitación y participación en la toma de decisiones del personal vinculado con la Cooperativa,

además de esto no hay programa de Seguridad Industrial. Hay debilidad en la complementación de algunos programas.

En cuanto a los asociados vinculados a las diferentes empresas contratantes hace falta coordinación para definir un programa junto con tales empresas, para vincular a este talento humano dentro de los programas desarrollados por la empresa para su equipo de trabajo.

1.7.1. Aseguramiento de la idoneidad del Personal

Hay unos requisitos definidos, pero no se evalúan a la hora de la selección. El cuerpo de trabajo es netamente administrativo y por ello no se tiene en cuenta con este aspecto.

No hay perfiles definidos para la selección de personal; no hay valoración de cargos. No se evalúa la idoneidad del personal.

1.7.2. Inducción, Entrenamiento y Capacitación de Todo el Personal

Hay esbozos de metodología para selección de personal médico - administrativo al cual se le da entrenamiento pero en las empresas contratantes. Se han dirigido al personal algunas actividades de Educación Continuada; pero éste programa no está estructurado ni presupuestado y por ende no hay mecanismos para evaluar el programa.

1.7.3. Evaluación de cargos, retribución y administración de salarios

Se cuenta con políticas de remuneración. Se requiere que el análisis de la gestión

sea más formal y estructurado que permita garantizar la idoneidad y equidad en la asignación de las remuneraciones.

1.7.3.1. Reconocimiento y desarrollo: Actualmente está en proceso de elaboración el programa de Gestión Humana. No existen mecanismos para determinar y ejecutar planes de desarrollo del talento humano.

1.7.3.2. Participación, trabajo en equipo y comunicación: Existen los mecanismos que permitan desarrollar el potencial del equipo de trabajo, pero falta plasmarlos en un programa que garantice su éxito.

En el proceso de toma de decisiones la participación se da sólo en el nivel Gerencial. Los demás funcionarios no participan en el proceso. Este proceso no cuenta con prácticas que busquen esa participación.

1.7.3.3. Calidad de vida en el trabajo: Se cumple parcialmente porque falta trabajar en programas extensivos a la familia. No se cuenta con estrategias para propiciar el conocimiento y habilidades del programa.

1.7.3.4. Higiene y seguridad industrial: No contamos con el programa de Salud Ocupacional y por lo tanto no se cumple con éste. También se requiere que se convierta en una política Gerencial y cuente con mecanismos de evaluación.

No se tienen diagnósticos del programa de Seguridad Industrial, falta implementar y divulgar el programa.

Mecanismos para conocer las necesidades, expectativas del equipo humano y la satisfacción con su trabajo en la institución

No se cuenta con mecanismos para conocer las necesidades y expectativas del equipo Humano que nos permita conocer su grado de satisfacción de pertenecer a la institución. No se cumple porque no se recolecta información de la organización para tomar decisiones; y por ende no se puede evaluar.

A nivel de los asociados trabajadores que se vinculan a terceras empresas clientes de la cooperativa falta coordinación para que se involucren dentro de los procesos de seguridad industrial de cada una de las empresas contratantes.

1.8. CONTRIBUCION AL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL PAIS

Coasesores menciona en sus grandes propósitos la importancia de poseer responsabilidad social pero actualmente no es explícita su ejecución. Falta implementación y seguimiento.

La organización ha contribuido al desarrollo del sector cooperativo en Colombia, generando oportunidades económicas y sociales. Ha participado en la discusión de la reglamentación y ha proyectado su imagen en diversos escenarios del sector.

La proyección social es débil y se carece de un compromiso de sostenibilidad del medio ambiente en ámbitos que vayan más allá de lo reglamentado.

1.9. LOGROS EN MEJORAMIENTO

Es una fortaleza el análisis de este punto al ser una columna vertebral de nuestra organización, el mejoramiento continuo de la gestión realizada por cada uno de los integrantes del equipo de trabajo. En torno al mejoramiento de los procesos giran aspectos fundamentales como ingresos, costos y prestación del servicio en

general. En indicadores de calidad no se fijan metas anuales. No se hace referenciación competitiva.

1.9.1. Mejoramiento De Procesos, Productos Y Servicios

Coasesores cuenta con indicadores que son analizados para monitorear los niveles de calidad en su gestión. No hay metas anuales de los indicadores. Se tienen los datos numéricos sobre los niveles actuales y las tendencias de los indicadores en mención.

1.9.2.Comparación de Resultados

Se han realizado comparaciones con instituciones del ámbito nacional en cuanto a procesos, servicios y productos. No se ha estandarizado este proceso.

No hay divergencias entre el sistema de calidad y los procesos de atención; y en comparación a terceros falta trabajar un poco más.

2. ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR DE TRABAJO ASOCIADO COOPERATIVO

2.1. ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR

2.1.1. Asociados

Por ser un sector de alta controversia pero igualmente de gran dinamismo, pues la conformación de Cooperativas de Trabajo asociado se ha popularizado en los últimos años, se presenta una gran amenaza de que algunos asociados puedan conformar su propia cooperativa de trabajo asociado, inclusive en algunos casos con el auspicio de las mismas empresas contratantes.

La tendencia de los asociados del sector cooperativo es buscar una forma de asociación, en este caso particular, las cooperativas de trabajo asociado que les permita un sistema de contratación con las empresas, mas no se observa que estén interesados en desarrollar las cooperativas de trabajo asociado en otros ámbitos.

2.1.2. Proveedores

Por ser una institución de características muy precisas, sus proveedores no tienen relación directa con su objeto social, por lo tanto no se observa que un proveedor de importancia trascendental, dentro del desarrollo de las actividades desarrolladas por la cooperativa. Son proveedores de insumos como papelería, materiales, servicios de mantenimiento, servicios públicos.

Como el manejo de información por parte de la cooperativa es fundamental dentro del desarrollo de sus actividades, el software que maneje su sistema de información es fundamental para alcanzar eficiencia en las actividades, por lo

tanto se observa una debilidad al no tener el desarrollo de un software propio y se tiene una alta dependencia del proveedor de este servicio.

La relación con los diferentes proveedores es excelente y no se han presentado altercados ni diferencias en esta relación. La única excepción se presenta con el proveedor del software utilizado para el manejo de la información por parte de la cooperativa.

No se observa posibilidad importante de que alguno de los proveedores se pueda convertir en una cooperativa de trabajo asociado en la medida que desarrollan actividades completamente diferentes de las desarrolladas por Coasesores.

No se observan en los proveedores estrategias o tendencias diferentes de mejorar el servicio a sus clientes, es decir nada relacionado con las cooperativas de trabajo asociado.

En el área de sistemas de información ya existen proveedores que buscan presentar alternativas para las cooperativas de trabajo asociado, con el fin de cubrir una necesidad que es latente en este momento trascendental para el desarrollo del sector cooperativo.

2.1.3. Clientes

Las principales razones que tiene una empresa para contratar los servicios de una Cooperativa de Trabajo Asociado son las siguientes:

Flexibilidad laboral

Disminución de la carga administrativa

Mayor exigencia de estándares de calidad

Buscar tercerizar los beneficios para los asociados

Responsabilidad

Imagen

Oportunidad de pagos

Oportunidad en la afiliación al sistema de seguridad social

Las empresas contratantes no tiene dificultad de cambiar la contratación con una cooperativa de trabajo asociado, por una empresa de servicios temporales o por otra cooperativa de trabajo asociado o que asuma directamente estos servicios.

En cuanto a los asociados, su poder de negociación es muy poco en la medida que quienes determinan la contratación son la empresa y la cooperativa.

Nuestros principales clientes son:

Solidaria de Salud Solsalud EPS S.A.

ESE Francisco de Paula Santander

Servir S.A.

Unión Temporal Unión Médica

Clínica Metropolitana de Bucaramanga

Servifarma S.A.

Cada vez los clientes son más exigentes en el cumplimiento de los requisitos de orden legal, se requiere un grado de organización legal e interno que de confianza a la empresa contratante de la seriedad y cumplimiento de la organización.

Cada vez mas los clientes requieren los servicios de las cooperativas de trabajo asociado, ya que presentan grandes beneficios para las empresas, por la flexibilidad laboral que esta tienen.

2.1.4. Competencia Actual

Existen muchas cooperativas de trabajo asociado en el mercado, pero la gran

mayoría se dedican a realizar afiliaciones colectivas al sistema de seguridad social, pero no al objetivo fundamental del trabajo asociado que consiste en la unión de esfuerzos para atender una necesidad empresarial. Estas cooperativas no las consideramos competencia ya que han desviado sus objetivos y no se dedican en ninguna de sus actividades a contratar con empresas del sector de la economía bajo la modalidad de trabajo asociado.

Los principales competidores de Coasesores son:

Coopesalud

Trascor

Conducir

Las principales estrategias desarrolladas por los competidores para aumentar su participación en el mercado son las siguientes:

- En cuanto a Coopesalud contrata de manera integral sus servicios, se han dedicado básicamente a los servicios médicos de primer nivel y se registran como IPS ante la secretaria de salud del departamento. No incursionan en servicios administrativos para efectos de su contratación bajo la modalidad de trabajo asociado.
- La cada vez menor oferta de porcentaje de administración presentado por las Cooperativas de Trabajo Asociado a las empresas.

No es muy intensa la competencia de las cooperativas de trabajo asociado, desde el punto de vista de que no se encuentran muy organizadas y existe desconfianza en su contratación por parte de las empresas.

Existe otro frente de alta competencia que está representado en las empresas de servicios temporales que por su naturaleza tiende a criticar y señalar la contratación por medio de cooperativas de trabajo asociado como ilegal.

El crecimiento en ventas de Coasesores en el último ha sido vertiginoso por el rápido crecimiento en la contratación y en el número de asociados. Los incrementos se acercan al 300 por ciento.

Los principales aspectos que han favorecido el crecimiento de Coasesores han sido la labor de mercadeo, los resultados obtenidos en las contrataciones, y la organización interna que permitido demostrar las verdaderas ventajas de la contratación con las cooperativas de trabajo asociado. De igual manera se ha demostrado seriedad ante las empresas contratantes y los mismos asociados.

En cuanto a la expansión de Coasesores definitivamente es necesario aumentar la capacidad instalada de la Cooperativa tanto es así que se debió trasladar de oficina porque por el desarrollo de la cooperativa no permitió seguir en la oficina que actualmente se trabajaba.

Se continúa con el proceso de mercadeo porque se requiere mantener volúmenes importantes para otorgar los mejores beneficios para los asociados.

De igual manera se pretende dar impulso importante a la contratación en la ciudad de Bogotá, que por su tamaño tiene muchas mas expectativas de crecimiento.

Se pretende ampliar la oficina de la ciudad de Bogotá tanto el parte de infraestructura física, por medio del traslado de la oficina actual y de igual manera dar una estructura orgánica mucho mas formal para la ciudad capital.

Se tiene intenciones de aumentar la oferta de servicios tanto para las empresas contratantes como para los asociados.

Los servicios que se planean ofrecer son entre otros:

- Crédito
- Venta de electrodomésticos
- Convenios con almacenes de cadena
- Convenios interinstitucional con otras cooperativas especialmente multiactivas.
- Fortalecer los Comités de educación y de solidaridad.

En cuanto a la evolución del sector cooperativo y a pesar de ser un sector de alta controversia, se observa la intención del estado colombiano de fortalecer las cooperativas, que como Coasesores cumplen el objetivo fundamental del trabajo asociado, por lo tanto Coasesores pretende continuar creciendo buscando siempre el mayor beneficio para los asociados y para las empresas contratantes.

También es importante resaltar que la mayoría de las empresas prefieren tercerizar el manejo del talento humano, ya que le permite despojarse de una carga administrativa y de igual flexibiliza su manejo, es decir existe un potencial grande de crecimiento por esta tendencia de las empresas del sector económico.

Por la mismas exigencias de tipo legal cada vez se exige a las cooperativas de trabajo asociado el cumplimiento de la normatividad vigente, por lo tanto se presentara una decantación de este tipo de organizaciones, pero al mismo tiempo se presentara una competencia mas alta en la medida que existirán mas cooperativas ajustadas al cumplimiento de los requisitos de orden legal, que pueden ser una competencia fuerte para Coasesores.

Los principales aspectos que están afectando las cooperativas de trabajo asociados son las siguientes:

El manejo de información, ya que por su volumen, es muy importante contar con un sistema que permita manejar con eficiencia y eficacia todo lo relacionado con las afiliaciones al sistema de seguridad social y cajas de compensación y el pago de salarios, prestaciones sociales y todo lo relacionado con los ingresos y descuentos de los asociados que por su volumen en la actualidad hace indispensable un control milimétrico de cada uno de ellos para evitar riesgos como podrían ser la no afiliación a salud o riesgos profesionales, al igual que el no pago de compensaciones y los descuentos que debe realizar la cooperativa.

También es muy importante la reglamentación vigente en cuanto a las cooperativas de trabajo asociado.

Las tarifas se reducen cada vez más por la intensidad competitiva y hace que los clientes exijan cada vez menos porcentaje de contratación lo que reduce los márgenes y por lo tanto es necesario ser más eficientes para alcanzar algún tipo de rentabilidad.

Cada vez torna indispensable iniciar el proceso de acreditación en ISO 9000 ya que la tendencia de la contratación exige que las empresas proponentes se acrediten. Queremos que este proceso de acreditación sea realizado de manera consiente y no como el cumplimiento de un requisito, sino como un factor de mejoramiento y de garantía de supervivencia en el futuro.

2.1.5. Competidores Potenciales (Nuevos Entrantes)

Se conocen proyectos de montaje de nuevas cooperativas de trabajo asociado y en su mayoría son locales y principalmente liderados por personas de

determinados sectores que pretenden aglutinar trabajadores para cubrir la contratación con tales empresas, por ejemplo del sector salud, calzado, lechero, avícola, etc.

No existen barreras importantes para crear una cooperativa de trabajo asociado, ya que no se necesita mayor cantidad de capital, no es necesario registrarse en Notaria, los gastos de constitución solo se generan por el registro en Cámara de Comercio. Solo se deben acreditar las capacitaciones en cooperativismo, los estatutos y los regímenes de trabajo asociado, compensaciones y previsión y seguridad social, estos últimos se deben registrar en el Ministerio de Protección Social.

Un factor importante a superar como barrera de entrada consiste en la experiencia que tienen cooperativas como Coasesores que han podido desarrollar un sistema eficiente para atender a sus clientes. Sin esta experiencia es más difícil ser competitivo, aunque no es un factor determinante.

El manejo de los volúmenes de información a medida que se incrementa el número de trabajadores asociados es un factor determinante como barrera de entrada, ya que si no se cuenta con un sistema de información eficiente es muy difícil poder prestar los servicios tanto a los asociados como a las empresas contratantes.

En cuanto a requerimientos de Capital, es muy importante tener una estructura financiera sólida, en especial para la contratación con entidades del estado que son muy exigentes en este aspecto.

En cuanto a las economías de escala, es muy importante contar con un volumen alto de asociados, ya que eso garantizara una mejor absorción de los costos fijos de la institución y por tanto se generara un mejor margen operacional.

La principal barrera de salida es el pago de las obligaciones que pueda tener la cooperativa, en especial con sus asociados, otros aspectos serian los costos fijos de funcionamiento que se tendrían que atender mientras dura el proceso de liquidación

3. ANALISIS DE LA CULTURA CORPORATIVA ACTUAL

Se realizo encuesta a una selección de asociados, a los miembros del Concejo de Administración, empleados y la gerencia de la cooperativa, con el fin de conocer la percepción y expectativas que cada uno de ellos tiene sobre el momento actual que vive la cooperativa y el futuro que proyectan para esta.

A. Mercadeo (Crecimiento de Usuarios, Programas de mercadeo, Proyección social)

La cooperativa ha tenido un crecimiento importante en el número de asociados en especial por la actividad de mercadeo desarrollado que ha permitido la contratación con diversas empresas. En cuanto a la proyección social se ha logrado dar oportunidad de trabajo a aproximadamente 800 asociados en la actualidad.

B. Tecnología

En cuanto a tecnología se ha incrementado el uso de equipos de computo, se adquirió un software para el manejo de la nomina de compensaciones y la contabilidad de la empresa. Pero ha causado diversos problemas en especial en el manejo de la información financiera y contable.

C. Pagos

La empresa ha manejado de manera clara los pagos, tanto a sus asociados como sus obligaciones propias. A la fecha no se ha dejado de pagar ninguna compensación y lo más importante no se han dejado de pagar los aportes a salud, pensiones, ARP y Caja de Compensación.

D. Distribución de trabajo

La distribución del trabajo se hace de acuerdo con las necesidades de las empresas contratantes y en cuanto al trabajo interno se realiza de acuerdo al análisis de cargos para determinar las cargas de trabajo de cada una de los funcionarios de la cooperativa.

E. Atención y solución de quejas y reclamos.

En la gran mayoría de los casos se han atendido las quejas y reclamos tanto de las empresas contratantes como de los asociados. Sin embargo se han tenido muchos problemas en especial en el proceso de reporte de novedades de la empresa contratante que por no ser oportuno genera inconvenientes con los asociados y con las empresas mismas.

F. Servicios prestados.

En la actualidad los servicios prestados se han centrado en el outsourcing con las empresas. En cuanto a los asociados el crédito ha sido el servicio de mayor oferta y utilización.

G. ¿Coasesores conoce sus necesidades?

En general se necesitan un mayor conocimiento de las necesidades de los asociados. En cuanto a las expectativas la mayoría de los trabajadores asociados y directivos esperan que Coasesores se convierta en la primera cooperativa de trabajo asociado del país.

La opinión de los asociados respecto de Coasesores se resume en los siguientes aspectos:

A. Solidez de la empresa

Excelente, se considera que es una cooperativa con un manejo transparente de los recursos.

B. Gestión

Excelente, el crecimiento de la cooperativa ha si lo demuestra.

C. Aspectos Financieros. (Inversiones, Rentabilidad, Utilidades)

La rentabilidad de la cooperativa es buena aunque no su objetivo primordial, ya que lo que se pretende es dar mayores beneficios a los asociados.

D. Trato a los asociados.

En general es un trato muy cordial entendiendo que son la base fundamental de desarrollo de Coasesores.

E. Generación de nuevos negocios

Aun no se cuenta con un proyecto de generación de nuevos negocios.

F. Estructura de la Organización

La estructura de Coasesores es sólida y ha demostrado ser eficiente, aun esta pendiente de mejorar algunos aspectos relacionados con las cargas de trabajo para algunos cargos.

En general los asociados esperan que Coasesores pueda generar mayores beneficios para ellos.

En cuanto al futuro los asociados opinan que debe ser participativo y buscar mejorar su sistema de información y sus procesos internos y especializarse en el manejo de los pagos de compensaciones y afiliaciones y pagos a la seguridad social, de tal manera que se pueda marcar una verdadera diferencia respecto de otros competidores del mercado, ya sean otras cooperativas de trabajo asociado o empresas de servicios temporales.

Los asociados consideran que Coasesores debe especializarse en:

- La contratación de servicios con empresas especialmente del sector salud.
- Contratar servicios médicos de primer nivel de atención.
- Contratar servicios de asistencias jurídica, administrativa, financiera y contables en las diversas empresas del sector económico.
- Realizar convenios con otras cooperativas para brindar servicios a los asociados que en la actualidad Coasesores no puede ofrecer.
- Establecer un programa de educación a nivel de los asociados por medio del Comité de Educación.

4. MODELO GERENCIAL - PROPUESTA FINAL

4.1. OBJETIVO

Establecer el modelo gerencial de la Cooperativa de Trabajo Asociado y de Beneficio Solidario de los Trabajadores Coasesores integrando las necesidades y expectativas de los asociados y directivos y las necesidades de la institución para el logro de su permanencia en el futuro.

4.2. METODOLOGIA

El ejercicio de Modelo Gerencia para la Cooperativa de Trabajo Asociado y de Beneficio Solidario de los Trabajadores Coasesores se desarrolló en cinco etapas:

4.1.1. Análisis estructural del Sector

Se consultó el análisis del sector cooperativo en el Área Metropolitana de Bucaramanga enmarcado en el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter. El modelo evalúa las fuerzas externas que influyen en un sector industrial y que afectan a todas las empresas que en él compiten. El resultado permite determinar la intensidad de la competencia y las relaciones establecidas entre los diferentes actores involucrados: Proveedores, Competidores, Compradores, Nuevos entrantes y Productos sustitutos.

La metodología utilizada se llevó a cabo en dos etapas paralelas:

- Entrevistas selectivas a asociados y Directivos: Mediante cuestionario estructurado, se entrevistaron a los asociados seleccionados y directivos de la empresa. La información recopilada, permitió describir la situación actual y definir

las estrategias de las diferentes partes interesadas en el sector cooperativo, específicamente en la industria de las cooperativas de trabajo asociado. Así mismo, los directivos encuestados enunciaron las tendencias y la evolución, que a su criterio, se presentarán en el sector en el futuro próximo.

- Análisis de la evolución del sector: Se recopiló información cuantitativa y cualitativa de diferentes fuentes; nacionales, departamentales y municipales; que generan información en el sector cooperativo.

4.1.2. Satisfacción, Necesidades y Expectativas de los Asociados

La información concerniente a la satisfacción, necesidades y expectativas de los asociados, se recopiló en la etapa de la entrevista del Análisis estructural. Los asociados, dieron su punto de vista, en su doble situación de trabajadores y asociados de la Cooperativa de Trabajo Asociado y de Beneficio Solidario de los Trabajadores Coasesores, ante los diferentes atributos de calidad que se midieron.

Atributos de calidad como trabajador:

- Mercadeo realizado por Cooperativa de Trabajo Asociado y de Beneficio Solidario de los Trabajadores Coasesores
- Trámites exigidos para asociarse, para ingresar a trabajar y para vincularse al sistema de seguridad social.
- Pago de las compensaciones.
- Afiliación al sistema de seguridad social.
- Pagos oportunos de los aportes a la seguridad social.
- Atención y solución de quejas y reclamos.
- Servicios a los asociados

Atributos de calidad como asociado:

- Solidez de la empresa.
- Gestión.
- Aspectos financieros (Inversiones, rentabilidad, excedentes, fondos)
- Trato a los asociados
- Generación de nuevos negocios.
- Estructura de la organización.

Así mismo, se indagó sobre los servicios adicionales que la Cooperativa de Trabajo Asociado y de Beneficio Solidario de los Trabajadores Coasesores podría ofrecerles y sobre las estrategias, el proceso de desarrollo y evolución de la organización para garantizar su sostenibilidad en el futuro.

La información detallada, del **Análisis Estructural del Sector** y de la **Satisfacción, Necesidades y Expectativas de los socios**, se encuentran desarrollados en el ítem No. 2 **Análisis Estructural del Sector** de la presente monografía.

4.1.3. Análisis de la Cooperativa de Trabajo Asociado y de Beneficio Solidario de los Trabajadores Coasesores

El análisis se desarrolló en cuatro diferentes etapas. El resultado, identificó las fortalezas y debilidades del modelo de gestión actual de Cooperativa de Trabajo Asociado y de Beneficio Solidario de los Trabajadores Coasesores por medio de un diagnóstico organizacional que conjugó diferentes herramientas de análisis.

4.1.4. Evaluación del modelo de gestión.

Con la alta gerencia de la Cooperativa de Trabajo Asociado y de Beneficio Solidario de los Trabajadores Coasesores, se conformaron equipos de trabajo, los cuales evaluaron el modelo de gestión evaluando los siguientes aspectos: Direccionamiento Estratégico, la Gerencia del Día a Día y la Transformación de la Cultura. Los criterios evaluados se enuncian a continuación:

1. Direccionamiento estratégico.
2. Liderazgo.
3. Satisfacción de los clientes y usuarios.
4. Gerencia de la información.
5. Gerencia de los procesos de atención.
6. Gerencia de los procesos administrativos.
7. Conformación y desarrollo del equipo humano.
8. Contribución al desarrollo sostenible del país.
9. Logros en el mejoramiento.

Desarrollado en la primera parte de esta monografía y sintetizado en el ítem # 1 de la presente monografía.

4.1.5. Evaluación de las estrategias de negocios.

La metodología que se aplicó para esta etapa, fue la de entrevistas personales a los líderes funcionales de la organización, como son los Miembros del Consejo de Administración, Gerente, Talento Humano, Contabilidad, Tesorería y Servicio al Asociado. Durante la reunión se analizaron y evaluaron las diferentes estrategias que ha diseñado la Cooperativa de Trabajo Asociado y de Beneficio Solidario de los Trabajadores Coasesores para competir en el mercado:

1. Estrategia de mercadeo.
2. Estrategia de prestación de servicios.
3. Estrategia Financiera.
4. Estrategia de Investigación y Desarrollo.

(Ver Anexo No. 1: ***Evaluación de las estrategias de negocios***).

4.1.6. Análisis de cadena de valor.

La Cadena de Valor es una herramienta que “disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales”¹. En el caso especial de Coasesores se identificaron cada una de las actividades, primarias y de apoyo, que le generan valor a la empresa y se analizaron las debilidades actuales.

(Ver Anexo No. 2: **Cadena de Valor de Cooperativa de Trabajo Asociado y de Beneficio Solidario de los Trabajadores Coasesores**)

4.1.7. Evaluación de Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y amenazas.

Al interior de cada unidad funcional de la Cooperativa de Trabajo Asociado y de Beneficio Solidario de los Trabajadores Coasesores, se realizó un diagnóstico interno y externo, en el cual se identificaron las Oportunidades y Amenazas del entorno y las Fortalezas y Debilidades de la organización.

¹ **PORTER, Michael.** Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Compañía Editorial Continental S.A. – CECSA. México 1995. Página 51.

En reunión con el Consejo de Administración, Gerencia General y demás dependencias, se revisaron los análisis realizados por cada uno de ellos y se estableció la matriz DOFA integral de la organización.

(Ver Anexo No. 3: **Análisis DOFA de Cooperativa de Trabajo Asociado y de Beneficio Solidario de los Trabajadores Coasesores**)

4.1.8. Direccionamiento Estratégico.

El Direccionamiento estratégico *“es el factor que orienta todas las acciones de la organización hacia el logro de las metas para alcanzar la continuidad del negocio en el tiempo; el cual es definido y compartido por los diferentes actores de la gestión de la empresa, quienes en sus labores cotidianas tienen claro su aporte al cumplimiento de esas metas”².*

En un taller realizado con la alta gerencia de la organización, se analizaron y evaluaron los grandes propósitos de la Cooperativa de Trabajo Asociado y de Beneficio Solidario de los Trabajadores Coasesores: Visión, Misión, Valores Corporativos y Factores Claves de Éxito, como resultado, se redefinió la toda la Cultura Corporativa, la cual se presentó a consideración del Consejo de Administración, siendo aprobada por dicho órgano de administración.

Cada uno de los resultados obtenidos en el desarrollo de las diferentes etapas del proyecto, se conjugaron para obtener el diseño de las **Estrategias** para el desarrollo y sostenibilidad de la ventaja competitiva, la formulación de los **Objetivos de Largo Plazo** (2005 – 2010) y la definición de las **Políticas Anuales de la Gerencia** (Fines y Medios).

4.1.9. Definición de Planes Anuales

Con el fin fundamental de garantizar el logro de los grandes propósitos de la Cooperativa de Trabajo Asociado y de Beneficio Solidario de los Trabajadores Coasesores y de las políticas gerenciales; se realizó el respectivo despliegue a las diferentes unidades funcionales.

En reunión con el Consejo de Administración, Gerencia y demás dependencias de la Cooperativa, se presentó el direccionamiento estratégico y frente a las estrategias diseñadas, se plantearon programas a desarrollar a partir del año 2005. El producto obtenido fue la formulación de los **Planes Anuales**, en donde se especifica cual es la actividad o programa que se va a desarrollar, la fecha de ejecución del plan y la persona responsable por los resultados.

(Ver Anexo No. 5: ***Plan Estratégico 2005 – 2010***)

5. PLAN ESTRATEGICO 2005 – 2010

Una vez analizados todos los aspectos relacionados con el análisis estructural, expectativas de los asociados se presenta la propuesta de Plan Estratégico de la Cooperativa de Trabajo Asociado y de Beneficios Solidario de los Trabajadores Coasesores así:

5.1. CULTURA CORPORATIVA

5.1.1. VISION

Para el año 2010 Coasesores será la Cooperativa de Trabajo Asociado del sector de servicios con mayor cobertura del Centro y Nororiente Colombiano y con más de cuatro mil asociados a nivel nacional.

5.1.2. MISION

Ofrecer servicios personales de la mejor calidad al sector productivo del país, por medio de sus trabajadores asociados, bajo los principios cooperativos y con la mejor infraestructura organizacional del sector, a los menores costos y con los mayores beneficios para los asociados y la comunidad en general

5.1.3. PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

PRINCIPIOS

- Actitud de servicio
- Tolerancia
- Calidad
- Sensibilidad social y humanidad

- Liderazgo
- Compromiso
- Comunicación
- Conocimiento
- Imparcialidad
- Responsabilidad social
- Rentabilidad
- Motivación

VALORES

- Ética
- Honestidad
- Responsabilidad
- Reconocimiento
- Respeto
- No discriminación
- Solidaridad
- Calidad
- Calidez
- Lealtad

5.1.4. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

- Integralidad
- Trabajo en equipo
- Cumplimiento de la ley
- Flexibilidad
- Creatividad
- Ambiente laboral
- Oportunidad en la atención
- Calidad de los profesionales médicos.

- Facturación oportuna.
- Ubicación geográfica.

5.1.5. OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Incremento en ventas.
- Mejorar la Recuperación de cartera.
- Mantener el proceso de facturación al día.
- Alcanzar la renovación tecnológica y científica.
- Apertura de nuevos mercados.
- Racionalización de los gastos de operación.
- Creación de nuevos servicios.
- Realizar una eficiente Selección de personal.
- Alcanzar credibilidad y fortalecer el sentido de pertenencia de los asociados.
- Iniciar el proceso de acreditación en ISO.
- Alcanzar rentabilidad por encima del promedio del sector financieros que se traduzca en beneficios para los asociados.
- Satisfacción plena de sus clientes y comunidad en general.

5.1.6. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

- 5.1.6.1. Desarrollo de una cultura del servicio que le permita Coasesores desarrollar su ventaja competitiva y lograr el crecimiento propio y de sus asociados.
- 5.1.6.2. Fortalecimiento de la gestión gerencial de Coasesores orientado a una cultura corporativa participativa y de trabajo en equipo.
- 5.1.6.3. Desarrollo y Crecimiento en el mercado nacional.
- 5.1.6.4. Fortalecimiento de los valores agregados al servicio prestado a los asociados de Coasesores.

6. PLAN OPERATIVO

Como alternativa para establecer el Plan Operativo de la Cooperativa de Trabajo Asociado y Beneficio solidario de los Trabajadores Coasesores se eligió los conceptos y metodología planteados por el Dr. Hernando Mariño Navarrete en su libro Gerencia de Procesos en el cual conceptúa que el Plan operativo es el paso final y consiste en fijar prioridades en las estrategias vitales con el propósito de determinar sobre cuales se enfocaran los esfuerzos y recursos para avanzar en el corto plazo, por lo general, en los próximos doce meses, hacia el logro del objetivo vital. Esto conduce a la definición de las acciones, tareas, proyectos específicos por desarrollar, lo que en conjunto conforma el Plan Operativo de Mejoramiento.

Un plan operativo o plan de acciones a corto plazo, por lo general, provee respuestas específicas acerca de:

- La meta que debe alcanzarse al finalizar un plazo (en doce meses), entendida como la medida que permite evaluar el objetivo operacional previsto por lograr. Para que tenga sentido la meta debe expresarse en cifras absolutas o relativas
- Las 5 W y 1 H, esto es, establece que acciones se van a seguir para alcanzar la meta; el porque o justificación de adelantar dichas acciones, colocando en ejecución las estrategias vitales establecidas; Cuando se ejecutaran las acciones, precisando el periodo de ejecución y, por tanto, la fecha ultima o plazo para terminar con cada acción, quien o quienes tiene la responsabilidad por el desarrollo de cada acción acordada, con indicación exacta del nombre de las personas responsables, do del cargo de ellas; donde se llevara a cabo cada acción y como se hará, es decir, indicación del procedimiento a seguir. El cuanto esta definido en el objetivo o meta por lograr.

- Los indicadores o medidores específicos que se van a utilizar para medir el cumplimiento de la meta, presentando una descripción específica de cada uno de ellos, la unidad de medida utilizada y la periodicidad con que se efectuara la medición del indicador.

Finalmente en el Plan Operativo se pueden definir unos criterios para calificar el nivel de logro que se alcance en cada meta.

Teniendo en cuenta los anteriores conceptos se diseño y elaboro el Plan Operativo de Coasesores y que se describe en el Anexo # 4.

7. ESTRUCTURA ORGANICA

De acuerdo con el modelo gerencial propuesto la Cooperativa de Trabajo Asociado y de Beneficio Solidario de los Trabajadores Coasesores, debe acoger una estructura orgánica que permita dar funcionalidad al modelo a implantar, por tal motivo es necesario replantear el modelo organizacional que actualmente posee la institución y adaptarlo a las nuevas necesidades establecidas en el modelo gerencial propuesto.

Teniendo en cuenta lo anterior se realizó un análisis de la estructura actual, determinando sus falencias y proponiendo un nuevo esquema que cubra todas las expectativas y se convierta en un impulsor del nuevo modelo gerencial de Coasesores.

La propuesta esta basada en los siguientes aspectos:

Se parte de los requerimientos de orden legal cooperativo, donde se establece que el máximo órgano de la cooperativa es la Asamblea General de Asociados, quien elige el Consejo de Administración y al Revisor Fiscal de la institución. Luego el Consejo de Administración, que elige al Gerente de la Cooperativa. Este es la estructura básica establecida por la legislación cooperativa.

Luego de la Gerencia se establecieron seis áreas básicas de operación:

- Mercadeo
- Servicio al Asociado
- Talento Humano
- Contabilidad
- Tesorería
- Sistemas de Información

Las áreas de Talento Humano y Servicio al Asociado estarán a cargo de la Dirección Administrativa, dirección que además se encargara de manejar todo lo relacionado con la logística administrativa de la Cooperativa a nivel de Bucaramanga.

En la actualidad no existe el área de Mercadeo, la cual proponemos se establezca con el objeto de mantener y crecer en la oferta de servicios tanto a las empresas como a los mismos asociados, esta depende de la Gerencia General.

El organigrama propuesto se describe el Anexo # 3

8. MODELO FINANCIERO

El modelo financiero propuesto para la Cooperativa de Trabajo Asociado y de Beneficios Solidario de los Trabajadores Coasesores consta de los siguientes componentes:

8.1. ESTADOS FINANCIEROS LEGALES

Están conformados por los cinco estados financieros básicos establecidos por las Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas contenidas en el decreto 2649 de 1993 y son los siguientes:

- Balance General
- Estado de Resultados
- Estado de Origen y Aplicación de Fondos
- Estados de Flujo de Efectivo
- Estado de Cambios en el Patrimonio

Las Notas a los Estados Financieros hacen parte de los Estados Financieros Básicos. Igualmente todos los Estados Financieros Básicos y sus correspondientes Notas deben presentarse de manera comparativa con el año inmediatamente anterior.

Su periodo de corte de cuentas es anual y son de obligatoria presentación en la Asamblea General Ordinaria de Asociados.

8.2. ESTADOS FINANCIEROS MENSUALES

Se propone para efectos de análisis mensual de los resultados de la Cooperativa la elaboración y presentación de los siguientes Estados Financieros, en primera instancia como herramienta de control y evaluación para la gerencia y para rendir informes mensuales al Consejo de Administración.

Los Estados Financieros propuestos son los siguientes:

- Balance General comparativo con el año inmediatamente anterior
- Estado de Resultados comparativo con el año inmediatamente anterior.
- Balance General Comparativo con el mes inmediatamente anterior.
- Estado de Resultados Comparativo con el mes inmediatamente anterior.
- Notas a los Estados Financieros a la fecha de corte de la evaluación.
- Análisis Vertical de los Estados Financieros
- Análisis Horizontal de los Estados Financieros.

El objetivo de estos informes es presentar cifras comparativas que permitan a la dirección de Coasesores evaluar los resultados de un mes específico respecto del año anterior y del inmediatamente anterior, con el fin de detectar tendencias y variaciones significativas, de tal manera que se evalúen y se tomen correctivos para corregirlas en caso de que sean desfavorables, en caso contrario reconocer el éxito de determinadas decisiones y su incidencia en los resultados de la Cooperativa.

Todos los Informes deben ir acompañados de su respectivo análisis por escrito de tal manera que se deje evidencia de la labor realizada y sobre todo de las decisiones tomadas.

Los informes financieros deben ser revisados y evaluados mensualmente por la gerencia y Consejo de administración de la Coasesores en las reuniones de Comité de Gerencia y de Consejo de Administración.

La composición y modelo de los Estado Financieros propuestos se describen en el Anexo # 6.

8.3. INDICADORES FINANCIEROS

Se debe establecer la evaluación de los resultados de la cooperativa por medio de los indicadores financieros que enunciamos a continuación y que consideramos suministran información valiosa para el análisis de los resultados obtenidos en un periodo determinado.

- Liquidez
- Capital de Trabajo
- Rotación de Cartera
- Endeudamiento
- Concentración del Endeudamiento
- Rentabilidad sobre Patrimonio
- Rentabilidad sobre Aportes
- Rentabilidad Operacional sobre ingresos
- Rentabilidad Neta sobre ingresos

Igualmente los indicadores financieros deben presentarse de forma comparativa con el año inmediatamente anterior y con el mes inmediatamente anterior con el fin de detectar tendencias y tomar correctivos sobre estas.

El detalle de cada uno de los Estados Financieros propuestos se presenta en el Anexo # 7.

9. MODELO PRESUPUESTAL

El Modelo presupuestal se plantea con la implantación de un Manual de Presupuesto que establezca las pautas que se deben seguir para diseñar, proyectar y ejecutar el presupuesto de Coasesores.

La estructura del Manual de Presupuesto se ha definido de acuerdo con el Estado de Resultados propio de las entidades del sector cooperativo, con el fin de facilitar la interrelación entre el sistema contable y el sistema presupuestal, por tal motivo el presupuesto se inicia con la proyección de los ingresos, los cuales se encuentran discriminados por numero de asociados, porcentaje de crecimiento cooperativo, facturación a clientes y presupuesto de cuotas de administración y cuotas de afiliación, siempre expresando los ingresos en miles pesos, posteriormente se proyectan los Gastos de Operación, de acuerdo con la estructura administrativa por cada sede abierta y teniendo en cuenta las expectativas de operación de cada una de estas, luego se continua con los Otros Ingresos y Otros Egresos, basados en la información histórica y proyecciones esperadas.

También se proyecto el Flujo de Caja que le permitirá a Coasesores conocer de manera general el origen de los ingresos de efectivo y la utilización de estos en el desarrollo de las actividades de la institución.

El Manual de Presupuesto es dinámico y debe ser actualizado de acuerdo a las nuevas normas y políticas establecidas por Coasesores al igual que con los avances en materia de administración adoptadas por la institución.

9.1. DEFINICIONES Y TERMINOLOGIA

PRESUPUESTO: Herramienta de administración que proyecta el comportamiento de la actividad económica de la empresa en términos monetarios.

META: Es la expresión cuantitativa de un objetivo trazado por la compañía.

CUOTA DE ADMINISTRACION: Cuota que deben pagar todos los asociados a Coasesores por pertenecer a la institución y que se fija por parte de la Asamblea General de Asociados y esta contenida en los estatutos de la cooperativa.

CUOTA DE AFILIACION: Cuota que debe cancelar toda persona que se vincule en calidad de asociado a la cooperativa, se paga por única vez al iniciar su vinculación. También esta contenida en los estatutos de la Coasesores.

CRECIMIENTO COOPERATIVO: Porcentaje que se establece para ser pagado por el asociado en los eventos en que la empresa contratante no paga ningún valor por concepto de administración. Estos recursos forman parte de los ingresos operativos de la institución.

9.2. PARAMETROS GENERALES ESTABLECIDOS PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO.

1. Las cifras contenidas en el presupuesto se presenta en miles de pesos.
2. El presupuesto se prepara por mes y consolidado por un año.
3. La codificación del Presupuesto se asigna de acuerdo con la misma estructura del Plan Unico de Cuentas para el sector cooperativo.

4. Cada sede de la empresa es responsable de elaborar su presupuesto de Operación, bajo la supervisión de la sede principal.
5. La distribución de los gastos de operación se presupuestan de acuerdo con la estructura administrativa de cada sede y participación de porcentual de los ingresos por cada sede.
6. Los ingresos se presupuestaron teniendo en cuenta los porcentajes de contratación con cada Cliente con los cuales se tienen firmados contratos y proyectando un incremento en el número de asociados de acuerdo con el comportamiento histórico.
7. Los gastos se presupuestaron con base en la estructura administrativa, nueva escala de salarios y gastos fijos como arrendamientos, administración, etc.
8. Los demás gastos se proyectaron teniendo en cuenta el comportamiento histórico y las medidas tomadas para racionalizarlos.
9. Se proyecto ajustar la nomina bajo la estructura salarial del mercado de Bucaramanga.
10. Incremento salarial promedio tasado en el porcentaje de incremento del salario mínimo legal sobre los salarios del año inmediatamente anterior.
11. Proyección de nuevos gastos de acuerdo con las expectativas de negocio de la Cooperativa.
12. Se estructura una tabla de viáticos para todos los funcionarios de la institución que será aplicada de manera uniforme.

9.3. PRESUPUESTO DE INGRESOS

El presupuesto de Ingresos de Coasesores se ha estructurado teniendo en cuenta el número de asociados vigentes y presupuestados a vincular, el valor de afiliación, la cuota de administración y porcentaje de crecimiento cooperativo, discriminando por Cliente o por concepto, cada uno de las clases de ingresos.

El presupuesto de Ingresos se discrimina en nueve presupuestos mas, que son los siguientes:

9.3.1. presupuesto de cuota de afiliación y de administración. Se determina con base en los estatutos vigentes de Coasesores que determinan los valores a cobrar a los asociados por concepto de Cuotas de Afiliación y Cuotas de Administración en el momento de vincularse a la institución y durante el tiempo que se encuentren vinculados a la cooperativa. Para el año 2004 es variable, ya que a partir del mes de abril se modifico por decisión de la honorable Asamblea General de Asociados la Cuota de Administración.

9.3.2. presupuesto de numero de asociados. Corresponde a la proyección de numero de asociados a vincularse a Coasesores durante el año 2004, se toma como base en el numero real de usuarios a Diciembre 31 de 2003 y la proyección de crecimiento para el año 2004.

9.3.3. presupuesto de crecimiento cooperativo Coasesores establece de acuerdo con los términos de contratación con cada sus clientes un porcentaje de administración o Crecimiento Cooperativo, que se liquida sobre el total contratado por cada trabajador asociado.

9.3.4. presupuesto de facturación Corresponde al valor proyectado por cada cliente de los valores facturados mes por mes.

9.3.5. presupuesto cuotas de administración este presupuesto : Es simplemente el resultado de la relación de los presupuestos anteriores, es decir se toma la Cuota de Administración y se multiplica por el numero de asociado vigentes para cada mes.

9.3.6. presupuesto de cuotas de afiliación teniendo en cuenta él número de nuevos asociados se multiplica por el valor de la afiliación y se determina el presupuesto para cada mes por concepto de cuotas de afiliación.

9.3.7. presupuesto de ingresos por intereses en los casos que se presta dinero a nuestros asociados se calculan los intereses ganados por la institución de acuerdo con el reglamento de crédito vigente.

9.4. PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN

El Presupuesto de Gastos de Operación esta conformado por los siguientes presupuestos:

9.4.1. Presupuesto de Gastos de Administración

El presupuesto de Gastos de Administración se elabora por cada sede de la Coasesores y se clasifica en cuatro presupuestos así:

9.4.1.1. Presupuesto de gastos de personal: En este presupuesto se proyectan todos aquellos gastos que se relacionan directamente con la Administración de la Cooperativa y sus componentes son:

- **SALARIOS:** Se incluyen los salarios del Gerente de la cooperativa y del personal administrativo. El concepto salarios incluye el sueldo, subsidio de transporte, carga prestacional, aportes en salud, pensiones y riesgos profesionales, los aportes parafiscales y dotación.

9.4.1.2. Presupuesto de Gastos Generales Dentro de los Gastos generales se presupuestan los siguientes conceptos:

- **HONORARIOS:** Dentro de los Honorarios cargados como gastos se incluyen los honorarios por concepto de Asesoría Gerencia, Asesoría Tributaria, Otras asesorías y los honorarios de la Revisoría Fiscal de la cooperativa.
- **IMPUESTOS:** Se presupuesta los impuestos que eventualmente la institución asuma especialmente por la firma de contratos.
- **ARRIENDAMIENTOS:** Se definen los contratos de arrendamientos de bienes inmuebles y muebles que Coasesores tiene firmados y las condiciones contractuales para procede a proyectar el presupuesto correspondiente.
- **ADMINISTRACION DE BIENES:** Se carga la administración cobrada por el centro comercial cabecera III Etapa por la oficina arrendada en este sitio.
- **SEGUROS:** Los seguros que la Cooperativa adquiera y maneje en la actualidad como son los de incendio, robo y corriente débil que se toma sobre los activos de propiedad de la empresa y el de cumplimiento y de responsabilidad civil que se firma sobre los contratos firmados con las diferentes entidades contratantes de nuestros servicios.

- **MANTENIMIENTO Y REPARACIONES:** Son los mantenimientos y reparaciones realizadas en las instalaciones de Coasesores, ya sean correctivos o preventivos.
- **REPARACIONES LOCATIVAS:** Se presupuestan los conceptos de Reparaciones Locativas que se realicen en las oficinas de Coasesores, ya sea en la sede principal o en sucursales.
- **SERVICIOS PUBLICOS:** Se incluyen los siguientes conceptos de Servicios Públicos:
 - **AGUA:** Este servicio es poco representativo pero de igual manera se debe presupuestar de acuerdo con los consumos del último año.
 - **ENERGIA:** La energía se proyecta de acuerdo a los consumos promedios que se manejan históricamente y por cada una de las sedes a cargo de Coasesores
 - **TELEFONO:** Se proyecta de acuerdo con los consumos históricos que se presenten en el último año de aquellas líneas telefónicas el servicio de la empresa independiente si son propiedad de esta o no.
 - **CELULAR:** Se proyecta adquirir tres teléfonos celulares para mantener una comunicación óptima entre las diferentes sedes y funcionarios de la cooperativa.
 - **GAS NATURAL:** Servicio de Gas Natural prestado en nuestras instalaciones.
 - **PUBLICIDAD:** Se incluyen todos los rubros que por concepto de publicidad la empresa contrata en radio, prensa, televisión u otro medio de comunicación.

- **CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES:** Se deben proyectar las contribuciones y afiliaciones que la cooperativa proyecte realizar durante el año. Para el año 2004 no se presupuestó suma alguna por este rubro.
- **GASTOS DE ASAMBLEA:** Son los Gastos incurridos en la Asambleas Generales Ordinarias o Extraordinarias de asociados.
- **GASTOS DIRECTIVOS:** Son los gastos aprobados por el Consejo de Administración para los directos de la cooperativa.
- **GASTOS DE COMITE:** Se contemplan los gastos incurridos en la realización de comités.
- **GASTOS LEGALES:** Gastos en que se incurren por registro mercantil, gastos notariales u otros de carácter legal.
- **GASTOS DE VIAJE:** La Gerencia establece el presupuesto de viajes que cada dependencia realizara durante el periodo, incluyendo los viajes realizados por miembros del Consejo de Administración y otros funcionarios o asesores de la cooperativa. El presupuesto debe indicar los destinos, periodos y tiempos de estancia. Los conceptos que conforman los Gastos de Viajes se encuentran los viáticos, alojamiento y pasajes aéreos.
- **ADECUACIONES E INSTALACIONES:** Son las diferentes adecuaciones que se prevean realizar durante el año.
- **GASTOS FONDO DE EDUCACION:** En el evento de que el Fondo de Educación incurra en algún evento que generen uso de recursos se clasifican en este ítem

- **GASTOS FONDO DE SOLIDARIDAD:** En el evento de que el Fondo de Solidaridad realice algún evento que generen uso de recursos se clasifican en este ítem
- **GASTOS FONDO DE RESERVA TECNICA:** En el evento de que el Fondo de Reserva Técnica incurra en algún evento que generen uso de recursos se clasifican en este ítem
- **GASTOS FONDO DE BIENESTAR SOCIAL:** En el evento de que el Fondo de Bienestar Social incurra en algún evento que generen uso de recursos se clasifican en este ítem
- **DIVERSOS.** Gastos que de acuerdo con su naturaleza y monto deben ser incluidos en este rubro y se encuentran entre otros:
- **VIGILANCIA:** Corresponde a la vigilancia de las sedes que Coasesores mantiene abiertas para el desarrollo de la actividad administrativa y la atención de sus asociados. Su valor se establece con base en los contratos por el servicio de vigilancia que la empresa tenga vigente en la actualidad con sus incrementos anuales correspondientes.
- **TEMPORALES:** La empresa establece que tipo de servicios de temporales utilizara en el periodo. Los servicios mas utilizados son los de encuestadores y reemplazos de vacaciones.
- **TRANSPORTE URBANO:** Corresponde a los gastos de taxis y buses que se incurren por los funcionarios de Coasesores en sus desplazamientos urbanos.

- **LIBROS, SUSCRIPCIONES Y REVISTAS:** Se contempla la suscripción al Régimen Cooperativo y otras publicaciones educativas vinculadas con el sector cooperativo.
- **ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA:** Se proyectan todos los gastos de elementos de aseo y cafetería que se generan en las sedes abiertas por Coasesores
- **COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES:** Se incluye en este rubro el pago por auxilio de transporte pagado al mensajero de la cooperativa.
- **PORTES CORREOS Y TELEGRAMAS:** Esta compuesto por los gastos de envío de correspondencia dentro y fuera de Bucaramanga.
- **TAXIS Y BUSES:** Gastos por pasajes en taxis y buses de nuestros funcionarios en la ciudad de Bucaramanga.
- **ESTAMPILLAS:** Estampillas utilizadas principalmente en la legalización de contratos con el estado.
- **CASINO Y RESTAURANTES:** Esta compuesto por los pagos de servicio de restaurante que se incurre por nuestros empleados tanto en Bucaramanga, como fuera de la ciudad.
- **PARQUEADEROS:** En los eventos que por algún tramite la empresa cancela parqueadero al funcionario que incurra en este servicio.

- **OTROS:** Son aquellos gastos que por su naturaleza no pueden ser clasificados en ninguno de los rubros de gastos contemplados en el Plan Unico de Cuentas para Hospitales.

9.4.1.3. Presupuesto de depreciaciones Se calculan teniendo en cuenta los activos fijos de propiedad de la empresa y su vida útil probable aplicando el sistema de línea recta.

9.4.1.4. Presupuesto de amortizaciones Son las amortizaciones de diferidos que se realizan en la institución.

9.4.2. Presupuestos de Gastos Operacionales de Venta

Una vez se diseñe y estructure el Departamento de Ventas de la Cooperativa se procederá a proyectar los Gastos correspondientes bajo la misma estructura de los Gastos de Administración.

9.5. PRESUPUESTO DE OTROS EGRESOS

El presupuesto de Otros Egresos se establece con base en los promedios de gastos del año inmediatamente anterior y las expectativas planeadas para el año que se presupueste.

Su conformación es la siguiente:

9.5.1. **Presupuesto de Gastos Financieros:** Se Consideran Los siguientes conceptos dentro del Presupuesto de Gastos Financieros:

GASTOS BANCARIOS: Se proyectan gastos bancarios por concepto de chequeras, Notas débito y otros gastos bancarios.

COMISIONES: Comisiones generadas por transacciones bancarias realizadas en nuestras cuentas.

INTERESES: Intereses de sobregiro incurridos en nuestras cuentas bancarias.

CUATRO POR MIL: Contribución establecida por el gobierno nacional sobre todos los desembolsos realizados por nuestras cuentas bancarias.

9.5.2. Presupuesto de Gastos Extraordinarios:

Se Consideran gastos que por su naturaleza no pueden ser clasificado en otro ítem.

9.5.3. Presupuesto de Gastos Diversos

Se consideran principalmente los Costos y Gastos de Ejercicios Anteriores y los Gastos No Deducibles Fiscalmente, de acuerdo a su comportamiento histórico.

9.6. PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS

El presupuesto de Otros Ingresos se estableció teniendo en cuenta el comportamiento de este rubro durante el año 2003 y las expectativas frente a este ítem para el año 2004.

Esta conformado por los siguientes conceptos:

9.6.1. Presupuesto de Rendimientos Financieros

Se proyecta los siguientes ítems para el año 2004.

INTERESES CUENTAS DE AHORRO: Debido a los recursos manejados en las cuentas de ahorro de la empresa se proyecta un valor de rendimientos promedio mensual, teniendo en cuenta que la empresa no maneja grandes recursos en estas cuentas.

9.6.2. PRESUPUESTO DE DIVERSOS

Otros ingresos operacionales que por su naturaleza no se clasifican en otra cuenta.

9.7. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Con base el Presupuesto de Ingresos y gastos de la Cooperativa se proyecta el Flujo de Caja el cual tiene la siguiente estructura:

9.7.1. Ingresos Operacionales

Son los ingresos obtenidos por la operación de la Cooperativa.

9.7.2. Egresos Operacionales

Son los egresos operacionales y que guarda relación directa con la actividad principal de la cooperativa

9.7.3. Flujo de Caja Operativo

Es la diferencia entre los ingresos operacionales y los correspondientes egresos, este valor indica el resultado de la operación de Coasesores en cuanto a generación de efectivo por parte de la actividad principal de la institución.

9.7.4 OTROS INGRESOS

Es la diferencia entre los otros ingresos y otros egresos no operativos que la cooperativa presupuesta recaudar durante el periodo 2005.

9.7.5. FLUJO DE CAJA ANTES DE FINANCIACION

Al flujo de Caja operativo le sumo el resultado de los Otros Ingreso y se obtiene el Flujo de Caja antes de Financiación es decir antes de obtener recursos diferentes de créditos antiguos y nuevos.

9.7.6. FINANCIACION ACTUAL

Se incluye los pagos a capital y de intereses de la financiación que actualmente cuenta la cooperativa.

9.7.7. FINANCIACION NUEVA:

Se incluyen los créditos nuevos tanto los abonos a capital como el correspondiente pago de intereses.

9.7.8. FLUJO DE CAJA NETO DEL PERIODO:

Es el excedente o faltante neto de efectivo del periodo.

9.7.9. FLUJO DE CAJA INICIAL

Saldo inicial del periodo de la Caja de la cooperativa.

9.7.10. FLUJO DE CAJA NETO

Es el valor final de efectivo disponible para la institución.

9.8. EJECUCION PRESPUESTAL

Una vez transcurra cada mes se deberá preparar una ejecución presupuestal del mes y del acumulado correspondiente al mismo mes, que consiste en comparar los resultados proyectados con los resultados reales obtenidos en un periodo, determinando las diferencias y revisando el origen de las desviaciones y tomando los correctivos para contrarrestar las diferencia negativas.

La ejecución presupuestal se debe realizar tanto sobre el estado de resultados y todos sus componentes como del Flujo de Caja.

El consolidado de Presupuestos se ilustra en el Anexo #8.

CONCLUSIONES

- Existe un grado de aceptación y de compromiso para la implantación del modelo que nos garantiza que todo el proceso realizado y propuesto será aplicado en el desarrollo organizacional de Coasesores.
- Los modelos gerenciales pueden ser adaptados en sus principios generales a cada tipo de organización y solo depende que los conceptos sean claros y exista congruencia entre el modelo propuesto y la realidad de la empresa.
- Participar en un programa académico de alta gerencial nos brinda la oportunidad de realizar un ejercicio de la administración en las organizaciones, con los fundamentos teóricos suficientes para aplicar los conocimiento de manera practica y contribuir al desarrollo de la empresa Santandereana y Colombiana.
- El sector cooperativo tiene amplias posibilidades de desarrollo en el país, por el apoyo que se esta dando por parte del estado y por el sector empresarial que cada vez mas escogen este tipo de organizaciones para desarrollar su gestión de talento humano.
- Existe voluntad de los directivos por adoptar y aplicar el modelo propuesto, además de tener claro que la proyección de la Cooperativa depende en gran parte de la adecuada aplicación del modelo propuesto y de su continua evaluación con el objeto de ir rectificando sobre las desviaciones encontradas en el desarrollo

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se consideran se deben tener en cuenta y aplicar por parte de la dirección de la Cooperativa de Trabajo Asociado y de Beneficio Solidario de los Trabajadores Coasesores para dar aplicación definitiva a las propuestas presentadas en el presente trabajo de Monografía son las siguientes:

1. Aplicación inmediata del modelo propuesto.
2. Evaluación periódica de sus resultados con la aplicación de los correctivos a que halla lugar.
3. Trabajo en equipo a todos los niveles de la Cooperativa, es decir desde su Consejo de Administración hasta todo el personal administrativo de la institución.
4. Fortalecer el área de servicios a los asociados para brindar verdadero valor agregado a la vinculación como asociado de cualquier persona interesada en contratar bajo la modalidad de trabajo asociado.
5. Fortalecer el área de sistemas de la institución por medio de la actualización periódica de las versiones de software utilizadas
6. Implantar una red de sistemas con un Servidor adecuado con el objeto de dar verdadero soporte al Hardware de la cooperativa, incluyendo estabilizadores, UPS. y Switches de comunicación.
7. Conectar vía Internet a la cooperativa con las páginas Web de la E.P.S., Fondos de Pensiones y A.R.P.
8. Hacer más dinámico el funcionamiento de los Comités de Educación y de Solidaridad para ofrecer mejores beneficios a los asociados.
9. Ofrecer valor agregados a los servicios prestados a las empresas contratantes y a los asociados.

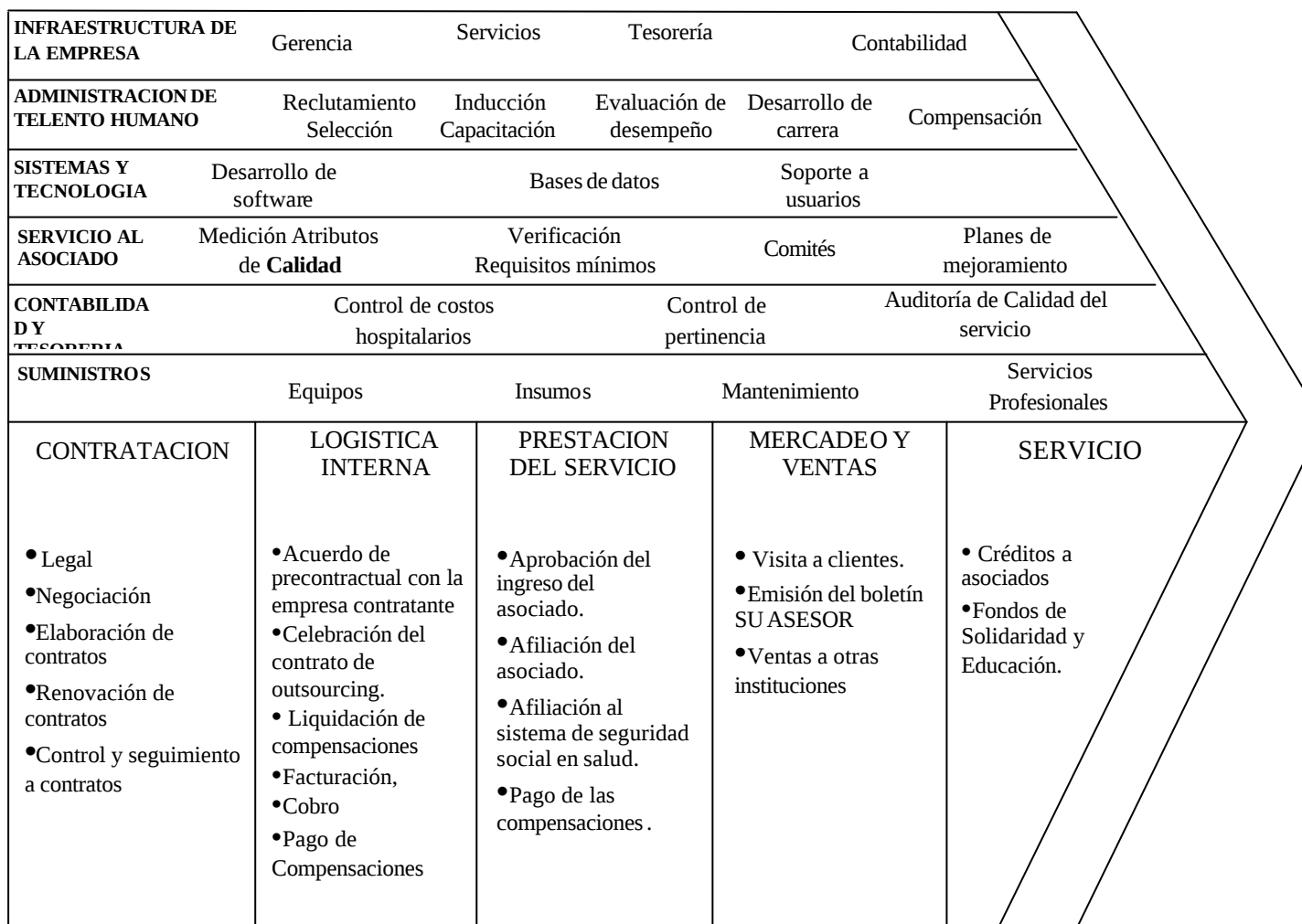
ANEXO # 1
COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO Y DE BENEFICIO SOLIDARIO DE LOS TRABAJADORES – COASESORES
EVALUACION DE LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

AREA DE NEGOCIO	ESTRATEGIA
Mercadeo	Estrategia de Servicio ✓ Mercadeo enfocado principalmente a los clientes, que nos ofrecen la posibilidad de crecer en el número de usuarios. No se ha incursionado en el mercadeo con los potenciales asociados de la cooperativa Estrategia de distribución ✓ Se tiene una oficina principal bien dotada y se abrió oficina en la ciudad de Bogota. Se reconoce la importancia de mantener una infraestructura física adecuada para prestar el mejor servicio a los asociados Estrategia de Publicidad ✓ No se han desarrollado estrategias de comunicación externa. Internamente se creo un boletín para dar a conocer a los asociados las principales actividades y resultados de Coasesores, cuyo nombre es SU ASESOR y se edita bimestralmente.
Financiera	Estrategia de Tesorería ✓ Pagos oportunos a la seguridad social y aportes parafiscales. ✓ Pagos a los asociados inmediatamente pague la empresa contratante. ✓ Oportunidad en el pago a los asociados que solicitan retiro de Coasesores. ✓ Excelente rotación de pagos con proveedores. Estrategia de Inversión ✓ No existe una estrategia de inversión. ✓ En el futuro se pretende realizar una inversión en un bien inmueble. Estrategia de endeudamiento Apalancamiento con pasivos

AREA DE NEGOCIO	ESTRATEGIA
Servicios	Estrategia de Operación: ✓ Asociados trabajadores que asumen el crecimiento cooperativo, en ese caso la empresa contratante no asume ningún costo de administración. En esta situación se encuentran principalmente los asociados profesionales de compensaciones de mas de un millon de pesos. ✓ Empresas que asumen el costo de administración y los asociados vinculados a estas empresas solo cancelan los descuentos cooperativos estatuarios, este caso se aplica a asociados de compensaciones por debajo de un millón de pesos. ✓ Se importancia especial a la oportunidad en la afiliaciones y pagos a la seguridad social por la responsabilidad que implica tanto para la cooperativa como para el asociados y la empresa contratante. Estrategia de Calidad ✓ Se proyecta acreditar en ISO a Coasesores. Estrategia de Administración del Talento Humano ✓ No se han desarrollado de manera eficiente los procesos de Gestión Humana. ✓ No hay medición de la productividad. . ✓ Actualmente se está trabajando en el tema de <i>Cultura Corporativa</i>

AREA DE NEGOCIO	ESTRATEGIA
Investigación y Desarrollo	Estrategia de Investigación ✓ No se ha realizado ningún tipo de investigación en el área de mercadeo ni en otras áreas. Estrategia de Planeación ✓ Coasesores proyecto un crecimiento de acuerdo a las expectativas, pero se corto en dicha proyección ya que la realidad estuvo muy por encima de lo estimado. Estrategia de Desarrollo ✓ Se ha venido ampliando la infraestructura de acuerdo a las expectativas y crecimiento de la institución pero no existe una estrategia defina para proyectar la institución en el futuro.

ANEXO No.2
COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO Y DE BENEFICIO SOLIDARIO DE LOS TRABAJADORES – COASESORES
CADENA DE VALOR



ACTIVIDADES DE APOYO

INFRAESTRUCTURA	▪ Contratación con Clientes: En la contratación con clientes se tiene controlada y existe claridad en los términos contractuales, se tienen controlados los términos de duración.. Existen diferentes modelos de contratación: Administración a cargo de asociado, administración a cargo de la empresa contratante, contratos de asesoría contable y de Revisoría Fiscal. Se realizan reuniones periódicas con los clientes donde se discute el desarrollo del contrato, buscando alternativas de solución a las inconsistencias presentadas. ▪ Planeación: No se ha definido una planeación formal, las actividades se centran en la solución de problemas puntuales y no centra en las actividades importantes. ▪ Finanzas: El recaudo de cartera tiene una rotación aceptable, aunque algunas empresas persisten en pagos retrasados, lo cual entorpece la gestión financiera de la cooperativa. Los pagos corrientes de la institución son realizados dentro de los plazos establecidos. ▪ Sistema contable: El software adquirido no tiene la interfase entre contabilidad y las nominas, lo cual entorpece el funcionamiento del sistema contable.
ADMON. DE TALENTO HUMANO	▪ No se han reglamentado los procesos de gestión de Talento Humano; estos se realizan de manera informal el Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación. No se hace Evaluación de desempeño., ▪ Falta incrementar la capacitación en Cooperativismo y otras áreas del conocimiento relacionadas con la actividad de Coasesores.
SISTEMAS Y TECNOLOGIA	▪ El software adquirido es un aplicativo y no se tiene los programas fuentes por lo tanto existe una alta dependencia del proveedor de la aplicación. ▪ En cuanto a la información contable no hay oportunidad en su entrega para efectos de análisis financiero. ▪ El soporte a usuario interno no es oportuno ya que no se cuenta con el recurso propio y se dependen de proveedores externos en esta área. ▪ No se tienen recursos para comunicación interna y externa.
SERVICIOS AL ASOCIADOS	▪ El servicio al asociado esta diseñado para agilizar la afiliación al sistema de seguridad social y a la Caja de Compensación y se ha logrado un nivel muy bueno de eficiencia, especialmente una vez se sistematizo la información. ▪ Falta comunicación con los asociados en temas diferentes de las afiliaciones al sistema de seguridad social. ▪ No se tienen mediciones de la satisfacción de los usuarios con la Coasesores. ▪ Se da respuesta oportuna las inquietudes formuladas por los asociados. ▪ Falta comunicación con los clientes frente a actividades de bienestar para los asociados trabajadores. ▪ La recepción de quejas verbales se realiza en las oficinas y da trámite oportuno.
CONTABILIDAD Y TESORERIA	▪ No se han realizado los Procedimientos para el área contable y de tesorería ▪ El control de gastos se realiza por la Gerencia. ▪ La Contadora se debe empoderar especialmente en el área de análisis financiero. ▪ Falta seguridad del área de Tesorería.
SUMINISTROS	▪ Los suministros de equipos e insumos se han realizado de acuerdo a las necesidades con una adecuada oportunidad. ▪ El mantenimiento es correctivo. Falta un contrato de mantenimiento preventivos especialmente en el área de sistemas, ▪ Los servicios profesionales son cubiertos por los mismos asociados y no se ha contratados servicios externos. ▪ Se requiere una asesoría externa en cuanto a motivación y crecimiento en masa,

ACTIVIDADES PRIMARIAS

CONTRATACION	LOGISTICA INTERNA	PRESTACION DEL SERVICIO	MERCADEO Y VENTAS	SERVICIO
▪ En los contratos con los clientes se transfiere el manejo del Talento Humano a Coasesores. ▪ Los clientes tienen inconvenientes con el reporte de información oportuno para liquidar las nominas. ▪ No existe revisión de los vencimientos de los contratos. ▪ No hay seguridad en la continuidad de los contratos especialmente en el sector público.	▪ La contratación se realiza por escrito con la totalidad de los clientes. ▪ La gestión de cartera en algunos casos es lenta especialmente en el sector público. ▪ Falta información al asociado en el momento de aceptación y vinculación a la cooperativa. ▪ La tramitología con las EPS hace difícil en algunos casos la vinculación al sistema de salud. ▪ El Consejo de Administración cumple con sus funciones estatutarias.	▪ Coasesores Tiene establecido un procedimiento para la atención de los asociados pero no se encuentra documentado. ▪ Es importante alcanzar un mayor compromiso de los asociados contratados por medio de Coasesores. ▪ Coasesores ha centrado su servicio en el pago oportuno y las afiliaciones al sistema de seguridad social. ▪ Se ha logrado cumplimiento en las obligaciones fiscales y de aportes a la seguridad social.	▪ La función de mercadeo externo está concentrada en una la Gerencia General. ▪ No existe planeación para el mercadeo. ▪ No se ha asignado un presupuesto de mercadeo. ▪ Falta fidelización del asociado. ▪ Falta seguimiento a los clientes y asociados retirados.	▪ No se hace seguimiento a las inconsistencias presentadas para tomar correctivos. ▪ Falta incrementar los servicios a los asociados. ▪ Es necesario hacer más operativos los comités de Educación y de Solidaridad. ▪ El servicio es bueno pero esta limitado a actividades básicas para la afiliación a la cooperativa y al sistema de seguridad social.

ANEXO # 3
COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO Y DE BENEFICIO SOLIDARIO DE LOS TRABAJADORES – COASESORES
MATRIZ DOFA

ANALISIS DE FORTALEZAS

	FACTOR	DESCRIPCION
CONSEJO DE ADMINISTRACION	Trabajo en Equipo	Existe voluntad para trabajar como equipo para el logro de los objetivos de la Cooperativa por parte de los miembros del Consejo de Administración.
	Aspectos Legales	El Consejo de Administración esta cumpliendo con toda la normatividad vigente para la cooperativas, como son la aceptación de asociados, el retiro de estos, reuniones mensuales y demás asignadas por la legislación cooperativa.
	El conocimiento y Experiencia	El conocimiento y experiencia acumulado en los dos años de trabajo de Coasesores hace que los integrantes del Consejo de Administración sean los mas idóneos para la dirección de la institución. Igualmente se cuenta con una amplia experiencia en el sector salud por parte de la los integrantes del Consejo de Administración.
GERENCIA	Existe una gerencia que atiende la problemática de Coasesores	Porque se tiene una persona responsable por las actividades organizacionales de Coasesores y a su vez es apoyada por el Consejo de Administración.
	La gerencia apoya y dirige sus esfuerzos al logro de los objetivos	Se responsabiliza por tareas a todos los integrantes del equipo administrativo de Coasesores lo cual facilita el cumplimiento de metas
	Imagen	La cooperativa goza de una excelente imagen en el sector del trabajo asociado cooperativo.
	Aplicación de los principios cooperativos.	La organización vela porque en todas sus actuaciones se rijan por los principios y legislación cooperativa.
	Conocimiento y compromiso en el manejo de la cooperativa.	La Gerencia se encuentra totalmente comprometida en su gestión facilitando el logro de las tareas propuestas.
	Proyección en el futuro	Los directivos de la cooperativa tienen clara la visión de trascender por medio de Coasesores en el tiempo, con el fin de ser una de las mejores cooperativas de trabajo asociado del país.
	La Gerencia se preocupa por mantener una imagen institucional respetable ante sus clientes, asociados y mercado en general.	En todas las actividades de Coasesores se da prioridad a la seriedad y el cumplimiento de las normas legales y contractuales firmadas con los asociados y contratantes, evitando de esta manera posibles multas o sanciones de los entes de control.

	Apoyo y participación en el mejoramiento de los procesos	La Gerencia se ha preocupado por mejorar los procesos y hacer más eficiente las actividades desarrolladas por la Cooperativa.
TESORERIA	Recurso humano capacitado y comprometido	La capacitación y compromiso del recurso humano encargado de la Tesorería es de calidad.
	Excelente manejo de relaciones personales con los asociados y proveedores.	La funcionaria encargada de la Tesorería mantiene excelentes relaciones con los asociados y proveedores y en general con todas las personas que necesitan servicios de esta área.
	Disponibilidad de Recursos	Facilita que el cumplimiento de las obligaciones de la cooperativa con los asociados, con las entidades de la seguridad social y demás proveedores sea excelente y den confianza y credibilidad a nuestra gestión.
	Responsabilidad y honestidad en el manejo de los recursos.	La responsabilidad y honestidad del personal de Tesorería ha sido comprobado y da confianza en sus actuaciones.
	Se tiene el respaldo de la Gerencia.	En general el respaldo de la Gerencia a sus inmediatos colaboradores es fundamental para que los funcionarios desarrollen sus labores eficientemente.
TALENTO HUMANO	Estabilidad Laboral	La mayoría de los asociados trabajadores de Coasesores están vinculados desde sus inicios y bajo el esquema de cumplimiento de objetivos sea han mantenido con sus labores .
	Equipo humano capacitado y con experiencia en el manejo liquidación de compensaciones.	El equipo humano encargado conoce completamente el manejo del programa operativa y administrativamente, además se ha aprovechado la experiencia para fortalecerlos y asumir cada vez con mas propiedad el crecimiento de la cooperativa.
	Personal Comprometido	Programas que permiten fortalecer el punto anterior para ofrecer la calidad requerida
	Remuneración	La dirección de la empresa se ha preocupado por asignar el salario mas justo para las labores realizadas y por encima del promedio del mercado laboral para cargos de similares características.
	Oportunidad en el Pago	El pago de las compensaciones se hace oportunamente a los trabajadores asociados vinculados directamente a Coasesores, generando confianza y compromiso hacia la cooperativa.
	Aportes a la seguridad Social	La cooperativa realiza la totalidad de los aportes a la seguridad social de los asociados trabajadores.
	Nivel Educativo	La gran mayoría de los trabajadores asociados son profesionales o en su defecto tienen algún tipo de formación técnica y de igual manera se han capacitado en las labores propias de su cargo.

CONTABILIDAD	Compromiso	Siempre se trata de registrar el mínimo de errores, y existe una programación del trabajo.
	Existe trabajo en equipo	El trabajo se desarrolla con la opinión, participación, explicaciones dentro de un clima de confianza entre todo el grupo del área contable.
	Estabilidad Financiera	La cooperativa cuenta con unos estados financieros sanos, con poco endeudamientos, seguridad de los aportes de los asociados y en general muy buen manejo de los recursos.
	Personal Capacitado	La directora del departamento es una Contadora Publica con la debida experiencia y conocimiento del área contable.
	Distribución Trabajo	El trabajo en el departamento se ha distribuido por actividades concretas facilitando el cumplimiento y seguimiento de las desviaciones en las tareas asignadas.
	Mejoramiento en la información a terceros	Se mantienen estados de cuenta actualizados de los clientes de Coasesores. Igualmente el control de las deudas con proveedores es oportuno y claro.
SISTEMAS	Software	El software se diseño de acuerdo a las necesidades de Coasesores.
	Hardware	Los equipos de cómputo de Coasesores son de la mejor tecnología.
	Capacitación	El personal de Coasesores conoce las aplicaciones que funcionan en la cooperativa.
	Desarrollo Tecnológico	La dirección de la cooperativa reconoce la importancia de invertir en los sistemas de información como herramienta de desarrollo de la organización.
SERVICIO AL ASOCIADO	Servicio	Se tiene una sección de la cooperativa dedicada única y exclusivamente a la atención de los asociados, que incluye desde su solicitud de ingreso, pasando por el proceso de afiliación a la seguridad social, los pagos mensuales hasta el momento del retiro.
	Personal Capacitado	Existe un gran talento humano, capacitado y con experiencia en el manejo de las inquietudes de los asociados.
	Oportunidad en el Pago	El pago de la compensaciones se hace inmediatamente la empresa contratante realiza el pago a Coasesores.

	Aportes a la seguridad Social	La cooperativa realiza la totalidad de los aportes a la seguridad social de los asociados sin importar que la empresa contratante haya cancelado o no. De igual manera no se tiene un solo asociado sin vincular a la seguridad social.
	Boletín Informativo	Se cuenta con un Boletín informativo Su Asesor que facilita la comunicación con los asociados.
	Nivel Educativo	La gran mayoría de los trabajadores asociados son profesionales o en su defecto tienen algún tipo de formación técnica y los asociados con baja escolaridad son mínimos.
	Proceso Interno de pago	Se cuenta con una proceso dinámico para la liquidación de las nominas y los aportes a la seguridad social.
	La contratación	Es muy completa con modelos definidos, se tiene experiencia en el manejo y ejecución de la misma
DIRECCION ADMINISTRATIVA	Recurso Humano	Es personal capacitado, con varios años de experiencia en la empresa y mucho más en las labores que realizan.
	Participación administrativa	Tienen voz y voto en el momento de tomar una decisión.
	Capacitación	Se han brindado oportunidades de capacitación a los asociados trabajadores directos en las areas relacionadas con el trabajo ahocicado.
	Flexibilidad	Se acogen rápidamente a los cambios ordenados por la empresa. Son bastante flexibles.
	Trabajo en equipo	En las secciones donde hay más de un funcionario se reparten los oficios o trabajos a desarrollar.
	Infraestructura adecuada y ubicación excelente	Sitio de trabajo confortable y cómodo, lo que contribuye para un clima laboral favorable, igualmente las oficinas funcionan en un sitio de excelente nivel de seguridad y de acceso.
	Equipos y artículos de trabajo	Se tienen buenas herramientas para desarrollar las funciones asignadas.
MER CAD EO	Clientes	Los clientes de Coasesores se han distinguido por su seriedad y cumplimiento de sus obligaciones para con la cooperativa.

	Cumplimiento ante los clientes en los compromisos adquiridos.	Coasesores cuenta con una excelente imagen en el mercado de las cooperativas de trabajo asociado especialmente en el área de la salud, por el cumplimiento de las obligaciones tanto con los clientes como con sus trabajadores asociados.
	Responsabilidad y experiencia	Grupo de personas responsable cumplida de los deberes
	Cobertura	Coasesores hace presencia en la mayoría de los departamentos de país, especialmente Santander y Cundinamarca.
	Material de trabajo	Se cuenta con todas las herramientas para desarrollar la labor de mercadeo.

ANALISIS DE DEBILIDADES

	FACTOR	DESCRIPCION
CONSEJO DE ADMINISTRACION	Continuidad	Por estatutos el Consejo de Administración se elige anualmente, lo que no permite proyectar en el largo plazo la gestión del grupo de trabajo.
	Capacitación Cooperativa	Falta fortalecer los conocimientos cooperativos del Consejo de Administración.
	Ubicación física	No existe un área en la cooperativa donde los miembros del consejo de administración puedan realizar sus labores cómodamente.
GERENCIA	Plan estratégico	No se cuenta con un Plan estratégico para la Cooperativa que incluya la Cultura Corporativa y el Plan Operativo a desarrollar para alcanzar los objetivos trazados por Coasesores.
	Conocimiento de los aspectos de control de la economía solidaria.	Falta profundizar en los conocimientos sobre las obligaciones de reportar información y otros requerimientos que se deben cumplir para con la Superintendencia de Economía Solidaria.
	Falta por desarrollar otras áreas de trabajo al interior de Coasesores.	El área de asesoría empresarial esta descuidada y solo se limita a Revisorías Fiscales sin ningún tipo de supervisión ni dirección. Igualmente falta desarrollar otras áreas como la prestación de los servicios integrales de salud.
	Carga de Trabajo Operativo	La dinámica de las actividades hace que en muchos casos el trabajo operativo sea mas intenso y se descuide otras áreas de vital importancia como son las planeación y proyección en el futuro de Coasesores.
	Capacitación	Es necesario capacitar a la gerencia de mayores herramientas de tipo académico que le permitan ampliar sus conocimientos y por tanto su calidad como directora de esta institución.
TESORERIA	Liderazgo	Hace falta incrementar el liderazgo en esta área de tal manera que se asuma la real importancia de esta sección en la actividad diaria de Coasesores.
	Seguridad	Hace falta seguridad de valores como efectivo, cheques y demás elementos de esta sección.

	Software	El software no contempla la interfase con la aplicación de contabilidad, por lo tanto el registro de los pagos se hace manualmente.
	Soportes contables	En algunos casos se hace difícil que se alleguen a Tesorería los soportes contables completos.
TALENTO HUMANO	Evaluación del desempeño	No existe una evaluación de las funciones que cada trabajador asociado realiza.
	Falta capacitación	Falta educación continuada para irse actualizando en procesos, servicios, productos, etc.
	Integración	No existen actividades de integración por fuera del ambiente laboral, que permita conocer mas a fondo el aspecto humano de los trabajadores asociados vinculados.
	Carga Laboral	La carga laboral es muy intensa, por lo que se hace necesario trabajar continuamente por mas de la jornada laboral.
	Incentivos	A parte de los incentivos monetarios falta por definir otros incentivos de tipo personal que motiven aun mas los trabajadores asociados.
CONTABILIDAD	Reproceso de información contable	Se detectan los errores de otras dependencias como Tesorería y Liquidación de nómina en cuanto a códigos contables o anulaciones; haciendo que se repitan las notas, alargando el trabajo inoficiosamente y dificultando la claridad de la información.
	Espacio limitado	El departamento no dispone de espacio suficiente para los diferentes cargos temporales; presentándose dificultades de movilización y acceso a equipos.
	Atraso de la información contable	Debido al cambio de software se presento un atraso considerable en la información contable que aun no ha sido superado.
	Comunicación	Falta de comunicación por parte de otros departamentos donde se involucran actividades propias del departamento de contabilidad sin informar oportunamente al área contable
	Aspectos Legales	No se tiene claridad de las obligaciones de la cooperativa en cuanto a reporte de informes financieros a la Supersolidaria y otros entes de control.
SISTEMAS	Red de Información	No se cuenta con una red de sistemas que permita trabajar cómodamente con un servidor que de soporte a los demás equipos de la Cooperativa.

	Software	El software que maneja la cooperativa es un aplicativo y no se cuentan con los programas fuente, por tal motivo se tiene una dependencia muy marcada del proveedor de dicho software.
	Carencia de comunicación entre la sede de Bucaramanga y Bogotá.	No contamos con un servidor en la sede de principal con la debida comunicación con la oficina de Bogotá, para que la actualización de información se haga en menos tiempo y tener los datos consolidados en una sola base.
	Respaldo de la Información	No se cuentan con copias de seguridad de los diferentes programas y archivos, dejando una contingencia muy importante respecto del respaldo de la información de Coasesores.
	Licenciamiento de software	No se tiene licencia para el manejo de las aplicaciones ofimáticas, corriendo el riesgo de eventuales multas por utilización de software sin el debido licenciamiento.
	Falta un responsable del área de sistemas	No se cuenta con un funcionario debidamente capacitado que se responsabilice del área de sistemas, tanto en sus aspectos de soporte como de mantenimiento. No existe Area de Sistemas en Coasesores.
	Capacitación en aplicaciones ofimáticas	No se cuenta con la debida capacitación en el manejo de aplicaciones ofimáticas para todo el personal administrativo de la institución.
	UPS	No se cuenta con una UPS que de respaldo ante las eventuales falta de energía eléctrica.
SERVICIO AL ASOCIADO	Falta de control de envío y recepción de información a los asociados.	No contamos con una forma de verificar si la información enviada llegó a su destino y a la persona encargada.
	No hay suficiente seguridad en los equipos del departamento	Los equipos tanto como el personal están expuestos a daños por no estar debidamente ubicados
	Calidez	Falta fomentar la calidez en la atención de los asociados por parte de todos los trabajadores de Coasesores.
	Servicios adicionales al asociado	Falta desarrollar otros servicios para los asociados, para fortalecer el vínculo con la cooperativa e incentivar el sentido de pertenencia de todos los asociados a Coasesores.
	Necesidad de capacitación del personal en áreas específicas de sistemas y de atención al usuario.	El personal de servicio al asociado necesita capacitarse en el área de sistemas y en los procesos de atención personalizada y solución de conflictos a los asociados.
	Información incompleta	Existe falta de documentos para poder realizar las afiliaciones a la seguridad social correctamente, en especial en el manejo de los documentos soportes para la afiliación a las cajas de compensación.

	Entrega de Correspondencia	Por el volumen de correspondencia se presentan dificultades para la entrega de correspondencia personalizada a cada asociado de Coasesores.
DIRECCION ADMINISTRATIVA	Tiempo no proporcional al volumen de trabajo	Se observa un volumen alto de trabajo para las 8 horas laborales
	Espacio Físico	De acuerdo con las proyecciones el espacio físico tiende a ser pequeño a pesar de que se cambio de sede.
	Faltan líneas telefónicas	Las líneas se congestionan fácilmente en la sede principal.
	Falta de capacitación	Especialmente para el personal nuevo.
	No hay acreditación de calidad	No se ha iniciado el proceso de acreditación en calidad bajo la norma ISO 9000
	Archivo	Por el volumen de información el archivo tiende a desorganizarse y a necesitar mas espacio.
	No hay inducción	Escasea la inducción al ingreso del nuevo personal
	Lentitud del sistema debido a la falta de un servidor.	Perjudicando el proceso en los diferentes departamentos ya que se incrementa el tiempo del proceso.
MERCADERO	Mercado centralizado	No se ha incursionado de manera importante en mercados deferentes del sector salud.
	Diversidad de Mercados.	Falta por desarrollar otras actividades para las cuales se creo Coasesores.
	No hay un responsable del mercadeo.	En la actualidad el mercadeo se centra en la gerencia de la cooperativa.
	Comunicación con los clientes	Falta promover mas la comunicación directa con el cliente y con el asociado, con el fin de fortalecer los lazos empresariales y cooperativos.

ANALISIS DE OPORTUNIDADES

	FACTOR	DESCRIPCION
--	--------	-------------

CONSEJO DE ADMINISTRACION	Aspectos legales	El sector del trabajo asociado cooperativo esta atravesando por una controversia muy importante, que ha llevado a legislar de manera muy puntual sobre su funcionamiento, por tal motivo es una oportunidad poder adaptarse mas rápidamente a los cambios aplicados, de tal manera que aprovechemos ser los primeros en el funcionamiento adecuado de la institución.
GERENCIA	Proyecto de Modelo de Gerencia	Porque le permite a la Gerencia tener un soporte consistente para encaminar sus esfuerzos y consolidar los objetivos propuestos.
	Crecimiento de la cooperativa	El crecimiento ha sido muy grande lo que permite dar mucha confianza a las nuevas empresas contratantes de tal manera que podamos cumplir con el objetivo de ser la cooperativa de trabajo asociado más grande del país.
	Cambios esperados en la legislación cooperativa	Lo que le permitiría afianzar la relación con los asociados logrando una mayor expansión de mercado.
	Mercado creciente	Cada vez es mas grande la tendencia de las empresas a realizar la contratación de sus colaboradores por medio de las figura de cooperativas de trabajo asociado.
TESORERIA	Liquidez	La excelente liquidez que maneja Coasesores es una herramienta para lograr mayores beneficios del sector bancarios como son las baja en las cuotas de manejo ya sea para la institución o para sus asociados, mejores tasas de interés u otras alternativas seguras de inversión.
	Plan de Direccionamiento Estratégico	Porque se implementan y se involucran los procesos de calidad y establece parámetros de medición objetivos.
TALENTO HUMANO	Capacitación y entrenamiento del personal.	Al contar con un personal muy bien capacitado y entrenado en las labores propias de las cooperativas de trabajo asociado nos da la oportunidad de poder crecer sin mayores dificultades.
	Sistema de Contratación	La legislación cooperativa nos permite mantener una contratación bastante flexible lo cual hace que podamos redireccionar en cualquier momento las políticas de contratación o redefinir los perfiles de los trabajadores asociados.
CONTABILIDAD	Capacitación	En el mercado existen innumerables alternativas de capacitación tanto el area de cooperativismo como de otras áreas financieras y contables que desarrollarían mejor la capacidad del talento humano del departamento de contabilidad.
	Legislación Cooperativa	El conocimiento de la legislación cooperativa en materia contable facilita el cumplimiento de las obligaciones.

SISTEMAS	Uso de nuevas tecnologías de sistemas	En el mercado existen múltiples alternativas para el manejo de software de la cooperativa, lo cual da la oportunidad de escoger una herramienta que nos de confianza en el manejo de las bases de datos de Coasesores.
	Hardware	Los equipos de última generación manejan volúmenes de información de gran tamaño, aspecto fundamental en el desarrollo de Coasesores.
SERVICIO AL ASOCIADO	Nuevos Servicios	La posibilidad de ofrecer nuevos servicios a los asociados es fundamental para sostener el crecimiento en el tiempo.
	Ampliación de la cobertura geográfica	Ampliación de la cobertura nacional especialmente en Bogotá.
	Crecimiento del sector cooperativo	El sector cooperativo es un sector en pleno auge y cada vez se fortalece su funcionamiento tanto por parte del gobierno nacional como del sector empresarial.
DIRECCION ADMINISTRATIVA	Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica	Adquiriendo equipos con nuevas tecnologías y actualizando los existentes podemos garantizar una mayor rapidez en la obtención y transmisión de datos.
	Numero de asociados	Por tener un número importante de asociados podemos aprovechar ventajas que nos ofrezcan las aseguradoras como las EPS o ARP y los Fondos de Pensiones.
	Internet (Creación del Portal de Coasesores)	Con la debida capacitación podemos desarrollar el Portal de Coasesores para que nuestros asociados y el público en general conozcan por Internet la empresa y aumenten las posibilidades de mercadeo y servicios a los asociados.
MERCADEO	Facilidad de expansión	Podemos crecer tranquilamente ya que tenemos la experiencia y la capacidad para asumir más y nuevas responsabilidades, como lo es la vinculación de personal a las empresas.

ANALISIS DE AMENAZAS

	FACTOR	DESCRIPCION
CONSEJO DE ADMINISTRACION	Legislación Cooperativa	Las cooperativas de trabajo asociado se encuentran en el centro de una controversia en la cual algunos sectores pretenden acabar con esta figura cooperativa. Sin embargo existe el inconveniente que por su volumen han participado de una parte muy importante del mercado laboral.
GERENCIA	Mercadeo ejercido por otras cooperativas de trabajo asociado	Por el posicionamiento de imagen que han logrado en el mercado.
	El no cumplimiento en el pago por parte de los clientes .	La mayoría de nuestros clientes pertenecen al sector salud, el cual es tiene muchos altibajos en su operación, corriendo el riesgo de cesación de pagos por parte de las empresas contratantes especialmente del sector publico.
	Legislación.	La legislación es muy cambiante y llena de intereses gremiales que hacen que se puedan presentar reformas que afecten el desarrollo del trabajo asociado cooperativo.
TESORERIA	Seguridad Externa	La inseguridad del país puede generar robos a las instalaciones de Coasesores.
	Pagos por medios electrónicos	Los pagos por medios electrónicos generan en algunos casos inconformidad por parte de los asociados que no reciben oportunamente sus compensaciones por tener cuenta en otras entidades financieras diferentes de las que utiliza Coasesores para sus convenios.
TALENTO HUMANO	Retiro de Personal	El eventual retiro de personas debidamente capacitadas y entrenadas en el manejo operativo de las diferentes áreas de Coasesores.
	Normas de protección Laboral	Por tener asociados vinculados a diversas empresas desarrollar programas de protección laboral es difícil lo que puede ocasionar eventuales inconvenientes con las A.R.P.
CONTABILIDAD	Retraso en la información	▪ Entrega tardía de información a nuestro departamento requerida para efectos contables y tributarios (Departamentos de Nomina y Tesorería) ▪ Los cierres de mes para Tesorería no se realizan con cortes oportunos (El día 20 de cada mes debería hacerse al corte de mes)

	Volumen de errores	Es grande y dificulta los procesos de contabilidad.
	El volumen de Notas contables	Para corregir radicaciones por parte del Departamento de revisoría dificulta entender cual es el cambio que se requiere
	Pérdida de Información	Por no contar con equipo para planes de contingencia en caso no tener fluido eléctrico
SISTEMAS	Dependencia de empresas externas	La dependencia de empresas externas ya que tienen el acceso a información confidencial de la empresa y del sistema de servidores
	Problemas de Seguridad	Hostigamiento por parte de fuerzas violentas que puedan dañar medios de almacenamiento de información. (Servidores)
SERVICIO AL ASOCIADO	Retiro de Asociados	Por ausencia de calidez en el trato al asociado.
	Políticas de contratación de las empresas.	Las empresas contratantes pueden tener otras alternativas de vinculación de personal que haría cambiar la opción de las cooperativas de trabajo asociado.
	Falta de sentido de pertenencia de los asociados.	Se puede generar en la medida que estos puedan influir en las empresas contratantes de no escoger a Coasesores como la Cooperativa para contratar los servicios.
DIRECCION ADMINISTRATIVA	Orden Público	Los problemas de orden público generan incremento en la inestabilidad económica con lo cual se afecta el área del trabajo asociado como opción de contratación.
	La no afiliación al sistema de seguridad social en salud	En el evento de presentarse algún inconveniente por la no afiliación de algunos de nuestros trabajadores asociados al sistema de seguridad social en salud, cualquier evento tendría que ser asumido por Coasesores.
	Demandas Laborales	En el evento de no tener organizado correctamente el sistema de vinculación de los trabajadores asociados se corre el riesgo de demandas laborales y que no se pueda objetar los requerimientos de los demandantes.
MERCADERO	Legislación cooperativa	Una eventual reforma a las cooperativas de trabajo asociado que limiten su campo de acción, ocasionando la pérdida de los contratos con nuestros clientes.
	Término de contratos	La razón de ser de Coasesores depende de la continuidad de los contratos con las empresas, de tomarse una decisión por parte de estas sobre la contratación se pueden terminar de un momento a otro la vinculación de trabajadores asociados.

ANEXO # 4
COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO Y DE BENEFICIO SOLIDARIO DE LOS TRABAJADORES – COASESORES
PLAN OPERATIVO

FINES

Concepto	Meta	Estrategias	Detalle
Ingresos	540 Millones	- Especializar el portafolio de servicios de la Coasesores con nuevos Servicios - Nuevos Clientes. - Participar en licitaciones del orden gubernamental. - Ajustar el sistema de Pago de Compensaciones a la nueva legislación.	- Ampliación de Servicios a los asociados. - Ampliación de la oferta del Servicio a las empresas contratistas. - Funcionamiento eficiente de los Comité de Educación y Solidaridad.
Rentabilidad	2 % Después de Reservas	- Incremento de Ingresos - Racionalización de Costos - Control de costos de adquisición.	- Implantación del programa de mejoramiento continuo
Cartera	Recuperación en 30 Días	- Incremento de la gestión de cobro - Análisis de cartera mensualmente.	- Actividad de cobro diaria
Facturación	A la fecha	- Establecer Parámetros claros de contratación.	- Facturación de acuerdo a los términos de contratación.
Tesorería	- Pagos a 30 Días - Pagos oportunos a la seguridad Social	- Conocimiento de los términos de contratación con los asociados. - Conocimiento de los plazos para pagar aportes a la seguridad social.	- Capacitación sobre los contratos y pagos a asociados, - Capacitación en legislación laboral y cooperativa.

Talento Humano	- Alcanzar la cifra de 1.400 asociados a Diciembre 31 de 2005. -	- Unidad de criterios de selección y calidad para todos los asociados de Coasesores - Asegurar y fortalecer los acuerdos cooperativos con los asociados vinculados.	-
Servicio al Asociado	- Lograr índices de satisfacción de los asociados superiores al 90 %. - Implantación del Sistema de Gestión de Calidad tanto en Procesos de Atención a los asociados como en los Procesos Administrativos	- Mejorar los canales de comunicación entre la Coasesores y sus asociados. - Establecimiento de reglas que permitan mejorar la oportunidad y garantizar la transparencia en la información a asociados. - Lograr que todos los asociados y directivos de Coasesores se apropien de una Visión Compartida, que les permita unir esfuerzos para el logro de metas conjuntas y desarrollo de actividades que incrementen el nivel de satisfacción de las partes.	- Mantener el Boletín informativo SU ASESOR con periodicidad Bimensual.
Sistemas	- Establecer un Sistema de información y Red informática para Asociados y clientes - Establecer una red informática eficiente para la oficina principal de Coasesores. - Interconexión entre todas las oficinas a nivel nacional. -	- Mantenimiento de software que fortalezca la integración entre las diferentes aplicaciones utilizadas por Coasesores. - Diseñar el Departamento de Sistemas de Coasesores. - Adecuar el hardware de Coasesores a las necesidades y volúmenes de información manejados.	- Se necesita mayor presencia del área de sistemas como soporte para las demás departamento de la Cooperativa.
Contabilidad	- Entrega de Estados Financieros el 15 de cada mes	- Integración del Sistema de Información	- Capacitación en el software - Análisis mensual de los estados financieros, -

MEDIOS

QUE	POR QUE	CUANDO	COMO	QUIEN
1. Reunión Mensual del Consejo de Administración.	Cumplimiento de Requisito legales y estatutarios.	Abril 1	Estableciendo un Cronograma de Reuniones.	Consejo de Administración. Gerente General
2. Elaborar y presentar un plan de sensibilización que genere una imagen positiva de los asociados hacia a Coasesores.	Promover la identidad de los asociados hacia la institución	Abril 1	Elaborando un Plan de actividades sociales y culturales que acerquen a los asociados a Coasesores. Continuar con la emisión del Boletín Su Asesor	Grupo Gerencial
3. Crear el Comité de Gerencia y realizar reuniones mensuales.	Establecer responsabilidades a todos los niveles de la Cooperativa	Mayo – Diciembre	Creando el Comité de Gerencia y reglamentado su funcionamiento.	Gerente General.
4. Formalizar contratación con los asociados de acuerdo a la normatividad vigente para el año 2005.	Cumplir con la reglamentación vigente y evitar eventuales sanciones por evasión de aportes a la seguridad social	Marzo – Diciembre	Estableciendo formulas para realizar los pagos a los asociados y los aportes a la seguridad social, enmarcados en los principios de razonabilidad y equidad.	Jefe Administrativo.
5. Creación y puesta en operación de los diferentes Comités de la Cooperativa.	Cumplimiento de reglamentación y de los estatutos de la cooperativa	Marzo - Diciembre	Estableciendo un cronograma de trabajo para cada uno de los Comités.	Consejo de Administración. Gerente.

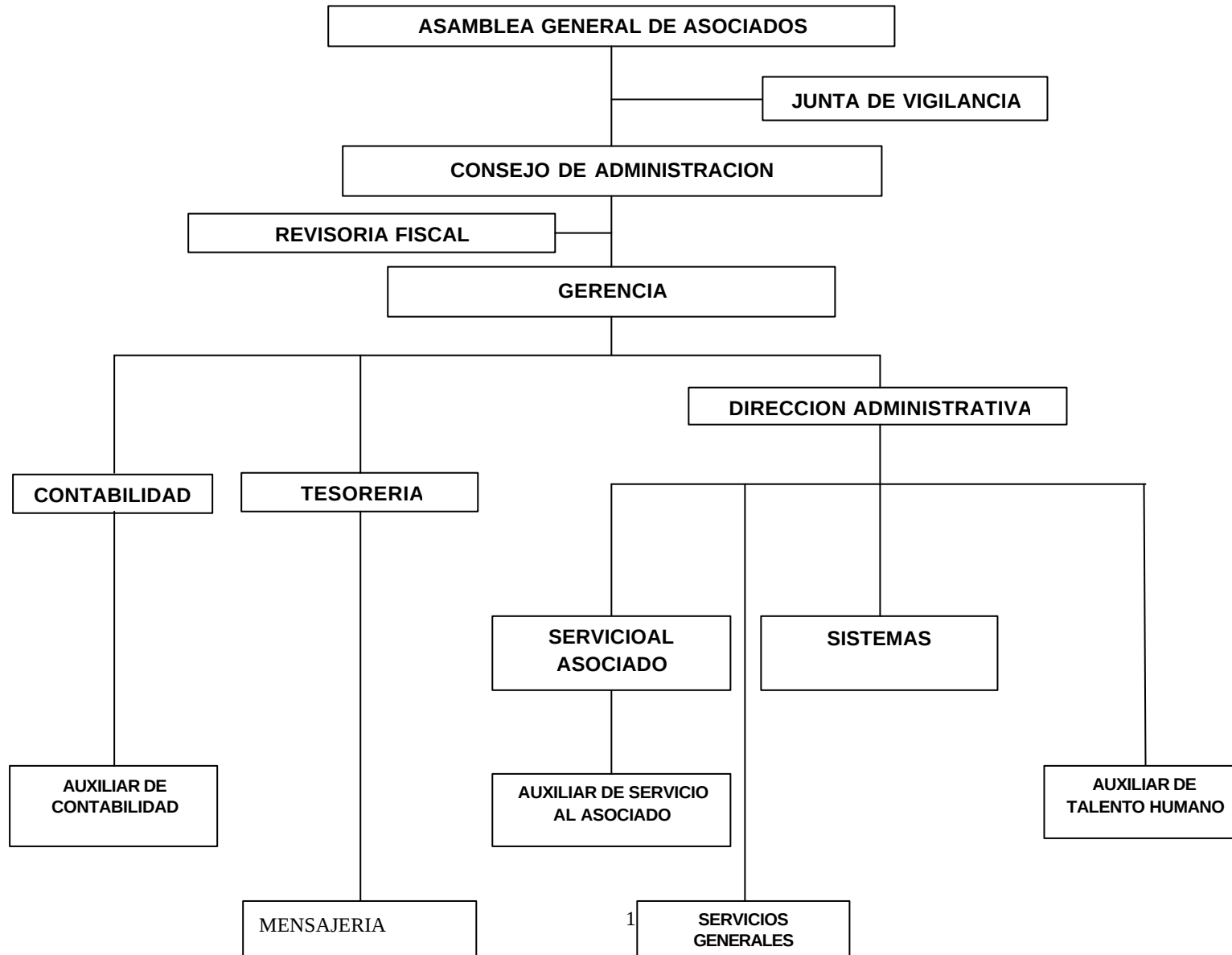
QUE	POR QUE	CUANDO	COMO	QUIEN
6. Establecer un Sistema de Indicadores de Gestión.	Para evaluar el desempeño de las diferentes áreas de la institución	Abril 1	En acuerdo con cada dependencia se establecen cuales son los indicadores de importancia a medir.	Equipo liderado por el Gerente Médico.
7. Medir la de satisfacción de los asociados en todos los servicios de la Coasesores.	Para tomar decisiones sobre la calidad de los servicios ofertados por Coasesores.	Abril - Diciembre	Realizando encuestas de satisfacción en los diferentes servicios de Coasesores.	Auxiliar de Mercadeo
8. Actualizar el software de la Coasesores que incluya: - Descentralización para las sedes fuera de Bucaramanga. - Integralidad de la aplicación.	Agilizar los procesos de atención a los clientes y asociados.	Marzo - Diciembre	Creando el Departamento de Sistemas de Coasesores de tal manera que se asigne el personal debidamente capacitado y con las responsabilidades correspondientes.	Gerente Jefe Administrativo Jefe de Sistemas.
9. Diseñar y desarrollar, a partir del 1o. de abril, un plan de capacitación en todos los niveles de la Cooperativa.	Es indispensable desarrollar profesionalmente al asociado de la cooperativa.	Abril - Diciembre	Desarrollando el Plan de Capacitación mediante la celebración de convenios con el sector educativo. Con el funcionamiento del Comité de Educación.	Gerente Jefe Administrativo Jefe de Sistemas.
10. Elaborar y presentar la propuesta de un Sistema Integral de Calidad para Coasesores iniciado la implantación del Sistema de Gestión de Calidad de Coasesores en el marco de la norma ISO 9001:2000 con la asesoría y el apoyo de un grupo asesor externo.	La acreditación en calidad es una necesidad tanto al interior de la institución como para acceder a nuevos mercados.	Marzo 27	Iniciando su implantación con la asesoría externa adecuada para este proceso.	Consejo de Administración. Gerente Jefe de Departamento.

QUE	POR QUE	CUANDO	COMO	QUIEN
11. Realizar reuniones trimestrales con asociados nuevos de la Cooperativa.	Acercar mas a los asociados a Coasesores	Julio 2002 y Enero/03	Programación periódica mediante un cronograma con evaluaciones permanentes.	Servicio al Asociado.
12. Realización de adecuaciones para las nuevas dependencias de la Cooperativa.	Para mayor comodidad de los trabajadores directos como de los asociados visitantes.	Abril	Realizando las adecuaciones de acuerdo a los requerimientos ergonómicos y las nuevas personas vinculadas a la Cooperativa.	Gerente Jefe Administrativo.
13. Fortalecimiento del Sistema de Información en cuanto a: - Hardware. - Sistemas de Comunicación - Soporte Técnico	El sistema de información es fundamental para el crecimiento proyectado de Coasesores.	Abril - Diciembre	Con la creación del Departamento de Sistemas y los requerimientos de las diferentes dependencias se garantizara que los resultados estén de acuerdo con las metas trazadas.	Gerente Jefe de Sistemas Jefes de Dependencia.
14. Constituir un nuevo servicio en la institución.	Para fortalecer el sentido de pertenencia de los asociados a Coasesores.	Abril	Mediante el análisis de las encuestas a los asociados para determinar cual es el servicio que mas necesitan de Coasesores.	Gerente General Dirección Administrativa
15. Elaborar un plan de disminución de las debilidades por área identificadas en el diagnóstico DOFA de Coasesores en el 2005.	Se mejoran los resultados de Coasesores.	Abril 30 (Plan) Mayo – Diciembre (Dllo)	Análisis permanente de los resultados de la Matriz DOFA	Jefe de cada área, coordinado por la Gerencia.

QUE	POR QUE	CUANDO	COMO	QUIEN
16. Reactivar y formalizar el Comité de Calidad, para analizar las quejas y reclamos recibidas por los asociados y seleccionar los aspectos más críticos, hacer mediciones y buscar alternativas de solución.	Conocer de primera mano las quejas, expectativa y en general la opinión de los Asociados.	Abril 30 - Diciembre	Mediante el análisis de las quejas presentadas por los asociados. Creando buzones de sugerencias.	Servicio al Asociado.
17. Fortalecer las alianzas estratégicas con los Clientes que permita el direccionamiento de nuevos asociados para Coasesores.	En el crecimiento y mantenimiento del numero de usuarios se garantiza la supervivencia de Coasesores.	Marzo - Diciembre	Brindando mejores servicios a los clientes.	Gerente.
18. Vincular nuevos clientes para Coasesores por servicios medicos asistenciales y otros administrativos.	Para no crear dependencia de un solo tipo de servicio a prestar por la Cooperativa.	Abril - Diciembre	Estructurando un proyecto de nuevos servicios.	Consejo de Administración. Gerente.
19. Mejorar gestión de facturación (dentro de los 15 días siguientes a partir de la fecha de corte) y cartera (Recaudo en 30 días máximo).	Para mejorar el flujo de Caja de la institución.	Marzo - Diciembre	Organizando eficientemente el proceso de facturación y Cartera.	Jefe Administrativo Tesorería.
20. Mejorar las condiciones de contratación con proveedores (pago a 30 días y mejorar precios de adquisición).	Racionalización de Costos.	Marzo – Diciembre	Estableciendo terminos de contratación con cada de los proveedores de Coasesores.	Gerente. Tesorero.
21. Mantener la rotación de pagos a proveedores (Productos y Servicios a 30 días).	Por imagen y cumplimiento de los términos de contratación.	Marzo – Diciembre	Funcionamiento eficiente de la Tesorería.	Gerente. Tesorería.
22. Disminuir en 0,5% los gastos de administración autorizados según presupuesto para el año 2005.	Mejorar los márgenes de rentabilidad de la Cooperativa.	Marzo - Diciembre	Control mensual de cada una de las dependencias,	Gerente Jefe Administrativo. Todas las Dependencias.

QUE	POR QUE	CUANDO	COMO	QUIEN
23. Mantener las reuniones mensuales de evaluación de control de costos y gastos. Formalizar las decisiones tomadas mediante la elaboración de actas de reunión y realizar el respectivo seguimiento.	Reglamentar el proceso de control y toma de decisiones.	Marzo – Diciembre	Protocolizando todas las reuniones por escrito.	Gerente Jefes de Dependencia.
24. Desarrollo, de las actividades planteadas por el Comité de Gerencia (Procesos de gestión de talento humano)	Hacer seguimiento de las decisiones tomadas	Marzo – Diciembre	Revisión mensual de los compromisos adquiridos y retroalimentación de los resultados de las decisiones tomadas.	Grupo de Gestión Humana.
25. Formación de un grupo primario mensual hasta completar un total de diez (10) grupos primarios en la organización.	Dar participación y capacitación al personal de la cooperativa.	Marzo – Diciembre	Elaborando programación de tareas de cada grupo primario.	Grupo de Gestión Humana.
26. Desarrollar el programa de incentivos propuesto por el Comité de Gerencia.	Para estimular al personal vinculado con la Cooperativa.	Abril – Diciembre	Estableciendo parámetros de evaluación que garanticen equidad y justicia en la asignación de los incentivos.	Gerencia Jefe Administrativo.
27. Diseñar el Plan de mercadeo de Coasesores bajo lineamientos dados por la Gerencia General.	Para buscar nuevos mercados y supervivencia de la cooperativa en el futuro.	Junio	Realizar estudios de mercados para evaluar la factibilidad de nuevos productos y servicios.	Gerente.
28. Establecer metodología y efectuar una primera medición del EVA.	Para medir mas puntualmente la operación de la Cooperativa.	Mayo	Aplicando los fundamentos del EVA a los resultados financieros de Coasesores.	Asesor Financiero
29. Diseñar y desarrollar acciones orientadas al incremento del valor agregado de la empresa.	Dar fortalece financiera a la institución.	Junio - Diciembre	Fortaleciendo la gestión financiera de la empresa.	Asesor Financiero

ANEXO # 5
ORGANIGRAMA
COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO Y DE BENEFICIO SOLIDARIO DE LOS TRABAJADORES



ANEXO # 7
COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO Y DE BENEFICIO SOLIDARIO DE LOS
TRABAJADORES
COASESORES
INDICADORES FINANCIEROS
A 31 DE DICIEMBRE DEL 2003

2.003

1. LIQUIDEZ

1.1. RAZON CORRIENTE

<u>ACT. CTE</u>	=	<u>355.859.354</u>	1,10
PAS. CTE		324.646.067	

1.2. PRUEBA ACIDA

<u>ACT. CTE. - INV</u>	=	<u>355.859.354</u>	1,10
PAS. CTE		324.646.067	

1.3. CAPITAL DE TRABAJO

ACT. CTE - PAS. CTE.	=	355.859.354 324.646.067	31.213.287
-------------------------	---	-------------------------	-------------------

2. ACTIVIDAD

2.1. ROTACION DE CARTERA

2.1.1. TOTAL

<u>CARTERA</u>	=	<u>313.073.622</u>	75 Dias
ING. TOTALES		83.023.619	

2.2. ROTACION DE ACTIVOS

<u>ING TOTALES</u>	=	<u>40.285.770</u>	1,30 Veces
ACTIVO TOTAL		31.067.507	

2.3. ROTACION DE PROVEEDORES

2.3.1. TOTAL	$\frac{\text{PROVEEDORES}}{\text{COSTOS TOTALES}} = \frac{15.891.624}{35.971.772}$	159 Dias
--------------	--	----------

3. ENDEUDAMIENTO

3.1. ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{PASIVO}}{\text{ACTIVO}} = \frac{324.646.067}{364.065.905}$	89,17%
--------------------	---	--------

3.2. PASIVO A CAPITAL	$\frac{\text{PASIVO}}{\text{CAPITAL}} = \frac{324.646.067}{29.756.687}$	10,91 Veces
-----------------------	---	-------------

4. RENTABILIDAD

4.1. MARGEN BRUTO	$\frac{\text{EXCEDENTES BRUTOS}}{\text{ING. TOTALES}} = \frac{70.865.944}{83.023.619}$	85,36%
-------------------	--	--------

4.2. MARGEN NETO	$\frac{\text{EXCEDENTE NETO}}{\text{ING. TOTALES}} = \frac{9.155.915}{83.023.619}$	11,03%
------------------	--	--------

4.3. RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL	$\frac{\text{EXCEDENTE NETO}}{\text{APORTES PAGADOS}} = \frac{9.155.915}{29.756.687}$	30,77%
--------------------------------	---	--------

4.4. RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO	$\frac{\text{EXCEDENTE NETO}}{\text{PATRIMONIO}} = \frac{9.155.915}{39.419.838}$	23,23%
-----------------------------------	--	--------

BIBLIOGRAFIA

HAX, Arnoldo C.; **WILDE I**, Dean L. El Proyecto Delta. Grupo Editorial Norma. 2003

HAMEL, Gary. Liderando La Revolución. Grupo Editorial Norma. 2000.

COASESORES. Estatutos Sociales. 2004.

COASESORES. Regimenes de Trabajo Asociado, Compensaciones y de Previsión y Seguridad Socia. 2004.

CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 79. 1998

CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 454. 1998

CONGRESO DE LA REPUBLICA. Proyecto de Ley 125. 1998.

