



ESTRUCTURACION DEL PLAN DE ACCION PARA LA ORGANIZACIÓN MADECOOP

Introducción

Muchas empresas trabajan sobre la marcha si un plan bien definido, la falta de éste hace complicado el poder alcanzar los objetivos de crecimiento.

Para la realización del PLAN DE DESARROLLO se deben tener en cuenta tres factores importantes: **filosóficos** (misión, visión, valores y objetivos), **diagnósticos** (análisis contextual, estratégico y autodiagnóstico) y **diseño estratégico** (programas y proyectos de la organización solidaria).

Toda organización solidaria debe preparar un proyecto educativo socio empresarial solidario (Pesem), que oriente la ejecución de actividades educativas, en los ámbitos de investigación, promoción, formación, capacitación y asistencia técnica como soporte del plan de desarrollo con el fin de alcanzar las metas sociales planteadas para los asociados, empleados, sus familias y la comunidad en general.

Las consecuencias de no planificar en las empresas se reflejan en la baja productividad, baja rentabilidad, pérdidas económicas, falta de enfoque, etc.

Cuando planificas, colocas a tu empresa en una posición de poder y de liderazgo, no hacerlo, te coloca en el lado opuesto de la balanza.



OBJETIVOS

- Diseñar una herramienta de gestión que permita a “MADECOOP” orientar la ejecución de las actividades sociales y educativas en la entidad, que soporte el plan de desarrollo institucional con miras a la implementación de las estrategias y metas en cumplimiento de la misión y visión de la Cooperativa.
- Crear programas que permitan la construcción de conocimiento solidario, transformación a través de la educación, estimular el liderazgo de manera participativa y desarrollo integral para toda la familia MADECOOP.



Metodología utilizada





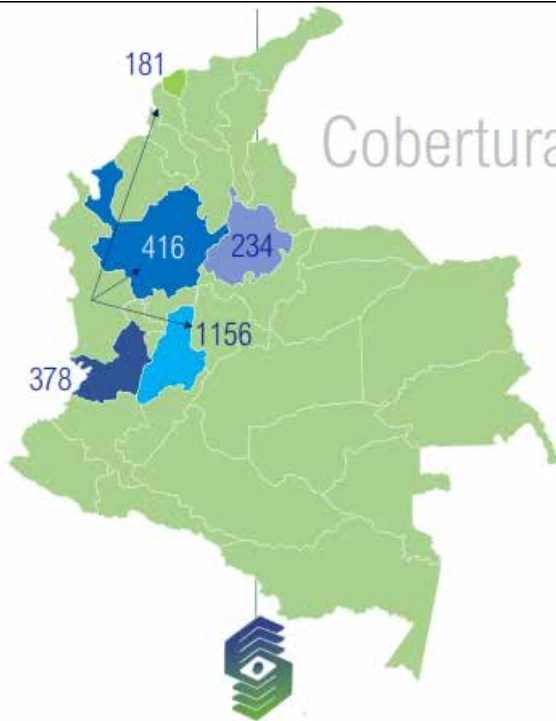
Hemos intentado realizar el BUEN DIAGNOSTICO aplicando técnicas para identificar el problema (los efectos no deseados), buscando la causa del problema (la causa no deseada), creando la solución (el efecto deseado) e implementando dichas soluciones a través del plan de acción (la causa deseada).

MISION:

“MADECOOP es una empresa cooperativa que incentiva el aporte, el crédito, la solidaridad y la educación; brindando bienestar al asociado y su grupo familiar con igualdad, honestidad, responsabilidad y trabajo en equipo, mediante la prestación de servicios eficientes y oportunos con calidad humana.”.

Análisis de la situación externa

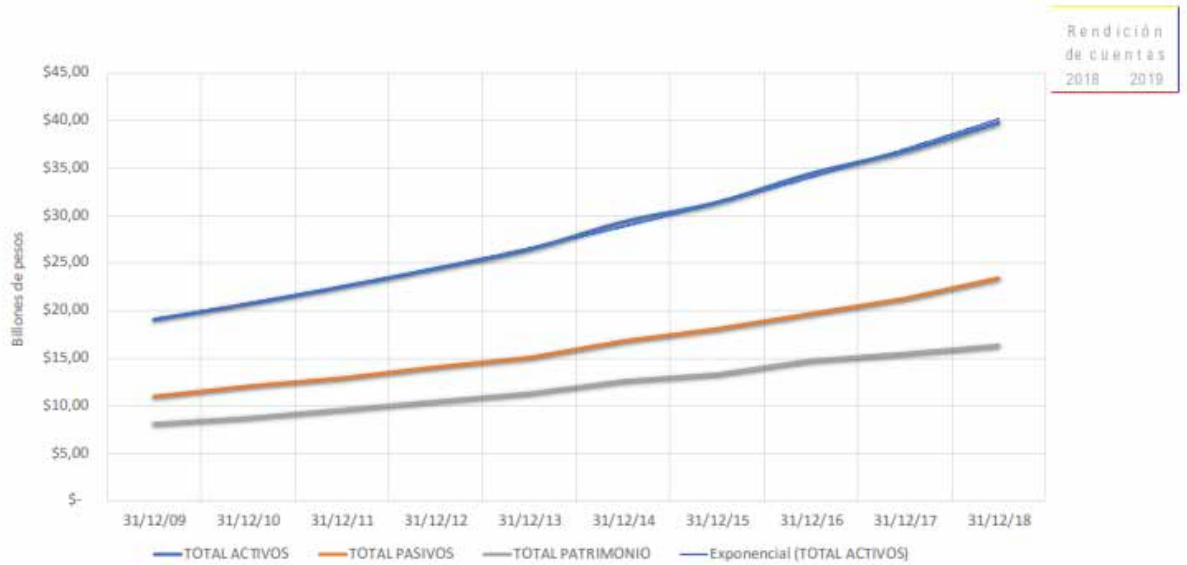
Adentrando en el sector solidario, ponemos en su conocimiento la información suministrada por la súper intendencia de economía solidaria.



Cobertura

Organizaciones	8.842 (provisional)	Rendición de cuentas 2018 2019
	3.661 reportan	
Asociados	6.361.365	Beneficiarios Indirectos
	19.084.095	
Empleos	74.729 directos	
Presencia	31 Departamentos	
Activos	\$ 39,8 Billones	
Cartera	\$ 22,6 Billones	
Pasivos	\$ 23,4 Billones	
Depósitos	\$ 13,5 Billones	
Patrimonio	\$ 16,3 Billones	
Capital Social	\$ 9,2 Billones	

*Super-Visión para la transformación



Cifras en billones de pesos



EVOLUCIÓN DEL SECTOR SOLIDARIO SUPERVISADO

*Super-Visión para la transformación



COOPERATIVA DE LOS TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DE MADERA



NUMERO DE ENTIDADES Y ASOCIADOS SUPERVISADAS

"Super-Visión" para la transformación

3480

Que reportan

1820 Cooperativas sin ahorro y crédito	39 Organismos de representación y/o carácter económico
1446 Fondos de empleados	27 Instituciones Auxiliares
119 Asociaciones mutuales	2 Precooperativas
14 Administradoras publicas cooperativas	13 Organizaciones Solidarias



UNIVERSO DE SUPERVISIÓN

"Super-Visión" para la transformación



Rendición
de cuentas
2018 2019

Activo	25.8	64% del activo total
Pasivo	14.7	62% del pasivo total
Patrimonio	11.1	67% del patrimonio total

Cartera de crédito	11.2	28% del activo total
Depósitos	5.9	25% del pasivo total
Aportes sociales	6.1	37% del patrimonio total

3.234.923
Asociados

**Fondos sociales
y mutuales**

3.48

65.164
Empleos
directos

Excedentes

0.385

Ingresos **17.19**

Gastos **4.11**

UNIVERSO DE SUPERVISIÓN

principales cifras en billones – Diciembre 2018

"Super-Visión" para la transformación

OPORTUNIDADES

- O1. Mercado amplio
- O2. Muchos Convenios
- O3. Flexibilidad en los costos del servicio en el mercado
- O4. Grado de consanguineidad para vínculo familiar
- O5. Participación del sector sindicalista
- O6. Tecnología
- O7. Medio Ambiente

AMENAZAS

- A1. Tasa desempleo



- A2. Competencia fuerte
- A3. Entorno Económico
- A4. Bajas tasas de interés en el mercado
- A5. Lavado de Activos
- A6. Normatividad cambiante

Análisis de la situación interna

FORTALEZAS

- F1. Recursos financieros (Solidez)
- F2. Experiencia 57 años
- F3. Sector socioeconómico (estratos 1, 2, y 3)
- F4. Inversión Rentable
- F5. Capital Propio y con acceso a créditos
- F6. Solidarios
- F7. Democracia
- F8. Sede Propia
- F9. Mecanismos de control en funcionamiento

DEBILIDADES



- D1. Base de datos (desactualizada e incompleta)
- D2. Comunicación (Claridad y oportunidad)
- D3. Falta de tecnología
- D4. Calidad del servicio
- D5. Posicionamiento de la marca
- D6. Sentido de pertenencia
- D7. Cartera morosa
- D8. Falta de capacitación especializada
- D9. Instalaciones

GESTIÓN MADECOOP

Análisis de la Gestión

El balance Económico y Social de madecoop se ha fortalecido durante los últimos tres años, enfocados al cumplimiento de su objeto social, principios cooperativos y mejoramiento en la calidad de vida de sus asociados y familias.

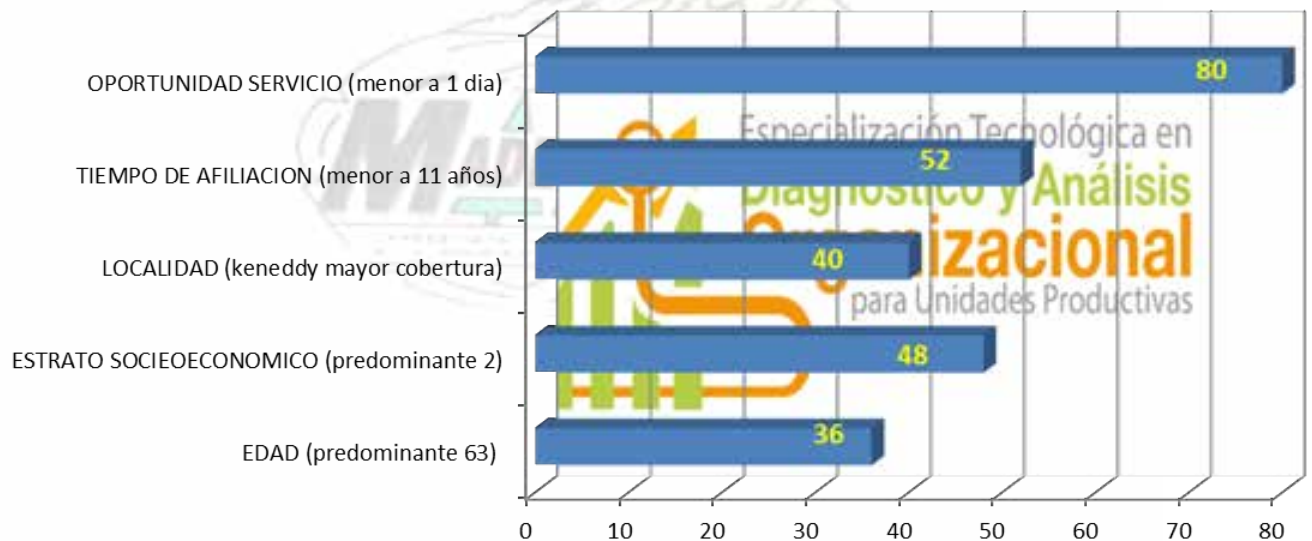
Se realizó un análisis de la gestión realizada durante los años 2017-2019 donde se tuvieron en cuenta los diferentes aspectos que caracterizaron la gestión en el ámbito social y económico de cada año.



Identificación de las problemáticas encontradas

Hemos aplicado la técnica de encuestas y entrevistas a la población de asociados (muestra aleatoria) , directivos y empleados, con el fin de recolectar la mayor cantidad de información, realizamos un análisis estadístico sobre este material en las variables continuas y discretas estructurando tablas de frecuencia, análisis de medidas de tendencia central, medidas de dispersión y gráficos estadísticos.

ANALISIS DE TENDENCIA %



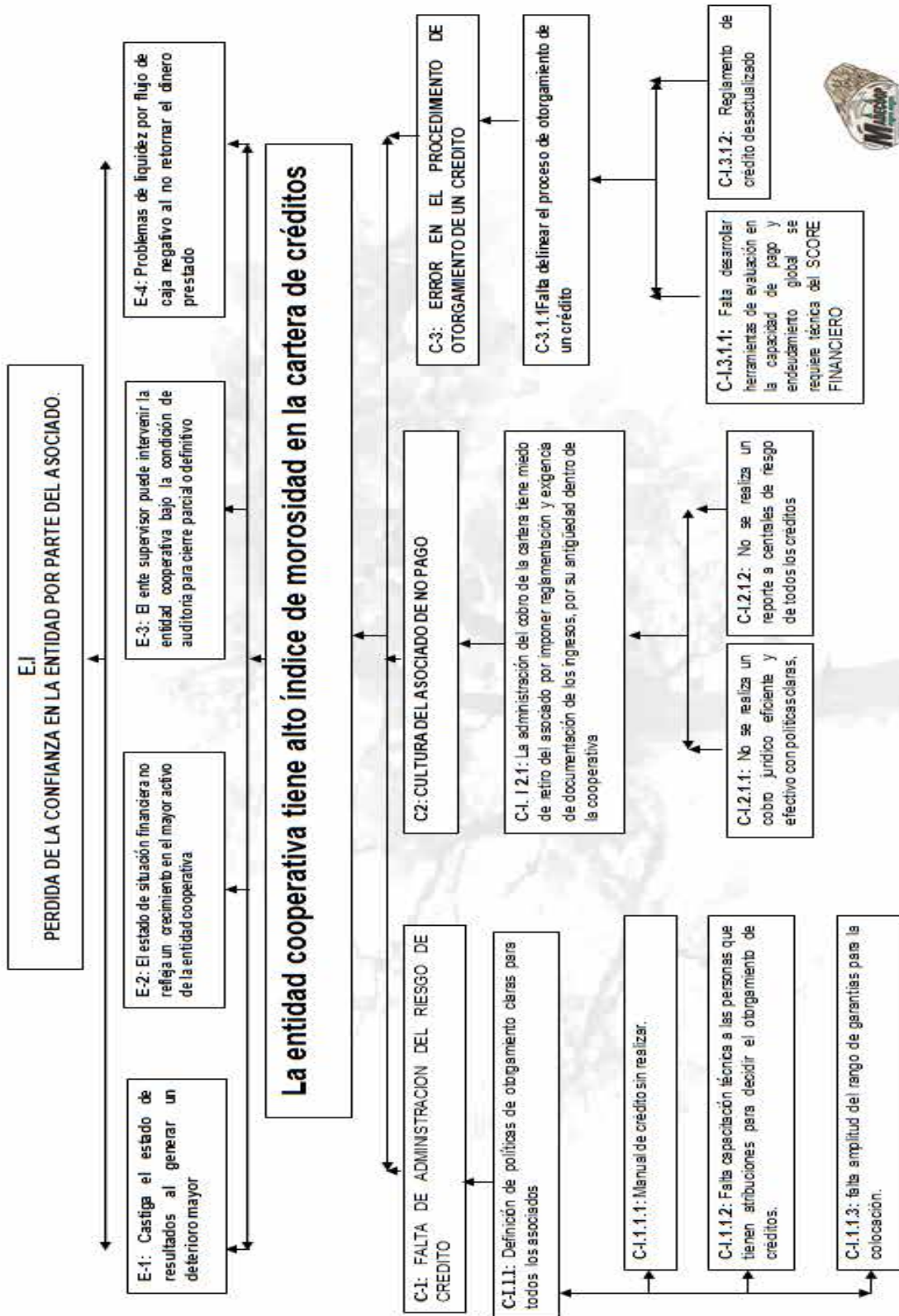
Estas variables nos permiten inferir sobre la cooperativa y su visión, delineado las oportunidades de mejoramiento con la confianza de que los resultados de las acciones probablemente cubrirán las expectativas el 95% de las veces.



Análisis de las problemáticas encontradas

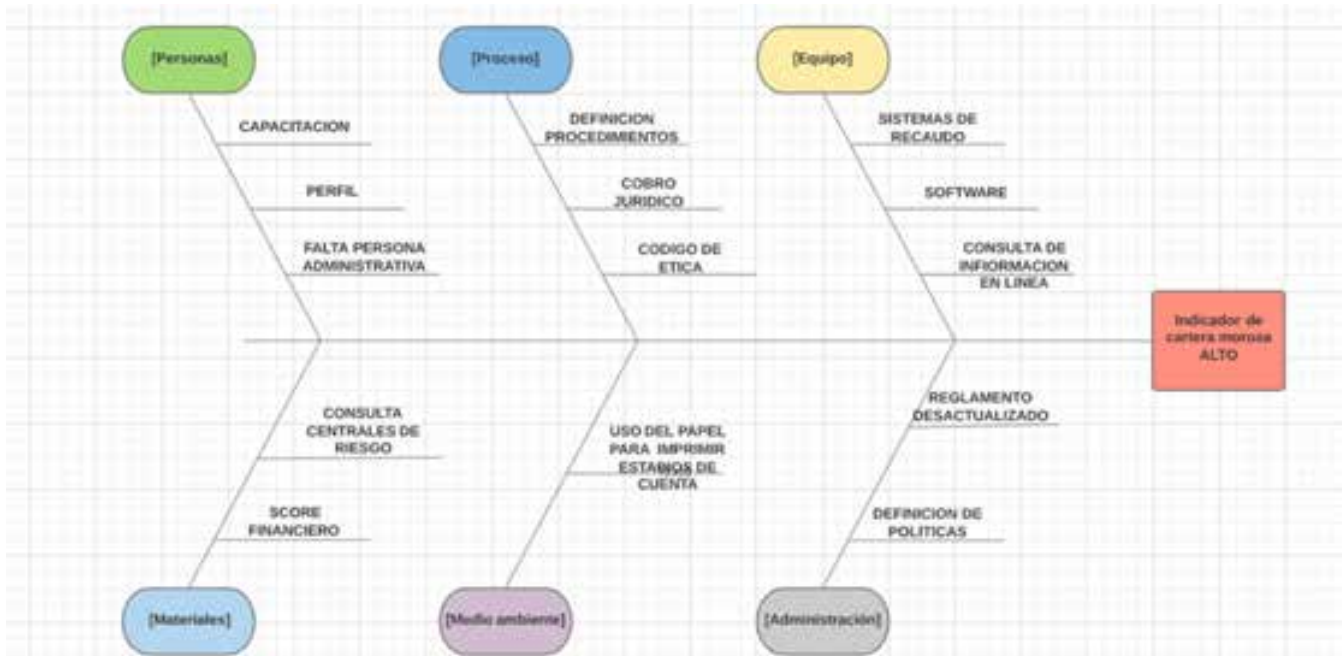
Hemos utilizado la técnica del árbol de problemas como una herramienta de análisis para comprender una problemática o una situación adversa que se pretende resolver en una organización. En él se relacionan las causas con sus posibles efectos, los escenarios negativos potenciales derivados de cada uno de los involucrados y que se relacionan directamente con el problema.

A continuación se visualiza el árbol de los problemas en particular con una problemática cuya probabilidad de ocurrencia es media pero su magnitud en los daños que ocasionaría al interior de la organización es muy alta





Igualmente hemos aplicado la técnica del **ANALISIS CAUSA – EFECTO** a través de la metodología de las **6M**

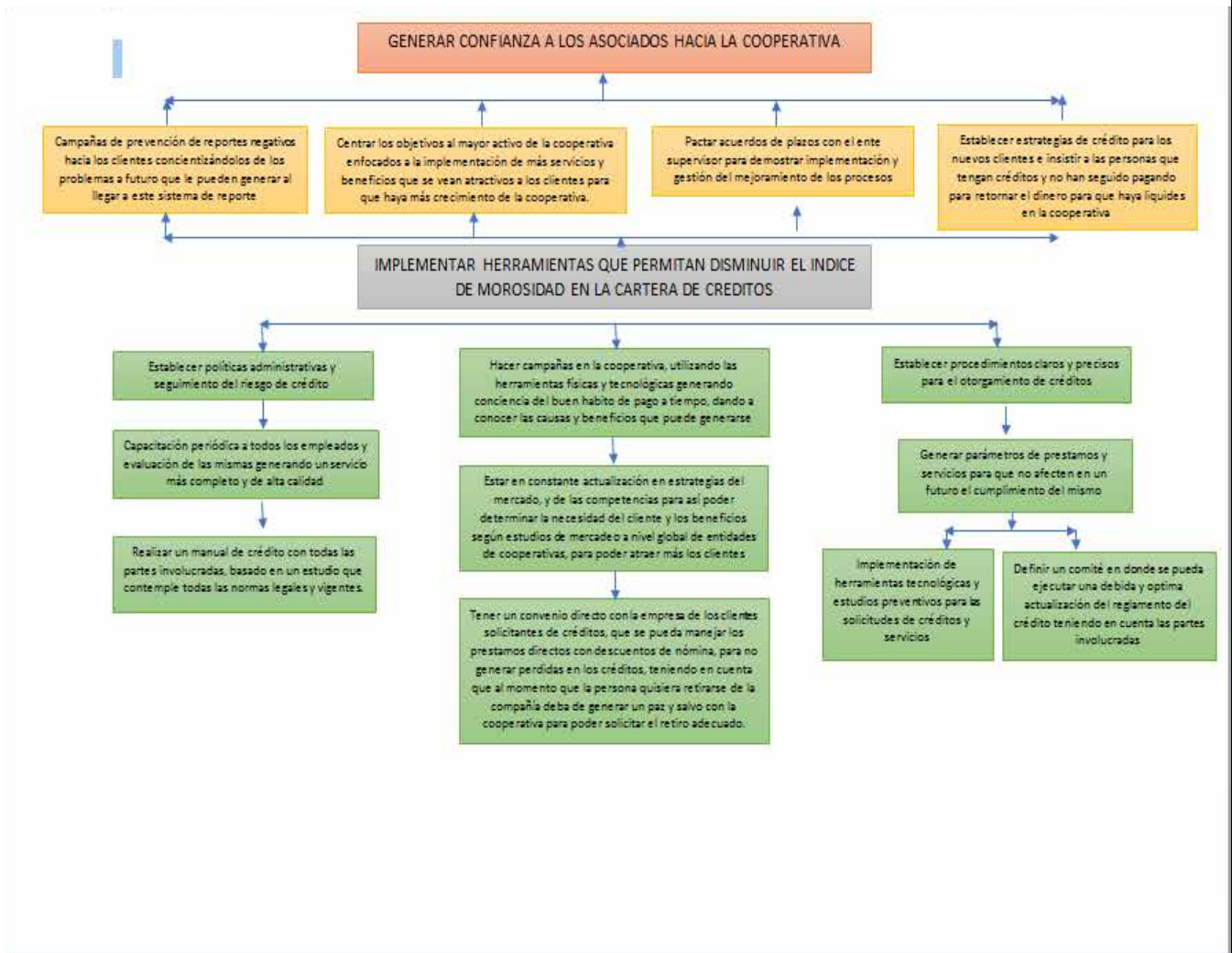


Lo que nos permite tener una visión periférica de las verdaderas causas y no solo la identificación del problema dado que la miopía permitiría llevar a cabo la implementación y el uso de recursos sobre soluciones paliativas o equivocadas.

Árbol de objetivos de la problemática central



Con el árbol de problemas que se realizó entendiendo que lo que se pretende hacer es cambiar unas condiciones negativas antes de una intervención en condiciones positivas después de esta, es decir, solucionar los problemas.



Logramos identificar para esta problemática cuyo riesgo es alto las posibles soluciones que permitan atacar las verdaderas causas



Lista de proyectos seleccionados de la problemática

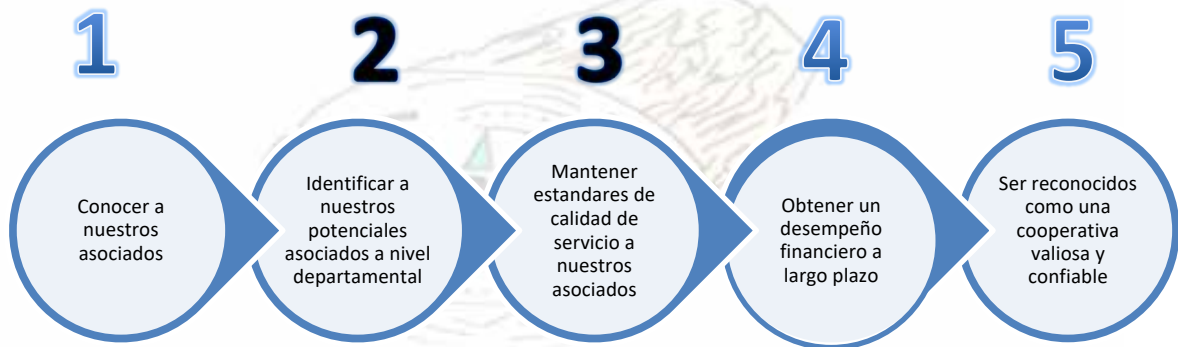
CRITERIOS	Reestructurar las políticas de crédito en beneficio de los afiliados a la cooperativa y en beneficio a los intereses y el desarrollo económico para el sostenimiento y la viabilidad de la cooperativa		Capacitación de todo el personal de la cooperativa en cuanto a educación cooperativa ante instituciones acreditadas.		Mejorar los planes y convenios que garanticen la retención y satisfacción de los afiliados		Actualizar el reglamento de crédito de acuerdo con los intereses y demás normas que establecen los entes de control del estado		Crear alternativas para la fidelización y captación de afiliados por medio de planes publicitarios difundidos por los diferentes medios de comunicación.	
	Ponderación	Nota asignada	Ponderación	Nota asignada	Ponderación	Nota asignada	Ponderación	Nota asignada	Ponderación	Nota asignada
recursos economicos	0,18	2	0,27	4	0,17	2	0,08	2	0,30	5
tiempo del personal que se dedica al proyecto	0,13	2	0,25	4	0,22	2	0,12	2	0,28	5
grado de dificultad del proyecto	0,10	2	0,30	5	0,25	5	0,13	2	0,22	4
impacto de los resultados	0,28	5	0,27	4	0,20	4	0,08	2	0,17	2
satisfacción de los afiliados	0,25	4	0,20	2	0,22	4	0,10	4	0,23	4
		0,37		1,07		0,33		0,17		1,50
		0,27		1,00		0,43		0,23		1,42
		0,20		1,50		1,25		0,27		0,87
		1,42		1,07		0,80		0,17		0,33
		1,00		0,40		0,87		0,40		0,93



VISION:

“seremos la Cooperativa departamental preferida en el sector de la madera y afines, generando confianza a través de una amplia gama de servicios; asumiendo el reto mediante la capacitación , tecnología, planeación estratégica y calidad”.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS



OBJETIVOS OPERACIONALES

OBJETIVOS TRANSVERSALES

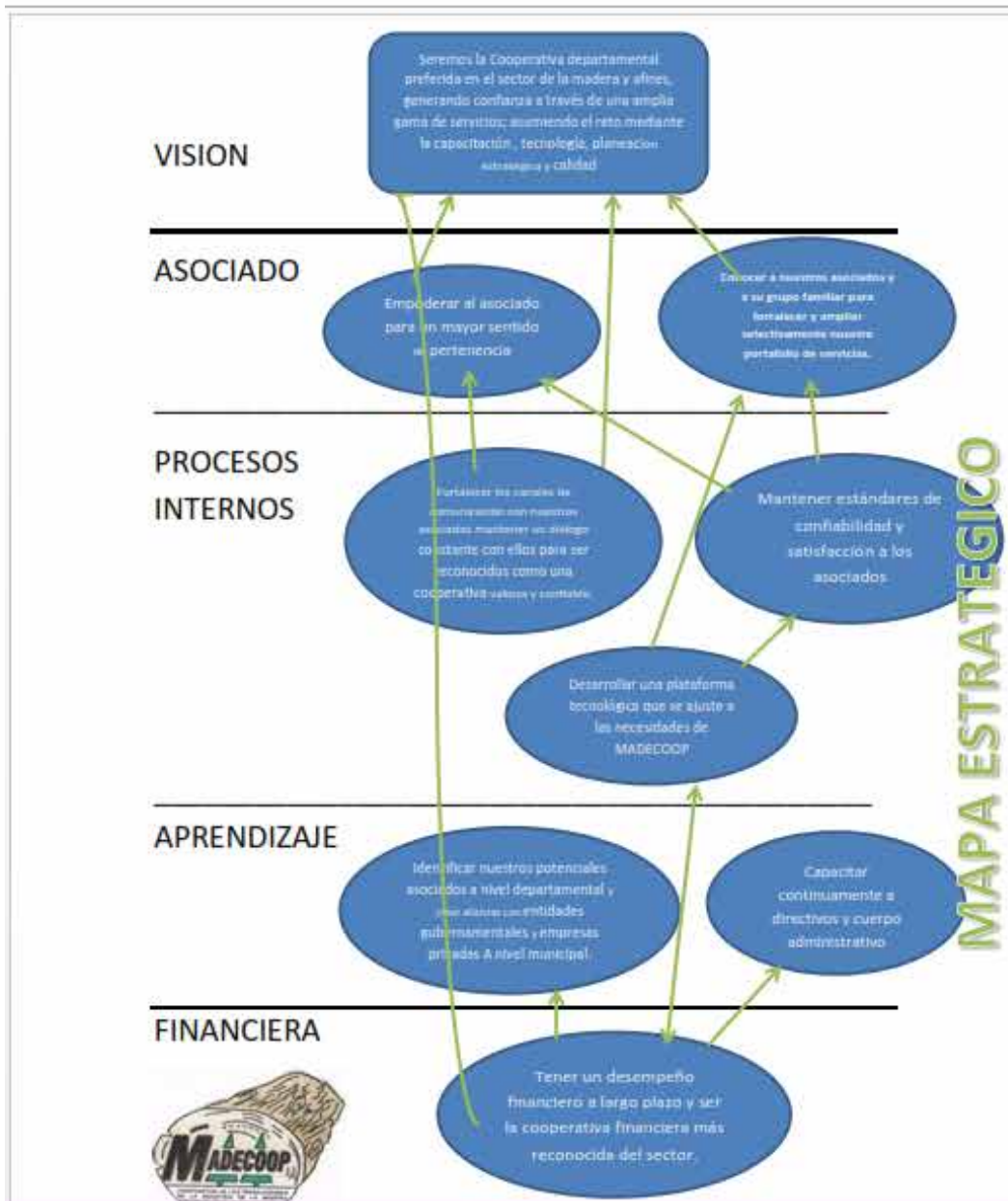
CAPACITACION
PERMANENTE



TECNOLOGIA
ADECUADA



Son los pasos que queremos dar para alcanzar nuestra visión, 5 objetivos estratégicos operacionales y 2 transversales porque están presentes en el logro de cada uno de los operacionales.






Planes de acción por proyecto

Frente a la necesidad de implementar los proyectos claves se establece un cuadro de mando para cada proyecto donde se estructura un plan de acción.

INVENTARIO DE PROYECTOS CLAVE			
Nombre del proyecto	Objetivo corporativo que cubre	Breve descripción	Lider de proyecto
1-Reestructurar las políticas de crédito en beneficio de los afiliados a la cooperativa y en beneficio a los intereses y el desarrollo económico para el sostenimiento y la viabilidad de la cooperativa	Obtener un desempeño financiero a largo plazo	Mirar que hacen otras cooperativas en los puntos donde somos débiles y estudiar el mercado para plantear una reestructuración de políticas de crédito	Consejo de Administración
2-Capacitación de todo el personal de la cooperativa en cuanto a educación cooperativa ante instituciones acreditadas.	Capacitar a los asociados, directivos y empleados para procurar una mejor actividad empresarial cooperativa	Desarrollar el PESEM (proyecto educativo y social empresarial, implementar un banco de facilitadores certificados y evaluación permanente para educación de calidad)	Comité de Educación
3-Mejorar los planes y convenios que garanticen la retención y satisfacción de los afiliados	Conocer a nuestros asociados	Actualizar la base de datos, Segmentar a nuestros asociados e innovar con productos y servicios acordes	Gerencia
4-Actualizar el reglamento de crédito de acuerdo con los intereses y demás normas que establecen los entes de control del estado	Mantener estándares de calidad de servicio a nuestros asociados	Implementar la administración de cartera e implementar el Sistema de Gestión del Riesgo Crediticio	Comité de Crédito
5-Crear alternativas para la fidelización y captación de nuevos afiliados	Identificar a nuestros potenciales asociados	Generar e implementar un plan de mercadeo	Gerencia




PROYECTO #		UNO	1
Lider responsable	Consejo de Administración	Cargo	presidente
Objetivo estratégico	Reestructurar las políticas de crédito en beneficio de los afiliados a la cooperativa y en beneficio a los intereses y el desarrollo económico para el sostenimiento y la viabilidad de la cooperativa		
Actividades	Equipo de Soporte	Recursos	Cronograma
Benchmarking otras cooperativas - productos y garantías	Credito	citas / encuestas	0,5 meses
Simulador impacto en los ingresos	Gerencia + Credito + C	Personal / Tecnologia /asesor	1 mes
Revisión de tasas de intereses del mercado	Credito	Internet/persona/	0,5 meses
			Indicador
			VISITAR 5 COOPERATIVAS
			TASA INTERNA DE RETORNO = 1
			Limites de Rango inferior y superior para las franjas disponibles

PROYECTO #		DOS	2
Lider responsable	Comité de Educación	Cargo	Consejo Admón.
Objetivo estratégico	Capacitación de todo el personal de la cooperativa en cuanto a educación cooperativa ante instituciones acreditadas.		
Actividades	Equipo de Soporte	Recursos	Cronograma
Desarrollar el PESEM	Gerencia	Plan Estrategico/Personal / \$asesoria	1,5 meses
generar banco de facilitadores + presupuesto	Gerencia	Personal	0,5 meses
Evaluación de las actividades de capacitacion	Gerencia	Formato evaluacion	0,5 meses
			Indicador
			PESEM
			presupuesto
			Informe



PROYECTO #			TRES	3
Lider responsable		Gerencia	Cargo	Gerente
Objetivo estratégico	Mejorar los planes y convenios que garanticen la retención y satisfacción de los afiliados			
Actividades	Equipo de Soporte	Recursos	Cronograma	Indicador
Inventario de necesidades	comites+asistentes	Encuestas/ telefono / personal	2 meses	300 encuestas
segmentacion de base social	comites+asistentes	Base de datos actualizada	0,5 meses	listado por segmento elegido
Base de datos actualizada	comites+asistentes	Personal + tecnologia	3 meses	% actualizacion

PROYECTO #			CUATRO	4
Lider responsable		Comité de Crédito	Cargo	Consejo Admón.
Objetivo estratégico	Actualizar el reglamento de crédito de acuerdo con los intereses y demás normas que establecen los entes de control del estado			
Actividades	Equipo de Soporte	Recursos	Cronograma	Indicador
Revisar la normatividad del ente supervisor	Gerencia	Abogado/Normograma /\$ asesoria	0,5 meses	normas revisadas/total de normas
Implemetar el SARC	Gerencia + Credito	Asesor/personal/\$ asesoria/ Tecnologia	3 meses	% avance
Implementar Cobro juridico y administracion de lacartera	Gerencia + Cartera + Casa de cobranza	Abogado /\$ asesoria	2 meses	% cobro coactivo



PROYECTO #			CINCO	5
Lider responsable		Gerencia	Cargo	Gerente
Objetivo estratégico	Crear alternativas para la fidelizacion y captación de nuevos afiliados			
Actividades	Equipo de Soporte	Recursos	Cronograma	Indicador
Plan de mercadeo	Asistentes	Asesoría/ investigacion de mercado	2 meses	plan aprobado
Plan padrinazgo	Consejo Admón.	Motivación	2 meses	% cobertura
Inventario de necesidades	Comité de educacion	Diseño de productos/Encuestas	2 meses	% crecimiento + % cobertura regional

"Se debe tener en cuenta que no hay nada más difícil de llevar a cabo, ni de éxito más dudoso, ni más peligroso de manejar, que iniciar un nuevo orden de las cosas".

(N. Maquiavelo, s. XVI)





Conclusiones y Recomendaciones

Concluimos el análisis y el diagnóstico empresarial sobre MADECOOP internándonos en sus problemáticas y contextualizados en el sector de la economía solidaria, evidenciando amenazas, pero también visualizando oportunidades, el ejercicio juicioso y técnico utilizado nos da la tranquilidad sobre las propuestas de acciones propuestas a implementar obedecen a estrategias de defensa pero también de avanzada y con un 95% de confianza sobre la base social de la entidad.

Recomendamos establecer un plan de acción sobre el objetivo estratégico transversal de TECNOLOGIA ADECUADA, ya que con la gran inversión a realizarse por este concepto deberán tomarse las decisiones más acertadas.

Recomendamos complementar el cuadro de mando sobre los proyectos para realizar un seguimiento en responsabilidad del Consejo de administración, quien es el organismo que tiene por función principal el manejo estratégico de la entidad y a diferencia de las empresas capitalistas estas entidades empresariales son de todos sus asociados por mayor razón un seguimiento permanente.



Recomendamos implementar un plan de comunicación de este diagnóstico y análisis afín de que toda la base social quede permeada por la VISION de MADECOOP y enrutar todos los esfuerzos por un mejor futuro medible y alcanzable, además que esta herramienta nos es estática por lo que el mercado y la empresa no son entes estáticos sino que cambian todos los días.

Agradecimientos a todo el equipo de directivos y empleados que nos colaboraron permanentemente en la consecución de la información, el aporte de ideas y conocimiento de la entidad.

