

**MEJORAR LA EFICIENCIA Y CALIDAD DE LOS PRINCIPALES PROCESOS
DE LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA COOPERATIVA FINANCIERA
COMULTRASAN.**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA GERENCIA DE MERCADEO Y
DESARROLLO COMERCIAL**

ANGELA PATRICIA LATORRE ALVAREZ

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
FLORIDABLANCA
2012**

**MEJORAR LA EFICIENCIA Y CALIDAD DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN
COMERCIAL DE LA COOPERATIVA FINANCIERA COMULTRASAN.**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA GERENCIA DE MERCADEO Y
DESARROLLO COMERCIAL**

ANGELA PATRICIA LATORRE ALVAREZ

**Práctica empresarial para optar el título de profesional en Ingeniería
Industrial**

Director

MBA. Argemiro Leal Plata

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
FLORIDABLANCA
2012**

Nota de aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Floridablanca, 27 de Enero de 2012

A Dios por los dones recibidos.
A mi familia por su confianza, sacrificio
y apoyo que permitieron mi crecimiento
personal y profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por su guía constante, fortaleza en los momentos difíciles y por brindarme los medios necesarios para cumplir mis metas.

A mis padres por su dedicación, entrega y confianza permanente, a mi Tio Othoniel Álvarez por sus consejos y apoyo incondicional.

Gracias a la Universidad Pontificia Bolivariana, a mis profesores, por brindarme las herramientas suficientes para mi formación integral.

A mis compañeros que se convirtieron en mis amigos con quienes compartí grandes experiencias de vida.

A Financiera Comultrasan que me dio la oportunidad de demostrar las capacidades adquiridas, especialmente al Departamento de Gestión Organizacional por el apoyo y preparación en el desarrollo de mi trabajo.

Gracias todas y cada una de las personas que han aportado tanto a mi vida personal como profesional.

CONTENDO

INTRODUCCIÓN	15
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	16
1.1 INFORMACIÓN GENERAL	16
1.2 RESEÑA HISTÓRICA	17
1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	18
1.3.1 Pirámide Organizacional.	18
1.3.2 Organigrama	19
1.4 ACTIVIDAD ECONÓMICA	19
1.4.1 Portafolio De Productos Y Servicios	19
1.4.1.1 Productos de Captación - Líneas de Ahorro	19
1.4.1.2 Productos de Colocación - Líneas de Crédito.	20
1.4.1.3 Servicios Especiales.....	21
1.5 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA ESPECÍFICA DE TRABAJO	22
1.5.1 Gerencia de Mercadeo y Desarrollo Comercial.	22
1.5.2 Estructura Interna	22
1.5.2.1 Departamento de Mercadeo.	23
1.5.2.2 Departamento de Ahorro e Inversión.....	23
1.5.2.3 Departamento de Financiación.....	23
2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	24
3. ANTECEDENTES.....	25
4. JUSTIFICACIÓN.....	26
5. OBJETIVOS	27
5.1 OBJETIVO GENERAL.....	27
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	27
6. MARCO TEÓRICO.....	28
6.1 SISTEMA NORMATIVO	28
6.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	29
6.3 PROCESO.....	30
6.4 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	31
6.4.1 Levantamiento de Información	31

6.4.2	Análisis de Información.....	32
6.4.3	Formulación del Documento.....	32
6.5	CODIFICACIÓN DE DOCUMENTOS.....	35
7.	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	36
7.1	CONSTRUCCIÓN DEL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	36
7.2	METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	37
7.2.1	Preparación de Entrevistas.....	37
7.2.2	Preparación para la Observación.....	38
8.	IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES PROCESOS.....	39
9.	ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	39
9.1	CONTENIDO PROPUESTO.....	39
10.	IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS.....	40
10.1	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA GESTIÓN COMERCIAL.....	40
10.1.1	CARACTERIZACIÓN.....	40
10.1.2	POLÍTICA.....	40
10.1.3	FORMATOS.....	44
10.1.4	PROCEDIMEINTOS.....	43
10.1.5	ANEXOS.....	44
11.	CONCLUSIONES.....	45
12.	RECOMENDACIONES.....	46
	BIBLIOGRAFÍA.....	46
	WEBGRAFÍA.....	47

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Pirámide Organizacional	18
Figura 2. Estructura Normatividad	29
Figura 3. Esquema General de Presentación de Documento.	33
Figura 4. Encabezado para documentación de manuales e instructivos.....	34
Figura 5. Pie de página para documentación de manuales e instructivos.....	34

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Información General	16
Cuadro 2. Codificación propuesta para documentación	35
Cuadro 3. Identificación de documentos.	35
Cuadro 4. Cronograma de Actividades elaboración del Manual Gestión Comercial	36

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Esquema Estructura Básica Financiera Comultrasan

ANEXO B. Esquema de Diseño y Desarrollo de Producto o Servicio

GLOSARIO

ANEXOS: Explicaciones detalladas para el cumplimiento de una política establecida.

CALIDAD: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos

CDAT: (Certificado de Depósito de Ahorro a Término) Es un sistema de ahorro a través del cual los asociados, depositan un monto de dinero a un plazo fijo buscando una rentabilidad superior a la tradicional ofrecida en ahorro a la vista.

EFICIENCIA: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

FORMATO: Es el documento que debe diligenciarse como soporte del desarrollo de actividades de un proceso.

LIDER DEL PROCESO: Autoridad responsable de un proceso.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: El manual es el documento que contiene y desarrolla, en forma ordenada, detallada y sistemática la descripción precisa de cómo deben desarrollarse los procesos o sistemas de gestión, estableciendo las mejores prácticas y apoyando la mitigación del riesgo operativo.

NORMALIZACIÓN: Es la estandarización de procesos y documentación de los mismos atendiendo el marco normativo interno de la Cooperativa.

POLÍTICA: Son las directrices que delimitan la ejecución de los procedimientos y obedecen a los acuerdos emitidos por el consejo de administración. El documento que presente las políticas debe contener portada, tabla de contenido, introducción y desarrollo.

PROCEDIMIENTO: Descripción específica de la forma en que se llevan a cabo las actividades o procesos, estableciendo el qué, el cómo y quién responde por el desarrollo de los mismos.

PROCESO DE APOYO: Son los procesos que se desarrollan con el propósito de brindar los recursos e información necesarios para la ejecución de los procesos estratégicos y misionales.

PROCESO ESTRATÉGICO: Son los procesos que definen las estrategias institucionales, lineamientos y políticas orientadas a la ejecución de la misión y logro de la visión de la entidad.

PROCESO MISIONAL: Son los procesos por medio de los cuales se cumple directamente el objeto social de la Cooperativa o aquellos de realización de los productos y/o servicios ofrecidos

PROCESO: Conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

PRODUCTOS DE CAPTACIÓN: Son los productos del pasivo a través de los cuales se obtienen los recursos necesarios para realizar la función de intermediación, ofreciendo rentabilidad y calidad en el servicio.

PRODUCTOS DE COLOCACIÓN: Son las diferentes modalidades de crédito, con condiciones favorables de montos, plazos y tasas de interés.

SISTEMA DE CONTROL INTERNO: Es el conjunto de actividades y medidas adoptadas para monitorear las actuaciones y resultados, con el fin de garantizar de manera eficiente el cumplimiento de los lineamientos definidos para el logro de los objetivos propuestos.

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TÍTULO: MEJORAR LA EFICIENCIA Y CALIDAD DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA COOPERATIVA FINANCIERA COMULTRASAN.

SUBTÍTULO: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA GERENCIA DE MERCADEO Y DESARROLLO COMERCIAL

AUTOR: Ángela Patricia Latorre Alvarez

FACULTAD: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Argemiro Leal Plata,

RESUMEN

Con fin de mejorar la eficiencia y calidad de los principales procesos de la Gestión Comercial de la Cooperativa Financiera Comultrasan, se normaliza el Manual de Procedimientos de la Gerencia de Mercadeo y Desarrollo Comercial el cual unifica y reglamenta las políticas, normas y procedimientos en la implementación de estrategias enfocadas al cumplimiento de los objetivos, partiendo del plan estratégico de la institución bajo los estándares de calidad.

La estructuración del Manual de la Gestión Comercial, inicia con el levantamiento de información por medio de entrevistas y observaciones directas debidamente planeadas en un cronograma de actividades, seguido por el análisis de la información y presentación del esquema inicial, para luego proceder a la documentación del contenido.

Para la Gerencia de Mercadeo y Desarrollo Comercial, la normalización del documento evidencia mejoras en la comunicación, determinación clara de responsabilidades para cada Departamento y directrices esenciales de organización y control en la nueva estructura organizacional.

PALABRAS CLAVES: Manual de procedimientos, Proceso, Líder del Proceso, Normalización, procedimiento, eficiencia, calidad.

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: TO IMPROVE THE EFFICIENCY AND QUALITY OF BUSINESS MANAGEMENT MAIN PROCESSES OF THE COOPERATIVA FINANCIERA COMULTRASAN.

SUBTITLE: MANUAL OF PROCEDURES OF MARKETING MANAGEMENT AND BUSINESS DEVELOPMENT.

AUTHOR: Angela Patricia Latorre Alvarez

FACULTY: Industrial Engineering

DIRECTOR: Argemiro Leal Plata

ABSTRACT

With the purpose of improving the efficiency and quality of Business Management main processes of Cooperativa Financiera Comultrasan, the manual of procedures of Gerencia de Mercadeo y Desarrollo Comercial gets regularized, also it unifies and regulates the policies, rules and procedures in the implementation of strategies which are focused to the achievement of objectives starting from the strategic plan of the institution under the quality standards.

The structuring part of Gerencia de Mercadeo y Desarrollo Comercial starts with the lifting process of the information through direct interviews and observations properly planned in a schedule of activities, followed by the information and presentation analysis in the initial scheme which looks forward to proceed to the content documentation.

For Gerencia de Mercadeo y Desarrollo Comercial area, the standardization of the document proves the improvements in communication, the clear responsibilities determinations to each department, essential guidelines of sequence and control in the new organizational structure.

KEYWORDS: Procedures Manual, process, process leader, standardization, procedures.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas se centran en la normalización y uniformidad de sus procesos que dan como resultado la calidad constante de todas las actividades desarrolladas, generando la eficiencia de sus procesos, documentación de procedimientos para la disminución de riesgos, satisfacción del cliente y la constitución de un Sistema de Control Interno.

De acuerdo a esta necesidad, Financiera Comultrasan reconoce la importancia y adquiere la responsabilidad de formalización de sus procesos que inicia en el Departamento de Gestión Organizacional y su desarrollo depende del entendimiento y compromiso con la calidad por parte de los líderes del proceso.

Es así, como este proyecto pretende apoyar el proceso de documentación del Manual de Procedimientos de la Gestión Comercial para los principales procesos de la Gerencia de Mercadeo y Desarrollo Comercial, dirigido hasta la etapa de revisión por parte del Departamento de Gestión Organizacional.

Durante la ejecución del manual se tiene en cuenta la planeación de un cronograma de actividades que permite el levantamiento de la información por medio de entrevistas y observación de las actividades, de igual forma se ejecuta un análisis y formulación de políticas, procedimientos, formatos, anexos y la caracterización del proceso.

Dentro de las limitaciones presentadas en el desarrollo del trabajo, se evidencia que la empresa se encuentra en una reestructuración organizacional lo cual implica nuevos cargos y dependencias, dificultado el levantamiento de la información. Sin embargo, se consigue un resultado favorable al normalizar el Manual de Procedimientos, provocando una comunicación efectiva con las diferentes áreas de la Cooperativa, control en las actividades y procedimientos, facilitando su aplicación por parte de todos los empleados del área de trabajo.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1 INFORMACIÓN GENERAL

Cuadro 1. Información General

RAZÓN SOCIAL	Cooperativa de Ahorro y Crédito de Santander Limitada Financiera Comultrasan NIT 804-009-752-8
DIRECCIÓN/ TELEFONO	Calle 35 # 16-43 Paseo del Comercio PBX: 6800200 - Fax: 6328686
MISIÓN:	Nuestra pasión es mejorar su vida generando desarrollo social y soluciones financieras
VISIÓN	Su confianza y nuestro compromiso nos inspiran a ser la cooperativa modelo del país con actividad financiera.
DEPENDENCIA DE LA PRÁCTICA	Departamento de Gestión Organizacional
SUPERVISOR DE LA PRÁCTICA	María Fernanda Moreno Profesional Gestión Organizacional

Fuente: Financiera Comultrasan

1.2 RESEÑA HISTÓRICA

En 1962 un grupo de hombres con visión empresarial, pensaron en la necesidad de crear un organismo de carácter financiero que funcionara paralelamente a la Unión de Trabajadores de Santander: Utrasan UTC. Fue así, como 33 asociados hicieron un aporte de \$350 de capital social y concretaron su sueño el 23 de noviembre del mismo año.

Estos santandereanos emprendedores, que formaban parte del grupo fundador, crearon otras cooperativas tales como las de confecciones, servicios asistenciales y educación. De este hecho nació la idea de agrupar en un solo bloque todas las cooperativas para que fueran de carácter MULTIACTIVA. Es así como el 21 de septiembre de 1979 en Asamblea Extraordinaria se adoptó el nombre de COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TRABAJADORES DE SANTANDER "COOMULTRASAN".

Después de 38 años, el 26 de julio de 2000, la Multiactiva y la Financiera se separaron por motivos estrictamente legales acordes con la ley 454 de 1998, en donde se exigía una especialización de actividades.

En el año 2003, Financiera Comultrasan es catalogada por un estudio de Ascoop-Asociación de Cooperativas de Colombia- como la primera cooperativa del país en número de asociados y la primera en activos y patrimonio entre las cooperativas de ahorro y crédito; gracias al compromiso que tiene con la gente, a su respaldo económico, al buen nombre que tiene en el mercado, al grado de importancia dado al asociado gracias a sus líderes quienes le apuestan al bienestar de sus funcionarios y al de la región en donde se encuentra.

A partir del 1 de Agosto del 2000 la Financiera Comultrasan se consolida como cooperativa de Ahorro y Crédito. El 26 de Junio la Financiera Comultrasan cumplió 11 años de trabajo especializado en el ahorro y crédito y 49 años generando progreso y desarrollo económico en el nororiente Colombiano. La Cooperativa registra un importante crecimiento, reuniendo 43 agencias distribuidas en seis departamentos, treinta en Santander, dos en Atlántico, cinco en Cesar, dos en Cundinamarca, una Norte de Santander y tres en Boyacá.

La institución ocupa el primer puesto por nivel de activos y número de asociados entre las cooperativas de ahorro y crédito del país. A corte de 30 de Noviembre de 2011 registró buenos resultados con excedentes de \$4.239,92 millones un indicador de mora de 3,50%. El número de asociados se situó en 312.732 con aportes por más de \$68.760 millones de pesos y Margen de solvencia de 24,09% muy superior al exigido por los entes de control externos de la Cooperativa¹.

¹ FINANCIERA COMULTRASAN. Reseña Histórica. [En línea]. [Citado 22 Julio]. Disponible en Internet, URL: <<https://www.comultrasan.com.co/resena.html>>.

1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Según lo comunicado por el doctor Jaime Chávez Gerente General de Financiera Comultrasan, la Cooperativa presenta cambios en su estructura interna desde finales de Septiembre de 2011, basado en cuatro puntos Fundamentales:

Continuidad en el proceso de **modernización** de cada uno de los componentes de la Cooperativa en cuanto a tecnología, capacitación y optimización de procedimientos, orientado a cada funcionario, cubriendo asuntos tan relevantes como los sociales, políticos y económicos.

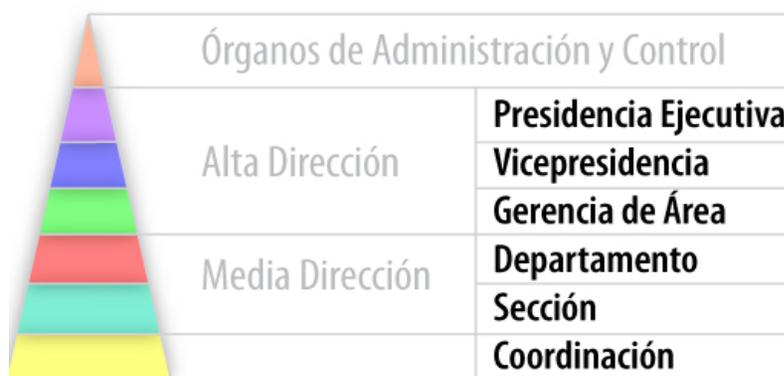
El **crecimiento**, no sólo se expresará en infraestructura sino también en la cobertura de zonas y la apertura de agencias, que aportará al beneficio de los asociados y ampliará la demanda de créditos.

Por otra parte, el tercer argumento está sustentado en la búsqueda de la **vigilancia** por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Finalmente, el proceso de **alternación** promueve un adecuado plan de relevos al interior de la organización. Es importante aclarar que los cargos de Presidencia y Vicepresidencia serán asumidos una vez se efectúe la debida reforma estatutaria.²

1.3.1 Pirámide Organizacional. En la Financiera Comultrasan a través de su Pirámide Organizacional establece una estructura jerárquica que evidencia las responsabilidades de decisión dentro de la cooperativa, con esta distribución se logran cumplir los Objetivos propuestos de la institución.

Figura 1. Pirámide Organizacional



Fuente: Financiera Comultrasan

²FINANCIERA COMULTRASAN. Red Privada. Medio de comunicación interno Infoclik. [Citado septiembre 26 de 2011]

1.3.2 Organigrama. El Organigrama de Financiera Comultrasan es aprobado Diciembre de 2012. Por medio del Organigrama la Cooperativa representa de manera global su Estructura Organizacional estableciendo las funciones jerárquicas, que se evidencian en un esquema de de la estructura básica de la Organización. [Ver Anexo A. Esquema Estructura Básica Financiera Comultrasan.](#)

1.4 ACTIVIDAD ECONÓMICA

“La Cooperativa tiene como objeto principal la promoción económica de la persona, buscando elevar el nivel de vida y el de su familia, el fomento del ahorro y el otorgamiento de recursos crediticios, a través de de la prestación de servicios financieros a sus asociados”³.

1.4.1 Portafolio De Productos Y Servicios

1.4.1.1 Productos de Captación - Líneas de Ahorro. Son los productos del pasivo a través de los cuales se obtienen los recursos necesarios para realizar la función de intermediación, ofreciendo rentabilidad y calidad en el servicio.

- **Ahorro a la Vista:** Es una cuenta en la cual el asociado puede consignar o retirar, en efectivo o cheque, obteniendo rentabilidad, seguridad, amplia cobertura y disponibilidad inmediata de sus saldos.
- **Ahorro Especial:** Es una cuenta de ahorros con beneficios especiales dirigida a personas naturales o jurídicas que desarrollen actividades comerciales, empresariales, agropecuarias, industriales o de servicios en el ámbito regional.
- **Comultracheque:** Es una cuenta de ahorro que le ofrece las mismas ventajas de una cuenta corriente, por medio de un convenio existente con una entidad bancaria, con posibilidad de disponer de su dinero parcial o totalmente, mediante el giro de cheques en cualquier momento.
- **Minicuenta:** Es una cuenta de ahorros por medio de la cual los asociados más jóvenes de la cooperativa en edades entre 0 y 18 años, aprenden desde muy pequeños a manejar su dinero y el valor que tiene para su futuro. El menor asociado se acerca, con su adulto responsable a cualquiera de nuestras oficinas, vinculándose con el registro civil de nacimiento, tarjeta de identidad o NUIP, abriendo la cuenta con el nombre del niño o niña como único titular, si es menor de 14 años debe registrarse un tutor o representante legal.

³CAMARA DE COMERCIO.Escritura pública, certificado de existencia legal.

- **CDAT:** (Certificado de Depósito de Ahorro a Término) Es un sistema de ahorro a través del cual los asociados, depositan un monto de dinero a un plazo fijo buscando una rentabilidad superior a la tradicional ofrecida en ahorro a la vista.

- **Plan de Ahorro Programando Paso a Paso:** Es un plan de ahorro programado con múltiple destino (Vivienda, Educación, Salud, Vehículo, Turismo y Libre Destino) de acuerdo a las necesidades y deseos de cada asociado⁴.

1.4.1.2 Productos de Colocación - Líneas de Crédito. Son las diferentes modalidades de crédito, con condiciones favorables de montos, plazos y tasas de interés.

- **Empleados y Pensionados:** Línea de Crédito dirigida a atender las necesidades de Financiación de bienes de consumo y pago de servicios de los empleados y pensionados con medio de pago personal o Libranza.

- **Libre Inversión Independientes:** Línea de Crédito dirigida a atender las necesidades de financiación de bienes de consumo y pago de servicios de los solicitantes independientes.

- **Crediportes:** Línea de Crédito que opera a partir del valor de los aportes sociales, cuya destinación es para libre inversión. Esta no operará cuando tenga líneas de crédito vigentes por otras líneas.

- **Reciprocidad en C.D.A.T:** Línea de crédito que opera a partir del valor de los CDATS, cuya destinación es para libre inversión. El certificado permanecerá vigente por el tiempo de crédito y será transferido mediante cesión a la Cooperativa hasta que se cancele la totalidad del crédito.

- **Financiación de Estudios:** Dirigida a los asociados personas Naturales que requieran la financiación de estudios escolares, técnicos, profesionales o especializaciones.

- **Complementaria al PAP:** Línea de Crédito dirigida a atender las necesidades de Financiación de bienes de consumo y pago de servicios de los empleados, pensionados e independientes, basados en el comportamiento del ahorro programado.

- **Vivienda para empleados de Financiera Comultrasan:** Esta línea de crédito puede ser destinada a compra, construcción o remodelación de vivienda y está dirigida exclusivamente a asociados que son empleados directos de Financiera Comultrasan. De acuerdo con el destino los empleados pueden hacer uso de las posibilidades de crédito (Por el fondo de vivienda, libre inversión vivienda).

⁴FINANCIERA COMULTRASAN. Red Privada. Productos y Servicios, Productos de Captación. [Citato 22 Julio].

- **Cupo crédito personal:** Cupo de crédito para atender necesidades de consumo de empleados y pensionados, el cual puede ser utilizado en cualquier momento, reutilizable en la medida en que se pague, hasta la vigencia de aprobación.
- **Financiación de Vivienda:** Esta línea de crédito está dirigida a los empleados, pensionados e independientes, destinada para atender necesidades de reparación, construcción y adquisición de vivienda nueva usada, de acuerdo con la ley 546 de 1999 o las normas que modifiquen sustituyan o adicione.
- **Línea de Microcrédito:** Línea de Crédito dirigida a satisfacer las necesidades de recursos de los asociados microempresarios que ejecutan actividades económicas de servicios, industriales, agropecuarias, comerciales y mineras, con nivel de activos menores a 500smmlv.
- **Línea Comercial:** Línea de Crédito dirigida a satisfacer las necesidades de recursos de los asociados empresarios que ejecutan actividades empresariales, de servicios, industriales, agropecuarias, comerciales y mineras, con nivel de activos mayores o iguales a 500smmlv y para grandes empresarios superiores a 5000 smmlv.

1.4.1.3 Servicios Especiales

- **Tarjeta Débito:** Es una tarjeta a la que tienen acceso todos los asociados de la Cooperativa que posean cuenta de Ahorro o Comultracheque.
- **Servicajas:** Son ventanillas especiales de caja en horarios adicionales para que los asociados realicen cualquier tipo de transacción.
- **Cajeros Automáticos:** [“Son máquinas que entregan y reciben dinero, que funcionan activadas mediante una tarjeta y una clave secreta personal, que identifican al dueño de la cuenta”⁵].
- **Convenios:** Acuerdos comerciales realizados entre Comultrasan y una persona natural o jurídica, con el fin de ofrecer a los asociados productos y servicios que satisfagan sus necesidades. Se clasifican según la operación principal que se haya acordado realizar con sus beneficiarios, pueden ser convenios de recaudos, de pagos, convenios de crédito y convenios de seguros⁶.

⁵BANCAFACIL. ¿Qué es un Cajero Automático? [En línea]. Sitio educativo instituciones financieras Chile. [Citato 23 Julio]. Disponible en Internet URL: <<http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=3000000000000023&idCategoria=61>>.

⁶FINANCIERA COMULTRASAN. Red Privada. Productos y Servicios, Productos de Crédito. [Citato 23 Julio].

1.5 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA ESPECÍFICA DE TRABAJO

Para la ejecución del proyecto se trabaja en el área de Gerencia de Mercadeo y Desarrollo Comercial en donde se llevan a cabo la documentación de los procesos y representa la fuente de información del Manual de Procedimientos.

Es importante como complemento de este numeral realizar la descripción del área a la que va dirigido el trabajo realizado.

1.5.1 Gerencia de Mercadeo y Desarrollo Comercial.

El Ingeniero Hernando Duarte⁷, Director de Mercadeo da a conocer los objetivos principales del área y sus departamentos.

La Gerencia de Mercadeo y Desarrollo Comercial tiene como finalidad, mantener la presencia de la Cooperativa en el mercado Financiero, mediante una efectiva labor de mercadotecnia, orientada a implementar el enfoque estratégico encaminado a fortalecer la consecución de seis (6) objetivos fundamentales.

- ✓ Crecimiento
- ✓ Posicionamiento
- ✓ Suficiencia de recursos
- ✓ Rentabilidad
- ✓ Participación de Mercado
- ✓ Generación de otros Ingresos

1.5.2 Estructura Interna

La Gerencia de Mercadeo y Desarrollo Comercial depende directamente de la Vicepresidencia Comercial, y está estratificada internamente por 3 departamentos: Mercadeo, Ahorro e Inversión y Financiación.

⁷ENTREVISTA con Ingeniero Hernando Duarte, Director de Mercadeo de Financiera Comultrasan. Septiembre 30 de 2011

Para su cumplimiento la Gerencia de Mercadeo y Desarrollo Comercial trabaja conjuntamente con sus departamentos:

1.5.2.1 Departamento de Mercadeo. Su principal objetivo es la construcción y mejoramiento de relaciones con clientes o asociados, que permitan orientar el desarrollo de nuevos productos, la reingeniería de los actuales o el redireccionamiento de los programas de marketing, así como la realización de diseños estratégicos de promoción y publicidad de los productos y servicios ofrecidos por la Cooperativa.

A su cargo se encuentran dos coordinaciones y una Sección:

- **Coordinación de Investigación de Mercados:** Apoyo de investigación que permite la identificación de oportunidades, amenazas, segmentos, expansión de canales e integración horizontal y vertical relevante para la Cooperativa.
- **Coordinación de Desarrollo Comercial:** Encargado de suministrar información comercial por medio del seguimiento de modelos de asignación de metas y evaluación, como resultado de planes motivacionales y control de calidad.
- **Sección Relaciones con los Clientes CRM:** Diseño y desarrollo de estrategias de retención, recuperación, mantenimiento y fidelización de asociados, mediante promoción, publicidad y la administración del marketing relacional.

1.5.2.2 Departamento de Ahorro e Inversión. Responde por el diseño estratégico que conlleve a la construcción y mejora de productos, procesos, promoción, plaza, extensiones de línea y precio de los productos de ahorro, CDAT, así como el servicio de giros nacionales (SUGIRO).

1.5.2.3 Departamento de Financiación. Responde por el diseño estratégico que conlleve a la construcción y mejora de productos, procesos, promoción, plaza, extensiones de línea y precio de los productos de crédito y crecimiento de aportes de Financiera Comultrasan.

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

En la Financiera Comultrasan se tiene establecido un “Sistema de Control interno (SCI) que corresponde a un conjunto de políticas, principios, normas, procedimientos y mecanismos de evaluación y verificación”⁸, que permiten la supervisión de las actividades desarrolladas y un control adecuado de las mismas, facilitando la consecución de estrategias y cumplimiento de objetivos.

Con el fin de permitir el desarrollo, implementación y mejoramiento de SCI, la entidad cuenta con el departamento de Gestión Organizacional que analiza las estructuras, funciones y formaliza los procedimientos generales y principales de la Institución; siendo éstos elementos claves para el correcto funcionamiento de la Cooperativa.

A pesar de tener ésta Organización interna, La Financiera Comultrasan requiere apoyo adicional para controlar los procesos internos de sus áreas entre ellas el área de Gerencia de Mercadeo y Desarrollo Comercial, con el fin de establecer un autocontrol de la dependencia que permite planear adecuadamente las actividades y aportar al SIC de la institución.

Dentro del área mencionada anteriormente, se evidencia que las actividades y procedimientos no se encuentran documentados debido a la nueva estructura organizacional que genera nuevos cargos y áreas de trabajo; por lo tanto, es importante iniciar con un proceso de normalización que permita mejorar la eficiencia y calidad de sus actividades.

Para cumplir con lo anterior, se documenta un Manual de procedimientos que sigue los lineamientos descritos por el Departamento de Gestión Organizacional quien orienta su elaboración apoyado en criterios de los líderes del área de Gerencia de Mercadeo y Desarrollo Comercial.

⁸Ibíd. FINANCIERA COMULTRASAN, Normatividad y Procesos. Administrativos, Acuerdo 122. (24, Sep, 2010). [citado el 23 Julio]

3. ANTECEDENTES

Financiera Comultrasan debe cumplir una serie de requisitos al estar sometida a la inspección y vigilancia de la Superintendencia de Economía Solidaria; en consecuencia. El Departamento de Gestión Organizacional ve la necesidad de documentar los procesos de la Vicepresidencia Comercial con el propósito de ejercer un control de las actividades internas y cumplir a cabalidad con las exigencias del ente de control.

De acuerdo a la necesidad evidenciada, se presenta éste proyecto dirigido al área de Gerencia de Mercadeo y Desarrollo Comercial como inicio de una etapa de normalización de la Gestión Comercial de la Cooperativa.

Actualmente, no se evidencian avances significativos en la elaboración del Manual de Procedimientos, se encuentran algunas responsabilidades del área en diferentes procesos de la Cooperativa y en productos de captación y colocación documentados.

Adicionalmente, se revisa los Manuales elaborados por el Departamento de Gestión Organizacional de procesos estratégicos, misionales y de apoyo, y procedimientos como “*Campañas Publicitarias*” del Departamento de Comunicación; así mismo, el Director de Mercadeo⁹, aporta a este proyecto un esquema de Diseño y Desarrollo de Producto o Servicio, desarrollado en cuatro fases que corresponden a: *Evaluación y Preparación del Producto, Diseño y desarrollo del Producto, Prueba Piloto y Lanzamiento del Producto.* [Ver Anexo B. Esquema de Diseño y Desarrollo de Producto o Servicio.](#)

.

⁹DUARTE, Hernando. Director de Mercadeo, área Gerencia Comercial. Financiera Comultrasan.

4. JUSTIFICACIÓN

Es de conocimiento Nacional que la Financiera Comultrasan es una de las Cooperativas de ahorro y crédito de mayor crecimiento en el país y con grandes proyecciones a largo plazo; por lo tanto, es primordial la formalización y documentación de sus procesos considerándolos, como un elemento estratégico para la consecución de los objetivos y la implementación adecuada de un Sistema de control que permita la confiabilidad y oportunidad de cada una de las actividades de la Institución.

Por lo dicho anteriormente, la Cooperativa considera importante la implementación de un sistema normativo como herramienta de mejoramiento en la eficiencia y calidad de sus procesos; el Departamento de Gestión Organizacional orienta y apoya a los líderes en la elaboración de documentos que aporten significativamente a este sistema.

De esta forma, se pretende brindar el acompañamiento necesario para llevar a cabo el diseño y documentación de un Manual de Procedimientos del área de Gerencia de Mercadeo y Desarrollo Comercia como herramienta fundamental para el autocontrol de la misma, identificando sus principales procesos, estableciendo responsabilidades y mitigando los posibles riesgos en cada actividad, transmitiendo de esta manera un conocimiento individual en un conocimiento colectivo.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Documentar un Manual de procedimientos para la “Gerencia de Mercadeo y Desarrollo Comercial”, con el fin de mejorar la eficiencia y calidad de sus principales procesos.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Construir cronograma de actividades para la elaboración del Manual de procedimientos

Identificar los principales procesos de la Gerencia de Mercadeo y Desarrollo Comercial

Construir esquema inicial del manual y socializarlo a los líderes del proceso para unificar criterios.

Elaborar el Manual de Procedimientos de los principales procesos del área de Gerencia de Mercadeo y Desarrollo Comercial.

Entregar Manual al Director de Organización y Métodos de Financiera Comultrasan para su publicación y capacitación.

.

6. MARCO TEÓRICO

Para la construcción del marco teórico se toman cuenta las directrices del Manual de Gestión Organizacional de Financiera Comultrasan que unifica y reglamenta las políticas, normas y procedimientos para la gestión del sistema normativo de la Cooperativa.

6.1 SISTEMA NORMATIVO

El sistema normativo de la Cooperativa se define como el conjunto de normas y reglamentos que establecen lineamientos obligatorios y permanentes para el efectivo cumplimiento de los procesos que desarrolla la organización; así como un elemento fundamental del Sistema de Control Interno establecido según Acuerdo 122 de Septiembre 24 de 2010.

Los objetivos del sistema normativo son:

- Brindar a la Cooperativa políticas y procedimientos claros, integrales y suficientes que orienten el desarrollo de su objeto social y cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Facilitar la aplicación de las disposiciones emanadas de las entidades de vigilancia y control.
- Proporcionar los elementos necesarios para el diseño y aplicación de sistemas de gestión y control.
- Facilitar la coordinación de los procesos en la organización.
- Garantizar la vigencia del principio de autorregulación, requerido para el adecuado funcionamiento del sistema de control interno.

La estructura normativa de la Cooperativa está conformada por los siguientes documentos, los cuales se indican en la Figura 3 según la jerarquía de su emisión:

Figura 2. Estructura Normatividad



Fuente: Financiera Comultrasan, Manual de Gestión Organizacional

6.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El manual es el documento que contiene y desarrolla, en forma ordenada, detallada y sistemática, las disposiciones contenidas en los acuerdos expedidos por el Consejo de Administración; que permite establecer la información necesaria para la efectiva ejecución de los procesos de la Cooperativa.

Contiene lo que debe hacerse y la descripción precisa de cómo deben desarrollarse los procesos o sistemas de gestión, estableciendo las mejores prácticas y apoyando la mitigación del riesgo operativo.

Este manual debe contener los siguientes elementos:

- Descripción de procesos o caracterización.
- Políticas: Son las directrices que delimitan la ejecución de los procedimientos y obedecen a los acuerdos emitidos por el consejo de administración. El documento que presente las políticas debe contener portada, tabla de contenido, introducción y desarrollo.

El contenido de las políticas debe presentarse en capítulos, redactarse en modo imperativo y enunciarse en forma consecutiva dentro de cada numeral.

- Anexos: Explicaciones detalladas para el cumplimiento de una política establecida.

- **Procedimientos:** Descripción específica de la forma en que se llevan a cabo las actividades o procesos, estableciendo el qué, el cómo y quién responde por el desarrollo de los mismos.

El procedimiento debe citar los responsables de la ejecución de cada una de las actividades, conservar la secuencia lógica de las actividades en la forma como se ejecutan, acorde con los recursos disponibles.

La descripción de las actividades debe empezar siempre con un verbo en presente, en la tercera persona del singular. Ejemplo: Recibe, verifica, Calcula, revisa, localiza, elabora, imprime, archiva. etc.

- **Instructivos:** Documento requerido para facilitar la comprensión de procesos de mayor complejidad, que amplía la descripción y el detalle de la forma como debe desarrollarse determinada actividad de un proceso.
- **Formatos:** Es el documento que debe diligenciarse como soporte del desarrollo de actividades de un proceso.

6.3 PROCESO

La Cooperativa adopta la definición de proceso, dada por la NTC ISO 9000:2008, que señala *“Proceso es el conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados”*.

La Cooperativa cuenta con procesos estratégicos, misionales y de apoyo, los cuales se representan en el Mapa de procesos de Financiera Comultrasan.

Según la característica de su objetivo se definen a continuación:

- **Estratégicos:** Son los procesos que definen las estrategias institucionales, lineamientos y políticas orientadas a la ejecución de la misión y logro de la visión de la entidad.
- **Misionales:** Son los procesos por medio de los cuales se cumple directamente el objeto social de la Cooperativa o aquellos de realización de los productos y/o servicios ofrecidos
- **Apoyo:** Son los procesos que se desarrollan con el propósito de brindar los recursos e información necesarios para la ejecución de los procesos estratégicos y misionales.

6.4 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Esta actividad consta de tres etapas: levantamiento de la información, análisis de la información y formulación del documento.

6.4.1 Levantamiento de Información

Es la etapa de recopilación de los datos e información necesaria del proceso, procedimiento o actividad a normalizar, con el propósito de inferir la situación actual y poseer las bases para la construcción del documento. Como mínimo se deberá conocer la normatividad externa que reglamenta el proceso o actividad, garantizando inicialmente la aplicabilidad del documento.

Los mecanismos o herramientas que se pueden utilizar para el levantamiento de información, de acuerdo con la complejidad del proceso o actividad a normalizar, son:

- Entrevistas: Se deben efectuar reuniones con las partes interesadas o involucradas en el desarrollo de la actividad, con el fin de conocer en forma general el contexto de la actividad, detectar los problemas más relevantes, así como las fortalezas del mismo.
- Observaciones de actividades: En el caso que la actividad se encuentre en desarrollo, esta herramienta permitirá conocer en detalle el cómo, cuando, quien, en donde y con qué se realiza la actividad.
- Encuestas.
- Inspección: Es la revisión de reportes, informes y demás material que permita ampliar la información del contexto de desarrollo de la actividad.
- Simulación: En los casos de actividades que no se encuentran en desarrollo, se realizarán las pruebas que permitan evidenciar los resultados a obtener.
- Se deberá conservar en medio magnético, la información relevante (comunicaciones de las áreas o actas de reunión) utilizada para la normalización del proceso, como herramienta de trazabilidad.

6.4.2 Análisis de Información

La información recopilada requiere de un análisis, con la finalidad de estructurar una visión clara acerca de lo que necesita el documento para que éste proporcione los mejores resultados en el momento de la aplicación.

Entre los parámetros de análisis se deben tener en cuenta tiempos de ciclo, estudios organizacionales, Benchmarking, costos, etc.

6.4.3 Formulación del Documento

- Los documentos elaborados para la normalización de los procesos deben hacerse bajo el programa Microsoft Word.
- Para la elaboración de los documentos se debe utilizar de carácter general, el tipo de letra arial, tamaño 11.
- Se debe utilizar negrita para los títulos de los documentos.
- El subrayado de palabras únicamente se debe emplear en casos especiales, para resaltar un tema específico.
- Los hipervínculos deben ir subrayados y en color azul.
- Los textos modificados del documento deben ser sombreados en color gris, para mayor identificación del usuario.
- En todos los casos que se quiera mencionar a nivel general el personal de la Cooperativa se nombrará como empleados.
- Se debe utilizar la hoja tamaño carta con impresión a dos caras y con los siguientes márgenes: Superior 3 cm; Inferior 2.5 cm; Izquierdo 3 cm; Derecho 2.5 cm.

Los títulos se deben numerar hasta tercer nivel. La numeración de los títulos de primer, segundo y tercer nivel debe hacerse en forma continua empezando por 1.

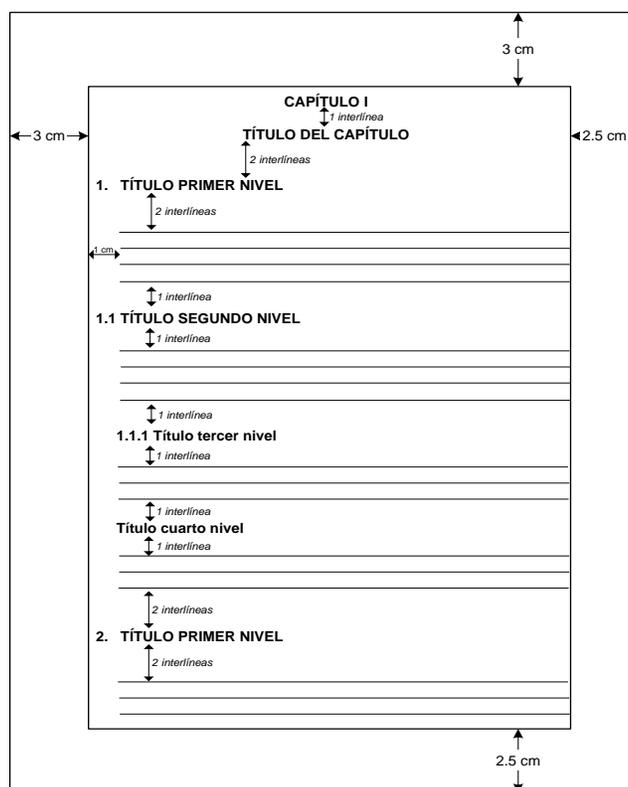
Los títulos de primer nivel y los títulos de segundo nivel se deben escribir en mayúscula sostenida y a margen justificado. Los títulos de tercer nivel se deben escribir con mayúscula inicial y comenzando con un tope de 1 cm

Después de un título de primer nivel debe dejarse dos interlineados. En el caso de títulos de segundo y tercer nivel, se deja solo un interlineado.

El texto del documento se debe presentar en un interlineado y a margen justificado, comenzando con un tope de 1 cm.

En el caso en que el documento esté dividido en capítulos, los títulos de los capítulos se deben escribir en mayúscula sostenida y centrados. El título del capítulo consta de dos partes: la primera enumera el capítulo (con número romano) y la segunda relaciona el nombre del capítulo; se deben escribir en dos líneas diferentes y llevar un interlineado. Después del título del capítulo se deben dejar dos interlineados. Cuando se dé inicio a un nuevo capítulo se debe dar inicio a una nueva página.

Figura 3. Esquema General de Presentación de Documento.



Fuente: Financiera Comultrasan, Manual de Gestión Organizacional

Se deben numerar todas las páginas del documento, empleando números arábigos en orden consecutivo.

Cuando se requiera de un glosario y/o anexos, éstos se deben presentar independiente del documento principal. Los anexos deben llevar numeración, se emplean números arábigos en orden consecutivo.

Cuando el documento contenga tablas o figuras, éstas deben colocarse en la misma página en que se mencionan o en la siguiente. El número y nombre de la tabla o figura se debe escribir en la parte superior, en negrita y tamaño 9, con mayúscula inicial y al

margen izquierdo de la tabla o figura. En su numeración se deben utilizar números arábigos en orden consecutivo.

Cada una de las páginas que hace parte de un documento debe contener el encabezado de la figura 4 y el pie de página de la figura 6.

Figura 4. Encabezado para documentación de manuales e instructivos.

	<p style="text-align: center;">NOMBRE DEL DOCUMENTO</p>	<p style="text-align: center;">ACTUALIZACIÓN ## MES DE #### AA-BBB-##</p>
---	--	---

Fuente: Financiera Comultrasan, Manual de Gestión Organizacional

1. Logo gráfico de Financiera Comultrasan.
2. Nombre del documento, se escribe en negrita y mayúscula sostenida, letra arial tamaño 11 y a margen centrado. El nombre debe identificar en forma clara y breve el contenido del documento, incluye el tipo de documento.
3. Número de actualización, consta de dos dígitos e inicia en 00 (creación del documento), mes y año de la actualización y código del documento. Se escribe en negrita y mayúscula sostenida, letra arial tamaño 8 y a margen centrado.

Figura 5. Pie de página para documentación de manuales e instructivos.

<p style="text-align: center;">GESTIÓN ORGANIZACIONAL</p>
--

Fuente: Financiera Comultrasan, Manual de Gestión Organizacional

4. Indica la dependencia que realiza la normalización del proceso. Se escribe en negrita y mayúscula sostenida, letra arial tamaño 10 y a margen centrado.

6.5 CODIFICACIÓN DE DOCUMENTOS

Para facilitar la identificación de los documentos y por ende su control, se codifican los documentos mediante una combinación de letras y números separados por guiones:

Cuadro 2. Codificación propuesta para documentación

Ejemplo de codificación: AA – BBB - ###	
AA:	Identifica el documento, consta de dos letras (ver tabla 1).
BBB:	Identifica el nombre abreviado del proceso/subproceso con el que se relaciona el documento, teniendo en cuenta que se dejan sólo las tres letras más representativas (ver tabla 2).
###:	Identifica el número consecutivo del documento dentro del proceso, excepto para circulares informativas y reglamentarias en las que se tomará el consecutivo independientemente del proceso. El número consecutivo consta de tres dígitos y debe iniciar en 001.

Fuente: Financiera Comultrasan, Manual de Gestión Organizacional

Cuadro 3. Identificación de documentos.

DOCUMENTO	IDENTIFICACIÓN
Política	PO
Procedimiento	PR
Instructivo	IN
Guía	GU
Formato	FO

Fuente: Financiera Comultrasan, Manual de Gestión Organizacional

7. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

7.1 CONSTRUCCIÓN DEL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Para dar inicio a la primera etapa en la elaboración del Manual de Procedimientos del área de Gerencia de Mercadeo y Desarrollo Comercial, se construye un Cronograma de Actividades que contiene cada una de las etapas de ejecución.

Es importante aclarar que el alcance del proyecto llega hasta la etapa de Revisión.

Cuadro 4. Cronograma de Actividades elaboración del Manual Gestión Comercial

1. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN		
ACTIVIDAD	TIEMPO (Horas)	RESPONSABLE
Revisión Marco Teórico en diferentes fuentes	2	Practicante
Elaboración Esquema Inicial del Manual	3	Practicante
Elaboración Plan de Trabajo	3	Practicante
Reunión Líderes del Proceso - Presentación Esquema Inicial	1	LÍDERES / Practicante
Contextualización General	12	LÍDERES Y/ Practicante
2. ANÁLISIS Y RE-DISEÑO		
ACTIVIDAD	TIEMPO (Horas)	RESPONSABLE
Ajustes de Información	2	Practicante
Reunión Líder	16	LÍDERES / Practicante
Documentación del Manual	4 meses	Practicante (revisión periódica con líderes)
3. REVISIÓN		
Revisión Manual Procedimientos	5 (Días)	Directora
4. PUBLICACIÓN Y CAPACITACIÓN		

Fuente: Dpto Gestión Organizacional y elaboración propia.

7.2 METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La metodología utilizada para la recolección de información está dada mediante entrevistas a colaboradores y observación de sus actividades, métodos cualitativos sencillos y cómodos para la obtención de información confiable que permite la identificación de los principales procesos, con el fin de elaborar los procedimientos y realizar análisis respectivo.

En primera instancia se realiza un diagnóstico general de los procesos del área, con el fin de presentar un cronograma de actividades para la ejecución del Manual de Procedimientos Posteriormente se profundiza dicha información para el levantamiento de los procedimientos.

7.2.1 Preparación de Entrevistas

Las entrevistas pretenden obtener información sobre los procesos y funciones principales desarrolladas en cada uno de los departamentos o secciones que componen el área de Gerencia de Mercadeo y Desarrollo Comercial; por lo tanto, corresponde a un tipo de entrevista no estructurada, que permite flexibilidad, espontaneidad y exploración adecuada de cada uno de los cargos pertenecientes al área en estudio.

Para obtener buenos resultados en el desarrollo de la entrevista se tienen en cuenta una serie de pasos o actividades¹⁰:

- **Conocer de antemano al entrevistado:** Identificar el departamento, coordinación, sección a la que pertenece el entrevistado, como su cargo actual.
- **Preparar las preguntas que se van a formular:** Invitar al colaborador a mencionar detalladamente cada una de las funciones de su cargo. Cualquier inquietud ante el desarrollo del proceso, solicitar aclaración; es importante que el empleado manifieste que dificultades presenta su actividad o que controles realiza para evitar fallas en las tareas elaboradas.
- **Programar la cita con anticipación:** Pedir al entrevistado disposición y tiempo para la ejecución de la entrevista, (mínimo 20 minutos); el lugar de la conversación será donde el colaborador considere apropiado.

¹⁰PERDOMO, Edgardo, ZAMORA PÉREZ, César, RAMÍREZ, Jorge. La Recolección de Información. p. 2 [En línea]. SENA, Neiva 2009. [Citado 29 agosto 2011] Disponible en Internet, URL: <<http://www.slideshare.net/senatpm/recoleccion-de-datos-1831668>>.

- **Preparar Instrumentos para la recolección de datos:** Revisar con antelación la capacidad de almacenamiento con la que cuenta el grabador de audio y preparar la libreta de apuntes para observaciones adicionales.

7.2.2 Preparación para la Observación

Al realizar la observación como técnica de investigación, se pretende detallar la ejecución de una operación o proceso en particular, interactuando con el colaborador durante el desarrollo de su tarea.

Para obtener buenos resultados al emplear esta herramienta, se tienen en cuenta una serie de pasos o actividades¹¹:

- **Determinar o definir lo que se va a observar:** Observar aquellas actividades que se realicen con frecuencia y las entregas de cargos o funciones.
- **Estimular el tiempo necesario de observación:** Iniciar la observación desde el comienzo de la actividad hasta su final, sin importar el tiempo que lleve este proceso.
- **Obtener la autorización de las personas para llevar a cabo la observación:** Explicar a la persona las razones por las que va a ser observada y solicitarle que mencione el momento justo en el que va a iniciar su actividad permitiendo la interacción del entrevistador en el caso de inquietudes.
- **Preparar Instrumentos para la recolección de datos:** Preparar la libreta de apuntes para registrar las observaciones e inquietudes encontradas en la ejecución de la actividad; revisar con antelación la capacidad de almacenamiento del grabador de audio en caso de usarlo durante el proceso de observación.

Este proceso es periódico con los líderes de los procesos o encargado de las actividades hasta dar por terminado el Manual de Procedimientos

¹¹Ibíd., p. 12.

8. IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES PROCESOS

En consenso con el Directores de los departamentos de la Gerencia de Mercadeo y Desarrollo Comercial, se establecen los principales procesos del área, el orden de presentación no indica importancia.

1. Planeación Estratégica
2. Investigación de Mercados
3. Promoción y Publicidad
4. Creación o Modificación de un Producto o Servicio

9. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

De acuerdo con las entrevistas, observaciones y fuentes de consulta se procede a definir una propuesta del posible contenido de las políticas del Manual de Procedimientos de la Gestión Comercial dirigido a la Gerencia de Mercadeo y Desarrollo Comercial.

9.1 CONTENIDO PROPUESTO

Capítulo I. Planeación y Organización

1. Definición del Plan Estratégico de Mercadeo
 - 1.1 Fase 1. Análisis y Diagnostico de la Situación
 - 1.2 Fase 2. Direccionamiento Estratégico
 - 1.3 Fase 3. Fase Operativa

Capítulo II Direccionamiento Estratégico de Mercadeo

1. Ejes Estratégicos
 - 1.1 Investigación de Mercados
 - 1.2 Customer Relationship Management (CRM)
 - 1.3 Desarrollo Comercial

Capítulo III Creación o Mejora de un Nuevo Producto o Servicio

1. Mejoramiento de los Productos/Servicios
2. Creación de un Nuevo producto

Estos contenidos propuestos son cambiados de acuerdo a decisiones y aportes del líder del proceso.

10. IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS

10.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA GESTIÓN COMERCIAL

Se documenta el Manual de Procedimientos para el área de Gerencia de Mercadeo y Desarrollo Comercial, con el fin de apoyar la operación comercial del área de trabajo, aportando al desarrollo de mejores prácticas y mitigando el riesgo en la ejecución de actividades.

El Manual de Procedimientos tiene los siguientes contenidos que control y organización de los procedimientos y procesos.

10.1.1 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

En esta etapa se realiza la descripción del proceso documentado, se determina el objetivo, alcance y autoridad que responde por el cumplimiento del proceso, así mismo, se especifican las entradas, salidas, proveedores, clientes, normas del proceso, activos de información, seguimiento y control del proceso, mediante la descripción de las actividades de acuerdo al Ciclo PHVA. (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

10.1.2 POLÍTICA

En este documento se presentan la secuencia de los procesos del área de Gerencia de Mercadeo y Desarrollo Comercial, y se definen los lineamientos y responsabilidades en cada una de las actividades a desarrollar.

El contenido autorizado para la política es:

INTRODUCCIÓN

Comunica a la Organización el objetivo del Manual y los alcances del proceso documentado, mediante el cumplimiento del 4 y 5 objetivo estratégico:

Desarrollar y comercializar productos y servicios que generen valor agregado, satisfaciendo oportunamente las necesidades de nuestro mercado objetivo.

Asegurar el alineamiento, desarrollo estratégico y mejoramiento continuo institucional dentro de las mejores prácticas que permitan responder en forma adecuada y oportuna a las exigencias internas y del mercado.

CAPÍTULO I

PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN

1 DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

1.1 CONDICIONES GENERALES

1.2 FASE 1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

1.3 FASE 2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

1.4 FASE 3. FASE OPERATIVA

Este capítulo de la política contempla condiciones generales en la definición del Plan Estratégico de la Organización, la descripción de cada una de las fases que permiten el diagnóstico interno y externo de la cooperativa, planteamiento de objetivos, estrategias, análisis mediante la Matriz DAFO, controles y evaluaciones del plan estratégico.

CAPÍTULO II

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO

1. CONDICIONES GENERALES

2 EJES ESTRATÉGICOS

2.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.1.1 INTELIGENCIA COMERCIAL

2.1.2 CAMPAÑAS

2.1.3 EXPANSIÓN GEOGRÁFICA

2.2 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

2.3 DESARROLLO COMERCIAL

Se evidencia en el desarrollo del capítulo las responsabilidades del Departamento de Mercadeo y el soporte su gestión en ejes estratégicos como: Investigación de Mercados (Análisis de Oportunidades-amenazas e inteligencia comercial), Customer Relationship Management (CRM) (Promoción y publicidad, retención, mantenimiento y recuperación de asociados) y Desarrollo Comercial (Sistema de Información Comercial).

CAPÍTULO III

SEGUIMIENTO, MEJORA Y CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS

2.3 CONDICIONES GENERALES

2.4 SEGUIMIENTO DE PRODUCTOS O SERVICIOS

2.5 MEJORAMIENTO DE LOS PRODUCTOS/SERVICIO

2.6 LA CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS

2.6.1 EVALUACIÓN Y PREPARACIÓN DEL PRODUCTO

2.6.2 DISEÑO Y DESARROLLO DEL PRODUCTO

2.6.3 PRUEBA PILOTO

2.6.4 LANZAMIENTO DEL PRODUCTO

En esta etapa se analizan el diseño estratégico que conlleve a la construcción y mejora de productos, procesos, promoción, plaza, extensiones de línea y precio de los productos o servicios de la Cooperativa, teniendo en cuenta la evaluación, diseño, prueba y lanzamiento de un nuevo producto.

10.1.3 PROCEDIMIENTOS

Se identifican y documentan los procedimientos de los procesos identificados del área de Gerencia de Mercado y Desarrollo Comercial, conforme a los formatos diseñados para tal fin, por medio de un diagrama de flujo que detalla las actividades, un responsable y cada actividad definida.

Los procedimientos normalizados son los siguientes:

- PR-GCOM-001 Procedimiento de Investigación de Mercados: Solicitudes de Investigación de Mercados que realizan las áreas de la Vicepresidencia Comercial a la Coordinación.
- PR-GCOM-002 Procedimiento de Análisis del Entorno: Identificación de Oportunidades o Amenazas que realiza la Coordinación para las áreas implicadas.
- PR-GCOM-003 Procedimiento de Monitoreo de Agencias: Revisión del comportamiento de las Agencias para control y mejora de resultados.
- PR-GCOM-004 Procedimiento de Definición de Tasas de CDAT: Definición y validación de la Propuesta semanal de tasas de CDAT para plazos estipulados por la Cooperativa.
- PR-GCOM-007 Solicitud Eventos Patrocinios y Suvenires: Solicitud de Asociados, empresas o clientes potenciales de eventos o patrocinios en los que sea pertinente la participación de la Cooperativa Financiera Comultrasan.
- PR-GCOM-008 Solicitud de Campañas Contact Center: Solicitud Campañas (Promoción, Publicidad, etc) al Contact Center provenientes de las diferentes áreas de la Vicepresidencia Comercial.
- PR-GCOM-009 Solicitud de Publicidad: Solicitud de Publicidad realizada por las Agencias a la Jefatura de CRM para que sea enviada por la Coordinación de Compras.

10.1.4 FORMATOS

En el desarrollo del Manual se documentaron una serie de formatos para tener un mayor control en las actividades desarrolladas y se diligencian según los requisitos del procedimiento.

Los formatos documentados son:

FO-GCOM-001 Requerimiento Investigación de Mercados

FO-GCOM-002 Diagnóstico Oportunidad o Amenaza

FO-GCOM-003 Propuesta de Investigación

FO-GCOM-004 Seguimiento Propuestas

FO-GCOM-050 Propuesta Tasa CDAT

FO-GCOM-051 DTF Plazos

FO-GCOM-052 Tasas de Captación CDAT

FO-GCOM-053 TasasAsesores

FO-GCOM-053 Control CDAT

FO-GCOM-030 Solicitud de Bases de Datos

FO-GCOM-031 Solicitud de Publicidad

FO-GCOM-032 Solicitud de Patrocinios

10.1.5 ANEXOS

En el anexo documentado se identifican las entidades que son competencia directa de Financiera Comultrasan.

Anexo 1. Cobertura Competencia

11. CONCLUSIONES

Se construyó un cronograma de actividades para la elaboración del Manual de procedimientos que permitió dar a conocer las etapas y el tiempo en la ejecución del Manual a los líderes del proceso, así como un orden en las actividades.

Se identificaron los principales procesos de la Gerencia de Mercadeo y Desarrollo Comercial para facilitar el diseño del Manual de procedimientos.

Se construyó un esquema inicial del manual y se socializó a los líderes del proceso, quienes vieron pertinente el ajuste de su contenido en algunos capítulos.

Se elaboró el Manual de Procedimientos de los principales procesos del área de Gerencia de Mercadeo y Desarrollo Comercial.

Se entregó el Manual al Director de Gestión Organizacional de Financiera Comultrasan para continuar con la etapa de publicación y capacitación.

El Diseño del Manual de Procedimientos de la Gerencia de Mercadeo y Desarrollo Comercial permite mejorar la eficiencia y calidad de sus principales procesos, así como también una comunicación efectiva con las diferentes áreas de la cooperativa.

El proceso de cambio de estructura de la Cooperativa dificultó el levantamiento de información del Manual de procedimientos.

El cambio de estructura de la Cooperativa presentó limitantes en el desarrollo del Manual, debido a que no se cuenta con la información, lineamientos y políticas definidas para las nuevas áreas de la Gerencia de Mercadeo y Desarrollo Comercial.

12. RECOMENDACIONES

Es importante que el Departamento de Gestión Organizacional tome como base este proyecto para elaborar el Manual de Procedimientos de la Gestión Comercial enfocado a toda la Vicepresidencia Comercial, con el fin de que todos los procesos estén debidamente normalizados y aporten al buen desempeño comercial de la Cooperativa.

Se sugiere que la empresa debe capacitar a los empleados sobre la importancia de la calidad en sus procesos partiendo de la base de normalización, para que adquieran compromiso y aporten los conocimientos pertinentes para agilizar el proceso de documentación.

En el área de Gerencia de Mercadeo y Desarrollo Comercial, es importante evitar la operatividad en determinadas actividades, como en el caso del procedimiento Determinación de Tasas de CDAT es importante crear una máscara en Excel para agilizar la tarea de propuesta de tasas.

Es importante que el área de Gerencia de Mercadeo y Desarrollo Comercial empiece a establecer los objetivos y funciones de su área de acuerdo a la nueva organización para poder establecer responsabilidades más definidas.

Se recomienda la implementación de indicadores de gestión que aporten información acerca del proceso con el fin de establecer acciones correctivas, preventivas y de mejora.

BIBLIOGRAFÍA

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos. Tercera Edición. México D.F: Thomson, 2003.

ALVAREZ TORRES. Martín G. Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. 14ed. Mexico D.F: Panorama Editorial, S.A. 2003.

BUENO BELTRÁN, Adriana Ivonne. Documentación del manual de procedimientos de la distribuidora Acerías Paz del Río Ltda. Tesis de Grado Ingeniería Industrial. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana. Facultad de Ingeniería Industrial, 2001.

VILLAMIZAR SANCLEMENTE, Gloria Cecilia. Diseño e implementación de los manuales de procedimientos y operativos para el manejo de producción en la Comercialización de Cremas Tesis de Grado Ingeniería Industrial. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana. Facultad de Ingeniería Industrial, 2001.

ZAMBRANO OTERO, Melisa del Carmen. Manual de Procedimientos para los Productos de Ahorro ofrecidos por la Financiera COMULTRASAN. Tesis de Grado Ingeniería Industrial. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana. Facultad de Ingeniería Industrial, 2002.

FINANCIERA COMULTRASAN. Manual de Procedimientos, PO-ORG-001 Políticas Gestión Organizacional. Enero de 2012

FINANCIERA COMULTRASAN. Manual de Procedimientos, PO-COM-001 Políticas de Comunicación. Enero de 2012

WEBGRAFÍA

DUQUE OSORIO, Luis Bernardo. Mejoramiento de Procesos. [En línea]. Fundación Universitaria. Colombia 2008. Disponible en Internet, URL: <<http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL-04/Procesos.pdf>>.

FINANCIERA COMULTRASAN. Reseña Histórica. [En línea]. Disponible en Internet, URL: <<https://www.comultrasan.com.col>>.

BANCAFACIL. ¿Qué es un Cajero Automático? [En línea]. Sitio educativo instituciones financieras Chile. Disponible en Internet URL: <<http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=300000000000023&idCategoria=6l>>.

FINANCIERA COMULTRASAN. Intranet. Red Privada.