

**PLAN DE DESARROLLO PARA EL FONDO DE PROFESORES DE
LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA.**



Universidad
del Cauca

INGRITH STEFANIA TORRES DAZA

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

POPAYAN, CAUCA

2018

**PLAN DE DESARROLLO PARA EL FONDO DE PROFESORES DE LA
UNIVERSIDAD DEL CAUCA “FONDUC”**



Universidad del Cauca

INGRITH STEFANIA TORRES DAZA

Asesor Académico

Mg. REINALDO ERAZO RODRIGUEZ

Asesor Empresarial

Mg. JUAN FELIPE VALLEJO MATUS

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

POPAYAN, CAUCA

2018

AGRADECIMIENTOS

Inicialmente agradecerle a Dios por permitirme presentar esta práctica empresarial para obtener el título de administradora de empresas, así mismo a mi asesor académico Mg. Reinaldo Erazo por su orientación y motivación a lo largo del proceso, al fondo de profesores de la Universidad del Cauca – FONDUC, al profesor y gerente Mg. Juan Felipe Vallejo quien me brindo la información necesaria para llevar a cabo este proceso, por su especial colaboración y apoyo, también al equipo de trabajo del fondo por su disposición de colaboración y por sus aportes, a mi familia por su apoyo emocional al culminar este proceso académico de pregrado.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I.....	3
1. CONTEXTUALIZACION DEL TRABAJO	3
1.1 Problematización	3
1.1.1 Definición del Problema	4
1.1.2 Justificación.....	4
1.2. Justificación.....	4
1.3. objetivos.....	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
CAPITULO II.....	7
2. CONTEXTUALIZACION TEORICA.....	7
2.1 MARCO TEÓRICO.....	7
□ Estrategia	7
□ Planeación Estratégica	8
□ Direccionamiento Estratégico	9
□ Diagnostico Estratégico	10
□ Análisis Estratégico	11
□ Análisis Externo.....	11
□ Análisis PESTEL.....	11
□ Modelo De Las Cinco Fuerzas De Michael Porter	12
□ Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	16
□ Balanced Scorecard (BSC).....	17
□ Plan operativo.....	17
□ Economía Solidaria	18
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	19
2.3 MARCO LEGAL.....	22
3. MARCO CONTEXTUAL.....	23
3.1 Nombre de la Organización.....	23
3.2 Historia y aspectos generales de la Organización	23
3.3 Pesem – FONDUC	23

3.4 Organigrama FONDUC	25
3.5 Informe de gestión	25
CAPITULO III.....	38
4. CONTEXTUALIZACION METODOLOGICA	38
4.1 Tipos de estudio	38
4.2 Fuentes de información.....	39
4.3 Instrumentos utilizados	39
4.4 Análisis estratégico.....	40
4.4.1 Análisis externo	40
4.4.2 Análisis Interno	40
CAPITULO IV	41
5. DESARROLLO DEL TRABAJO	41
5.1 Análisis del entorno externo.....	42
5.1.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	51
5.1.2. Análisis Intuitivo	53
5.1.3. Análisis de sectores industriales	56
5.1.4 Matriz de perfil competitivo.....	61
5.1.5. Matriz de evaluación de factores internos EFI	62
5.1.6. Análisis de encuesta de satisfacción	64
5.1.7. Balanced scorecard BSC	90
5.2. Propuesta de mejora para el Direccionamiento Estratégico.....	91
5.3. Planes Operativos	93
5.4. Conclusiones de la socialización del plan de desarrollo con la junta directiva.....	96
LECCIONES APRENDIDAS	99
CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES.....	101
ANEXOS	102
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	113

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de competencia de las cinco fuerzas	13
Figura 2 Organigrama FONDOC	25
Figura 3 Número actual de asociados	27
Figura 4 Clasificación demográfica de asociados.....	28
Figura 5 Número de asociados por zonas	28
Figura 6 Nivel de ingresos de los asociados	29
Figura 7 Concentración de cartera de crédito de la base social	29
Figura 8 Beneficio directo asociados	30
Figura 9 Beneficios 2017	31
Figura 10 Ahorro permanente	32
Figura 11 Ahorro para el retiro	33
Figura 12 Depósitos de ahorros voluntarios	33
Figura 13 Certificados de depósito a termino	34
Figura 14 Servicio de créditos	35
Figura 15 Servicio de protección	35
Figura 16 Actividades de bienestar.....	36
Figura 17 Líneas de crédito de mayor demanda	37
Figura 18 IPC Total nacional.....	43
Figura 19 Diagrama Radial Análisis intuitivo 1	54
Figura 20 Diagrama Radial Análisis intuitivo 2	55
Figura 21 Diamante de Porter	61
Figura 22 Diagrama de barras MPC	62

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de perfil competitivo	17
Tabla 2 Número actual de asociados	27
Tabla 3 Comparación de indicadores.....	50
Tabla 4 Resumen indicadores Popayán - Total Nacional	51
Tabla 5 Matriz de Evaluación de Factores Externos –EFE	52
Tabla 6 Análisis intuitivo 1.....	54
Tabla 7 Análisis intuitivo 2.....	55
Tabla 8 Escala de medición Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.....	56
Tabla 9 Barreras de Entrada.....	57
Tabla 10 Poder de negociación de los proveedores	58
Tabla 11 Fuerza de la amenaza de productos sustitutos	58
Tabla 12 Poder de negociación de los clientes	59
Tabla 13 Rivalidad entre competidores	60
Tabla 14 Resumen de calificación de las fuerzas	60
Tabla 15 Matriz de perfil competitivo	61
Tabla 16 Matriz de evaluación de factores internos EFI	63
Tabla 17 Plan operativo perspectiva de Talento humano	94
Tabla 18 Plan operativo perspectiva de Procesos Internos.....	94
Tabla 19 Plan operativo perspectiva del cliente	95
Tabla 20 Plan operativo perspectiva de rentabilidad social.....	95
Tabla 21 Resultados Análisis de Prioridad	98

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Análisis Externo	102
Anexo 2 Cuestionario de encuesta de satisfacción	105
Anexo 3 Cuadro de Mando Integral	109
Anexo 4 Resultados de la Encuesta Pareada	110
Anexo 5 Evidencias Fotográficas	111

INTRODUCCION

Actualmente en el contexto donde operan las organizaciones se impone un sin número de condiciones externas que delimitan sus operaciones, por tal razón las empresas son obligadas a reestructurar las diferentes perspectivas que poseen, basadas en una comparación entre su actual estructura, sus objetivos planteados y el contexto competitivo que hoy en día se presenta.

Reconociendo que es un ejercicio importante que una empresa realice la planificación administrativa y funcional que como tal radica la más valiosa herramienta, para mitigar amenazas del entorno y aprovechar oportunidades, para surgir de la mejor forma en las diferentes situaciones que se puedan presentar, se evidencia la importancia de esta herramienta.

Por lo tanto, es necesario formular un plan de desarrollo para el Fondo de profesores de la Universidad del Cauca, FONDUC, organización que actúa bajo los estándares de economía solidaria sin ánimo de lucro y fue creada por 19 docentes universitarios en 1984, con el fin de crear una sociedad que agrupara los intereses de la comunidad docente universitaria, para llegar así a su objetivo actual que es el de contribuir con el bienestar social, económico, cultural, recreativo, educativo y de seguridad social de docentes asociados y administrativos de la Universidad del Cauca. Este proceso permitirá postular lineamientos para el desarrollo de estrategias con base en los objetivos, para que la organización logre una eficaz y eficiente gestión.

En el primer capítulo se contextualiza el trabajo realizado, definiendo la esencia o principios que se pretenden realizar en la organización objeto de estudio, conformada por la definición de la necesidad que se presenta, la justificación, las razones naturales del trabajo y la formulación del objetivo general y los objetivos específicos.

En el segundo capítulo se expone la contextualización teórica que consta de un marco conceptual, el cual relaciona los conceptos y señala las implicaciones de su connotación; un marco legal y un marco referencial que muestran las condiciones y características más relevantes del contexto organizacional donde se desarrolló el trabajo.

En el tercer capítulo se describe y analiza la metodología utilizada para dar solución al problema ya planteado, además, se describe la importancia del trabajo y los resultados cuantificables que se esperan lograr, así como las limitaciones que se pueden presentar a lo largo del plan de desarrollo.

Posteriormente, se presenta el cuarto capítulo donde se desarrolla el trabajo de la práctica profesional, las herramientas, los análisis del entorno, el análisis competitivo, la formulación de estrategias y los planes operativos anteriormente descritos, para el cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos establecidos.

Al final del documento, se suministra información sobre lecciones aprendidas, conclusiones, sugerencias y referencias bibliográficas para identificar fuentes documentales.

CAPITULO I

En este primer capítulo de práctica profesional se pretende dar a conocer los temas generales del plan de desarrollo organizacional, que son: una descripción y definición del problema, oportunidad o necesidad presentada por la organización objeto de la práctica profesional, la justificación o importancia que existe en la elaboración de un plan de desarrollo para la organización, como en el proceso de formación profesional personal que describe los argumentos de la academia, como también, la formulación de los objetivos generales y específicos propuestos en el plan de desarrollo para dar solución y cumplimiento a la problematización analizada.

1. CONTEXTUALIZACION DEL TRABAJO

1.1 Problematización

El Fondo de Profesores de la Universidad del Cauca, FONDUC, es una organización que actúa bajo los estándares de economía solidaria sin ánimo de lucro, fue creada por 19 docentes universitarios en 1984 con el fin de crear una sociedad que agrupara los intereses de la comunidad docente universitaria, para llegar así a su objetivo actual que es el de contribuir con el bienestar social, económico, cultural, recreativo, educativo y de seguridad social de asociados docentes y administrativos de la Universidad del Cauca.

Con este legado y objetivo se debe desarrollar la manera más eficiente posible para el cumplimiento de este, bajo los mismos estándares de solidaridad y compañerismo que los identifica, además de la calidad de sus servicios y estabilidad que representa.

Para este fin el fondo de empleados cuenta con un plan estratégico y plan de desarrollo no actualizados desde 2006 y 2009, con esto se crea la necesidad de actualizar y crear nuevas estrategias y planes a desarrollar como instrumento administrativo de gestión para la planificación que orienta las acciones del FONDUC durante el periodo 2018 – 2022 de donde se fija el quehacer de la organización y los medios para lograrlo, enmarcando la importante necesidad de implementación de planes estratégicos y operativos, que permita el orden y el correcto direccionamiento, para que todas las labores que se realizan trabajen a la par con los objetivos empresariales, con una empresa con visión de avanzar y más aún cuando es una

organización con enfoque social que trabaja diariamente por el bienestar de su empresa y así el de sus asociados.

1.1.2 Definición del Problema

Considerando lo anterior se puede definir el problema, como:

La desactualización del Plan de Desarrollo del fondo de profesores de la Universidad del Cauca, el cual limita la creación y dirección de estrategias y planes de acciones que contribuyan a brindar bienestar y progreso a los asociados docentes y administrativos de la Universidad del Cauca.

1.2. Justificación

Históricamente en las organizaciones siempre ha sido fundamental la creación de una guía que apunte hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos derivados de la existencia y enfoque de la empresa. En la actualidad la planeación estratégica y los planes de desarrollo son de suma importancia, permiten analizar e identificar factores externos e internos que impactan el desarrollo de las actividades organizacionales y por tanto en las acciones operativas diarias de la institución, englobadas en un entorno cambiante y dinámico.

"La planificación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción" (Ackoff, 1981). El cual brinda la posibilidad de prever, monitorear situaciones futuras y tomar las mejores decisiones. Se desarrolla una propuesta de plan por medio de herramientas que permiten el mejor desempeño de clientes internos, el cual es reflejado en los productos finales que brinda la organización, definiendo planes de acción evaluación y control "Es el proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables, da como resultado un curso de acción recomendado: un plan", (Sisk, s/f). Potencializando la creación de un futuro para la organización, partiendo de su estado actual, estructurando diferentes estrategias que le permitan a la junta directiva y la gerencia la utilización adecuada de cada uno de los recursos y capacidades para enfrentar las diferentes condiciones que se presenten en el entorno y sectores de influencia.

Por ello, se brindan las herramientas suficientes para desarrollar competencias acerca de la planeación estratégica de las organizaciones y su desarrollo, dichas competencias se basan en

la formación profesional y humana que son vitales para formar profesionales íntegros, dando la oportunidad de realizar este trabajo con el fin de hacer una correcta transición de la teoría a la práctica, lograr hacer un diagnóstico y tener la oportunidad de dar solución a la necesidad que afronta en este caso en particular para el “FONDUC” fondo de profesores de la Universidad del Cauca, el cual no cuenta con un plan de desarrollo actualizado y se crea la necesidad de realizar inicialmente un análisis interno y externo que permita tener una mirada holística sobre su estado frente a factores como la industria, el entorno y el clima organizacional, para dar paso al planteamiento de estrategias que guían el accionar de la empresa donde llevan inmersos los resultados esperados, tableros de control y monitoreo de acciones los cuales minimizan el riesgo estratégico al reducir la incertidumbre sobre negocios futuros, garantizar el crecimiento organizacional, cumpliendo con la visión, misión, valores y objetivos que den claridad a las ventajas competitivas que permitan incrementar resultados en todos los niveles de su gestión, tanto cuantitativa como cualitativamente.

1.3. objetivos

1.3.1 Objetivo general

Elaborar un Plan de Desarrollo actualizado, para el Fondo de profesores de la Universidad del Cauca “FONDUC” para el periodo de cuatro años (2018 – 2022) que sirva como directriz para que las decisiones administrativas apunten al logro de objetivos empresariales mediante el fortalecimiento de sus habilidades internas, exploración y explotación de las externas e incremento del nivel de satisfacción de sus clientes tanto internos como el bienestar integral y progreso a los asociados docentes y administrativos de la Universidad del Cauca.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis externo del entorno basándose en los factores económicos, políticos, legales, sociales, culturales, tecnológicos y ambientales, que permita identificar oportunidades y amenazas del entorno en el que el fondo desarrolla sus actividades.
- Realizar un análisis interno que permita identificar fortalezas y debilidades de la organización.

- Desarrollar un análisis competitivo mediante el ejercicio de referenciación o Benchmarking frente a las empresas más sobresalientes del mercado en la región.
- Realizar un análisis interno con el fin de presentar una propuesta para evidenciar un tablero de control para la organización. en el que se espera canalizar los conocimientos específicos hacia el logro de metas a largo plazo guiando y potencializando el desempeño actual hacia el futuro.
- Formular planes de acción respectivos a estrategias arrojadas por los anteriores análisis que se puedan llevar a cabo en el Fondo de empleados de la universidad del Cauca, mediante una matriz de seguimiento y control, que contribuya al posicionamiento del fondo y mejoramiento integral del bienestar del asociado.

CAPITULO II

En el presente capítulo se explica lo referente al marco teórico donde se muestran las diferentes teorías que servirán de base para la fundamentación y el desarrollo del trabajo, en el marco contextual se pretende dar a conocer las condiciones y características más relevantes del contexto organizacional del objeto de estudio del trabajo, el marco legal o jurídico donde se encuentran las leyes que soportan un fondo de empleados en el país, en el marco conceptual se define la terminología técnica que se utilizara en el desarrollo del trabajo.

2. CONTEXTUALIZACION TEORICA

2.1 MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo del marco teórico se ambienta acerca de las diferentes teorías en las cuales nos apoyaremos para desarrollar y llevar a cabo el objetivo general del trabajo dentro de un conjunto de conocimientos que nos permitirá delimitar teóricamente los conceptos planteados. Las teorías son tomadas de diferentes autores de acuerdo a su utilidad en importancia para el mismo.

➤ Estrategia

El término estrategia es de origen griego y procede de la fusión de dos palabras: *strategos* que significa general, y *agein* (conducir, guiar), lo que refleja su naturaleza, la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate en gran escala (1992), el término es introducido por Alfred Chandler y Kenneth Andrews en el año 1962 quienes la definen como: “la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlos”

CHANDLER (1962). Define la estrategia como: “La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adopción de acciones y la asignación de recursos necesarios para la consecución de estos objetivos”. El período que cubre es de más de cinco años" (W. Jiménez C., 1982) o más años en la organización.

ANSOFF (1965). La define como “el conjunto de reglas de decisión para orientar el comportamiento de una organización”. (1965:43) establece que “las estrategias, son las expresiones operacionales de políticas en el sentido de que, dentro de un sistema

administrativo, definen el criterio operacional sobre la base de los cuáles los programas específicos pueden ser concebidos, seleccionados e implementados”.

STEINER (1969) “es el proceso que comienza por formular objetivos definir estrategias, políticas, y planes detallados para alcanzarlos, que establece una organización para instrumentar las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación”.

En cada una de las definiciones anteriores se destaca la plena importancia de realizar este plan de desarrollo partiendo de un plan estratégico, que permite ordenar, planear acciones a desarrollar en un periodo de tiempo futuro a fin de lograr unos objetivos. Así, la planificación debe dar respuesta a cuatro preguntas fundamentales que implican la orientación y conducción del objeto planificado a un futuro mejor. ¿Dónde estamos? ¿Cómo estamos? ¿Qué se desea lograr? Con base en la visión y la misión, formular objetivos. ¿Cómo alcanzar lo que se pretende conseguir? Estrategias, medios y alternativas. ¿Con qué medios se cuenta para alcanzar lo que se pretende? Recursos: humanos, económicos y materiales para alcanzar los objetivos previstos.

➤ **Planeación Estratégica**

RUSSELL ACKOFF (1970), consideró que la planeación estratégica es el “diseño del futuro deseado y la manera efectiva de alcanzarlo” concepto que es respaldado y explicado en la definición que al respecto hacen Leonard D. Goodstein, William J. Pfeiffer y Thimothy M. Nolan. (1997) “la planeación estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”. Determinar el mejor uso de los recursos (fuerza de trabajo, capital, clientes) en el futuro, estableciendo las posibles vías de acción a partir de su situación actual.

KOTLER (1990): dice que planeación estratégica “es un proceso gerencial que consiste en desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización de acuerdo con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”. Enfrentarse a un entorno competitivo exige realizar ciertos análisis y diagnósticos que se pueden evidenciar en las cinco etapas del proceso estratégico.

ANTONIO FRANCES (2006), dice que la planificación estratégica es, “un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes”: Estrategia y planes para la empresa.

➤ **Direccionamiento Estratégico**

Lo integran los principios corporativos, la misión y la visión de la organización Según Camacho (2002, p. 2), el direccionamiento estratégico "es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección". Implicando que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

Ansoff (1997) establece que un resultado final de la dirección estratégica es el potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización. Aunque no se puede negar la importancia de las áreas de dirección operativa, es vital reconocer, como lo plantean Johnson y Scholes (2001), que el alcance de la dirección estratégica es mayor que el de cualquiera de las áreas de dirección operativa. Laínez y Bellostas (1991, pp. 503-504) plantean que el objetivo principal de la dirección estratégica es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando prever acontecimientos futuros.

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998: 386), citando a Petes, expresan que "la dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito". La dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo, es aquí en donde radica su gran importancia y la diferencia clave con los sistemas de planificación que se concentran en alcanzar metas formales sin la participación real del personal. Dentro de la dirección estratégica se debe realizar un análisis estratégico cuyo objetivo lo plantea Johnson & Scholes (2001: 17), “consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de

los Stakeholders”. En esta medida el análisis estratégico involucra un análisis interno, externo y competitivo.

Ansoff (1997, p. 259) plantea que "la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que (a) le permitan lograr sus objetivos; (b) [...] su congruencia] con las capacidades de la organización y (c) [...] su sensibilidad] a las demandas del entorno". Se considera que esta definición es la que representa un fundamental aporte que integra aspectos centrales para el desarrollo de sus actividades en un entorno cambiante además de la orientación hacia el logro de objetivos.

Según Camacho (2002, p. 2), el direccionamiento estratégico "es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección".

Fred (1994) define la Gestión Estratégica como: “La formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos”

Esto implica que la dirección estratégica da elementos muy importantes a los gerentes de organizaciones a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere y que se encuentra limitado en su control.

➤ **Diagnostico Estratégico**

En el diagnostico estratégico el direccionamiento estratégico servirá de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como en su entorno. Por ello es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades de la organización.

SERNA (2006, p, 36) define el diagnostico estratégico como “el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la organización”.

Para esto se emplea la herramienta, Matriz EFE y EFI La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica,

social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva, permite dar un diagnóstico general de la organización y su entorno en diferentes factores e indicadores.

➤ **Análisis Estratégico**

Ronda y Marcané (2004) han establecido que dentro de la dirección estratégica se debe realizar un análisis estratégico cuyo objetivo es la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización, es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno.

Para Johnson y Scholes (2001, p. 17), "el análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los Stakeholders".

➤ **Análisis Externo**

El análisis externo como lo plantea Fred David (2003) "es el primer paso para encontrar y analizar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de una empresa. Incluye las fuerzas, los eventos y tendencias con los cuales la compañía interactúa".

➤ **Análisis PESTEL**

El análisis PEST plantea describir el ambiente externo de las organizaciones por sus factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. Ward (2005) destaca -por ejemplo- que puede revelar restricciones sobre probables acciones a ejecutar, que facilita el descubrimiento de nuevos mercados o nichos y que – además- analiza los aspectos tecnológicos que permiten la mejora de procesos internos a lo largo de toda la cadena de valor.

Este análisis es una herramienta utilizada para identificar los factores del entorno general que afectan a las organizaciones en el marco entorno, evidenciando el impacto e importancia que denota para la empresa, en este análisis se definen ciertas variables objeto de estudio como aspectos claves, los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos, partiendo de estos se realiza una lista de variables determinado por cada uno de sus indicadores y se determina su importancia e impacto.

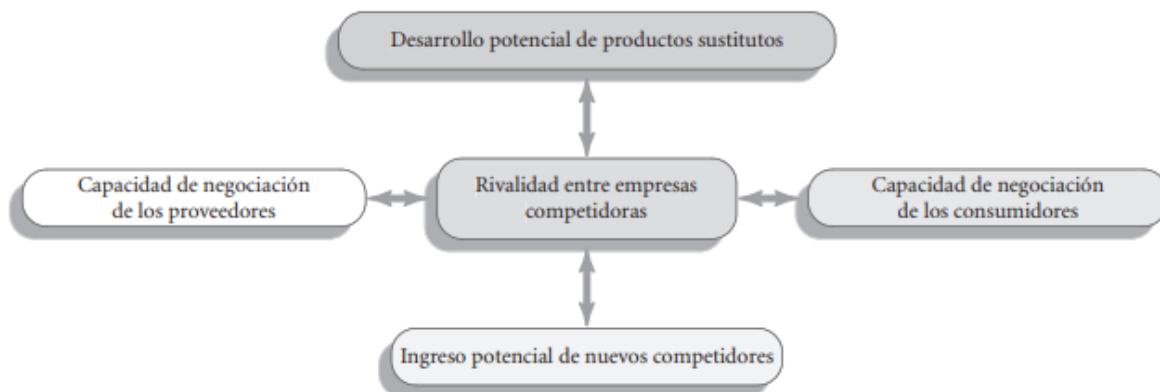
Para una planeación exitosa se requiere del análisis PESTEL de un entorno dinámico y cambiante en forma constante y turbulenta nos da un enfoque macro, como factor determinante para el éxito o fracaso, en la habilidad de enfrentar oportunamente y de forma dinámica los desafíos de cambio, los cambios de gusto del consumidor, las condiciones políticas, de la estructura del mercado, así como los tecnológicos; no sólo pueden tener efectos en otra empresa individualmente, sino que pueden generar la crisis o el repunte de toda la industria, El análisis PESTEL se realiza con un cuadro, matriz evidenciando todos los aspectos importantes, posteriormente sacando las variables claves y de alto impacto para su análisis personalizado.

Como herramienta permite resumir y evaluar la información del análisis, se considera la Matriz Evaluación de Factores Externos – EFE, aspectos del entorno de la organización que pueden influir en su operación y que no son controlables por ella, como, por ejemplo, factores económicos, políticos, legales, sociales, culturales, ambientales y tecnológicos.

➤ **Modelo De Las Cinco Fuerzas De Michael Porter**

Fred R. David (2008) Como se ilustra en la figura 1, el modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque muy usado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía bastante de una industria a otra. El efecto colectivo de las fuerzas competitivas es tan brutal en algunas industrias que el mercado es claramente “poco atractivo” desde el punto de vista de la obtención de utilidades. La rivalidad entre las empresas existentes es intensa, los nuevos rivales pueden entrar en la industria con relativa facilidad, y tanto proveedores como clientes tienen un amplio margen de negociación. De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria se compone de cinco fuerzas: 1. Rivalidad entre empresas competidoras. 2. Ingreso potencial de nuevos competidores. 3. Desarrollo potencial de productos sustitutos. 4. Capacidad de negociación de los proveedores. 5. Capacidad de negociación de los consumidores

Figura 1 Modelo de competencia de las cinco fuerzas



Fuente: Fred R. David (2008, pag. 100)

Los siguientes tres pasos para usar el modelo de las cinco fuerzas de Porter revelarán si la competencia en una industria determinada permite que la empresa logre un beneficio aceptable:

1. Identificar los aspectos o elementos clave de cada fuerza competitiva que repercuten en la empresa.
2. Evaluar la fuerza e importancia de cada elemento para la empresa.
3. Decidir si la fuerza conjunta de los elementos justifica que la empresa entre o permanezca en la industria.

Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre empresas en competencia es generalmente la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de cada empresa tendrán éxito sólo en la medida en que representen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Es probable que los cambios en la estrategia que realiza una empresa se enfrenten con movimientos de represalia por parte de la competencia, como la reducción de precios, un aumento en la calidad, nuevas características de los productos, ofrecer servicios, ampliar las garantías y aumentar la publicidad.

La rivalidad entre empresas tiende a aumentar conforme se incrementa el número de competidores y éstos se asemejan en tamaño y capacidad; pero también conforme la demanda por los productos de la industria disminuye y los recortes de precios se vuelven comunes. La rivalidad también se acentúa cuando los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas; cuando las barreras para abandonar el mercado son muchas; cuando los costos fijos son altos; cuando el producto es perecedero; cuando la demanda del consumidor crece lentamente o declina de tal manera que los rivales se quedan con capacidad e inventarios excesivos; cuando los productos que se venden son materias primas, cuando las estrategias, los orígenes y la cultura de las empresas rivales son muy diversos, o cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria. Conforme se intensifica la rivalidad entre las empresas competidoras, las ganancias de la industria disminuyen, en algunos casos hasta el punto en que ésta se vuelve intrínsecamente poco atractiva.

Ingreso potencial de nuevos competidores

Cuando las nuevas empresas pueden entrar fácilmente en una industria en particular, la intensidad de la competencia aumenta. Sin embargo, las barreras para el ingreso incluyen la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la de obtener tecnología y conocimiento especializado, la falta de experiencia, una fuerte lealtad del consumidor, fuertes preferencias por las marcas, grandes necesidades de capital, falta de canales adecuados de distribución, políticas reguladoras gubernamentales, aranceles, falta de acceso a las materias primas, la posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas y la posible saturación del mercado.

A pesar de todas las barreras que pudieran existir, algunas veces las empresas logran ingresar en industrias de productos de alta calidad, bajos costos y considerables recursos de marketing. Por eso, el trabajo del estratega consiste en identificar las nuevas empresas que logran entrar al mercado, vigilar las estrategias de los nuevos rivales, contraatacar cuando sea necesario y obtener el mayor provecho de las fortalezas y oportunidades existentes. Cuando la amenaza de que nuevas empresas entren a la industria es fuerte, las empresas ya establecidas generalmente fortalecen sus posiciones y llevan a cabo acciones como reducir los precios, extender las garantías, agregar características u ofrecer financiamientos especiales para impedir el ingreso de nuevos competidores.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

La presencia de productos sustitutos establece un límite al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. Estos límites al precio se equiparán con la ganancia máxima y con una competencia más intensa entre rivales. La magnitud de la presión competitiva que se deriva del desarrollo de productos sustitutos generalmente se hace evidente en los planes de los rivales para expandir la capacidad de producción, así como por sus cifras de crecimiento de las ventas y utilidades. Las presiones competitivas ocasionadas por los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y cuando el costo de cambiar de un producto a otro también se reduce para los consumidores. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por la participación del mercado que esos productos logran afianzar, así como por los planes de sus empresas para incrementar su capacidad y penetración de mercado.

Capacidad de negociación de los proveedores

La capacidad de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existe un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar la materia prima por otra es especialmente alto. A menudo los proveedores y productores están interesados en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, el desarrollo de nuevos servicios, entregas justo a tiempo y costos de inventario reducidos, con lo que mejoran la rentabilidad a largo plazo de todos los interesados. Algunas empresas siguen una estrategia de integración hacia atrás para controlar o adueñarse de los proveedores. Esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, implican elevados costos o no son capaces de cumplir con las necesidades de la empresa de manera constante. Cuando la integración hacia atrás es una estrategia común entre empresas rivales de una industria, las compañías, por lo general, están en condiciones de negociar en términos más favorables con sus proveedores. Con todo, en muchas industrias resulta más económico contratar proveedores externos de componentes que fabricar tales componentes.

Capacidad de negociación de los consumidores

Cuando los clientes son muchos, están concentrados o compran en volumen, su capacidad de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales podrán ofrecer garantías extendidas o servicios especiales para conseguir la lealtad de los consumidores siempre que la capacidad de negociación de estos últimos sea considerable. La capacidad de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que van a comprar son estandarizados o indiferenciados. Cuando éste es el caso, los consumidores a menudo tendrán mayor margen de negociación sobre el precio de venta, la cobertura de la garantía y los paquetes accesorios. La capacidad de negociación de los consumidores podría constituir asimismo la fuerza más importante que afecte la ventaja competitiva. Los consumidores consiguen más capacidad de negociación en las siguientes circunstancias: 1. Si pueden cambiarse a marcas competidoras o a sustitutos a un precio reducido. 2. Si son de particular importancia para el vendedor. 3. Si los vendedores enfrentan una reducción en la demanda por parte de los consumidores. 4. Si están informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores. 5. Si pueden decidir a su antojo si compran o no el producto, y cuándo hacerlo.

➤ **Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

Según Fred R. David (2008) La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de una compañía, así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra. Los factores críticos de éxito en una MPC incluyen cuestiones tanto internas como externas; por consiguiente, las clasificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 fortaleza principal, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor y 1 debilidad principal.

Los factores críticos de éxito en una MPC son amplios, no incluyen datos específicos o fácticos e incluso pueden enfocarse en cuestiones internas, tampoco están agrupados en oportunidades y amenazas, se pueden comparar las clasificaciones y puntuaciones ponderadas totales para las empresas rivales con la empresa muestra.

Este análisis comparativo ofrece importante información estratégica interna. En la Tabla 1 se presenta un ejemplo de matriz de perfil competitivo.

Tabla 1 Matriz de perfil competitivo

		Empresa		Empresa 1		Empresa 2	
Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Participación en el mercado							
Competitividad de Tasas							
Posición Financiera							
Calidad del Servicio							
Lealtad del cliente							
Cualificación del personal							
TOTAL	:1						

Fuente: Elaboración Propia

➤ **Balanced Scorecard (BSC)**

Roben S. Kaplan David P. Norton en su libro The Balanced Scorecard(2000) dice que el cuadro de mando Integral, es más que un sistema de medición, es un sistema de gestión que puede canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de todos los colaboradores de la organización, hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo, el CMI es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando integral como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo, además proporciona a los directivos los instrumentos que necesitan para prolongar un futuro competitivo exitoso.

➤ **Plan operativo**

Se debe tener en cuenta los planes operativos el cual es un documento oficial en el que se enumeran los objetivos y las directrices que debe cumplir la empresa refiriéndose a aquellas actividades repetitivas o plan de acción ejecutado por la empresa que no están comprendidas en los planes estratégicos de corto plazo (R. Ackoff, 1970) dice que el plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico permite evidenciar por cada área funcional las metas y actividades que deben seguir de manera clara para el cumplimiento de los objetivos además asignar un encargado presupuesto y tiempo para la ejecución de la misma al

final se realiza un seguimiento y se cuantifica con indicadores de gestión para su respectiva evaluación.

➤ **Economía Solidaria**

La Economía Solidaria es un enfoque de la actividad económica alternativa centrada en los valores, que tiene en cuenta a las personas, el medio ambiente y el desarrollo sostenible y sustentable, como referencia prioritaria por encima de otros intereses, con una base construida por los asociados, para los asociados y sus familias, buscando el bienestar común.

Para efectos de la presente Ley 454 de 1998, denominase “ECONOMÍA SOLIDARIA al sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía”.

El Artículo 4°. Define los Principios de la economía solidaria.

1. El ser humano, su trabajo y mecanismos de cooperación, tienen primacía sobre los medios de producción.
2. Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.
3. Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.
4. Adhesión voluntaria, responsable y abierta.
5. Propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción.
6. Participación económica de los asociados, en justicia y equidad.
7. Formación e información para sus miembros, de manera permanente, oportuna y progresiva.
8. Autonomía, autodeterminación y autogobierno.
9. Servicio a la comunidad.
10. Integración con otras organizaciones del mismo sector.

11. Promoción de la cultura ecológica.

Artículo 5°.- Fines de la economía solidaria.

1. Promover el desarrollo integral del ser humano.
2. Generar prácticas que consoliden una comente (sic) vivencias de pensamiento solidario, crítico, creativo y emprendedor como medio para alcanzar el desarrollo y la paz de los pueblos.
3. Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa.
4. Participar en el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social.
5. Garantizar a sus miembros la participación y acceso a la formación, el trabajo, la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

- Administración: Henry Fayol, dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar" y Koontz and O'Donnell: consideran la Administración como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".
- Análisis: según Ríos Cabrera, 2001, p.168 es descomponer un todo, fenómeno, problema o texto en sus partes componentes con la intención de comprenderlo. Una forma de clasificar el análisis es de tipo estructural o funcional. En el primero, el interés se centra en las partes, mientras que, en el segundo, en las funciones de dichas partes y sus relaciones. El proceso se complementa con la síntesis, que consiste en la composición ordenada de los diferentes elementos de un todo.
- Beneficio: es un término genérico que define todo aquello que es bueno o resulta positivo para quien lo da o para quien lo recibe, entiéndase como un beneficio todo aquello representativo del bien, la cuestión enmarca una utilidad la cual trae consecuencias positivas que mejoran la situación en la que se plantean las vicisitudes o problemas a superar.

- **Controlar:** Robert B. Buchele dice que es el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.
- **Coordinar:** es establecer la armonía entre todos los actos de una empresa de manera de facilitar su funcionamiento y procurar el buen éxito. Es dar al organismo material y social de cada función las proporciones convenientes para que ésta pueda cumplir su misión en forma segura y económica.
- **Diagnóstico:** según Dr. Martín Flor Romero (2 006), en su libro “*Organización y Procesos Empresariales*” lo defino como, el resultado de un proceso de investigación relacionado con la organización y el funcionamiento de las empresas, que permite determinar y evaluar las relaciones de causas-efectos de los problemas detectados y dar solución integral a los mismos.
- **Dirección:** es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión, Louredes Munch (1b,148).
- **Eficiencia:** Según Idalberto Chiavenato, eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados" (1b, 2004,52)
- **Eficacia:** Para Reinaldo O. Da Silva, la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas" (1b, 2002, 20). La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo empresarial.
- **Entorno:** El entorno es definido por Camisón y Zornoza (2001:204), como “todas aquellas fuerzas, limitaciones y mercados que trascienden las fronteras de la organización”; por Grant (1999:85), como “todas las influencias externas que afectan las decisiones y resultados organizaciones”. Con el propósito de ampliar la noción delimitadora propuesta por muchos autores el entorno se conceptualiza como el conjunto de factores que inciden directa e indirectamente en el comportamiento organizacional de forma positiva o negativa, algunos de los cuales

pueden ser controlados parcialmente mediante la acción directiva para garantizar los resultados.

- Estrategia: STEINER (1969) “es el proceso que comienza por formular objetivos definir estrategias, políticas, y planes detallados para alcanzarlos, que establece una organización para instrumentar las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación”.
- Evaluación: pone al descubierto información referida a la forma de operar el sistema para con ella desarrollar estrategias y tomar decisiones destinadas a lograr un grado de perfección mayor de dicho sistema
- Lineamiento: Los lineamientos son una herramienta, tendencia o plan de acción para la difusión y consulta de los acuerdos, normas, reglamentos, lineamientos y demás disposiciones de aplicación general que deben respetarse dentro de una organización.
- Organigrama: Según Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, (2004), el organigrama es una "representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación". (p243).
- Organización: Según Porter, Lawler & Hackman (1975) "Las organizaciones están compuestas de individuos o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo"
- Plan: Para Alfonso Ayala Sánchez (19**) Plan se define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada.
- Planeación: Según Reyes Ponce, (2007), consiste en “fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización”.
- Proceso: La noción de proceso halla su raíz en el término de origen latino *processus*. Según informa el diccionario de la Real Academia Española (RAE), este concepto describe la acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al

conjunto de etapas sucesivas advertidas en un fenómeno natural o necesario para concretar una operación artificial.

2.3 MARCO LEGAL

Se tendrá en cuenta:

- Decreto ley 1481 del 89, por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes internos de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los fondos de empleados, De la naturaleza jurídica, características, constitución y régimen interno de los fondos de empleados, Disposiciones generales, De la constitución y reconocimiento de los fondos de empleados, de los asociados, del régimen económico y de los servicios.
- Ley 454 de 1998, Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria. Artículo 2º Definición Para efectos de la presente Ley denominase ECONOMIA SOLIDARIA al sistema socioeconómico cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en forma asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.
- Ley 1391 de 2010: Por el cual se modifica el Decreto Ley 1481 de 1989 y se dictan otras disposiciones. Artículo 10. Objeto. El objeto de la presente leyes reformar la norma rectora de la forma asociativa conocida como Fondos de Empleados para adecuarla a las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que determinan el quehacer de estas empresas.
- Ley 1555 de 2012: Por el cual se permite a los consumidores financieros el pago anticipado en las operaciones de crédito."g) Efectuar pagos anticipados en toda operación de crédito en moneda nacional sin incurrir en ningún tipo de penalización o compensación por lucro cesante, de las cuotas o saldos en forma total o parcial, con la consiguiente liquidación de intereses al día del pago. Es obligación de las entidades crediticias brindar al usuario información transparente, precisa, confiable y oportuna en el momento previo al otorgamiento del crédito sobre la posibilidad de realizar pagos anticipados de su obligación.

3. MARCO CONTEXTUAL

3.1 Nombre de la Organización

FONDUC: Fondo de Profesores de la Universidad del Cauca

3.2 Historia y aspectos generales de la Organización

El Fondo de Profesores de la Universidad del Cauca tiene 30 años y fue fundado en 1983 luego de que docentes universitarios del país, entre ellos profesores de la Universidad de Antioquia y un grupo de ex alumnos de la Universidad del Cauca, residentes en Manizales, se unieran con la donación de recursos económicos, en un acto de solidaridad con la comunidad universitaria de Popayán después del terremoto que afectó a la ciudad.

Es una entidad sin ánimo de lucro, de derecho privado y carácter asociativo, fue constituida mediante acta del día 28 de julio de 1983 por 19 docentes universitarios que con el ánimo de conformar una sociedad que agrupara los intereses de la comunidad docente universitaria, inicialmente llamada “Fondo de ahorro y bienestar profesoral de la Universidad del Cauca” inició operaciones legalmente el 5 de marzo de 1984 mediante resolución #0274 bis y su propósito fundamental fue el de prestar servicios de crédito a los docentes universitarios asociados y el de fomentar el ahorro.

1991-1993: El 11 de marzo del año 1992 se plantea la reforma estatutaria en cuanto a la denominación de la entidad proponiendo actuar bajo la razón social “Fondo de profesores de la Universidad del Cauca” FONDUC. Pueden ser parte los trabajadores que tengan vínculo común consagrado en los estatutos. Igualmente, si así lo establecen éstos, podrán serlo, los trabajadores dependientes del mismo fondo de empleados, los pensionados y los sustitutos de los pensionados que hubiesen tenido la calidad de asociados.

3.3 Pesem – FONDUC

“PESEM” es el proyecto educativo, social y empresarial como una herramienta que se hace necesaria para trabajar en promover el cambio en pro del mejoramiento del Fondo de Profesores de la Universidad del Cauca “FONDUC”, Su estructura determina el plan estratégico de la organización, basado fundamentalmente en el desarrollo social y empresarial a través de los servicios que se ofertan, en la responsabilidad social empresarial, en la

actividad financiera y administrativa, puestos a disposición para encaminar los objetivos generales y específicos de garantizar el progreso y desarrollo del fondo.

El PESEN comienza con la aplicación de una encuesta para definir las características socio económicas de los asociados, las necesidades y preferencias de ahorro, crédito y bienestar social, seguido se define el direccionamiento estratégico de la organización el cual fundamenta y guían el pensar y actuar de directivos, empleados y asociados, como objetivo del proyecto educativo es lograr la comprensión del modelo de negocio basado en la economía solidaria y la solidaridad en sentido de pertenencia y la importancia de ser asociado al FONDUC.

3.3.1 Misión PESEM

Los Asociados, su Familia, la Universidad del Cauca, los líderes y los funcionarios son el espíritu del FONDUC, para ellos el Fondo de Empleados se fortalecerá como empresa, para que su gestión económica le permita ofrecer soluciones integrales que promuevan el mejoramiento de su desempeño personal, profesional, laboral, económico y social.

3.3.2 Visión PESEM

FONDUC será reconocido en el año 2016 por sus asociados y sus familias, como la primera opción en la prestación de Servicios Sociales de alto valor agregado y por ser la empresa líder en generación de bienestar, protección y diversificación de los ingresos de los trabajadores asociados.

3.3.3 Valores y Principios PESEM

Valores Institucionales: Vocación de Servicio, Fraternidad, Honestidad, Confianza.

Principios Institucionales: Transparencia, Honestidad, Solidaridad, Participación, Compromiso social.

Políticas de Servicio: Amabilidad; Respeto; Orientación y apoyo; Confidencialidad, Idoneidad

3.4 Organigrama FONDOC

El organigrama actual del Fondo de profesores de la Universidad del Cauca se muestra en la siguiente figura

Figura 2 Organigrama FONDOC



Fuente: <http://www.fonduc.com.co/index.php/corporativo/plan-estrategico>

3.5 Informe de gestión

En el informe de gestión 2018 se evidencia los progresos de desarrollo, bienestar y mejoras a la organización y el bienestar de los asociados. Información que es extraída del informe de gestión del Fondo de Profesores de la Universidad del Cauca.

3.5.1 Junta directiva y gerencia

En el informe de junta directiva y gerencia, el cual es responsable de las políticas de dirección durante un periodo determinado se determinó la adopción de un modelo basado en riesgos atendiendo los lineamientos y directrices del Supervisor fue el eje principal de las políticas administrativas adoptadas durante el periodo del año 2017, ya que si bien se cuenta en el momento con normativas que nos obligan a implementar sistemas de riesgo referentes a: Riesgo de Liquidez (SARL), Riesgo de Crédito (SARC), Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT), se buscó realizar una evaluación integral que incluyera entre otros, el Riesgo de Agencia y de Mercado (SARM), mediante la implementación de un completo Sistema Integral de Administración de Riesgo (SIAR).

3.5.2 Comité de control social

En el informe del comité de control social, el cual es responsable de dar seguimiento a las sesiones, procesos disciplinarios y actas de junta directiva, el trámite de las quejas presentadas por los asociados. El Comité de Control Social, eligió de manera democrática sus dignatarios quedando conformado de la siguiente manera:

Gustavo Adolfo Zúñiga S. Presidente

Lui Alfonso Calvo A. Vicepresiden

Lilia Marlene Estrada M. Secretaria

Guillermo Adolfo Cuellar M. Vocal

Deysi Potosy Arboleda Vocal

José Tomas Illera L. Vocal

3.5.3 Balance social

En el Informe de balance social el cual muestra en cifras la composición de la base social, la colocación de la cartera y el aprovechamiento del programa de bienestar de los asociados, A corte de diciembre 31 de 2017, presentado por el gerente del Fonduc, Juan Felipe Vallejo Matus,

3.5.3.1 Número de asociados

Cuenta con 662 asociados lo que representa un aumento neto de 38 asociados, frente al corte de la misma fecha en el año 2016.

Tabla 2 Número actual de asociados

Número actual de asociados	662
Asociados Hombres	391
Asociados Mujeres	271

Fuente: Elaboración propia

Figura 3 Número actual de asociados



Fuente: Informe de gestión

3.5.3.2 Composición de la base social

Figura 4 Clasificación demográfica de asociados

CLASIFICACIÓN DEMOGRÁFICA ASOCIADOS

Edades	Cantidad
20- 30 años	18
31 - 40 años	60
41 - 50 años	175
51 - 60 años	204
61 - 70 años	146
71 - 80 años	55
Mayor 80	4
Total a dic 31 / 2017	662

Fuente: Informe de gestión

Figura 5 Número de asociados por zonas

ASOCIADOS POR ZONAS 2017

Asociados por zonas	Cantidad
Unicauca	515
Jubilados Unicauca	88
Colpensiones	31
Otros	28
Total	662

La figura muestra la composición de la base social que conforma el colectivo de asociados a FONDOC, observándose que la mayor parte de la base social está compuesta por los docentes, trabajadores y pensionados de la Universidad del Cauca (91%), seguidos de asociados pensionados de Colpensiones (4%) y otros asociados que pertenecen a la Unidad de Salud y a Fonduc (5%).

Figura 6 Nivel de ingresos de los asociados

NIVEL DE INGRESOS ASOCIADOS

Nivel de ingresos	Cantidad	Porcentaje
De 0 a 4 SMMLV	81	12%
> a 4 hasta 8 SMMLV	542	82%
> a 8 SMMLV	39	6%
Total	662	100%

Fuente: Informe de gestión

Figura 7 Concentración de cartera de crédito de la base social

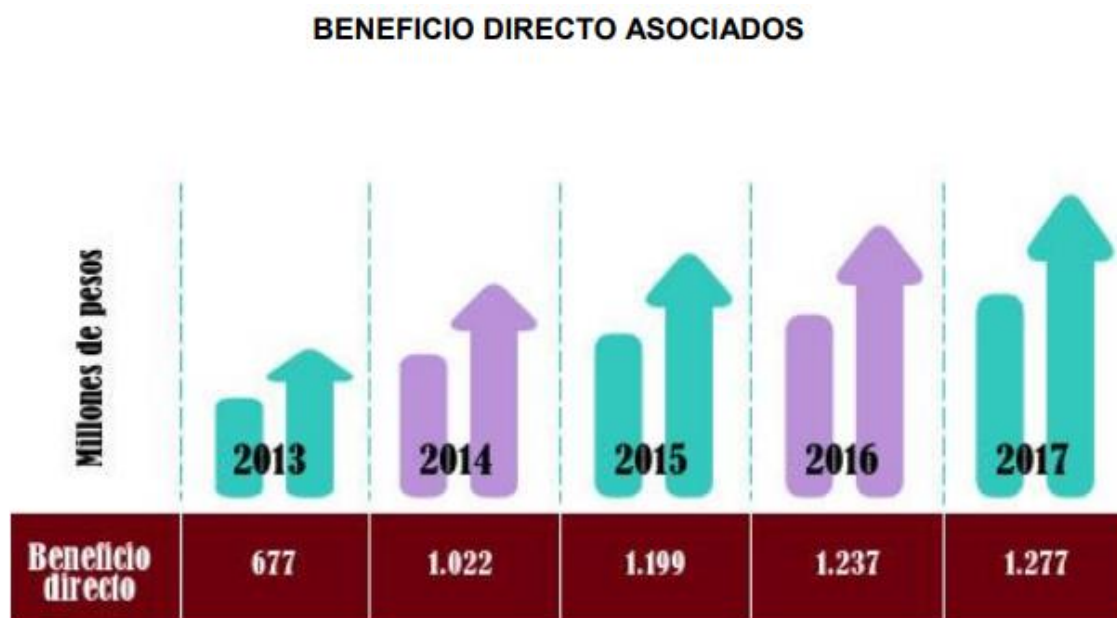
CONCENTRACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO DE LA BASE SOCIAL:

Edades	Cartera	N° de créditos
Menores 30	60.930.410	11
>= 30 menor 40	732.832.029	81
>= 40 menor 50	4.368.334.839	392
>= 50 menor 60	4.958.733.451	496
>= 60 menor 70	4.376.328.329	311
>= 70 menor 80	1.660.766.229	180
>= 80	4.798.578	6
Totales	16.162.723.865	1.477

3.5.4 Servicios y beneficios a los asociados

Durante el año 2017, los recursos destinados para el beneficio directo de los asociados se incrementaron en un 3%, lo anterior debido a la continuidad del programa de beneficios propuesto por la Junta Directiva mediante el bono de cumpleaños, reconocimiento de intereses sobre todas las modalidades de ahorro, especialmente sobre los depósitos de ahorros que reciben intereses diarios.

Figura 8 Beneficio directo asociados



Fuente: Informe de gestión

Figura 9 Beneficios 2017



Fuente: Informe de gestión

Del total de recursos destinados a los asociados, el reconocimiento de intereses suma \$489 millones que equivalen al 38.34%, la revalorización de aportes al 12.15%, el bono y el obsequio al 26.36%, las actividades de integración al 8.49% y para el seguro de vida y exequial el 13.67%.

3.5.5 Actividades o servicios a través de las cuales ejerce influencia al asociado

AHORRO PERMANENTE

Dado el cambio de destinación de aportes aprobado en la asamblea del año 2012, el 100% de los asociados se vieron beneficiados por el pago de intereses a la cuenta de ahorros permanentes, ya que el FONDUC reconoció durante todo el año 2017 intereses a esta cuenta por valor de \$ 377.497.476, un 11% más de los reconocidos en 2016. Los ahorros presentan un crecimiento del 24%.

Figura 10 Ahorro permanente



Fuente: Informe de gestión

AHORRO PARA EL RETIRO

La cuenta de ahorro para el retiro se incrementó en 2017 en \$30 millones, durante el año fueron reconocidos intereses a esta cuenta por valor de \$ 36 millones, el 16% más de los reconocidos en 2016.

Figura 11 Ahorro para el retiro



Fuente: Informe de gestión

AHORRO VOLUNTARIO

Esta cuenta aumentó en \$90.291.595, es decir el 12% con respecto al año anterior.

Sobre los ahorros voluntarios y permanentes en 2017 se reconocieron intereses por valor de \$377.497.4767, un 11% más que en el año 2016.

Figura 12 Depósitos de ahorros voluntarios

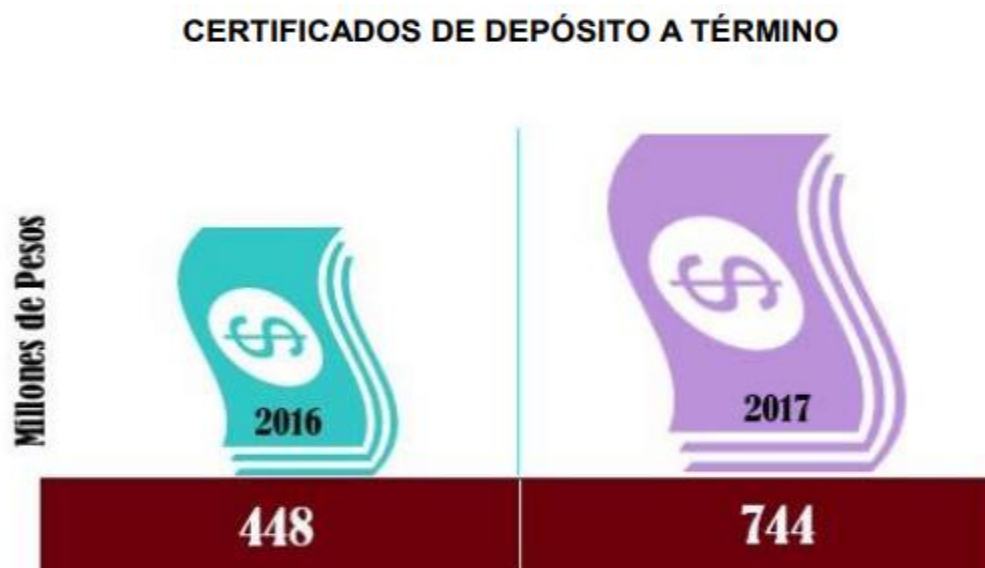


Fuente: Informe de gestión

CDAT

A diciembre 31 de 2017 se tenían recursos en CDAT'S por valor de \$744 millones representando un aumento del 66% con respecto al año anterior y sobre los cuales se reconocieron intereses por valor de \$75 millones, un 11% más que en el año 2016.

Figura 13 Certificados de depósito a termino

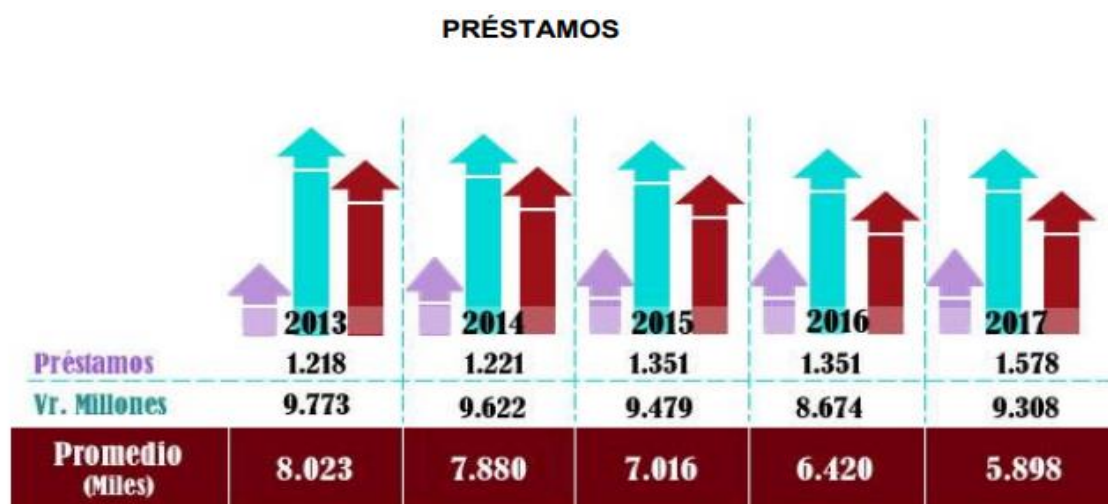


Fuente: Informe de gestión

SERVICIOS DE CRÉDITO

Durante el año 2017, los asociados recibieron beneficios a través del servicio de crédito por un monto de \$9.3084 millones en 1578 créditos. A diciembre 31 de 2017, de los 662 asociados, 516 tenían saldo de créditos, es decir el 80% tenían obligaciones con Fonduc.

Figura 14 Servicio de créditos



Fuente: Informe de gestión

SERVICIOS DE PROTECCIÓN

Figura 15 Servicio de protección

Concepto	2013	2014	2015	2016	2017
Seguro de vida grupo	134	132	139	143	161
Servicio funerario	23	23	24	25	26
Totales (Millones)	157	155	163	163	187

Concepto	2013	2014	2015	2016	2017
Asociados con seguro de vida	482	478	471	476	497
Asociados con servicio funerario	391	386	385	384	393

Fuente: Informe de gestión

ACTIVIDADES DE BIENESTAR

Figura 16 Actividades de bienestar

Actividad	Fecha	Horas	Asistencia
I Curso de Ilustración Científica	26 - 30 junio	40	4
Curso de Finanzas Personales	7 sep	3	25
Día del Asociado	2 sep	4	925
Fiesta de Fin de Año	1 dic	7	340 Asoc.

Fuente: Informe de gestión

Líneas de crédito de mayor demanda

La cartera de créditos de FONDUC finalizó al cierre de 2017 con saldo de créditos por valor de \$ 16.162.723.865, distribuidos en las distintas líneas de crédito, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Figura 17 Líneas de crédito de mayor demanda

CARTERA POR LÍNEA DE CRÉDITO

Modalidad	Valor	N° Créditos	%	
			Valor	N° Créditos
Calamidad	30.589.718	7	0.19%	0.47%
Compra de cartera	1.692.423.269	81	10.47%	5.48%
Educación	239.237.715	39	1.48%	2.64%
Fomento empresarial	0	0	0%	0%
Libre inversión	976.864.422	100	6.04%	6.77%
Ordinario	6.450.957.222	372	39.91%	25.19%
Refinanciación deuda Fonduc	16.519.555	2	0.10%	0.14%
Seguros	293.601.591	378	1.82%	25.59%
Sobre aportes	1.141.132.507	135	7.06%	9.14%
Tarjetas	234.423.891	226	1.45%	15.30%
Vehículo	1.737.888.621	68	10.75%	4.60%
Vivienda	3.349.085.354	69	20.72%	4.67%
Total	16.162.723.865	1.477	100%	100%

Fuente: Informe de gestión

CAPITULO III

En este capítulo se describen las estrategias metodológicas utilizadas durante el proceso de intervención con el propósito de dar cumplimiento al objetivo general y específico formulados, se procura describir y analizar la metodología básica utilizada que permitió recopilar los datos que se emplearon para dar respuesta a la necesidad planteada del presente.

4. CONTEXTUALIZACION METODOLOGICA

El Objetivo principal de este trabajo es elaborar un Plan de Desarrollo actualizado, para el Fondo de profesores de la Universidad del Cauca “FONDUC” para el periodo de cuatro años (2018 – 2022) que sirva como directriz para que las decisiones administrativas apunten al logro de objetivos empresariales mediante el fortalecimiento de sus habilidades internas, exploración y explotación de las externas e incremento del nivel de satisfacción de sus clientes tanto internos como el bienestar integral y progreso a los asociados docentes y administrativos de la Universidad del Cauca.

Con la finalidad de desarrollar el objetivo antes propuesto en este trabajo, se hizo uso de las siguientes herramientas, que permitieron la valoración del esfuerzo hacia el perfeccionamiento de la estructuración del plan de desarrollo; por lo cual el proceso metodológico es dado por los siguientes componentes:

4.1 Tipos de estudio

Con el fin de entender el modelo de negocio de economía solidaria, su situación interna y externa actual del FONDUC que permita y facilite la construcción del plan de desarrollo, se diseñó un tipo de estudio analítico con investigación cualitativa, donde según su objetivo se clasifica en investigación aplicada, centrada en encontrar mecanismos o estrategias que permitan lograr el objetivo concreto, basada en un método de estudio orientador, de observación, análisis y síntesis donde, la información basada en la observación de comportamientos naturales y respuestas abiertas para la interpretación de significados, comienza con la principal herramienta, la entrevista personal de carácter no estructurada y semiestructurada, la observación de tipo abierta, coincidental, no estructurada y en un ambiente

natural que construye el conocimiento, gracias a la observación y análisis de los comportamientos y conocimientos de las personas que hacen parte del Fondo.

Con un método cuantitativo que aporta valores numéricos de encuestas y entrevistas con respuestas concretas para realizar estudios sobre preferencias y satisfacción en el desarrollo de sus actividades.

Como fuentes de información secundaria, como base de método de estudio, documentos facilitados por el fondo con información organizada y como producto de análisis de documentos con información primaria, que permitieron tener una visión más amplia sobre las actividades de la organización y la situación actual de la misma.

4.2 Fuentes de información

Las fuentes de información utilizadas ayudan a determinar y aclarar el estado actual de la organización, además de construir estrategias, métodos y procedimientos, para una base sólida para el plan de desarrollo.

Las fuentes primarias de información son las que contienen información original no abreviada ni traducida que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación, las fuentes utilizadas fueron documentos de información propias de la empresa, el PESEM (proyecto educativo, social y empresarial), informes de gestión 2016 – 2017 y entrevistas no estructuradas con el gerente y socios del fondo.

Los datos secundarios son aquellos que contienen información ya existente, informaciones reelaborados o sintetizados, la cual ha sido desarrollada con otros propósitos distintos a la investigación, pero son útiles para la misma, como resúmenes y obras de referencia.

4.3 Instrumentos utilizados

Los instrumentos utilizados para la recolección de información de los datos primarios fueron diferentes entrevistas con el gerente actual del FONDUC Mg. Juan Felipe Vallejo, con miembros pertenecientes a la junta directiva y con el equipo de trabajo interno del fondo, además de realizar una encuesta de satisfacción donde respondieron aproximadamente 166 asociados

Para la obtención de la información secundaria se hizo uso de material pedagógico trabajado en clases magistrales, libros teóricos, trabajos de grados, estudios de casos, artículos, fuentes gubernamentales y empresariales.

4.4 Análisis estratégico

4.4.1 Análisis externo

La herramienta utilizada para realizar el análisis de entornos externo fue la matriz la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) evaluando y calificando cada uno de sus entornos.

4.4.2 Análisis Interno

La herramienta utilizada para realizar el análisis fue la matriz la matriz de evaluación de los factores Internos (EFI), además de poner en consideración un trabajo pedagógico de lluvia de ideas con parte de las personas pertenecientes a la junta directiva, donde representen en un formato establecido las debilidades fortalezas del fondo.

Para el análisis de sectores industriales se utiliza la herramienta del Modelo de las 5 fuerzas de Porter. Para el análisis competitivo se utilizó la herramienta de la matriz de perfil competitivo y el Benchmarking, herramienta que permite comparar aquellos servicios y procesos de trabajo con fondos de empleados en situaciones similares y mejores así como para generar la estrategias de implementación se utilizó mediante la herramienta de gerencia Balanced Scorecard (BSC) de Noton y kaplan (1992) y el cuadro de mando integral (CMI) respecto a lo que se desea alcanzar en la gestión organizacional del FONDUC

CAPITULO IV

En el siguiente capítulo se desarrollan las herramientas, los análisis de entorno, el análisis competitivo, la encuesta de satisfacción, la formulación de estrategias y los planes operativos, anteriormente descritos para el cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos establecidos.

5. DESARROLLO DEL TRABAJO

ANÁLISIS DEL ENTORNO

El entorno lo forman todos aquellos parámetros, fuerzas o factores que estando fuera del control de la empresa, y que pueden incidir directa o indirectamente en el desarrollo de gestiones empresariales, evaluar estos factores externos permite que los responsables de la planeación de una organización y el análisis de estrategias valoren las fuerzas externas claves para la consecución de directrices relevantes que lleven al éxito empresarial. Camisón y Zornoza (2001:204), nos dice que el entorno es definido, como “todas aquellas fuerzas, limitaciones y mercados que trascienden las fronteras de la organización”; por Grant (1999:85), como “todas las influencias externas que afectan las decisiones y resultados organizaciones”.

El macroentorno o entorno genérico, lo forman todos aquellos factores que no se puede controlar pero que inciden en la empresa y son comunes para todas la empresas que incurren en el mercado independientemente del sector en el que opere, se permite evaluar factores, económicos, culturales, sociales, demográficos, ambientales, políticos, legales, tecnológicos y competitivos, factores que están fuera de la organización pero que pueden incidir en las acciones y desarrollo de la empresa, circunstancias que afectan positiva o negativamente el desempeño de la empresa ya que esos cambios, al ser identificados oportunamente se pueden analizar y producir un impacto favorable, aprovechando las oportunidades o por el contrario debilitando y evitando las amenazas, Además permite que por medio de estrategias a corto y largo plazo que desglosa el análisis externo brinde planes de acción que agilice la capacidad de análisis y de respuesta a los cambios que puedan presentarse en estos factores externos a la organización.

En el microentorno o entorno específico, se refiere al análisis de actividad habitual en el que opera la empresa, al sector donde la empresa desarrolla su actividad, son factores que afectan a las empresas que pertenecen a un mismo sector y sobre los que la empresa tiene algún tipo de control, según M. Porter estos son los factores: los competidores, los clientes, los proveedores, competidores potenciales y productos sustitutos.

A continuación, se presenta el análisis de entornos externos: el enfoque de entorno genérico o macroentorno y el microentorno o entorno específico con sus respectivas tendencias y enfoques.

5.1 Análisis del entorno externo

Entorno que rodea la actividad económica de las empresas de diferentes sectores, poniendo variables que condicionan su actividad, factores que no se puede controlar por lo que el análisis desarrolla acciones claves para aprovechar o disminuir su impacto, como define Chiavenato, 1988; Miller y Rice, 1967 que la empresa es como un sistema abierto, como un organismo vivo en interacción con el medio que la rodea y que puede existir a través del intercambio de materiales con su ambiente, como en el caso de las organizaciones cuando extrae de su ambiente externo como materias primas y mano de obra que en el proceso los transforma y devuelve al entorno resultados como producto, siendo capaz de adaptarse a las transformaciones y demandas del ambiente externo y sus factores.

En este análisis se desarrolló una herramienta de análisis de factores externos, la cual arroja los siguientes resultados. Ver (ANEXO 1)

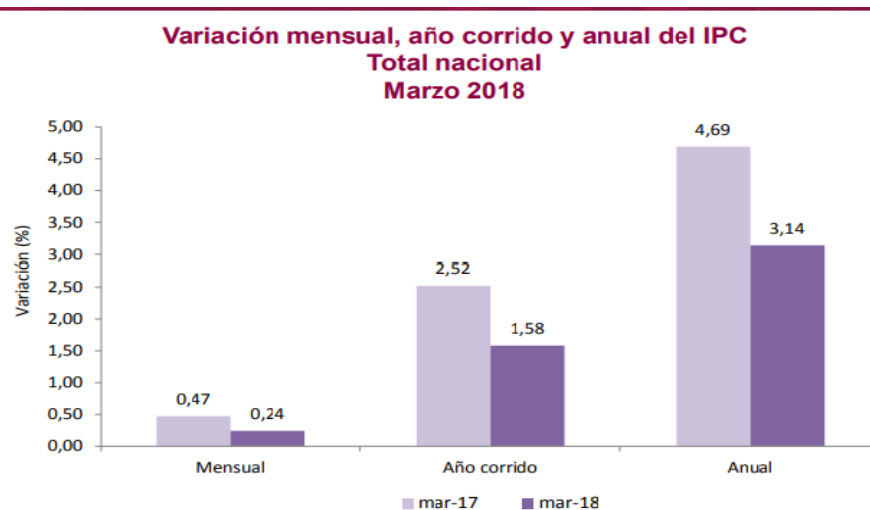
- Factores económicos: “Condiciones y tendencias generales de la economía que pueden ser factores en las actividades de la organización” (Finch, 1996) Esta dimensión hace referencia a las condiciones económicas de cada país en el que opera, reflejadas por los indicadores económicos más representativos como:
 - Inflación: Crecimiento sostenido y continuado del nivel de los precios de bienes y servicios, durante un periodo determinado, que generalmente es un año, para medir el crecimiento o disminución de la inflación, se utilizan índices como el IPC (Índice de Precios al Consumo).

Para el presente año 2018 el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) informo que en el mes de marzo el IPC tuvo un total de 0,24%, mientras que en el mismo mes del año pasado fue de 0,47%, siendo la variación más baja registrada en los últimos cuatro años.

La inflación acumulada entre marzo y abril la ubica en 3,14%, dato menor que el reportado en el mismo periodo del año 2017 que fue de 4,69%. Destacando que este comportamiento del 2018, en que la variación del IPC fue de 3,68%, dejando la inflación en un nivel bajo y controlable que sea consistente con un ritmo de crecimiento sostenible y que se encuentra dentro del rango meta del Banco de la República que está entre, 2% - 4% para poder tomar decisiones monetarias fiscales necesarias para su control.

Lo cual da lugar al análisis de que una inflación baja y estable promueve el desarrollo de las actividades del FONDUC, al mantener un crecimiento sostenido sin fluctuaciones de alerta, se preserva el poder adquisitivo de los asociados al estar en un entorno con precios regulares , por lo que incentiva la inversión, resultado de un indicador de estabilidad macroeconómica que contribuye a que las personas y empresas tomen decisiones de inversión con menos incertidumbre, que los asociados al fondo tomen decisiones importantes a largo plazo, como las de construcciones, de educación y de compra de vivienda, potencializando las actividades en diferentes líneas de crédito que promueve el fondo.

Figura 18 IPC Total nacional



Fuente: DANE - IPC

- Producto Interno Bruto (PIB): Es una magnitud macroeconómica que expresa la medida de valor total de la producción de bienes y servicios finales de un país en un periodo determinado.

El cual es medido por, El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) es el encargado de calcular el Producto Interno Bruto del país y su crecimiento, que es calculado trimestralmente y cada año tres meses antes se publica el resultado total, calcula primero la producción y los bienes que importa el país es decir, la oferta existente, y por otro lado calcula cuantos bienes consumen los hogares, las empresas y el gobierno durante el mismo periodo de tiempo, es decir la demanda y para que haya un equilibrio las dos variables deben arrojar un resultado similar, y este cálculo arroja como resultado el crecimiento nominal de la economía y se le resta los bienes de consumo durante el año, se obtiene el crecimiento real de la economía. El cálculo de la oferta está dividido en varios sectores productivos que tiene el país y hace un aporte al PIB determinado por su valor porcentual, por otro lado el cálculo del gasto de consumo final se hace teniendo en cuenta el consumo de bienes que se realizó durante todo el año que a su vez está determinado por el presupuesto que realizaron la empresas y el gobierno, la calidad de vida de los hogares y los movimientos del comercio en el país, y así el DANE en el año 2017 logro determinar que la economía del país creció 1,8% con respecto al año anterior.

Según las proyecciones de analistas, revelan que tienen un pronóstico de crecimiento económico para este primer trimestre del año 2018 de entre 2,3% a 2,6% y de acuerdo con el primer informe del banco mundial durante el 2018 Colombia lograra un crecimiento del 2,9% superior en 1,1 puntos porcentuales 1,8% del crecimiento que tuvo el año anterior.

Por tal razón el Fondo de Profesores de la Universidad del Cauca, en dichas estimaciones de crecimiento se vería impulsada y afectada positivamente por el fortalecimiento dado de la demanda, generada por el consumo y la inversión privada, el consumo de los hogares crecería alrededor de 2,65%, la inversión en un 3,5% relacionadas con el ahorro de asociados, mayor capacidad de adquisición, depósitos de capital y postergación del consumo del mismo, además toma de decisiones a nivel empresarial de invertir o mejorar los servicios ofertados y alcanzar un mayor beneficio para sus clientes, tanto externos como internos, la actividad financiera y de seguros con 3,8%, el gasto del gobierno alcanzara hasta un 3%, generadas también por la

estabilidad económica en la inversión para empresas productoras y exportadoras de productos básicos, quienes son el mayor impulso de crecimiento para este año según expertos analistas, aunque se genere en un lapso corto de tiempo cierta incertidumbre generada por las elecciones presidenciales que se llevarán a cabo en el mes de mayo hasta finalizar elecciones.

- Tasa de interés: Es un monto de dinero representado en porcentaje como resultado de una operación financiera, mediante el cual se paga por el uso del dinero, El 2018 inicia con una tasa de interés más baja con respecto al año anterior, el banco de la república reduce su tasa de interés hasta 4,5% y se espera que durante el segundo semestre del presente año siga disminuyendo.

El crédito hipotecario y de vivienda sería una de las líneas de crédito más atractivas por los empleados y asociados al fondo, con la tasa de interés más atractiva en el mercado para realizar endeudamiento, para la compra de vivienda

El crédito de consumo sigue bajando su tasa de interés dependiendo de diferentes características, cuando la tasa de interés baja, los demandantes desean comprar más y solicitan más recursos en préstamos a los intermediarios financieros, esta sería una oportunidad para socializar y promover esta línea de crédito siendo la mayor utilizada por sus clientes, por el contrario para los oferentes las cuentas de ahorro se especulan y se da poco interés por depositar el dinero en las cuentas ya que su interés no sería muy rentable para los asociados y los retiran.

- Tasa de cambio: La tasa de cambio representativa del mercado (TRM) es la cantidad de pesos colombianos por un dólar de los Estados Unidos, correspondiente al promedio ponderado de las operaciones de compra y venta de contados dólares de los Estados Unidos de América a cambio de la moneda legal Colombiana realizadas entre intermediarios del mercado Cambiario (IMC), con cumplimiento el mismo día cuando se realiza la negociación de las divisas.

A comienzos del año 2018 al 21 de marzo se da una TRM: COP \$ 2,866.92 al 20 de abril COP \$ 2,724.47, como consecuencia de la fuerte subida de los precios del petróleo, pero según las proyecciones realizadas por analistas económicos se espera que al terminar el año suba al COP \$ 3.000. Cuando el precio del dólar sube los principales beneficiarios son los

exportadores, que por cada dólar que reciben por la venta de sus productos reciben más pesos a cambio, los importadores por el contrario pierden, las compras que realizan en el exterior son más costosas, podemos analizarlo como una oportunidad desde el punto de vista, que si los asociados al FONDUC requieren hacer compras de productos en el exterior tendrán que realizar más créditos para conseguirlos y suplir sus necesidades.

- **Economía Solidaria:** La Superintendencia de Economía Solidaria, maneja un nivel de cartera y depósitos bastante atractivos en sector de crecimiento económico. Existen alrededor de 4.000 cooperativas que para el 2018 las metas de la superintendencia están focalizadas en generar confianza a los más de siete millones de asociados, cuyo depósitos suman 9,57 billones de pesos, contando que los asociados no solo ahorran, también adquieren créditos, la economía solidaria representa cerca de 4% del PIB, lo que hace que se genere incremento en el sector económico del país y uno de los aspectos más importantes que se destaca es, que los estratos 1, 2 y 3 son los que más recurren a estas entidades, ya que este sector es incluyente, pues permite que muchas personas quienes no tienen acceso al crédito financiero, puedan acceder a este beneficio, otra gran ventaja es que los créditos tienen un mínimo nivel de riesgo ya que se realizan descuentos por nómina y se garantiza la permanencia del asociado en el fondo.

El ahorro asciende a \$19,5 billones, lo cual es un monto importante y significativo, ya que desde el punto de vista del volumen de \$36 billones que son los activos de las cooperativas, más de la mitad está apalancada con ahorros, La cartera supera los \$20 billones en Colombia, La cartera de vivienda tiene un indicador menor, está alrededor de 3% y la de consumo está alrededor de 5%, lo que conlleva a dar una respuesta inmediata a la necesidad de incentivar la línea de crédito para vivienda contando como beneficio para los asociados del FONDUC las tasas de interés en disminución y las proyecciones de incentivo en esa línea, hace que es uno de los créditos fuerte para seguir en el desarrollo de su articulación con los asociados.

- **Factores Políticos Legales:** Considera, el clima de política nacional con los aspectos gubernamentales que inciden en la organización, estabilidad del sistema, regulaciones sobre empleo, tendencia ideológica de los gobiernos, políticas institucionales del

Estado, regulaciones gubernamentales y sus instituciones, partidos y movimientos políticos que ejercen presión de influencia empresarial.

Los fondos de empleados que hacen parte del sector solidario están sujetos a normas, unas generales y otra más específicas que buscan de cierta manera controlar las actividades que estas empresas desarrollan, una normatividad que según la constitución política de Colombia en su artículo Primero, esté es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general” La ley 1391 de 2010 que reformo el decreto 1481 de 1989 que tiene como objeto en su primer capítulo, “reformular la norma rectora de la forma asociativa conocida como Fondos de Empleados para adecuarla a las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que determinan el quehacer de estas empresas”. En cuanto a la normatividad, existe gran cantidad de leyes y decretos que han afectado al sector de Fondo de empleados donde señalan algunos que han tenido mayor incidencia directa sobre el sector.

- Decreto ley 1481 de 1989, por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes internos de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los fondos de empleados, De la naturaleza jurídica, características, constitución y régimen interno de los fondos de empleados, Disposiciones generales, De la constitución y reconocimiento de los fondos de empleados, de los asociados, del régimen económico y de los servicios.
- Ley 454 de 1998, Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria. Artículo 2° Definición. Para efectos de la presente ley denominase ECONOMIA SOLIDARIA al sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.
- Ley 1391 de 2010: Por el cual se modifica el Decreto Ley 1481 de 1989 y se dictan otras disposiciones. Artículo 10. Objeto. El objeto de la presente ley es reformar la

norma rectora de la forma asociativa conocida como Fondos de Empleados para adecuarla a las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que determinan el quehacer de estas empresas.

- Ley 1555 de 2012: Por el cual se permite a los consumidores financieros el pago anticipado en las operaciones de crédito."g) Efectuar pagos anticipados en toda operación de crédito en moneda nacional sin incurrir en ningún tipo de penalización o compensación por lucro cesante, de las cuotas o saldos en forma total o parcial, con la consiguiente liquidación de intereses al día del pago. Es obligación de las entidades crediticias brindar al usuario información transparente, precisa, confiable y oportuna en el momento previo al otorgamiento del crédito sobre la posibilidad de realizar pagos anticipados de su obligación.
- Entorno Tecnológico: El entorno tecnológico analiza el desarrollo continuo de nuevas tecnologías, mejoras y la velocidad en sus cambios, este análisis se da a través de el conocimiento sobre la inversión pública en investigación y la promoción del desarrollo tecnológico, la penetración de la tecnología, el grado de obsolescencia, el nivel de cobertura, la brecha digital, los fondos destinados a investigación, desarrollo y las tendencias en el uso de las nuevas tecnologías.

Tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene, para las formas, producción, diseño de realizar diferentes procesos, como para el fondo de profesores de la Universidad del Cauca es realizar cada proceso de vinculación que maneja con el portafolio de su empresa y esa repercusión en tecnología se traduce en nuevas herramientas de producción en materiales, maquinas o servicios, para esto es necesario la inversión permanente en estos recursos que faciliten el desarrollo de las actividades del FONDUC y así, obtener mayor alcance de los servicios, además de altos estándares de calidad en la organización, por medio de la velocidad de captación de la información de los asociados, quienes por medio de medios virtuales se tiende a llegar con mayor efectividad la información al interesado y así obtener una respuesta más rápida, estos factores tecnológicos se convierten en un gran diferenciador corporativo a la hora de enfrentarse a la competencia.

- Factores Socioculturales: Según Ferrell, O.C., Hartline, Michael D. (2006), Las tendencias socioculturales son aquellas influencias sociales y culturales que provocan

cambios en las actitudes, creencias, normas, costumbres y estilo de vida de un grupo determinado de personas. Para este análisis son considerados aspectos, tendencias y actitudes que afectan a las personas y que de alguna manera afectan el desarrollo de las actividades de la empresa, como el empleo, la evolución demográfica, la movilidad social, cambios en el estilo de vida. También el nivel educativo y otros patrones culturales, la religión, las creencias, los roles de género, los gustos, las modas y los hábitos de consumo de la sociedad frente a los servicios que oferta la organización, que para el objeto de estudio son los asociados al Fondo de Profesores de la Universidad del Cauca.

- Actitud hacia el ahorro y la inversión: Se le llama ahorro a la parte del ingreso que es destinado a la reserva de futuras necesidades, que por lo general son imprevistas, parte de los ingresos y la actitud que los colombianos tienen frente a su manejo, ya que si se adopta una actitud reactiva que según estudio realizado sobre las finanzas de las personas en Colombia, el 80% de la población revela su actitud gastando para el consumo mensual en artículos de la canasta familiar y al final de este ejercicio lo que queda al en el mes lo ahorra, el resto de la población en un 20% revela una actitud emprendedora y proactiva al separar inicialmente lo que debe ahorrar y planea con anterioridad el dinero destinado para el consumo.

A nivel nacional la tasa de ahorro se mantiene constante, a diferencia de la necesidad en los hogares de financiación y altos índices de endeudamiento hacen que sea mayor esta decisión y no la de ahorrar periódicamente para el futuro, además que todas las personas pueden ahorrar, la mayoría de ellas se dejan llevar por la no cultura del ahorro, el gasto desmesurado, la desigualdad social y el bajo crecimiento económico, que estandarizan el gasto ilimitado como fuente de satisfacción instantánea y no a largo plazo.

Un estudio realizado por Latam 360° dice que los colombianos para noviembre del 2017 se encuentran entre las personas más conscientes frente a la responsabilidad de construir un ahorro pensional, después de los chilenos además que creen que dependen de ellos mismos para su pensión y no del estado o de sus fondos de cesantías.

El ahorro como fuente de estabilidad económica frente al incentivo de ser más que una necesidad para toda la población, lo que se traduce como margen de seguridad para las

personas que ahorran, la cual les permite afrontar más fácilmente los gastos imprevistos que son generalmente los más frecuentes que la necesidad hacia la inversión para generar más recursos, además para el presente año 2018, para el mes de abril, el microcrédito, la vivienda y el consumo impulsaron la cartera crediticia en Colombia en 2,5% en comparación al mismo periodo de tiempo del año anterior, de acuerdo con el informe dado de la superintendencia financiera, lo que impulsaron estas cifras fueron: la cartera de vivienda con un 6.6%, consumo 5.6% y microcrédito 4% lo que nos lleva a concluir frente al objeto de estudio para este caso, las personas asociadas al fondo de profesores de la universidad del cauca “FONDUC”, establece en primer medida la adopción de diferentes planes que hagan ver el ahorro y la inversión más atractivas, que sean incentivadas por el interés creado por los asociados en prepararse, asegurar e invertir para un futuro estable para ellos y sus familias.

- Tasa de desempleo: Es la tasa que mide en nivel porcentual la cantidad de personas en desocupación (Población en condiciones, edad y disposición de trabajar, pero no tiene empleo o la ha perdido), en relación a la población activa.

Según entidad Colombiana, DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística), la tasa de desempleo fue de 9,4% para marzo de 2018, que en el periodo del año anterior marzo de 2017 fue de 9,7%, una disminución de 0,3%, lo que indica que ciento treinta mil personas de Colombia tienen algún tipo de empleo para marzo 2018. Las ramas de creación de empleo que generaron esta disminución fueron principalmente, la agricultura, la ganadería, caza, silvicultura e industria manufacturera, y la categoría ocupacional obrero empleado particular (formal) contribuyó a la variación de la ocupación con 0,2%, mientras que la de trabajador por cuenta propia contribuyó con 0,1%.

Tabla 3 Comparación de indicadores

Indicadores	2017	2018
Tasa de Desempleo	9,7%	9,4%
Tasa Global de Participación	63,6%	62,9%
Tasa de Ocupación	57,4%	57,0%

Fuente: DANE – Información Estadística

Con los indicadores para Marzo de 2018 se obtuvo una disminución en la tasa de desempleo para la ciudad de Popayán, según los indicadores del mercado laboral del DANE desde diciembre de 2016 a Febrero de 2018, con una disminución en la tasa de desempleo (TD) de 2,8% entre febrero de 2017 con 14,2% y febrero de 2018 con 11,4%, una disminución positiva para la ciudad por medio del aumento en la oferta laboral.

Tabla 4 Resumen indicadores Popayán - Total Nacional



Indicador	Diciembre 2016 - febrero 2017		Diciembre 2017 - febrero 2018	
	Total Nacional	Popayán	Total Nacional	Popayán
TGP (%)	64,1	59,2	63,6	58,9
TO (%)	57,5	50,8	57,0	52,2
TD (%)	10,3	14,2	10,4	11,4
OCUPADOS (MILES)	21.931	107	22.027	112
DESOCUPADOS (MILES)	2.524	18	2.554	14
INACTIVOS (MILES)	13.670	86	14.068	88

Fuente: DANE - GEIH

Fuente: Dane

5.1.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de factores externos es el instrumento que resume las oportunidades y amenazas que afronta la organización, factores que surgen del análisis anterior.

Tabla 5 Matriz de Evaluación de Factores Externos –EFE

Factor externo	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
Producto Interno Bruto	0,04	1	0,04
Poder Adquisitivo	0,08	4	0,32
Economía Solidaria	0,06	3	0,18
SIAR	0,06	2	0,12
Disponibilidad de tecnologías	0,07	4	0,28
Actualización de sitios web	0,09	4	0,36
Actitud Hacia el Ahorro	0,05	3	0,15
Manejo de redes sociales	0,09	4	0,36
Opinión de los asociados	0,08	3	0,24
Relación – Cliente	0,09	4	0,36
Publicidad	0,08	4	0,32
Fidelización	0,09	4	0,36
	0,88		0
Amenazas			0
Regulación política de Precios	0,03	2	0,06
Opinión de los asociados	0,05	1	0,05
Tasa de Interés	0,04	1	0,04
	0,12		0
Total	100%		3,24

Fuente: Elaboración propia

En la matriz EFE se puede observar que el valor total ponderado es de 3,24 lo que indica que el FONDUC está justo por encima de la media de 2,5, en su esfuerzo por seguir estrategias que están aprovechando con eficacia las oportunidades que brinda el sector, respondiendo, evitando y minimizando el impacto de las amenazas externas y sus posibles efectos negativos.

Para el FONDUC su mayor oportunidad está en la relación que tienen con sus asociados y su fidelización, por tener en cuenta sus requerimientos de satisfacción, es la oportunidad que genera confianza y estabilidad a la hora de elegir suplir sus necesidades con los servicios que brinda el FONDUC, la siguiente oportunidad es el poder adquisitivo, al generar una rentabilidad que permita invertir en el bienestar y cumplimiento de las necesidades de cada uno de los afiliados al fondo, seguido de otra de sus oportunidades en un mundo cambiante y

dinámico como el de las comunicaciones, informática y redes sociales considerando las diversas formas existentes para contribuir en el cumplimiento de sus objetivos empresariales y de economía solidaria para informar y afianzar las relaciones sociales y con la organización.

La siguiente oportunidad del análisis es la actitud frente al ahorro, al pronosticar un cambio de cultura en la que su principal objetivo sea la del ahorro, en el que pueda utilizar su beneficio en situación de crisis, de planes a futuro donde el factor económico sea relevante, en concordancia con la edad de la mayoría de los asociados propensos a jubilaciones el ahorro generador de estabilidad en el que el fondo pueda contribuir y mejorar esta actividad, seguido de oportunidades como la implementación del sistema integral de administración de riesgos en el que se miden, y proyectan, para así garantizar que las políticas, procedimientos y procesos existan en la toma de decisiones en la gestión de riesgos y poder evitar, reducir o transferir riesgos identificados además de proteger la integración de la empresa.

En cuanto a las amenazas, en el orden de importancia según la ponderación obtenida en la que estas amenazas pueden llegar a tener alto impacto en la organización son la regulación política de precios estipulada por el estado y el marco que regula las empresas de economía solidaria como la Superintendencia de la Economía Solidaria, en su régimen especial son adaptadas a estas estipulaciones teniendo que adaptarse a estos requisitos, seguido se analiza la opinión de los asociados como factor de oportunidades o amenazas de acuerdo a la concepción de la razón de ser del funduc, sus asociados que de manera voluntaria hacen parte del fondo y su opinión es de vital importancia para su existir.

Por último, como amenaza esta la tasa de interés en general, que en este momento lidera en el sector, y que puede su competencia volverse de tipo agresivo que el fondo no puede permitir, además como consecuencia en la retención y fidelidad que pueden tener los asociados frente a estos porcentajes.

5.1.2. Análisis Intuitivo

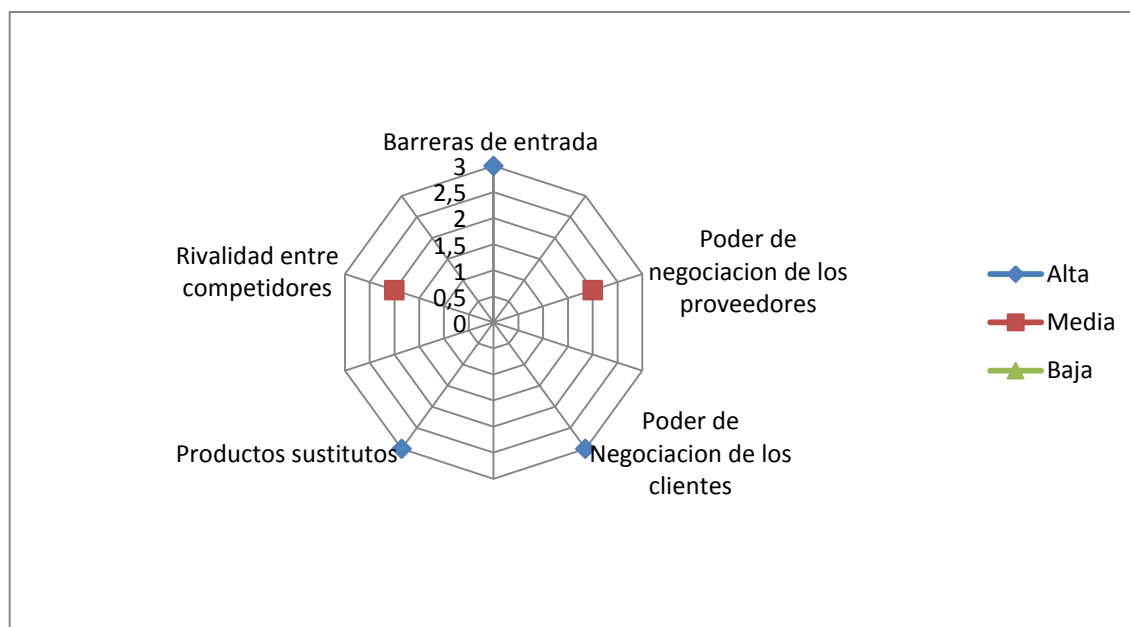
Como herramienta implementada en el entorno profesional empresarial compartida por el asesor académico, para el análisis intuitivo como ejercicio de adquisición de conocimiento sistemático como percepción instantánea del ejercicio, se realizó el análisis intuitivo a dos personas pertenecientes al fondo.

En primera instancia se realizó a miembro de la junta directiva, la señora Margoth Arenas Aguilar con su percepción y conocimiento de la empresa en su captación deliberada dentro de la organización y con información de su situación actual sin necesidad de emplear un análisis o razonamiento anterior, califico las barreras de entrada como media, el poder de negociación de los proveedores y de los clientes como bajo y alto, los productos sustitutos como media y la rivalidad entre competidores como bajo, como parte de conocer la realidad de dicha posición en la que se encuentra la organización en comparación con la herramienta principal.

Tabla 6 Análisis intuitivo 1

	Alta	Media	Baja	Observaciones
Barreras de entrada		2		
Poder de Negociación de los proveedores			1	
Poder de Negociación de los clientes	3			
Productos sustitutos		2		
Rivalidad entre competidores			1	

Figura 19 Diagrama Radial Análisis intuitivo 1



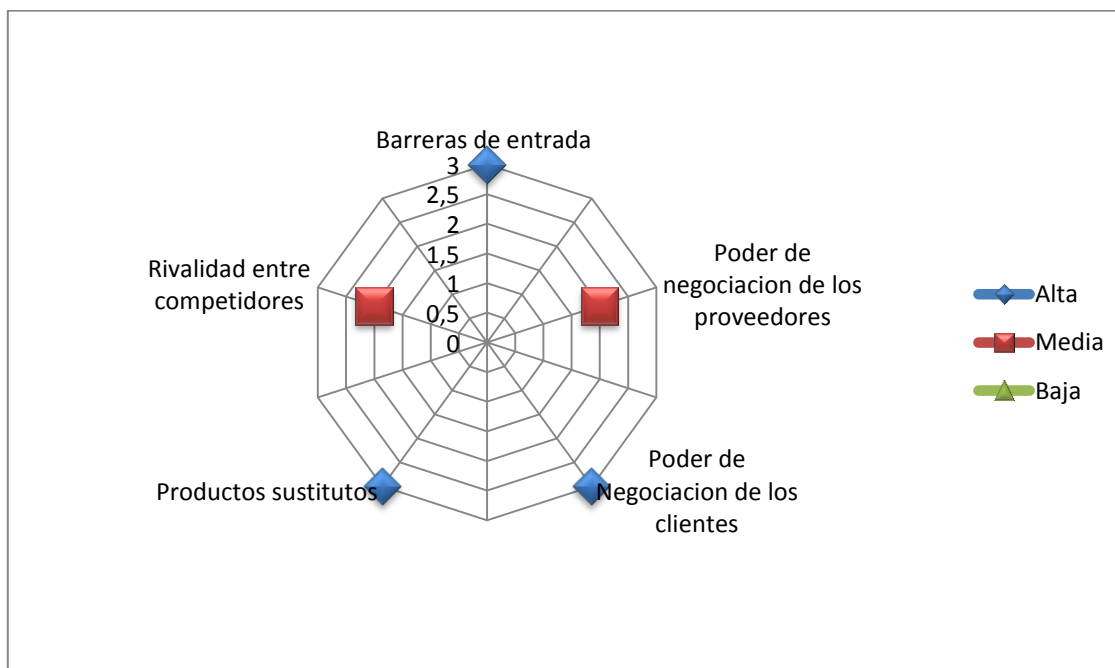
Fuente: Elaboración Propia

Con el pensamiento intuitivo del gerente actual del FONDUC Mg. Juan Felipe Vallejo, como consecuencia directa de su conocimiento en la intervención de estas variables con respuesta al atractivo del entorno, quien respondió a las barreras de entrada como alta, el poder de negociación de los proveedores y los clientes como media y alta, a los productos sustitutos como alto y la rivalidad entre competidores como media.

Tabla 7 Análisis intuitivo 2

	Alta	Media	Baja	Observaciones
Barreras de entrada	3			
Poder de negociación de los proveedores		2		
Poder de Negociación de los clientes	3			
Productos sustitutos	3			
Rivalidad entre competidores		2		

Figura 20 Diagrama Radial Análisis intuitivo 2



Fuente: Elaboración propia

Como proceso cognitivo que no está sujeto a un previo análisis sino con la deducción lógica del conocimiento se evidencia la percepción de personas pertenecientes al FONDOC, sirviendo como base para establecer deducciones y patrones concretos sobre la herramienta descrita a continuación.

5.1.3. Análisis de sectores industriales

5.1.3.1. Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter tiene un enfoque usado para desarrollar estrategias basado en un modelo de competencia y rivalidad entre empresas de la misma industria, en este caso de fondos de empleados de la región. Para este análisis se utilizó una escala de medición de 1 a 5, siendo 1 muy bajo y 5 muy alto (ver tabla 1) para calificar los parámetros de: amenaza de nuevos competidores, amenaza de ingreso de productos sustitutos, poder de negociación de los clientes y posteriormente promediarlo para una calificación total de cada una de las fuerzas.

Tabla 8 Escala de medición Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter

Descripción	Escala
Muy Bajo	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Muy Alto	5

Fuente: Elaboración propia

Barreras de Entrada

Las barreras de entrada en la creación de entidades basadas en economía solidaria son bajas, debido a que no existen difíciles requerimientos y barreras de entradas altas al sector, puesto que no se requiere cumplir con exigentes políticas gubernamentales y altos niveles de tecnología, tampoco altos niveles de capital, además que su curva de experiencia sea basada en el modelo de negocio y el surgimiento de nuevos asociados es de común acuerdo

Según el resultado con una calificación medio baja de 2,71 y debido al crecimiento en la competencia se hace necesario identificar dichas nuevas empresas entrantes al mercado,

obtener conocimiento estratégico de sus rivales, contrarrestar ese impulso de incursión con las fortalezas y oportunidades existentes y crear medidas que minimicen el impacto de nuevos competidores en el sector.

En la tabla 9 se enunció y se evaluó cada parámetro con su respectiva calificación.

Tabla 9 Barreras de Entrada

BARRERAS DE ENTRADA	Escala de Medición					Calificación
	Muy Bajo 1	Bajo 2	Medio 3	Alto 4	Muy Alto 5	
Diferenciación del Producto			X			3
Protección del Gobierno			X			3
Requerimientos de Capital			X			3
Curva de experiencia y aprendizaje			X			3
Tasa de crecimiento del sector Industrial		X				2
Acceso a tecnología		X				2
Políticas Gubernamentales			X			3
TOTAL						2,71

Fuente: elaboración propia

Conclusiones de las barreras de entrada como medida para el surgimiento de nuevos competidores.

Innovar en los servicios prestados, líneas de crédito, reducir los precios, bajar las tasas de interés temporalmente, atraer nuevos clientes con publicidad, beneficios o plan de marketing, actualizaciones en la tecnología utilizada e incorporar nuevas, implementar incentivos al buen comportamiento en los créditos o el uso de los demás beneficios

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es muy bajo por su producto estandarizado, ya que los servicios requeridos por el FONDUC son de posición negociadora débil como empresas prestadoras de servicios temporales, como, suministro de papelería, servicio de internet y comunicaciones. Estos servicios pueden ser cambiados fácilmente cuando sea requerido, sin efecto significativo en el desempeño del fondo.

Tabla 10 Poder de negociación de los proveedores

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	Escala de Medición					Calificación
	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	
	1	2	3	4	5	
Numero de proveedores importantes	X					2
TOTAL						2

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones del poder de negociación de los proveedores, en la cual se pueden crear alianzas acuerdos formales que controlen los precios ofertados de los suministros, además de nuevas alianzas estratégicas con comercializadoras de diferentes servicios complementarios como aseguradoras, supermercados, centros recreativos, almacenes de cadena referentes a descuentos para los asociados al fondo.

Fuerza de la amenaza de productos sustitutos

Amenaza de productos sustitutos, su calificación es alta, debido a la disponibilidad, variabilidad y captación de nuevos clientes que existen en el mercado, como Bancos, Cooperativas, otras asociaciones, conforme al costo del cambio de los clientes es bajo, medido también por los avances que obtienen en la participación del sector y las proyecciones de innovación en los servicios.

Tabla 11 Fuerza de la amenaza de productos sustitutos

FUERZA DE LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	Escala de Medición					Calificación
	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	
	1	2	3	4	5	
Numero de productos sustitutos	X					5
Disponibilidad del sustituto	X					5
Relación precio calidad	X					5
Costo del cambio para el cliente	X					4
Preferencia del cliente hacia el sustituto	X					3
TOTAL						4,4

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones de la fuerza de la amenaza de productos sustitutos con su calificación alta se debe diferenciar el producto lo más pronto, para esto es necesario resaltar los beneficios que tienen las personas al ser asociado al fondo de profesores de la Universidad del Cauca, como

hacer parte de las actividades de recreación, deporte, capacitación que el fondo les ofrece, además de un plan de comunicaciones que efectuó su relación y el conocimiento de sus necesidades, también fortalecer los planes de incentivos y desarrollo de nuevos servicios.

Poder de Negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es muy alto, ya que son la razón de ser del fondo, sus clientes con sus recursos son el sostenimiento del fondo, su participación en el crecimiento social es importante para su objetivo principal de bienestar, además de ser usuario de los servicios que oferta.

En la tabla 12 se evaluó algunos parámetros relacionados al poder del cliente obteniendo una calificación muy alta.

Tabla 12 Poder de negociación de los clientes

PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	Escala de Medición					Calificación
	Muy Bajo 1	Bajo 2	Medio 3	Alto 4	Muy Alto 5	
Cantidad de clientes Importantes					X	5
Acción (participación)del cliente sobre la empresa				X		4
Percepción de la calidad del servicio					X	5
Satisfacción del asociado					X	5
Lealtad del asociado				X		4
TOTAL						4,6

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones del poder de negociación de los clientes en su modelo de negocio, el fondo de profesores de la Universidad del Cauca entiende como su objetivo el bienestar de sus asociados por tal razón es necesario buscar una diferenciación en planes de satisfacción de requerimientos como actividades deportivas, culturales, bonos, incentivo, capacitaciones, además de atracción de nuevos asociados, evidenciando su rentabilidad y sostenibilidad. Para medir dicha satisfacción pueden utilizar encuestas de satisfacción, consultas y la creación de un ambiente para expresar sus quejas, reclamos y propuestas para mejorar, así garantizar una mejor relación y comunicación.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores es baja ya que la competencia directa del FONDUC seria FONDEUC con el mismo objetivo de clientes además de, las entidades bancaria y cooperativas en cierto modo por el tiempo y en algunas líneas de crédito por sus tasas de interés, pero no se comparan con los servicios y la ideología de economía solidaria en la que ejerce el fondo el cual trabaja por el bienestar de sus asociados y su familia.

Tabla 13 Rivalidad entre competidores

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Escala de Medición					Calificación
	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	
	1	2	3	4	5	
Número de competidores			X			3
Diferenciación de productos o servicios			X			3
Tasa de interés ofertadas		X				2
Tasa de crecimiento del sector industrial			X			3
TOTAL						2,75

Fuente: Elaboración propia

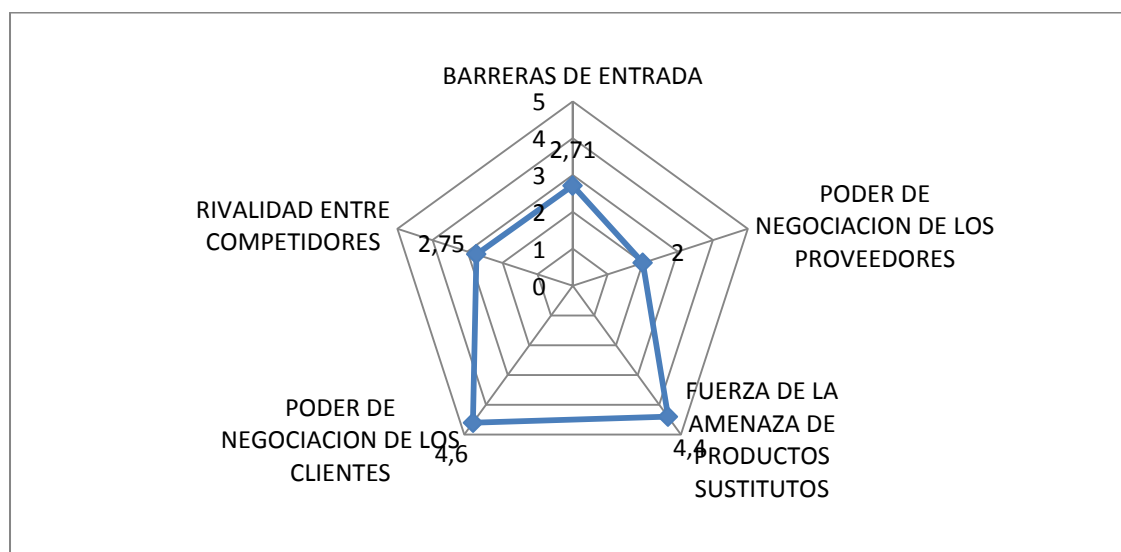
Como conclusión del análisis de la rivalidad entre competidores, se propone monitorear constantemente el número de competidores, ya que estos pueden atraer a los asociados a utilizar otros servicios como sustitos de los del fondo, además crear un plan de sensibilización, sentido de pertenencia de sus actuales asociados y la captación de nuevos y de esta manera sobreponerse a cualquier dificultad provocada por competencia directa.

Tabla 14 Resumen de calificación de las fuerzas

BARRERAS DE ENTRADA	2,71
PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	2
FUERZA DE LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	4,4
PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	4,6
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	2,75

Fuente: Elaboración propia

Figura 21 Diamante de Porter



Fuente: Elaboración propia

5.1.4 Matriz de perfil competitivo

En la matriz de perfil competitivos se obtuvo los siguientes resultados: análisis realizado bajo factores críticos para el éxito identificados dentro del análisis general, y propuesta de asociados con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica del fondo frente a los líderes en el sector.

Tabla 15 Matriz de perfil competitivo

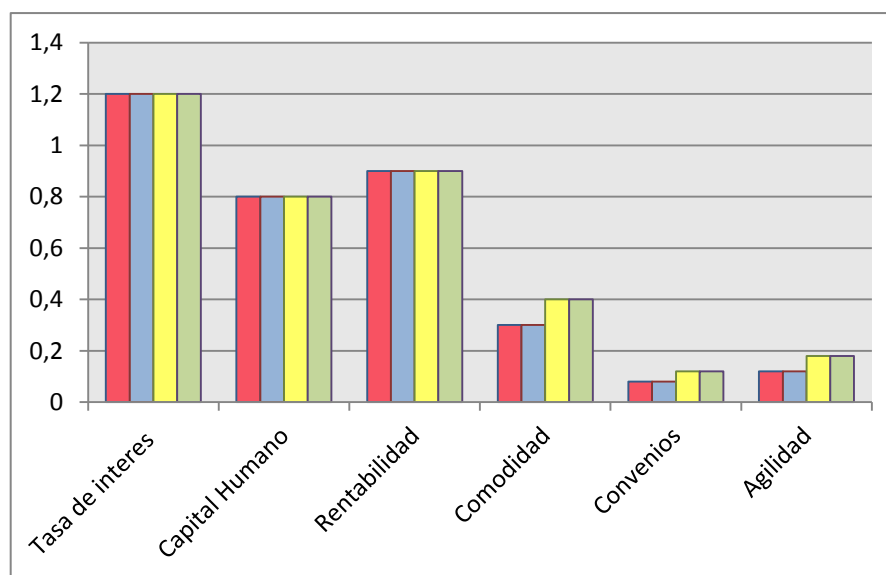
Factores Críticos para el Éxito	Peso	FONDUC		C1		C2		C3	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Tasa de interés	0,3	4	1,2	4	1,2	4	1,2	4	1,2
Capital Humano	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Rentabilidad	0,3	3	0,9	3	0,9	3	0,9	3	0,9
Comodidad	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Convenios	0,04	2	0,08	2	0,08	3	0,12	3	0,12
Agilidad	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18	3	0,18
TOTAL	1	18	3,4	18	3,4	21	3,6	21	3,6

Fuente: Elaboración Propia

	FONDUC	C1	C2	C3
Tasa de interés	1,2	1,2	1,2	1,2
Capital Humano	0,8	0,8	0,8	0,8
Rentabilidad	0,9	0,9	0,9	0,9
Comodidad	0,3	0,3	0,4	0,4
Convenios	0,08	0,08	0,12	0,12
Agilidad	0,12	0,12	0,18	0,18

Fuente: Elaboración propia

Figura 22 Diagrama de barras MPC



Fuente: Elaboración propia

Frente a tres fondos líderes en el sector se calificaron los factores de éxito como: tasa de interés, capital humano, rentabilidad, comodidad, convenios y agilidad, de los cuales en tres de estos factores se encuentra en la misma calificación, a diferencia de la comodidad, convenios y agilidad, donde son líderes los otros fondos, lo que indica una mejora pronta de estos factores que son de vital importancia para el asociado.

5.1.5. Matriz de evaluación de factores internos EFI

La matriz de factores internos es el instrumento que resume las debilidades y fortalezas de la organización, factores que surgen del análisis basado en el Informe de Gestión, finalizando a 31 diciembre de 2017, presentado en los primeros tres meses del año 2018.

Tabla 16 Matriz de evaluación de factores internos EFI

Factor	Peso	Calificación	Ponderado
Debilidades			
Poca flexibilidad administrativa.	0,07	2	0,14
Fallas en la comunicación.	0,06	1	0,06
Falta de programación de actividades de bienestar social.	0,07	1	0,07
Desconocimiento del modelo de negocio	0,1	2	0,2
Fortalezas			
Imagen y reconocimiento.	0,04	2	0,08
Solidez financiera.	0,07	4	0,28
Bajas tasas de interés.	0,06	4	0,24
Servicio oportuno.	0,07	4	0,28
Grado de atención personalizada.	0,06	4	0,24
Aumento progresivo de excedentes.	0,05	4	0,2
Mínimo riesgo de pérdida de cartera.	0,03	3	0,09
Experiencia del fondo.	0,07	4	0,28
Aumento progresivo de asociados.	0,05	3	0,15
Talento humano	0,2	4	0,8
Total	100%		3,11

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos de la matriz de factores internos EFI fueron, el puntaje ponderado total es de 3,11 lo que indica que la empresa está por encima del promedio en cuanto a sus fortalezas internas generales. Se puede observar en la matriz que sus mayores fortalezas están en el capital humano como así lo indica su peso ponderado de 0.2, gracias a la calidad de la atención, esto se ve evidenciado en la pregunta del cuestionario número 12 sobre sus fortalezas y debilidades, donde la mayoría de los encuestados dicen que son mayores las fortalezas resaltando valores en estos, como confiables ambles, respetuosos que genera una atención adecuada y muy satisfactoria para los asociados, además de las siguientes fortalezas en la matriz como la solidez financiera, servicio oportuno, como base de la gran trayectoria y experiencia que posee el fondo, seguido de bajas tasas de interés en comparación con otros fondos del mismo sector y el grado de atención personalizada, siempre manteniendo su objetivo social.

Así mismo se evidencia que su mayor debilidad es el desconocimiento del modelo de negocio de economía solidaria, como lo indica su promedio ponderado de 0,1, la poca flexibilidad administrativa, programas de bienestar y fallas en el canal de comunicación. Según la opinión de los asociados una de las debilidades del fondo es la exigencia del codeudor, que en ocasiones se requiere de dos codeudores para la accesibilidad de los créditos, además que no se ofrecen los mismos servicios y de igual forma para los profesores de planta como para los asociados ocasionales, se dice que es una debilidad no tener una sede propia y en el espacio físico que se encuentran ubicados es pequeño y por lo tanto no hay mucha discreción a la hora de hacer las consultas.

5.1.6. Análisis de encuesta de satisfacción

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Tipo de investigación: Se realizó una investigación cuantitativa de corte descriptivo para conocer el perfil y requerimientos del proceso de mercado, representado en las personas asociadas al fondo de Profesores de La Universidad del Cauca.

Fuentes de datos primarios y secundarios

Datos primarios

Son los obtenidos “de primera mano”, por el propio investigador o, en el caso de búsqueda bibliográfica, por artículos científicos, monografías, tesis, libros o artículos de revistas especializadas originales, no interpretadas.

Una fuente primaria es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Las fuentes primarias son escritas durante el tiempo que se está estudiando o por la persona directamente envuelta en el evento. La naturaleza y valor de la fuente no puede ser determinado sin referencia al tema o pregunta que se está tratando de contestar. Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está desarrollando.

Los datos primarios que se recaudaron para este complemento de acuerdo al objetivo específico del análisis interno, se centran en los estudios descriptivos de la investigación cuantitativa, utilizando la encuesta como método y como herramienta al cuestionario.

Datos secundarios

Los datos secundarios son aquellos datos publicados que se recolectaron con propósitos diferentes de las necesidades específicas de la investigación que se está desarrollando (información existente y disponible que se ha conseguido para otro propósito). Los datos secundarios internos se encuentran disponibles dentro de la organización, mientras que los datos secundarios externos se han obtenido de fuentes externas.

En el caso preciso de este trabajo, se obtiene los datos secundarios por parte de frecuentes reuniones con el gerente del FONDUC, Juan Felipe Vallejo Matus.

Definición de la población meta

Elemento: Profesores de la Universidad del Cauca Asociados al “FONDUC” Fondo de Profesores de la Universidad del Cauca.

Unidad de muestra: Fondo de de Profesores de la Universidad del Cauca “FONDUC”

Alcance: Ciudad de Popayán, Departamento del Cauca

Determinación del tamaño de la muestra

Este análisis se enfoca en la organización basada en economía solidaria, el Fondo de Profesores de la Universidad del Cauca de la ciudad de Popayán, donde según el informe de gestión, finalizado a 31 de diciembre de 2017, presentado en los primeros tres meses del año 2018 el número total de asociados es: 662 personas.

Con base este informe se determina que para hacer la definición de la muestra se tono de una población infinita y con base en una proporción.

El cálculo de la muestra se realizó con un margen de confianza del 95%, con una probabilidad de que ocurra y de que no ocurra del 50% y con un margen de error del 5%

Calculo del tamaño de la muestra:

$N = 662$ Tamaño de la población

$Z = 1,96$ Nivel de confianza

$P = 0,5$ Probabilidad de éxito

Q = 0,95 Probabilidad de fracaso

E = 0,05 Margen de error

$$n = \frac{N \times Z^2 \times P \times Q}{E^2 \times (N-1) + Z^2 \times P \times Q} = \frac{662 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,95}{0,05^2 \times (662-1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,95} = 347,3974106$$

n = 347 encuestas

Según los cálculos realizados, la muestra debe ser de por lo menos 347 participantes para la realización de la inferencia estadística teniendo un margen de confianza del 95%, con margen de error de 5% y con probabilidad de que ocurra del 50% y poder obtener las respectivas conclusiones de la población estudiada.

No obstante, es importante anotar que se realizaron 169 encuestas, puesto que se presentaron variables atribuibles a la participación y colaboración de los asociados.

Diseño de la encuesta

Las preguntas se plantearon de acuerdo a los objetivos general y específico del plan de desarrollo, que fueron representadas en preguntas dicotómicas, preguntas de respuestas de selección múltiple, preguntas de escalas y abiertas, ver (Anexo 2)

El método utilizado fue el de la encuesta vía correo electrónico del total de los asociados.

Recolección de datos

Se realizaron múltiples entrevistas con el gerente del FONDUC, con el fin de realizar un bosquejo de las preguntas necesarias a contestar para dar continuidad a los objetivos propuestos a realizar en el plan de desarrollo, realizado el cuestionario se contó con el análisis y guía de la profesora de mercados Yenni Conde, realizando mejoras y adecuaciones al cuestionario, seguido se presentó al gerente con los cambios propuestos, quien dio el aval para aplicar el cuestionario a los asociados, con una respuesta de 169 encuestas diligenciadas inicialmente, ya que en el desarrollo de las respuestas se evidencia que no todas las personas que inician la encuesta contestan todas las preguntas.

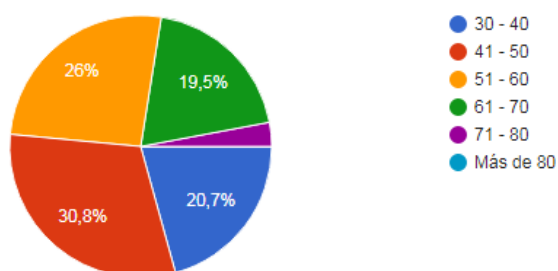
Análisis de los datos y presentación de resultados

Los datos se tabularon se realizaron a través del programa incorporado en Google formularios, herramienta que permitió realizar el análisis en un resumen de respuesta y graficas.

Edad de los asociados

Edad

169 respuestas



La edad que más se repite en los asociados es la comprendida entre el rango de 41 a 50 años y que corresponde a un 30,8% de la población de los afiliados.

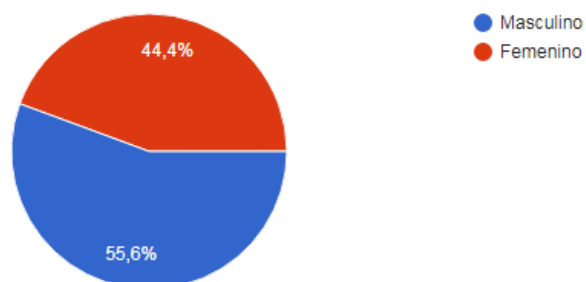
Del rango de 30 a 40 años corresponde a un porcentaje del 20,7%, Lo que indica que el 48,5% de los asociados tienen más de 50 años.

Se puede deducir, que, de acuerdo a la edad, el 22,5% de los afiliados está próximo a gozar de una jubilación y el 77,5% de los afiliados seguirá vinculado en las labores académicas y/o administrativas de la universidad.

Genero de los asociados

Género

169 respuestas

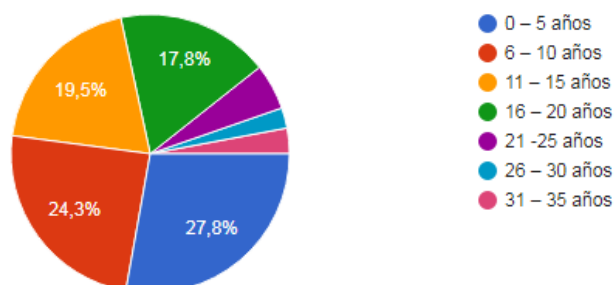


Se evidencia que el 55,6% de los asociados son hombres, el restante 44,4% son mujeres.

Antigüedad del asociado

Antigüedad como Asociado al Fonduc

169 respuestas



De lo anterior se puede manifestar que el 27,8% de los asociados llevan de 0 a 5 años como afiliado al fondo, y el 72,2% lleva más de 5 años haciendo parte del FONDOC.

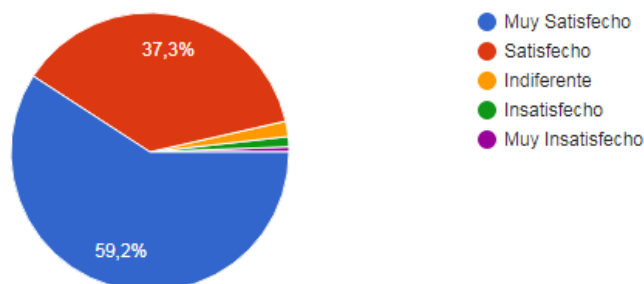
Escala de medición para la calificación

ESCALA DE MEDICION	
MB:	Muy Bueno
B:	Bueno
R:	Regular
M:	Malo
MM:	Muy Malo

ESCALA DE SATISFACCION	
MS:	Muy Satisfecho
S:	Satisfecho
IND:	Indiferente
I:	Insatisfecho
MI:	Muy Insatisfecho

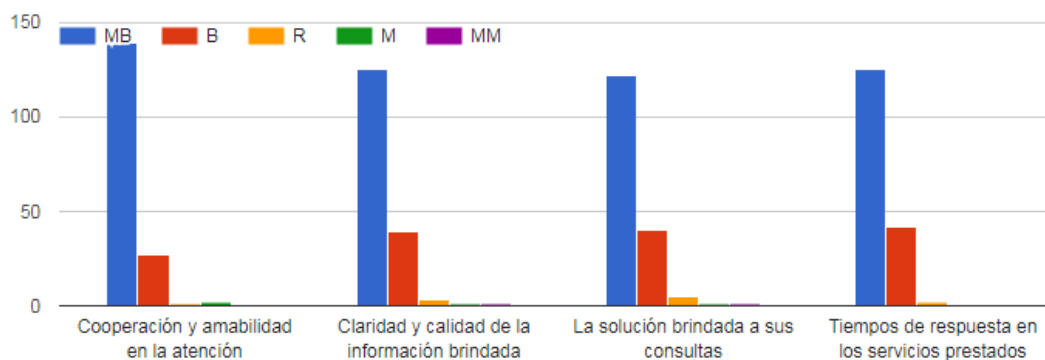
1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con relación al servicio en general ofrecido por el Fondo?

169 respuestas



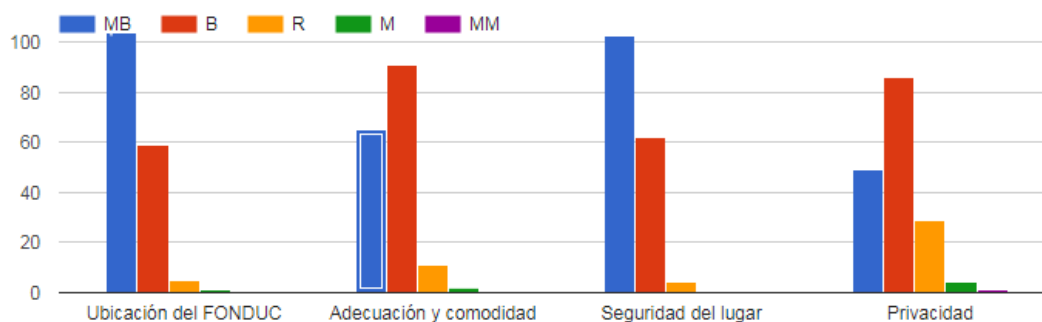
De acuerdo al nivel de satisfacción del asociado frente al servicio ofrecido en el fondo se grafica que el 59,2% de personas encuestadas se siente muy satisfecho, mientras que el 3,5% se siente indiferente e insatisfecho.

2. ¿Cómo calificaría usted la atención al usuario con relación a los siguientes aspectos?



Con relación a la atención al usuario en los aspectos de cooperación y amabilidad en la atención, se obtuvo un resultado de calificación de muy bueno y bueno con más del 50% de asociados calificando MB, así mismo la calificación en los aspectos de claridad y calidad de la información brindada, en la solución brindada a las consultas realizadas y a los tiempos de respuesta en los servicios prestados.

3. Califique los siguientes aspectos relacionados con las instalaciones de FONDUC.



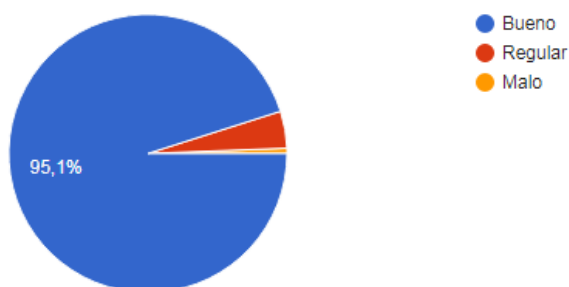
La calificación de los siguientes aspectos en relación con las instalaciones del FONDUC fue de: en la ubicación del fondo, 104 asociados calificaron como muy bueno y 59 asociados calificaron como bueno. En el aspecto de adecuación y comodidad 91 personas calificaron como bueno, en el aspecto de seguridad en el lugar 103 personas calificaron como muy bueno y en cuanto al aspecto de privacidad en el FONDUC 86 personas calificaron como bueno y 4 personas de las encuestadas calificaron como malo.

Califique los siguientes aspectos relacionado con los servicios ofertados.

➤ Créditos

¿Cómo califica este servicio?

163 respuestas



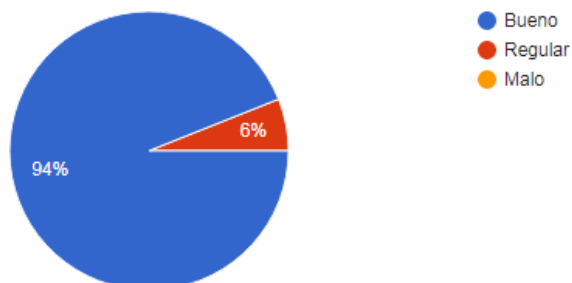
De las 169 (100%) personas asociadas al fondo que respondieron la encuesta, 157 (92,9%) contestaron que **si** conocen este servicio y 12 (7,100%) que **no** lo conocen, con una

calificación de 95,1% que lo calificaron como bueno y el 4,3% como regular de 163 como total de respuestas a esta calificación.

➤ Ahorro

¿Cómo califica este servicio?

149 respuestas

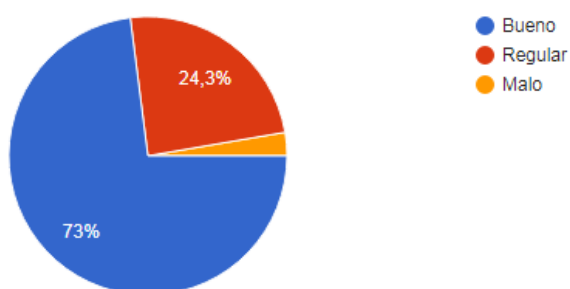


De las 169 (100%) personas asociadas al fondo que respondieron la encuesta, 147 (86,98%) contestaron que **si** conocen este servicio y 22 (13,1%) que **no** lo conocen, de estas personas 149 (88,2%) que han utilizado e servicio lo calificaron como, 94% como bueno y el 6% lo calificaron como regular.

➤ Tarjeta de crédito/debito

¿Cómo califica este servicio?

74 respuestas



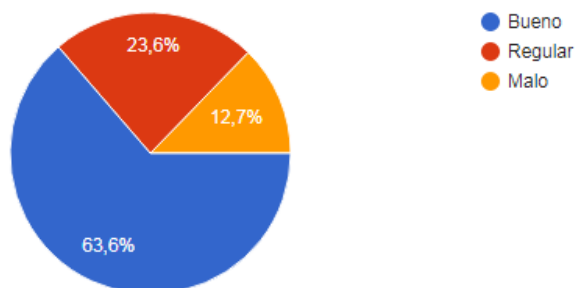
Del total de las personas asociadas al fondo que respondieron la encuesta, 58 (34,4%) contestaron que **si** conocen este servicio y 111 (65,7%) que **no** lo conocen.

Con el total de respuestas de 74 (43,8) personas que dieron calificación del servicio, el 73% que lo calificaron como bueno, el 24,3% como regular y el 2,7% como malo.

➤ **Tarjeta de crédito / Visa**

¿Cómo califica este servicio?

55 respuestas

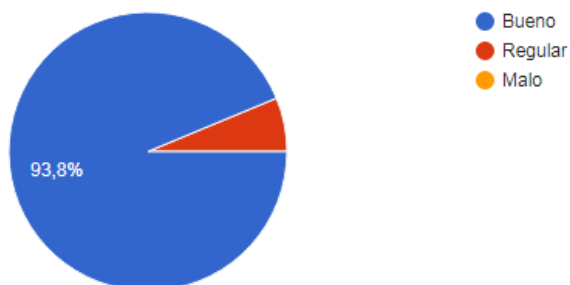


Del total de las personas asociadas al fondo que respondieron la encuesta, 42 (24,9%) contestaron que **si** conocen este servicio y 127 (75,2%) que **no** lo conocen, con 55 (32,6%) personas que conocen este servicio dan una calificación de 63,6% que lo calificaron como bueno, el 23,6% como regular y el 12,7% como malo, lo que evidencia el poco conocimiento y satisfacción de este servicio.

➤ **Seguro/Soat**

¿Cómo califica este servicio?

64 respuestas

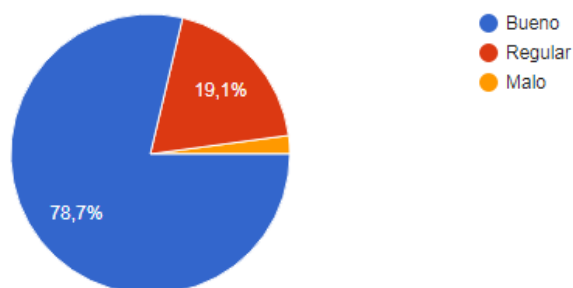


De los anteriores datos se puede ver que, 50 (29,6%) contestaron que **si** conocen este servicio y 119 (70,5%) que **no** lo conocen, con 64 respuestas que corresponden al 37,9% del total de las personas que respondieron la encuesta, dan una calificación de 93,8% que lo calificaron como bueno y el 6,3% como regular, lo que evidencia el poco conocimiento y satisfacción del servicio de seguros, Soat.

➤ **Medicina prepagada**

¿Cómo califica este servicio?

47 respuestas

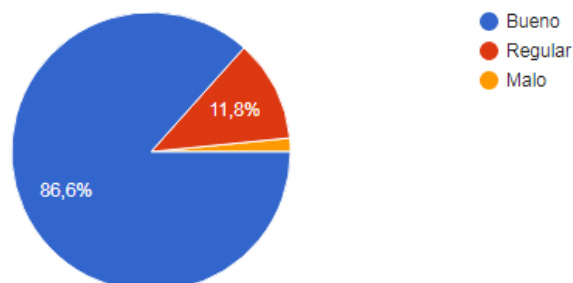


Del total de los asociados encuestados, 33 personas que equivale a un porcentaje de (19,6%) contestaron que **si** conocen este servicio y 136 personas (80,5%) contestaron que **no** lo conocen, con 47 respuestas que corresponden al 27,9% del total de las personas que respondieron la encuesta, dan una calificación de 78,7% que lo calificaron como bueno, el 19,1% como regular y 2,1% como malo, lo que evidencia el poco conocimiento y satisfacción del servicio de medicina prepagada.

➤ **Protegemos**

¿Cómo califica este servicio?

127 respuestas

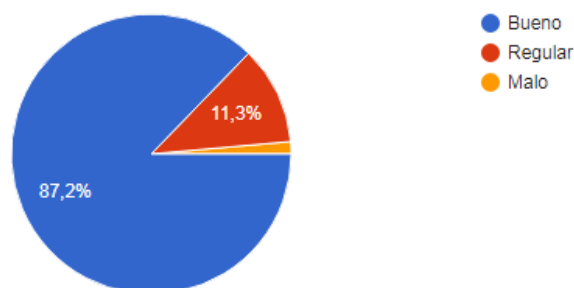


Del total de los asociados encuestados, 124 personas que equivale a un porcentaje de (73,4%) contestaron que **si** conocen este servicio y 45 personas (26,7%) contestaron que **no** lo conocen, con 127 respuestas que corresponden al 75,2% del total de las personas que respondieron la encuesta, dan una calificación de 86,6% que lo calificaron como bueno, el 11,8% como regular y 1,6% como malo.

➤ **Seguro de vida**

¿Cómo califica este servicio?

141 respuestas

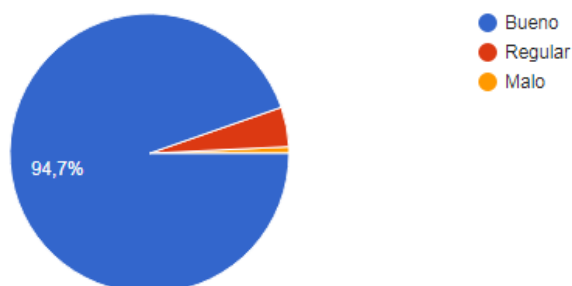


Del total de los asociados encuestados, 140 personas que equivale a un porcentaje de (82,9%) contestaron que **si** conocen este servicio y 29 personas (17,2%) contestaron que **no** lo conocen, con 141 respuestas que corresponden al 83,5% del total de las personas que respondieron la encuesta, dan una calificación de 87,2% que lo calificaron como bueno, el 11,3% como regular y 1,4% como malo.

➤ **Seguro exequial**

¿Cómo califica este servicio?

131 respuestas

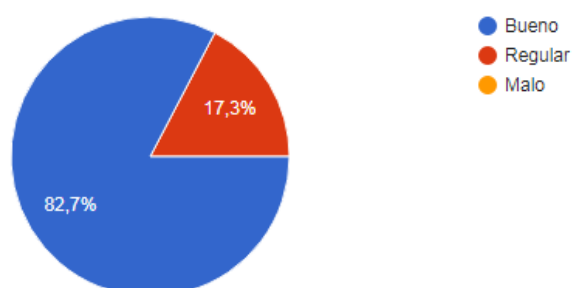


Del total de los asociados encuestados, 126 personas que equivale a un porcentaje de (74,6%) contestaron que **si** conocen este servicio y 43 personas (25,5%) contestaron que **no** lo conocen, con 131 respuestas que corresponden al 77,5% del total de las personas que respondieron la encuesta, dan una calificación de 94,7% que lo calificaron como bueno y el 4,6% como regular.

➤ Seguro de hogar

¿Cómo califica este servicio?

52 respuestas



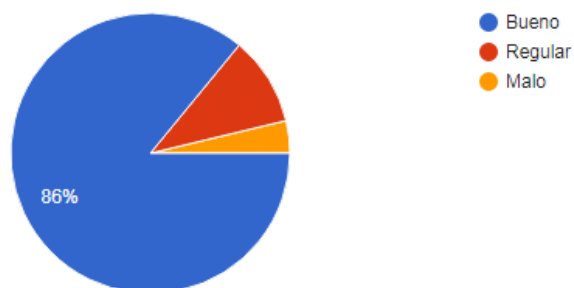
Del total de los asociados encuestados, 40 personas que equivale a un porcentaje de (23,7%) contestaron que **si** conocen este servicio y 129 personas (76,4%) contestaron que **no** lo conocen, con 52 respuestas que corresponden al 30,8% del total de las personas que

respondieron la encuesta, dan una calificación de 82,7% que lo calificaron como bueno y el 17,3% como regular.

➤ Seguro de vehículo

¿Cómo califica este servicio?

107 respuestas

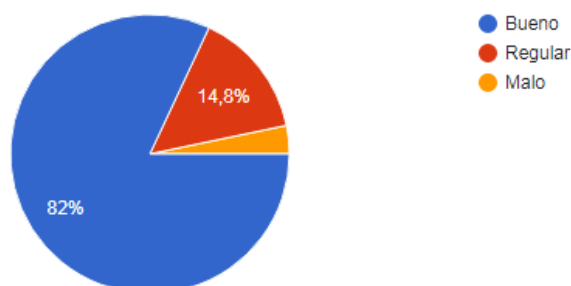


Del total de los asociados encuestados, 100 personas que equivale a un porcentaje de (59,2%) contestaron que **si** conocen este servicio y 69 personas (40,9%) contestaron que **no** lo conocen, con 107 respuestas que corresponden al 63,3% del total de las personas que respondieron la encuesta, dan una calificación de 86% que lo calificaron como bueno, el 10,3% como regular y el 3,7% como malo.

➤ Seguro de deuda

¿Cómo califica este servicio?

61 respuestas



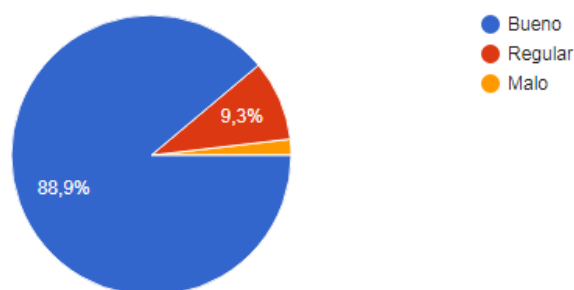
De la muestra encuestada, 52 personas que equivale a un porcentaje de (30,8%) contestaron que **si** conocen este servicio y 117 personas (69,3%) contestaron que **no** lo conocen, con 61 respuestas que corresponden al 36% del total de las personas que

respondieron la encuesta, dan una calificación de 82% que lo calificaron como bueno, el 14,8% como regular y el 3,3% como malo. Lo que concluye que gran porcentaje de personas asociadas al fondo no conocen del seguro de deuda.

➤ Seguro de aportes

¿Cómo califica este servicio?

54 respuestas

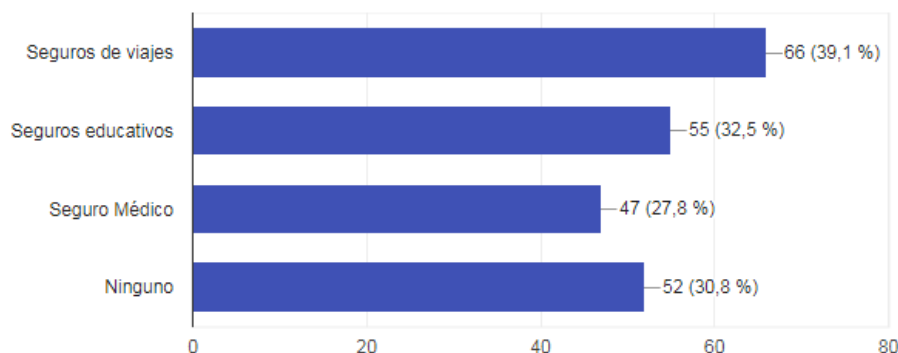


De la muestra encuestada, 41 personas que equivale a un porcentaje de (24,3%) contestaron que **si** conocen este servicio y 128 personas (75,7%) contestaron que **no** lo conocen, con 54 respuestas que corresponden al 31,9% del total de las personas que respondieron la encuesta, dan una calificación de 88,9% que lo calificaron como bueno, y el 9,3% como regular. Lo que concluye que gran porcentaje de personas asociadas al fondo no conocen del seguro de aportes.

¿Qué otro servicio de seguros le gustaría tener?

4.1 ¿Qué otro servicio de seguros le gustaría tener?

169 respuestas



De acuerdo a la pregunta de que otro servicio de seguros le gustaría tener, la respuesta del total de asociados encuestados fue: seguros de viaje, con un porcentaje de 39,1% seguido de seguros educativos con 32,5% y un 27,8% que equivale a 47 personas encuestadas dice que no le gustaría ningún servicio de seguro adicional y por último con un 27,8% le gustaría tener seguro médico.

¿Qué otro servicio le gustaría tener y cuál?

Otro, ¿Cuál?

10 respuestas

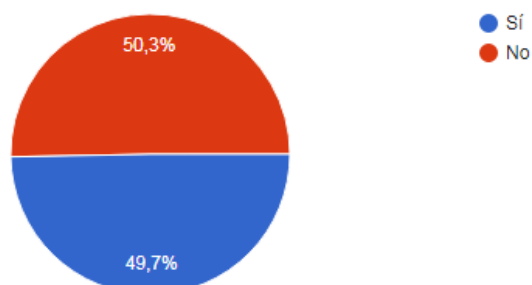
Seguro de desempleo
Eventos y Boletas
No
Seguros para enfermedades de alto costo
Seguro de salud (Asistencia medica) para viaje al exterior
Seguro académico que garantiza la educación de los hijos con cobertura en diferentes niveles
Certificados de Depósito a Término Fijo (CDT)
Seguro comisión de estudios
Credito hipotecario.
ninguno

De acuerdo a la pregunta que otro servicio le gustaría tener y cual, se obtuvieron 10 respuestas que equivalen al 5,91% del total de los asociados encuestados, los cuales respondieron que les gustaría tener seguros de desempleo, seguros de educación, certificados de depósito a término fijo y de crédito hipotecario.

¿Ha utilizado alguna de las pólizas de seguros que ofrece el Fonduc?

5. ¿Ha utilizado alguna de las pólizas de seguros que ofrece Fonduc?

169 respuestas



Del total de personas encuestadas a la pregunta que si han utilizado pólizas de seguros que ofrece el fondo de profesores de la Universidad del Cauca, del cual el 50,3% de los asociados respondieron que no los han utilizado y el resto que equivalen al 49,7% respondieron que si los han utilizado, lo que concluye que la mayoría de los asociados no han utilizado en ninguna ocasión los servicios de pólizas de seguros que se ofrecen en el fondo.

¿Cuál es su percepción del servicio prestado por las aseguradoras que tienen convenio con FONDUC?

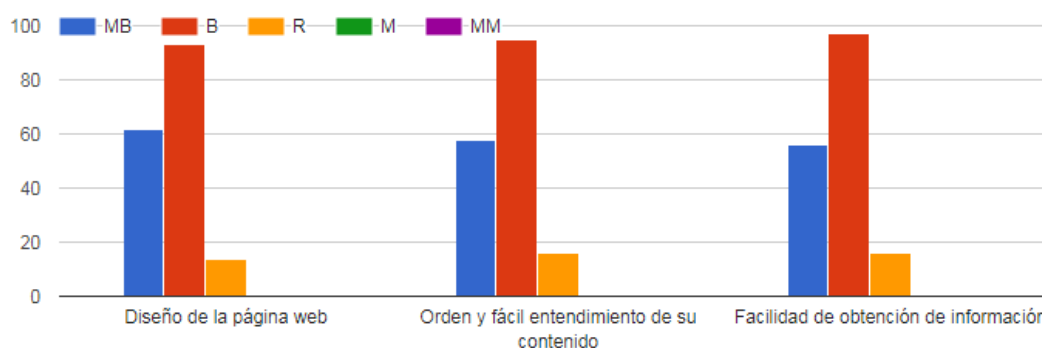
169 respuestas

Bueno (23)
Buena (13)
buena (6)
Muy buena (4)
Buen servicio (4)
bueno (4)
Buenas (3)
Es buena (2)
buena (2)
Es bueno
BUENO
Hasta la presente muy bueno.

De acuerdo a la pregunta abierta de cuál es su percepción del servicio prestado por las aseguradoras que tienen convenio con el fondo, con un total de 100% en respuestas las que más resaltaron fueron: bueno con 76 personas que equivalen a un 44,9%, muy bueno con un 8,9%, de acuerdo al análisis se evidencia que el 62% de los asociados tiene una percepción en general de un servicio bueno, serio, adecuado y oportuno, y el 38% de los asociados restantes tienen una percepción diferente frente a los servicios prestados por las aseguradoras, manifiestan un servicio malo, inoportuno, deficiente, que recomiendan mayor asesoramiento, compañía y guía a la hora de utilizar las pólizas de seguro para tener claro a que tienen derecho con la póliza, que cobertura tienen y eficiencia a la hora de las solicitudes.

¿Con relación a la página web del FONDOC califique los siguientes aspectos, teniendo en cuenta su experiencia con la misma?

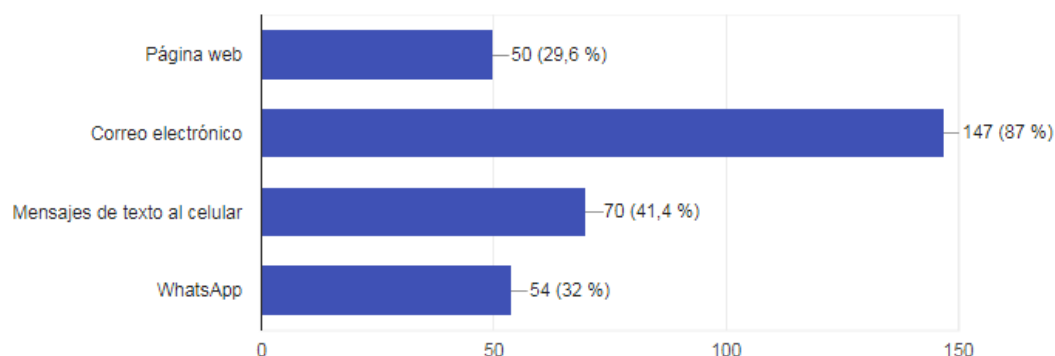
6. Con relación a la página web del FONDOC califique los siguientes aspectos, teniendo en cuenta su experiencia con la misma.



De acuerdo a las respuestas dadas por los asociados frente a la anterior pregunta se concluye que el diseño de la pagina web al 55% de los asociados les parece bueno, al 36,7% les parece muy bueno y al 8,3% les parece regular. El orden y fácil entendimiento del contenido de la página web les parece bueno al 56,2% de los asociados, muy bueno a 34,3% y regular al 9,5% de los asociados. Para la facilidad de obtención de información mediante la página web les parece bueno al 57,4% de los asociados, muy bueno al 33,4% y regular al 9,5% de los asociados, lo que indica que a la mayoría de los asociados les parece bueno la relación con la página web, pero existe un intervalo importante de mejora para encontrar una calificación de muy bueno.

7. ¿Cuál de los siguientes canales informativos cree usted que es más eficiente para el envío de información?

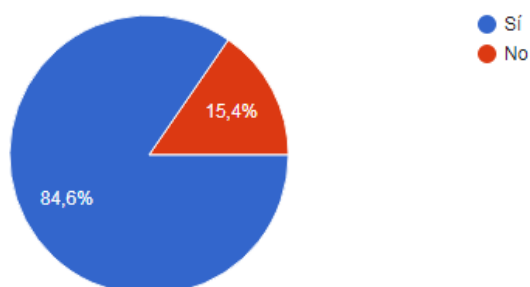
169 respuestas



De la anterior figura se evidencia que los canales informativos que los asociados piensan son más eficientes para la transmisión de información son, con un 87% envío correo electrónico, el 41,4% cree que es más eficiente mensajes de texto al celular, el 32% cree que es mejor vía whatsapp y el 29,6% busca la información en la página web, concluyendo con un fortalecimiento en los canales de comunicación para el envío de información con los afiliados al fondo en correos electrónicos y mensajes de texto.

8. ¿Ha participado en las diferentes actividades que realiza FONDUC?

169 respuestas



Con la gráfica anterior se puede ver que el 84,6% del total de encuestados si ha participado en las diferentes actividades que realiza el FONDUC, y que el 15,4% no ha participado de ninguna de estas actividades. Lo que indica el buen alcance de participación que obtienen las actividades realizadas.

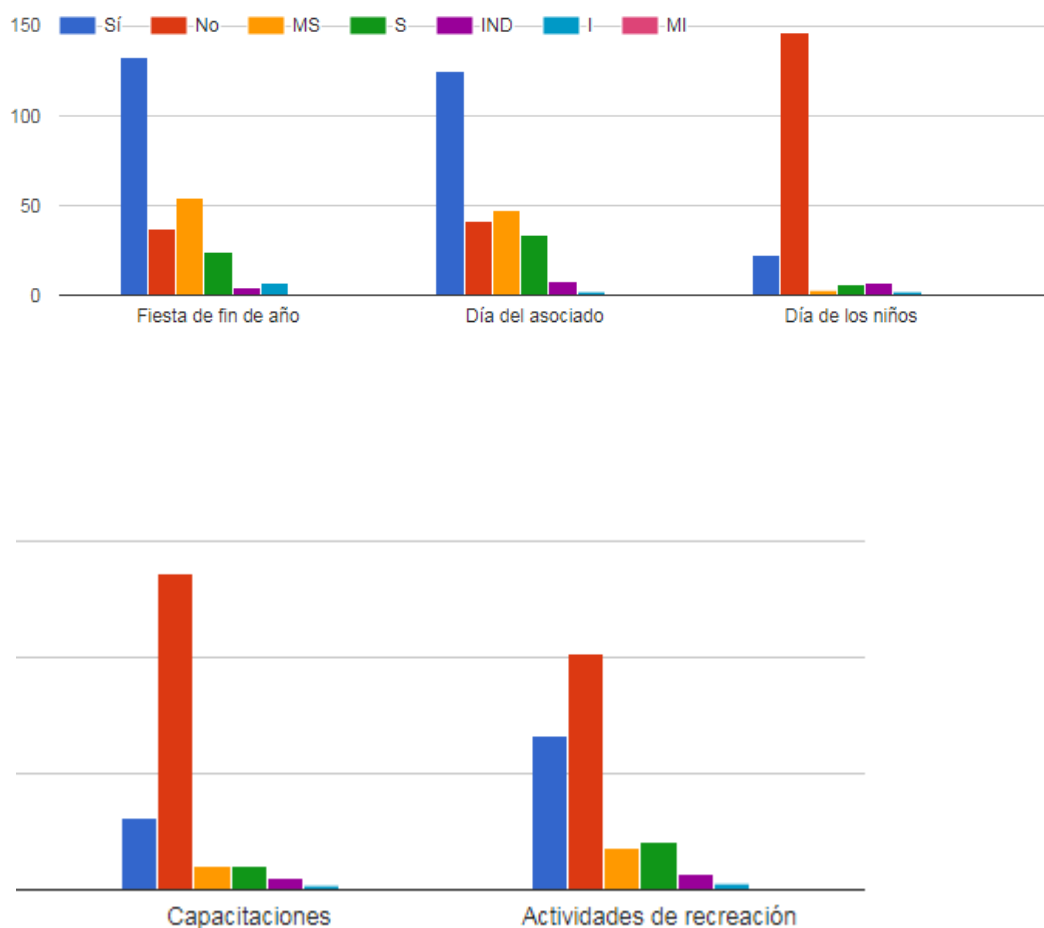
¿Por qué?

46 respuestas

En Comisión de Estudios
Por las fechas, deberían hacer una encuesta para decidir una fecha y que no se arbitraria y que nos pueda servir a todos y de esta forma participar de las actividades.
Es un medio para mejorar el clima laboral e integrar al estamento docente
Estoy recién vinculado
Son actividades de esparcimiento
Por su organización y pensados en toda la familia
Son variadas e incluyentes
Porque posibilita la integración y socialización con los socios...
Aporta en el bienestar de los profesores
Son muy bien ok en organizadas
Falta de tiempo o motivación para asistir.
buena organizacion y cumplimiento excelente servicio

A la pregunta por qué no han asistido a las actividades que realiza el FONDUC, respondieron el 27,3% de los asociados, en general el 25% dicen que es por falta de tiempo y de interés, y el 9% de los asociados manifiesta que los horarios en que se realizan las actividades se cruzan con sus horarios laborales, el resto de los encuestados expresan que estas actividades generan bienestar para ellos y sus familias, al salir de la rutina, integrarse y conocer a los demás asociados aportan en su recreación, además proponen que para la realización de las actividades se haga una encuesta para saber cuál es el horario más apropiado y que puedan asistir la mayoría de personas.

9. ¿De las siguientes actividades que realiza FONDOC indique en cual ha participado, y cuál fue su nivel de satisfacción?



En las diferentes actividades que realiza el FONDOC, la fiesta de fin de año obtuvo una asistencia del 78,7% del total de los asociados encuestados, con un nivel de satisfacción del 40,6% como muy satisfecho, de 18% como satisfecho y el 8,27% entre indiferente e insatisfecho. El día del asociado tuvo una asistencia del 74% con 125 personas de las cuales el 64,8% tuvo un nivel de muy satisfecho y satisfecho y el 8% indiferente e insatisfecho. El día de los niños tuvo una asistencia del 13% equivalente a 22 personas, con una calificación del 41% como muy satisfecho y satisfecho y el mismo porcentaje obtuvo su calificación como indiferente e insatisfecho, lo que indica la poca participación en esta actividad y su nivel de satisfacción que indica muy indiferente.

Las diferentes capacitaciones han tenido una asistencia del 18,4%, con un nivel de satisfecho y muy satisfecho del 66,7% y del 23,3% de indiferente e insatisfecho, lo que indica la poca participación a estas actividades. En la actividad de recreación asistieron el 39% del total de los encuestados con 66 personas de los cuales indicaron sentirse satisfechos el 59% y el restante de personas que equivale a 15,2% como indiferentes a esta actividad.

Que otros servicios / actividades le gustaría que el fondo de profesores le ofreciera?

10. ¿Qué otros servicios/actividades le gustaría que el Fondo de Profesores le ofreciera?

169 respuestas

Viajes (6)
Ninguno (4)
Planes vacacionales (3)
Turismo (2)
Vacaciones recreativas
yoga
Diferentes cursos durante el año
Asesoría personalizada en seguros
paquetes recreativos o vacacionales
Planes turísticos
Deportivas
Más espacios de integración

Según las respuestas a otros servicios que le gustaría que el FONDUC ofreciera, 52% del total de los encuestados están conformes con las actividades que se realizan desde el fondo y el 48% de los asociados sugieren realizar, planes de vivienda, compra de cartera, organizar actividades como viajes en Colombia y en el exterior, realizar convenios que generen beneficios o descuentos por ser asociado con entidades como, agencias de viaje, establecimientos comerciales, gimnasios, centros recreacionales en la ciudad y fuera de ella, también realizar capacitaciones sobre finanzas, guía de implementación sobre seguros, dictar cursos de inglés, música, cocina, canto, además de realizar actividades deportivas, artísticas, eventos sociales para el asociado y su familia.

Que cambios o mejoras realizaría usted en FONDUC y la prestación de sus servicios

11. ¿Qué cambios o mejoras realizaría usted en FONDUC y la prestación de sus servicios?

169 respuestas

Ninguno (20)
ninguno (6)
Ninguna (4)
ninguna (3)
No (2)
Ampliar servicios a ocasionales
no
Me parece bien como está
ampliació de la oficina
Personal excelente, solo sería conciliar la fecha para las actividades y que todos los asociados podamos participar
El servicio prestado por las personas que nos atienden es excelente
Tratar de avanzar con el tema de los seguros educativos

Según las respuestas de los asociados a la pregunta abierta de los cambios o mejoras que realizaría al fondo, se obtuvo información concreta de que el 34% de las personas que contestaron están de acuerdo a que no le harían cambio ninguno a la prestación de los servicios del FONDUC, mientras que el restante 66% dice que se deben primero mejorar en los servicios que ya se tienen como el de bajar la tasa de interés, aumentar las rentabilidades y la cobertura de los créditos, seguido de esto según los asociados, se debería ampliar los servicios que se ofrecen, con seguros educativos y planes de vivienda, además se propone por mejorar los proyectos de inversión del fondo y los programas de difusión que se tiene para dar a conocer las actividades y capacitaciones que se realizan, mejorando la comunicación por la pagina web y aumentando el número de cupos en las capacitaciones que se dictan, y por último se propone en mejorar la calidad y cantidad de convenios con el fondo, así se podría cambiar el lugar que se utiliza para diferentes eventos.

Cuáles cree que son las fortalezas y las debilidades del FONDOC

12. ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas y debilidades de FONDOC?

169 respuestas

NA (2)

Fortaleza su servicio y debilidad los servicios ocasionales que no son iguales a los de planta

creditos

Su personal es fortaleza

La asistencia y las tasas de interés de los créditos

su fortaleza la confiabilidad su debilidad es que no se logra la participación de todos los asociados en los eventos

En lo personal son más las fortalezas y oportunidades que el Fonduc me ha brindado. Tal vez sería muy bueno ofrecer agendas lapiceros cada mes, algún pequeño incentivo no muy costoso, pero para todos no solo para los que trabajan en ingenierías.

Fortaleza la sensibilidad a las necesidades de los asociados y el cooperativismo real que se practica

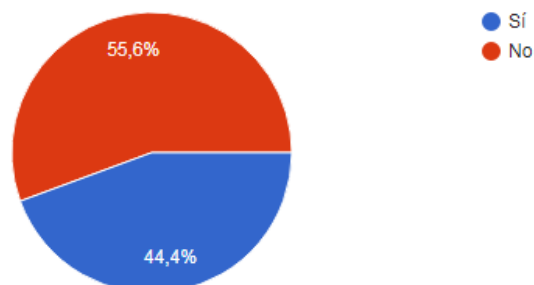
Es un fondo muy sólido que tiene cercanía con sus asociados, no percibo aun debilidades

Fortezas: atención; prontitud para desembolsos; facilidad de pago; actividades lúdicas; ... Etc. Debilidades: no veo En estos momentos.

En esta pregunta de debilidades y fortalezas, en general para las personas que contestaron la encuesta, son mayor las fortalezas que tienen el fondo de profesores de la universidad del Cauca que sus debilidades, según los asociados, esto se ve reflejado en mayor porcentaje por el grupo de personas que lo componen, su talento humano, resaltando valores en estos, como confiables ambles, respetuosos que genera una atención adecuada y muy satisfactoria para los asociados, como lo es también la puntualidad, facilidad y cumplimiento a la hora de adquirir créditos, además se resalta en repetidas ocasiones las actividades y eventos que se realizan a lo largo del año. Según la opinión de los asociados una de las debilidades del fondo es la exigencia del codeudor, que en ocasiones se requiere de dos codeudores para la accesibilidad de los créditos, además que no se ofrecen los mismos servicios y de igual forma para los profesores de planta como para los asociados, se dice que es una debilidad no tener una sede propia y en el espacio físico que se encuentran ubicados es pequeño y por lo tanto no hay mucha discreción a la hora de hacer las consultas.

13. ¿Está de acuerdo con que FONDUC tenga una sede Administrativa propia?

169 respuestas



De acuerdo a las respuestas dadas por asociados que presentaron la encuesta, el 55,6% de los asociados no está de acuerdo con que el FONDUC tenga una sede propia, y el 44,4% si está de acuerdo.

¿Por qué?

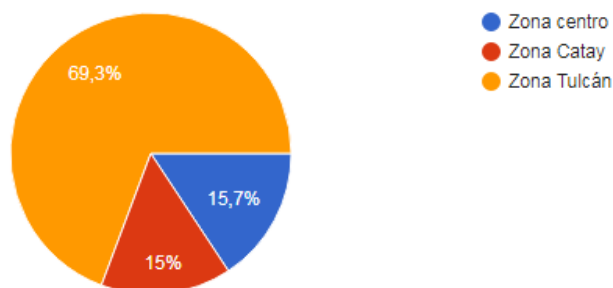
169 respuestas

Costos (2)
Comodidad y servicios
CRECIMIENTO
Dentro de la Universidad está bien
Le daría una mayor identidad corporativa
por comodidad
La verdad me es indiferente, pero tal vez si fuese en otro lugar Todos los profesores tendrian que desplazarse por igual. No sé.
En realidad no considero que sea relevante para la misión del FONDUC
Creo que ya la requiere por su crecimiento
Sería ló ideal.
Aunque la sede es algo pequeña, el tener sede própia generaría mas gastos que creo no son necesarios por el momento/ Aunque parece que las siguientes preguntas confirman que lo de la nueva sede es un hecho

A la pregunta de por qué está de acuerdo con una sede nueva para el FONDUC, los asociados en su gran mayoría están satisfechos con la que se tienen en el momento, resaltan que dentro del campus universitario se da mayor sentido de pertenencia con el fondo, además de su fácil acceso, zona de parqueo y seguridad, en general se piensa que es un gasto innecesario, un sobre costo en que se incurriría por su mantenimiento, el otro porcentaje de asociados piensa que al tener una sede administrativa propia se fortalecerían los servicios, tendría mayor identidad corporativa abriría mayor comodidad seguido de discreción y se podrían desarrollar otros servicios como el de capacitaciones durante todo el año dictadas desde un auditorio propio.

14. ¿Qué localización prefiere para la nueva sede de FONDUC?

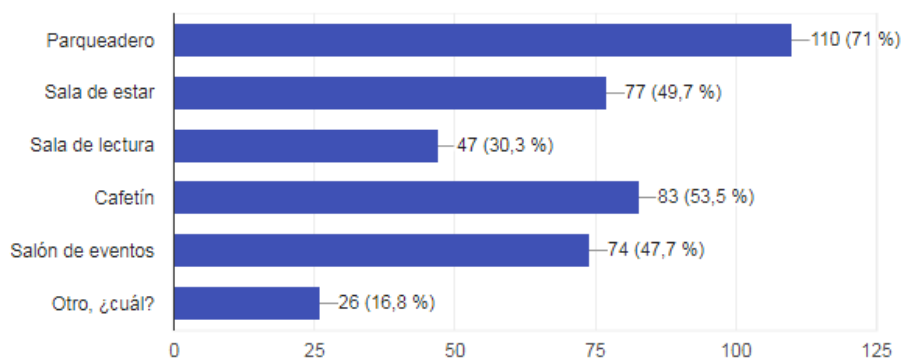
153 respuestas



Para la localización de una nueva sede, el 69,3% de los 96,3% que respondieron, preferiría la localización en la zona de Tulcan, para el 15,7% en el Centro y para el 15% en la zona Catay.

15. ¿En la nueva sede de FONDOC que comodidades y/o servicios le gustaría tener?

155 respuestas



De acuerdo a las comodidades que le gustaría tener a los asociados en la nueva sede, al 71% le gustaría contar con parqueadero, el 53,5% con una zona de cafetín, el 49,7% le gustaría contar con una sala de estar, el 47,% le gustaría que la nueva sede contara con un salón de eventos y el 30,3% le gustaría una sala de lectura, lo que indica que el factor de la zona de parqueo es muy importante para que se sienta cómodo al visitar al instalaciones.

16. Con sus propias palabras construya un concepto de BIENESTAR.

169 respuestas

Tranquilidad (2)

Tranquilidad (2)

Estado de la persona cuyas condiciones físicas y mentales le proporcionan un sentimiento de satisfacción y tranquilidad. (2)

FACILIDAD Y GARANTÍA DE LOS SERVICIOS QUE SE RECIBEN POR PARTE DEL FONDOC

Bienestar se refiere a la satisfacción que se puede tener en términos económicos, sociales, laborales, psicológicos, biológicos, entre otros.

Un conjunto de servicios basados en el concepto de solidaridad para el apoyo y crecimiento de las personas que conforman una asociación.

para el caso del fondo es importante que el bienestar este en términos de satisfacción de los servicios y de las actividades que realiza el fondo, por lo tanto se debería pensar más en los asociados que en las inversiones. Por ejemplo considero que la fiesta de diciembre la gozan más personas ajenas al fondo que los mismos asociados, debe repensarse esta actividad

Tranquilidad y respaldo

Paz, tranquilidad y contentamiento

Para esta pregunta sobre concepto de bienestar, la mayoría de los asociados en un 50% piensa que bienestar es satisfacción y tranquilidad, el restante de los asociados piensa que es estar bien, y que son acciones que generan una mejor calidad de vida, además de seguridad, respaldo acompañamiento y amabilidad.

5.1.7. Balanced scorecard BSC

En el Balanced Scorecard (BSC/ cuadro de mando integral) se definió junto con la junta directiva los comités y el gerente las estrategias y objetivos claves a través de esta herramienta que permite conectarlos a través de cuatro perspectivas, el talento humano que hace procesos pensando en el cliente para adquirir rentabilidad social como enfoque del modelo de negocio del fondo. (ver anexo 3)

Perspectiva de rentabilidad social

Objetivo: Aumentar rentabilidad financiera

Estrategia: Cohesión financiera

Perspectiva de clientes

Objetivo: Mejorar el bienestar del asociado

Estrategia: Fidelización del asociado

Perspectiva de procesos internos

Objetivo: Aumentar la productividad en la organización

Estrategia: Consolidación de los procesos internos

Perspectiva de talento humano

Objetivo: Permitir la autorrealización y satisfacción de los empleados

Estrategia: Satisfacción del talento humano

5.2. Propuesta de mejora para el Direccionamiento Estratégico

5.2.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta del direccionamiento estratégico como herramienta en las reuniones gerenciales del FONDUC que permitirá a la empresa el establecimiento de metas organizacionales, objetivos, que defina estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolle planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener el cumplimiento y desarrollo de estas.

5.2.2. Misión

La misión describe el concepto y la naturaleza de una organización, establece lo que se planea hacer, cual es el mercado o sector al que va dirigido, constituye la razón de ser de la organización.

Preguntas frecuentes que ayudan a elaborar la Misión

¿Quiénes somos?

¿Qué buscamos?

¿Qué hacemos?

¿Dónde lo hacemos?

¿Por qué lo hacemos?

¿Para quién trabajamos?

Misión Actual

Los Asociados, su Familia, la Universidad del Cauca, los líderes y los funcionarios son el espíritu del FONDUC, para ellos el Fondo de Empleados se fortalecerá como empresa, para que su gestión económica le permita ofrecer soluciones integrales que promuevan el mejoramiento de su desempeño personal, profesional, laboral, económico y social. Misión PESEM

Misión Propuesta

Somos una entidad de economía solidaria, generadora de valor, que busca promover los servicios de ahorro, crédito y bienestar integral que contribuyan al mejoramiento de las condiciones económicas, sociales y culturales de los asociados y su familia.

5.2.3. Visión

La visión permite plantear un futuro deseable que sea claro y motivador para dar cumplimiento. Es la proyección de la organización

Preguntas que ayudan a la propuesta de la visión

¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?

¿Cómo seremos en el futuro?

¿Qué aremos en el futuro?

¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

Visión actual

FONDUC será reconocido en el año 2016 por sus asociados y sus familias, como la primera opción en la prestación de Servicios Sociales de alto valor agregado y por ser la empresa líder en generación de bienestar, protección y diversificación de los ingresos de los trabajadores asociados. Visión PESEM

Visión propuesta

El fondo de profesores de la Universidad del Cauca- FONDUC será reconocido en el año 2022 como una organización líder en el sector solidario por ser la mejor alternativa de bienestar integral, protección y compromiso que genera en el asociado y su familia

5.2.4. Valores

Valores y Principios PESEM

Valores Institucionales: Vocación de Servicio, Fraternidad, Honestidad, Confianza.

Principios Institucionales: Transparencia, Honestidad, Solidaridad, Participación, Compromiso social.

Políticas de Servicio: Amabilidad; Respeto; Orientación y apoyo; Confidencialidad, Idoneidad

Valores y Principios propuestos

Valores Institucionales:

Honestidad, Confianza, Solidaridad, Vocación de Servicio

Principios Institucionales:

Innovación, Equidad, Transparencia, Compromiso social

Políticas de Servicio:

Amabilidad, Solidaridad, Respeto, confidencialidad

5.3. Planes Operativos

A continuación, se presentan los planes operativos resultado del análisis interno, externo, competitivo, encuesta de satisfacción, como apoyo al cumplimiento de los objetivos propuestos y las estrategias obtenidas, para las cuales se plantean acciones, actividades, responsable, tiempo, indicador, y presupuesto permitiendo establecer el camino hacia donde se dirige la organización, sus objetivo y metas.

Se tomaron cuatro perspectivas de análisis, El talento humano, los procesos internos, el cliente y la rentabilidad social.

Tabla 17 Plan operativo perspectiva de Talento humano

PLAN OPERATIVO PERSPECTIVA DE TALENTO HUMANO				
Objetivo: Permitir la autorrealización y satisfacción de los empleados				
Estrategia: Satisfacción del talento humano				
Actividad	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
Realizar capacitaciones para la formación y fortalecimientos de conocimientos	Semestral	Capacitaciones programadas/capacitaciones brindadas	Gerente	Inversión de capacitación
Crear programa de reconocimientos	Bimensual	Calidad de la atención, responsabilidad, puntualidad	Gerente	Bonificación
Potencializar la comunicación interna	Mensual	Encuesta de clima organizacional	Equipo de trabajo	Bonificación
Tener en cuenta sus opiniones	Trimestral	Porcentajes de opiniones y propuestas	Equipo de trabajo	Por definir
Realizar actividades de integración	Semestral	Actividades planeadas/ actividades realizadas	Gerente	inversión en actividades

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18 Plan operativo perspectiva de Procesos Internos

PLAN OPERATIVO PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS				
Objetivo: Aumentar la productividad en la organización				
Estrategia: Consolidación de los procesos internos				
Actividad	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
Desarrollo de nuevos servicios	Anual	Viabilidad del servicio	Gerente	Por definir
Mejorar los productos existentes	Semestral	Nivel de satisfacción	Equipo de trabajo	Por definir
Reorganización de procesos	Anual	cantidad de procesos sistematizados	Equipo de trabajo	Pasantía universitaria
Mejorar el proceso de comunicaciones	Mensual	Plan de comunicaciones	Equipo de trabajo	Pasantía universitaria

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19 Plan operativo perspectiva del cliente

PLAN OPERATIVO PERSPECTIVA DEL CLIENTE				
Objetivo: Mejorar el bienestar del asociado				
Estrategia: Fidelización del asociado				
Actividad	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
Realizar actividades de bienestar	Trimestral	Encuesta de satisfacción	Equipo de trabajo	Convenios con entidades
Mejorar el sistema de atención al asociado	Anual	Medir nivel de privacidad	Equipo de trabajo	Pasantía universitaria
Implementar proceso educativo	Semestral	Capacitación/ Manual de procesos y procedimientos	Equipo de trabajo	Pasantía universitaria

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20 Plan operativo perspectiva de rentabilidad social

PLAN OPERATIVO PERSPECTIVA DE RENTABILIDAD SOCIAL				
Objetivo: Aumentar rentabilidad financiera				
Estrategia: Cohesión financiera				
Actividad	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
Reducir costos	Semestral	costos operativos/créditos adquiridos	Gerente	Honorarios
Incrementar el volumen de créditos	Mensual	créditos esperados/créditos actuales	Gerente	Por definir
Aumentar número de asociados	Trimestral	Plan de Marketing	Gerente	Pasantía universitaria

Fuente: Elaboración propia

5.4. Conclusiones de la socialización del plan de desarrollo con la junta directiva

El día 15 de Agosto de 2018 se realiza una reunión con la junta directiva del fondo de profesores de la Universidad del Cauca en compañía del asesor académico y el asesor empresarial, en la cual el objetivo fue de socialización del plan de desarrollo, los resultados y las propuestas para planes de acción en espera de una retroalimentación por parte de la junta, se analizaron las cuatro perspectiva del Balnced Scorecard, perspectiva de rentabilidad social, perspectiva de procesos internos, perspectiva de clientes y perspectiva de talento humano obteniendo los siguientes análisis:

Por parte de la junta directiva se propone, crear un estrategia de lectura y entender a los asociados, esto como resultado de proponer estrategias y actividades por grupos de rango de edad que satisfagan en esta medida sus necesidades, que puede realizarse por medio de focus group, debido a que la información que se tiene es netamente estadística y para los grupos por rango de edad funcionan estrategias completamente diferentes, para unos funciona la estrategia de ahorro y crédito, pero su forma de pensar es diferente, para otros lo principal son sus necesidades y las de su familia y otros en las necesidades de terceros por lo cual el desarrollo del producto debe ser diferente.

Se debe buscar la manera de realmente entender a los asociados y las necesidades que buscan suplir y así poder realizar las actividades en las que puedan asistir los miembros de la familia y no solo para los asociados. Otro tema propuesto fue el apoyo que se está brindando a los asociados jubilados y sus familias, siendo estrictamente diversificados los procesos de bienestar y de servicios que se les brindan

Frente a el proceso educativo y de comunicaciones que como objetivo principal debe estar dirigido a que el asociado conozca al fondo y su modelo de negocio, implementar capacitaciones y formar en economía solidaria, también plantear la manera de rotación de la junta directiva y dedicarse por comités a trabajar bajo los estándares de cada uno de los objetivos planteados en los planes operativos. Como propuesta para generar ideas se plantea una lluvia de ideas con base en las cuatro perspectivas del BSC y una actividad sería el ahorro programado para el pago de impuestos como innovación en el servicio.

Otro miembro de la junta directiva opino que se le tiene que apostar y apuntar a que los servicios existentes en el fondo llegue al mayor número de asociados porque no los están aprovechando, crear estrategias como visitas para socializarles y que conozcan los beneficios y hacerlos afiliar, ahí ya se tiene la oportunidad de crecer, fomentar la comunicación y aumentar los beneficios, ese crecimiento se debe pensar en los beneficios, como el ahorro para el retiro y dar beneficios que realmente les sirvan a los asociados en un momento oportuno, como el bono por ejemplo o para estudios universitarios y no para consumo aleatorio, proponer una estrategia de seguir en control al cliente actual, como seguimiento a los asociados que se retiran y saber por qué y hacer gestiones para tratar que no se desvinculen, además de impactar la economía no presente si no para el futuro

Existen dos grupos de lotes de edades que requieren satisfacer necesidades diferentes y de maneras diferentes. Conocer el concepto de bienestar, entender que no todo es financiero si no que generar bienestar, es tranquilidad y estar bien como cambio de mentalidad, dictar programas de educación financiera.

Entender el estado actual del fondo y potencializar las fortalezas es un gran resultado, también realizar el análisis del trabajo de la junta y de las normas que nos rigen por gobierno corporativo por las normas actuales donde nos están obligando a actuar y realizar el ejercicio de entender como es, y que está haciendo la junta directiva como principal órgano para la toma de decisiones y como se mejora en las relaciones internas, ver cómo se desarrolla una reunión de la junta para evitar ciertas confrontaciones internas, requiere de análisis que dentro de la divergencia de ideas se de una manera de relacionar todos los puntos de vista y superar esos aspectos, los cambios en los estatutos, como, aumentar los miembros principales y poder de trabajo, y en la atención y manejo de la junta directiva de los miembros principales que son quienes responden frente a las decisiones tomadas.

A nivel administrativo se propone, seguir trabajando en las tasas de interés, y en las actividades, como el turismo, crear el manejo de los tiquetes aéreos y convenios con empresas grandes de turismo donde compran en escala y pueden favorecer a los asociados, revisar los convenios y dinamizar comunicaciones de forma atractiva como sensibilización en videos interactivos o imágenes donde llegue la información a los asociados. Incorporar actividades

artísticas literarias de teatro, cursos de música, inglés, culinaria y que gustan a cierto grupo de asociados que se pueden seguir explorando, además de trabajar en los porcentajes más altos de la encuesta. Revisar La labor de la junta directiva de sus responsabilidades de su composición, de su elección y de su manejo interno el cual es un tema que se debe abordar con la propuesta de código de buen gobierno de la superintendencia y realizar un cambio en su estructura con la normatividad vigente.

Con estas conclusiones se realiza encuestas pareadas a cinco integrantes de la junta directiva para priorizar las estrategias y definir un plan de acción más concreto, dando paso a las estrategias de prioridad, los resultados obtenidos son:

Con un porcentaje de 16% siendo este el mas alto en porcentaje que respondieron los encuestados, con el objetivo de mejorar el bienestar del asociado, seguido de 11% sostenibilidad, dentro del objetivo general de la perspectiva de rentabilidad social y con 10% el crecimiento (Ver anexo 4)

Tabla 21 Resultados Análisis de Prioridad

Importancia General	Factores
16%	Mejorar Bienestar Del Asociado
11%	Sostenibilidad
10%	Crecimiento
9%	Mejorar Proceso De Comunicación
9%	Cultura Corporativa
7%	Fidelización De Asociados
7%	Proceso Educativo
5%	Fortalecimiento De Productos
4%	Capacitación
4%	Inversion
3%	Satisfacción Del Empleado
3%	Aumentar Rentabilidad
3%	Aumentar Volumen De Clientes
3%	Incrementar La Productividad
3%	Reorganización De Procesos
2%	Desarrollo Tecnológico
1%	Liderazgo En El Sector

LECCIONES APRENDIDAS

Las lecciones aprendidas son el conocimiento adquirido como base de las experiencias vividas durante la realización de la práctica profesional, realizando actividades que concluyeron en reflexiones y análisis críticos sobre diferentes factores que afectaron positiva o negativamente esta experiencia, todo esto con el fin de dar a conocer cómo se adquirieron estas lecciones y como deberían abordarse en función de mejorar su desempeño a futuro.

A lo largo de la construcción del plan de desarrollo se evidenciaron algunas enseñanzas las cuales vale la pena destacar como lecciones aprendidas a continuación:

La primera lección aprendida es la comprensión de la importancia que tiene la socialización de cada resultado de análisis antes de iniciar con el otro, esto da la oportunidad a plasmarlo en un documento y realizar correcciones o sugerencias producto de las reuniones.

Para empezar un trabajo como este, se debe tener claro el objetivo principal y no desviarse por análisis que pueden ser redundantes ni por la construcción de herramientas que no aporten directamente al objetivo de la práctica, además de tener claras las fechas de inicio y fin, para evitar la prolongación del trabajo, tanto de pasantes como de asesores.

Otra lección aprendida es siempre tener claro el alcance del trabajo, hasta donde podemos llegar con propuestas de desarrollo que se enfoquen en el direccionamiento estratégico de la organización, poder plasmarlo y enviarlo a los asesores antes de cumplir con la sección presencial y tener claros los temas a abordar

Una de las variables importantes para tener en cuenta son las diferentes formas de pensar entre gerentes de organizaciones y docentes, para poder cohesionar los dos conocimientos desde puntos de vista distintos y guiándolos siempre hacia el mismo horizonte. En este caso se evidencia la gran perspectiva de crecimiento transmitida por las dos partes, lo cual permite obtener resultados visibles que resulten como planes de acción para el FONDUC.

CONCLUSIONES

- Como resultado de las investigaciones previas de la práctica profesional, se puede decir que el Fondo de profesores de la Universidad del Cauca, se ha esforzado constantemente por seguir estrategias que están aprovechando con eficacia las oportunidades que brinda el sector, respondiendo, evitando y minimizando el impacto de las amenazas y sus posibles efectos negativos.
- En cuanto al análisis interno, se llega a la conclusión que su mayor oportunidad está en la relación existente entre el FONDUC y sus asociados, además de su fidelización y talento humano, al cumplir los requerimientos de satisfacción de los afiliados, así como la oportunidad de generar confianza y estabilidad a la hora de elegir los servicios que brinda este fondo para suplir sus necesidades, teniendo en cuenta las bajas tasas de interés como su factor clave de éxito.
- Como resultado de las socializaciones del Plan de desarrollo con la junta directiva, se debe crear una estrategia para conocer e identificar las verdaderas necesidades del cliente que el Fondo pueda suplir, dinamizando o aumentando actividades que generen bienestar para el asociado y su familia, además de crear un método eficaz del proceso de comunicación para llegar a todos los asociados.
- En la encuesta de satisfacción contestada por 166 asociados, se encuentra que su mayor fortaleza es el talento humano de la organización, donde se desatacan valores como confiabilidad, amabilidad y respeto los cuales generan seguridad en los asociados. Además, este instrumento brinda información como los rangos de edades, muy importantes para canalizar las actividades y que apunten a cada rango de edad y satisfacción diferente.
- Los objetivos a desarrollar dentro del Fondo en base a las perspectivas propuestas en el Balanced Scorecard son: en la perspectiva de talento humano, permitir la autorrealización y satisfacción de los empleados; en la perspectiva de procesos internos, aumentar la productividad en la organización; en la perspectiva del cliente, mejorar el bienestar del asociado; y en la perspectiva de rentabilidad social, aumentar rentabilidad financiera.
- Como conclusión de acuerdo con el cúmulo de análisis, se plantean cuatro planes de acción con base en las perspectivas, sus objetivos generales y las estrategias para cada

uno; además, se crean propuestas de actividades a implementar con su respectivo indicador, responsable y presupuesto.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda al fondo de profesores de la Universidad del Cauca, poner en práctica los planes de acción propuestos en el plan de desarrollo y así dar cumplimiento a sus objetivos empresariales.
- Realizar estrategias de comunicación para llegar a los asociados de manera adecuada y oportuna, generando fidelización como resultado del conocimiento de sus beneficios, además de aumentar su volumen de asociados por medio del voz a voz.
- Tener en cuenta las actividades de capacitación dirigidas a los asociados, para que conozcan su modelo de economía solidaria, entiendan sus objetivos empresariales y puedan trabajar por objetivos en común y sentido de pertenencia con el fondo.
- Combinar estrategias para dinamizar los procesos internos y el rol que desempeña la junta directiva, así como la creación de conciencia de cambio impuesta por el ambiente dinámico que se presenta en la actualidad, evolucionando junto con ella y con las disposiciones de los directivos.
- Los indicadores de gestión del plan de acción se deben revisar por lo menos una vez al mes, con el objetivo de tomar las medidas correctivas de dirección, en aquellas acciones que no cumplan con los parámetros de control.
- Se recomienda generar una lluvia de ideas para formular planes de bienestar en actividades diferentes que satisfagan por grupos objetivos las expectativas de los asociados como cursos especiales de economía, culinaria, música e inglés.
- Como recomendación, se propone realizar efectivas las estrategias por comités y así dinamizar el objetivo e incluir a todos como responsables de su efectividad, dando paso a la innovación para ajustar los beneficios a las características de los asociados, entre ellas, están las del ahorro programado para el pago de impuestos o la implementación de alianzas estratégicas para tarifas o paquetes de viajes aéreos.

ANEXOS

Anexo 1 Análisis Externo

ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO											
Factor	Índice	Calificación					Impacto			Justificación	Observaciones
		A	A	N	o	O	A	M	B		
							l	e	a		
Económico	Inflación		X				x			Entendiendo la inflación como un aumento generalizado y sostenido de los precios de los bienes y servicios durante un periodo de tiempo determinado que generalmente es un año, las tendencias para el 2018 son de una inflación de 3,47 % al cierre de 2018, a diferencia del 2017 que fue de 4,09 %, es un porcentaje que se encuentra dentro del rango meta del Banco de la república que está entre 3% y 4%	Fuente: DANE
	IPC				x		x			El IPC mide la evolución del costo promedio de B&S que consumen los hogares colombianos, El cálculo del IPC para Colombia se hace mensualmente en el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). El cual para abril del presente año termino en 2,05% lo cual para este año según tendencias estará fijado en el rango meta entre 2% y 4% fijado por el banco de la república, a diferencia del año 2016 que finalizo año en 5,75% y en 2017 en 4,09%.	
	Producto Interno Bruto					x	x			El PIB como valor monetario de los B&S finales producidos por una economía en un periodo determinado que por lo general es de un año, el PIB de Colombia para el primer trimestre de 2018 ha crecido un 0,7% respecto al trimestre del año anterior, posicionándose en un 2,8%, generada por el consumo y la inversión, mayor capacidad de adquisición, depósitos de capital, a nivel empresarial: invertir o mejorar los servicios ofertados. Se tiende que para finales del 2018 es de 2,9% y un pronostica para el 2019 de 3,7% lo que indica que pronto la economía nacional volverá a su PIB potencial.	Informe Banco Mundial
	Tasa de Interés		X				x			Las tasas de interés como monto de dinero representado en porcentaje como resultado de una operación financiera, mediante el cual se paga por el préstamo y uso de dinero, para el año 2018 la tendencia de las tasa de interés permanecerán constantes en 4,25% en este primer periodo para el año, y al finalizar se estima un pronóstico final en 3,30%, lo que sujeta al fondo a bajar en medida sus tasa de interés para el mercado.	Informe Banco de la República
	Tasa de Cambio			X					x	La tasa de cambio representativa del mercado (TRM) es la cantidad de pesos colombianos por un dólar de los Estados Unidos, Según proyecciones se espera que al finalizar este año termine en promedio de \$2883 y en el año 2019 en \$2909, lo que genera un precio estándar para la compra de B&S en el exterior.	
Poder Adquisitivo					x		x			El poder adquisitivo para el año 2018 tendrá efectos positivos en el consumo y la actividad económica, impactando directamente tendencias de la inflación estandarizada que finalizara dentro de los rangos esperados, por tal razón la capacidad de compra de los colombianos dinamizara positivamente la economía.	

	Tratados de Libre Comercio	X	x	Los tratados de libre comercio impactan de manera directa en los vínculos y asociaciones que promueva el FONDUC, para compras de B&S en países dentro de los convenios.
	Tendencias	X	x	En la economía se espera un crecimiento del 3%, con 1 punto de diferencia a lo esperado en enero de 2018 y en el sector financiero un crecimiento del 1,8%.
	Exportaciones e Importaciones	x	x	En el primer bimestre de 2018, las importaciones totales crecieron 5,2% soportadas por incrementos en los grupos de bienes: bienes de capital y compras externas lo que potencializa las compras en el exterior adquiriendo más créditos de libre inversión para satisfacerlas.
Economía Solidaria		x	x	Modelo donde el cliente es dueño y usuario al mismo tiempo, basándose en su misión de generar una mejor calidad de vida para los asociados y sus familias, Representa cerca de 4% del PIB, lo que hace que se genere incremento en el sector económico del país, La cartera de vivienda tienen un indicador alrededor de 3% y la de consumo está alrededor de 5%, incentivar la línea de crédito para vivienda, generada por la confianza que depositan sus asociados y el sentido de pertenencia con el fondo.
político Legal	Regulación política de precios	x	x	Especulaciones en las tasas de interés, dentro de los regímenes tributarios especiales de los fondos y cooperativas, en estado de incertidumbre por elecciones presidenciales.
	Estabilidad del Gobierno	x	x	En incertidumbre, el país está atravesando una coyuntura inédita, durante el primer semestre el impulso económico va a depender de dos asuntos claves: el consumo privado y el consumo público.
	Regulaciones tributarias	x	x	La actualización de valores, tarifas y porcentajes significa una nueva etapa en su reglamentación, se requiere un proceso de calificación para empresas sin ánimo de lucro, para ser del régimen especial del impuesto a la renta, aquellas que no se califiquen tributarán como sociedades comerciales normales.
	Sistemas de administración de Riesgo SAR LAF T	x	x	Sistema de Administración del Riesgo del Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo, una metodología para identificar, medir, controlar y monitorear este riesgo, teniendo en cuenta los estándares internacionales requeridos por el Grupo de Acción Financiera Internacional –GAFI–, generando confianza, seguridad y familiaridad al contribuir con el sistema.
	SIAR	X	x	Articulando Este sistema con el FONDUC, se creará valor para el fondo, se integraran los procesos de la organización, siendo transparentes en el mismo, siendo participativo desde todos los puntos y así facilitar la mejora continua de la organización.
	Decreto 1481	X	x	Dotar a los fondos de empleados de un marco jurídico adecuado para su desarrollo, promover la vinculación de los trabajadores a estas empresas asociativas de economía social y garantizar el apoyo del Estado a las mismas.
	Ley 1391 de 2010	x	x	Ley para adecuar las funciones de los fondos de empleados a las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que determinan el quehacer de estas empresas.
	Ley 1555 del 2012	x	x	Se permite a los consumidores financieros el pago anticipado en las operaciones de crédito y se dictan otras disposiciones.
Tecnológico - Ambiental	Uso de Tecnología	X	x	Se cuentan con herramientas como computadores de última generación, se utilizan programas como software financiero o de seguimiento y control.

	Disponibilidad de tecnologías		x	x	Uso de los dispositivos inteligentes que desarrolle una app y se convierta en una estrategia que puede aportar grandes ventajas para el FONDUC. La adaptación al entorno móvil es necesaria si queremos ajustarnos a los nuevos hábitos de los socios y /o usuarios.
	Actualización de sitios web		x	x	Disponibilidad, con Información actualizada, mejor accesibilidad, contenido optimizado, atención a clientes, que permita medir impactos para toma de decisiones.
	Uso de redes sociales		x	x	Manejo constante como medio de interacción con asociados evitando retrasar los procesos donde se necesite información rápida, Actualización del estado de sus cuentas y posibles oportunidades que se presenten, además de una interacción más amena con los asociados.
	Actualización de procesos y procedimientos		x	x	La obsolescencia de equipos y programas hacen lento la captación de información o divulgación de la misma, dar monitoreo y seguimiento a páginas web, como canales de comunicación resultara con buenas relaciones empresa - cliente y por lo tanto utilización eficiente de los recursos.
	Cultura de reciclaje		x	x	Buenas prácticas para reducir el consumo de papel
	Gasto energético		x	x	Promover sentido de pertenencia y de responsabilidad con el ambiente y el desarrollo sostenible del país.
Socio cultural	Actitud hacia el ahorro		x	x	Crear conciencia y planes que hagan ver el ahorro más atractivo, que sean incentivadas por el interés creado por los asociados en prepararse, asegurar e invertir para un futuro estable para ellos y sus familias.
	Tasa de desempleo		x	x	Disminución de 0,3%, lo que indica nuevos posibles asociados al fondo.
	Estilo de vida		x	x	Tendencia a el gasto inicial y lo que queda se pone en tela de juicio, si ahorrarlo o invertirlo, sin tener claro el porcentaje de dinero que se destina para esto.
	manejo de redes sociales		x	x	En aumento, lo que indica mayor visibilidad de existencia, además de promocionar sus servicios y llegar a mas asociados o posibles asociados.
	Actitud frente al cambio		X	x	Incertidumbre y miedo al cambio, negativas a proyectos nuevos, actitudes conservadoras y conformistas.
	Actitud hacia la inversión		X	x	Crear conciencia frente a la inversión, como fuente de seguridad financiera y apalancamiento.
	Opinión de los asociados	x	x	x	Quejas, reclamos, comentarios de mala actitud del servicio; Sugerencias, comentarios positivos, gratitud hacia los trabajadores, fidelidad hacia el fondo.
	Relación - cliente		x	x	Comunicación efectiva unipersonal y cercana.
	Publicidad		x	x	Gran oportunidad de visibilidad en eventos, con oportunidad externas de relacionar a las personas con el fondo y dar a conocer sus servicios, en eventos universitarios, reuniones de trabajadores y profesores a nivel local, días especiales pendones, volantes, pagina web, redes sociales, voz a voz, facilidad de puntos de información.
Fidelización		x	x	Tener en cuenta la opinión de los clientes y el respaldo de sus familias, divulgación de Planes de servicios actualizados, obsequios, incentivos económicos, facilidades de créditos.	

Anexo 2 Cuestionario de encuesta de satisfacción

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
ENCUESTA DE SATISFACCION FONDO DE PROFESORES DE LA
UNIVERSIDAD DEL CAUCA “FONDUC”

Cordial saludo, de la manera más atenta y cordial se le solicita contestar el siguiente cuestionario con el fin de evaluar el grado de satisfacción respecto a los servicios y actividades que desarrolla el “FONDUC”, su opinión es de valiosa importancia para el fondo, queremos conocer más a fondo sus necesidades, sugerencias y recomendaciones. Agradecemos su colaboración y participación en esta encuesta con el fin de mejorar la calidad de nuestros servicios.

DATOS GENERALES:

EDAD	
GENERO:	
ANTIGÜEDAD DEL ASOCIADO	

Para su respuesta tenga en cuenta la siguiente escala de calificación:

ESCALA DE MEDICION	
MB:	Muy Bueno
B:	Bueno
R:	Regular
M:	Malo
MM:	Muy Malo

ESCALA DE SATISFACCION	
MS:	Muy Satisfecho
S:	Satisfecho
IND:	Indiferente
I:	Insatisfecho
MI:	Muy Insatisfecho

Por favor, marque con una “X” la respuesta de su elección en el siguiente cuestionario:

- De acuerdo con la experiencia que ha tenido al ser asociado al “FONDUC”, ¿Cuál es su nivel de satisfacción con relación al servicio en general que se ha ofrecido en el fondo?

MS	S	IND	I	MI
-----------	----------	------------	----------	-----------

2. Califique los siguientes aspectos relacionados con la atención al asociado.
¿Cómo calificaría usted la **atención al usuario** con relación a los siguientes aspectos?

ASPECTOS	MB	B	R	M	M M
Cooperación y amabilidad en la atención					
Claridad y calidad de la información brindada					
La solución brindada a sus consultas					
Tiempos de respuesta en los servicios prestados					

3. Califique los siguientes aspectos relacionados con las instalaciones del FONDUC.

ASPECTOS	MB	B	R	M	M M
Ubicación del FONDUC					
Adecuación y comodidad					
Seguridad del lugar					
Zona de parqueo					

4. Califique los siguientes aspectos relacionado con los servicios ofertados.

ASPECTOS	MB	B	R	M	M M
Línea de créditos ofrecidos					
Línea de ahorro ofrecido					
Auxilios de solidaridad					
Tasas de interés					
Tarjeta crédito/debito					

5. ¿Conoce los servicios de seguros que brinda el FONDUC?

SI:	NO:
-----	-----

- 5.1 ¿Qué servicio de seguros ha utilizado y como los calificaría?

SEGUROS	MB	B	R	M	MM
Seguro de vida					
Seguro exequial					
Seguro de hogar					
Seguro de vehículo					
Seguro de deudas y aportes					

5.2 ¿Marque con una X, qué otro servicio de seguros le gustaría tener?

Seguros personales	
Seguros de accidentes personales	
Seguro de Educación	
Seguros de dependencia	
Seguros de daños o patrimoniales	
Seguros multirriesgo	
Seguros de crédito y caución	
Seguros de pérdidas pecuniarias diversas	
Seguros voluntario del hogar: Incendio, Terremotos, Inundaciones y Otros.	
Seguros de transportes	
Seguros de prestación de servicios	
Seguros de asistencia en viaje	
Seguros de defensa jurídica	
Seguro Hipotecario	
Otro, ¿Cuál?	

6. Con relación a la página web del FONDUC califique los siguientes aspectos, teniendo en cuenta su experiencia con la misma. Si no ha estado en contacto con la página web siga con la pregunta número 7.

ASPECTOS	MB	B	R	M	M M
Diseño de la página web					
Orden y fácil entendimiento de su contenido					
Facilidad de obtención de información					

7. ¿Ha participado en las diferentes actividades que realiza el FONDUC?

SI:	NO:	¿POR QUE?
-----	-----	-----------

Si la respuesta es **SI**, continúe con la pregunta número 8, si la respuesta es **NO**, responda ¿por qué? y continúe con la pregunta número 9.

8. ¿De las siguientes actividades que realiza el FONDUC indique en cual ha participado, y cuál fue su nivel de satisfacción?

	✓	MS	S	IND	I	MI
Día de la familia						
Fiesta de fin de año						
Día del asociado						
Capacitación						
Día de los niños						
Recreación						

9. ¿Cuál es su nivel de satisfacción sobre la variedad en el portafolio de otros servicios que oferta FONDUC?

MS	S	IND	I	MI

10. ¿Qué otros servicios/actividades le gustaría que el Fondo de Profesores le ofreciera?

--

11. ¿Qué cambios o mejoras realizaría usted en el FONDUC y la prestación de sus servicios?

--

12. ¿Está de acuerdo con que el FONDUC se cambie de lugar, a una sede propia?

SI:	NO:	¿POR QUE?
-----	-----	-----------

Si la respuesta es **SI**, continúe con la pregunta número 13, si la respuesta es **NO**, responda ¿por qué? y continúe con la pregunta número 15.

13. ¿Qué localización prefiere para la nueva sede del FONDUC?

SUR	
CENTRO	
NORTE	

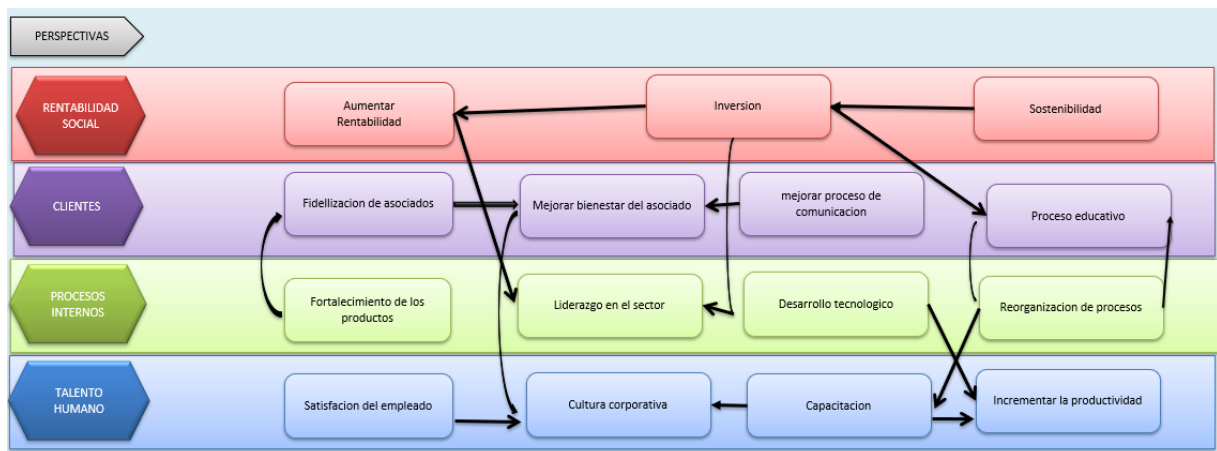
14. ¿En la nueva sede del FONDUC que comodidades y/o servicios le gustaría tener?

Parqueadero	
Sala de estar	
Sala de lectura	
Cafetin	
Salón de eventos	
Otro, ¿cuál?	

15. Con sus propias palabras construya un concepto de BIENESTAR.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

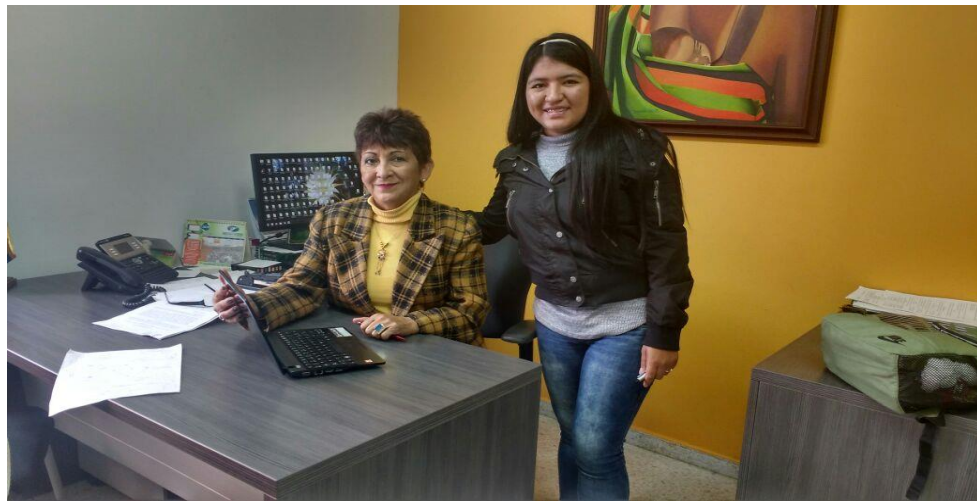
Anexo 3 Cuadro de Mando Integral



Anexo 4 Resultados de la Encuesta Pareada

Perspectiva	Importancia por perspectiva	Factores	Importancia interna	Importancia General
Rentabilidad social	28%	Aumentar Rentabilidad	12%	3%
		Inversión	14%	4%
		Sostenibilidad	40%	11%
		Crecimiento	34%	10%
Asociados	43%	Fidelización De Asociados	17%	7%
		Mejorar Bienestar Del Asociado	38%	16%
		Mejorar Proceso De Comunicación	22%	9%
		Aumentar Volumen De Clientes	7%	3%
		Proceso Educativo	15%	7%
Procesos Internos	10%	Fortalecimiento De Productos	47%	5%
		Liderazgo En El Sector	11%	1%
		Desarrollo Tecnológico	16%	2%
		Reorganización De Procesos	25%	3%
Talento Humano	19%	Satisfacción Del Empleado	18%	3%
		Cultura Corporativa	46%	9%
		Incrementar La Productividad	14%	3%
		Capacitación	21%	4%
TOTAL				100%

Anexo 5 Evidencias Fotográficas





REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Informes asamblea general Fondo de Profesores de La Universidad del Cauca. Marzo. 2008-2009.

BERNAL, T. Cesar Augusto, (2000) Metodología de la investigación para administración y economía, Prentice Hall, Bogotá.

FLEITMAN, Jack (1994). Evaluación integral: Manual para el Diagnóstico y Solución de Problemas de Productividad, Calidad Y Competitividad. Mac Graw Hill. Interamericana de México.

Kaplan, Robert S. and David P. Norton (1996). “The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action”, Harvard Business School Press. (También en español editado por Gestión 2000)
Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa en América Latina. Ediciones IESA. Caracas. Venezuela.

Koontz, H., Wihrick, H, (2004). Administración, una Perspectiva Global, 12a. Edición

Francés, Antonio (2006). Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. Person Educacion de Mexico S.A. de C.V.

Kaplan, Robert S. and David P. Norton. Como utilizar el cuadro de mando integral. Para gestionar su estrategia, Hervard business school press, Gestion 2.000

Navajo, P. Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Narcea, S.A. De ediciones, 2009. Avda. Dr. Federico Rubio y Gali, 9. 28039 Madrid, España.

Universidad Politécnica de Valencia, proceso de priorización, software Analytic Hierarchy Process (AHP)