

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FONDO DE PROFESORES DE LA
UNIVERSIDAD DEL CAUCA



SANDRA PATRICIA MUÑOZ

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYAN, SEPTIEMBRE
2006

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FONDO DE PROFESORES DE LA
UNIVERSIDAD DEL CAUCA FONDUC

SANDRA PATRICIA MUÑOZ

Trabajo de grado para optar al título de
Administradora de empresas

Asesor académico
César Augusto Osorio Vera
Ingeniero eléctrico

Asesor empresarial
Jorge Enrique Barrera M
Gerente FONDUC

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYAN, SEPTIEMBRE
2006

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Popayán 18 de Septiembre de 2006

A mis padres por creer en mí, por su apoyo y esfuerzo
Por su dedicación y por no cansarse de luchar por hacer de mi la persona que
logré ser
A mi hermano por su comprensión
A mis compañeros por el tiempo que compartimos... GRACIAS

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a los empleados del Fondo de profesores de la Universidad del Cauca su colaboración y apoyo para la realización del presente trabajo.

Igualmente reconozco la asesoría y apoyo brindado por el asesor empresarial Jorge Enrique Barrera y el asesor académico César Augusto Osorio quienes colaboraron orientando el desarrollo de la propuesta.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	14
1.1 DESCRIPCION DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
1. 2 JUSTIFICACION.....	19
1. 3 OBJETIVOS DEL PROYECTO DE PASANTÍA.....	21
1. 3.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO DE PASANTIA.....	21
1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PROYECTO DE PASANTIA.....	21
CAPITULO III.....	26
FUNDAMENTACION TEORICA.....	26
3.1 MARCO CONCEPTUAL.....	27
3.1.1 COOPERATIVISMO.....	27
3.1.2 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	28
ANÁLISIS EXTERNO.....	30
ANÁLISIS INTERNO.....	31
ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	33
FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	33
FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO.....	34
3.2 MARCO REFERENCIAL.....	35
3.2.1 QUÉ ES UN FONDO DE EMPLEADOS?.....	35
CARACTERÍSTICAS.....	36
PRINCIPIOS.....	36
.....	36
3.2.2 RESEÑA HISTÓRICA DE FONDUC.....	37
HISTORIA DEL FONDO DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA.....	38
4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	43
MISIÓN.....	43
VISIÓN.....	43
OBJETIVO.....	43
4.2 ANÁLISIS EXTERNO.....	44
4.2.1 AMBIENTE EXTERNO GENERAL.....	44
4.2.2 ENTORNO COMPETITIVO O ESPECÍFICO.....	58
4.2.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	65
Figura 2: Diamante de Porter “FONDUC”	68
4.2.5 MATRIZ DE FACTOR EXTERNO.....	70
El total ponderado indica que FONDUC está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.	72
4.3 ANÁLISIS INTERNO.....	73
FIGURA 3. Estructura administrativa de FONDUC.....	73
4.3.1 INFORMACIÓN GENERAL INTERNA.....	74

4.3.1.2 AREA CONTABLE.....	76
4.3.1.3 ÁREA DE SISTEMAS.....	77
4.3.1.4 ÁREA DE TALENTO HUMANO.....	77
4.3.2 GESTIÓN Y SITUACION DE FONDUC.....	81
4.3.2.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	81
Cuadro 20. Capacidad directiva.....	82
4.3.2.2 GESTIÓN TECNICA.....	82
Cuadro 21. capacidad tecnológica.....	84
Cuadro 22. Capacidad financiera.....	85
En la figura 4 se muestra gráficamente la evolución de los estados financieros de FONDUC presentados en cifras en el cuadro 22.....	86
Figura 4. Evolución de estados financieros de FONDUC.....	87
ANÁLISIS FINANCIERO DEL BALANCE GENERAL.....	89
ANÁLISIS FINANCIERO VERTICAL.....	90
ANÁLISIS FINANCIERO HORIZONTAL.....	92
SITUACIÓN FINANCIERA DE FONDUC AÑO 2005.....	93
ANÁLISIS FINANCIERO DEL ESTADO DE RESULTADOS.....	98
ANÁLISIS FINANCIERO VERTICAL.....	98
ANÁLISIS FINANCIERO HORIZONTAL.....	99
4.3.2.4 GESTION COMERCIAL.....	99
MERCADO.....	100
SERVICIOS.....	101
Figura 8. Comportamiento de los créditos año 2003.....	104
Figura 9. Comportamiento de los créditos año 2004.....	105
Figura 10. Comportamiento de los créditos año 2005.....	106
PRECIOS.....	107
Cuadro 29. Plazos y tasas de interés de crédito FONDUC.....	107
CUADRO 37. ANÁLISIS COMPARATIVO DE CRÉDITO DE VIVIENDA FONDUC-SISTEMA FINANCIERO.....	112
Cuadro 38. Capacidad competitiva.....	113
4.3.2.5 GESTIÓN DE RECURSO HUMANO.....	114
Cuadro 39. Capacidad del talento humano.....	114
4.3.2.6 SATISFACCION DEL USUARIO-ASOCIADO DE FONDUC.....	114
TIPO DE MUESTREO.....	115
TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	116
DISEÑO Y APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO.....	117
RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	118
CARACTERIZACIÓN DE LOS ASOCIADOS A FONDUC.....	118
CUADRO 40 CONDICIÓN LABORAL DE LOS ASOCIADOS.....	118
CUADRO 41 PROGRAMAS Y DEPENDENCIAS.....	120
MOTIVOS PARA ASOCIARSE A FONDUC.....	120
CUADRO 42. MOTIVOS PARA ASOCIARSE.....	121
EVALUACIÓN DEL SERVICIO.....	121

COMUNICACIÓN.....	125
NUEVOS SERVICIOS DE FONDOC.....	126
4.3.3 MATRIZ DE FACTOR INTERNO.....	128
.....	130
5.1 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	131
5.1.3 APROVECHAMIENTO DE OPORTUNIDADES.....	132
5.1.4 FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....	132
5.2 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS INTERNO.....	132
5.2.3 RESPONSABILIDADES SOCIALES DE LA EMPRESA.....	135
5.2.4 VALORES BASICOS CARACTERISTICOS.....	135
5.2.5 PUNTOS FUERTES QUE CONTRIBUYEN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y LA REALIZACION DE LA ESTRATEGIA.....	135
5.2.6 DEBILIDADES Y CARENCIAS QUE IMPIDEN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.....	136
5.2.7 QUE DISTINGUE A LA EMPRESA DE LAS OTRAS.....	136
5.2.8 VENTAJAS COMPETITIVAS.....	137
5.2.9 HABILIDAD DISTINTIVA.....	137
5.3 MATRIZ DOFA.....	136
5.4 ESTRATEGIAS FUNCIONALES.....	138
AREA DE SISTEMAS.....	138
6.1 PLAN ESTRATÉGICO.....	140
6.1.1 MISIÓN.....	140
6.1.2 VISIÓN.....	140
6.1.3 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATEGICO.....	141
6.1.4 ESTRATEGIAS.....	142
6.1.4.1 ESTRATEGIAS Oportunidades – Fortalezas.....	142
6.1.4.2 ESTRATEGIAS Oportunidades – Debilidades.....	142
6.1.4.3 ESTRATEGIAS Amenazas – Fortalezas.....	142
6.1.4.4 ESTRATEGIAS Amenazas – Debilidades.....	143
6.2. FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO.....	144
PLANES PROPUESTOS.....	145
6.2.1 PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	145
6.2.1.1 PROYECTO: DESARROLLO DE MECANISMOS EFECTIVOS DE COMUNICACIÓN.....	146
OBJETIVOS.....	146
ESTRATEGIAS.....	146
ACTIVIDADES.....	146
METAS.....	148
RESPONSABLES.....	148
6.2.1.2 PROYECTO DE AMPLIACIÓN DE LA BASE SOCIAL DE FONDOC.....	149
OBJETIVOS.....	149
ESTRATEGIAS.....	149
ACTIVIDADES.....	150

METAS.....	150
RESPONSABLES.....	151
INDICADORES DE EVALUACIÓN.....	152
6.2.1.3 PROYECTO: DE BIENESTAR SOCIAL.....	152
OBJETIVOS.....	152
ESTRATEGIAS.....	152
ACTIVIDADES.....	153
METAS.....	154
RESPONSABLES.....	154
PRESUPUESTO ANUAL.....	155
INDICADORES DE EVALUACIÓN.....	155
6.2.1.4 PROYECTO DE DESARROLLO CORPORATIVO.....	156
OBJETIVOS.....	156
ESTRATEGIAS.....	156
ACTIVIDADES.....	156
METAS.....	157
RESPONSABLES.....	158
PRESUPUESTO ANUAL.....	158
INDICADORES DE EVALUACIÓN.....	160
6.2.2 PLAN DE CAPACITACIÓN.....	160
6.2.2.1 PROYECTO: FORMACIÓN SOLIDARIA DE LOS ASOCIADOS.....	160
OBJETIVOS.....	160
ESTRATEGIAS.....	161
ACTIVIDADES.....	161
METAS.....	161
RESPONSABLES.....	162
PRESUPUESTO ANUAL.....	162
INDICADORES DE EVALUACIÓN.....	162
6.2.2.2 PROYECTO DE CAPACITACIÓN y BIENESTAR DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE FONDOC.....	163
OBJETIVOS.....	163
ESTRATEGIAS.....	163
ACTIVIDADES.....	164
METAS.....	165
RESPONSABLES.....	165
PRESUPUESTO ANUAL.....	166
INDICADORES DE EVALUACIÓN.....	166
6.2.3 PLAN DE CRECIMIENTO.....	166
6.2.3.1 PROYECTO DE PORTAFOLIO DE SERVICIOS.....	166
OBJETIVOS.....	166
ESTRATEGIAS.....	167
ACTIVIDADES.....	168
METAS.....	169

RESPONSABLES.....	169
PRESUPUESTO ANUAL.....	170
INDICADORES DE EVALUACIÓN.....	170
6.3 PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	171
CONCLUSIONES.....	172
RECOMENDACIONES.....	174
GLOSARIO.....	177
BIBLIOGRAFIA.....	179
ANEXO A: ENCUESTA AL PERSONAL DEL FONDO DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA.....	182
ANEXO B: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN Y EXPECTATIVAS DEL ASOCIADO	184
ANEXO C: SIMULACION DE CRÉDITO HIPOTECARIO.....	186

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1.	Oportunidades y amenazas actuales del entorno tecnológico.....	45
Cuadro 2.	Oportunidades y amenazas actuales del entorno jurídico.....	48
Cuadro 3.	Oportunidades y amenazas actuales del entorno social.....	49
Cuadro 4.	Oportunidades y amenazas actuales del entorno demográfico.....	51
Cuadro 5.	Oportunidades y amenazas actuales del entorno político.....	52
Cuadro 6.	Oportunidades y amenazas actuales del entorno económico.....	54
Cuadro 7.	Oportunidades y amenazas actuales del entorno cultural.....	57
Cuadro 8:	Crédito De Vivienda.....	60
Cuadro 9.	Oportunidades y amenazas actuales derivadas de los competidores existentes.....	60
Cuadro 10.	Oportunidades y amenazas actuales derivadas de los competidores potenciales.....	61
Cuadro 11.	Oportunidades y amenazas actuales derivadas de los usuarios.....	62
Cuadro 12.	Oportunidades y amenazas actuales derivadas de los proveedores.....	64
Cuadro 13	Variable: barreras de entrada.....	67
Cuadro 14	Variable: Rivalidad entre competidores existentes.....	67
Cuadro 15	Variable: Amenaza de sustitutos.....	67
Cuadro 16	Variable: Poder de negociación de compradores.....	67
Cuadro 17	Variable: Poder de negociación de proveedores.....	67
Cuadro 18	Resumen del Diamante de Porter.....	68
Cuadro 19	Matriz de evaluación de factores externos.....	72
Cuadro 20	Capacidad directiva.....	82
Cuadro 21	capacidad tecnologica.....	84
Cuadro 22	Capacidad financiera.....	85
Cuadro 23	ESTADOS FINANCIEROS FONDUC.....	86
Cuadro 24.	Balance General FONDUC.....	88
Cuadro 25.	Estado De Resultados FONDUC.....	96
Cuadro 26	Indices de retención de asociados de FONDUC.....	100
Cuadro 27.	Servicios de la entidad.....	102
Cuadro 28.	Recursos Económicos.....	103
Cuadro 29.	Plazos y tasas de interés de crédito FONDUC.....	107
Cuadro 30:	Crédito de vivienda FONDUC.....	108
Cuadro 31.	Crédito de vivienda Bancolombia.....	109
Cuadro 32.	Crédito de vivienda Bancafe.....	110
Cuadro 33.	Crédito de vivienda BBVA.....	110
Cuadro 34.	Crédito de vivienda AVVILLAS.....	110
Cuadro 35.	Crédito de vivienda Colpatria.....	110
Cuadro 36.	Crédito de vivienda Fondo Nacional del Ahorro.....	111
Cuadro 37.	Análisis comparativo de crédito de vivienda FONDUC- sistema financiero.....	112
Cuadro 38.	Capacidad competitiva.....	113

Cuadro 39.	Capacidad del talento humano.....	114
Cuadro 40	Condición laboral de los asociados.....	118
Cuadro 41	Programas y dependencias... ..	120
Cuadro 42	Motivos para asociarse.....	121
Cuadro 43	Documentación solicitada.. ..	121
Cuadro 44	Tiempo de aprobación.....	122
Cuadro 45	Plazos.....	122
Cuadro 46	Tasas de interés.....	123
Cuadro 47	Variedad de créditos.....	123
Cuadro 48	Amabilidad en la atención.....	124
Cuadro 49	Tiempo de espera para ser atendido.....	124
Cuadro 50	Información.....	125
Cuadro 51	Nuevos servicios.....	126
Cuadro 52	Matriz de evaluación de factores internos.....	128

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Cobertura de credito hipotecario sistema financiero.....	60
Figura 2.	Diamante de Porter "FONDUC".....	68
Figura 3.	Estructura administrativa de FONDUC.....	73
Figura 4.	Evolución de estados financieros de FONDUC.....	87
Figura 5.	Balance general año 2004 y 2005.....	89
Figura 6.	Estado de resultados 2004 y 2005.....	97
Figura 7.	Evolución de Número de asociados de FONDUC.....	101
Figura 8.	Comportamiento de los créditos año 2003.....	104
Figura 9.	Comportamiento de los créditos año 2004.....	105
Figura 10.	Comportamiento de los créditos año 2005.....	106

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Encuesta al personal administrativo de FONDUC	181
ANEXO B. Encuesta de satisfacción y expectativas del asociado	182
ANEXO C. Simulación de crédito hipotecario.....	184

FONDO DE PROFESORES
DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA



INTRODUCCION

En el transcurso de los últimos años el concepto de empresa se ha volcado hacia modelos alternativos en los que además de la autosostenibilidad es importante también la solidaridad.

Estos modelos aplicados en nuestras economías hacen parte de las prácticas cooperativistas, que constituyen un modelo económico más acorde a la realidad local constituida por pequeñas y medianas organizaciones para las cuales la solidaridad es un factor de gran importancia en el desarrollo de sus actividades.

Actualmente el ambiente en donde se desenvuelven las organizaciones impone condiciones cada vez mayores en su gestión, lo cual lleva a reestructurar las decisiones estratégicas desarrolladas en el contexto competitivo que las rodea. Frente a esta urgente necesidad de replantear y llevar a cabo una gestión estratégica acorde a la dinámica competitiva, se presentan instrumentos que permiten tomar decisiones preparadas estratégicamente para que la organización logre una eficaz y eficiente gestión.

La planeación estratégica es el instrumento planteado para que las organizaciones fabriquen su futuro en lugar de esperar lo que éste les depara para su subsistencia.

El presente trabajo sugiere al Fondo de profesores de la Universidad del Cauca, un plan estratégico con el cual se pretende mejorar aspectos organizativos de la entidad, proceso que surge como resultado del diagnóstico interno y externo por medio del cual se identifican puntos críticos que obstruyen el logro del largo plazo deseable para el desempeño de la organización.

En el primer capítulo del documento se expone el contexto del desarrollo de la pasantía, refiriéndose a los aspectos que motivaron la propuesta y el marco teórico y referencial que fundamentan el proceso. En el capítulo 2 se hace referencia al ambiente externo general y específico de la organización, mediante análisis que conduce a la identificación de oportunidades y amenazas que retan a FONDUC; el tercer capítulo analiza el ambiente y la gestión interna, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de FONDUC. El cuarto capítulo logra como resultado el resumen de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas derivadas de los estudios anteriores (capítulos 2 y 3); por último el quinto capítulo describe los planes de acción propuestos para el logro efectivo de la estrategia.

CAPITULO I

CONTEXTO DEL DESARROLLO DEL PROYECTO

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La competitividad ¹ es una pauta común que el mercado ha fijado para todo tipo de organizaciones; es por eso que el plan estratégico propuesto para el Fondo de profesores de la Universidad del Cauca que desarrolla sus actividades bajo las nociones de la cooperación, principal fundamento de la economía solidaria, pretende orientar a la organización hacia el logro de su posicionamiento en el mercado local y regional partiendo del mejoramiento de los procesos internos y de la consolidación en el mercado actual (docentes universitarios asociados).

Las circunstancias que suscitan la presente propuesta se basan principalmente en encontrar aquellas fortalezas y debilidades con las que cuenta el Fondo de profesores para afrontar las oportunidades y amenazas que le plantea el medio en el que desarrolla sus actividades, con el fin de proyectar sus operaciones a largo plazo y programar los medios que facilitarán el logro de su visión; objetivos que serán trazados a partir de los aportes que hace la planeación estratégica para el logro de la competitividad de las organizaciones. A través de éste instrumento se plantea la formulación de estrategias que permitan lograr un posicionamiento más fuerte en el mercado y brinden posibilidades claras de competencia frente a otras entidades que pueden atraer la atención de los asociados en ciertos aspectos financieros.

Partiendo de la anterior exposición, se puede formular como la razón principal por la que se propone un diagnóstico y el posterior diseño del plan estratégico para la organización docente:

¹ Performance que mide la capacidad de la empresa para generar más valor agregado que la competencia. *Tipologías estratégicas, J.R.B. Sin publicar*

La ausencia de una dirección definida que permita adecuarse a las tendencias competitivas que presenta el medio, creando un futuro viable a partir del análisis del desempeño actual de la empresa.

1. 2 JUSTIFICACION

Al referirse a cooperativismo se hace alusión a una forma particular de hacer empresa, en la que el compromiso social es el pilar fundamental que guía el quehacer de la organización. A pesar de tener como parámetro de acción la solidaridad, no se debe dejar de lado la sostenibilidad que debe caracterizar a cualquier empresa rentable, la cual permite atender con eficiencia al cliente interno y externo que se relacionan con la organización.

Teniendo en cuenta el compromiso solidario que identifica al cooperativismo, y la necesidad de rentabilidad que debe atender cualquier organización, además de las tendencias del mercado frente al actuar de las organizaciones de hoy se considera que la única forma en que las organizaciones cumplen sus objetivos de crecimiento y supervivencia, es siendo competitivos. Para el logro de éste objetivo se plantea como herramienta de apoyo la planeación estratégica, que proporciona los fundamentos para la acción y permite evaluar las situaciones estratégicas, analizar las alternativas con un lenguaje común y decidir sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable, partiendo de una mejor comprensión del entorno en el que se opera y de las propias capacidades y limitaciones.

Para el desarrollo de la propuesta planteada a la organización profesoral es necesario contar con toda la información y conocimiento relativo a la solidaridad, término que alcanza un gran significado cultural y es la base fundamental para el cooperativismo, por lo tanto éste proceso de planeación estratégica se convierte en un aporte importante para el conocimiento y experiencia profesional, ya que la preparación académica en la cátedra de administración de empresas no hace mucha referencia a las empresas de economía solidaria, tomando como base

principal los aportes de autores y empresarios de otros sistemas económicos; aunque, como se mencionó anteriormente, estos aportes y herramientas son aplicables a la economía solidaria.

A lo largo del proceso de diagnóstico y análisis conducente a la formulación del plan estratégico, se identificarán las oportunidades que brinda el mercado para que el Fondo de profesores logre diversificar su portafolio de servicios, obteniendo un mayor nivel de satisfacción entre sus asociados encaminado al posicionamiento local y regional.

Como valor agregado del proyecto de pasantía planteado para el Fondo profesoral se elaborarán los manuales de funciones y procedimientos correspondientes a las labores desempeñadas en la organización, dado que estos instrumentos serán de gran ayuda para el logro de los objetivos trazados a través del plan estratégico, objeto de la presente iniciativa.

1. 3 OBJETIVOS DEL PROYECTO DE PASANTÍA

1. 3.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO DE PASANTIA

Diseñar un plan estratégico para el Fondo de profesores de la Universidad del Cauca “FONDUC” que sirva como directriz para que las decisiones administrativas apunten al logro de la competitividad de la organización, mediante el fortalecimiento interno y el incremento del nivel de satisfacción de sus asociados.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PROYECTO DE PASANTIA

1. Identificar los componentes esenciales del direccionamiento estratégico del Fondo de profesores de la universidad del Cauca “FONDUC”.
2. Identificar en el entorno las principales amenazas existentes para el desempeño del Fondo, al igual que las oportunidades que sea preciso aprovechar.
3. Analizar las características organizacionales y de estructura interna del Fondo de profesores de la universidad del Cauca para conocer sus fortalezas y debilidades.
4. Elaborar el diagnóstico de la situación actual del Fondo de profesores con base en los resultados encontrados en el análisis interno y externo de la organización.

5. Establecer el plan estratégico para el Fondo de profesores de la universidad del Cauca.
6. Socializar ante la junta directiva del FONDUC los objetivos planteados a largo plazo a través del plan estratégico.
7. Establecer formalmente los manuales de funciones y procedimientos concernientes a cada área y proceso concerniente al desarrollo de las labores del FONDUC.
8. determinar el grado de satisfacción del asociado-usuario de FONDUC respecto al servicio, los productos y la entidad en general

CAPITULO II

FUNDAMENTOS METODOLOGICOS

2.1 METODOLOGIA

Para dar cumplimiento a los objetivos de la propuesta de pasantía presentada al Fondo de profesores de la Universidad del Cauca se determinó obtener la información pertinente a través de fuentes primarias como entrevistas y encuestas a los empleados, asociados o usuarios y organismos encargados del manejo administrativo de la entidad.

Se aplicaron encuestas a los empleados de la entidad y a los asociados- usuarios con el fin de determinar las expectativas laborales del personal administrativo y el grado de satisfacción de los asociados.

Esta información fué procesada y analizada con ayuda de programas especializados como el SPSS, para lo cual se tabularon las encuestas aplicadas durante el proceso de recolección de datos.

La información que la empresa suministró, condujo a un análisis interno de la organización y también se tuvo en cuenta la información de personal externo: competidores, proveedores y clientes; quienes proveyeron un esquema de la organización en el plano exterior, lo que permitió equiparar las capacidades reales con las que cuenta FONDUC para afrontar las amenazas.

Además de las entrevistas se recurrió a la obtención de datos a través de fuentes secundarias como documentos, Internet y expertos en los temas de planeación estratégica y cooperativismo.

Estos datos fueron resumidos en instrumentos de planeación estratégica como:

- *Matriz de evaluación de los factores internos:* resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.
- *Matriz de evaluación de factores externos:* permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.
- *Matriz de amenazas –oportunidades –debilidades –fortalezas (AODF):* identifica tanto factores externos (amenazas y oportunidades) como internos (fortalezas y debilidades). Permite determinar el impacto presente y futuro del entorno como los problemas propios de la organización.

CAPITULO III

FUNDAMENTACION TEORICA

3.1_MARCO CONCEPTUAL

3.1.1 COOPERATIVISMO

El cooperativismo es una forma económica íntimamente ligada con el concepto de solidaridad, concepción que implica *hacer propia la causa ajena*. A partir de éste concepto surgen dos situaciones en las que se hace propia la causa ajena: *el asistencialismo*, en el que surge la solidaridad si esperar nada a cambio, y *el mutualismo* que se basa en la reciprocidad solidaria.

“La unión de los esfuerzos individuales para la realización de la obra común, que suele sintetizarse en el lema *uno para todos, todos para uno* es el elemento sustancial del cooperativismo” (Cardozo Hernán, 2004), por lo tanto las entidades inmersas en éste sistema se constituyen para beneficio de sus propios asociados en primera instancia, y de la comunidad general en segunda instancia.

Esta forma de cooperación tuvo su desarrollo a raíz de la revolución industrial y su primera experiencia exitosa la constituyó la cooperativa de Rochadale fundada el 21 de diciembre de 1844.

El cooperativismo implica un tipo específico de cooperación que se refiere a la satisfacción en forma conjunta de necesidades económicas, sociales y culturales de los asociados y de su entorno a través de una empresa, de conformidad con los valores y principios universalmente aceptados. Partiendo de la calidad de empresa que adoptan las cooperativas, es preciso anotar que éstas se encuentran igualmente afectadas por las tendencias del mercado y por tal razón es necesario orientar las organizaciones cooperativas hacia la competitividad, situación a la cual deben apuntar todas las organizaciones independientemente de su doctrina.

Existen diferentes tipos de cooperativas entre las cuales se encuentran los fondos de empleados, que son empresas asociativas, de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas por trabajadores dependientes de instituciones o empresas públicas o privadas.

Actualmente el marco legal vigente aplicable a los fondos de empleados comprende el decreto ley 1481/89 y la ley 454/98, que instruyen sobre la manera como deben cumplirse las disposiciones que rigen su actividad. Mediante el decreto 1481 se determina la naturaleza, características, constitución, régimen interno, responsabilidades y sanciones, dotándolos de un marco jurídico para su desarrollo y promoción.

En el caso del Fondo de profesores de la Universidad del Cauca, sus miembros están adscritos a esta institución en calidad de docentes de cátedra, ocasionales y de planta, profesionales universitarios vinculados laboralmente y pensionados por jubilación, invalidez o vejez originada por algún tipo de vinculación con el estamento educativo, y funcionarios del Fondo con vinculación laboral o de prestación de servicios.

3.1.2 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Los procesos de planeación a largo plazo en los que se elaboran planes a 5 años regularmente se han venido aplicando desde la década del 50; no pasando de ser “pronósticos y presupuestos, por la ausencia de una estrategia fundamental como base del plan. “ (Henderson, 1985).

Dadas las falencias encontradas en esta herramienta, surgen procesos importantes referentes al desarrollo del concepto de estrategia empresarial, como el servicio de planeación a largo plazo diseñado por el *Stanford Research Institute*

a principios de la década del 60 y los instrumentos de análisis elaborados por el Boston Consulting Group; es así como en los 20 años siguientes se ha dado el desarrollo de las técnicas de planeación y administración estratégica confiriendo especial relevancia al análisis del medio ambiente o entorno de la organización para la toma de decisiones y formulación de planes estratégicos.

La planeación estratégica se basa en el principio de toma de decisiones que comprometen a la organización y plantea que éstas deben ser tomadas estratégicamente hoy, para que en el mediano y largo plazo se logren los objetivos propuestos por la organización; en la década del 60 Drucker y Terry proponían como principio fundamental de la planeación estratégica formulaciones para orientar la empresa en el corto, mediano y largo plazo, exponiendo aún principios de planeación tradicional basados en objetivos y presupuestos cuya efecto era de corto plazo. Como se puede notar, el concepto ha evolucionado orientando a la empresa a situarse el futuro desde el hoy mediante la planeación estratégica.

Russell Ackoff (1970), uno de los más importantes conceptualizadores de la planeación estratégica consideró que ésta es el “diseño del futuro deseado y la manera efectiva de alcanzarlo” concepto que es ampliamente respaldado y explicado en la definición que al respecto hacen Leonard D. Goodstein, William J. Pfeiffer y Timothy 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”**.

Esta visión no solo hace alusión a la dirección que se desea dar a la empresa, sino a la necesidad de determinar los mecanismos y responsables que harán posible alcanzar los objetivos propuestos en el plan estratégico.

El proceso de planeación estratégica se inicia con la identificación de parámetros que guían a la organización que en su conjunto conforman el direccionamiento estratégico y permiten caracterizar la trayectoria y los factores que motivaron su creación. Con el análisis de estos parámetros se contribuye con la comprensión de la situación actual para orientar la futura.

ANÁLISIS EXTERNO

Una vez identificado el direccionamiento de la organización, es necesario realizar un análisis del entorno, que constituye un paso fundamental para el proceso de planeación estratégica y su fin es encontrar posibles oportunidades que puedan favorecer a la empresa y detectar las amenazas que debería eludir. Con éste estudio del contexto de la organización se busca, como lo argumenta (Wilson, 1983) que el negocio opere con un máximo de congruencia y un mínimo de fricciones en las condiciones cambiantes de un mundo incierto.

Autores como Michael Porter (1980) plantean que existen factores que afectan más directamente a la empresa y por tanto ejercen mayor influencia en el proceso de planeación estratégica de la misma; por lo que es necesario distinguir entre los niveles de entorno o ambiente que rodean a la organización.

Estos niveles son el ambiente externo general o macroambiente que encierra las fuerzas que a nivel macro afectan a las empresas, y el ambiente externo específico o microentorno que propone el estudio del ambiente más cercano a la organización, el comportamiento estructural del sector en el que ésta opera y las tendencias que se perciben.

El análisis del entorno específico plantea un reconocimiento del entorno más cercano a la empresa. Estudia las fuerzas que explican la competitividad del conjunto de empresas que operan dentro de un mismo mercado. El análisis estructural del sector se basa principalmente en los aportes realizados por Michael Porter (1984) para diagnosticar las fuerzas competitivas inmediatas que enfrenta una empresa.

El diamante competitivo formulado por Porter, describe los factores que determinan la ventaja competitiva y contribuyen de manera decisiva a que una organización la genere y la mantenga.

Utiliza 5 variables importantes que determinan la competitividad de la organización:

Barreras de entrada

Rivalidad entre competidores existentes

Amenaza de sustitutos

Poder de negociación de compradores

Poder de negociación de proveedores.

ANÁLISIS INTERNO

El ambiente interno de la organización es el contexto en el que se desarrollan las actividades y procesos de la empresa; mediante éste se trata de determinar cuales son los recursos y capacidades e identificar las fortalezas y debilidades de la organización para afrontar estratégicamente las condiciones reinantes en el medio.

El análisis interno requiere “reunir, procesar y evaluar la información relativa a la posición competitiva de la organización, la capacidad de adaptación e innovación,

las habilidades de los recursos humanos, la infraestructura tecnológica, los recursos financieros, el dominio administrativo” y demás operaciones internas de la empresa.

Para iniciar el análisis interno es necesario reconocer la cultura organizacional como un factor importante en el proceso, ya que afecta significativamente las decisiones empresariales y en muchos casos, es la base de las fortalezas o debilidades de las labores funcionales básicas de la organización.

Basados en éste factor, los planes estratégicos pueden ser ineficaces o contraproducentes si la cultura de la empresa es incompatible con las nuevas propuestas.

Fred R. David define la cultura organizacional como **“un patrón de conducta desarrollado por una organización conforme va aprendiendo a enfrentar su problema de adaptación al exterior e integración interior,...”**, concepto que resulta adecuado al propósito de la planeación estratégica de acoplar los factores externos con los internos para la toma de decisiones.

El análisis de la gestión de las funciones de la empresa también brinda la información interna para determinar fortalezas y debilidades y se centra en evaluar las labores de mercadeo, producción, contabilidad, recurso humano y de administración en general con el fin de determinar si los procesos internos están siendo coherentes con la misión de la organización y por ende contribuyendo al crecimiento de la misma.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico se propone realizar una conclusión de la información encontrada en los estudios anteriores: análisis del medio ambiente general, análisis del medio ambiente específico y análisis interno; con el fin de integrar los entornos y el desempeño interno para determinar qué debe ser y hacer la empresa en el mediano y largo plazo.

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico surge de los resultados encontrados en el análisis externo e interno de la organización, de los cuales se sintetizan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización. El direccionamiento estratégico es importante en el proceso de formulación del plan estratégico, ya que es una guía del campo de acción y las expectativas de la organización, que permitirán aprovechar, enfrentar y fortalecer los aspectos concluyentes del análisis DOFA. El plan estratégico está integrado por elementos importantes como:

MISIÓN: resume el propósito o razón de ser de la organización y sirve como fuerza unificadora e impulsora para la dirección del plan estratégico.

OBJETIVO GENERAL: Mediante el objetivo se propone el logro de los resultados de la actividad de la empresa en un horizonte de tiempo determinado

LAS ESTRATEGIAS: son lineamientos que indican y plantean cómo lograr la misión y los objetivos que propone la empresa.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA: La estructura es la expresión de cómo se organiza la actividad de la empresa para cumplir con los objetivos propuestos y hacer posible la implementación de las estrategias formuladas

FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

Wheelen y Hunger identifican tres componentes básicos de un plan operativo: los programas y proyectos, los presupuestos y los procedimientos.

LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS: los programas tienen permanencia indefinida y los proyectos se inician y terminan en un lapso determinado, generalmente se enmarcan en el cumplimiento de un programa.

PRESUPUESTOS: Constituyen la valoración en unidades monetarias de los recursos requeridos para llevar a cabo las acciones propuestas, así como de los resultados generados por los programas, representados en ingresos.

PROCEDIMIENTOS: Se refieren a la secuencia de pasos que debe llevarse a cabo en la operación de los programas. La necesidad de los procedimientos radica en la eliminación de situaciones caóticas que ponen en riesgo la eficiencia y eficacia de la organización.

3.2 MARCO REFERENCIAL

El Fondo de profesores de la Universidad del Cauca es una entidad de régimen solidario, que se fundamenta en los principios de este sistema.

Es un fondo de empleados cuya condición laboral se deriva del vínculo contraído con la Universidad del Cauca bajo las modalidades de: docente ocasional o de planta, profesional universitario, o pensionado por cualquiera de las condiciones anteriores.

3.2.1 QUÉ ES UN FONDO DE EMPLEADOS?

Los fondos de empleados son empresas asociativas de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas por trabajadores independientes de instituciones o empresas públicas o privadas, a fin de fomentar la solidaridad y los lazos de compañerismo entre los asociados. El número mínimo de fundadores de un fondo de Empleados debe ser diez. La administración del fondo de empleados es adelantada por la Asamblea General de Delegados, la Junta Directiva y la Gerencia. Así mismo, la inspección y vigilancia interna están a cargo del revisor fiscal y del comité de control social.

EMPRESA: El Fondo de empleados es una organización que tiene una misión y una visión, cuenta con políticas internas, externas y organismos de Administración y Control.

ASOCIATIVA: Está conformada por un grupo de personas que tienen las necesidades en común y deciden asociarse para suplirlas.

SIN ÁNIMO DE LUCRO: Los excedentes cooperativos se revierten en sus asociados en servicios y beneficios.

DE DERECHO PRIVADO: Los asociados son las únicas personas que disponen y se benefician de los servicios y ventajas que ofrece el fondo de empleados.

DE RESPONSABILIDAD LIMITADA: Ante terceros cada asociado responde inicialmente hasta el monto de sus aportes y en forma suplementaria con el monto de sus ahorros permanentes. El fondo de empleados responde ante terceros con la totalidad de su patrimonio y suplementariamente con el monto de los ahorros permanentes.

CARACTERÍSTICAS

- Está conformado por trabajadores asalariados de una misma organización
- La asociación y el retiro son voluntarios
- Se prestan servicios que benefician a los asociados
- Se garantiza la igualdad de los derechos de participación y decisión de los asociados sin consideración a sus aportes
- Los excedentes se destinan a la prestación de servicios de carácter social y al crecimiento de las reservas del Fondo de Empleados

PRINCIPIOS

Los principios generales que orientan las actividades de las organizaciones cooperativas son:

- UNIDAD: envuelve las ideas de cohesión y solidaridad e incluye conceptos como los de libre adhesión y colaboración entre organizaciones cooperativas.

- ECONOMIA: arte de la buena administración
- DEMOCRACIA: entendida como la manera de administrar o gerenciar democráticamente los intereses comunes
- EQUIDAD: considerada en el sentido de justicia distributiva
- LIBERTAD: tanto individual para asociarse a la organización, como de ésta para actuar en la sociedad y dentro de las estructuras nacionales e internacionales propias del movimiento cooperativo.
- RESPONSABILIDAD O FUNCIONALIDAD: ilustran los aspectos complementarios de un mismo concepto: funcionalidad de la empresa y responsabilidad del cooperador.
- EDUCACION: principio y elemento esencial para la existencia de la organización cooperativa, su entendimiento y aplicación práctica de los otros principios y el crecimiento del movimiento

3.2.2 RESEÑA HISTÓRICA DE FONDOC

La reseña histórica del Fondo de Profesores de la Universidad del Cauca surge del estudio de documentación recopilada durante 26 años, periodo de funcionamiento de la organización.

Se toman en cuenta los periodos en los que se desarrollan actividades importantes o sucesos clave para la organización, iniciando desde el momento de su creación hasta el presente proceso académico.

Posteriormente se presentan los elementos de direccionamiento estratégico de FONDUC: misión, visión y objetivo general de la entidad.

HISTORIA DEL FONDO DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA.²

FONDUC es una entidad sin ánimo de lucro, de derecho privado y carácter asociativo, que fue creada en el año 1984 según escritura pública N° 809 en la ciudad de Popayán.

Fué 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, conformaron el “Fondo de ahorro y bienestar profesoral de la Universidad del Cauca” como se denominó inicialmente a esta entidad, que fue presidida en ese entonces por el docente Luis González quien se desempeñó como presidente de la entidad, y Danilo Reinaldo Vivas quien ejerció como secretario.

El 28 de julio de 1983 se constituyó como “Fondo de ahorro y bienestar profesoral de la Universidad del Cauca” debido a la necesidad de canalizar recursos provenientes de donaciones realizadas por Fondos de profesores de otras instituciones universitarias a los docentes de la Universidad del Cauca damnificados por el terremoto de 1983. Con un capital de \$38.000 aportado por los fundadores el Fondo inició operaciones legalmente el 5 de marzo de 1984 mediante resolución #0274 bis y su propósito fundamental fué el de prestar servicios de crédito a los docentes universitarios asociados y el de fomentar el ahorro.

² Recopilación de actas de asamblea, junta directiva, estatutos e informes anuales.

1983-1984: Se crea el Fondo de ahorro y bienestar profesoral de la Universidad del Cauca con 47 asociados.

1985-1986: El Fondo desarrolla programas de ahorro y crédito. Se crean 6 clases de crédito: ocasional A y B, corriente A y B, formación profesoral, compra de vehículo, vivienda y calamidad, cada una con su propia reglamentación.

1986-1989: Para el año 1987 el Fondo cuenta con oficina y elementos necesarios para su funcionamiento ubicados en el edificio de postgrados de ingenierías. Se amplían los servicios establecidos a servicios de seguro y servicios de consumo.

1989 – 1990: Es el periodo más crítico ya que hay fallas administrativas, contables y de armonía entre los asociados. Se organizan planes de turismo nacional e internacional.

Se organizan capacitaciones para asociados y sus familias en confección y cerámica orientando la formación de microempresas apoyadas por la facultad de ciencias contables, económicas y administrativas F.C.C.E.A. y el SENA.

Se proyecta al Fondo en 4 direcciones fundamentales:

- Servicio social: se busca promover la capacitación para los asociados y sus familiares
- Recreación: consecución de una sede recreativa
- Servicio de ahorro y crédito: buscar mayor capitalización y fuentes de financiación para incrementar la capacidad y cobertura de crédito.
- Servicio de consumo: eliminar la intermediación para el consumo de los asociados.

1990-1991: El soporte financiero del Fondo se basa en la administración del almacén mediante ventas a asociados y no asociados.

Se designa una comisión para estudiar el proyecto de construcción de una sede social para el Fondo.

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.

Como aspirantes a asociados del Fondo se sugieren varios grupos y ya no solo los que tengan carácter de docente o investigador de la Universidad del Cauca:

- Profesores vinculados a la caja de previsión de la Universidad del Cauca
- Jubilados que disfruten de pensión concedida por la caja de previsión social de la Universidad del Cauca
- Empleados del Fondo vinculados laboralmente

Se traza un plan estratégico para la afiliación de los 380 profesores de la Universidad del Cauca que aún no son asociados, a través de información directa. En éste periodo se logra una gran estabilidad en la organización gracias a una directiva responsable y comprometida. Se crea el comité de control social encargado de controlar los resultados sociales y sus procedimientos así como los derechos y obligaciones de los asociados.

1993-1994: Existe la intención de aumentar la capacidad del Fondo en cuanto a la prestación de nuevos servicios con el fin de fortalecer la entidad; entre estos nuevos servicios se encuentra el servicio exequial.

2001-2002: Entran a funcionar los bonos con destino específico para útiles o mercado a todos los asociados.

Se conforma un comité de proyectos encargado de formular alternativas de inversión de un monto equivalente al 50% de los excedentes del año 2001.

2002-2003: Al momento el Fondo ocupa el primer puesto en Popayán y el 25 en el sur occidente catalogándose como una entidad líder gracias a su modernización, lo que le ha ayudado a superar las dificultades del pasado. FONDUC recibe un reconocimiento del banco de occidente en el que es calificado como triple A otorgándole prestigio como entidad de gran estabilidad económica.

2004-2005: FONDUC se ha catalogado como la entidad crediticia con las tasas de interés más bajas del mercado y como una de las tres entidades cooperativas con mayor proyección social.

2005-2006: Dado que hasta el momento no se cuenta con respaldo en activos fijos, se decide invertir en bien raíz para lo cual se adquiere un apartamento y local en el edificio Altozano de la ciudad de Popayán, convirtiéndose en la primera y más importante inversión que ha realizado el Fondo.

CAPITULO IV

DESARROLLO DEL
PROYECTO

4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico es el instrumento que orienta el quehacer de la organización, sus expectativas y los medios con los que cuenta para lograr su realización. Está compuesto por la misión, visión, objetivos, principios y valores. En el proceso de desarrollo de la pasantía, FONDUC estableció su direccionamiento estratégico para crear una base en la realización de nuevas propuestas.

MISIÓN

El Fondo de profesores de la Universidad del Cauca es una entidad asociativa de la economía solidaria, sin ánimo de lucro que busca promover el ahorro, crédito y brindar otros servicios mejorando la calidad de vida y el bienestar integral del asociado y su familia mediante la implementación de estrategias que logren los objetivos propuestos y culminen en su total satisfacción, fomentando la solidaridad y los lazos de fraternidad, para lo cual se fundamenta en el respaldo brindado por un excelente talento humano y adecuados recursos tecnológicos.

VISIÓN

Ser una entidad líder reconocida en el sector basada en los valores de justicia, honestidad, equidad y solidaridad, propios del cooperativismo procurando una excelente imagen, crecimiento, permanencia y bienestar para sus asociados, con base en la innovación y prestación de servicios de alta calidad de manera eficiente, eficaz y oportuna

OBJETIVO

FONDUC tendrá como objetivo general buscar el mejoramiento de las condiciones económicas, sociales, culturales, recreativas, educativas y de seguridad social de todos los asociados, mediante la práctica de la solidaridad y el compañerismo.

4.2 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis del medio ambiente externo se realiza para conformar una base confiable de información que brinde pautas para la configuración de las estrategias de corto y largo plazo aplicables a la empresa, razón por la que se tienen en cuenta diferentes variables que de una u otra forma afectan su accionar y que conforman este entorno de la organización.

El medio ambiente externo reúne aquellas fuerzas que rodean a una organización y determinan su supervivencia como resultado de su capacidad de respuesta o adaptación.

Para el estudio del medio ambiente externo se consideran dos enfoques que afectan a las organizaciones: el medio ambiente externo general que afecta a todas las organizaciones sin discriminación de su actividad comercial y el medio ambiente externo específico que afecta a determinadas organizaciones directamente.

A continuación se presenta el análisis de estos dos enfoques considerando las variables que hacen parte de cada uno de ellos, ya que como se explicó anteriormente su influencia en la empresa es diferente de un entorno a otro.

4.2.1 AMBIENTE EXTERNO GENERAL

“El macroambiente se considera, tal como lo conceptúan Leonard Goodstein William Pfeiffer, y Timothy Nolan (1997), como el conjunto de fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico

que influyen directamente en la implementación de determinada estrategia al representar fuertes oportunidades o amenazas para el desempeño organizacional.

4.2.1.1 ENTORNO TECNOLÓGICO. El entorno tecnológico estudia aspectos concernientes al desarrollo continuo de nuevas tecnologías y mejora de las existentes.

Cuadro 1. Oportunidades y amenazas actuales del entorno tecnológico

VARIABLE	A.M ³	a.m	O.M	o.m
1. automatización de procesos				*
2. velocidad en el desarrollo tecnológico		.		*
3. Internet como medio educativo		*		.

Fuente: resultado de la investigación

- la automatización de procesos es una oportunidad menor ya que la cantidad de asociados- usuarios y la complejidad de las operaciones no hacen necesaria la implementación de sistemas de mejoramiento tecnológico, pues el servicio de FONDOC se ha caracterizado por ser personalizado y el hecho de automatizarlo le resta importancia a esta cualidad.

Sin embargo es importante hacer algunas mejoras en la comunicación con los asociados -usuarios a través de mecanismos electrónicos.

- La velocidad en el desarrollo tecnológico constituye una oportunidad menor ya que el grado de complejidad de las operaciones es mínimo y actualmente se cuenta con los equipos y sistemas necesarios para el desarrollo de las mismas.
- la Internet amenaza fuertemente el sistema educativo colombiano, ya que existe una tendencia hacia la utilización de este medio como estrategia de ampliación de cobertura de las instituciones educativas de educación superior en

³ A: amenaza O: oportunidad M: mayor m: menor

el país. Constituye una amenaza para FONDUC el uso de estos mecanismos ya que al existir menor demanda del sistema educativo tradicional, las instituciones ofertarán menos oportunidades para los profesionales, restando el potencial de mercado del Fondo, y en el peor de los casos disminuirán la planta de personal con la que actualmente cuentan, originando una situación de inestabilidad más notoria para los docentes ocasionales.

4.2.1.2 ENTORNO JURÍDICO. Comprende las leyes y regulaciones que el gobierno promulga para el sector específico. Estas regulaciones son de diferente índole: penal, laboral, civil y fiscal derivadas de la Constitución Nacional y de normas específicas según la actividad que desarrolla la empresa.

- SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA SOLIDARIA: Organismo técnico del Estado encargado de la supervisión integral de la economía solidaria. La Superintendencia de la Economía Solidaria, en su carácter de autoridad técnica de supervisión desarrolla su gestión con los siguientes objetivos según el artículo 35 de la ley 454 del 4 de Agosto de 1998:

- Ejercer el control, inspección y vigilancia sobre las entidades que cobijan su acción para asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias y de las normas contenidas en sus propios estatutos.
- Proteger los intereses de los asociados de las organizaciones de economía solidaria, de los terceros y de la comunidad en general.
- Velar por la preservación de la naturaleza jurídica de las entidades sometidas a su supervisión, para hacer prevalecer sus valores, principios y características esenciales.
- Vigilar la correcta aplicación de los recursos de estas entidades, así como la debida utilización de las ventajas normativas a ellas otorgadas.

- Supervisar el cumplimiento del propósito socio-económico no lucrativo que ha de guiar la organización y funcionamiento de las entidades vigiladas.
- CÁMARA DE COMERCIO: regula y controla la existencia y desarrollo de las actividades mercantiles, la legalización de funcionamiento del establecimiento comercial mediante cumplimiento de las normas y matriculas.
- LEY 454 DE 1998: Determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el departamento administrativo nacional de cooperativas en el departamento administrativo nacional de la economía solidaria, se crea la superintendencia de la economía solidaria, se crea el Fondo de garantías para las cooperativas financieras y de ahorro y crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.
- DECRETO LEY 1481 DE 1989: Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes interno, de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los fondos de empleados
- DECRETO 3081 DE 1990: Por el cuál se establece el límite en que pueden reajustarse los aportes sociales que efectúen los asociados en las cooperativas, precooperativas, empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas y en fondos de empleados.
- DECRETO 790 DE 2003: Por medio del cual se dictan normas sobre la

gestión y administración de riesgo de liquidez de las cooperativas de ahorro y crédito, las secciones de ahorro y crédito de las cooperativas multiactivas e integrales, los fondos de empleados y las asociaciones mutualistas.

Cuadro 2. Oportunidades y amenazas actuales del entorno jurídico

VARIABLE	A.M	a.m	O.M	o.m
1. Regulación del sector financiero		*		
3. legislación tributaria				*

Fuente: resultado de la investigación

- El sector financiero en los últimos años ha recibido mucha protección de los gobiernos, dando vía libre para la ampliación de sus mercados y servicios. Recientemente solo fue criticada su labor social al cobrar intereses elevados a los usuarios, situación que solo sirvió para que los bancos aumentaran su mercado al rebajar las tasas de interés, lo que los hizo más atractivos al tiempo que cumplían con la sociedad al ampliar el acceso al crédito a más personas. Sin embargo es una amenaza menor ya que igualmente, considerando su labor social, las entidades cooperativas reciben beneficios como la exención de impuestos que actualmente se aplican al sistema financiero.
- Legislación tributaria: la legislación aplicada a los fondos de empleados es favorable para FONDUC y representa una oportunidad ya que los recursos destinados a estas obligaciones se pueden distribuir entre los asociados a través de bonos y revalorización de aportes.

4.2.1.3 ENTORNO SOCIAL. Examina los cambios que ocurren en la sociedad con el paso del tiempo y afectan directamente el funcionamiento de las organizaciones. Incluye cambios demográficos, edad y diversidad de la fuerza laboral, consumidores, interés en la calidad y la educación.

Cuadro 3. Oportunidades y amenazas actuales del entorno social

VARIABLE	A.M	a.m	O.M	o.m
1. estilos de vida				*
2. población total	.			*
3. desempleo	*			.

Fuente: resultados de la investigación

- Estilos de vida: el deseo de una mejor calidad de vida promueve en las personas la búsqueda de oportunidades que contribuyan a su logro. La educación es una de las formas por medio de las que se logra un mejor estilo de vida, situación que beneficia a las instituciones de educación superior y brinda a los docentes y profesionales vinculados una mayor estabilidad laboral. Este panorama es favorable para FONDUC ya que al tener sus asociados una mayor estabilidad laboral, se contará con los recursos que éstos aportan para el óptimo funcionamiento de la organización.

Además constituye también una oportunidad, ya que los estilos de vida dictan normas de consumo determinadas, situación favorable ya que FONDUC puede proveer los recursos con los que se suplirán dichas aspiraciones.

- Población total: según el censo realizado en el año 2005 y cuyos resultados se conocieron recientemente, los registros poblacionales encontrados son menores a los esperados, razón por la que los recursos que se habían destinado para una población total de 45.000.000, se destinarán al fomento de otros programas sociales que cubrirán mas eficientemente a una población menor. Esta situación es favorable para FONDUC ya que es una organización directamente relacionada con el servicio educativo superior en Colombia, y al verse éste beneficiado por los programas de desarrollo, los beneficios se hacen extensivos a FONDUC.

- Desempleo: el comportamiento de ésta variable social según se registra tiende a disminuir, pero se debe a que el subempleo está cobrando más fuerza y se contabiliza como una opción de empleo. Esta situación no es favorable para las instituciones de educación superior, ya que gran proporción de jóvenes dejan de lado su aspiración de estudiar una carrera profesional por dedicarse a trabajar o simplemente estudian carreras tecnológicas que duran menos tiempo. La pérdida de este importante segmento poblacional pone en duda la eficacia de la universidad para captar la atención de los jóvenes y pone en riesgo la estabilidad del sistema, por ende la de los docentes y profesionales vinculados con la institución.

Por otro lado, el comportamiento de las tasas de desempleo es inversamente proporcional al consumo, por lo tanto, al aumentar el desempleo se disminuye el consumo, situación que provoca rebajas en las tasas de interés de los bancos, con el objetivo de incentivarlo, llevando a incrementar la competencia con este tipo de organizaciones y ajustarse al comportamiento del mercado.

4.2.1.4 ENTORNO DEMOGRÁFICO. Hace referencia a las características de la población en general, la composición por edad, sexo, educación, ocupación, población total, población económicamente activa, población empleada y desempleada.

Éste análisis provee a la organización de información útil para conocer a los consumidores, así como definir y cuantificar el segmento de mercado al que se dirigen los productos o servicios y la determinación de sus tasas de crecimiento.

Cuadro 4. Oportunidades y amenazas actuales del entorno demográfico

VARIABLE	A.M	a.m	O.M	o.m
1. Situación familiar				*
2. migración				*
3. tasa de crecimiento				*
4. educación				*

Fuente: resultados de la investigación

- Situación familiar: según registros arrojados por el reciente censo, cada vez hay más personas solteras. La edad promedio para casarse es aproximadamente los 30 años. La soltería implica menos gastos de todo tipo, lo que hace que queden disponibles mayores proporciones del salario para destinarlos al ahorro, situación favorable para FONDUC ya que una de sus líneas de acción es el ahorro, aunque deberían crearse nuevas modalidades para hacerlo. Respecto al crédito no es favorable ya que como se dijo la situación familiar está directamente relacionada con los gastos, al primar la soltería hay menos necesidad de solicitar préstamos, ya que no hay situaciones que los exijan.
- Migración: la migración implica el cambio de hábitos, búsqueda de opciones de mejoramiento de la calidad de vida etc. Una de las opciones es la educación que se brinda por instituciones de educación superior que ofrecen alternativas de progreso basado en la profesionalización. la migración constituye una oportunidad para las instituciones educativas como la universidad del Cauca, que a su vez traslada los beneficios brindando mayor estabilidad laboral a los docentes y profesionales vinculados y por ende a FONDUC.
- tasa de crecimiento: los resultados que arroja el censo realizado en el año 2005 muestran una desaceleración en la tasa de crecimiento de la población reportando un total de 41.000.000 de habitantes, cifra inferior a la esperada por el gobierno quien ya preparaba programas de desarrollo para 45.000.000 de

habitantes, por lo tanto se facilita que el Estado beneficie a toda la comunidad con la prestación de servicios esenciales: salud, educación entre otros, lo que beneficiará al FONDOC ya que el incentivar la educación brinda mayores posibilidades de contrataciones y mejores niveles de vida de los asociados.

- Educación: según cifras del DANE, basadas en el censo de 2005 el 7.5% de los colombianos tiene un nivel profesional y apenas el 1.4% tiene un nivel de postgrado. Esta situación es una oportunidad, además de un compromiso social, para crear una diferencia con el sistema financiero incentivando el avance intelectual de sus asociados mediante créditos fáciles o becas concertadas.

4.2.1.5 ENTORNO POLÍTICO. Comprende la situación política nacional y local, estabilidad del sistema, tendencia ideológica de los gobiernos, políticas institucionales del Estado y sus instituciones, partidos y movimientos políticos que ejercen presión y que afectan a las organizaciones.

Cuadro 5. Oportunidades y amenazas actuales del entorno político

VARIABLE	A.M	a.m	O.M	o.m
1. ideología del gobierno	*			
2. tendencia del proceso de paz		*		
3. exenciones tributarias		.	*	
4. privatización		*	.	
5. plan de desarrollo		*		

Fuente: resultados de la investigación

- ideología del gobierno: hasta el momento no se han registrado situaciones que atenten contra la estabilidad de la educación pública universitaria, sin embargo al exigir la acreditación de universidades se pone en términos de competencia a estas instituciones con las privadas nacionales y las de origen extranjero, proceso que podría culminar en una eventual privatización del sistema educativo público

buscando mejores estándares de calidad, reflejándose los efectos directamente en los empleados, que para el caso que interesa serían los asociados de FONDUC.

Aunque el sistema público ha mostrado excelentes resultados mediante los exámenes de calidad de la educación superior ECAES superando a instituciones privadas (el caso específico de la universidad del Cauca muestra una excelente calidad de los programas universitarios evaluados) no se tiene un panorama claro de qué sucederá en el mediano plazo con la educación pública en Colombia.

- Tendencias: los últimos gobiernos de Colombia han tenido una clara finalidad Neoliberal, reduciendo el alcance de lo público, facilitando una apertura del mercado local a grandes corporaciones, situaciones que generan desequilibrio en la economía. Particularmente el primer factor es el que más afecta al Fondo de profesores de la Universidad del Cauca ya que la institución educativa es de carácter público y las políticas privatizadoras impulsadas sutilmente por el gobierno orientadas a la reducción del gasto público limitan las contrataciones de docentes y el pago justo por sus servicios, por lo tanto su afiliación a FONDUC y cumplimiento de deberes como asociado.

- Plan de desarrollo: el plan de desarrollo del actual gobierno está cimentado sobre la recuperación del orden público, por lo tanto se ha aumentado el gasto militar ostensiblemente, mientras que el gasto público, específicamente en educación y salud ha disminuido, produciendo un decremento en los recursos destinados al pago de estos servicios, lo que perjudica al FONDUC ya que no existirán fondos adicionales de los asociados que se destinen al ahorro.

4.2.1.6 ENTORNO ECONÓMICO. Se relaciona con el panorama económico en términos de flujo de dinero y bienes y servicios a nivel nacional y regional.

Cuadro 6. Oportunidades y amenazas actuales del entorno económico

VARIABLE	A.M	a.m	O.M	o.m
1. inflación			.	*
2. IPC			*	.
3. tasa de cambio				*
4. demanda		.		*
5. impuestos		*		.
6. política salarial	.	*		
7. Apertura económica TLC	*			*
8. crecimiento del sector	*	.		
9. economías a escala	*			
10. tasas de interés			*	

Fuente: resultados de la investigación

- Inflación: la inflación es el incremento del nivel general de los precios. El comportamiento de la inflación en Colombia es relativamente favorable para las entidades de crédito.

La tasa de inflación con tendencia a la baja indica un aumento moderado de los precios, por lo tanto un aumento moderado de los salarios de los trabajadores, situación que no implica un mayor beneficio para FONDUC ya que el salario de sus asociados no presenta excedentes que se puedan destinar al ahorro adicional.

FONDUC en su condición de acreedor se beneficia al presentarse una inflación baja cuando los pronósticos de éste indicador no superan el esperado y por lo tanto no debe trasladar éste costo a los usuarios mediante alzas en las tasas de interés.

- IPC: el índice de precios al consumidor según cifras oficiales se ha disminuido reflejándose esto en la variación de precios de productos y servicios; éste contexto plantea una oportunidad para el Fondo ya que al ser mas accesibles los productos, los usuarios (asociados) recurren al crédito para su adquisición.

- Nivel de tasa de cambio: el nivel de tasa de cambio es favorable para FONDUC en sus líneas de crédito, ya que eventualmente se puede impulsar el consumo de bienes extranjeros como electrodomésticos, automóviles entre otros, lo que estimularía a los asociados para la adquisición de créditos.
- Demanda: representa una oportunidad menor para FONDUC ya que la demanda de bienes y servicios tiende a mantenerse o incrementarse, estimulando la adquisición de crédito por los asociados.
- Impuestos: el comportamiento de los impuestos en los últimos gobiernos no es alentador para muchos sectores de la economía, ya que se han creado, mantenido y aumentado tasas impositivas que recaen principalmente en los salarios de los trabajadores. Ejemplo de esta situación es el impuesto de renta que aumenta progresivamente y que afecta de forma directa a los docentes de la Universidad del Cauca, por lo tanto disminuye la cantidad de ahorro de los asociados.
- La apertura económica: las actuales aperturas económicas del país, y sobre todo la actual, han creado condiciones muy favorables para el sistema financiero, principal competidor de la entidad. Ante la oferta de nuevos servicios financieros resultado de aperturas económicas, las organizaciones proveedoras de servicios de crédito existentes actualmente en el mercado se verán afectadas, ya que se brindan mayores opciones de compra de bienes y servicios de producción extranjera tanto para empresas como para personas naturales.

Con el TLC llegan nuevos servicios al país, dentro de los cuales se encuentra el educativo y principalmente el superior a través de sucursales que grandes universidades extranjeras inaugurarían para ampliar su cobertura y brindar mayores opciones a los ciudadanos; ésta situación al igual que el uso de medios

electrónicos para difundir servicios educativos afecta a FONDUC, ya que la entrada de nuevos actores al sistema educativo disminuye las posibilidades de ampliación de planta de personal docente en la universidad, por lo tanto limita el segmento que atiende el Fondo.

Como oportunidad es menor y se refleja en la variedad de servicios y bienes de que se dispondrá en el mercado, con lo se aumentará el crédito solicitado por los usuarios del servicio en el Fondo.

- Crecimiento del sector: El sistema financiero colombiano actualmente ha logrado una gran estabilidad que le ha permitido abrirse puertas mediante el factor más importante de decisión en los usuarios: la tasa de interés; para ello ha utilizado estrategias de difusión que llegan a todo tipo de públicos y por lo tanto pueden interferir en la decisión de los asociados de FONDUC de solicitar crédito con la entidad.

Constituye una amenaza mayor para FONDUC ya que desvía la atención de los usuarios del servicio de crédito hacia otras instituciones que puedan ofrecerle mejores condiciones de crédito.

- Economías a escala: las entidades financieras existentes en Colombia son grandes instituciones de origen nacional y extranjero; éstas últimas son sucursales de amplios emporios bancarios que por su extensa cobertura tienen la facilidad de disminuir sus tasas de interés con tal de acrecentar su participación de mercado.

Es una amenaza media para FONDUC, ya que a pesar de que las tasas de interés son cada vez más bajas, el Fondo reconoce a sus asociados su lealtad mediante bonos y revalorización de sus aportes.

- Tasas de interés: el alza en las tasas de interés y las presiones inflacionarias del mercado estadounidense podrían conllevar a un ajuste de las tasas nacionales, lo que sin duda se sentirá en los intereses de los créditos hipotecarios, frenando la agresiva campaña hipotecaria del sistema financiero.

4.2.1.7 ENTORNO CULTURAL. Comprende las creencias, valores, actitudes y preferencias de las personas que hacen parte determinada región o sociedad frente a los bienes o servicios que ofrece la empresa.

Es importante conocer estos aspectos ya que esta información determina la estrategia adecuada para captar la atención del segmento en cuestión.

- En el departamento del Cauca y en Popayán específicamente el desarrollo industrial no ha alcanzado un desarrollo importante.
- En el municipio existe una gran propensión al uso del sistema financiero tanto en ahorro como en crédito,
- La industria con mayor potencial de desarrollo es el turismo, aunque éste es estacional.

Cuadro 7. Oportunidades y amenazas actuales del entorno cultural

VARIABLE	A.M	a.m	O.M	o.m
1. actitud hacia el ahorro				*
2. actitud hacia la inversión			.	*
3. hábitos de compra			*	.

Fuente: resultados de la investigación

- Actitud hacia el ahorro: el temor al riesgo es el principal factor determinante para que se haya creado una cultura tan marcada hacia el ahorro. En Popayán, el sistema financiero está muy posicionado ya que brinda la oportunidad de

conservar sin mayor riesgo el dinero del ciudadano. El asociado de FONDUC no es muy diferente del ciudadano común en este aspecto, ya que siente un temor hacia la inversión, por lo que considera como una buena opción el ahorro. Es una oportunidad menor ya que beneficia uno de los fines de FONDUC, pero frena de cierta forma el fin crediticio para destinación a la inversión como los créditos empresariales, igualmente dificulta la realización de propuestas de inversión del Fondo como opción de diversificación.

- Actitud hacia la inversión: constituye una oportunidad menor ya que las iniciativas de la administración de FONDUC pueden frenarse por temores de los asociados que en su mayoría están sesgados por experiencias pasadas y quieren conservar a la organización como una entidad que recibe y presta dinero solamente. Por otro lado, el costo de vida en la región es relativamente bajo, por lo que el socio puede destinar una parte importante de su salario al consumo de bienes o hacerlo mediante créditos otorgados por FONDUC.

4.2.2 ENTORNO COMPETITIVO O ESPECÍFICO

Éste análisis plantea un reconocimiento del entorno más cercano a la empresa. Analiza las fuerzas que explican la competitividad del conjunto de empresas que operan dentro de un mismo mercado. El análisis estructural del sector se basa principalmente en los aportes realizados por Michael Porter (1984) para diagnosticar las fuerzas competitivas inmediatas que enfrenta una empresa.

Éste marco de referencia conocido como modelo de las cinco fuerzas de Porter incluye los siguientes aspectos:

- Competidores actuales
- Competidores potenciales
- Poder de los usuarios
- Poder de los proveedores
- Disponibilidad de sustitutos

4.2.2.1 COMPETIDORES ACTUALES. Actualmente el sistema financiero colombiano se encuentra en una etapa de expansión debido a factores políticos y sociales que le han favorecido y requerido respectivamente. Se trata de una agresiva campaña para ampliar la cobertura de sus servicios, rebajando los intereses de sus líneas de crédito, especialmente el hipotecario, debido al cuestionamiento acerca del papel del sector en una sociedad desigual como la colombiana al obtener utilidades superiores a los 5.5 billones de pesos.

Este panorama brinda mejores oportunidades para el usuario puesto que las condiciones que se otorgan cada vez son más favorables pero igualmente crean presiones para las entidades similares, sea cuál sea su filosofía.

Lo ideal para FONDUC sería que sus asociados no compararan sus servicios con los del sistema financiero, basados en la filosofía solidaria que promulga la entidad, pero al tratarse de dinero, se sopesan las ofertas de los bancos con los ofrecidos por el Fondo, constituyéndose todas las instituciones bancarias con sucursales en Popayán directa competencia de la entidad en temas como la tasa de interés y plazos concedidos específicamente en tema de vivienda.

- Competidores actuales en el sector: se enumeran y analizan las entidades que representan mayor competencia en el sector específicamente en tema de vivienda.

Cuadro 8: Crédito De Vivienda

BANCOLOMBIA	1% nominal mensual	12.68% efectivo anual
GRAN BANCO BANCAFE	0.93% nominal mensual	11.75% efectivo anual
BBVA	0.99% nominal mensual	
AV. VILLAS	0.94% nominal mensual	11.90% efectivo anual

Fuente: información de las organizaciones mencionadas.

Figura 1: cobertura de crédito hipotecario sistema financiero.
¡Error! Vínculo no válido.

Fuente: portafolio N° 2404 del 8 de junio de 2006

Cuadro 9. Oportunidades y amenazas actuales derivadas de los competidores existentes

VARIABLE	A.M	a.m	O.M	o.m
1. diferenciación del servicio			*	
2. identificación de nombre de la empresa		.	*	
3. tasas de interés		*	.	
4. variedad de servicios			*	
5. requisitos			*	

Fuente: resultados de la investigación

- Diferenciación del servicio: es una oportunidad mayor para FONDUC ya que el usuario-socio identifica claramente el servicio personalizado que se da para atender su solicitud, se tienen en cuenta las situaciones particulares para el otorgamiento y se dan prioridades de acuerdo a la necesidad. Constituye una de sus ventajas competitivas.
- Identificación del nombre de la empresa: al ser una entidad solidaria que reúne a asociados con un objetivo común, el FONDUC es una organización que ha logrado ser identificada como una de las más estables económica y socialmente, aunque falta fomentar la educación solidaria.
- Tasas de interés: las tasas de interés que aplica el Fondo se han catalogado

como las más bajas del mercado, aunque tienden a ser comparadas con las del sistema financiero. En realidad las tasas de interés de FONDUC son muy cómodas y están planteadas de acuerdo a la doctrina solidaria. (ver anexos: proyección de crédito de vivienda)

- Variedad de servicios: FONDUC cuenta con un amplio portafolio de servicios (Ver cuadro 27 servicios de la entidad) que lo hace muy competitivo en el mercado, además de que las tasas para cada línea de crédito son cómodas.
- Requisitos: el Fondo se caracteriza por ser ágil en la respuesta a los asociados y lo hace exigiendo mínimos requisitos, ya que de nada sirve que ante una emergencia o necesidad, se complique más la gestión y se decida si se puede o no dar el préstamo. Este factor determina una ventaja competitiva indiscutible para la organización y es una oportunidad para explotar.

4.2.2.2 COMPETIDORES POTENCIALES.

Cuadro 10. Oportunidades y amenazas actuales derivadas de los competidores potenciales

VARIABLE	A.M	a.m	O.M	o.m
1. requisitos de capital			*	
2. intereses de los clientes			.	*
3. lealtad del cliente			*	.

Fuente: resultados de la investigación

El ingreso de nuevos competidores al mercado depende del tipo y nivel de barreras de entrada: las condiciones del mercado, forma de producir el servicio analizado, comportamiento de las empresas existentes e incluso el gobierno, que establece fuertes o débiles barreras, y que según su naturaleza pueden ser favorables o amenazantes para la empresa.

Los competidores potenciales de FONDUC son todas aquellas entidades de crédito pertenecientes al sistema financiero que puedan abrir sucursales en la ciudad y aquellas que ya existen a nivel regional pero que aún no tienen una participación notoria en el mercado en temas de interés como el de vivienda.

- Lealtad del cliente: son pocos los asociados que han expresado insatisfacción con los servicios y las tasas de interés de FONDUC, por lo que podría asegurarse que existe alta lealtad con la organización, ya que además de ser sus clientes, son sus dueños.

4.2.2.3 USUARIOS DEL SERVICIO.

Cuadro 11. Oportunidades y amenazas actuales derivadas de los usuarios

VARIABLE	A.M	a.m	O.M	o.m
1. sensibilidad al precio		*		
2. concentración de usuarios			*	
3. productos sustitutos				*

Fuente: resultados de la investigación

La competencia en el sector está determinada en parte por el poder de negociación de los compradores con las empresas que producen en bien o servicio.

El Fondo de profesores de la Universidad del Cauca cuenta con un capital humano distinguido en la región y muy apreciado por el sistema financiero local, dado que la Universidad del Cauca es una entidad pública de educación superior que reúne a docentes y profesionales al servicio de la educación universitaria.

Los usuarios de los servicios de FONDUC son al mismo tiempo asociados y por esta razón su participación y poder de decisión determina la competitividad de la organización.

Como asociados definen las tarifas y condiciones de los servicios al opinar y recomendar en asamblea general o mediante junta directiva, cuyos miembros son a la vez usuarios.

Como usuarios solicitan créditos de diferente tipo y cuantía o ahorran en las condiciones que plantea el reglamento de crédito de la entidad. Los usuarios se clasifican en:

- Usuarios de servicio de crédito: turismo, vivienda, educación, ordinario, avance, calamidad domestica
- Usuarios del servicio de ahorro: además del ahorro permanente obligatorio establecido en el artículo 32 del estatuto de FONDUC, los asociados podrán depositar ahorros voluntarios en la cuantía que consideren y por los cuáles se reconocerá intereses y corrección monetaria.
- Usuarios de seguros: los asociados que aceptan el pago de un seguro específico contratado por el FONDUC para efectos de protección de: familia mediante seguro exequial, seguro de vida de deudores para proteger los créditos otorgados y garantizar el pago de estos, póliza de seguro de vehículo que ampara daños en estos bienes.

Como asociados los docentes y profesionales reciben los siguientes incentivos:

- Revalorización de aportes: de acuerdo al proyecto de revalorización de aportes autorizado por la asamblea general los excedentes son distribuidos bajo el articulo 19 del decreto 1481 de 1989 así:

Reserva para protección de aportes sociales

Fondo social

Fondo para revalorización de aportes sociales

- Bonos: destinados a consumo en supermercados de la ciudad, su monto y frecuencia dependen de las condiciones financieras de la entidad.
- Fiesta de integración de fin de año: que se realiza días antes de finalizar labores académicas en la Universidad del Cauca en un espacio apropiado para aproximadamente 350 personas. En ésta reunión se realizan rifas de electrodomésticos y aparatos eléctricos que hacen más atractiva la jornada.

4.2.2.4 PROVEEDORES.

Cuadro 12. Oportunidades y amenazas actuales derivadas de los proveedores

VARIABLE	A.M	a.m	O.M	o.m
1. concentración de proveedores			*	
2. disponibilidad de insumos sustitutos		*		

Fuente: resultados de la investigación

El poder de estos actores incrementa la competencia del sector, elevando los precios o restringiendo el acceso a determinados recursos e insumos, mediante estos mecanismos ellos definen el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Como se indicó anteriormente el usuario de FONDUC es al mismo tiempo su asociado, y como tal debe cumplir con los compromisos derivados de su afiliación en términos económicos:

Cancelar el aporte inicial, los aportes sociales individuales de carácter ordinario y extraordinario que le correspondan, y el ahorro permanente, lo mismo que las sumas que adeuda por concepto de operaciones de crédito o de cualquier otro servicio que reciba de FONDUC.

Estos recursos, que son desembolsados mensualmente mediante la intervención de la entidad pagadora de los servicios académicos y profesionales de los asociados, representan el principal insumo de FONDUC. Al crearse el compromiso de su pago oportuno, el Fondo controla el acceso a dichos recursos, eliminando cualquier poder de negociación de proveedores.

4.2.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

El instrumento de análisis que se tratara en el presente texto, es de amplio reconocimiento en los estudios acerca de competitividad y representa una visión completa de sus incidencias en la vida y actividades de las empresas y los distintos sectores ansiosos del logro de ventajas en el mercado y sobre sus competidores.

El diamante competitivo formulado por Porter, describe los factores que determinan la ventaja competitiva y contribuyen de manera decisiva a que una organización la genere y la mantenga. Utiliza 5 variables importantes que determinan la competitividad de la organización:

Barreras de entrada

Rivalidad entre competidores existentes

Amenaza de sustitutos

Poder de negociación de compradores

Poder de negociación de proveedores.

Cada una de las variables se califica resumiendo la evaluación de cada factor con las siguientes apreciaciones:

- Ponderación 5: si el factor de evaluación tiene calificación Alta, lo que sugiere que el comportamiento de la misma es favorable para la organización.
- Ponderación 2.5: si el factor de evaluación tiene calificación media, lo que sugiere una influencia indiferente o neutra para la organización
- Ponderación 1: si el factor de evaluación tiene calificación baja, y su comportamiento tiene influencia desfavorable para la organización.

La calificación general de la variable es el resultado de la sumatoria de las ponderaciones sobre el total de factores evaluados, cifra que será la base para la construcción del diamante de Porter.

Además del Diamante de Porter se exponen los factores clave de éxito para FONDUC como complemento del análisis de la industria, derivados del estudio detallado de los aspectos tratados hasta el momento.

“DIAMANTE DE PORTER”

Cuadro 13 Variable: barreras de entrada competidores potenciales

FACTORES	PONDERACION	CALIFICACION
Normatividad	5	Alta
barreras de entrada	2.5	Media
Diferenciación del producto	5	Alta
Identificación de marca	5	Alta
Protección gubernamental	2.5	Media
TOTAL	20	4

Cuadro 14 Variable: Rivalidad entre competidores existentes

FACTORES	PONDERACION	CALIFICACION
Restricción gubernamental	2.5	Media
Concentración de competidores	2.5	Media
Diferenciación del producto	5	Alto
Identificación de marca	5	Alto
Protección gubernamental	2.5	Media
Barreras de salida		
• Especialización de activos	2.5	Media
• Barreras emocionales		
TOTAL	20	3.33

Cuadro 15 Variable: Amenaza de sustitutos

FACTORES	PONDERACION	CALIFICACION
Disponibilidad de sustitutos cercanos	2.5	Media
Propensión compradores por sustituir	1	Bajo
TOTAL	3.5	1.75

Cuadro 16 Variable: Poder de negociación de compradores

FACTORES	PONDERACION	CALIFICACION
sensibilidad al precio	2.5	Media
Impacto calidad/ desempeño	5	Alta
PALANCA DE NEGOCIACIÓN	2.5	Media
Productos sustitutos	2.5	Media
Concentración de compradores	5	Alta
Información compradores	2.5	Media
TOTAL	20	3.33

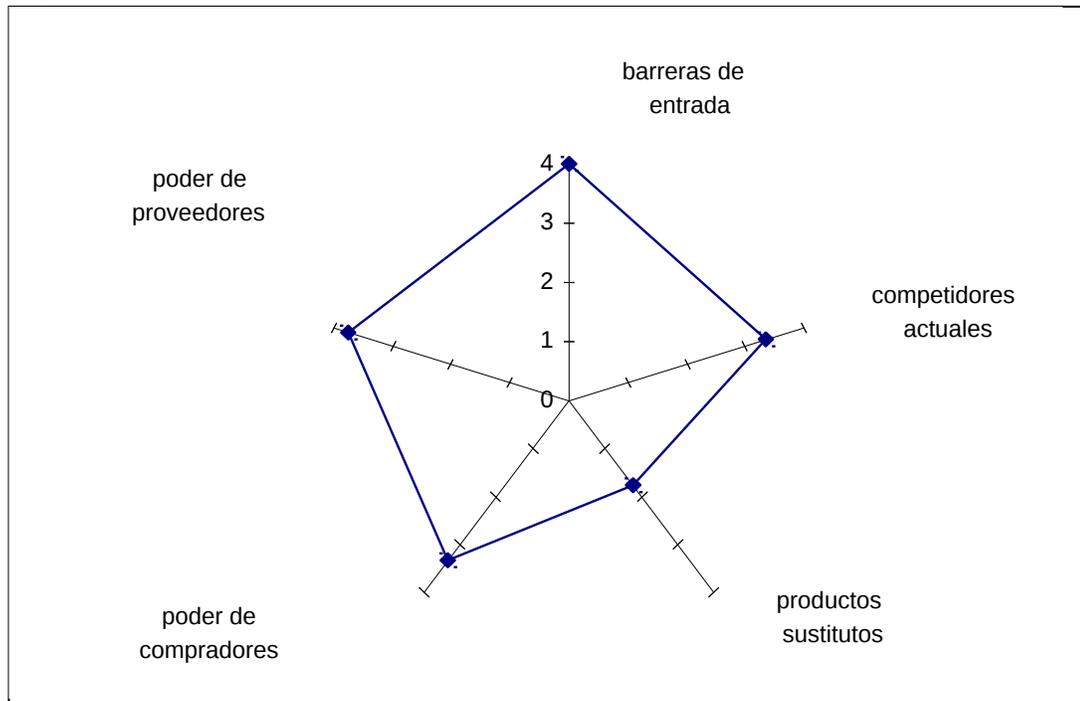
Cuadro 17 Variable: Poder de negociación de proveedores

FACTORES	PONDERACION	CALIFICACION
Disponibilidad de insumos sustitutos	2.5	Media
Concentración de proveedores	5	Alta
TOTAL	7.5	3.75

Cuadro 18 RESUMEN DEL DIAMANTE DE PORTER

VARIABLE	FRECUENCIA	PUNTUACION	MEDIA
• Competidores potenciales	5	20	4
• Competidores actuales	6	20	3.33
• Productos sustitutos	2	3.5	1.75
• Poder de compradores	6	20	3.33
• Poder de proveedores	2	7.5	3.75

Figura 2: Diamante de Porter "FONDUC"



Fuente: resultados de la investigación

El diamante de Porter muestra la situación de FONDUC respecto a las cinco fuerzas evaluadas. Las barreras de entrada son fuertes para la industria, en especial porque se trata de una entidad solidaria que reúne a un grupo particular de asociados - usuarios. Las principales barreras son la normatividad impuesta para este tipo de entidades y la diferenciación de producto que hacen los usuarios, ya que cuentan con características específicas y favorables para ellos.

Respecto a la rivalidad de competidores, FONDUC compite a la par con otros sistemas crediticios, pero contando siempre con ventajas significativas que son percibidas por los usuarios, situación que es bastante importante para la competitividad de la entidad.

Los sustitutos que un socio puede encontrar en el mercado son pocos, ya que las características de los servicios de FONDUC son muy superiores a las ofrecidas por el mercado. Hay baja propensión a comparar y sustituir por parte de los usuarios, lo que respalda la actividad de FONDUC.

Los asociados son a la vez usuarios del servicio de FONDUC, por lo tanto su poder de negociación es influyente en calidad de compradores como de proveedores, ya que son ellos los que suministran el recurso operativo de la organización. Sus decisiones en asamblea o por medio de la junta directiva son definitivas para el desempeño de la organización y el comportamiento de los servicios.

4.2.4 FACTORES CLAVE DE ÉXITO.

Los factores claves de éxito para entidades de ahorro y crédito se basan principalmente en la tasa de interés y la excelente relación cliente o socio- entidad al ofrecer un servicio oportuno.

De acuerdo con la anterior apreciación se encuentra que en el Fondo permanentemente se hacen ajustes a las tasas de interés de las distintas modalidades de crédito, ya que existe una competencia agresiva en el mercado liderada por el sector financiero que actúa a nivel nacional y cuenta con los suficientes recursos para tomar este tipo de decisiones.

Además de los aspectos comerciales nombrados anteriormente también debe considerarse el factor educativo que se convierte el factor clave para el funcionamiento de una organización solidaria como el fondo de profesores de la universidad del Cauca FONDUC. Al respecto se encuentra que existe poca

concientización de lo que significa e implica la solidaridad, lo que dificulta en algunos momentos el accionar de la entidad.

Respecto a la relación asociado- entidad, las características del asociado y de la entidad en general establecen una relación basada en la cordialidad y el respeto, además, el estudio de satisfacción del asociado diagnosticó una buena percepción sobre el servicio que en general se brinda en FONDUC por parte de los empleados.

4.2.5 MATRIZ DE FACTOR EXTERNO

La matriz de factor externo es un instrumento que resume las oportunidades y amenazas que afronta la organización y surge del análisis del medio ambiente externo, como parte del proceso de planeación estratégica. Para la realización de la matriz se hace una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso del análisis externo, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria.

Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

A continuación se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 =

una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

Al multiplicar el peso de cada factor por su calificación se obtiene una calificación ponderada, que al totalizarse determinan el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización responde de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación.

Cuadro 19: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
legislación tributaria	0.14	4	0.56
actitud hacia el ahorro	0.07	3	0.21

lealtad del cliente	0.10	3	0.3
concentración de usuarios	0.11	4	0.44
Estrecha relación con la institución educativa	0.12	2	0.24
AMENAZAS			
Impuestos	0.12	2	0.24
política salarial	0.09	2	0.18
tasas de interés	0.10	4	0.4
Políticas educativas: privatización	0.08	2	0.16
desempleo	0.07	2	0.14
TOTAL	1.00		2.87

El total ponderado indica que FONDUC está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

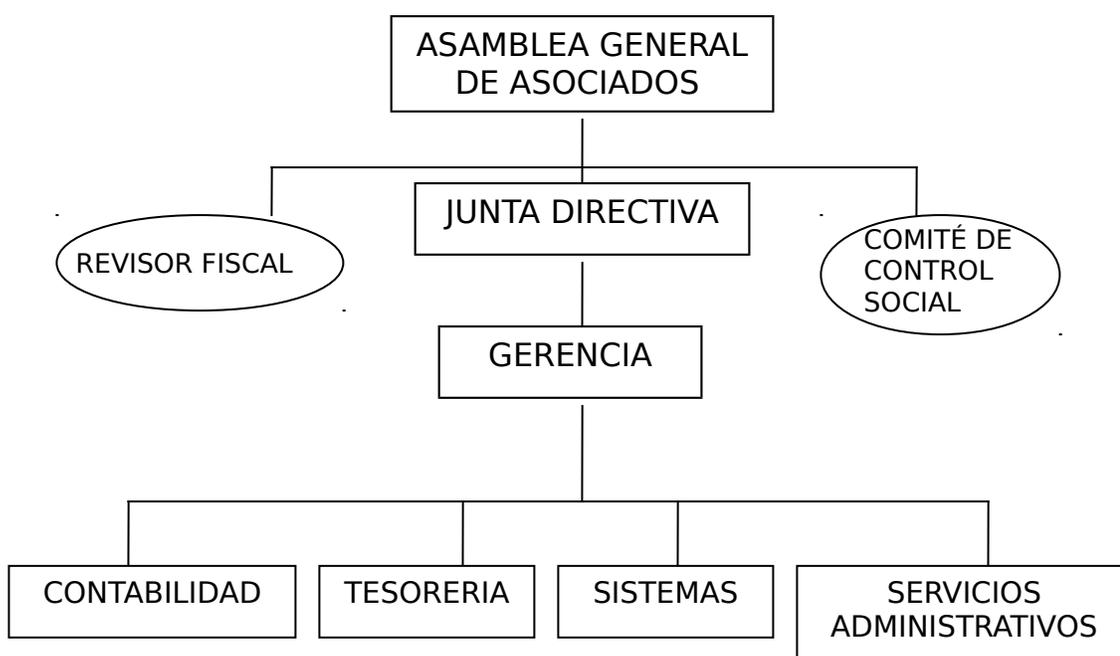
Las decisiones tomadas y ejecutadas por la administración de FONDUC están dirigidas a contrarrestar los efectos de algunas situaciones presentes, y continuamente se replantean con el fin de adaptarse a los cambios que se presentan en el entorno.

4.3 ANÁLISIS INTERNO

El análisis del medio ambiente interno muestra aspectos importantes del desarrollo de las actividades de FONDUC, y se desarrolla de acuerdo a las áreas funcionales encontradas: administrativa, contable, de sistemas, talento humano.

Se analiza igualmente la situación y gestión de la entidad de acuerdo a la información hallada en archivos de la entidad y en documentos que soportan la gestión actual de FONDUC. Este análisis se basa en la gestión administrativa, técnica, contable y financiera, y comercial.

FIGURA 3. Estructura administrativa de FONDUC



Fue

nte: archivo de FONDUC

4.3.1 INFORMACIÓN GENERAL INTERNA

4.3.1.1 ÁREA ADMINISTRATIVA.

La administración de fondos de empleados debe ser adelantada por la Asamblea General de asociados, la Junta Directiva y la Gerencia. Así mismo, la inspección y vigilancia interna están a cargo del revisor fiscal y del comité de control social.

- **ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS:** Es el máximo organismo de administración de FONDUC y sus decisiones son obligatorias para todos los asociados. La conforman todos los asociados hábiles o sus delegados. La asamblea es de dos clases:

Ordinaria: se reúne una vez al año dentro de los tres primeros meses siguientes al cierre de cada periodo contable.

Extraordinaria: sesiona en cualquier época del año para tratar asuntos de urgencia. Para la reciente asamblea general de asociados celebrada el día jueves 16 de marzo de 2006, se citó a 580 asociados, quienes conforman en cuerpo administrativo de mayor jerarquía en la entidad.

- **JUNTA DIRECTIVA:** Es el órgano de administración permanente de FONDUC y está sujeto a la asamblea general, responde por la dirección general de los negocios y operaciones. Está integrada por 5 asociados hábiles con sus respectivos suplentes por un periodo de 2 años. Sesiona por lo menos 2 veces al mes en reuniones ordinarias y extraordinarias si así se requiere.

Actualmente la junta directiva nombrada para el periodo 2006-2007 está conformada por:

PRINCIPALES

Milton Arango
Carlos Ignacio Mosquera
Leonor Guevara
Luis Eduardo Montoya
Luis Alfonso Calvo

SUPLENTE

Gloria Inés Fonseca
Luis Jorge González
Gustavo Zúñiga
Pedro Aníbal Yanza
Luis Alberto Herrera

- **GERENTE:** Es el representante legal y órgano de comunicación con los asociados y con terceros, ejecutor de las decisiones de la junta directiva, jefe de la administración y superior jerárquico de los empleados. Es elegido la Junta Directiva para un periodo de 2 años.

El gerente de FONDUC desde el año 1998 es el señor Jorge Enrique Barrera Moreno quien es administrador de empresas vinculado a la universidad del cauca como docente de la facultad de ciencias contables, económicas y administrativas.

- **REVISOR FISCAL:** Es el encargado de la inspección y vigilancia interna de FONDUC. Debe ser contador público y no ser asociado del Fondo. Es elegido por la asamblea general para un periodo de 2 años.

Las funciones de revisoría fiscal son ejercidas actualmente por la contadora pública Diva Ruiz Muñoz, especialista en revisoría fiscal y auditoria internacional, especialista en control interno y gestión de calidad, quien lleva 1 año prestando sus servicios a la organización.

Su campo de acción se enmarca en la realización de auditoria financiera, de crédito, y de gestión.

- **COMITÉ DE CONTROL SOCIAL:** Tiene a su cargo controlar los resultados sociales y procedimientos para el logro de los mismos, así como los derechos y obligaciones de los asociados con FONDUC.

Está integrado por 3 asociados hábiles principales con sus respectivos suplentes para un periodo de 2 años. Los asociados que conforman en comité de control social para el periodo 2006 -2007 son:

<u>PRINCIPALES</u>	<u>SUPLENTES</u>
Maria Floridis medina	José Higinio Ruiz
Ruby Ulchur	Ciro Alirio Figueroa
Jaime fajardo	Hortensia Alaix de valencia

4.3.1.2 AREA CONTABLE

La gestión contable del Fondo de profesores de la Universidad del Cauca está a cargo de un contador público, quien debe registrar los movimientos de crédito, ingresos y egresos de la entidad y generar la información relativa para la toma de decisiones. El área contable se encarga de:

- Recopilar la información contable y generar los reportes.
- Generar los estados financieros

MISIÓN DEL CARGO: Desarrollar la contabilidad interna del Fondo de profesores de la Universidad del Cauca aplicando las normas y procedimientos vigentes a fin de lograr información oportuna y confiable que produzca los elementos de análisis para la toma de decisiones en la evaluación, programación y control de los recursos financieros de FONDUC y en cumplimiento de obligaciones para con las entidades estatales.

PERFIL DEL ENCARGADO

Nombre: María Jackeline Alarcón

Antigüedad en el cargo: 16 años

Estudios: profesional en contaduría pública

Especialización en revisoría fiscal

4.3.1.3 ÁREA DE SISTEMAS

Se encarga del manejo y control de sistemas, equipos de cómputo y software operativo. El software operativo es manejado por la tesorería del Fondo para efectuar las operaciones de crédito solicitadas por los asociados, pero hay una persona encargada de brindar el soporte técnico de las aplicaciones.

PERFIL DEL ENCARGADO

Nombre: Efraín Solano

Antigüedad en el cargo: 3 años

Estudios: ingeniero civil, docente de la universidad del Cauca.

4.3.1.4 ÁREA DE TALENTO HUMANO

DATOS GENERALES: El recurso humano de FONDUC está conformado por los asociados que totalizan 600 a mayo de 2006 y el personal que labora permanentemente en la entidad, que en total son 7 incluyendo al gerente y a aquellos que actúan como apoyo (revisoría fiscal y sistemas).

Mediante trabajos realizados al interior de la organización se ha diagnosticado una falla de comunicación entre las directivas y los asociados de FONDUC, por lo que

es necesario implementar y retomar algunas propuestas encaminadas al mejoramiento de éste importante aspecto.

En cuanto a la comunicación con el personal que está permanentemente en las instalaciones de FONDUC, se ha logrado determinar que la comunicación y confianza es muy buena.

Existe un alto grado de compromiso y pertenencia por parte del personal de FONDUC, ya que aseguran estar muy satisfechos con su labor dentro de la entidad y la forma como es reconocida. El aspecto de menor favorabilidad para los empleados de FONDUC es la estrechez del espacio de labores, ante lo cual manifiestan la necesidad de buscar un espacio más amplio y adecuado para el desarrollo de las mismas.

Cabe anotar que éste espacio fue cedido por la Universidad del Cauca al FONDUC para llevar a cabo sus actividades y por dicho concepto no exige ninguna retribución, por lo que representa un ahorro en los costos operativos de la entidad.

CONTRATACION

El Fondo de profesores de la Universidad del Cauca ha optado por utilizar los contratos por prestación de servicios para algunos cargos, con el fin de lograr un ahorro de recursos y una labor más efectiva basada en el cumplimiento de tareas específicas.

CAPACITACIÓN

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo.

La capacitación debe centrarse en reforzar aspectos técnicos del trabajo de los empleados, pero también es necesaria la capacitación en aspectos relacionados con la atención a los clientes. La capacitación que se realiza en FONDUC es de 2 formas:

- Interna: Capacitación orientada al personal en el manejo de los programas informáticos que apoyan la actividad crediticia y están dirigidos específicamente a las personas que se relacionan con desarrollo de estas tareas.
- Externa: Capacitación que brindan otras entidades y se dirige a determinados cargos de la entidad como contabilidad, a quien se capacita principalmente en aspectos tributarios.

INCENTIVOS

Por incentivos o compensaciones se entiende toda forma de pago o recompensa destinada a los empleados y que se derivan de su empleo. Tienen dos componentes:

- Pagos monetarios directos: en forma de sueldos, salarios, bonos, y comisiones
- Pagos indirectos: beneficios económicos en forma de seguros colectivos o vacaciones pagadas por el empleador.

Los incentivos para los empleados de FONDUC son:

- Pagos directos ocasionales: Los bonos de asociado destinados a consumo en supermercados de la ciudad se hacen extensivos a los empleados
- Se brinda la posibilidad de ser socio del Fondo a los empleados que cuenten con la capacidad y condiciones para tal categoría.
- Pagos indirectos ocasionales: Se destinan unos recursos como auxilio para el pago de vacaciones colectivas de los empleados.

EVALUACIÓN

La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo.

Es un concepto dinámico ya que los empleados son evaluados continuamente de manera formal o informal. Mediante la evaluación del desempeño se localizan problemas de supervisión, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, de desacuerdos, de desaprovechamiento de potencialidades del empleado, de motivación etc.

Según lo identificado la evaluación del desempeño ayuda a determinar la necesidad de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

En el Fondo de profesores actualmente no se desarrollan actividades tendientes a la evaluación del personal, por lo tanto no se han establecido bases que fundamenten la implementación de decisiones en busca del mejoramiento y motivación del empleado.

4.3.2 GESTIÓN Y SITUACION DE FONDUC

Se tratará aspectos significativos en la gestión administrativa, contable, técnica y comercial de FONDUC, mostrando la evolución que se ha presentado en algunos de ellos, para sustentar el crecimiento y desarrollo general que ha tenido la organización desde el momento de su creación.

4.3.2.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La gestión administrativa de FONDUC está a cargo de la junta directiva y el gerente designado principalmente. Éstos representan el interés de los asociados constituidos como asamblea general, la que se congrega en reuniones ordinarios una vez por año, situación que dificulta el avance de propuestas que gustan o no a las mayorías.

Para la identificación de la gestión administrativa se tiene en cuenta la encuesta de PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA que se diligenció por parte de la gerencia, específicamente el aspecto de capacidad directiva.

El perfil de capacidad interna evalúa las fortalezas y debilidades de la empresa de acuerdo a los factores que afectan su operación corporativa. La capacidad directiva identifica las fortalezas o debilidades que se relacionan con el proceso administrativo.

Cuadro 20. Capacidad directiva

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			F o D
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
CALIFICACION	3	2	1	3	2	1	3	2	1	
1. Imagen corporativa	X						X			F - 9
2. evaluación y pronóstico del medio					X		X			D - 6
3. flexibilidad de la estructura organizacional			X					X		F - 2
4.comunicación y control gerencial				X			X			D - 9
5.sistemas de toma de decisiones			X					X		F - 2
6.evaluación de gestión			X					X		F - 2
TOTAL	9	0	6	9	6	0	RESULTADO			
CALIFICACION	15			15			F:50% D:50%			

Fuente: encuesta de perfil de capacidad interna

La imagen corporativa del FONDUC se ha logrado gracias a la seriedad y responsabilidad con que se manejan los recursos de los asociados, cualidades que le han servido para consolidarse a través de los 26 años de existencia, llegando a captar la lealtad de cerca de 600 docentes, profesionales y pensionados de la Universidad del Cauca.

La mayor debilidad de FONDUC radica en la comunicación, ya que al contar con 600 asociados, se dificulta tener un contacto efectivo que permita consolidar a la organización y tomar decisiones oportunas para su accionar, ya que los asociados se reúnen solo una vez al año.

4.3.2.2 GESTIÓN TECNICA

El programa de cartera DELTA es la base fundamental para las operaciones de crédito y cartera del fondo de profesores de la universidad del Cauca. Fue desarrollado por el ingeniero Efraín de Jesús Solano Fajardo, docente de la facultad de ingeniería civil, quien presta sus servicios como programador de sistemas a FONDUC.

El programa DELTA genera la siguiente información:

INFORMACION GENERAL

- Número de asociados de FONDOC
- Datos: dirección, teléfono, e-mail, estado civil.
- Dependencia: programa y facultad, dependencia administrativa
- Categoría del asociado: docente de planta, ocasional, Unidad de salud, Pensionado, Profesional universitario
- Sueldo asignado

INFORMACION DE CREDITO

- Código del asociado
- Número de la cuenta bancaria
- Banco
- Trayectoria crediticia con FONDOC
- Líneas de crédito: avance, Avance prima, Ordinario, Calamidad, Estimulo para vivienda, Educativo, Turismo y recreación, Seguro de vehiculo
- Garantías
- Características del crédito: cuota, interés, seguro, plazo.

INFORMACION DE INGRESOS A FONDOC

- Cuota mensual de crédito de cada asociado: abono a capital, abono a interés.
- Cuota de asociación
- Aportes de cada asociado
- Ahorro voluntario de cada asociado
- Ahorro permanente de cada asociado
- Multas de cada asociado
- Aporte de ingreso del asociado

INFORMACION DE EGRESOS

- Número de asociados que han solicitado créditos
- Línea de crédito solicitada
- Valor del crédito solicitado
- Número de cuotas de cada crédito otorgado
- Valor de la cuota periódica
- Tasa de interés aplicada al crédito

El perfil de capacidad técnica mide aspectos relacionados con la infraestructura y los procesos de las empresas.

Cuadro 21. capacidad tecnológica

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			F o D
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
CALIFICACION	3	2	1	3	2	1	3	2	1	
1.Capacidad de innovación			X					X		F - 2
2.nivel de tecnología utilizado en los servicios			X					X		F - 2
TOTAL	0	0	4	0	0	0	RESULTADO			
CALIFICACION	4			0			F: 100% D: 0%			

Fuente: encuesta de perfil de capacidad interna

Dadas las características y alcances operativos del FONDUC, la tecnología con la que opera es suficiente y está plenamente adaptada a las necesidades.

Se cuenta con personal altamente capacitado para el manejo y desarrollo de software operativo, lo cual le brinda una ventaja competitiva en el perfeccionamiento de las actividades de la organización.

4.3.2.3 GESTION CONTABLE Y FINANCIERA. ⁴

⁴ tomado de informes de asamblea general del Fondo de profesores de la Universidad del Cauca.

La gestión contable y financiera de FONDUC está a cargo del área de contabilidad, quien registra los movimientos contables y asesora en las decisiones concernientes con su labor. La capacidad financiera identifica los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras como deuda, disponibilidad de recursos, capacidad de endeudamiento, composición del balance, liquidez, rentabilidad etc.

Cuadro 22. Capacidad financiera

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			F o D
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
CALIFICACION	3	2	1	3	2	1	3	2	1	
1. acceso a capital cuando se requiere				X			X			D - 9
2. rentabilidad, retorno de la inversión		X						X		F - 4
3. liquidez, disponibilidad de fondos internos			X				X			F - 3
4. habilidad para competir con precios (tasas de interés)	X						X			F - 9
5. capacidad para satisfacer la demanda			X				X			F - 3
6. elasticidad de la demanda con respecto a los precios			X					X		F - 2
TOTAL	9	4	8	9	0	0	RESULTADO			
CALIFICACION	21			9			F: 70% D: 30%			

Fuente: encuesta de perfil de capacidad interna

El acceso a capital privado por parte de FONDUC es una gran debilidad de la entidad, lo que podría en un momento dado representar dificultades operativas si éste no es accesible cuando se requiere.

En general el Fondo cuenta con una buena capacidad financiera, es competitivo en tasas de interés con la banca comercial a pesar de ser una organización totalmente diferente en esencia.

Cuadro 23. ESTADOS FINANCIEROS FONDUC
(en miles de pesos)

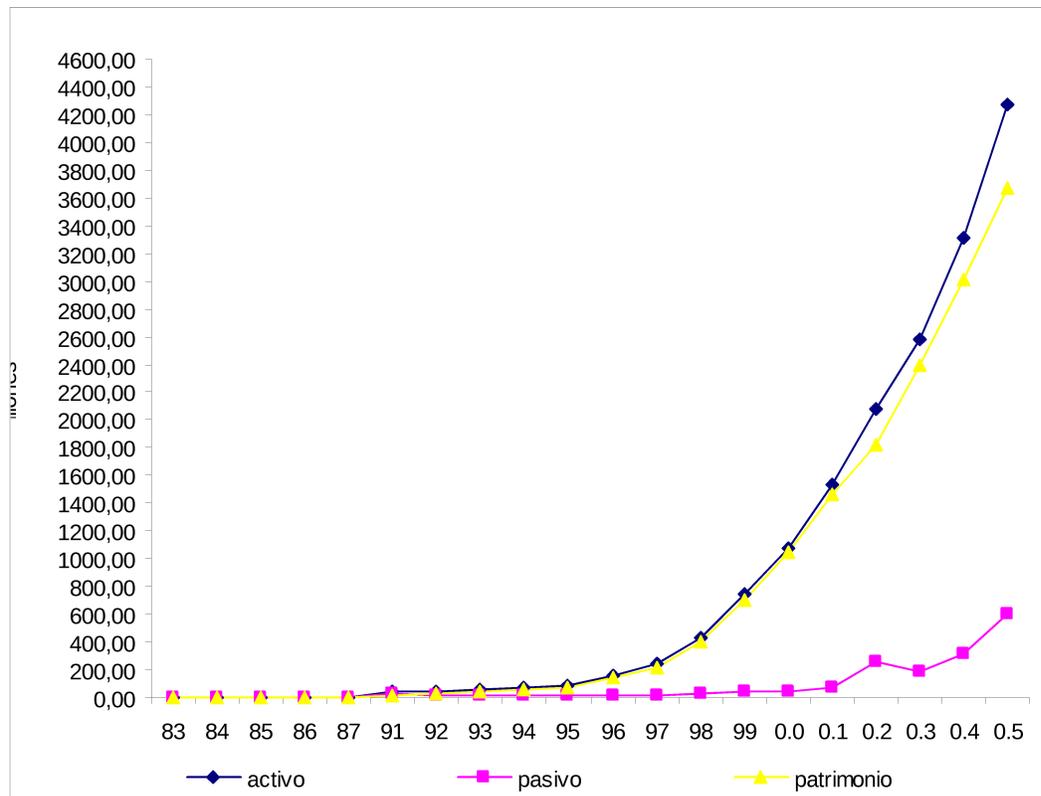
A diciembre de	Activo	Pasivo	Patrimonio
1983	60.000	14.000	47.000
1984	393.000	273.000	120.000
1985	1.663.000	542.000	1.211.000
1986	3.796.000	1.569.000	2.229.000
1987	5.598.000	1.583.000	4.015.000
1991	49.333.000	28.735.000	20.598.000
1992	42.863.000	16.007.000	26.856.000
1993	51.406.000	14.705.000	36.701.000
1994	69.214.000	18.666.000	50.548.000
1995	87.811.000	12.872.000	74.939.000
1996	154.286.000	15.230.000	139.056.000
1997	237.062.000	18.569.000	218.493.000
1998	429.659.000	32.885.000	396.775.000
1999	750.516.000	49.711.000	700.805.000
2000	1.080.853.000	39.405.000	1.041.448.000
2001	1.531.593.000	74.641.000	1.456.952.000
2002	2.071.497.000	255.772.000	1.815.725.000
2003	2.573.896.000	182.991.000	2.390.905.000
2004	3.317.205.000	311.446.000	3.005.759.000
2005	4.264.042.000	600.653.000	3.663.389.000

Fuente: archivo de FONDUC

En la figura 4 se muestra gráficamente la evolución de los estados financieros de FONDUC presentados en cifras en el cuadro 22.

Se aprecia un crecimiento significativo de los activos de FONDUC desde el año 1983, época en la que se creó la entidad, hasta el año 2005, periodo más reciente de consolidación de estados financieros.

Figura 4. Evolución de estados financieros de FONDUC



Fuente: archivos de FONDUC

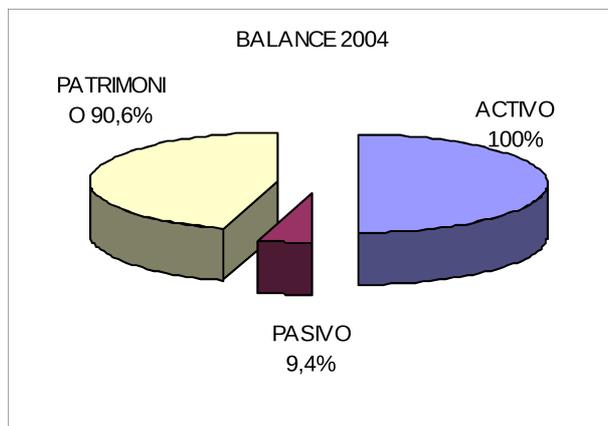
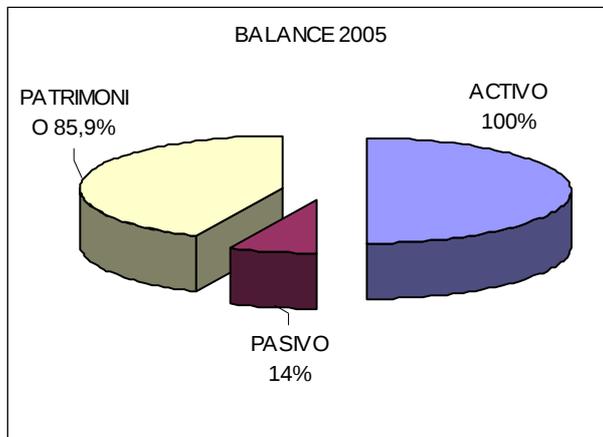
A continuación se realiza un análisis de la gestión contable y financiera de FONDUC, para lo cual se utilizó como herramienta primordial los balances de 2004 y 2005, sobre los cuales se hace una comparación que determina si hay crecimiento y mejoría de la actividad general o si por el contrario hay un retroceso de la misma, para concluir cómo se ha afectado la estructura financiera de FONDUC. También se tienen en cuenta los estados financieros de los mismos periodos con el objetivo de determinar la evolución del comportamiento operativo de FONDUC. Para el estudio de cada herramienta financiera, se hace un análisis financiero de tipo vertical y horizontal que ayuda a comprender fácilmente la variación en el comportamiento de los ítems que conforman dichos instrumentos.

Cuadro 24. BALANCE GENERAL FONDO DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA.

	2004	ANÁLISIS VERTICAL	2005	ANÁLISIS VERTICAL	ANÁLISIS HORIZONTAL	
					VAR. ABSOL.	VAR. RELAT
ACTIVO CORRIENTE	ACTIVO					
Caja	\$ 200.000	0.006%	\$ 200.000	0.0047%	\$ 0	0%
Bancos	165.948.997	5	233.233.186	5.47	67.284.189	41%
Cartera crédito asociados	1.422.972.041	42.89	1.693.724.460	39.72	270.752.419	19%
Cuentas por cobrar	220.360.904	6.64	0	0	-220.360.904	-100%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.809.481.942	54.54	1.927.157.646	45.19	117.675.704	7%
ACTIVO NO CORRIENTE						
Inversiones	11.268.938	0.34	11.574.420	0.27	305.482	3%
Cartera crédito asociados	1.477.998.887	44.55	2.209.627.003	51.8	731.628.116	50%
Propiedades, planta y equipo	18.107.599	0.54	115.335.237	2.7	97.227.638	537%
Otros activos	348.000	0.010	348.000	0.008	0	0%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1.507.723.424	45.45	2.336.884.660	54.8	829.161.236	55%
TOTAL ACTIVOS	3.317.205.366	100	4.264.042.306	100	946.836.940	29%
PASIVO CORRIENTE	PASIVO					
Cuentas por pagar	83.715.619	2,52	126.398.558	3	42.682.939	51%
Obligaciones laborales consolidadas	2.736.492	0,08	3.103.200	0,1	366.708	13%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	86.452.111	2,6	129.501.758	3	43.049.647	50%
PASIVO NO CORRIENTE						
Depósitos de ahorro permanente	0	0	138.464.475	3,2	138.464.475	100%
Créditos de bancos y otras entidades	80.036.394	2,4	85.000.000	2	4.963.606	6%
Fondos sociales	144.957.927	4,3	247.686.745	5,8	102.728.818	71%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	224.994.321	6,7	471.151.220	11	246.156.899	109%
TOTAL PASIVO	311.446.432	9,3	600.652.978	14	289.206.546	93%
PATRIMONIO						
Aportes sociales	2.510.075.017	75,6	3.073.168.445	72	563.093.428	22%
Reservas	194.327.155	5,8	254.214.423	6	59.887.268	31%
Fondos de destinación específica	1.920.425	0,06	4.601.377	0,1	2.680.952	140%
Excedente o pérdida del ejercicio	299.436.337	9	331.405.083	7,8	31.968.746	11%
TOTAL PATRIMONIO	3.005.758.934	90,7	3.663.389.328	86	657.630.394	22%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3.317.205.366	100	4.264.042.306	100	946.836.940	29%

Fuente: informes de Asamblea General de FONDUC año 2004 y 2005

Figura 5: Balance General FONDUC año 2004 y 2005



Fuente: informes de Asamblea General de FONDUC años 2004 y 2005.

ANÁLISIS FINANCIERO DEL BALANCE GENERAL

El análisis financiero tiene como fin demostrar a manera de diagnóstico cuál es la situación económica y financiera por la cuál atraviesa la empresa en un momento determinado. Se puede definir como un conjunto de principios, técnicas y procedimientos que se utilizan para transformar la información reflejada en los estados financieros, en información procesada, utilizable para la toma de decisiones económicas, como nuevas inversiones, concesión de créditos etc.

ANÁLISIS FINANCIERO VERTICAL

La finalidad del análisis vertical es evaluar la situación financiera de una empresa en el momento actual.

BALANCE GENERAL

- **ACTIVOS**

Para el año 2004, los activos más representativos dentro de ésta categoría son los corrientes que equivalen al 54.54% del total registrado, porcentaje compuesto principalmente por el activo “cartera de los asociados” con un 42.89%.

En el año 2005 la participación del activo corriente se disminuye hasta el 45.19% debido a la adquisición de bien raíz como activo no corriente, lo que finalmente cambia la estructura de los activos así: 45.19% activo corriente, 54.8% activo no corriente.

La adquisición de activos fijos necesarios para el respaldo de compromisos a largo plazo, y el aumento de participación de la “cartera de los asociados” en el activo no corriente (44.55% año 2004 a 51.8% año 2005) son las causas principales de la variación en la cuenta activos.

- **PASIVOS**

En el año 2004 el pasivo de FONDUC representa el 9.3%, conformado por un 2.6% de pasivo de corto plazo y un 6.7% de pasivo de largo plazo.

Para el año 2005 el pasivo se incrementa en cerca de 5 puntos situándose en un 14%, incremento causado por el aumento del 109% del pasivo de largo plazo.

La estructura del balance de FONDUC muestra que los pasivos de largo como de corto plazo están ampliamente respaldados por los activos, ya que los primeros son mínimos y no representan ningún riesgo.

- PATRIMONIO

El patrimonio de FONDUC aumentó en un 22% de 2004 a 2005, pero su participación en la cuenta total e patrimonio y pasivo se disminuyó debido al aumento del 93% de los pasivos de un año a otro

Los aportes de los asociados representan un 75.6% del patrimonio del año 2004, en el 2005 esta participación se disminuye al 72% a pesar del aumento de esta cuenta en un 22%.

ANÁLISIS FINANCIERO HORIZONTAL

El objetivo del análisis financiero horizontal es conocer la variación de las cuentas del balance a razón comparativa de un periodo a otro.

- ACTIVOS

La distribución de los activos cambia totalmente en el año 2005, conformándose estos en mayor proporción en el largo plazo, esto se debe a la recuperación de las cuentas por cobrar a los asociados por valor de \$ 220.360.904.

La variación mas importante dentro del activo de largo plazo es el registrado por la cartera de crédito de los asociados que aumenta en un 50% para el año 2005, esto indica una mayor preferencia por los servicios de crédito de FONDUC por parte de los asociados y una mejor capacidad de respuesta de la organización ante las solicitudes de éstos.

Aunque la inversión en propiedades se aumenta en un 637% pasando de \$18.107.599 a \$115.335.237 en el año 2005, la participación de estos activos es de apenas el 2.7% sobre el total de activos de la organización.

En el 2004 la cartera de crédito de asociados de largo y de corto plazo es similar, pues las dos están alrededor de los \$1.400.000.000; en el 2005 la estructura de estos activos cambia debido a que la cartera de largo plazo supera a la corriente en un 23.3%, situando a la organización en el largo plazo en mayor proporción.

- **PASIVOS**

Los aumentos mas significativos en el pasivo son los registrados por los depósitos de ahorro permanente que de un año a otro pasan al 3.2%, un aumento del 100%, y los de los fondos sociales que tienen un aumento del 71% del 2004 al 2005, estos conceptos hacen parte del pasivo de largo plazo. Las cuentas por pagar como pasivo corriente se aumentan en un 51% para el 2005.

SITUACIÓN FINANCIERA DE FONDUC AÑO 2005

- **RAZÓN CORRIENTE**

Activo corriente: \$ 1.927.157.646: \$ 14.88

Pasivo corriente \$ 129.501.758

FONDUC cuenta con \$14.88 por cada peso que debe a corto plazo.

- **RESPALDO DE ACTIVOS FIJOS**

Hasta el año 2005 no existe respaldo ni garantía en bienes reales sobre las obligaciones de largo plazo

INDICADORES DE ESTRUCTURA

- **ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO:** indica la participación de los recursos de crédito en el volumen total de operaciones.

Pasivo: \$ 600.652.758 : 14.08%

Activo \$ 4.264.042.306

El 14.08% de las operaciones pertenece a terceros a través de los créditos

- *RAZÓN DE ESTABILIDAD*: Muestra la capacidad de la organización de continuar con sus operaciones normalmente

Activo fijo: \$ 100.000.000 : 0.21

Pasivo a largo plazo \$ 471.151.220

- *ÍNDICE DE SOLIDEZ*

Pasivo total: \$ 600.652.978 : 14.08%

Activo total \$ 4.264.042.306

- *ENDEUDAMIENTO A CORTO Y LARGO PLAZO*:

A CORTO PLAZO

Pasivo corriente * 100: \$ 129.501.758 * 100: 3.03%

Activo \$ 4.264.042.306

El 3.03% de las operaciones está financiado con recursos de corto plazo, lo que no representa mayor amenaza para la liquidez de la organización.

A LARGO PLAZO

Pasivo no corriente * 100: \$ 471.151.220 * 100: 11.05%

Activo \$ 4.264.042.306

- *PARTICIPACIÓN PATRIMONIAL*:

Patrimonio * 100: \$ 3.663.389.378 * 100: 85.91%

Activo \$ 4.264.042.306

El 85.91% de las operaciones pertenece a los propietarios o asociados de la entidad.

- **CAPITALIZACION TOTAL:**

Pasivo largo plazo : \$ 471.151.220 :
Patrimonio + pasivo largo plazo \$ 3.663.389.328+ \$ 471.151.220
: 11.40%

INDICADORES DE ACTIVIDAD

Muestran la eficiencia en el manejo de la inversión y empleo de los recursos disponibles

- **ROTACIÓN DE CARTERA:** indica las veces que se recupera la cartera en el año. Igualmente muestra la liquidez de las cuentas por cobrar.

Ventas a crédito : \$ 4.010.433.383: 1.18 = 35.4 días
Promedio de cuentas por cobrar \$ 3.402.161.190

- **RENDIMIENTO SOBRE OPERACIONES:**

Utilidad neta o resultado neto: \$ 331.405.083 * 100: 8.26%
Créditos otorgados \$ 4.010.433.383

- **RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO:**

Utilidad neta o resultado neto: \$ 331.405.083 * 100: 9.04%
Patrimonio \$ 3.663.389.328

Los propietarios están obteniendo un 9.04% de rentabilidad sobre su participación en la empresa.

- *RENDIMIENTO SOBRE ACTIVO TOTAL.*

Utilidad neta o resultado neto: \$ 331.405.083 * 100: 7.77%

Activos \$ 4.264.042.306

Se obtiene un 7.77% de utilidades sobre el total de activos que se tiene en operación.

- *CAPITAL NETO DE TRABAJO.*

Activo corriente –pasivo corriente: \$ 1927.157.646 - \$ 129.501.758

: \$ 1.797.655.888

Representa los fondos líquidos de que dispone la empresa por encima de las deudas que se deben atender a corto plazo.

Hay un aumento de \$ 74. 626.057 debido a:

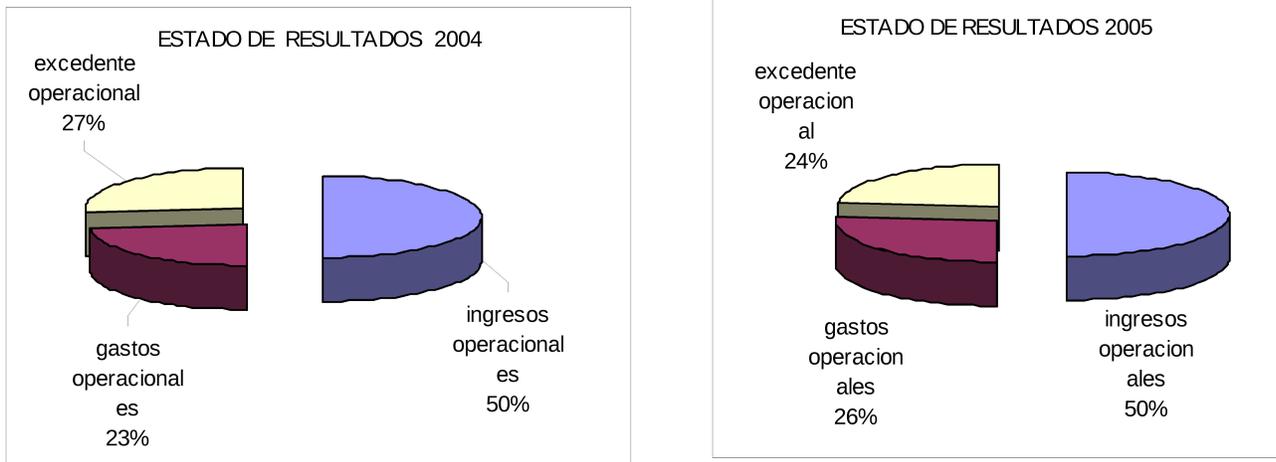
- Aumento de patrimonio de 2004 a 2005 en \$ 657.630.394 dado que las utilidades aumentaron en \$ 31.968.746
- Aumento de pasivo no corriente en \$ 246.156.899

Cuadro 25. ESTADO DE RESULTADOS FONDO DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA

	2004	ANÁLISIS VERTICAL	2005	ANÁLISIS VERTICAL	ANÁLISIS HORIZONTAL	
					VAR. ABSOL.	VAR. RELAT.
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 539.665.969	100%	\$ 670.021.503	100%	\$ 130.355.534	19.4%
Ingresos por servicios	535.323.462	99.2	660.612.465	98.6	125.289.003	19%
Ingresos financieros	4.342.507	0.8	9.409.038	1.4	5.066.531	53.8%
GASTOS OPERACIONALES	253.584.284	100	354.058.889	100	100.474.605	28.3%
Gastos de personal	29.102.230	12.3	31.135.379	8.8	2.033.149	6.5%
Gastos generales	200.026.033	78.8	291.479.316	82.3	91.453.283	31.3%
Provisiones	6.897.000	2.7	6.271.000	1.7	-626.000	-10%
Depreciaciones	3.885.487	1.5	5.442.361	1.5	1.556.874	28.6%
Gastos financieros	13.673.534	5.4	19.730.833	5.57	6.057.299	30.7%
EXCEDENTE OPERACIONAL	286.081.685		315.962.614		29.880.929	9.4%
INGRESOS NO OPERACIONALES	13.354.652	100	15.442.469	100	2.087.817	13.5%
Dividendos, participaciones y excedentes	75.413	0.56	305.482	1.9	230.069	75%
Ingresos diversos	13.279.239	99.4	15.136.987	98	1.857.748	12.3%
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	299.436.337		331.405.083		31.968.746	9.6%

Fuente: informes de Asamblea General de FONDUC años 2004 y 2005

Figura 6. Estado de resultados 2004 y 2005



Fuente: informes de Asamblea General de FONDUC años 2004 y 2005

ANÁLISIS FINANCIERO DEL ESTADO DE RESULTADOS

ANÁLISIS FINANCIERO VERTICAL

▪ INGRESOS

El 99% de los ingresos de FONDUC se derivan de las operaciones propias de la entidad, solo un 0.8% proviene de operaciones financieras con terceros.

Los ingresos del año 2005 siguen siendo mayores por concepto de servicios a los asociados, pero han aumentado los ingresos por operaciones financieras.

▪ GASTOS

En el año 2004 los gastos operacionales de FONDUC equivalen a un 47% de Los ingresos operacionales. Los gastos generales y gastos de personal son los egresos mas representativos de FONDUC, los primeros representan un 78.8% de los gastos totales y los segundos un 12.3% para el 2004.

En el 2004 los gastos generales que más contribuyen a una participación tan alta de éstos en los gastos operacionales de FONDUC son: los honorarios por valor de \$38.664.000, los gastos de asamblea por \$7.642.500 y los bonos a asociados por \$121.502.103.

En el 2005 estos gastos son: 41.398.750 por honorarios, 7.337.320 por gastos de asamblea y 196.123.000 por bonos a asociados, además de los registrados por las mejoras en bien raíz.

Los gastos operacionales para el año 2005 equivalen a un 52.8% de los ingresos operacionales; igualmente los gastos generales son los que más contribuyen a ésta situación y representan un 82.3% de los gastos operacionales.

ANÁLISIS FINANCIERO HORIZONTAL

- INGRESOS

La variación más alta de los ingresos de FONDUC se presenta por el aumento de los ingresos financieros, aunque la mayor participación de los ingresos operacionales es de los ingresos por servicios.

- GASTOS

Los gastos generales y los gastos financieros son los egresos que mayor variación han reportado de un periodo a otro.

Los gastos operacionales de FONDUC han crecido en una mayor proporción que los ingresos operacionales (28.3% vs. 19.4%) situando así el excedente operacional de la organización en un 9.4%.

4.3.2.4 GESTION COMERCIAL

El área comercial de FONDUC no está establecida formalmente pero funciona mediante las relaciones públicas de los órganos administrativos de la organización, y la información que el personal brinda a los docentes y profesionales que se interesan en ellos.

MERCADO

El mercado atendido por FONDUC es el relacionado laboralmente con la Universidad del Cauca de forma académica o profesional. Hacen parte de ésta población los profesionales vinculados en las distintas dependencias administrativas de la institución y los docentes ocasionales y de planta de las facultades de: Ciencias humanas, Derecho, ciencias políticas y sociales, Ciencias contables, económicas y administrativas, Artes, Ingeniería civil, Ingeniería electrónica y telecomunicaciones, Ciencias de la salud, Ciencias agropecuarias, Ciencias naturales, exactas y de la educación

FONDUC se creó en 1983 con 43 asociados y ha obtenido un crecimiento extraordinario en cuanto al número de docentes y administrativos asociados en sus 26 años de existencia llegando a obtener a marzo de 2006 un total de 580 asociados; un crecimiento promedio del 10.32% anual en cubrimiento.

El índice de retención de asociados de FONDUC muestra el grado en que la entidad atrae y logra la permanencia de docentes y profesionales como asociados.

Los índices de retención presentados en el cuadro N° 25 muestran una mayor favorabilidad en el periodo comprendido entre 1997 y 2001, periodo en el que se desarrollaron estrategias de mercadeo y publicidad directa con las personas que conforman el segmento de interés para FONDUC. Estas estrategias eran las de visitar directamente a los profesores en sus sitios de trabajo y brindarles la información necesaria acerca de la entidad.

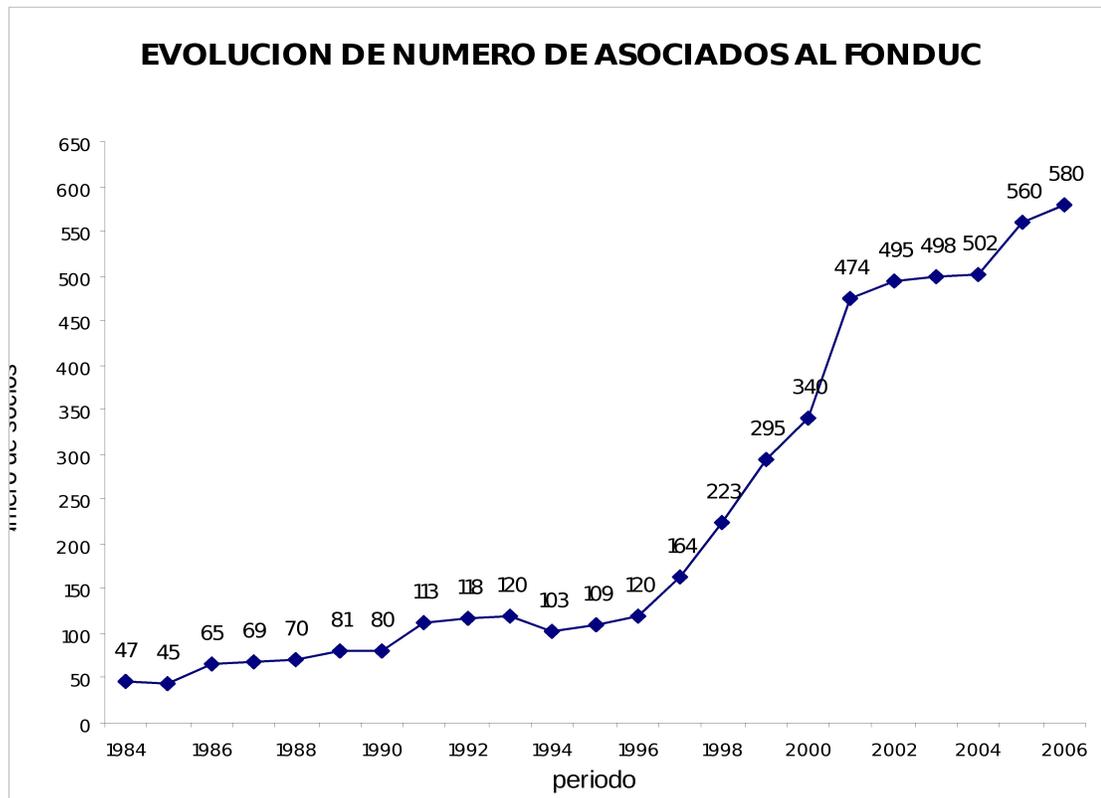
Cuadro 26 índices de retención de asociados de FONDOC

AÑOS	ASOCIADOS	INDICE	AUMENTO	AÑOS	ASOCIADOS	INDICE	AUMENTO
1984	47		0	1996	120	1,10	11
1985	45	0,96	-2	1997	164	1,37	44
1986	65	1,44	20	1998	223	1,36	59
1987	69	1,06	4	1999	295	1,32	72
1988	70	1,01	1	2000	340	1,15	45
1989	81	1,16	11	2001	474	1,39	134
1990	80	0,99	-1	2002	495	1,04	21
1991	113	1,41	33	2003	498	1,01	3
1992	118	1,04	5	2004	502	1,01	4
1993	120	1,02	2	2005	560	1,12	58
1994	103	0,86	-17	2006	580	1,04	20
1995	109	1,06	6				

Fuente: archivo de FONDOC

El cuadro 25: índices de retención de asociados de FONDOC se explica gráficamente en la figura 7: evolución de numero de asociados de FONDOC, en el que se muestra cómo ha evolucionado FONDOC en cobertura de mercado desde el año 1983 hasta el año 2006.

Figura 7. Evolución de Número de asociados de FONDOC



Fuente: archivo de FONDOC

SERVICIOS

A continuación se muestra el portafolio de servicios con el que cuenta FONDOC y las características y requisitos de cada uno. Los servicios que presta FONDOC son los de crédito y los seguros que se otorgan en convenio con entidades especializadas en la temática.

CUADRO 27. SERVICIOS DE LA ENTIDAD.

SERVICIOS	DESCRIPCION	INTERÉS MENSUAL	PLAZO	MONTO
CRÉDITOS				
ordinario	Se otorga a los asociados dependiendo del monto de sus aportes y ahorros a tasas dependientes del plazo.	1.4% 1.5%	Hasta 36 meses De 36 a 60 meses	Hasta 4 veces el saldo de aportes y ahorros.
avance	No se considera el valor de los aportes del asociado para efectuar el préstamo.	1.5%	Hasta 6 meses	Máx. \$3.000.000
compra o construcción de vivienda	Estimulo a la compra o construcción de vivienda del asociado, a una tasa de interés preferencial.	1.0%	Máx. de 60 meses	Máx. \$25.000.000
educación	Atiende las necesidades de estudios superiores del asociado y su grupo familiar	1.0 %	12 meses.	equivale al monto de la matricula
calamidad domestica	Se destina para remediar un hecho súbito o imprevisto. Su aprobación se da previo estudio de la junta directiva.	0.8%	Máx. 36 meses.	depende de las circunstancias que presente cada caso
	Se otorga al asociado para que se acoja a planes	1.0%	Máx. de 1 año	Máx. \$3.000.000

recreación	de vacaciones o viajes de descanso con su familia.			
Avance prima	Porcentaje autorizado por la tesorería de la Universidad del Cauca	1.5%	Hasta la fecha de pago de prima	Porcentaje autorizado
Préstamo para seguro de vehículo	Se otorga para que los asociados aseguren su vehículo y otros bienes con una compañía de seguros legalmente establecida	1.2%	12 meses	El valor de la prima
SEGUROS				
Vida grupo familiar	Obsequio del Fondo por valor de \$20.000.000. Cubre al asociado, cónyuge e hijos			
Protección de aportes y cartera	Este seguro ampara las deudas que por cualquier concepto tenga pendiente el asociado con el Fondo en el momento de su fallecimiento o de su incapacidad total y permanente certificada por la autoridad competente. Equivale al 0.05% del saldo de crédito.			
Exequial	servicio funerario que cubre al núcleo familiar y hasta 2 adultos adicionales			
vehículo	Pólizas colectivas de vehículos que garantizan mejores precios, amplias coberturas y facilidades de pago			
Otros convenios	Con instituciones de salud que permiten importantes descuentos en tratamientos estéticos y con facilidades de pago.			

Fuente: reglamento de crédito de FONDUC. Año 2005

RECURSOS ECONOMICOS

Los recursos con los que opera FONDUC se derivan de los aportes que realiza cada asociado: docente, profesional universitario o pensionado de la Universidad del Cauca y se desglosa de la siguiente manera:

Cuadro 28. Recursos Económicos.

CONCEPTO	DESCRIPCION
Cuota de afiliación	En el momento de su ingreso, todo asociado debe pagar una cuota de afiliación. Esta cuota equivalente al 25% del salario mínimo legal mensual vigente es descontada por nómina y se abona a los aportes sociales del nuevo asociado.
Aporte social individual	Equivale al 20% del salario mínimo legal mensual vigente y corresponde al monto establecido por el estatuto y la asamblea
Aportes individuales voluntarios	son aportes que realiza el asociado por voluntad propia independientemente de los mínimos individuales y obligatorios
Ahorros permanentes	Equivalente al 1% del ingreso salarial. Éste monto queda afectado a favor de FONDUC como garantía de las obligaciones contraídas por el asociado.
Ahorros voluntarios	se realiza de acuerdo a la cuantía que determine conveniente el asociado y se toman como base para el otorgamiento de crédito
Cuota de crédito	Cantidad descontada mensualmente por nómina y desglosada internamente en: Interés, capital y seguro.

Fuente: Estatutos de FONDUC año 2005 artículos 11, 30,31 y 32

Reglamento de crédito de FONDUC años 2005 artículos 4,5 y 6

DESTINACION ESPECÍFICA DE RECURSOS

Los recursos que ingresan a FONDUC son destinados a operaciones crediticias basadas en la misión de la organización, los gastos administrativos y operativos y a la distribución de los fondos sociales.

FONDOS SOCIALES

Son apropiaciones de los excedentes dispuestos por la asamblea y por aportes de los asociados

Fondo de bienestar social

Fondo social de solidaridad

Fondo social de recreación

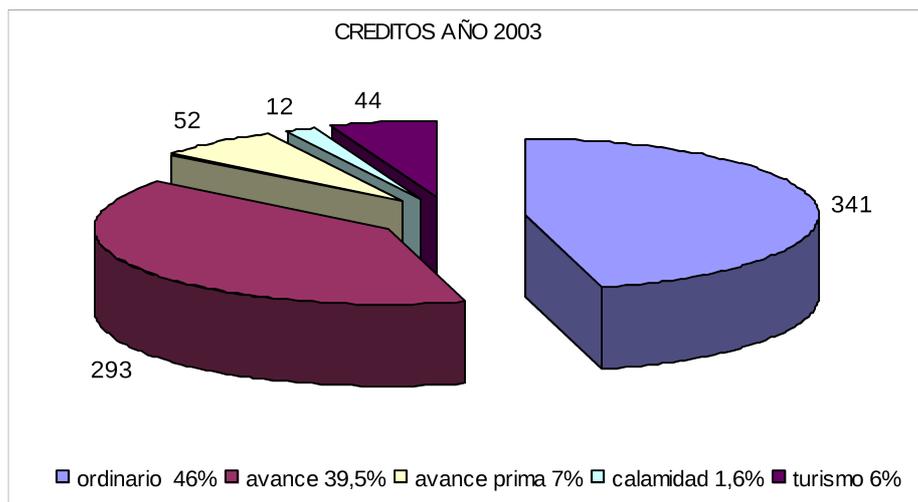
Fondo social para otros fines

COMPORTAMIENTO DE CRÉDITOS

La misión de FONDUC es proveer a los asociados de los recursos necesarios para desarrollar actividades de mejoramiento de su bienestar económico, profesional, social y familiar; para lo cual ha creado distintas modalidades de crédito que facilitan el desarrollo de su misión.

A continuación se muestra el comportamiento de estas modalidades de crédito durante los años 2003, 2004 y 2005, explicando como ha sido su evolución en los periodos estudiados.

Figura 8. Comportamiento de los créditos año 2003



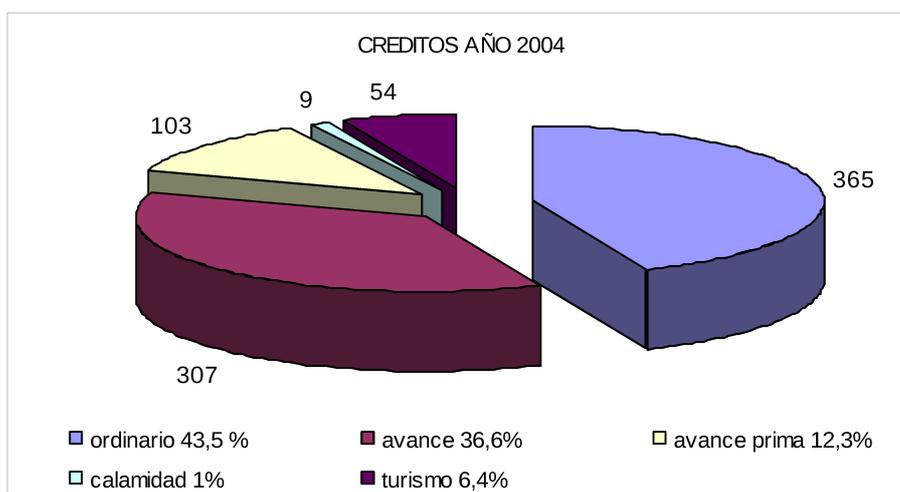
Fuente: informe de Asamblea General de FONDUC año 2004.

Los créditos que más solicitan los asociados en este periodo son los ordinarios, a razón de un 46%; un total de 341 de los 742 que solicitaron crédito con FONDUC.

El segundo crédito más solicitado en 2003 es el de avance con 291 asociados solicitantes. Esto equivale al 39.5% del total demandado a FONDUC.

Para turismo solo el 6% de los asociados (12) solicitó crédito con FONDUC en el 2003.

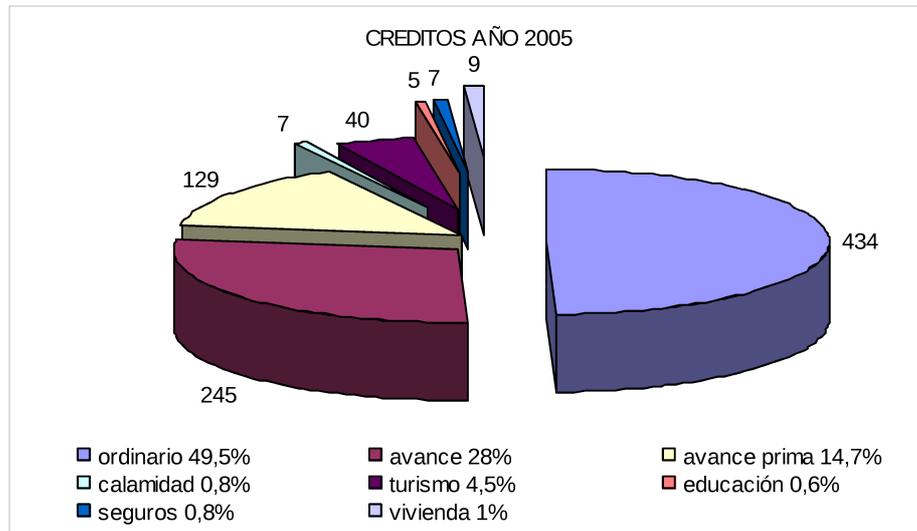
Figura 9. Comportamiento de los créditos año 2004



Fuente: informe de Asamblea General de FONDUC año 2005

Para el 2004 los créditos avance y ordinario disminuyeron moderadamente en aproximadamente 3 puntos cada uno. Los créditos de turismo y avance de prima aumentaron, registrándose un aumento importante en el primero. El crédito de turismo aumentó en apenas un 0.4% respecto al año anterior. Hay un crecimiento del 11.45% en el uso de los servicios por parte del asociado.

Figura 10. Comportamiento de los créditos año 2005



Fuente: informe de Asamblea General de FONDUC año 2006.

El año 2005 se caracteriza una gran ampliación de los servicios de FONDUC y principalmente una gran acogida de éstos por parte de los asociados. Se logra un aumento del 9% en el uso de los servicios de FONDUC respecto al año 2004.

A pesar de ser el “periodo de prueba” de los créditos de vivienda y educación, se logra un buen resultado, ya que el 1% de los asociados (9) solicita el crédito para compra de vivienda, y un 0.6% (5) solicita crédito para educación.

Además se establecen los seguros como servicios periféricos de FONDUC, ante los cuáles un 0.8% de los asociados (7) responde favorablemente.

Nuevamente el crédito de mayor interés es el ordinario que repunta en un 49.5%. El crédito avance reporta una caída de 8.6 puntos y el avance prima sube 2 puntos en relación con el año 2004.

El crédito de turismo disminuye en 2 puntos con relación al año inmediatamente anterior.

PRECIOS

El Fondo de profesores de la Universidad del Cauca se ha catalogado como la entidad crediticia con las tasas de interés más bajas del mercado y como una de las tres entidades cooperativas con mayor proyección social.

Sin embargo, específicamente en el tema de vivienda, hay una fuerte competencia en tasas de interés con el sistema financiero.

Cuadro 29. Plazos y tasas de interés de crédito FONDUC

Crédito ordinario	hasta 36 meses	1.4%
Crédito ordinario	Hasta 60 meses	1.5%
Crédito de avance	Hasta 6 meses	1.5%
Estímulo para vivienda	Hasta 60 meses	1.0%
Crédito educativo	Hasta 12 meses	1.0%
Crédito por calamidad	Hasta 36 meses	0.8%
Crédito para recreación	Hasta 12 meses	1.0%
Crédito para seguro de vehiculo	Hasta 12 meses	1.2%

Fuente: Reglamento de crédito de FONDUC.

Acuerdo 002 de 2006: por el cual se modifica el reglamento de crédito contenido en el acuerdo 001 del 2005.

CRÉDITO DE VIVIENDA

Actualmente el mercado hipotecario en Colombia ofrece distintas y variadas alternativas para la adquisición de vivienda. Sin embargo, hay que tener en cuenta que igual de importante que la decisión de invertir en finca raíz, es la elección del tipo de crédito que se deberá pagar durante mínimo 5 años.

Las cuotas y el pago a intereses y capital se comportarán de acuerdo con el sistema que se elija. Algunas de las opciones del pago del préstamo son cuota fija en pesos, cuota fija en UVR y abono constante a capital en UVR.

Cuota en pesos: siempre será la misma durante la vida del crédito sin importar las condiciones económicas del país; pagará en intereses más que en las otras dos modalidades pero se tendrá la tranquilidad de pagar siempre la misma cuota en pesos pues no afecta el crecimiento de la inflación.

Cuota fija en UVR: se paga todos los meses la misma cantidad de UVR (Unidad de Valor Real), la cual crece periódicamente con la inflación; se pagará menos intereses que la fija en pesos, pero al final el valor total de las cuotas pagadas será el mayor de los tres sistemas ya que crece en función de la inflación.

Abono constante a capital en UVR: siempre se paga el mismo valor de capital en UVR y los intereses se calculan sobre el saldo. Las cuotas de este crédito varían según la inflación. Tiene el menor valor de intereses pagados.

Esta es una opción para las personas de mayor capacidad adquisitiva, porque desde el comienzo la cuota es más alta ya que se paga más capital en UVR que en la otra modalidad y el crédito depende del crecimiento de la inflación.

Cuadro 30: crédito de vivienda FONDUC

	Tasa de interés	Plazo
FONDUC Estimulo para compra o construcción de vivienda.	1% nominal mensual 12.68% efectivo anual	hasta 5 años

Fuente: reglamento de crédito de FONDUC

ANOTACIONES IMPORTANTES:

- El crédito que otorga FONDUC no es hipotecario⁵ de vivienda, sino un estímulo para la compra o construcción del bien.
- Sistema en pesos con cuotas fijas durante toda la vida del crédito. No depende de la inflación, por lo cual se paga la misma suma desde el inicio hasta el final del crédito
- A pesar de que en esencia estas líneas de crédito no deberían competir (hipotecario y estímulo), la tasa de interés de FONDUC es competitiva

⁵ préstamo a mediano o largo plazo que se otorga para la compra, ampliación, reparación o construcción de una vivienda, compra de sitios, oficinas o locales comerciales, o para libre disponibilidad. a propiedad adquirida queda en garantía a favor del Banco (o hipotecada) para asegurar el cumplimiento del crédito.

con la de los bancos que se encuentran en una agresiva campaña de rebaja de intereses para la compra de vivienda.

- El monto máximo que presta FONDUC es de \$27.000.000, sin importar el valor de la vivienda.
- La cuota de crédito se destina en mayor proporción a abono a capital
- El seguro de vida de deudores para el crédito-estimulo de vivienda equivale al 0.05% del saldo de crédito, por lo tanto el importe por este concepto disminuye al igual que el saldo de la deuda.
- El deudor paga un excedente de \$9.529.140 por concepto de intereses y seguros de deuda.

Cuadro 31. Crédito de vivienda Bancolombia

	Tasa de interés	Plazo
BANCOLOMBIA crédito hipotecario de vivienda	1% nominal mensual 12.68% efectivo anual UVR + 7.8%	hasta 10 años

Fuente: www.creditocpt.com

ANOTACIONES IMPORTANTES

- El crédito de vivienda de Bancolombia es hipotecario
- Bancolombia presta el 70% del valor de la vivienda.
- cuentas de Ahorro y Fomento para la Construcción: ⁶
- Los Seguros de vida son de cuota fija mensual, es decir no disminuyen de acuerdo al saldo de la deuda.
- El valor de los seguros se ajustan anualmente de acuerdo a las condiciones del crédito de la aseguradora.

⁶ cuenta de ahorro que el gobierno implementó para fomentar el desarrollo del sector de la construcción ofreciendo beneficios tributarios para quienes destinen su ahorro al pago de créditos de vivienda desembolsados a partir de Septiembre 26 de 2001. Estos beneficios representan un ahorro del 30% de los ingresos laborales como beneficio tributario para personas de mayores ingresos sujetas del impuesto de retención en la fuente

- El deudor paga un excedente de \$11.046.360 por concepto de intereses y seguros de vida. (ver anexo proyección de crédito hipotecario)

Cuadro 32. Crédito de vivienda Bancafe

	Tasa de interés	Plazo
BANCAFE crédito hipotecario de vivienda	0.93% nominal mensual 11.75% efectivo anual	hasta 10 años

Fuente: www.bancafe.com

Cuadro 33. Crédito de vivienda BBVA

	Tasa de interés	Plazo
BBVA crédito hipotecario de vivienda	0.99% nominal mensual	hasta 10 años

Fuente: www.BBVA.com

Cuadro 34. Crédito de vivienda AVVILLAS

	Tasa de interés	Plazo
AVVILLAS crédito hipotecario de vivienda	0.94% nominal mensual 11.90% efectivo anual	hasta 10 años

Fuente: www.avvillas.com

Cuadro 35. Crédito de vivienda Colpatria

	Tasa de interés	Plazo
Colpatria crédito hipotecario de vivienda	1% nominal mensual 12.668% efectivo anual	hasta 10 años

Fuente: www.colpatria.com

ANOTACIONES IMPORTANTES

- El crédito de vivienda de colpatria es hipotecario
- Colpatria presta el 70% del valor de la vivienda.
- Los Seguros de vida, terremoto e incendio son de cuota fija mensual por millón.
- El deudor paga un excedente de \$11.457.840 por concepto de intereses y seguros de vida, terremoto e incendio.(ver anexo proyección de crédito hipotecario)

Cuadro 36. Crédito de vivienda Fondo Nacional del Ahorro

	Tasa de interés	Plazo
F: N: A crédito hipotecario de vivienda	11.62% nominal mensual	hasta 10 años

Fuente: www.fna.com

ANOTACIONES IMPORTANTES

- Este préstamo esta sometido al efecto de dos tasas: Por un lado a la tasa en UVR y por otro lado a la tasa de la inflación
- Para vivienda diferente a VIS financia el 80 por ciento para vivienda nueva y el 70 por ciento para usada
- El deudor paga un excedente de \$8.263.050 por concepto de intereses. El valor pagado por seguros no se especifica en la proyección.(ver anexo proyección de crédito hipotecario)

CUADRO 37. ANÁLISIS COMPARATIVO DE CRÉDITO DE VIVIENDA FONDUC- SISTEMA FINANCIERO⁷

CRÉDITO DE VIVIENDA	FONDUC	Bancolombia	F.N.A	COLPATRIA
Condiciones para el crédito	Estimulo	hipotecario	hipotecario	Hipotecario
Tasa de interés nominal	1%	1%	0.94%	1%
Tasa de interés efectiva anual	12.68%	12.68%	11.90%	12.68%
Plazo	5 años	10 años	10 años	10 años
Monto	Máx. 27.000.000	Hasta 70%	Hasta 244'800.000	
Cuota mensual	608.819	600.569+ \$33.537	588.090 + ⁸	600.464+ 40.500
Característica de la cuota	Cuota periódica constante	cuota constante en pesos	cuota constante en pesos	Cuota constante en pesos
Seguros	0.05% del crédito Disminuye de acuerdo al saldo	\$33.537 mensuales Ajustable anualmente		\$1500 por millón prestado ⁹
Beneficios		Cuentas AFC	Cuentas AFC	Cuentas AFC

Fuente: resultados de la investigación

El análisis comparativo presentado en el cuadro 25 se realiza teniendo en cuenta la simulación de un crédito para vivienda de acuerdo a las siguientes condiciones de crédito solicitadas. Plazo requerido: 5 años (plazo máximo de FONDUC). Monto requerido \$27.000.000 (valor máximo que presta FONDUC como “estimulo” para la adquisición de vivienda

⁷ Datos según la proyección solicitada ante las entidades analizadas

⁸ No especifica el valor de los seguros

⁹ Para el caso: monto \$27.000.000 los seguros serian de \$40.500.

La gestión comercial de FONDUC se resume en el cuadro 37: capacidad competitiva que identifica aspectos relacionados con el área comercial, tal como calidad, exclusividad, portafolio de servicios, participación de mercado, precios, publicidad, lealtad de los clientes.

Cuadro 38. Capacidad competitiva

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			F o D
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
CALIFICACION	3	2	1	3	2	1	3	2	1	
1.calidad, exclusividad			X				X			F - 3
2.lealtad y satisfacción del cliente			X				X			F - 3
3.participación del mercado			X					X		F - 2
4.concentración de consumidores			X					X		F - 2
5.administración de clientes		X						X		F - 4
6.acceso a organismos privados o públicos				X					X	D - 3
7.portafolio de servicios		X						X		F - 4
TOTAL	0	8	10	3	0	0	RESULTADO			
CALIFICACION	18			3			F:85.7% D:14.3%			

Fuente: encuesta de perfil de capacidad interna

La debilidad más notable del FONDUC en el aspecto competitivo se centra en la dificultad para acceder a organismos privados, esto debido a que la entidad hasta hace poco no contaba con activos fijos que respaldarán sus compromisos.

Una de las fortalezas más importantes con las que cuenta el FONDUC en el aspecto competitivo es el amplio portafolio de servicios, lo que contribuye a satisfacer con mayor facilidad a los asociados en sus necesidades inmediatas.

4.3.2.5 GESTIÓN DE RECURSO HUMANO

El perfil de capacidad del talento humano describe aspectos relacionados con el recurso humano e incluye nivel académico, experiencia, estabilidad, remuneración, motivación, pertenencia etc.

Cuadro 39. Capacidad del talento humano

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			F o D
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
CALIFICACION	3	2	1	3	2	1	3	2	1	
1.nivel académico del talento			X						X	F - 1
2.experiencia técnica			X						X	F - 1
3.pertenencia	X						X			F - 9
4.motivación		X					X			F - 6
5.nivel de remuneración				X				X		D - 6
TOTAL	9	6	2	6	0	0	RESULTADO			
CALIFICACION	17			6			F:74% D:26%			

Fuente: encuesta de perfil de capacidad interna

El talento humano que hace parte del FONDOC tiene un alto grado de pertenencia hacia la entidad, aunque algunos aspectos importantes de motivación como la remuneración no son adecuados según la información suministrada. El contar con una planta de personal tan reducida facilita el trabajo en equipo, disminuye los costos laborales de la entidad haciendo más eficiente la labor administrativa.

Es importante anotar que no existen políticas orientadas a la motivación del personal, que reconozcan al empleado su pertenencia, lealtad y compromiso con la entidad, ya que hay empleados que llevan más de 15 años prestando sus servicios a FONDOC.

4.3.2.6 SATISFACCION DEL USUARIO-ASOCIADO DE FONDOC

El trabajo de campo del presente trabajo consta del desarrollo de la encuesta de satisfacción y expectativas del asociado que fué aplicada el día jueves 16 de

marzo de 2006 con ocasión de la Asamblea general de asociados llevada a cabo en el club campestre de la ciudad de Popayán, en la que participaron 352 docentes, pensionados y profesionales administrativos asociados al Fondo de profesores de la Universidad del Cauca FONDUC.

El diseño de la encuesta se basa en instrumentos esbozados independientemente por la Asociación Nacional de Fondos de Empleados, organismo que suministró la herramienta al comité de control social de FONDUC; y quien se encarga del desarrollo de la presente pasantía.

Las encuestas originales (ANALFE Y PASANTIA) pretenden recabar información distinta, por lo tanto algunos puntos del cuestionario están dirigidos al logro del objetivo del comité y otros al logro del objetivo de la pasantía. De acuerdo con lo anterior, el propósito de éste escrito es explicar solamente los puntos que interesan al desarrollo de la pasantía “formulación del plan estratégico para FONDUC”, aunque la información que interesa al comité de control social también fue usada para dar soporte a la propuesta.

TIPO DE MUESTREO

Se denomina muestra a un subconjunto del conjunto total que es el universo o población. La teoría del muestreo tiene como propósito establecer los procedimientos a través de los cuáles sea posible hacer generalizaciones sobre la población a partir de un subconjunto de la misma, con un grado mínimo de error.

Aunque la población a estudiar es finita, es de anotar que dada su dispersión al estar distribuida por programas académicos en la Universidad del Cauca, se dificultó buscar a cada docente en sus oficinas. Afortunadamente el desarrollo de la asamblea general de socios de FONDUC que se realizaría el 17 de marzo de

año en curso coincidió con el desarrollo de la pasantía y por lo tanto se consideró oportuno utilizar éste espacio para la aplicación del cuestionario a cada socio que asistiera a dicha reunión.

El tipo de muestra que se utilizó es una muestra casual, ya que con ocasión de la asamblea se logró la participación de 267 socios escogidos sin criterios predeterminados que permitan crear una similitud o caracterización de ellos, mas allá de la que hace referencia a haber asistido a la reunión pactada para éste día (17 de marzo).

Para el proceso de recolección de información primaria se diseñó una encuesta personal a través de la cuál se evalúan los momentos de verdad ¹⁰ correspondientes al ciclo de servicio de la organización, determinando los factores generadores de satisfacción e insatisfacción y estableciendo las necesidades y expectativas del socio; además de la apreciación frente a algunas propuestas de nuevos servicios que desea implementar la entidad, información importante tanto para el plan de largo plazo que proyecta en el momento la gerencia, como para la estructuración de las propuestas del comité de control social de FONDUC.

TAMAÑO DE LA MUESTRA

El tamaño de la muestra fija un número valido de individuos a encuestar, quienes brindaran una pauta sobre el comportamiento y percepción general del total de la población.

NIVEL DE CONFIANZA: 95% = **Z**: 1.96

ERROR DE ESTIMACION: **(e)**: 5%

PROBABILIDAD A FAVOR: **p**: 0.5

¹⁰ Jan Carlzon: "episodio en el cuál un cliente hace contacto con algún aspecto de la compañía y debido a ello tiene la oportunidad de formarse una idea.

PROBABILIDAD EN CONTRA: **q**: 0.5

POBLACIÓN: **N**: 580 socios

TAMAÑO DE LA MUESTRA: **n**

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$.n = \frac{(1.96)^2 (580) (0.5) (0.5)}{(0.05)^2 (579) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$.n = \frac{(3.8416) (145)}{(0.0025) (579) + (0.9604)}$$

$$.n = \frac{557.032}{1.4475 + 0.9604}$$

$$.n = \frac{557.032}{2.4079}$$

.n = **231 individuos** → 39.8% del total de la población N: 580

DISEÑO Y APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

Para la definición de índices, factores generadores de satisfacción e insatisfacción, y expectativas y necesidades del asociado de FONDUC se estructuró un

cuestionario de objetivo claro con preguntas cerradas para facilitar su diligenciamiento, ya que la ocasión así lo exigía.

El resultado final propuesto como instrumento de recolección de la información, es muy completo ya que permite recabar información respecto al aspecto clave de la organización (crédito) y la percepción que en general se tiene de la organización. El anexo B presenta el cuestionario final que se aplicó como herramienta de investigación y que suministró la información que se analizará en el presente documento:

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

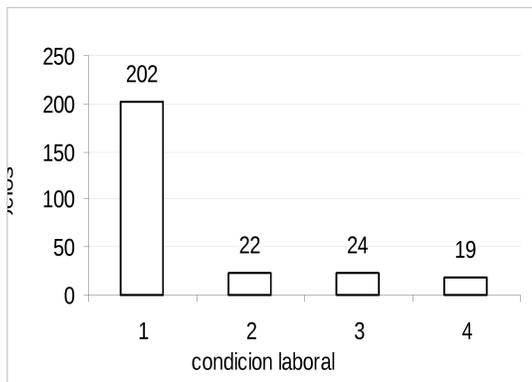
CARACTERIZACIÓN DE LOS ASOCIADOS A FONDUC

El 75.7% de 267 que asistieron a la asamblea general de asociados, correspondiente a 202 personas, son docentes de planta; el 8.24% (22 asociados) son docentes ocasionales; un 8.99% a pensionados (24 asociados) y un 7.12% a profesionales administrativos, porcentaje equivalente a 19 asociados. El 39.7% de 267 asociados encuestados son mujeres y el 59.6% son hombres, porcentajes equivalentes a 106 y 159 respectivamente.

La mayoría de los asociados encuestados tiene entre 36 y 55 años, rango que reúne a 154 personas. De 66 a 75 años solamente hay 3 asociados

CUADRO 40 CONDICIÓN LABORAL DE LOS ASOCIADOS

	Asociados	%	% Ac.
1.docente de planta	202	75,6	75,6
2.docente ocasional	22	8,2	8,4
3.pensionado	24	9	9,2,8
4.administrativo	19	7,1	100
Total	267	100	



Los asociados que son laboralmente activos en la Universidad del Cauca son docentes de planta, ocasionales o profesionales administrativos que se distribuyen en las 9 facultades del Alma Mater.

El cuadro 40 muestra el número de docentes que aporta cada facultad como asociado a FONDUC.

La facultad con mayor participación es la de ciencias naturales, exactas y de la educación con 129 docentes afiliados a FONDUC, y la que menor número registra es la de ingeniería civil, igualmente es significativo el número de docentes de la facultad de ciencias de la salud que hacen parte de la entidad (70); así mismo se observa que el tercer lugar en participación es de la categoría de pensionados con 61 y le sigue la facultad de humanidades con 58 asociados.

En la aplicación de la encuesta, se logró una mayor participación de la FACENED, ya que el 42.6% (55) de los asociados que aporta respondieron el cuestionario. Solo de la FCCEA y el PFI participó más del 50% de los asociados que aporta cada una de ellas al FONDUC.

CUADRO 41 PROGRAMAS Y DEPENDENCIAS

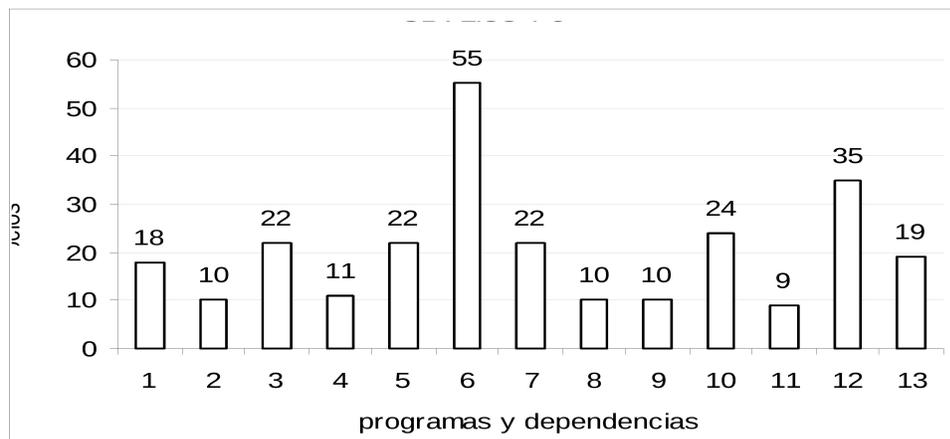
	1	2		3	4
	A * FAC	E * FAC		(E * FAC) / E	% AC.
1. F. DERECHO, CP Y CS	42	18	43%	6.7%	6.7%
2. F. ARTES	31	10	32,3	3.7	10.5
3. F.C.C.E.A	41	22	53,7	8.2	18.7
4. F. C AGRO	28	11	39,3	4.1	22.8
5. F. HUMANIDADES	58	22	38	8.2	31.1
6. FACENED	129	55	42,6	20.6	51.7
7. F. SALUD	70	22	31,4	8.2	60
8. FIC	23	10	43,5	3.7	63.7
9. FIET	44	10	22,7	3.7	67.4
10. pensionados	61	24	39,3	9	76.4
11. P. F. I	11	9	81,8	3.4	79.8
12. Sin inf.		35		13,1	92.8
13. administrativos	38	19	50	7.1	100
Total	576	267	46,4	100	

1= A *FAC: número de asociados por facultad

E *FAC: número de asociados encuestados categorizados por facultad

(E *FAC) / E: número de asociados encuestados por facultad sobre el total de encuestados

% AC: porcentaje acumulado con base en el total de encuestados

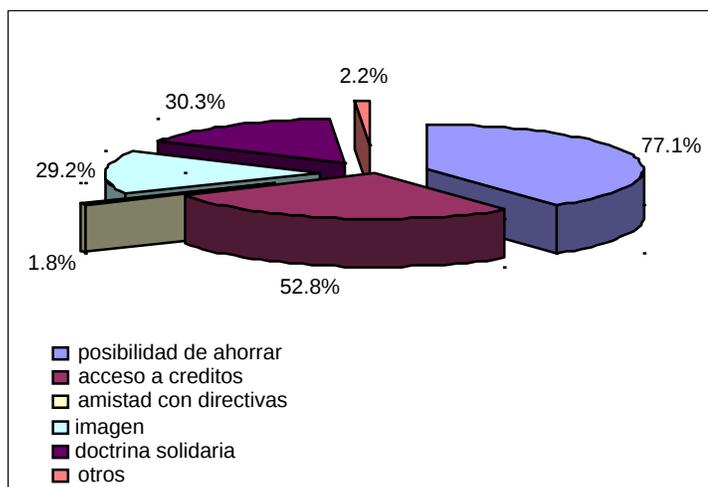


MOTIVOS PARA ASOCIARSE A FONDOC

A la pregunta ¿cuál fue el motivo para asociarse a FONDOC? los encuestados respondieron:

CUADRO 42. MOTIVOS PARA ASOCIARSE

posibilidad de ahorrar	206
acceso a créditos	141
amistad con directivas	5
imagen	78
doctrina solidaria	81
otros	6



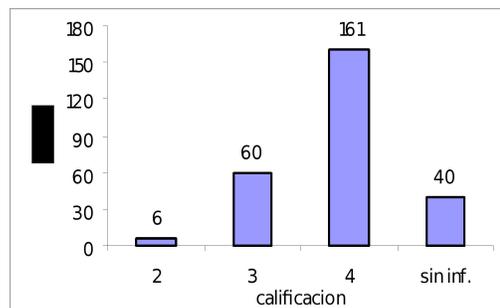
La mayoría de los asociados se afiliaron a FONDOC por la facilidad que se tiene de ahorrar, y por ende el acceso a crédito. El 52.8% asegura que el acceso a créditos fue el motivo de afiliación, y el 77.1% que fue la posibilidad de ahorrar. El 30.3% de la base social de FONDOC se siente identificada con la doctrina solidaria de la entidad y aseguran que ésta fue la razón para afiliarse.

EVALUACIÓN DEL SERVICIO

El servicio que brinda FONDOC fué evaluado a través de calificaciones que los asociados deberían dar a los siguientes factores:

Cuadro 43. DOCUMENTACION SOLICITADA

Calificación	Asociados	%	% AC.
2	6	2,2	2,2
3	60	22,5	24,7
4	161	60,3	85
Sin inf.	40	15	100
Total	267	100	

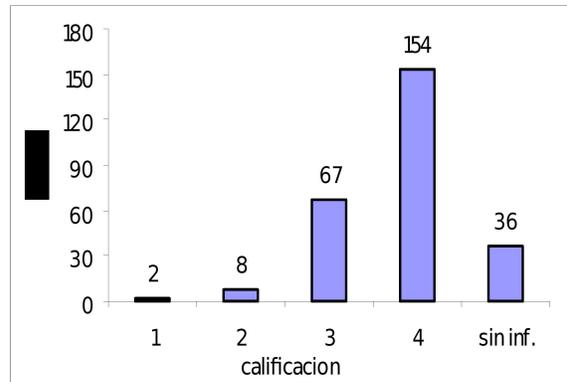


DOCUMENTACION SOLICITADA: CALIFICACION EXCELENTE

El 60.3% de los encuestados asignó una calificación excelente al factor, ya que los requisitos exigidos para los trámites de crédito son mínimos, lo que hace que el servicio en general sea oportuno y satisfaga las necesidades del asociado .

Cuadro 44 TIEMPO DE APROBACION

Calificación	Asociados	%	% AC.
1	2	0,7	0,7
2	8	3,0	3,7
3	67	25,1	28,8
4	154	57,7	86,5
sin inf.	36	13,5	100
Total	267	100	

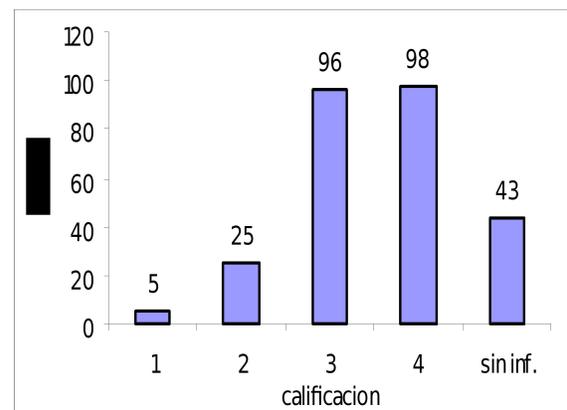


TIEMPO DE APROBACION: CALIFICACION EXCELENTE

Con un 57.7% de favorabilidad, éste factor determinante para el tipo de servicios que ofrece FONDUC obtuvo una calificación excelente por parte de los asociados. Esto se debe a que el mercado que atiende la entidad es limitado y además se cuenta con la colaboración oportuna de la división financiera de la Universidad del Cauca en la provisión de recursos para el funcionamiento.

Cuadro 45 PLAZOS

Calificación	Asociados	%	% AC.
	1	0,4	0,4
1	5	1,9	2,2
2	25	9,4	11,6
3	96	36,0	47,6
4	98	36,7	84,3
sin inf.	43	15,7	100
Total	267	100	

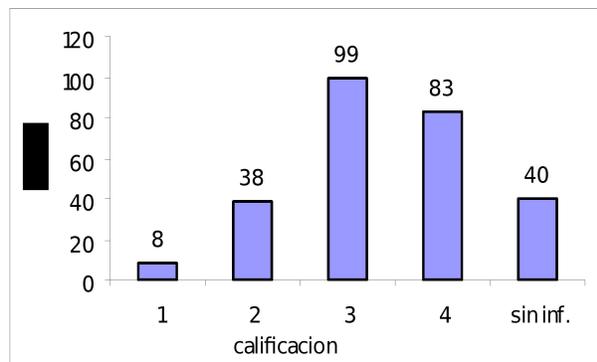


PLAZOS: CALIFICACION BUENO – EXCELENTE

El 72.7% de los asociados de FONDUC considera que los plazos otorgados para los créditos son buenos – excelentes. Esto se debe a que algunos establecen comparaciones con otras entidades de crédito, que otorgan plazos más amplios. Es importante tener en cuenta que las personas en general tienden a guiarse por sus conveniencias, pero la filosofía de FONDUC no permite plazos más extensos porque se constituiría una figura monopólica de los recursos de los asociados

Cuadro 46 TASA DE INTERÉS

Calificación	Frec.	%	% AC.
1	8	3,0	3,0
2	38	14,2	17,2
3	99	37,1	54,3
4	83	31,1	85
Sin inf.	40	15	100,0
Total	267	100,0	

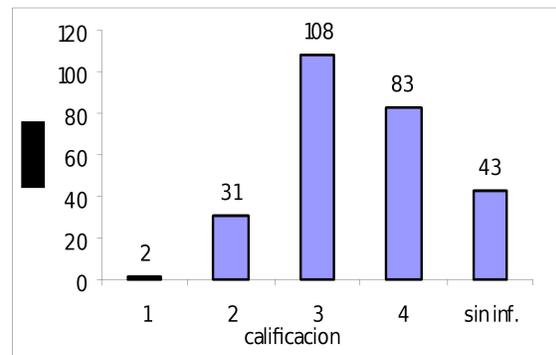


TASA DE INTERÉS: CALIFICACION BUENA

A pesar de que las tasas de interés de FONDUC son las más bajas del mercado, existe una comparación continua con el sistema financiero. La calificación otorgada es bueno con un 37.1% del total encuestado, el porcentaje restante se reparte con mayor proporción en excelente con un 31.1% y regular con un 14.2%.

Cuadro 47. VARIEDAD DE CREDITOS

Calificación	Frec.	%	% AC.
1	2	0,7	0,7
2	31	11,6	12,4
3	108	40,4	52,8
4	83	31,1	83,9
Sin inf.	43	16,1	100,0
Total	267	100,0	

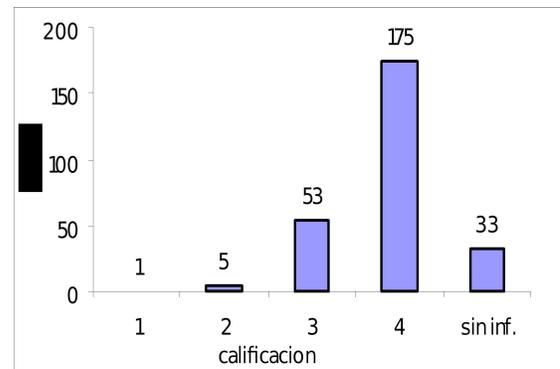


VARIEDAD DE CRÉDITOS: CALIFICACION BUENO

El portafolio de servicios de FONDUC es amplio, y así lo considera el 40.4% de los asociados. Un porcentaje importante equivalente al 31.1% de los asociados considera que este factor de evaluación es excelente.

Cuadro 48 AMABILIDAD EN LA ATENCION

Calificación	Frec.	%	% AC.
1	1	0,4	0,4
2	5	1,9	2,2
3	53	19,9	22,1
4	175	65,5	87,6
sin inf.	33	12,4	100,0
Total	267	100,0	

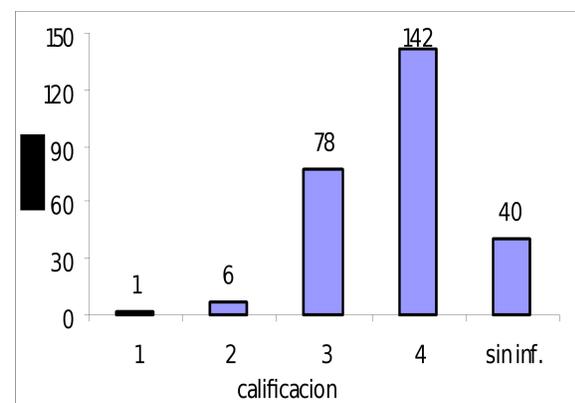


AMABILIDAD EN LA ATENCION: CALIFICACION EXCELENTE

Es quizá uno de los más importantes factores de evaluación del servicio y por ende del personal encargado de brindarlo. La calificación obtenida es excelente con un 65.5% de aprobación por parte de los asociados.

Cuadro 49 TIEMPO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO

Calificación	Frec.	%	% AC.
1	1	0,4	0,4
2	6	2,2	2,6
3	78	29,2	31,8
4	142	53,2	85,0
sin inf.	40	15,0	100,0
Total	267	100,0	



TIEMPO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO: CALIFICACION EXCELENTE

El 53.2% de los asociados de FONDUC encuestados considera que el tiempo de espera para ser atendido es prudente y califican con excelente a este factor de evaluación de servicio.

CALIFICACION DEL SERVICIO: 5 CALIFICACIONES EXCELENTE 71.42%

2 CALIFICACIONES BUENO 28.57%

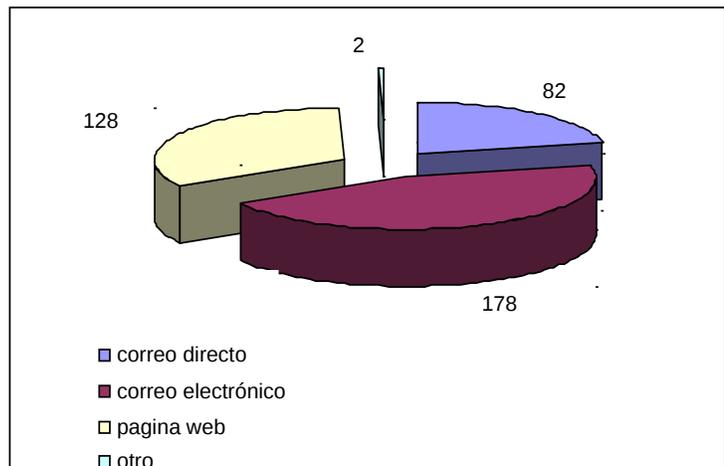
COMUNICACIÓN

Con el fin de mejorar la comunicación entre los asociados y la administración de FONDUC se planteó la pregunta ¿qué mecanismos de comunicación considera que deberían establecerse o desarrollarse en FONDUC?

Las respuestas de los asociados fueron:

CUADRO 50 INFORMACION

correo directo	82	30.7%
correo electrónico	178	66.6%
pagina web	128	48%
otro	2	0.75%



El 66.6% de los asociados prefieren que como mecanismos de comunicación se instaure el correo electrónico. Hasta el momento no se ha utilizado este sistema para la comunicación con los asociados, pero es muy importante desarrollar esta técnica ya que ahorra recursos a la entidad y facilita la difusión oportuna de la información que se desee enviar a los asociados. El 48% de los asociados opinan que es importante el desarrollo de la pagina web de FONDUC, éste mecanismo va

de la mano con el de correo electrónico y sugiere a las directivas la pronta puesta en marcha de este importante instrumento comunicativo.

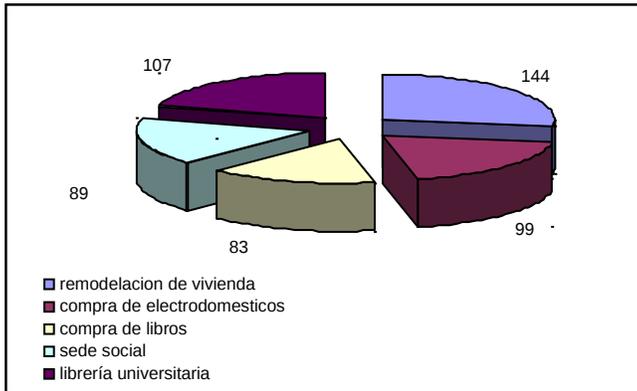
El 30.7% de los asociados prefieren seguir recibiendo información por correo directo como hasta el momento se ha hecho, la dificultad de este medio reside en los costos que implica y que prácticamente el uso de este medio se da para informar eventos importantes como asamblea y festividades colectivas, lo que limita la comunicación permanente de la entidad, factor que se pretende mejorar a través del presente trabajo.

NUEVOS SERVICIOS DE FONDUC

La encuesta presentada también estaba dirigida a determinar los intereses de los asociados de FONDUC en la creación de nuevos servicios y estas fueron las respuestas:

CUADRO 51 NUEVOS SERVICIOS

remodelación de vivienda	144	53,9
compra de electrodomésticos	99	37,1
compra de libros	83	31,1
sede social	89	33,3
librería universitaria	107	40,1



El 53.9% desearía encontrar en FONDUC el servicio de crédito destinado a la remodelación de vivienda. El 40.1% desea línea de crédito para compra de libros. El 37.1% apoya la creación de servicio de crédito para compra de electrodomésticos y un restante 33.1% y 31.1% apoya la inversión en sede social y recreativa y librería universitaria respectivamente.

4.3.3 MATRIZ DE FACTOR INTERNO

La Matriz EFI, es un instrumento que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la organización y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

La matriz EFI se desarrolla de manera similar a la matriz EFE, en lugar de determinar oportunidades y amenazas, se fijan los factores críticos para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna, incluyendo tanto fortalezas como debilidades que afectan a la empresa y su industria.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación.

Cuadro 52: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS			
imagen y reconocimiento	0.08	4	0.32
capacidad de ahorro de los asociados	0.05	2	0.10
solidez financiera	0.08	3	0.24
bajas tasas de interés	0.07	3	0.21
bajos costos laborales y administrativos	0.03	2	0.06
Servicio oportuno	0.06	3	0.18
Grado de atención personalizada	0.06	3	0.18
Lealtad de clientes	0.05	3	0.15
nivel educativo de los asociados	0.03	2	0.06
aumento progresivo de excedentes	0.04	2	0.08
mínimo riesgo de pérdida de cartera	0.04	3	0.12
aumento progresivo de asociados	0.04	3	0.12
Tramites internos más sencillos y ágiles	0.04	3	0.12
FORTALEZAS TECNICAS			
Seguro de vida disminuye progresivamente: se calcula sobre el saldo de la deuda El crédito de vivienda es un estímulo y no hipotecario	0.07	3	0.21
DEBILIDADES			
poca flexibilidad administrativa	0.04	2	0.08
temor al riesgo	0.04	2	0.08
Falta de comunicación con los asociados	0.06	1	0.06
limitación de fuentes crediticias	0.04	2	0.08
Falta de planificación	0.04	2	0.08
Fallas en la educación solidaria	0.04	2	0.08
TOTAL	1.00		2.61

El total ponderado de 2.61 muestra que la posición estratégica interna de la empresa está por arriba de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades.

Existen fortalezas a las que no se les ha sacado provecho por parte de FONDUC, y que no se han aprovechado eficientemente en el desarrollo de estrategias para contrarrestar las amenazas del medio.

CAPITULO V

ANÁLISIS ESTRATEGICO

El análisis estratégico se propone obtener las conclusiones sobre el estudio realizado: análisis integrado del entorno de la organización y de la situación interna, llevando a la formulación de lo que se debe ser y hacer en el mediano y largo plazo.

5.1 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno se resume a continuación partiendo de la identificación de oportunidades y amenazas que se resume en el cuadro 51 y 52: matriz de análisis del factor externo e interno, para así determinar cómo pueden aprovecharse las situaciones favorables para la organización.

5.1.1 OPORTUNIDADES

- Mayor posibilidad de ahorro de los asociados
- Hábitos de consumo
- Estrecha relación con la institución educativa
- Diferenciación del servicio
- Concentración de usuarios
- Concentración de proveedores

5.1.2 AMENAZAS

- Principalmente las que afectan al sistema educativo público en Colombia como:
 - o Privatización
 - o Educación mediante herramientas alternativas
 - o Disminución del gasto social
 - o Entrada de nuevos actores que ofrezcan servicios educativos

- Regulación del sistema financiero en Colombia

5.1.3 APROVECHAMIENTO DE OPORTUNIDADES

- Incremento del ahorro bajo diferentes modalidades
- Ampliación del portafolio de servicios mediante la creación de nuevas líneas de crédito
- Aprovechamiento de los vínculos con la Universidad del Cauca para promover programas de educación y capacitación
- Fortalecimiento de la relación socio-usuario con la entidad a través de la implementación de la calidad de servicio
- Fomentar la participación del socio en la organización a través de eventos recreativos

5.1.4 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

- La educación solidaria
- El actuar acorde con el mercado en cuanto a las tasas de interés
- El excelente servicio al usuario

5.2 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS INTERNO

Las conclusiones del análisis interno se resumen a continuación partiendo de la filosofía, valores, cultura de la organización, pautas que brindan una información mas precisa que puede determinar cuales son las debilidades y fortalezas de la organización.

5.2.1 FORTALEZAS

- imagen y reconocimiento
- nivel educativo de los asociados
- capacidad de ahorro de los asociados
- seriedad y responsabilidad del trabajo
- solidez financiera
- aumento progresivo de excedentes
- bajos costos laborales y administrativos
- mínimo riesgo de pérdida de cartera
- bajas tasas de interés
- aumento progresivo de asociados
- Lealtad de clientes
- Trámites internos más sencillos y ágiles
- Participación del usuario del servicio en las decisiones de la entidad, en su condición de socio.
- requisitos mínimos para solicitud de crédito.
- Capital humano
- Grado de atención personalizada
- Servicio oportuno

FORTALEZAS TECNICAS

Otorgamiento de créditos

- Seguro de vida disminuye progresivamente: se calcula sobre el saldo de la deuda
- El crédito de vivienda es un estímulo y no hipotecario

5.2.2 DEBILIDADES

- La poca flexibilidad administrativa hace que el Fondo no pueda responder oportunamente a las exigencias del mercado
- El temor al riesgo por parte de algunos asociados frena las iniciativas de las directivas
- Falta de comunicación con los asociados a través de la implementación de mecanismos ágiles y oportunos que permitan conocer sus necesidades y expectativas.
- Falta de planificación
- limitación de fuentes crediticias propias que hacen que el Fondo dependa del sistema financiero que opera con tasas variables.
- falta de recursos suficientes para atender oportunamente la demanda de créditos por parte de los asociados. Causa: otorgamiento de créditos de 4 veces los aportes, lo cuál limita los créditos para un mayor número de asociados (monopolio de créditos)
- fallas en la educación cooperativa.

DEBILIDADES TÉCNICAS

- Limitación en la solicitud de créditos a profesores que no cuentan con cupo suficiente en tesorería. Causa: créditos de 4 veces los aportes, lo que implica cuotas altas difíciles de pagar restringiendo así los créditos a personas de más capacidad económica (monopolio de créditos).
- Cobro de intereses sobre el total del monto otorgado como préstamo: el cobro se efectúa sobre la parte del crédito realmente prestada y sobre los aportes del asociado que sirven como base para la evaluación de crédito

5.2.3 RESPONSABILIDADES SOCIALES DE LA EMPRESA

- Promover en los asociados el uso de los recursos económicos
- lograr el beneficio general de los asociados.
- Desarrollar actividades que generen mejoramiento de la calidad de vida de los asociados

5.2.4 VALORES BASICOS CARACTERISTICOS

- Solidaridad: al asegurar la rotación de los recursos para lograr el beneficio general de los asociados
- Responsabilidad: en el manejo de los recursos entregados por los asociados
- Atención personalizada: se tiene en cuenta la situación particular que motiva al socio-usuario a solicitar el préstamo para dar prioridad a su requerimiento

5.2.5 PUNTOS FUERTES QUE CONTRIBUYEN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y LA REALIZACION DE LA ESTRATEGIA

- Compromiso de la gerencia en el desarrollo de la estrategia y cumplimiento de los objetivos
- Colaboración del personal administrativo para el desarrollo de la estrategia y el cumplimiento de los objetivos
- Sentido de pertenencia del personal administrativo
- Estrechos vínculos y excelentes relaciones entre el FONDUC y las directivas de la Universidad del Cauca

5.2.6 DEBILIDADES Y CARENCIAS QUE IMPIDEN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

- Rigidez administrativa: junta directiva, asamblea general de asociados
- Falta de participación de los asociados en los cuerpos administrativos de FONDUC
- No hay claridad de la filosofía cooperativa

5.2.7 QUE DISTINGUE A LA EMPRESA DE LAS OTRAS

FONDUC es una entidad de tipo solidario que goza de gran reconocimiento en la región, ya que sus actividades van de la mano con una institución educativa de gran calidad como lo es la Universidad del Cauca. Sus asociados se caracterizan por un alto nivel educativo, intelectual y económico, razón por la cual son un objetivo muy atractivo para las entidades financieras de la ciudad.

Cuentan con un grado de participación importante en las decisiones que orientan en rumbo de FONDUC, privilegio que en otras empresas que se constituyen como competencia de FONDUC no encuentran.

El servicio que ofrece FONDUC es oportuno, ágil y no requiere de mayores requisitos, por lo que el usuario del servicio puede solucionar cualquier situación en un tiempo adecuado.

Las tasas de interés de las diferentes líneas de crédito son considerablemente bajas y benefician al usuario, ya que los seguros que se incluyen en el préstamo disminuyen proporcionalmente al saldo de la deuda.

5.2.8 VENTAJAS COMPETITIVAS

- Atención personalizada
- Agilidad en los trámites
- Servicio oportuno
- Bajas tasas de interés
- Seguros proporcionales al saldo de la deuda
- Requisitos mínimos
- Participación del asociado – usuario

5.2.9 HABILIDAD DISTINTIVA

Cuenta con recursos fijos producto de los aportes y ahorros de los asociados cuyos salarios oscilan entre los \$2.000.000 y \$5.000.000 mensuales.

La calidad de asociados que reúne FONDUC cuenta con una alta capacidad de discernimiento y nivel intelectual que enriquecen las discusiones al interior de la organización

5.3 MATRIZ DOFA

La matriz DOFA surge del análisis del entorno externo y el entorno interno, que determinan cuales son las oportunidades y amenazas que plantea el primero para FONDOC y las fortalezas y debilidades con las que cuenta la organización para responder a las situaciones que le presenta el ambiente externo. Al examinar las conclusiones y comparar cada una de ellas se obtienen los elementos que permiten proponer estrategias de aprovechamiento de oportunidades basándose en las fortalezas de la organización, disminución de debilidades para aprovechar las oportunidades, explotación de las fortalezas para enfrentar las amenazas y reducción de las debilidades teniendo en cuenta los efectos que podrían presentarse por las amenazas.

	<p><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none">* imagen y reconocimiento* nivel educativo de los asociados* capacidad de ahorro de los asociados* seriedad y responsabilidad del trabajo* Liderazgo del mercado* solidez financiera* aumento progresivo de excedentes* aumento progresivo de asociados* bajos costos laborales y administrativos* mínimo riesgo de pérdida de cartera* bajas tasas de interés* Trámites internos más sencillos* Grado de atención personalizada	<p><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none">* La poca flexibilidad administrativa* El temor al riesgo por parte de los asociados* Falta de comunicación con los asociados* Falta de planificación* No existencia de elementos de Direccionamiento.* Limitación de fuentes crediticias propias.* falta de claridad e interés en la filosofía cooperativa entre los asociados
--	---	---

<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * mantenimiento y liderazgo del mercado * disponibilidad de infraestructura de la Universidad del Cauca mediante Convenios * concentración de usuarios * estrechos vínculos con la institución 	<ol style="list-style-type: none"> 1. nuevos productos 2. fomento del ahorro 3. fortalecimiento de la lealtad de los usuarios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. sistemas efectivos de comunicación 2. evaluación de los programas de inversión. 3. educación cooperativa. 4. ampliación de cobertura de la base social del Fondo
<p><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *desvinculación del cuerpo docente de la Universidad del Cauca *cuentas AFC de los bancos comerciales * ley colombiana favorable al sistema financiero *exceso de oferta crediticia del sistema financiero. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. atención en otro tipo de créditos: Ej.: vehiculo. 2. promover el crédito de vivienda 3. promover la creación de empresa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. programa de desarrollo y motivación el recurso humano 2. servicio al cliente 3. fomento de programas de promoción universitaria. 4. fomento de la solidaridad

5.4 ESTRATEGIAS FUNCIONALES

AREA DE SISTEMAS

- Colaborar en el desarrollo efectivo del plan estratégico, suministrando la información necesaria para la puesta en marcha
- Mejorar constantemente los programas operativos de FONDUC con el fin de apoyar el desarrollo del plan

AREA DE RECURSOS HUMANOS

- Concienciar al personal de FONDUC acerca de la importancia del compromiso que se tenga con el desarrollo del plan estratégico
- Dar a conocer la totalidad de los elementos constituyentes del plan estratégico para lograr un mayor compromiso con la organización

AREA CONTABLE

- Proveer oportunamente la información financiera y contable para evaluar la efectividad económica del plan estratégico

AREA ADMINISTRATIVA

- Gerente: dar a conocer el plan estratégico al personal de FONDUC, para involucrarlos en el proceso de implementación
- Generar y compartir la información relativa al desarrollo del plan estratégico, tanto con órganos administrativos como con empleados y asociados.
- Motivar continuamente al personal para lograr mayor compromiso con el desarrollo del plan estratégico
- Secretaría: informar a los asociados acerca de los planes que se desarrollan en FONDUC
- Colaborar con la puesta en marcha del plan estratégico, entregando información de interés de los asociados como encuestas, boletines y comunicados.

CAPITULO VI
PLAN ESTRATÉGICO

6.1 PLAN ESTRATÉGICO

Los componentes básicos de un plan estratégico son: La misión, visión, objetivos y estrategias

- Misión: constituye la razón de ser de la organización
- Visión: proyección de la organización
- Objetivos generales: proponen el logro de resultados de la actividad de la organización en un horizonte determinado de tiempo
- Estrategias: lineamientos que indican y plantean cómo lograr la misión y los objetivos que se propone la organización

6.1.1 MISIÓN

El Fondo de profesores de la Universidad del Cauca es una entidad asociativa de la economía solidaria, sin ánimo de lucro que busca promover el ahorro, crédito y brindar otros servicios mejorando la calidad de vida y el bienestar integral del asociado y su familia mediante la implementación de estrategias que logren los objetivos propuestos y culminen en su total satisfacción, fomentando la solidaridad y los lazos de fraternidad, para lo cual se fundamenta en el respaldo brindado por un excelente talento humano y adecuados recursos tecnológicos.

6.1.2 VISIÓN

Ser una entidad líder reconocida en el sector basada en los valores de justicia, honestidad, equidad y solidaridad, propios del cooperativismo procurando una excelente imagen, crecimiento, permanencia y bienestar para sus asociados, con base en la innovación y prestación de servicios de alta calidad de manera eficiente, eficaz y oportuna.

6.1.3 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATEGICO

Lograr la afiliación 90% de los docentes de planta, ocasionales y profesionales vinculados a la universidad del Cauca.

Mejorar los sistemas de comunicación con los asociados (usuarios) buscando brindar un mejor servicio y mayor accesibilidad.

Encontrar y aplicar mecanismos que permitan identificar los problemas y necesidades de los clientes actuales y potenciales, y diseñar los servicios que satisfagan sus necesidades.

Fortalecer la imagen de FONDUC mediante mecanismos eficientes de divulgación y el excelente servicio.

Fomentar la educación cooperativa en los asociados, órganos de administración y control y personal administrativo de FONDUC

Promover la solidaridad entre los asociados de FONDUC buscando mayor compromiso y entendimiento de la filosofía organizacional.

Lograr mayor compromiso y pertenencia de los asociados con la entidad.

Desarrollo integral del talento humano

Prestar un excelente servicio a través de la capacitación del personal

Consolidarse como la mejor opción de crédito y ahorro entre los docentes y profesionales vinculados a la universidad del Cauca.

6.1.4 ESTRATEGIAS

6.1.4.1 ESTRATEGIAS Oportunidades – Fortalezas

- coordinar, dirigir y ejecutar programas tendientes a la difusión y acentuación de la imagen de la corporación ante los asociados y el público en general.
- Consolidar líneas de crédito de consumo.
- Creación de nuevas líneas de crédito para los asociados de acuerdo a sus necesidades
- fomento del ahorro bajo diferentes modalidades
- promoción de la vinculación de nuevos asociados
- promover el crédito microempresa para los docentes y profesionales jubilados o que están a punto de jubilarse
- fortalecimiento de la lealtad de los usuarios mediante la atención de sus requerimientos y necesidades: orientación a la calidad de servicio

6.1.4.2 ESTRATEGIAS Oportunidades – Debilidades

- diseño de sistemas efectivos de comunicación con los asociados
- utilización de los servicios universitarios en la evaluación de los programas de inversión planteados.
- programas agresivos de educación y concientización cooperativa.
- programas de ampliación de cobertura de la base social del Fondo

6.1.4.3 ESTRATEGIAS Amenazas – Fortalezas

- centrar la atención del socio en otro tipo de créditos: Ej.: vehículo.
- Diseñar sistemas de mercado que permitan a los clientes identificar y distinguir bien a la entidad frente a la competencia.

- promover el crédito de vivienda y los beneficios que otorga FONDUC a través de medios de comunicación como folletos, Internet, boletines etc.
- Promover la creación de empresa entre los pensionados mediante cátedras de plan de negocio orientados por instituciones o estudiantes.
- Facilitar la creación de empresa a través de línea de crédito productivo.

6.1.4.4 ESTRATEGIAS Amenazas – Debilidades

- diseñar un programa de desarrollo y motivación el recurso humano
- evaluación del desempeño de los empleados
- capacitación en aspectos de servicio al cliente
- fomento de programas de promoción universitaria orientados a consolidar el sistema frente a otras modalidades educativas: técnicas y por Internet.
- capacitar a los asociados en aspectos clave de la organización como la filosofía cooperativa con el fin de lograr mayor compromiso.

6.2. FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

Los componentes básicos de un plan operativo según Wheelen and Hunger son: los programas, los presupuestos y los procedimientos.

PROGRAMAS Y PROYECTOS

Son un conjunto de acciones que se fijan para un periodo de tiempo determinado, con una fecha de inicio y una de culminación. Deben estar regidos por un objetivo, cuya formulación debe contribuir al cumplimiento de los objetivos generales de la organización.

Contiene acciones, actividades y tareas que deben ser realizadas para lograr los objetivos del programa. Con base en las acciones programadas debe estimarse los recursos que se requieren y su valoración será el presupuesto.

PRESUPUESTOS

Constituyen la valoración en unidades monetarias de los recursos requeridos para realizar las acciones programadas, establecidas en el programa.

ACTIVIDADES

Son los pasos que deben llevarse a cabo en la operación de los programas.

PLANES PROPUESTOS

PLAN	PROYECTOS
<p>PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de mecanismos efectivos de comunicación • De ampliación de la base social de FONDUC • De bienestar social: Conocimiento de la razón de ser de la organización a través de la misión y visión organizativa • De desarrollo corporativo
<p>PLAN DE CAPACITACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De formación solidaria de los asociados • De capacitación al personal administrativo de FONDUC
<p>PLAN DE CRECIMIENTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De Portafolio De Servicios

6.2 .1 PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

6.2.1.1 PROYECTO: DESARROLLO DE MECANISMOS EFECTIVOS DE COMUNICACIÓN

PROBLEMA: fallas en la comunicación interna de FONDUC (administración – asociados)

OBJETIVOS

- Mejorar el flujo de información entre la administración de FONDUC y los asociados de la entidad
- Comunicar constantemente a los asociados de FONDUC los eventos y decisiones que se desarrollaran y aplicaran en la entidad
- Conocer las inquietudes, requerimientos y sugerencias de los asociados de FONDUC
- Facilitar al socio la información necesaria concerniente a su historial crediticio con FONDUC y posibilidades de acceso a una línea de crédito específica.

ESTRATEGIAS

- Implementación de la página web de la entidad
- Desarrollo del boletín informativo de FONDUC
Implementación de un buzón de sugerencias

ACTIVIDADES

- Realizar los trámites necesarios para la puesta en marcha de la página web de FONDUC
- Perfeccionamiento de la filosofía organizacional a través de la misión, visión, principios y objetivos de FONDUC
- Organizar la información que se incluirá en la página web:
 - Misión
 - Visión

Objetivos de FONDUC

Líneas de crédito

Ahorro

Reglamentación de crédito

Estatutos

Información de interés personal: estado de cuenta de cada socio mediante su código de usuario

Información general de la universidad del Cauca.

Información adicional: cumpleaños, eventos, felicitaciones, varios.

Simulador de crédito.

- Capacitar a los empleados de FONDUC en el manejo de la página web de la entidad.
- Actualizar constantemente la información de la página web
Información general de FONDUC
Información de los asociados: estado de cuenta actualizado
- Revisar constantemente los mensajes enviados por los asociados para conocer las sugerencias y recomendaciones y remitirlas al órgano de administración que corresponda
- Realizar los trámites necesarios para el desarrollo del boletín informativo de FONDUC
- Recoger información de los asociados para que sea incluida en el boletín informativo de FONDUC
- Hacer llegar a los asociados el boletín informativo de FONDUC
- Ubicar un buzón de sugerencias en un lugar visible de la entidad y dejarlo constantemente para el servicio de los asociados
- Entregar a quien corresponda, cada uno de los mensajes enviados por los asociados por cualquiera de los medios implementados, para que se dé respuesta a dichas solicitudes.

METAS

- A diciembre de 2006 estar en funcionamiento la página web de FONDUC
- Con dos meses de anticipación a la puesta en marcha de la página web de FONDUC deberá capacitarse a los empleados adecuados en el manejo de la página web.
- Mensualmente actualizar la información de los asociados
- Al iniciar el segundo periodo académico de la universidad del Cauca entregar el primer boletín informativo a los asociados
- publicar el boletín informativo de FONDUC cada 4 meses
- Al iniciar el periodo académico universitario y por consiguiente las operaciones de FONDUC se deberá instalar el buzón de sugerencias.

RESPONSABLES

- Ingeniero de sistemas: en el diseño y puesta en marcha de la página web
- Secretaria: en la redacción de información, revisión de mensajes y funciones relacionadas con la información.
- Tesorería: en la actualización constante de estados de cuenta de cada socio
- Gerencia: en la entrega de información oportuna y necesaria para dar a conocer a través de la página web y el boletín informativo.

PRESUPUESTO ANUAL

DESCRIPCION	PRESUPUESTO
Diseño de la Página web FONDUC (plantilla)	\$ 150.000
Programación de la página web	\$ 300.000
Capacitación para la administración de la página web	\$200.000
Boletín informativo FONDUC 600 ejemplares cada 4 meses	\$750.000
Buzón de sugerencias y formatos (semestral)	\$80.000
PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN	\$ 1.480.000

INDICADORES DE EVALUACIÓN

VARIABLE	INDICADOR
Efectividad de la página web	Número de visitas diarias
	Número de visitas / Número de asociados nuevos que llegan como resultado de la pagina web
	Número de visitas / Número de simulaciones de crédito realizadas en la página
	Número de visitas/ número de revisiones de estado de cuenta.
	Número de mensajes enviados a FONDUC a través de correo electrónico
Uso del boletín informativo	Número de asociados que anuncian en el medio informativo.
	Número de asociados que reclaman el boletín
Uso del buzón de sugerencias	Cantidad de sugerencias, reclamos y quejas que depositan los asociados en el buzón.
Grado de excelencia	Número de quejas y reclamos/ número de felicitaciones y estímulos

6.2.1.2 PROYECTO DE AMPLIACIÓN DE LA BASE SOCIAL DE FONDUC

OBJETIVOS

- Dar a conocer la entidad a los docentes y profesionales de la Universidad del Cauca que aún no hacen parte de la base social de FONDUC
- Lograr la participación del 85% de los docentes y profesionales de la universidad del Cauca en el FONDUC en un plazo no mayor a 3 años.
- Aumentar la base social de FONDUC en un 5 % anual.

ESTRATEGIAS

- Utilización de medios de comunicación escritos y electrónicos para la difusión efectiva de la organización
- Premiar a los asociados que ayudan al crecimiento de la organización recomendando a los nuevos docentes hacer parte de FONDUC.

- Convenir con la división de recursos humanos la entrega de información concerniente a FONDUC al nuevo personal profesional y docente como parte introductoria de su desarrollo profesional con la Universidad del Cauca.

ACTIVIDADES

- Consolidación del comité de educación encargado de desarrollar las actividades de ampliación de la base social de FONDUC.
- Desarrollo de la gestión de suministro de información a los nuevos docentes y profesionales de la universidad del Cauca a través de la oficina de recursos humanos de la institución.
- Utilización del boletín informativo de FONDUC, éste medio de comunicación servirá como material introductorio para los docentes y profesionales recién vinculados a la Universidad y para los que llegan a solicitar información directamente al Fondo.
- Gestionar ante la junta directiva la entrega de reconocimientos a los asociados que promueven la afiliación de docentes y profesionales de la Universidad del Cauca a FONDUC
- Asignar al comité de educación labores concernientes a la puesta en marcha de la propuesta de ampliación de la base social de FONDUC.
- Utilización de la página Web de la entidad como enlace de la página de la Universidad del Cauca, para que los nuevos docentes y profesionales al servicio de la institución conozcan a FONDUC.

METAS

- A diciembre de cada año (hasta 2010) registrar un crecimiento del 40% de la base social del fondo de profesores de la universidad del Cauca.
- Registrar un crecimiento mensual del 0.85 % en la base social de FONDUC

- Consolidación del comité de educación durante los 2 primeros meses del semestre académico universitario.
- Contar con el boletín informativo de FONDUC antes de finalizar el tercer trimestre del año en curso.
- Gestionar la inclusión del boletín informativo de FONDUC en la oficina de recursos humanos de la Universidad del Cauca durante el segundo semestre académico universitario.
- Gestión de entrega de reconocimientos a los asociados dentro de los 2 meses siguientes al inicio del semestre académico Universitario.
- Desarrollo de la página web de la entidad antes de culminar el año 2006.

RESPONSABLES

- Gerente de FONDUC: en la gestión y consolidación del comité de educación y el equipo de trabajo en general
- Comité de educación de FONDUC: en la realización de todas las actividades del plan
- Junta directiva de FONDUC: en el estudio de las propuestas y su puesta en marcha
- Ingeniero de sistemas: en el diseño y puesta en marcha de la página web de FONDUC.

PRESUPUESTO ANUAL

DESCRIPCION	PRESUPUESTO
Página web	0 ¹¹
Boletín informativo	0
Reconocimientos a asociados	Sin determinar
PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN	

¹¹ El presupuesto para el plan de ampliación de la base social de FONDUC consta de los mismos conceptos del plan de comunicación, por esa razón no se incluyen valores.

INDICADORES DE EVALUACIÓN

VARIABLE	INDICADOR
Nuevos asociados	nuevos asociados por información suministrada por la oficina de recursos humanos
	aumento de aportes de FONDUC
	aumento de créditos otorgados por FONDUC
	nuevos asociados por información encontrada en la página web de la entidad
	nuevos asociados por recomendación de otros asociados

6.2.1.3 PROYECTO: DE BIENESTAR SOCIAL

PROBLEMA: concentración de la acción social en la solicitud y otorgamiento de créditos.

OBJETIVOS

- Crear espacios de interacción social más frecuentes
- Fomentar el compromiso y pertenencia de los asociados con FONDUC
- Demostrar mediante una variedad de opciones que el fondo no es solo una entidad que suple necesidades de crédito.

ESTRATEGIAS

PARA ASOCIADOS

- Identificación de la razón de ser de la organización a través de la misión y visión organizativa
- Capacitación directa o mediante convenio para los profesores y la comunidad universitaria en diferentes temáticas: diplomados
- Mediante la página web de FONDUC enviar anualmente la proyección de las cuotas de crédito del asociado para conocer el comportamiento crediticio para todo el año.

PARA EMPLEADOS

- Fomentar la creación de un fondo común de vacaciones de empleados
- Instauración de incentivos para el personal administrativo del FONDUC

ACTIVIDADES

- Definir la razón de ser de la organización: misión, visión, objetivos y principios organizacionales
- Diseñar el material necesario para presentar los elementos que componen la razón de ser de la organización y ubicarlo en un lugar visible.
- Indagar a los asociados acerca del interés en recibir capacitaciones, asistir a diplomados o conferencias y las temáticas a desarrollar mediante cuestionarios dirigidos en el momento en que el socio se presente en el Fondo.
- Considerar la posibilidad de ampliar el mercado al que se dirigirá la propuesta de capacitación, incluyendo a los estudiantes, egresados y comunidad en general, a través de una investigación de mercado a cargo de estudiantes del programa de administración de empresas.
- Convenir con las entidades apropiadas para orientar las temáticas de interés de los asociados, la participación en el desarrollo de la propuesta.
- Promocionar los eventos de capacitación entre la comunidad universitaria y en general
- Recoger las inquietudes, reclamos y sugerencias de los asociados en forma periódica y atender sus requerimientos dando respuesta oportuna a los mismos. Esta tarea puede ser desarrollada por el comité de control social.
- Presentar a los empleados la propuesta de creación de un fondo común para vacaciones destinando una cuota cómoda de \$20.000 por empleado.
- Diseñar la propuesta de creación e instauración de incentivos para los empleados basándose en una evaluación periódica de las labores desarrolladas.

- Presentar a la junta directiva la propuesta de incentivos para los empleados.

METAS

- Antes de culminar el mes de septiembre exponer el material diseñado para presentar la razón de ser de la organización
- Gestionar la participación de los estudiantes de administración de empresas en la realización de las encuestas para las propuestas de investigación planteadas en el plan estratégico: capacitaciones orientadas por FONDUC y el interés en la creación de empresa al iniciarse el segundo semestre académico de la Universidad con el fin de dar pronto inicio a los estudios y conocer los resultados antes de culminar el año 2006
- Si fueren aceptadas las propuestas de realización de eventos de capacitación y creación de línea de crédito empresarial dar inicio a ésta antes de terminar el primer semestre académico del año 2007
- De acuerdo con los resultados de la investigación, iniciar las gestiones de crédito para éste propósito con entidades como Bancoldex antes de culminar el año 2006 y continuar en el año 2007.
- Simultáneamente con la gestión de crédito microempresarial se deberá gestionar la participación de entidades encargadas de dar capacitación técnica y administrativa a los asociados interesados
- Presentar a los empleados la propuesta de creación de un fondo común de vacaciones al reiniciar labores de FONDUC con el fin de comenzar el ahorro.
- Preparar la propuesta de incentivos como reconocimiento a las labores desarrolladas por los empleados durante el tiempo que resta para culminar el año 2006.
- Presentar la propuesta de creación de incentivos a la junta directiva antes de culminar el año 2006.

RESPONSABLES

- Gerente de FONDUC
- Junta directiva

PRESUPUESTO ANUAL

DESCRIPCION	PRESUPUESTO
Material para exposición de misión, visión y objetivos organizacionales: expositor y materiales	\$50.000
Investigación sobre interés en crédito empresarial: encuestas	\$50.000
Procesamiento de la información de crédito empresarial	\$150.000
Investigación de mercado para eventos de capacitación (concertado con estudiantes de administración)	\$150.000
PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN	\$ 400.000

INDICADORES DE EVALUACIÓN

VARIABLE	INDICADOR
Eventos de capacitación y conferencias preparados por FONDUC	Asociados interesados en asistir a eventos de capacitación preparados por FONDUC/ total asociados de FONDUC
Creación de crédito fomento empresarial	Asociados interesados en crédito empresarial/ total asociados de FONDUC
Plan de incentivos para empleados	Miembros de la junta directiva conformes con la propuesta/ total miembros de la junta directiva

6.2.1.4 PROYECTO DE DESARROLLO CORPORATIVO

PROBLEMA: falta de un programa de desarrollo anual que dirija el rumbo de FONDUC

OBJETIVOS

- Contar con un instrumento administrativo clave en la organización que determine el accionar de FONDUC.
- Diseñar un plan de acción anual como resultado de la concertación de intereses de las personas involucradas con la organización.

ESTRATEGIAS

- Desarrollar propuestas de inversión sustentadas en estudios de factibilidad para ser presentados a la asamblea
- Formular el plan de desarrollo consultando a todos los interesados: empleados, asociados y cuerpos administrativos

ACTIVIDADES

- Buscar opiniones y aportes necesarios acerca de los proyectos de inversión que se podrían someter a estudio
- Definir los proyectos de inversión que se someterán a estudio
- Gestionar la colaboración de estudiantes de administración de empresas de la Universidad del Cauca en el desarrollo de la investigación y estudio de factibilidad de proyectos como:
 - o Sede social y recreativa: para conocer si es viable como negocio en la región
 - o Librería universitaria: incluyendo a toda la comunidad universitaria para conocer su viabilidad
 - o Auditorio para conferencias y reuniones sociales

- Investigar periódicamente las inquietudes y requerimientos de los asociados, empleados y cuerpos administrativos mediante reuniones, encuestas, Internet y buzones con el fin de reunir y concertar opiniones tendientes a la formulación del plan de acción anual
- Preparar el plan de acción anual conjuntamente con la junta directiva de FONDUC
- Presentar a la asamblea general de asociados el plan de acción para el siguiente periodo y someterlo a su juicio.
- Realizar las correcciones necesarias al plan de acción
- Aplicar el plan de acción con las respectivas correcciones recomendadas por la asamblea
- Evaluar periódicamente los resultados del plan de acción
- Presentar a la asamblea general de asociados los resultados del plan de acción aplicado.

METAS

- Antes de terminar el primer semestre del año 2007 se tendrán definidos los proyectos de inversión que se someterán a estudio
- Simultáneamente con la recolección de información relativa a propuestas de inversión se gestionará la participación de los estudiantes de administración de empresas de la Universidad del Cauca en la investigación.
- Una vez iniciado el primer periodo académico universitario se dará inicio a los estudios necesarios para conocer la viabilidad de cada propuesta.
- Al terminar el primer periodo académico universitario se conocerán los resultados de viabilidad de las propuestas.
- En la reunión de junta directiva siguiente a la fecha de entrega de resultados de estudios de factibilidad, éstos se presentarán y se someterán a discusión.

- Una vez iniciadas las labores de FONDUC correspondientes al segundo periodo académico universitario se comenzará la recolección de información tendiente a la formulación del plan de acción anual
- Antes de culminar el año 2006 se dará inicio a la formulación del plan de acción con la participación de la junta directiva y el comité de control social
- El día de la asamblea general de asociados se presentará el plan de acción para el siguiente periodo
- En el transcurso del mes siguiente a la asamblea general se realizarán las correcciones necesarias para su puesta en marcha
- Periódicamente se evaluarán los resultados del plan de acción, se harán los ajustes necesarios y se rendirá informe a la junta directiva
- En la asamblea de asociados siguiente a la aprobación del plan de acción se rendirá un informe de resultados arrojados por el plan de acción aprobado en la sesión anterior y aplicado en el periodo que culmina.

RESPONSABLES

- Gerente de FONDUC
- Junta directiva
- Personal administrativo de FONDUC: secretaria

PRESUPUESTO ANUAL

DESCRIPCION	PRESUPUESTO
Material para el desarrollo de estudios de factibilidad 1 proyecto por semestre	\$400.000
PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN	\$400.000

INDICADORES DE EVALUACIÓN

VARIABLE	INDICADOR
Proyectos de inversión	Incremento de la aceptación del proyecto de inversión por parte de los asociados frente a la aceptación expresada en la asamblea de marzo de 2006.
Opiniones y sugerencias de los asociados para la formulación del plan de acción	Cantidad de sugerencias recibidas mensualmente
	Sugerencias realizables y posibles de incluir en el plan de acción
Presentación del plan de acción a la asamblea general	Cantidad de correcciones sugeridas para el plan propuesto
Evaluación periódica del plan de acción	Ajustes realizados al plan de acción periódicamente

6.2.2 PLAN DE CAPACITACIÓN

NECESIDAD GENERAL: promover el conocimiento de aspectos clave del funcionamiento de la organización

6.2.2.1 PROYECTO: FORMACIÓN SOLIDARIA DE LOS ASOCIADOS DIRIGIDO A: asociados de FONDOC

PROBLEMA: No firmeza del concepto de solidaridad como base fundamental de FONDOC

OBJETIVOS

- Concientizar a los asociados acerca del significado e importancia de la solidaridad y su aplicación en el Fondo de profesores de la Universidad del Cauca.
- Fomentar la solidaridad entre el cuerpo de asociados de FONDOC

ESTRATEGIAS

- Programar eventos en los que se incluya la temática orientándola a los asociados.
- Promover la educación solidaria en cada socio a través de su participación en eventos bianuales de este tipo.

ACTIVIDADES

- Concertar con personas que se desempeñen en entidades similares (fondos de empleados y más específicamente de docentes de universidades) la participación en eventos dirigidos a los asociados de FONDUC
- Incluir en la reunión de asamblea general de asociados de FONDUC la temática con colaboración de personas ilustradas en el tema
- Plantear a la junta directiva la creación del comité de educación cuya responsabilidad central sería la de investigar y realizar propuestas de fomento de la educación solidaria de los asociados.

METAS

- Realizar en la asamblea general de marzo de 2007 la primera intervención de una persona ilustrada en el tema de solidaridad enfocada a los fondos de empleados.
- Realizar el primer evento de capacitación sobre solidaridad antes de efectuarse la asamblea general de asociados de FONDUC 2007.
- A diciembre de 2006 conformar el comité de educación de FONDUC
- 3 meses después de conformado el comité de educación de FONDUC, éste deberá tener establecidas sus responsabilidades y compromisos a través de un reglamento de comité.

RESPONSABLES

Junta directiva

Gerente

Comité de educación

PRESUPUESTO ANUAL

DESCRIPCION	PRESUPUESTO
Conferencista asamblea 2007	\$ 400.000
Conferencista de capacitación	\$ 800.000
PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN	\$1.200.000

INDICADORES DE EVALUACIÓN

VARIABLE	INDICADOR
Eventos de capacitación	Número de asociados que asisten a los eventos
	Evaluación del evento por parte de los asistentes
Intervención en asamblea	Cantidad de asociados que asisten a la reunión/ cantidad de asociados que muestran interés en la intervención
	Comentarios acerca de la intervención
Comité de educación	Número de asociados que participan activamente en el comité de educación
Desempeño del comité educación	Número de propuestas presentadas por el comité en un periodo semestral académico
	Respuesta de los miembros de la junta directiva a las propuestas realizadas por el comité de educación

6.2.2.2 PROYECTO DE CAPACITACIÓN y BIENESTAR DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE FONDUC

DIRIGIDO A: Empleados de FONDUC

PROBLEMA: Falta de capacitación en conceptos administrativos y de servicio

OBJETIVOS

- Determinar el grado de satisfacción del socio-usuario con el servicio recibido de FONDUC
- Proveer al personal administrativo de las herramientas necesarias para que brinde un excelente servicio al usuario- socio de FONDUC
- Funcionar dentro de los más modernos sistemas administrativos que garanticen la eficiencia y eficacia organizacional.
- Impulsar el crecimiento profesional del personal administrativo de FONDUC

ESTRATEGIAS

- Realizar una evaluación anual del desempeño del personal orientada al mejoramiento de su desempeño
- Brindar capacitación en temáticas indispensables para el desarrollo de las labores administrativas del personal de FONDUC
- consultar periódicamente al personal de FONDUC las temáticas que consideran se deberían tener en cuenta como contenidos de capacitación.
- Utilizar los servicios de la Asociación Nacional de Fondos de Empleados ANALFE para el plan de capacitación del personal administrativo de FONDUC
- Realización de encuestas periódicas entre los clientes para poder establecer su nivel de satisfacción con el servicio que reciben de FONDUC.

ACTIVIDADES

- Plantear los objetivos y direccionamiento de la evaluación del desempeño del personal administrativo de FONDUC
- Realizar la evaluación de desempeño al personal de FONDUC
- Utilizar los resultados de la evaluación para la toma de decisiones relativas a las necesidades de capacitación
- Determinar aspectos importantes de capacitación en las temáticas:
 - o Manejo de página web: con la colaboración del ingeniero de sistemas de la entidad, concertar horarios de capacitación para el personal encargado de su manejo en FONDUC.
 - o servicio al cliente: basados en los resultados de la encuesta de satisfacción del asociado – usuario de FONDUC, se encuentra que hay una buena percepción del servicio que reciben de la entidad, sin embargo es recomendable tener en cuenta la realización de sondeos constantes para conocer la opinión y percepción que tienen los asociados al respecto.
 - o educación solidaria: así como es necesario formar al asociado de FONDUC en la solidaridad, es también importante que el personal administrativo tenga claridad del concepto y aplicación para que en toda la organización se hable un mismo lenguaje.
 - o Informática: dado que las operaciones de FONDUC están basadas en el otorgamiento de créditos y fomento del ahorro a través del manejo de programas informáticos, es necesaria la actualización constante en el manejo de estas herramientas, ya que constituyen la base operativa de FONDUC.
 - o Temas financieros: utilizando los conocimientos que algunos miembros de FONDUC tienen en el tema, convenir su colaboración para orientar al personal necesario en el manejo financiero de FONDUC.

- Diseñar encuestas periódicas de satisfacción para conocer la opinión de los asociados respecto al servicio que reciben de FONDUC
- Mediante la página web insistir en la importancia de las opiniones y sugerencias que se deban hacer al personal administrativo de FONDUC con el fin de evaluar las situaciones y mejorar la calidad del servicio.

METAS

- Realizar la evaluación de desempeño al terminar cada semestre académico universitario, comenzando por el que finaliza en diciembre de 2006.
- Debido a que la página web entrará en funcionamiento antes de finalizar el año 2006, la capacitación en el manejo deberá realizarse con una anticipación de 2 meses.
- Iniciar una exploración de la percepción del servicio una vez se inicien labores académicas en la universidad del Cauca, aprovechando los momentos en los que el socio se dirige a FONDUC para solicitar préstamo.
- Evaluar mensualmente las opiniones recogidas mediante la exploración de servicio y de acuerdo al resultado considerar los temas de capacitación necesarios para el personal
- Programar las capacitaciones necesarias a partir del mes de septiembre de 2006.

RESPONSABLES

Gerente de FONDUC

Comité de control social

Ingeniero de sistemas

PRESUPUESTO ANUAL

DESCRIPCION	PRESUPUESTO
Capacitación en manejo de página web	\$ 200.000
formatos de encuesta de Exploración de percepción de servicio en las instalaciones de FONDUC (semestrales)	\$ 50.000
Procesamiento de la información	\$100.000
PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN	\$ 350.000

INDICADORES DE EVALUACIÓN

VARIABLE	INDICADOR
Asistencia a capacitación en manejo de pagina web	Horas programadas/ horas asistencia
Evaluación de conceptos aprendidos	Calificaciones superiores a 3.5
Percepción del servicio	Cantidad de asociados que acuden a FONDUC/ cantidad de formatos de percepción de servicio diligenciados
Satisfacción con el servicio	Opiniones positivas del servicio/ opiniones totales
	Opiniones negativas del servicio/ opiniones totales
Necesidad de capacitación en aspectos de calidad de servicio	Relación porcentual opiniones negativas del servicio frente a opiniones positivas del servicio
Capacitación en aspectos de calidad de servicio	Asistencia del personal a las capacitaciones
	Mejoramiento de la percepción del servicio brindado

6.2.3 PLAN DE CRECIMIENTO

6.2.3.1 PROYECTO DE PORTAFOLIO DE SERVICIOS

OBJETIVOS

Fomentar el ahorro en FONDUC por diferentes modalidades

Brindar mayores opciones de crédito para los asociados

ESTRATEGIAS

- Fomento de la creación de empresa a través del crédito productivo dirigido a los asociados de FONDUC, en especial a los pensionados.
- Estudiar la factibilidad y repercusión de nuevas líneas de crédito de acuerdo a los intereses de los asociados:
- Estimulo a la producción intelectual a través de la línea de crédito “Fomento editorial cooperativo”: Se define el crédito de fomento editorial cooperativo como el crédito que el asociado solicita para financiar la edición y publicación de textos universitarios de su autoría o coautoría.
- línea de crédito para compra de equipo de cómputo o ampliar los términos reglamentarios de utilización del CRÉDITO EDUCATIVO incluyendo la destinación a compra de computador para el socio de FONDUC.
- CRÉDITO PARA VEHÍCULO destinado a la compra o permuta de vehículo, o al abono o cancelación de deudas originadas en la compra de vehículo.
- Fomentar el AHORRO A LARGO PLAZO:
AHORRO PARA ESTUDIO DE LOS HIJOS o el pago de SEGURO DE VIDA EDUCATIVO¹²
- Fomentar el AHORRO A CORTO PLAZO:
 - o AHORRO NAVIDEÑO: línea destinada para las compras navideñas de los asociados, se podrá acumular una suma de dinero por un periodo de mínimo 10 meses, con el objeto de efectuar compras y realizar festejos en la época decembrina.

¹² el pago que la compañía de seguros recibe entra a formar parte de un fondo creado con el fin de que se generen rendimientos en el largo plazo suficientes para que la persona (viva o muerta) le garantice a su hijo el estudio en la universidad que escoja dentro del territorio nacional
Fuente: complemento: seguros – ahorro. el tiempo 20 de junio de 2006.

- o AHORRO VACACIONAL – TURISTICO: alternativa mediante la cual se podrá acumular una suma de dinero por un período mínimo de seis (6) meses, con el objeto de financiar las vacaciones.

ACTIVIDADES

- Indagar a los asociados jubilados o a punto de serlo acerca del interés en la creación de empresa
- De acuerdo al resultado de la investigación, gestionar créditos para la creación de microempresa con el fin de dar apoyo a los intereses de los asociados en la creación de empresa.
- Hacer saber a los asociados de FONDUC, principalmente a los jubilados o a punto de serlo, la posibilidad de apoyar la creación de microempresa.
- Gestionar con entidades como el sena la capacitación en proyectos productivos para los asociados jubilados o que están a punto de jubilarse para que puedan desarrollar labores provechosas una vez culminada su labor en la Universidad del Cauca.
- Realizar estudios exploratorios para indagar el interés de los asociados en cada una de las propuestas de nuevas líneas de crédito presentadas, a través de correo electrónico o aprovechando el momento en que estos se dirigen a FONDUC a solicitar préstamos.
- Presentar a la junta directiva las propuestas anteriores con los soportes necesarios para su desarrollo
- Estudiar con la junta directiva la repercusión de la propuesta
- Informar a los asociados a través de la página web de FONDUC y del boletín bimensual la disponibilidad de nuevas líneas de crédito y posibilidades de ahorro fijadas.

METAS

- Antes de terminar el año 2006, conocer las expectativas y apreciaciones de los asociados respecto a las propuestas de nuevas líneas de crédito y ahorro
- Estudiar las implicaciones y posibilidades de creación de cada línea de crédito propuesta en el transcurso del primer semestre del año 2007
- Una vez se cuente con los soportes financieros y de mercado presentar a la junta directiva la propuesta de cada línea de crédito en un plazo no mayor a 15 días después de terminados los estudios.¹³
- Poner en marcha la nuevas línea de crédito un mes después de presentada la propuesta a la junta directiva de FONDUC
- Informar a los asociados en el boletín bimensual y a través de la pagina web de FONDUC la creación de las nuevas líneas de crédito 3 días después de aprobada la propuesta en junta directiva.

RESPONSABLES

Gerente de FONDUC

Secretaria de FONDUC

Contador y tesorero de FONDUC: para el estudio financiero de cada línea de crédito

¹³ El estudio financiero se realizará para cada una de las líneas de crédito propuestas, y para el proceso de gestión se utilizarán los mismos tiempos.

PRESUPUESTO ANUAL

DESCRIPCION	PRESUPUESTO
Formatos de encuesta para conocer la aceptación de la propuesta entre los asociados	\$50.000
Procesamiento de la información	\$ 100.000
PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN	\$150.000

INDICADORES DE EVALUACIÓN

VARIABLE	INDICADOR
Líneas de crédito	Asociados que aprueban la línea de crédito/ total de asociados de FONDUC
	Asociados que aprueban la línea de crédito/ total de asociados encuestados
	Asociados que solicitan la línea de crédito/ total de asociados
Ahorro a largo plazo	Asociados que aprueban el tipo de ahorro/ total de asociados
	Asociados de FONDUC que desean ahorrar para estudio de sus hijos/ total de asociados de FONDUC
	Asociados que ahorran bajo la modalidad/ total de asociados
Ahorro a corto plazo	Asociados que aprueban el ahorro/ total de asociados de FONDUC
	Asociados que ahorran/ total de asociados

6.3 PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN ESTRATÉGICO

PLAN	PROYECTO	PRESUPUESTO
PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Desarrollo de mecanismos efectivos de comunicación	\$ 1.480.000
	De ampliación de la base social de FONDUC	0
	De bienestar social: Conocimiento de la razón de ser de la organización a través de la misión y visión organizativa	\$ 400.000
	De desarrollo corporativo	\$ 400.000
PLAN DE CAPACITACIÓN	De formación solidaria de los asociados	\$ 1200.000
	De capacitación al personal administrativo de FONDUC	\$ 350.000
PLAN DE CRECIMIENTO	De Portafolio De Servicios	\$150.000
PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA FONDUC		\$ 3.980.000

CONCLUSIONES

El plan estratégico formulado para el Fondo de profesores de la Universidad del Cauca, es una propuesta que parte del completo estudio de los factores que afectan el desarrollo de las actividades de la entidad.

En el proceso de formulación se recopiló toda la información concerniente al desarrollo de las actividades internas de FONDUC así como lo relativo a su entorno, encontrando datos importantes que sustentan la propuesta realizada en el presente documento.

FONDUC es una organización que cuenta con una imagen y trayectoria que avala su reconocimiento y su ventaja competitiva radica en el servicio personalizado que se brinda a cada uno de sus asociados, razón por la cual se ha ganado la favorabilidad de ellos.

Es una organización prestigiosa dadas las características de sus asociados que cuentan con una alta capacidad intelectual, razón por la que sus decisiones son ampliamente discutidas.

A través del análisis exploratorio basado en entrevistas formales, informales y mediante cuestionarios se determinó que el principal interés de los asociados es el servicio de crédito, razón por la que ninguna propuesta diferente ha prosperado, además de que no se ha contado con los soportes técnicos, financieros y de mercado necesarios para sustentar dichas propuestas.

Con base en lo anterior, el plan que en el presente documento se propone depende de las directivas de la entidad, ya que son ellas las que al fin de cuentas deciden el rumbo que desean darle al Fondo.

Como complemento al Plan Estratégico formulado para FONDUC, adicionalmente se sintetizó la información relativa a los procedimientos operativos de la entidad y las funciones que desarrolla el personal administrativo en el manual de funciones y el manual de procedimientos, mediante los cuales se facilita el control y seguimiento de la gestión tanto por instancias internas, como externas.

Espero que el trabajo realizado sea de gran utilidad para FONDUC en el propósito de convertirse en modelo solidario y administrativo y sea el elemento de apoyo para la toma de decisiones y el logro de los objetivos propuestos.

RECOMENDACIONES

Para el desarrollo de las propuestas planteadas en el plan estratégico formulado para FONDUC es de vital importancia el compromiso de todos los actores involucrados en el proceso: junta directiva, gerente y personal administrativo de la organización.

Es importante reconocer la labor de los empleados que por mucho tiempo han acompañado el camino andado por FONDUC.

De acuerdo con lo anterior se sugiere estimular al personal para un mejor desempeño, motivar y reconocer mediante incentivos la importancia de su labor en el desarrollo de las actividades de la organización.

Tener en cuenta fechas especiales para los empleados como por ejemplo: día de la madre, cumpleaños, día de la secretaria, entre otros, como motivación y reconocimiento de su labor con FONDUC.

Incluir al personal administrativo de FONDUC en el enriquecimiento y desarrollo de planes, ya que ellos están en contacto permanente con los asociados - usuarios de la organización y su opinión puede brindar puntos de vista acertados.

Es importante el contacto permanente con los asociados ya que son finalmente ellos la razón de ser de la organización y los que reciben los servicios que presta la entidad, esto con el fin de desarrollar planes que surjan de sus expectativas y recomendaciones para el buen funcionamiento de la entidad.

Mejorar la comunicación asociado-administración es vital para la organización, ya que genera flujos efectivos de información, evita malos entendidos y crea una cultura de seguridad y confianza para el desarrollo de las actividades de FONDUC.

Desarrollar evaluaciones de servicio anualmente sirve como punto de partida para valorar el buen desempeño de la organización en general y contribuye al logro de las estrategias propuestas.

Desarrollar eventos recreativos y de integración de la organización con mayor frecuencia.

Educar en la solidaridad debe convertirse en el principal objetivo de FONDUC a través de herramientas útiles para tal fin.

Respecto a aspectos técnicos de crédito se recomienda implementar la línea de crédito para remodelación de vivienda, pues cuenta con respaldo suficiente de acuerdo a los resultados de la encuesta a los asociados

Crear una variante del crédito para remodelación de vivienda, que especifique la compra de electrodomésticos, sin necesidad de crear una nueva línea de crédito.

Para los créditos destinados a compra de electrodomésticos, realizar convenios con entidades que provean estos elementos a precios más económicos para los asociados de FONDUC. Ej.: almacén ÉXITO, COMFACAUCA, en donde se hacen efectivos los bonos y que representan un enorme beneficio para los supermercados.

Generar los soportes necesarios para las propuestas que se deseen presentar a la junta directiva o a la asamblea general, a través de estudios de factibilidad desarrollados mediante convenios con estudiantes de administración de empresas de la Universidad del Cauca.

Elaborar un proyecto formal de sede social y recreativa, basado en estudios de mercado, técnico y financiero, para ser presentado en la próxima asamblea general de asociados.

Presentar un proyecto formal de librería universitaria apoyado en los estudios mencionados en el punto anterior.

Los estudios de mercado de la librería universitaria orientarlos igualmente a profesores como a estudiantes.

Estudiar la conveniencia en la creación de la línea de crédito para vehículo. Este estudio podría realizarse vía Internet, ya que solo se necesita saber cuantos asociados desearían obtener un crédito para vehículo.

Igualmente considerar la creación de línea de crédito para la compra de equipo de cómputo, ya que es un elemento importante para el desarrollo profesional de los asociados de FONDUC.

Considerar el trabajo intelectual como un factor de enriquecimiento de los asociados y por ende de la entidad, para lo cuál sería preciso crear un Fondo de apoyo al desarrollo de sus integrantes, tanto a nivel profesional como personal, deportivo y recreativo.

GLOSARIO

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: proceso mediante el cuál una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

DEBILIDADES: actividades y atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

FORTALEZAS: actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución

OPORTUNIDADES: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

AMENAZAS: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo

VISIÓN: declaración amplia y suficiente de donde se quiere ver a la empresa o área dentro de un plazo considerable de 3 o 5 años.

MISIÓN: formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización.

ESTRATEGIAS: acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos

PLAN DE ACCIÓN: tarea específica que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.

DIAGNOSTICO INTERNO: proceso para identificar fortalezas, y debilidades de la organización.

DIAGNOSTICO EXTERNO: proceso para identificar las oportunidades o amenazas de la organización.

BIBLIOGRAFIA

ESTATUTO DEL FONDO DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA.
Popayán 2005

REGLAMENTO DE CRÉDITO DEL FONDO DE PROFESORES DE LA
UNIVERSIDAD DEL CAUCA. Popayán 2005

Informes de asamblea general FONDUC. 2004 y 2005

L. POPE, J. Investigación de mercados, guía para el profesional. Editorial norma
1981

STEPHEN, R. Administración teoría y practica, prentice Hall. México 1994

PÉREZ CASTAÑO, M. (1990) *Guía práctica de planeación estratégica*. Centro
editorial Universidad del Valle. Cali.

GOODSTEIN, L.D. PFEIFFER, J. W. y NOLAN, T. (1997) *Planeación estratégica
aplicada*. Editorial Mc Graw Hill.

DAVID, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. Editorial prentice Hall.
México

DESSLER, G. (2001) Administración de personal. Octava edición. Editorial
Prentice Hall. México

SERNA GÓMEZ, H. (2000). Gerencia estratégica. Bogotá.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION.
Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de
investigación. ICONTEC 2004

Revista semana. Abril 24 a mayo 1 de 2006. Edición 1251 Pág.224

Portafolio N° 2387 del 23 de mayo de 2006, sección económica

Portafolio N° 2404 del 8 de junio de 2006.

Portafolio N° 2414 del 20 de junio de 2006.

El Tiempo. Separata seguros – ahorro. Martes 20 de junio de 2006.

[www. Creditocpt.com.co](http://www.Creditocpt.com.co)

[www. Bancafe.com.co](http://www.Bancafe.com.co)

[www. Fna.gov.co](http://www.Fna.gov.co)

[www. Bancolombia.com.co](http://www.Bancolombia.com.co)

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA AL PERSONAL DEL FONDO DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA

El presente cuestionario tiene como objeto determinar el nivel de satisfacción del empleado dentro de la organización, medir el grado de conocimiento de la empresa y el nivel de pertenencia, por lo tanto se le solicita suministrar la información veraz y objetiva.

Agradezco su amable colaboración

Popayán febrero ____ de 2006 Nombre: _____ Cargo: _____
Tiempo de permanencia: _____

1. Qué tan satisfecho se encuentra usted como funcionario de FONDOC?

Muy satisfecho ____ Satisfecho ____ Indiferente ____ Insatisfecho ____ Muy Insatisfecho ____

2. Conoce cuáles son los objetivos y metas fijados por la empresa? SI __ NO __ cuales?

3. Cuáles son las principales funciones y responsabilidades de su cargo?

4. Cómo evalúa usted los estímulos dados por la empresa en ocasiones especiales?

Muy bueno ____ bueno ____ aceptable ____ malo ____ muy malo ____

5. Cómo califica a su jefe en términos de:

Muy bueno Bueno Aceptable Malo Muy malo

a. Calidad de su trabajo	_____	_____	_____	_____	_____
b. Habilidad para comunicarse	_____	_____	_____	_____	_____
c. Respeto por las personas	_____	_____	_____	_____	_____
d. Liderazgo	_____	_____	_____	_____	_____
e. Confianza	_____	_____	_____	_____	_____

6. Considera que el salario que devenga es:

Muy bueno ____ bueno ____ aceptable ____ malo ____ muy malo ____

7. Cómo considera el ambiente y las condiciones físicas de trabajo?

Excelente () Bueno () Regular () Malo () Porque? _____

8. Cuenta con los equipos y elementos de oficina adecuados para el desarrollo óptimo de su trabajo? si ____ no ____ porque? _____

9. Considera que desde su cargo se presta un buen servicio al cliente externo?

si ____ no ____ Porque? _____

10. Qué es lo que mas le gusta de su institución? _____

11. Cuáles de sus expectativas laborales no cubre FONDOC? _____

12. Qué cambiaría de su institución en cuanto a:

a. ubicación y espacio _____

b. procesos _____

c. comunicación _____

d. otro _____

13. Qué sugerencias y recomendaciones daría usted a la dirección de FONDUC?

ANEXO B: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN Y EXPECTATIVAS DEL ASOCIADO

1. PERFIL DEL ENCUESTADO

SEXO: M ___ F ___ EDAD: ___ años
 ESTADO CIVIL: soltero ___ casado ___ u. libre ___ Separado ___ divorciado ___ viudo ___
 ESTRATIFICACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS: _____
 TIEMPO DE VINCULACIÓN A LA UNIVERSIDAD: _____ años.
 TIEMPO DE AFILIACIÓN AI FONDOC: _____ años
 CONDICIÓN LABORAL: docente de planta ___ Docente Ocasional ___ PROGRAMA: _____
 Profesional administrativo ___ DEPENDENCIA: _____
 Pensionado ___

2. PERFIL DE LAS PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DE USTED

PARENTESCO	EDAD	SEXO		ESCOLARIDAD	VIVEN EN LA MISMA CASA	
		M	F		SI	NO
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Durante la semana laboral habita usted en: casa ___ Apartamento ___ cuarto ___ otro, cuál? _____

4. La vivienda en la que habita durante la semana laboral es:

Propia y totalmente paga ___ Propia y la está pagando ___ Propiedad de algún miembro del hogar y totalmente paga ___ Propiedad de algún miembro del hogar y la está pagando ___ Arriendo ___ subarriendo ___ valor \$ _____

5. Terminada la semana laboral usted reside en otra ciudad? SI ___ NO ___ cuál?

Si su respuesta es NO pase a la pregunta N° 8

6. Terminada la semana laboral habita usted en: casa ___ cuarto ___ Apartamento ___ otro, cuál? _

7. La vivienda en la que habita terminada la semana laboral es:

Propia y totalmente paga ___ Propia y la está pagando ___ Propiedad de algún miembro del hogar y totalmente paga ___ Propiedad de algún miembro del hogar y la está pagando ___ Arriendo ___ subarriendo ___ valor _____

8. Le gustaría invertir en vivienda? SI ___ NO ___ (Si su respuesta es NO pase a la pregunta 9)

Qué tipo de vivienda? a. Casa ___ b. parcela ___ c. lote/construcción ___ d. apartamento ___

Cómo le gustaría? a. Nueva ___ b. usada ___ d. autoconstrucción ___

9. De los siguientes elementos y servicios cuáles le gustaría RENOVAR, CAMBIAR O COMPRAR?

		ELEMENTO SERVICIO	RENOVAR	CAMBIAR	COMPRAR	
10. Se encuentra afiliado a alguno de los siguientes programas de salud? atención		calentador	_____	_____	_____	encuentra a alguno de los siguientes programas de Plan de
		Teléfono	_____	_____	_____	
		TV a color	_____	_____	_____	
		Equipo de sonido	_____	_____	_____	
		Nevera	_____	_____	_____	
		Lavadora	_____	_____	_____	
		Computador	_____	_____	_____	
		Automóvil	_____	_____	_____	
		Moto	_____	_____	_____	
		Brilladora	_____	_____	_____	
	Aspiradora	_____	_____	_____		

complementaria en salud ___ Medicina prepagada ___ Seguro de salud ___ otro, cual? _____

11. Cuáles son los ingresos de su hogar? a. Por la Universidad del Cauca \$ _____
b. Por servicios complementarios _____ c. Aportes del núcleo familiar _____ d. Otro, cuál? _____

12. Tiene usted o su familia algún ahorro diferente al del Fondo de profesores para los casos de emergencia? a. Cesantías ___ b. Ahorros bancarios ___ c. Finca raíz o bienes _____
d. Efectivo ___ e. Acciones, bonos CDT ___ f. Otros, cuáles? _____

13. Conservando el nivel de vida actual, ¿para cuánto tiempo le alcanzarían estos ahorros?

14. En qué invirtió los **AHORROS DIFERENTES** a los consignados en el FONDUC en el último año? a. Mejoramiento de vivienda ___ b. Compra de vivienda ___ c. Estudios ___
d. Turismo y recreación ___ e. Imprevistos ___ f. compra de vehículo ___ g. Artículos varios ___ h. Otros, cuáles? _____

15. Con quien tienen deudas usted o los miembros de su familia? a. Bancos_ b. Particulares__ c. FONDUC ___ d. Otro, cuál? _____

16. A cuántos meses del ingreso familiar equivalen sus deudas? _____ meses

17. En qué invirtió los **PRESTAMOS CONCEDIDOS por el FONDUC** en el último año?
a. Mejoramiento de vivienda ___ b. Compra de vivienda ___ c. Estudios ___
d. Turismo y recreación ___ e. Imprevistos ___ f. compra de vehículo ___ f. Artículos varios ___
g. Otros, cuáles? _____

18. Qué lo motivó a asociarse al FONDUC? a. Posibilidad de ahorrar ___ b. Necesidad de créditos ___ c. Amistad con las directivas ___ d. Imagen de la organización ___ e. doctrina solidaria de la entidad ___ Otro, cuál? _____

19. califique los siguientes aspectos relacionados con el proceso de otorgamiento de créditos y la atención que se le brinda en el FONDUC

EXC. BUENO	REG. MALO	EXC BUENO	REG. MALO
Documentación solicitada _____	_____	Variedad de créditos _____	_____
Tiempo de aprobación _____	_____	Amabilidad en la atención _____	_____
Plazos concedidos _____	_____	Tiempo para ser atendido _____	_____
Tasas de interés _____	_____	Atención telefónica _____	_____

20. Qué mecanismos de comunicación considera que deberían establecerse o desarrollarse en el FONDUC? a. correo directo ___ b. correo electrónico ___ d. pagina de Internet institucional ___
c. Otro medio, cual? _____

21. Le gustaría conocer información sobre el estado de su cuenta vía Internet? SI ___ NO ___

22. Qué nuevos servicios le gustaría encontrar en el FONDUC? a. crédito para remodelación de vivienda ___ b. crédito para compra de electrodomésticos ___ c. crédito para compra de libros ___
d. sede social y recreativa ___ e. Librería universitaria ___ f. Otros, cuáles? _____

23. sugerencias y recomendaciones _____



Cuotas Restantes	Valor Cuota	Saldo Restante
1	600.569	26.669.380
2	600.569	26.335.455
3	600.569	25.998.190
4	600.569	25.657.554
5	600.569	25.313.512
6	600.569	24.966.031
7	600.569	24.615.075
8	600.569	24.260.610
9	600.569	23.902.601
10	600.569	23.541.013
11	600.569	23.175.810
12	600.569	22.806.955
13	600.569	22.434.412
14	600.569	22.058.145
15	600.569	21.678.116
16	600.569	21.294.287
17	600.569	20.906.621
18	600.569	20.515.078
19	600.569	20.119.621
20	600.569	19.720.210
21	600.569	19.316.806
22	600.569	18.909.369
23	600.569	18.497.857
24	600.569	18.082.232
25	600.569	17.662.451
26	600.569	17.238.473
27	600.569	16.810.256
28	600.569	16.377.758
29	600.569	15.940.935
30	600.569	15.499.745
31	600.569	15.054.144
32	600.569	14.604.088
33	600.569	14.149.532
34	600.569	13.690.431
35	600.569	13.226.741
36	600.569	12.758.414
37	600.569	12.285.405
38	600.569	11.807.666
39	600.569	11.325.151
40	600.569	10.837.812
41	600.569	10.345.601
42	600.569	9.848.468
43	600.569	9.346.365
44	600.569	8.839.241
45	600.569	8.327.048
46	600.569	7.809.733
47	600.569	7.287.246

ANEXO C: SIMULACION DE CRÉDITO HIPOTECARIO

PROYECCION DE CREDITO DE VIVIENDA BANCOLOMBIA- CONAVI

Cuotas mensuales con el CPT.

Teniendo en cuenta que el monto del crédito que se solicita es \$ 27.000.000 se debería pagar mensualmente las siguientes cuotas en un plazo de 5 años, justificando unos ingresos de \$ 2.001.898. En el primer año se pagarían unos seguros de \$33.537 mensuales, valor que se ajusta anualmente de acuerdo a las condiciones del crédito de la aseguradora

Tasa CPT: 12,68 Valor Cuota: 600.569

Para los cálculos de esta simulación fueron utilizados los siguientes valores:

Valor **UVR**: 157,1584

Inflación (**IPC**): 4,04

Plan: 15

Se liquida la información con base en una inflación proyectada por el gobierno del 4.5% para el año 2006.

El valor de la cuota no puede superar el 30% del ingreso neto de los aportantes.

Importante: La información de este simulador se ajusta a lo establecido en la ley de vivienda 546 del 23 de dic de 1999.

PROYECCION DE CREDITO DE VIVIENDA COLPATRIA

1. El cálculo de la cuota no incluye el valor de la prima del seguro de vida e incendio y terremoto del crédito.
2. El costo de este seguro es de aproximadamente \$ 1.500.00 pesos

colombianos por millón de préstamo y es cancelado en cada una de las cuotas mensuales.

3. *Tasa Efectiva Anual E.A: 12.68
4. Valor: 27,000,000
5. Plazo : 5-AÑOS
6. Crédito en pesos

CUOTA	ABONO CAPITAL	ABONO INTERESES	CUOTA	SALDO
1	330,689	269,775	600,464	26,669,311
2	333,993	266,471	600,464	26,335,319
3	337,330	263,134	600,464	25,997,989
4	340,700	259,763	600,464	25,657,288
5	344,105	256,359	600,464	25,313,184
6	347,543	252,921	600,464	24,965,641
7	351,015	249,448	600,464	24,614,626
8	354,523	245,941	600,464	24,260,103
9	358,065	242,399	600,464	23,902,038
10	361,642	238,821	600,464	23,540,396
11	365,256	235,208	600,464	23,175,140
12	368,905	231,558	600,464	22,806,235
13	372,591	227,872	600,464	22,433,643
14	376,314	224,149	600,464	22,057,329
15	380,074	220,389	600,464	21,677,255
16	383,872	216,592	600,464	21,293,383
17	387,707	212,756	600,464	20,905,676
18	391,581	208,883	600,464	20,514,095
19	395,494	204,970	600,464	20,118,601
20	399,445	201,018	600,464	19,719,156
21	403,436	197,027	600,464	19,315,719
22	407,467	192,996	600,464	18,908,252
23	411,539	188,925	600,464	18,496,713
24	415,651	184,813	600,464	18,081,062
25	419,804	180,660	600,464	17,661,259
26	423,998	176,465	600,464	17,237,261
27	428,235	172,229	600,464	16,809,026
28	432,513	167,950	600,464	16,376,512
29	436,835	163,629	600,464	15,939,677
30	441,200	159,264	600,464	15,498,478

31	445,608	154,856	600,464	15,052,870
32	450,060	150,403	600,464	14,602,809
33	454,557	145,906	600,464	14,148,252
34	459,099	141,365	600,464	13,689,153
35	463,686	136,777	600,464	13,225,467
36	468,319	132,144	600,464	12,757,148
37	472,998	127,465	600,464	12,284,149
38	477,725	122,739	600,464	11,806,425
39	482,498	117,966	600,464	11,323,927
40	487,319	113,145	600,464	10,836,608
41	492,188	108,276	600,464	10,344,420
42	497,106	103,358	600,464	9,847,314
43	502,073	98,391	600,464	9,345,242
44	507,089	93,375	600,464	8,838,153
45	512,156	88,308	600,464	8,325,997
46	517,273	83,191	600,464	7,808,724
47	522,441	78,022	600,464	7,286,282
48	527,662	72,802	600,464	6,758,621
49	532,934	67,530	600,464	6,225,687
50	538,259	62,205	600,464	5,687,428
51	543,637	56,827	600,464	5,143,792
52	549,069	51,395	600,464	4,594,723
53	554,555	45,909	600,464	4,040,168
54	560,096	40,368	600,464	3,480,073
55	565,692	34,772	600,464	2,914,381
56	571,344	29,120	600,464	2,343,037
57	577,053	23,411	600,464	1,765,984
58	582,819	17,645	600,464	1,183,165
59	588,642	11,822	600,464	594,523
60	594,523	5,940	600,464	0

CONDICIONES DE CREDITO HIPOTECARIO FONDO NACIONAL DEL AHORRO

Resultado de la Simulación	
Monto Máximo del Crédito	27.022.350

Cuota Mensual Liquidada (Sin incluir seguros) *	588.090
Cuota Mensual Pactada (Sin incluir seguros)	612.563
Valor Mínimo del Inmueble a Financiar Vivienda Nueva o VIS	33.777.938
Valor Mínimo del Inmueble a Financiar Vivienda Usada	38.603.357
Plazo del Crédito	5 Años
Tasa Efectiva Anual Liquidada *	11,62
Tasa Efectiva Anual Pactada	13,62

* La tasa de interés liquidada se mantendrá siempre y cuando el crédito no presente mora mayor a 60 días.

El Fondo Nacional de Ahorro le proporciona créditos en UVR desde \$10'200.000 hasta \$244'800.000 y se rige por la normatividad vigente establecida para el otorgamiento de crédito. La tasa de interés de estos créditos es asignada de acuerdo a las condiciones financieras del afiliado y el valor oscila entre UVR + 3.5 y UVR + 6.5 dependiendo de su asignación básica mensual, estas tasas están sujetas a que el crédito no presente moras mayores a 60 días durante la vida del mismo.

El Fondo Nacional de Ahorro le proporciona créditos en PESOS desde \$6'936.000 hasta \$244'800.000 y se rige por la normatividad vigente establecida para el otorgamiento de crédito.