

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FONDO DE EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD  
DEL CAUCA.**



**Universidad  
del Cauca**

**MARCO ANTONIO LEDEZMA COLMENARES**

**CRISTIAN JAVIER MORAN LASSO**

**PASANTIA PARA OPTAR AL TITULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

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

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA**

**POPAYAN, CAUCA**

**2017**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FONDO DE EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD  
DEL CAUCA.**



**Universidad  
del Cauca**

**MARCO ANTONIO LEDEZMA COLMENARES**

**CRISTIAN JAVIER MORAN LASSO**

**ASESOR DE LA PRACTICA PROFESIONAL**

**REINALDO ERAZO RODRIGUEZ**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

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

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA**

**POPAYAN, CAUCA**

**2017**

## **NOTA DE ACEPTACION**

## DEDICATORIA

Dedico este logro sobre todas las cosas a Dios, quien me ha mantenido con vida, con todas mis capacidades intactas para desempeñarme en todos los sentidos, quien me ha rodeado de ángeles en mi vida para hacerme una mejor persona y guiarme por el mejor camino, dedico este momento de mi vida especialmente a mi madre Olga María, quien ha sido mi fuerza, mi soporte, mi ayuda incondicional, el verdadero triunfo es tenerla conmigo siempre, a mis hermanos Sandra y Julián que han estado ahí constantemente en el difícil camino que he recorrido, con palabras, ayudas ya sea económicas o sentimentales y con lo más valioso para mi apoyo incondicional de familia, a mi novia Diana v. quien fue mi motor en la última parte de mi carrera dándome fuerzas, apoyo, dedicación hacia mi vida logrando motivarme con su amor incondicional para seguir constante en mi meta sin mirar atrás y para levantarme en momentos difíciles siempre con una palabra de aliento, en general a todas las personas que me han apoyado en este difícil camino muchas gracias, lo logramos!!! (Marco Antonio Ledezma colmenares)

Dedico este logro que solo fue posible de la mano de Dios, que ilumina mi camino y me bendice infinitamente, a mi madre Carmen Lasso Martínez quien me instruye con amor en esta senda que es la vida y a mi padre Roger Morán Realpe que con paciencia y firmeza me anima a alcanzar mis metas, a ellos les debo todo lo que soy. (Cristian Morán)

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la vida y tenerme en este mundo con todas mis capacidades intactas y lleno de energía para cumplir mis metas y sueños, agradezco a cada persona que ha estado ahí en todo el proceso de mi carrera y de mi vida la cual no ha sido fácil, eso ha hecho aún más valioso todo, de corazón mi agradecimiento a esos ángeles que me dio Dios, mi mamá, su pareja Diego a quien llevo muy presente siempre en el corazón, mis hermanos Sandra y Julián, mi novia Diana Vanessa quien ha estado ahí con todo su amor para mí, mi tía Yaneth herrera, quien estuvo ahí en muy malos momentos, mi tía Fanny colmenares quien me brindo siempre su ayuda, no puedo mencionar a todo el mundo pero de todo corazón agradezco a todas las personas que han formado parte de mi formación profesional, agradezco a cada uno y puedo decir con certeza que cada día de mi vida me esforcare por ser un excelente profesional, con ética, valores y principios correctos y jamás olvidare de dónde vengo y quien estuvo ahí junto a mí, gracias de todo corazón, este logro es de ustedes.(Marco Antonio Ledezma colmenares)

Le doy gracias a Dios por llenarme de bendiciones tanto espirituales como materiales, por ser quien me guía y motiva a seguir sus caminos, este logro no sería posible sin su presencia. Agradezco a mis padres Roger Moran y Carmen Lasso quienes me han instruido en los caminos de Dios, enseñándome a vivir y obrar de la mejor manera, apoyándome para alcanzar y cumplir mis sueños en este camino tan incierto que es la vida. Agradezco al magister Reinaldo Erazo quien nos asesoró con sus conocimientos y experiencia para el desarrollo de este trabajo. Agradezco al fondo de empleados de la universidad del Cauca quienes nos abrieron sus puertas para la aplicación de nuestros conocimientos en su organización, gracias a todos los que aportaron directa o indirectamente en mi formación profesional y como persona, que Dios los bendiga hoy y siempre. (Cristian Moran)

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO .....	1
ABSTRACT.....	3
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPITULO 1 .....	7
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO .....	7
1.1 PROBLEMATIZACIÓN .....	7
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	8
1.3 OBJETIVOS .....	9
<b>1.3.1 Objetivo General.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>9</b>
CAPITULO 2.....	11
2 CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA.....	11
2.1 MARCO TEÓRICO.....	11
<b>2.1.1 Estrategia .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.2 Economía Solidaria.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1.3 Direccionamiento Estratégico .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.4 Análisis Estratégico.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.5 Análisis PEST .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.6 Modelo De Las Cinco Fuerzas De Porter .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.7 Diagnostico Estratégico .....</b>	<b>20</b>

<b>2.1.8 Diagnostico Interno.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.9 Matriz DOFA .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.10 Planes Operativos .....</b>	<b>21</b>
2.2 MARCO CONCEPTUAL .....	22
<b>2.2.1 Terminología .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.1 Historia y Aspectos Generales:.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.2 Grupo Objetivo .....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.3 Misión.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.4 Visión.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.5 Objetivo General.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.6 Como Funciona .....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.7 Política De Calidad .....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.8 Valores .....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.9 Portafolio De Servicios .....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.10 Marco Legal.....</b>	<b>31</b>
CAPITULO 3.....	32
3 CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA .....	32
3.1 TIPO DE ESTUDIO .....	32
3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	32
3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	33
CAPITULO 4.....	34

4 DESARROLLO DEL TRABAJO .....	34
4.1 ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO .....	34
<b>4.1.1 Análisis Pest.....</b>	<b>34</b>
<b>4.1.2 Modelo De Las Cinco Fuerzas De Porter .....</b>	<b>38</b>
<b>Barreras De Entrada. ....</b>	<b>38</b>
<b>Productos Sustitutos. ....</b>	<b>40</b>
<b>Competidores. ....</b>	<b>41</b>
<b>Poder De Los Proveedores. ....</b>	<b>42</b>
<b>Poder De Los Clientes.....</b>	<b>42</b>
<b>4.1.3 Matriz AO.....</b>	<b>46</b>
4.2 ANALISIS DEL ENTORNO INTERNO .....	46
<b>4.2.1 Matriz De Evaluación De Factores Internos .....</b>	<b>47</b>
<b>Administrativa: .....</b>	<b>47</b>
<b>Prestación Del Servicio:.....</b>	<b>48</b>
<b>Marketing: .....</b>	<b>48</b>
<b>Talento Humano: .....</b>	<b>49</b>
<b>Contabilidad y Finanzas: .....</b>	<b>50</b>
<b>4.2.2 Matriz DF .....</b>	<b>51</b>
<b>4.2.3 Matriz DOFA .....</b>	<b>51</b>
<b>4.2.4 Prueba Piloto Encuesta De Satisfacción .....</b>	<b>56</b>
<b>4.2.5 Encuesta De Satisfacción.....</b>	<b>57</b>

4.3. PROPUESTA DE MEJORA PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO .	69
<b>4.3.1 Objetivo General</b> .....	<b>69</b>
<b>4.3.2 Misión actual</b> .....	<b>70</b>
<b>4.3.4 Visión actual</b> .....	<b>70</b>
<b>4.3.5 Visión propuesta</b> .....	<b>70</b>
<b>4.3.6 Valores</b> .....	<b>70</b>
<b>4.3.7 Valores propuestos</b> .....	<b>71</b>
4.4 PLANES OPERATIVOS.....	71
LECCIONES APRENDIDAS .....	76
CONCLUSIONES .....	78
RECOMENDACIONES.....	79
ANEXOS .....	81
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	117

## TABLA DE TABLAS

TABLA 1. CALIFICACIÓN Y ESCALA .....	38
TABLA 2. CALIFICACIÓN BARRERAS DE ENTRADA .....	39
TABLA 3. CALIFICACIÓN PRODUCTOS SUSTITUTOS .....	40
TABLA 4. COMPETIDORES.....	41
TABLA 5. CALIFICACIÓN PROVEEDORES .....	42
TABLA 6. PODER DE LOS CLIENTES .....	43
TABLA 7 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	46
TABLA 8 FORTALEZAS Y DEBILIDADES .....	51
TABLA 9 MATRIZ DOFA .....	52
TABLA 10 NIVEL DE SATISFACCION PREGUNTA 1 .....	58
TABLA 11 CALIFICACION DE LA IMAGEN PREGUNTA 2.....	59
TABLA 12 EVALUACION PREGUNTA 3.....	60
TABLA 13 INSTALACIONES PREGUNTA 4 .....	62
TABLA 14 ACTIVIDADES PREGUNTA 5 .....	63
TABLA 15 PERCEPCION ACTIVIDADES PREGUNTA 6.....	65
TABLA 16 PAGINA WEB PREGUNTA 7.....	66
TABLA 17 RECOMENDACION PREGUNTA 8.....	67
TABLA 18 EXISTENCIA PREGUNTA 9 .....	68
TABLA 19 PLAN OPERATIVO PERSPECTIVA CLIENTE.....	72
TABLA 20 PLAN OPERATIVO PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.....	73
TABLA 21 PLAN OPERATIVO PERSPECTIVA FINANCIERA .....	74
TABLA 22 PLAN OPERATIVO PERSPECTIVA TALENTO HUMANO .....	74

## TABLA DE ANEXOS

ANEXO 1 ANALISIS PEST .....	81
ANEXO 2 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS .....	95
ANEXO 3 FORMATO DE OPINION .....	103
ANEXO 4 AGRUPACION DE ACTIVIDADES .....	105
ANEXO 5 ENCUESTA DE SATISFACCION.....	108
ANEXO 6 EVIDENCIAS FOTOGRAFICAS .....	111
ANEXO 7 CERTIFICACION DEL CENTRO DE ESCRITURA UNICAUCA.....	114
ANEXO 8 CARTAS DE APROBACION .....	115

## TABLA DE FIGURAS

Figura 1 MODELO DE LAS 5 FUERZAS .....	17
Figura 2 ORGANIGRAMA FONDEUC.....	27
Figura 3 DIAMANTE DE PORTER .....	44
FIGURA 4 NIVEL DE SATISFACCION PREGUNTA 1 .....	58
FIGURA 5 CALIFICACION DE LA IMAGEN PREGUNTA 2 .....	59
FIGURA 6 EVALUACION PREGUNTA 3 .....	60
FIGURA 7 INSTALACIONES PREGUNTA 4.....	62
FIGURA 8 ACTIVIDADES PREGUNTA 5 .....	64
FIGURA 9 PERCEPCION ACTIVIDADES PREGUNTA 6.....	65
FIGURA 10 PAGINA WEB PREGUNTA 7 .....	66
FIGURA 11 RECOMENDACION PREGUNTA 8 .....	67
FIGURA 12 EXISTENCIA PREGUNTA 9.....	68

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En la actualidad es indispensable contar a nivel organizacional con un plan estratégico que sirva como guía en la toma de decisiones y planeación del futuro, ya que el entorno dinámico de hoy lo exige por los constantes cambios del sector, la facilidad de obtención de información y muchas más variables a considerar. Para entidades sociales sin ánimo de lucro como el FONDEUC se aplica de igual manera como para cualquier tipo de organización en la que se pueda pensar actualmente y también se hace estrictamente necesaria su implementación para soportar dicho dinamismo.

El plan estratégico para el Fondo De Empleados De La Universidad Del Cauca se desarrolló específicamente para identificar una serie de estrategias a corto y largo plazo, que permiten prepararse de una mejor manera para el futuro, para lograr esto se identificaron una serie de aspectos internos y externos por medio de análisis específicos con amplio fundamento teórico, investigación y búsqueda de información idónea para el correcto desarrollo de estrategias y así mismo propender su correcta implementación.

Por otra parte, se realizaron también aportes significativos al direccionamiento estratégico de la organización, se analizó la competencia e incluso se realizó una encuesta de satisfacción logrando una recolección de datos importantes para la organización que permitirán la mejora en la utilización de recursos, la generación de valor agregado y su correcto funcionamiento en el accionar cotidiano.

El presente trabajo es el plan estratégico realizado como práctica profesional para el Fondo De Empleados De La Universidad del cauca, en su desarrollo fue necesaria la intervención del gerente del fondo utilizando así toda la información obtenida de manera efectiva, se utilizó un estudio descriptivo con una metodología de tipo deductivo, todos los datos obtenidos se expresan en términos cualitativos y cuantitativos.

En el desarrollo del trabajo se expone el análisis de entornos, interno y externo, se realiza el análisis de datos de la encuesta de satisfacción, el diamante de porter, matriz DOFA, se realiza el análisis de estrategias que arrojan los pasos anteriores, posteriormente se realizan los planes operativos y se presenta una propuesta de mejora para el direccionamiento estratégico del FONDEUC, para el completo mejoramiento en el desarrollo del trabajo directivo del fondo, la creación de valor y crecimiento interno de la organización.

## **ABSTRACT**

At present it is indispensable to count on an organizational level with a strategic plan that serves as a guide in the decision making and planning of the future, since the dynamic environment of today demands it by the constant changes of the sector, the facility of obtaining information and Many more variables to consider. For non-profit social entities such as FONDEUC, it is applied equally to any type of organization that can be thought of today, and its implementation is also strictly necessary to support this dynamism.

The strategic plan for the Fondo de empleados de la Universidad del Cauca was developed specifically to identify a series of short and long term strategies that allow better preparation for the future. To achieve this, a series of internal and By means of specific analyzes with a broad theoretical basis, research and search of information suitable for the correct development of strategies and also to promote their correct implementation.

On the other hand, significant contributions were also made to the strategic direction of the organization, the competition was analyzed and even a satisfaction survey was carried out, achieving a collection of important data for the organization that will allow the improvement in the use of resources, the generation of Value added and its correct functioning in the daily operation

The present work is the strategic plan made as a professional practice for the Employee of the Fondo de Empleados de la Universidad del Cauca, in its development it was necessary the intervention of the fund manager using all the information obtained effectively, a descriptive study was used with a Methodology of deductive type, all the data obtained are expressed in qualitative and quantitative terms.

In the development of the work the analysis of internal and external environments is analyzed, data analysis of satisfaction survey, porter diamond, DOFA matrix, analyzes the

strategies that show the previous steps, later Make operational plans and present a proposal for improvement for the strategic direction of FONDEUC, for the complete improvement in the development of managerial work of the fund, creation of value and internal growth of the organization.

## **INTRODUCCIÓN.**

El Fondo De Empleados De La Universidad Del Cauca (FONDEUC) es consciente de que en la actualidad el entorno en el cual que se encuentran inmersas las organizaciones es dinámico y genera cierta incertidumbre, enfrentando distintos cambios a corto, mediano y largo plazo, lo cual obliga a tener presente cada detalle ya sea interno o externo referente a su funcionamiento y el ámbito donde operan, usualmente ocurre que por desconocimiento, por ineficiencia o por distintas causas las organizaciones tienden a perder o dejar pasar oportunidades en cada una de las unidades funcionales que integran, también ocurre que fracasen comúnmente por no tener claro el norte hacia donde se dirigen ni las metas que se pretenden alcanzar.

La planificación, forma parte fundamental de la administración y de cada parte funcional de las organizaciones, en ella encontramos un valioso recurso para mitigar estos inconvenientes hacerles frente o aprovechar de la mejor manera las distintas situaciones que se puedan llegar a presentar. Es importante la implementación de un proceso que involucre formalmente todos los factores a nivel de empresa bajo los cuales es posible direccionar su actuar.

Ackoff (1981), profesor de Wharton Business School y destacado consultor, sobre Plan Estratégico manifiesta que: “El plan... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción”.

El presente trabajo propone un plan estratégico para el Fondo De Empleados De La Universidad Del Cauca (FONDEUC), que permite postular unos lineamientos estratégicos a seguir para el alcance de sus objetivos y con los cuales sea posible aprovechar al máximo sus recursos y capacidades, para enfrentar las condiciones del medio que le rodea facilitando así la toma de decisiones.

A continuación el contenido de cada uno de los capítulos del trabajo.

En el primer capítulo se contextualiza el trabajo, de tal manera que se evidencia la problemática a la cual se da solución para la organización objeto de la práctica profesional, dando una breve descripción y definición de la misma, también se define la justificación o importancia que representa el trabajo para la organización, como para su ejecutor y se plantea el objetivo general y los específicos. En el capítulo dos, se describen los aspectos teóricos bajo los cuales se sustentó el plan de trabajo, así como aquellos aspectos propios de la organización como su historia y su marco legal. En el capítulo tres se aborda la contextualización metodológica donde se presenta la manera como se desarrolló el trabajo para dar solución al problema planteado. Posteriormente, en el capítulo cuatro se da inicio al desarrollo del trabajo y todas sus partes. Finalmente, se presentan una serie de lecciones aprendidas a lo largo del trabajo, las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía utilizada.

## **CAPITULO 1**

En este capítulo se trata la problemática a la cual se dio solución en la organización objeto de la práctica profesional, dando una breve descripción y definición de la misma, también se define la justificación o importancia que representa el trabajo para la organización como para su ejecutor y se plantean los objetivos del trabajo.

### **1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO**

#### **1.1 PROBLEMATIZACIÓN**

Los distintos cambios a corto, mediano y largo plazo a los cuales se enfrentan las organizaciones hoy en día han provocado la búsqueda constante de alternativas que permitan enfrentar ese entorno dinámico y que puedan garantizar su continuidad o supervivencia. A medida que el entorno se presenta más incierto y complejo, la gestión empresarial se intensifica notablemente y los enfoques sistémicos adoptados se ajustan cada vez más a esta dinámica.

La realidad por la que pasan las organizaciones actualmente implica anticiparse a los cambios, saber interpretarlos y adaptarse a ellos. En este punto, la dirección estratégica juega un papel fundamental, al permitir que las organizaciones actúen cada vez más deliberadamente y definan con claridad las estrategias con las cuales pretende alcanzar sus objetivos y metas.

Reconociendo la importancia de la herramienta, el FONDEUC consideró necesario la elaboración de un plan estratégico con el propósito de encaminar la organización hacia el futuro, posibilitando generar una serie de estrategias soportables para la empresa, que permitan mitigar, evitar fracasos y que faciliten la toma de decisiones en la organización.

En este sentido la problematización traducida como una necesidad se define en que **“El FONDEUC carece de un plan estratégico formal a nivel competitivo para direccionar sus actividades estratégicas futuras y su accionar cotidiano.”**

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las organizaciones se encuentran en un entorno dinámico y competitivo en muchos casos van prácticamente sin rumbo, sin tener presente sus objetivos y metas, poseen falencias en sus procesos de comunicación, no utilizan sus recursos de la mejor manera y presentan innumerables fallos en la toma de decisiones cotidianas, por lo anterior, deben realizar constantemente procesos que les ayuden a predecir, enfrentar y responder a las diferentes situaciones que pueden llegar a ocurrir.

Teniendo en cuenta las condiciones cambiantes, la dirección estratégica, que involucra la ejecución de un plan estratégico, se convierte en un soporte de suma importancia que trata de dar al equipo directivo los elementos y herramientas necesarias a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno y las situaciones complejas propias de la actividad gerencial.

Goodstein (1991:5) define la planeación estratégica como: “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”. Es posible lograr esto con la implementación y ejecución de un plan estratégico, de ahí su necesidad e importancia.

Un plan estratégico, permite a las organizaciones visualizar con mayor claridad a dónde se quiere ir de tal manera que partiendo de su posición actual, se pueda fijar el camino o las estrategias necesarias para lograr su misión. El plan estratégico, fundamentalmente, ayuda a la creación de un futuro para la empresa a partir de su presente, estructurando una serie de

estrategias que le permitan a la alta dirección utilizar adecuadamente sus recursos, capacidades y competencias para enfrentar las condiciones del entorno.

Considerando la importancia de la herramienta y que el FONDEUC no cuenta actualmente con uno de ellos, se hace necesaria la formulación de un plan estratégico que sirva de guía y facilite el proceso de toma de decisiones en la organización.

Entendiendo y evidenciando la importancia que representó este trabajo para la empresa objeto de la práctica profesional, se puede observar la relevancia desde la dimensión académica-profesional ya que permitió afianzar en un plano real los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas a lo largo del programa de pregrado.

### 1.3 OBJETIVOS

#### **1.3.1 Objetivo General**

Formular un plan estratégico para el FONDEUC que permita determinar las estrategias a seguir para direccionar la organización y su accionar cotidiano.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis externo que permita identificar las oportunidades y amenazas del entorno de la empresa.
- Realizar un análisis interno que permita identificar fortalezas y debilidades de la organización.
- Elaborar un análisis competitivo con el fin de analizar el sector de actividad económica del FONDEUC.
- Realizar una propuesta para el direccionamiento estratégico del FONDEUC, que incluya la misión, visión, valores y los principales aspectos de la cultura organizacional de la empresa.

- Desarrollar los planes operativos en los cuales se evidencien específicamente las estrategias a desarrollar en el FONDEUC.

## **CAPITULO 2**

En este capítulo se describen los aspectos teóricos bajo los cuales se sustentó el plan de trabajo, así como aquellos aspectos propios de la organización como su historia y su marco legal.

### **2 CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1 Estrategia**

El concepto de estrategia es antiguo, los generales griegos dirigían sus ejércitos tanto en las conquistas como en la defensa de sus ciudades. Cada tipo de objetivo requería de un despliegue distinto de recursos; de igual manera, la estrategia de un ejército podía definirse como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo, los generales no solamente tenían que planear, sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la antigua Grecia, el concepto de estrategia tenía tantos componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia.

A continuación se plantean algunas definiciones de estrategia de diferentes autores.

Ansoff (1965:43) establece que “las estrategias, son las expresiones operacionales de políticas en el sentido de que, dentro de un sistema administrativo, definen el criterio operacional sobre la base de cuales de los programas específicos pueden ser concebidos, seleccionados e implementados”.

K. Andrews (1971) plantea: “la estrategia es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en que negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es ó que va a ser”.

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

### **2.1.2 Economía Solidaria**

Siendo el FONDEUC, una organización solidaria comprometida con lo social se hace de vital importancia tratar el concepto de economía solidaria el cual consta, de una visión y una práctica que reivindica la economía como medio y no como fin al servicio del desarrollo personal y comunitario, como instrumento que contribuya a la mejora de la calidad de vida de las personas y de su entorno social. Una concepción que hunde por tanto sus raíces en una consideración ética y humanista del pensamiento y de la actividad económica, que coloca a la persona y a la comunidad en el centro del desarrollo.

Es un movimiento social que reúne a un conjunto de organizaciones y actividades que, a lo largo de todo el planeta, están generando un pensamiento y una práctica alternativa y solidaria de la economía en sus diferentes facetas: producción, financiación, comercio y consumo. La economía solidaria postula un nuevo tipo de desarrollo, alternativo, integral, a escala humana, sustentable, con énfasis en lo local, además, la rentabilidad social contribuye a la mejora de la calidad de vida y al bienestar de la población especialmente por el aumento del número de servicios ofertados.

La empresa de economía solidaria viene de una iniciativa de los miembros de la comunidad. Hace parte del mercado por su carácter económico, se diferencia de las empresas lucrativas en que esta tiene una finalidad social; el objetivo principal de la empresa de Economía Solidaria es producir bienes u ofrecer servicios que responden a las necesidades económicas y sociales de las personas y de las comunidades, así mismo, está centrada en la persona, sus principios y sus reglas de funcionamiento están basadas en:

- Unos procesos de gestión democrática
- Unas actividades que favorecen la participación de los miembros o beneficiarios
- La primacía de las personas y del trabajo en relación al capital

La contribución de la empresa de Economía Solidaria se calcula por su incidencia sobre el desarrollo local y de las colectividades, especialmente con la creación de empleos durables, el desarrollo de oferta de nuevos servicios, la mejora de la calidad de vida, etc.

Las empresas de Economía Solidaria son empresas colectivas durables que presenten rentabilidad en el plan social como en el plan económico, crean empleos permanentes y de alta calidad, al mismo tiempo los directivos tienen que cumplir el desafío cotidiano del espíritu empresarial colectivo, tienen que inventar y experimentar nuevas maneras de manejar su empresa, de planificar su desarrollo y de asegurar su rentabilidad social así como su viabilidad económica.

La realidad de estas empresas incluye elementos que las diferencia de las empresas tradicionales, además, en vez de buscar la maximización de los beneficios económicos, los directivos de las empresas de Economía Solidaria quieren maximizar la respuesta a las necesidades sociales y económicas a las cuales se enfrenten. En este sentido, los recursos económicos están utilizados para mejorar la calidad y la accesibilidad de los bienes y servicios ofrecidos o para aumentar la gama de los mismos. En este contexto, la realización

de un beneficio es un medio de asegurar la supervivencia y el desarrollo de la empresa y no un fin en sí mismo.

### **2.1.3 Direccionamiento Estratégico**

El trabajo llevado a cabo parte del sustento teórico de dirección estratégica. Ansoff (1997: 259) plantea que:

La actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que (a) le permitan lograr sus objetivos; (b) [...] su congruencia] con las capacidades de la organización y (c) [...] su sensibilidad] a las demandas del entorno.

Johnson y Scholes (2001: 14), definen que "la dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas". Según estos autores, este es uno de los principales desafíos para los directivos que están acostumbrados a gestionar día a día los recursos bajo su control y que ocupan la mayor parte de su tiempo en una planeación operativa, olvidando que esta no debe ser su meta final y mucho menos absorber todo su tiempo.

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998: 386), citando a Petes, expresan que "la dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito". La dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo, es aquí en donde radica su gran importancia y la diferencia clave con los sistemas de planificación que se concentran en alcanzar metas formales sin la participación real del personal.

Dentro de la dirección estratégica se debe realizar un análisis estratégico cuyo objetivo lo plantea Johnson & Scholes (2001: 17), “consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los Stakeholders”. En esta medida el análisis estratégico involucra un análisis interno, externo y competitivo.

#### **2.1.4 Análisis Estratégico**

Los Factores Clave De Éxito (FCE) son “condiciones, circunstancias, actividades o eventos que, específicamente, están limitados en número a las áreas en las que los resultados, si éstos son satisfactorios, podrán asegurar el rendimiento competitivo y con éxito de una organización” (Jenster, 1987: 102).

Para evaluar los FCE se utilizaron herramientas estructuradas para analizar el entorno y sus variables específicas, el análisis PEST es una herramienta que permitió identificar el impacto de ciertas variables críticas para la organización y así tener una mejor visión del entorno, para el análisis interno se usó la matriz de evaluación de factores internos planteada por Fred David.

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

El análisis competitivo “contempla el ambiente más cercano a la empresa y sus conclusiones aportan importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa, en el ámbito nacional e internacional.” Baena, Sánchez y Suarez (2003: 62). Entre las metodologías a abordar para su desarrollo se encuentra el modelo de las cinco fuerzas competitivas propuestas por Porter (1980).

### **2.1.5 Análisis PEST**

El análisis PEST es una herramienta utilizada para identificar los factores del entorno general que van a afectar las organizaciones en el macro entorno, al mismo tiempo, se puede evidenciar su impacto e importancia para la organización, este análisis está diseñado para incluir cierto tipo de variables o aspectos claves como lo son los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos, partiendo de estos se realiza una lista de variables y se determina su importancia e impacto.

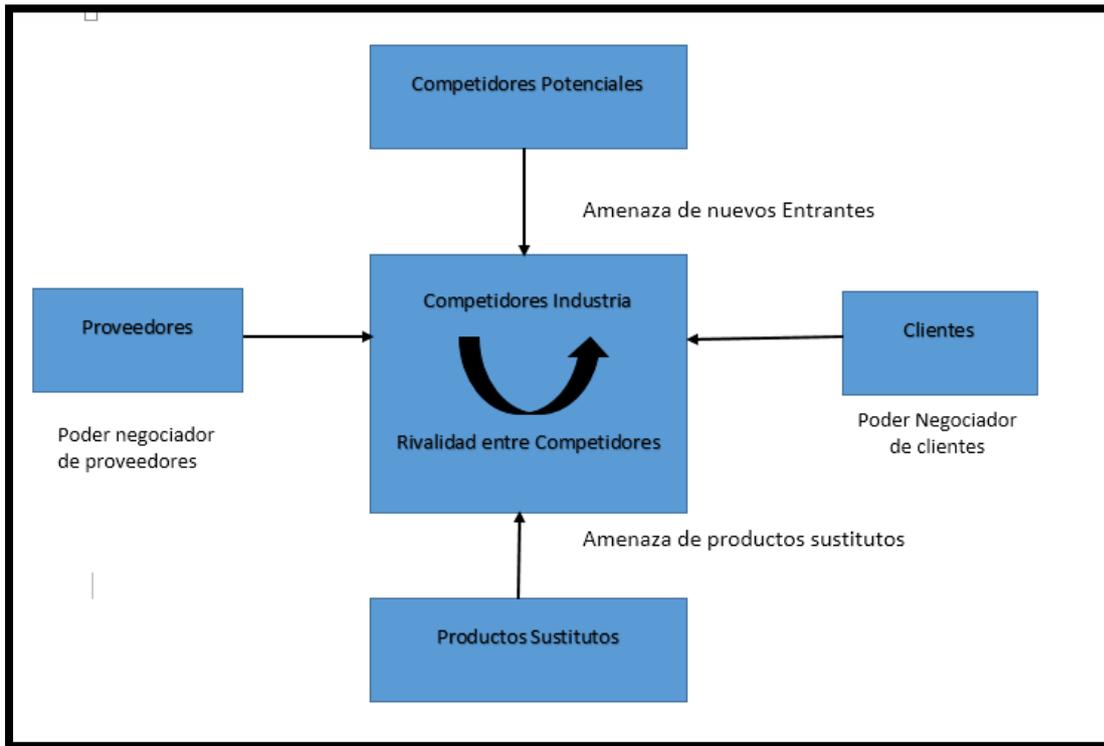
Esta herramienta se convierte en una base fundamental para el futuro del plan estratégico y su desarrollo, ya que nos da un enfoque macro de las posibles oportunidades y amenazas que puedan existir en el entorno, de igual manera, es de vital importancia adicionar una variable clave en la actualidad la cual es el aspecto ambiental o ecológico, que constituye una parte vital para las organizaciones hoy en día.

El análisis PEST se realiza con un cuadro matriz evidenciando todos los aspectos importantes, posteriormente sacando las variables claves y de alto impacto para su análisis personalizado.

### **2.1.6 Modelo De Las Cinco Fuerzas De Porter**

El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter estudia un determinado negocio en función de la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos, así como el poder de negociación de los proveedores y clientes, teniendo en cuenta el grado de competencia del sector. Esto proporciona una clara imagen de la situación competitiva de un mercado en concreto, el conjunto de las cinco fuerzas determina la intensidad competitiva, la rentabilidad del sector y de forma derivada las posibilidades futuras de éste. Por ejemplo, si un sector está obteniendo rendimientos escasos, es dudoso que disponga de recursos para financiar el desarrollo de productos sustitutos dentro del mismo sector.

**Figura 1 MODELO DE LAS 5 FUERZAS**



Fuente: Porter (1982, pág. 24)

### **Amenaza de nuevos entrantes**

La aparición de nuevas empresas en el sector supone un incremento de recursos, de capacidad y, en principio, un intento de obtener una participación en el mercado a costa de otros que ya la tenían. La posibilidad de entrar en un sector depende fundamentalmente de dos factores: la capacidad de reacción de las empresas que ya están (tecnológica, financiera, productiva, etc.) y las denominadas barreras de entrada (obstáculos para el ingreso). Entre las barreras de entrada, las más características son:

- Economía de escala. Reducción de costes unitarios debido al volumen (vinculada a menudo a reducciones por efecto experiencia), como por ejemplo, coches, aviones...

- Grado de diferenciación del producto/servicio. La fidelidad de los clientes obliga a realizar inversiones muy grandes (y arriesgadas) para desalojar al suministrador tradicional. Crítico en los mercados en los que la confianza es fundamental (bancos, farmacéuticas, etc.)
- Necesidades de capital. Las necesidades de capital, especialmente cuando éste tiene que ser desembolsado inicialmente o su recuperación, en caso de fallo, es difícil, constituye una barrera muy importante.
- Costes de cambio. Existen multitud de productos y servicios en los que el comprador tiene que asumir un coste extra si quiere cambiar de proveedor, principalmente por aspectos logísticos (entrenamiento, repuestos, almacenes, etc.)
- Acceso a los canales de distribución. El control de los canales de distribución puede dificultar seriamente el acceso a un mercado. El canal puede cargar sobrepuestos y los competidores bajar los suyos.
- Otros factores. Dentro de este apartado podemos incluir las patentes, el acceso privilegiado a materias primas, la ubicación, las ayudas gubernamentales, etc.

### **Rivalidad de los competidores**

La rivalidad aparece cuando uno o varios competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar, ahora bien, el grado de rivalidad depende de una serie de factores estructurales, entre los que podemos destacar:

- Gran número de competidores, o competidores muy equilibrados.
- Crecimiento lento en el mercado. Cuando los mercados se estancan, la única forma de mejorar los resultados propios es arrebatar cuota a la competencia

- Costes fijos o de almacenamiento elevados. Al darse esa situación, es necesario hacer un gran esfuerzo para operar a plena capacidad, o al menos por encima del punto muerto.
- Baja diferenciación de productos. El consumidor se ve atraído por el precio, y los competidores tenderán a bajarlo.
- Intereses estratégicos. En determinados mercados, puede ocurrir que varias empresas importantes intenten, de forma simultánea, establecer una posición sólida y utilicen para ello recursos desproporcionados.
- Barreras de salida. Cuando los competidores tienen dificultades para salir de un mercado que ha perdido interés, mantendrán una intensidad competitiva alta, si las barreras de salida son importantes. Entre las barreras de salida podemos destacar los activos especializados, los costes fijos de salida, las restricciones sociales o las barreras emocionales.

### **Presión de los productos sustitutos**

El nivel de precio/calidad de los productos sustitutos limita el nivel de precios de la industria. Los productos sustitutos pueden ser fabricados por empresas pertenecientes o ajenas al sector (situación peligrosa). Las empresas del sector pueden reaccionar en bloque, no hacerlo en absoluto, o cambiar de necesidad satisfecha adaptando el producto (un crucero no puede competir con el avión en el transporte de viajeros, pero es un medio de vacaciones de lujo inigualable). Desde la óptica estratégica, hay que prestar mucha atención a los “sustitutos no evidentes (ejemplo, videoconferencia contra hotel más avión).

### **Poder de negociación de los compradores/clientes**

Los compradores fuerzan los precios a la baja y la calidad al alza, en perjuicio del beneficio de la industria. Su poder aumenta si:

- Están concentrados, o compran grandes volúmenes relativos
- El coste de la materia prima es importante
- Los productos no son diferenciados
- El coste de cambiar de proveedor es pequeño
- No hay amenaza de integración
- Tienen información total
- La calidad no es importante

### **Poder de negociación de los proveedores.**

Los proveedores poderosos pueden amenazar con subir los precios y/o disminuir la calidad. Las empresas del sector pueden ver disminuidos sus beneficios si no consiguen repercutir los incrementos al consumidor final. Su poder aumenta si:

- Está más concentrado que el sector que compra
- No están obligados a competir con sustitutivos
- El comprador no es cliente importante
- El producto es importante para el comprador
- El producto está diferenciado
- Representan una amenaza de integración

### **2.1.7 Diagnostico Estratégico**

Partiendo de los resultados obtenidos en los tres análisis (interno, externo y competitivo) se procede con el diagnostico estratégico. Serna (2003: 34) lo define como “el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución”. Una vez agrupados los factores claves de cada uno de los análisis se procede al análisis DOFA, como lo refiere el mismo autor “ayuda a determinar si la

organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Está diseñado para ayudar a los estrategas a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa”. Ese análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar al máximo sus recursos y prevenir el efecto de las fuerzas externas.

### **2.1.8 Diagnostico Interno**

El diagnostico interno abarca lo que está bajo el control de la empresa, pretende identificar las fortalezas y debilidades que se tienen a nivel organizacional, esto para saber que se debe mejorar encaminados a aprovechar futuras oportunidades, así mismo, ver que está funcionando dentro de la empresa y que se debe mantener.

### **2.1.9 Matriz DOFA**

La matriz DOFA se puede emplear para establecer los retos o las brechas estratégicas que enfrenta la empresa, además, se utiliza para evidenciar las situaciones que requieren una respuesta por parte de ella. Los retos organizacionales sirven de base para establecer las estrategias que representan las respuestas.

Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas, las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas, las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan estrategias reactivas, mientras que las que se deben enfrentar con debilidades generan estrategias defensivas.

### **2.1.10 Planes Operativos**

Los planes operativos, son la mínima expresión de la estrategia y se les debe atribuir un presupuesto para que puedan ser cuantificados. Son un programa organizado de actuaciones a realizar a corto plazo, seleccionadas de un plan estratégico a largo plazo, previamente establecido, orientado a conseguir objetivos relevantes para la organización y avanzar hacia

su visión durante un periodo de tiempo; sirven de guía a la toma de decisiones gerenciales cotidianas.

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual contiene la definición de diferentes términos utilizados con frecuencia en el desarrollo del trabajo de grado, se realiza para general una guía conceptual y la solución a las diferentes inquietudes por terminología a lo largo de la lectura.

### 2.2.1 Terminología

#### **Administración**

“consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir, la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y de las cosas, mediante el desempeño de ciertas labores esenciales, como son la planeación, la organización, la dirección y el control.” (Koontz, & Wihrick, 1998)

#### **Diagnóstico**

(Scarón, 1985) Afirma que "el diagnóstico es un juicio comparativo de una situación dada con otra situación dada" (p.26). Ya que lo que se busca es llegar a la definición de una situación actual que se quiere transformar. La que se compara, valorativamente. Con otra situación que sirve de norma o pauta.

#### **Dirección**

Según Daft (2004) "la dirección consiste en usar la influencia para motivar a los empleados para que alcancen las metas organizacionales. Dirigir significa crear una cultura y valores compartidos, comunicar las metas a los empleados de la empresa e infundirles el deseo de un desempeño excelente."

## **Eficiencia**

Para Koontz & Weihrich (2004), la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos"

## **Eficacia**

Para Da Silva (2002), la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado".

## **Fondo**

La palabra fondos proviene del latín "fundus" que alude a un indivisible conformado por los aportes de diferentes inversionistas que pueden ser de distinta naturaleza como individuales, grupales o institucionales ya sea privada o estatales que tienen los mismos beneficios y riesgos respecto de las inversiones que se efectúan delegando la administración a un grupo de profesionales .

## **Indicador**

"Herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos (...) son medidas verificables de cambio o resultado (...) diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso (...) con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo (...) productos y alcanzando objetivos". (Organización de las Naciones Unidas, 2002)

## **Modelo**

Aguilera (2000). "El modelo es una representación parcial de la realidad; esto se refiere a que no es posible explicar una totalidad, ni incluir todas las variables que esta pueda tener, por lo

que se refiere más bien a la explicación de un fenómeno o proceso específico, visto siempre desde el punto de vista de su autor”

### **Organigrama**

Según Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, (2004), el organigrama es una "representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación". (p243).

### **Organización**

Según Porter, Lawler & Hackman (1975) "Las organizaciones están compuestas de individuos o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo"

### **Plan**

Para Alfonso Ayala Sánchez (19\*\*) Plan se define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada.

### **La planeación**

Según Reyes Ponce, (2007), consiste en “fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización".

### **Proceso**

La noción de proceso halla su raíz en el término de origen latino *processus*. Según informa el diccionario de la Real Academia Española (RAE), este concepto describe la acción de

Avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al conjunto de etapas sucesivas advertidas en un fenómeno natural o necesario para concretar una operación artificial.

## **Procedimientos**

Según Melinkoff, R (1990), "Los procedimientos consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores".

## **La Utilidad**

Según Bentham (1789) la define como "La propiedad de un objeto por la cual tiende a producir beneficio, ventaja, placer, bien o felicidad"

## **2.3 MARCO CONTEXTUAL**

### **2.3.1 Historia y Aspectos Generales:**

El FONDEUC es una entidad de carácter solidario, sin ánimo de lucro, con personería jurídica No.0965 otorgada por DANCOOP el 18 de abril de 1991.

Es una organización socialmente comprometida por el bienestar de los empleados de la Universidad del Cauca, brindando servicios en pro del mejoramiento de la calidad de vida, además, ofrece servicios básicos de Ahorro y Crédito para sus asociados, FONDEUC presta los servicios de Auxilios funerarios y Seguros a través de pólizas colectivas.

La dirección, administración y control interno de FONDEUC está a cargo de:

- **La Asamblea General**

Es el órgano máximo de administración, sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales,

estatutarias y reglamentarias. La Asamblea General está conformada por los asociados.

- **La Junta Directiva**

Es el organismo de dirección y decisión administrativa, elegida por la Asamblea General para un período de dos años. Está integrada por nueve miembros principales y un suplente.

- **Representante Legal**

El Gerente es el Representante Legal del Fondo, principal ejecutor de las decisiones de la Junta Directiva y superior jerárquico de los empleados del Fondo.

- **Revisor Fiscal**

La revisión fiscal y contable sin perjuicio de las demás funciones de control que garanticen el correcto funcionamiento y la eficiente administración de FONDEUC, estará a cargo del Revisor Fiscal con su respectivo suplente, elegidos por la Asamblea General para un periodo de un (1) año.

- **El Comité de Control Social**

Ejerce las funciones de vigilancia social, establecidas en la Legislación Cooperativa para las juntas de vigilancias.

- **Recurso Humano**

En el área administrativa el Fondo dispone de personal capacitado y con una clara concepción de la cultura de servicio al cliente, lo que redundará en el buen desempeño de las funciones que requiere cada una de las diferentes áreas de FONDEUC, las cuales son:

- **Contabilidad**

Contador Público, encargado(a) de manejar la contabilidad llevando una correcta aplicación de las normas de contabilidad generalmente aceptadas y los respectivos informes financieros.

- **Secretaria- tesorera**

Encargada de recibir, pagar, consignar y responder por la custodia y manejo de los fondos y valores que le sean entregados, atender solicitudes de los asociados, diligenciar documentos. etc.

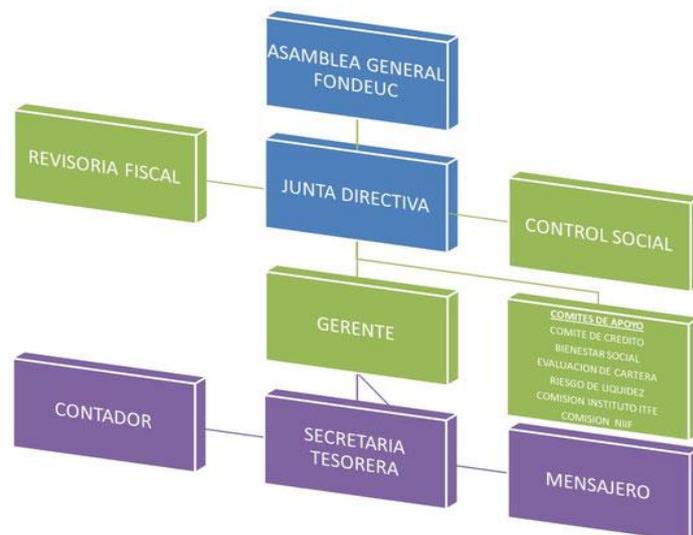
- **Mensajería**

Encargado de la entrega de correspondencia y pagos en general en bancos y otras entidades.

**Organigrama:**

El organigrama actual del FONDEUC se muestra en la Figura 2 a continuación.

**Figura 2 ORGANIGRAMA FONDEUC**



Fuente: <https://fondeuc.jimdo.com/normatividad/>

### **2.3.2 Grupo Objetivo**

El grupo objetivo al cual va dirigido el FONDEUC son todos los empleados pertenecientes a la Universidad del Cauca, así como los pensionados que hubieren tenido la calidad de empleados de la misma.

### **2.3.3 Misión**

Somos una organización creada bajo los principios de la Economía Solidaria que gestiona recursos para propender por la excelencia en la prestación de servicios, reflejados en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los asociados y su familia.

### **2.3.4 Visión**

Ser reconocidos a nivel local, departamental y nacional, como una organización sólida, apoyada por un equipo humano competente, comprometido, que continúa brindando servicios de alta calidad de manera equitativa, eficiente y sostenible.

### **2.3.5 Objetivo General**

El objetivo general del FONDEUC es tener un reconocimiento en el ámbito local y a nivel nacional en cuanto a las organizaciones solidarias de esta manera propiciando e impulsando el desarrollo y la mejora en la calidad de vida de sus asociados a través de servicios de calidad con procesos sostenibles y de una manera eficiente y eficaz.

### **2.3.6 Como Funciona**

El Fondo De Empleados De La Universidad Del Cauca funciona con una oficina en las afueras de la institución, específicamente a las afueras de la facultad de ciencias contables económicas y administrativas, prestando servicios generales de ahorro, crédito y otros a los asociados quienes son trabajadores y jubilados de la universidad, se capitaliza con los aportes de los asociados equivalentes al 6% del salario básico mensual o la respectiva mesada pensional, prestándoles servicios de crédito con cierta tasa de interés a favor del fondo, que

finalmente es la rentabilidad por el servicio prestado, la cual es redistribuida al asociado después de haber descontado los pagos de nómina, costos operativos, costos locativos, costos de marketing y otros.

### **2.3.7 Política De Calidad**

FONDEUC es una organización SOLIDARIA, orientada al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados, a través de un portafolio de servicios y de crédito que satisfagan sus necesidades y expectativas oportunamente, asegurando el cumplimiento de las normas y estatutos, para lo cual cuenta con personal humano competente, comprometido con la organización y con el mejoramiento continuo de la calidad.

### **2.3.8 Valores**

A continuación se mencionan los valores que reinan el panorama organizacional del FONDEUC y son apropiados por todos sus trabajadores como una tradición y estilo de trabajo durante cada jornada y fuera de ella.

- **Responsabilidad**

Es el compromiso de responder por los propios actos, así como también garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

- **Equidad**

Las decisiones se toman respetando siempre el beneficiar a todos los asociados por igual.

- **Solidaridad**

Es la aceptación libre y voluntaria a una causa. Creando una relación de mutuo acuerdo donde la felicidad depende de la acción colectiva. Es entonces la comunidad de interés, sentimientos y propósitos.

- **Ética**

Se actúa respetando los principios y valores de la institución.

- **Pro actividad**

Acciones propositivas, pensando en el futuro, alcanzar los objetivos trazados y solucionar los problemas.

- **Excelencia**

Mejora continua en los procesos con base en la calidad de los mismos.

- **Lealtad**

Actitud de respaldo y apoyo hacia el asociado y de este con sus representantes.

### **2.3.9 Portafolio De Servicios**

#### **Líneas de Crédito**

Se entienden como créditos de consumo, las operaciones activas de crédito otorgadas a los asociados cuyo objeto sea financiar la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios para fines no comerciales o empresariales, independientemente de su monto.

- Crédito Ordinario (Libre inversión)
- Crédito Ordinario para educación.
- Compra de Cartera.
- Credifácil.
- Avance de prima o Bonificaciones.
- Crédito para Calamidad Domestica.
- Ahorro Programado (Ahorro a la vista)

### **2.3.10 Marco Legal**

El FONDEUC con forma jurídica de entidad sin ánimo de lucro perteneciente al sector solidario, cumple con los Requisitos generales art. 40 Decreto ley 2150 de 1995 en los cuales destacan:

- El nombre, identificación y domicilio de las personas que intervengan como otorgantes con firma y aportes de los constituyentes. Formulario Pre Rut y requisitos del Decreto 2820 de 2011
- La clase de persona jurídica.
- El objeto. La ley expresamente regula en forma específica su creación y funcionamiento, las cuales se registrarán por sus normas especiales Ley 115 de 1994.
- El patrimonio y la forma de hacer los aportes.
- La forma de administración con indicación de las atribuciones y facultades de quien tenga a su cargo la administración y representación legal.
- La duración precisa de la entidad y las causales de disolución.
- La forma de hacer la liquidación una vez disuelta la Corporación o Fundación, Certificación de pago de patrimonio.
- Las facultades y obligaciones del Revisor Fiscal.
- Nombre e identificación de los administradores y representantes legales.

Según lo establecido en el artículo 166 del Decreto 019 de 2012, a partir de este año, todas las entidades inscritas en el registro de Entidades sin Ánimo de Lucro deberán renovar su inscripción y actualizar su información cada año.

## **CAPITULO 3**

En el siguiente capítulo se aborda la contextualización metodológica, donde se presenta la manera y los medios con relación a la metodología utilizada en el desarrollo del trabajo para dar solución al problema planteado.

### **3 CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA**

#### **3.1 TIPO DE ESTUDIO**

Con el fin de adquirir un mayor conocimiento de la situación actual interna y externa del FONDEUC que permita y facilite la construcción del plan estratégico, se desarrolló una investigación cualitativa basada en un método de estudio orientador, utilizando para ello como principal herramienta la entrevista personal de carácter no estructurada y la observación de tipo abierta, coincidencial, no estructurada y en un ambiente natural.

Del mismo modo, se utilizaron fuentes de información secundaria, como parte del método de estudio exploratorio, que permitieron complementar los datos obtenidos y a su vez ayudaron a tener una visión más amplia de la situación presente de la organización objeto de estudio.

#### **3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Como fuentes de información se utilizaron los datos primarios y secundarios, los datos primarios son aquellos que se encuentren de primera mano, es decir, a partir del aporte de los miembros de la organización objeto de estudio.

Los datos secundarios son aquellos que contienen información ya existente, la cual ha sido desarrollada con otros propósitos distintos a la investigación, pero son útiles para la misma.

### 3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección de la información de los datos primarios se utilizaron entrevistas con el equipo directivo encargado del FONDEUC y con las personas que laboran en el fondo, así mismo, se hizo uso de la observación a fin de tener un mayor conocimiento sobre cualquier fenómeno de interés.

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

## **CAPITULO 4**

En el siguiente capítulo se desarrolla el trabajo, los análisis de entorno, el análisis competitivo, la encuesta de satisfacción, la formulación de estrategias y los planes operativos.

### **4 DESARROLLO DEL TRABAJO**

#### **4.1 ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO**

Para realizar el análisis del entorno externo se utilizó la herramienta de análisis PEST, también se utilizó el análisis competitivo de las cinco fuerzas de Porter.

##### **4.1.1 Análisis Pest**

Se desarrolló la herramienta de análisis de factores externos PEST la cual arroja los siguientes resultados y análisis. Ver (ANEXO 1, PAG 81)

Con base en el cuadro de análisis PEST se tienen las siguientes variables para su respectivo análisis, siendo las que evidencian un alto impacto en la organización y de una manera crítica para solucionar.

- Cambios en la legislación, procesos y restricciones actuales.
- Situación económica local
- Imagen de marca
- Propaganda y publicidad
- Fidelización del asociado
- Uso de tecnologías competitivas

A continuación se analizó cada una de las variables:

## **Cambios en la legislación, procesos y restricciones actuales**

Esta es una de las variables con más importancia y relevancia en el análisis ya que todos los fondos a nivel nacional están regidos por la superintendencia de economía solidaria, esto quiere decir que se ven sujetos a posibles y drásticos cambios en su legislación, ya sea con respecto a procesos o con respecto a la parte financiera como tal, en este caso se presenta una visible amenaza para la manera en la cual se desarrollan las actividades del fondo debido a que, en cualquier momento puede ocurrir un cambio rotundo, obligando así al FONDEUC a adaptarse para no ver afectadas sus prácticas; es de vital importancia tener cierto control ya sea para preparar con anticipación los cambios exigidos o para tratar de hacer resistencia de una manera en que se pueda llegar a obtener una posición favorable para todos.

## **Situación económica local**

La situación económica actual siempre es un punto clave a tener en cuenta para cualquier tipo de análisis, en especial en este caso particular ya que la principal idea del FONDEUC es mejorar la calidad de vida de sus asociados y ofrecer bienestar a los mismos; con relación a las variables económicas como lo son la inflación, las tasas de desempleo y otras que puedan impactar el fondo, hay aspectos que pueden ser oportunos en el sentido de ahorro y del crédito, los precios cada vez más tienden al alza, actualmente hay menos dinero circulando en la economía y en muchos casos las personas prefieren invertir y ahorrar su dinero para asegurar su futuro.

En el Cauca existen 59 entidades que se enmarcan en el sistema económico solidario colombiano, de los cuales entre cooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales tienen una afiliación de 15.222 personas y unos activos de \$215 mil millones, es evidente el crecimiento del sector y supone oportunidades para la creación de nuevos servicios más asequibles para los asociados, es momento de expandir el portafolio actual y cambiar la

mentalidad de las personas buscando siempre los principios solidarios de equidad y beneficio mutuo.

### **Imagen de marca**

La variable imagen de marca hace alusión a la manera en que los asociados y las demás personas tienen como percepción del fondo, actualmente lo principal sería tratar de cambiar la mentalidad de las personas, ya que si se requiere hacer algún tipo de inversión en imagen de marca para tratar de enganchar más asociados es necesario cambiar de cierta manera lo actual y eso es un proceso que requiere capacitación, cifras y resultados, esta variable es sumamente importante ya que si se piensa hacer un nuevo portafolio de servicios o agregar ciertas cosas al actual, es necesario poder contar cada vez con más asociados y la imagen de marca juega un papel fundamental en ese proceso, sirviendo como una puerta para que las personas ingresen, se contagien y conozcan los servicios ofrecidos por el fondo.

### **Propaganda y Publicidad**

La publicidad y la propaganda poseen un impacto alto en la organización, puesto que es necesario dar a conocer tanto al fondo como los servicios prestados en él, además de realizar campañas para cumplir con uno de los objetivos que es el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados, FONDEUC actualmente realiza muy pocas o nulas inversiones en uso de pendones, volantes, redes sociales, correo físico, avisos en páginas web, mensajes de texto, patrocinios, voz a voz, etc. Esto afecta concretamente la información que puedan obtener nuevos asociados e incluso los actuales para ingresar a nuevos servicios, se puede evidenciar la oportunidad que existe al aplicar estos métodos de persuadir a más personas para conocer el fondo y así posiblemente concretar asociados futuros.

## **Fidelización de Asociado**

Posiblemente la variable más crucial en el análisis es la fidelización de los asociados, actualmente el fondo no posee un plan de bienestar ni un seguimiento para medir sus dificultades ni sus posibles necesidades, esta es una de las grandes oportunidades ya que la gente se mueve en su mayoría por motivación y por beneficios recibidos, estas variables son las que pueden llegar a crear cierta empatía, confianza, gratitud y de la misma manera poder lograr la tan aclamada fidelización.

## **Uso de Tecnologías Competitivas**

Una de las variables con más oportunidad de aprovechar recursos es la variable tecnológica, actualmente el fondo no cuenta con tecnología de punta para sus servicios, existen muchas maneras de ingresar la variable tecnología al fondo el cual se maneja eficientemente en sus procesos mediante software para la consulta de saldo, simulación de créditos, transacciones en línea y solicitud de créditos.

Posiblemente el ingreso de algunas herramientas sirva como un apalancamiento para crear confianza y seguridad en los asociados actuales y en los futuros, algunas posibles sugerencias a tener en cuenta pueden ser: tarjetas de crédito, diferentes puntos de pago como sucursales físicas o cajeros y aplicativos para celulares.

Teniendo en cuenta lo anterior se observa la oportunidad de ingresar a un mercado diferente por el uso de las nuevas tecnologías y también capacitar a los actuales socios para el uso de las mismas.

#### 4.1.2 Modelo De Las Cinco Fuerzas De Porter

Esta herramienta analiza y considera que en toda industria existe rivalidad, amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de ingreso de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los consumidores.

Se usó una escala de 1 a 5, siendo 1 muy bajo y 5 alto (Ver Tabla 1), para calificar cada parámetro identificado posteriormente y promediándolo para la calificación total de cada una de las fuerzas.

**Tabla 1. CALIFICACIÓN Y ESCALA**

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

**Fuente:** elaboración propia

#### **Barreras De Entrada.**

Las barreras de entrada para la creación de una entidad de economía solidaria son bajas, puesto que el surgimiento de asociaciones entre empleados puede lograrse en común acuerdo y en cualquier espacio de tiempo, además de cumplir con pocas exigencias legales.

Estas trabas al ingreso son parte de la dinámica competitiva y puede resultar una gran herramienta para proteger e impulsar a la empresa que ya opera en ese tipo de actividad. En la tabla 2 se enunció y se evaluó cada parámetro con su respectiva calificación.

**Tabla 2. CALIFICACIÓN BARRERAS DE ENTRADA**

<b>Barreras de Entrada</b>		
<b>Parámetros</b>		<b>Calificación</b>
<b>Diferenciación de producto</b>	Bajo	2
<b>Requerimiento de Capital</b>	Medio	3
<b>Acceso a tecnología</b>	Medio	3
<b>Experiencia y Aprendizaje</b>	Medio-Alto	4
<b>Legalidad</b>	Bajo	2
<b>Promedio</b>		2,8

**Fuente:** elaboración propia

### **Conclusiones de las barreras de entrada**

Algunas medidas que se puede tomar al surgimiento de nuevos competidores son:

- Reducir el precio o tasa de interés temporalmente.
- Generar publicidad atractiva dirigida a cierta población (jóvenes, personas de la tercera edad y/o pensionados, madres cabeza de familia); Un plan de marketing eficiente y creativo puede ser en sí mismo una barrera que, aunque se trate de copiar luego, sea difícil de superar.
- Aplicación de tecnología de punta, equipos actualizados, aplicativos para celulares, chats, velocidad de consulta y respuesta.
- Diferenciación de servicio (calidad, disponibilidad, eficiencia, premios por cantidad o buen manejo de créditos, variedad de planes recreativos)
- Proteger la base de datos de los asociados.

### Productos Sustitutos.

Los productos sustitutos en esta economía son servicios ofertados por: prestamistas, cooperativas, bancos, familiares y amigos. Obteniendo una calificación alta, puesto que la variabilidad y disponibilidad de estos es amplia, además de sus bajos requisitos y alto rendimiento, generando que la gente opte por estos sustitutos sin prever que algunos no son confiables o legales.

**Tabla 3. CALIFICACIÓN PRODUCTOS SUSTITUTOS**

<b>Productos Sustitutos</b>		
<b>Parámetros</b>		<b>Calificación</b>
<b>Numero de sustitutos</b>	Alto	5
<b>Disponibilidad de sustitutos</b>	Alto	5
<b>Rentabilidad del sustituto</b>	Medio-Alto	4
<b>Seguridad del sustituto</b>	Medio-Alto	4
<b>Promedio</b>		4,5

**Fuente:** elaboración propia

### Conclusiones de los productos sustitutos

- Dar a conocer los beneficios ofertados a los asociados como (baile deportivo, aeróbicos, caminatas, gimnasio, actividades de integración, etc.) a través de correo electrónico, mensaje de texto, volantes, llamada telefónica, página web, carteles, etc.
- Dar incentivos como bonos, ropa o artículos electrónicos a las personas con buen historial crediticio o con mayor cantidad de créditos o CDAT adquirido.
- Pequeños incentivos en la apertura de créditos, cuentas de ahorro o CDAT como vasos, lapiceros, agendas, gorras etc.

- Fijar un bono aleatorio mensual entre las personas que adquieran un CDAT.
- Creación de puntos redimibles.
- Ofertar Planes vacacionales.
- Ofertar planes crediticios para el asociado que pretenda desarrollar empresa.

### **Competidores.**

La rivalidad que se presenta es baja ya que cada fondo comprende clientes específicos con participación masiva o total sobre estos, en el caso de FONDEUC compite directamente con FONDOC (Fondo de Profesores de la Universidad del Cauca).

**Tabla 4.COMPETIDORES**

<b>Competidores</b>		
<b>Parámetros</b>		<b>Calificación</b>
<b>Competidores Participantes</b>	Medio	3
<b>Diferenciación de productos o servicios</b>	Bajo	2
<b>Precio, Tasas de interés ofertados</b>	Bajo	2
<b>Promedio</b>		2.3

**Fuente:** elaboración propia

### **Conclusiones del poder de los competidores**

- Actualmente el fondo depende de los trabajadores de la universidad del cauca y viéndolo de esa manera solo existiría una competencia directa, a pesar de la existencia de bancos, instituciones de préstamo y ahorro, etc. Esta competencia seria el fondo de profesores, el cual también maneja personas específicas de la universidad del cauca, por el momento se recomienda realizar planes de marketing para captar más asociados y de esta manera sobreponerse a cualquier dificultad provocada por competencia

directa, además de prestar atención a la competencia que entraría a predominar si se desea expandir el mercado, entidades con servicios sustitutos o similares al fondo.

### **Poder De Los Proveedores.**

El poder de los proveedores es bajo ya que los servicios requeridos por el FONDEUC son de empresas prestadoras de servicios temporales como asesorías técnicas y jurídicas, suministro de papelería, servicio de internet y comunicaciones. Estos servicios pueden ser cambiados fácilmente cuando sea requerido, sin efecto significativo en el desempeño del fondo.

**Tabla 5. CALIFICACIÓN PROVEEDORES**

<b>Proveedores</b>		
<b>Parámetros</b>		<b>Calificación</b>
<b>Proveedores importantes</b>	Muy Bajo	1
<b>Promedio</b>		1

**Fuente:** elaboración propia

### **Conclusiones del poder de los proveedores**

- Con el análisis anterior se puede evidenciar que existe la oportunidad de realizar alianzas con supermercados, aseguradoras y otras organizaciones, creando promociones, descuentos, tarjetas de compra o generadoras de punto redimibles por productos o servicios para los asociados.

### **Poder De Los Clientes**

Los asociados son pieza clave en esta economía pues sus aportes, sus decisiones y participación generan valor económico y social, del mismo modo, el asociado por su insatisfacción ante la situación puede optar por retirarse o cambiar de organización, debido a esto, podemos evidenciar que en muchos casos lograr sobrepasar las expectativas de los

clientes es una tarea compleja, por esta y otras razones relacionadas su poder en el sector es muy alto. En la tabla 6 se evaluó algunos parámetros relacionados al poder del cliente obteniendo una calificación muy alta.

**Tabla 6. PODER DE LOS CLIENTES**

<b>Poder de los Clientes</b>		
<b>Parámetros</b>		<b>Calificación</b>
<b>Participación del Asociado</b>	Alto	5
<b>Cantidad de clientes</b>	Alto	5
<b>Lealtad del cliente</b>	Medio Alto	4
<b>Percepción calidad del servicio</b>	Medio Alto	4
<b>Satisfacción del cliente</b>	Alta	5
<b>Promedio</b>		4,6

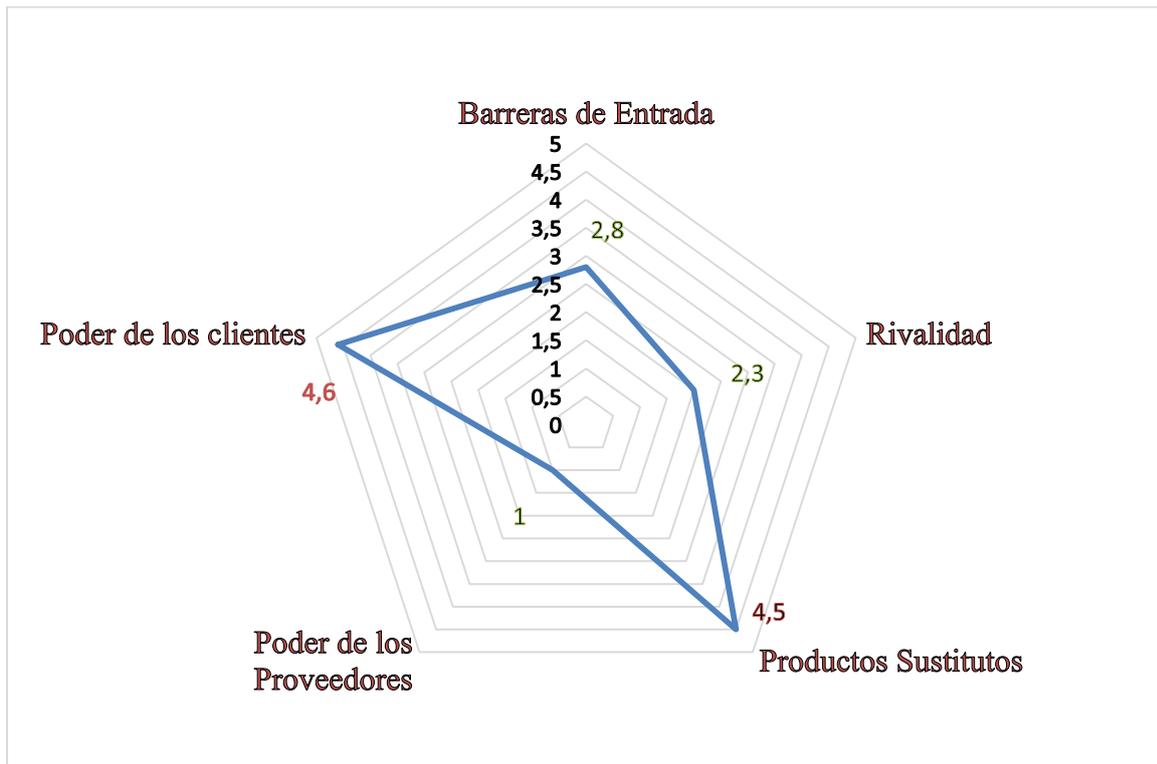
**Fuente:** elaboración propia

### **Conclusiones del poder de los clientes**

- Esta economía solidaria depende absolutamente del asociado, su atracción es necesaria a través de planes de mercadeo donde se expongan los beneficios, la sostenibilidad y la rentabilidad, de tal forma que garantice el crecimiento brindando los bienes y servicios requeridos, expresando la satisfacción de necesidades, así como un aumento en la calidad de vida de los asociados y sus familias.
- Velar por el bienestar del asociado mediante encuestas, consultas, quejas y reclamos, además de escuchar los aportes intelectuales desde cada punto de vista profesional, y generar un sentido de participación y de pertenencia.

- Crear alianzas con otras empresas del mismo sector para establecer entornos de sano esparcimiento al participar en distintas actividades como torneos de futbol, baloncesto, ciclismo etc. Al liderar estas actividades se formará una imagen positiva en la mente del cliente.

**Figura 3 DIAMANTE DE PORTER**



**Fuente:** Elaboración propia.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter generalmente se aplica en entornos de alta competitividad e intensidad de los rivales. Aplicado como ejercicio en el FONDEUC nos muestra que:

- El poder de los proveedores es bajo con calificación de 1, esto indica que los proveedores no influyen significativamente en su funcionamiento.

- La rivalidad de los competidores es baja, con calificación de 2,3 ya que los competidores existentes deben ofrecer tasas de interés más bajas que el fondo, ofertan servicios similares pero la percepción de la plena satisfacción de necesidades, el desarrollo y sostenibilidad económica provoca atractivo en la prestación de servicios del FONDEUC.
- Las Barreras de entrada son bajas, con calificación de 2.8 puesto que la libre asociación y sus bajos requisitos facilitan el nacimiento de un competidor, al aumentar la calidad del servicio y participación en el mercado se pueden crear barreras ante nuevos contendientes.
- Los Productos sustitutos son altos, con calificación de 4.5 debido a que la disponibilidad, rendimiento y bajos requisitos logran captar un significativo número de asociados quienes no miden los costos de oportunidad en los que incurren, es necesario darles a conocer los beneficios que se obtienen al permanecer en la institución.
- El poder de los clientes es alto, con calificación de 4.6 dado que el asociado posee autonomía en la toma de decisiones y cualquier insatisfacción es causa de abandono o retiro, además de generar en él una imagen negativa la cual será difundida. El estudio de sus deseos, anhelos y preocupaciones es de necesario conocimiento por la gerencia para la implementación de correctivos o mejoras siempre en pro de la satisfacción del asociado.

### 4.1.3 Matriz AO

**Tabla 7 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

MATRIZ DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES		
Entornos	Oportunidad	amenaza
<b>Político</b>		
Cambios en la legislación, procesos y restricciones actuales.		X
<b>Económico</b>		
Situación económica local	X	
Tendencia de la económica local	X	
tasa de interés y porcentajes de rentabilidad	X	X
Temporada / relacionada con la época del año	X	
Impuestos específicos para los servicios	X	X
Posición de los competidores		X
<b>Social</b>		
Actitudes y opiniones de los asociados	X	X
Análisis de hábitos financieros locales	X	
Cambio social		X
Análisis de tendencias en el estilo de vida	X	X
<b>Tecnológico</b>		
Uso de redes sociales	X	
Actualización de los sistemas operativos	X	
Seguridad informática (Backup, antivirus, antimalware, etc.)	X	
Tecnologías implementadas para la seguridad laboral	X	
Información y comunicaciones	X	
<b>Ambiental</b>		
gasto energético	X	
Reciclaje	X	

**Fuente: elaboración propia**

### 4.2 ANALISIS DEL ENTORNO INTERNO

Para realizar el análisis del entorno interno se tomó una herramienta clave, la matriz de factores internos (EFI) propuesta por Fred David, con algunas modificaciones con relación a la manera de evaluar los factores y adaptándolo a las necesidades del FONDEUC, a continuación los resultados del análisis.

#### **4.2.1 Matriz De Evaluación De Factores Internos**

La matriz de evaluación de factores internos (EFI), fue realizada con información exclusiva y relevante obtenida de primera mano por parte de una serie de entrevistas personales al gerente del FONDEUC el señor Jeisson Muñoz, esta matriz se realizó para identificar las fortalezas y debilidades de cinco áreas fundamentales para la organización, ver (ANEXO 2, PAG 95 )

- Administrativa
- Prestación Del Servicio
- Marketing
- Talento Humano
- Contabilidad Y Finanzas

##### **Administrativa:**

En el FONDEUC existen tres puntos de poder, la asamblea general quien es la encargada de recibir todo informe y todo estado del fondo, la junta directiva quien planea y decide conforme a las propuestas y la gerencia quien ejecuta todas las decisiones. La junta directiva es conservadora con cierto temor al cambio, por encontrarse en una situación favorable y en zona de confort. En el fondo hacen falta ciertas cosas importantes como por ejemplo una capacitación de roles para dejar claro quien está encargado de tomar las decisiones y quien de ejecutarlas, por esta razón no está claro quien planea y esto se convierte en una falencia digna de prestar atención.

Las personas que integran la junta directiva poseen una gran experiencia en el ámbito de la economía solidaria y por esta razón, se dirige el fondo por un camino adecuado sin perder de vista los conocimientos que se deben fortalecer en las distintas áreas para el correcto manejo del fondo.

Evidentemente se presentan dificultades con relación a la planeación y ejecución de actividades, falta aclarar roles para mitigar este hecho.

### **Prestación Del Servicio:**

La prestación del servicio en la organización es adecuada, a pesar de que ningún empleado está capacitado para prestar el servicio como tal, utilizan la experiencia, actitud positiva y lo logran desempeñar de la mejor manera, sería adecuado estructurar una forma estandarizada de prestación del servicio, ya sea por medio de reacciones ante los clientes, atención o simplemente con el modo de comportarse ante una visita, creando un protocolo de prestación del servicio.

La organización no cuenta con normas de calidad de servicio, sería adecuado incluir este ítem en el fondo. Con relación a inventarios a la vista y aspectos similares que pudieran interrumpir o propiciar la mala prestación del servicio, el fondo se encuentra funcionando de una manera adecuada y eficaz para el desempeño normal de sus empleados, se recomienda hacer mejoras en la distribución de planta.

El FONDEUC, se encuentra en un punto locativo adecuado para desarrollar su actividad de la mejor manera, la estructura física es adecuada, aunque los equipos no son de la mayor tecnología existente no presentan dificultades a la hora de prestar un buen servicio.

### **Marketing:**

El FONDEUC actualmente no tiene ninguna campaña adecuada de marketing, teniendo en cuenta que la competencia maneja un marketing agresivo, esto se convierte en un punto a tratar muy importante, la única manera en la cual el fondo satisface las necesidades de información para los clientes y asociados es la página web y al no haber hecho una gran publicidad de ella, no es muy conocida.

En el fondo no hay un reglamento de trabajo como tal, no se manejan ascensos ni incentivos para los empleados, esto a largo plazo puede llegar a provocar cierto estancamiento, inconformidad y otros sentimientos adversos hacia el fondo por parte de los empleados.

El grupo objetivo del fondo actualmente son los empleados de la Universidad del Cauca, pero se piensa en ampliar horizontes y poder impactar a más personas ya sea de otras universidades o de otros mercados, para mejorar su bienestar y su calidad de vida.

### **Talento Humano:**

En el fondo no existe un área de talento humano como tal, las decisiones son tomadas por la junta directiva y ejecutada por el gerente, a pesar de no existir el área se realiza un proceso de selección por medio de entrega de hoja de vida, entrevista y posteriormente presentación magistral ante la junta directiva, los programas de capacitación son propuestos por el gerente y se realizan cuando existe necesidad de hacerlos.

Las capacitaciones de primeros auxilios y la seguridad industrial están a cargo de una tercerización con el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, el clima laboral es evaluado visiblemente debido al reducido número de empleados del fondo, el ambiente laboral es bueno y la toma de decisiones usualmente es adecuada.

La experiencia del personal es una variable importante dentro del fondo, por esta razón no es muy usual la rotación de personal en los cargos, se considera adecuado que si se desea ampliar el mercado se piense en la experiencia y en la variable de selección de personal para un proceso de mejora, llegado el caso de contar con más empleados no tendría un adecuado funcionamiento, ya que, los procesos de selección y la experiencia de los trabajadores está basada en otros principios y no están direccionados a expansión. Actualmente, funciona de forma correcta, sin embargo si se expande el mercado no lo hará adecuadamente; a pesar de que la experiencia es fundamental, siempre es bueno en caso de manejar una gran cantidad de

personal, rotarlo constantemente o sino, quizá, mejorar los incentivos y así mantener la motivación de los empleados viva.

### **Contabilidad y Finanzas:**

La situación financiera del fondo se maneja de manera correcta, no se poseen deudas con ninguna entidad, esto se considera una gran ventaja para el futuro, ya sea para inversión o para fortalecer aspectos internos, la información financiera es pública y sin restricción para los asociados generando confianza y fidelidad.

Una de las pocas desventajas es que la información financiera en la toma de decisiones debe ser usada de una mejor manera, ya que a la hora de hacer el presupuesto anual se recomienda hacer estudios y planear adecuadamente la ejecución de los recursos, en general la planeación es una gran falencia del FONDEUC.

En la mayoría de aspectos de la variable se poseen fortalezas, dado que el área funciona de manera óptima, siguiendo los procesos y normas de la organización; las tasas de interés son bajas y asequibles, la empresa posee liquidez, se realiza un análisis de estados financieros cada tres meses y en general la situación financiera de la empresa es sostenible para los asociados.

Un aspecto a tener en cuenta es que para los asociados la situación financiera es ideal, generando zonas de confort peligrosas para la organización, propiciando el miedo al cambio y de esa manera deteniendo el desarrollo y crecimiento de la misma. Existen oportunidades grandes en la organización como el hecho de no tener deudas y de manejar públicamente su información financiera.

#### 4.2.2 Matriz DF

**Tabla 8 FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

<b>Matriz Fortalezas y Debilidades</b>		
<b>Área</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Fortaleza</b>
<b>Administrativa</b>	Planeación	Presupuesto
	mecanismos de comunicación	estructura organizacional
<b>Prestación del servicio</b>	procedencia de la mano de obra	ubicación de inventarios
	investigación y desarrollo de nuevos servicios	condiciones locativas
	desarrollos tecnológicos	proveedores
<b>Marketing</b>	Competencia	X
	reglamento interno de trabajo	X
	Procedimientos, funciones, programas de bienestar	X
	incentivos	X
<b>Talento humano</b>	proceso de selección	antigüedad del personal
	programa de capacitación	ambiente de trabajo en toma de decisiones
	seguridad industrial	capacitación de primeros auxilios
	Dotación	X
<b>Contabilidad y Finanzas</b>	uso de información para toma de decisiones	información financiera
	proyección de planes financieros	deudas financieras
	X	situación financiera de la empresa
	X	liquidez de la empresa
	X	tasas de interés

**Fuente:** elaboración propia

#### 4.2.3 Matriz DOFA

La siguiente matriz se realiza con la recopilación de datos de los análisis del entorno interno y externo, los datos de las tablas de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades y los aportes de los asociados plasmados en el formato de opinión aplicado en el FONDEUC, ver (ANEXO 3, PAG 103); ciertas variables con similitud fueron filtradas para facilitar el análisis y el proceso de elaboración de estrategias, la metodología incluye el cruce de

debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del fondo y se construye con el trabajo conjunto del gerente del FONDEUC el señor JEISON MUÑOZ con el fin de generar estrategias organizacionales.

**Tabla 9 MATRIZ DOFA**

		<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>
<b>DOFA</b>	<b>F1</b>	Presupuesto	<b>D1</b>	Planeación
	<b>F2</b>	estructura organizacional	<b>D2</b>	mecanismos de comunicación
	<b>F3</b>	ubicación de inventarios	<b>D3</b>	procedencia de la mano de obra
	<b>F4</b>	condiciones locativas	<b>D4</b>	investigación y desarrollo de nuevos servicios
	<b>F5</b>	Proveedores	<b>D5</b>	desarrollos tecnológicos
	<b>F6</b>	antigüedad del personal	<b>D6</b>	Competencia
	<b>F7</b>	ambiente de trabajo en toma de decisiones	<b>D7</b>	reglamento interno de trabajo
	<b>F8</b>	capacitación de primeros auxilios	<b>D8</b>	Procedimientos, funciones, programas de bienestar
	<b>F9</b>	información financiera	<b>D9</b>	Incentivos
	<b>F10</b>	deudas financieras	<b>D10</b>	proceso de selección
	<b>F11</b>	situación financiera de la empresa	<b>D11</b>	programa de capacitación
	<b>F12</b>	liquidez de la empresa	<b>D12</b>	seguridad industrial
	<b>F13</b>	tasas de interés	<b>D13</b>	Dotación
				<b>D14</b>
			<b>D15</b>	proyección de planes financieros
	<b>AMENAZA</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>		<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<b>A1</b>	Cambios en la legislación, procesos y restricciones actuales.	Destinar un presupuesto específico en caso de imprevistos para situaciones problemáticas.(F1,A1)		Realizar una correcta planificación de las actividades por periodo incluyendo acciones preventivas.(A1,D1)
<b>A2</b>	Tasa de interés y porcentajes de rentabilidad	Utilizar créditos con entidades financieras para cubrir las posibles ofensivas de la competencia(A2,F10)		supervisar la proyección de los planes financieros del fondo constantemente, mejorando así su capacidad de reacción a los cambios financieros del entorno.(A2,D15)

<b>A3</b>	Impuestos específicos para los servicios	Regular las tasas de interés de tal manera que no afecte el posible aumento de impuestos a servicios.(A3,F13)	Desarrollar planes de marketing para ser más competitivos en caso de ampliación de mercado, de esta manera el fondo podría reaccionar a situaciones adversas externas.(A3,D6)
<b>A4</b>	Posición de los competidores	fidelizar asociados ya que actualmente la posición financiera del fondo es sostenible y la competencia no afecta significativamente si no se expande el mercado.(A4,F11)	Realizar planes de bienestar para incentivar a los trabajadores y fidelizar asociados, de esta manera se hace sostenible la posición de la competencia. (A4,(D9,D8))
<b>A5</b>	Actitudes y opiniones de los asociados	Brindar constantemente informes financieros, de tal manera que el asociado este enterado de su situación y evite supuestos. (A6,F9)	Utilizar la información del fondo de manera adecuada en la toma de decisiones por medio de recolección adecuada y análisis de veracidad.(A6,D14)
<b>A6</b>	Cambio social	Ejecutar planes de crecimiento y desarrollo organizacional, teniendo en cuenta que la estructura del fondo es fuerte; si el riesgo no da frutos será posible reinventar la organización por sus bases administrativas y su adecuada estructura.(A6,F2)	Crear conciencia con relación al cambio, por medio de adecuados mecanismos de comunicación como por ejemplo. Cartelera institucional, capacitaciones, conferencias, talleres.(A6,D2)
<b>A7</b>	Análisis de tendencias en el estilo de vida	Regular o mantener asequibles las tasas de interés, propiciando así el ahorro y el acceso fácil a créditos, incentivando a las personas para que no derrochen su dinero.(A7, D13)	Efectuar análisis adecuados para la creación de nuevos servicios con atractivos accesibles para los asociados actuales y para los futuros.(A7,D4)
	<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<b>O1</b>	Situación económica local	Adquirir créditos con entidades financieras para proyectos de inversión para nuevos servicios.(O1, F10)	Implementar desarrollos tecnológicos de software y hardware para incentivar a las personas a invertir en el fondo y sus servicios.(O1, D5)
<b>O2</b>	Tendencia de la económica local	Desarrollar planes de captación para nuevos asociados, aprovechando el sitio donde se encuentra ubicado el fondo y de esa manera impactar a más personas.(O2, f4)	Crear un reglamento interno de trabajo, el cual este enfocado al cliente, de esta manera incentivar el ingreso de nuevos asociados aprovechando las tendencias de ahorrar y de invertir en créditos, por parte de las personas actualmente.(O2,

			D7)
<b>O3</b>	Tasa de interés y porcentajes de rentabilidad	Sostener las tasas de interés competitivas y atractivas para sobresalir en el mercado actual, también en una posible apertura de mercado objetivo.(O3,(F11,F12,F13))	Incrementar los servicios prestados por el fondo teniendo en cuenta la capacidad interna y la oportunidad en cuanto a tasas de interés y rentabilidad se refiere, para ser competitivos en un mercado futuro, sin olvidar el fin solidario.(O3,D6)
<b>O4</b>	Temporada / relacionada con la época del año	Desarrollar iniciativas con la experiencia de los empleados del fondo para aprovechar de manera más efectiva las temporadas mal altas de ingreso de asociados al FONDEUC.(O4,F6)	Ejecutar planes de bienestar en temporadas adecuadas para fidelizar asociados y captar nuevos ingresos por medio de la confianza en el fondo.(O4,D8)
<b>O5</b>	Impuestos específicos para los servicios	Desarrollar iniciativas con intención de crear nuevos servicios aprovechando la posibilidad de ingreso a nuevos mercados.(O5,F11)	Capacitar el personal constantemente, haciendo que estén enterados de la situación económica local, propiciando ideas para aprovechar oportunidades financieras.(O5,(D11,D14))
<b>O6</b>	Actitudes y opiniones de los asociados	Involucrar las distintas opiniones de los asociados en las decisiones de la organización, buscando el fin común y solidario.(O6, F7)	Desarrollar iniciativas de estudios e información de asociados para buscar las distintas variables a solucionar para mejorar su calidad de vida y proponer actividades relacionadas con la problemática.(O6,D8)
<b>O7</b>	Análisis de hábitos financieros locales	Implementar nuevas fuentes de ingreso para el fondo, teniendo en cuenta los estudios realizados para nuevos servicios.(O7, F11)	Ejecutar correctamente la planeación financiera, de esta manera el fondo se encontrara preparado para cualquier imprevisto debido a loa hábitos financieros de las personas. (O7, D15)
<b>O8</b>	Análisis de tendencias en el estilo de vida	Crear planes para el desarrollo de actividades que busquen indagar acerca de la calidad de vida del asociado, para poder impactar positivamente en su	Propiciar la comunicación interna y externa en el fondo para involucrarse en la problemática actual y tomar medidas necesarias. (O8, D2 )

		cotidianidad.(O9, (F6, F7))	
<b>O9</b>	Uso de redes sociales	Destinar un rubro presupuestal a actividades involucrando las redes sociales para impulsar el fondo, fidelizar asociados y captar nuevos ingresos, por medio de propuestas innovadoras y proyectos agradables a la vista.(O9, F1)	Implementar actividades informativas, dinámicas y con beneficios para las personas en las redes sociales, logrando así el reconocimiento local del fondo y el posible ingreso a nuevos mercados.(O9,(D4, D8, D14))
<b>O10</b>	Actualización de los sistemas operativos	Realizar alianzas estratégicas con empresas tecnológicas para tener los mejores y más actuales sistemas operativos y demás para prestar el mejor servicio a los asociados.(O10,F5)	Realizar capacitaciones constantes con el personal para estar al tanto de los desarrollos tecnológicos.(O10, (D5, D11))
<b>O11</b>	Seguridad informática (Backup, antivirus, antimalware, etc.)	Realizar alianzas estratégicas con empresas tecnológicas para trabajar con los mejores equipos, guardar la información financiera,etc. haciendo que no afecte la variable tecnología en la prestación del servicio.(O11,F5)	Realizar capacitaciones constantes con el personal para estar al tanto de los desarrollos tecnológicos.(O11, (D5, D11))
<b>O12</b>	Tecnologías implementadas para la seguridad laboral	Tercerizar los servicios de seguridad laboral presupuestando dicho ítem para desempeñar la prestación del servicio de la mejor manera sin inconvenientes.(O12, F1)	Realizar control de ingresos de personal ajeno al fondo para mantener segura la información interna. (O12,( D2, D3))
<b>O13</b>	Información y comunicaciones	Implementar un sistema de información que permita total ingreso, recolección y muestra de información, así mismo, implementar medios de comunicación interna para que la información de la organización fluya naturalmente.(O13, (F1,F7,F9))	Incentivar la comunicación interna con actividades que refuercen los valores de las personas, motiven y desarrollen vínculos de confianza, generando así un ambiente de trabajo adecuado y agradable.(O13, D2, (D7, D8, D9))

**Fuente:** elaboración propia

Con el fin de filtrar las variables anteriores de tal manera que las actividades con alto impacto en los análisis de entorno interno y externo tengan mayor importancia, se organizaron, se adecuaron y se agruparon para un desarrollo idóneo del trabajo, todo esto en torno a cuatro

perspectivas organizacionales (finanzas, talento humano, procesos internos y cliente), ver (ANEXO 4, PAG 105) para de esta manera posibilitar la ejecución de los planes operativos en conjunto con los demás insumos conseguidos con las distintas herramientas de diagnóstico realizadas a lo largo del estudio.

#### **4.2.4 Prueba Piloto Encuesta De Satisfacción**

Los días jueves 6 y viernes 7 de julio del presente año se realizó la prueba piloto de la encuesta de satisfacción, que forma parte del análisis interno para la realización del plan estratégico para el FONDEUC, se aplicaron 7 encuestas con un índice de respuesta del 100% a continuación los resultados y conclusiones de la misma.

En general las personas encuestadas calificaron la encuesta de manera positiva, refiriéndose a ella como “positiva, entendible y clara” solamente se presentó un inconveniente con la pregunta número 2 en la cual, uno de los aspectos en ella no era claro para responder, también, en la pregunta número 6 se presentó confusión al momento de resolver el cuadro, luego de analizar y corregir los pequeños errores se continuo con el análisis de los resultados para evidenciar algún patrón o alguna variable para tener en cuenta.

Se propone y se analiza el resultado general para realizar mejoras pertinentes a la encuesta, a continuación se presentan las áreas relevantes de las preguntas realizadas, su respectivo resultado y propuesta de mejora.

#### **VARIABLES RELEVANTES DE LA ENCUESTA:**

- Nivel de satisfacción
- Imagen general del fondo
- Servicio al cliente
- Instalaciones

- Actividades del fondo
- Página web

A continuación el análisis de la encuesta piloto.

En la encuesta piloto aplicada a 7 asociados del FONDEUC se pudo evidenciar que:

En la primera pregunta todas las personas afirman estar satisfechas con respecto al servicio prestado por el FONDEUC. Con respecto a la imagen general del fondo y sus instalaciones se obtuvo respuesta positiva por parte de los encuestados y una parte afirma que no hay comodidad ni adecuación del local. Se corrigió la frase “reconocimiento local” por “reconocimiento a nivel local” para evitar errores y confusiones.

Se obtuvo una baja respuesta por parte de los encuestados en cuanto al conocimiento y manejo de la página web, factor a tener en cuenta en un futuro análisis puesto que la página web es una herramienta facilitadora e informadora del asociado. La pregunta está diseñada de forma adecuada, entendible y clara.

La pregunta en relación a las actividades del FONDEUC fue analizada, se encuentra estructurada de manera clara y ordenada, sin embargo la respuesta obtenida no fue la esperada puesto que algunos incisos no fueron llenados en su totalidad, esto se debió a que las personas no dedicaron la atención necesaria a la pregunta la cual requiere un mínimo de concentración.

La encuesta en general está bien diseñada y es entendible, con sus respectivos ajustes es apta para ser aplicada y obtener resultados óptimos.

#### **4.2.5 Encuesta De Satisfacción**

A continuación se presentan en general los resultados de la encuesta de satisfacción aplicada a los asociados del FONDEUC ver (ANEXO 5, PAG 108), se tomaron los datos necesarios y

por medio de estadística con la fórmula:  $n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$  se determinó la muestra,

la cual fue de 29 asociados.

Pregunta por pregunta la encuesta arrojó los siguientes análisis:

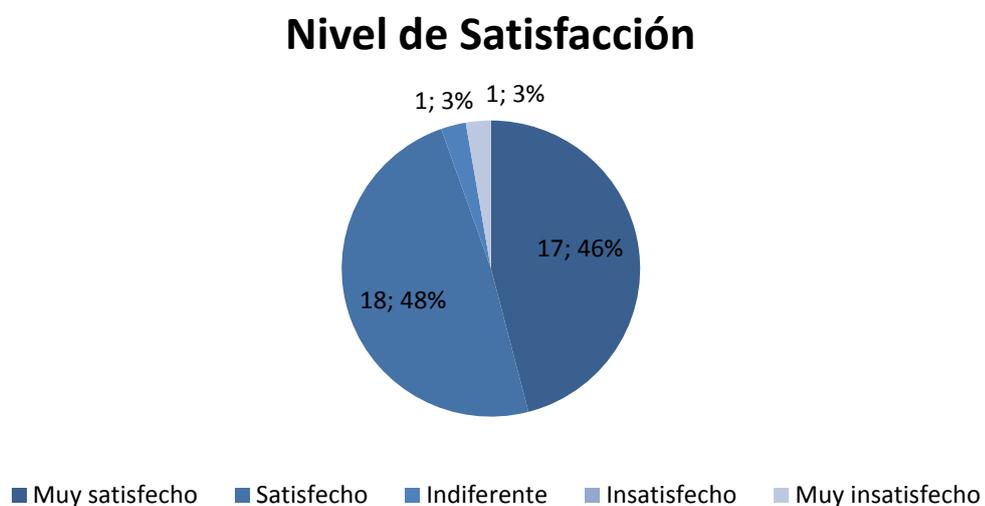
1. De acuerdo con la experiencia que ha tenido usted en el FONDEUC, ¿cuál es su nivel de satisfacción con relación al servicio en general que se le ofrece?

**TABLA 10 NIVEL DE SATISFACCION PREGUNTA 1**

Nivel de Satisfacción		
Muy satisfecho	17	48,6%
Satisfecho	18	45,9%
Indiferente	1	2,7%
Insatisfecho	0	0,0%
Muy insatisfecho	1	2,7%

**Fuente:** elaboración propia

**FIGURA 4 NIVEL DE SATISFACCION PREGUNTA 1**



**Fuente:** elaboración propia

Se puede observar que la mayoría de los encuestados se encuentran satisfechos con la prestación del servicio en general, hay que notar que dos personas se sienten indiferentes y muy insatisfechas motivo por el cual se deben prestar atención a sus opiniones para un correctivo y mejora del servicio.

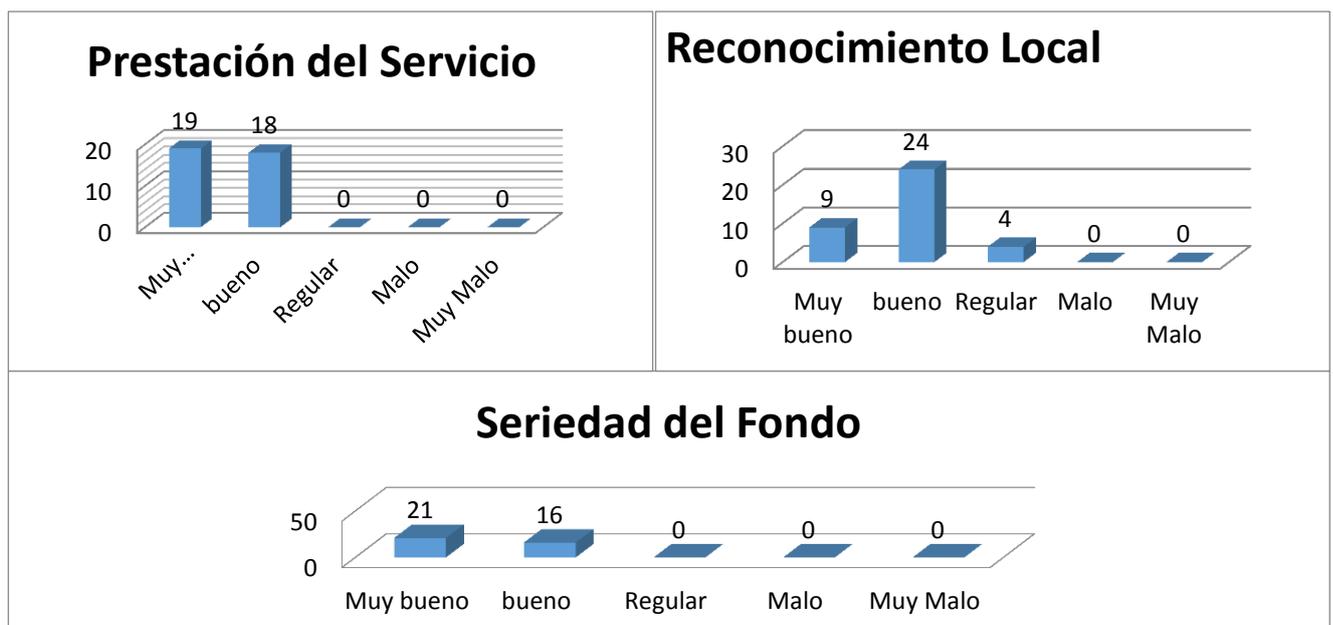
2. Como califica la imagen del FONDEUC en relación con los siguientes aspectos:

**TABLA 11 CALIFICACION DE LA IMAGEN PREGUNTA 2**

Seriedad del Fondo			Prestación del Servicio			Reconocimiento Local		
Muy bueno	21	57%	Muy bueno	19	51%	Muy bueno	9	24%
Bueno	16	43%	Bueno	18	49%	Bueno	24	65%
Regular	0	0%	Regular	0	0%	Regular	4	11%
Malo	0	0%	Malo	0	0%	Malo	0	0%
Muy Malo	0	0%	Muy Malo	0	0%	Muy Malo	0	0%

**Fuente:** elaboración propia

**FIGURA 5 CALIFICACION DE LA IMAGEN PREGUNTA 2**



**Fuente:** elaboración propia

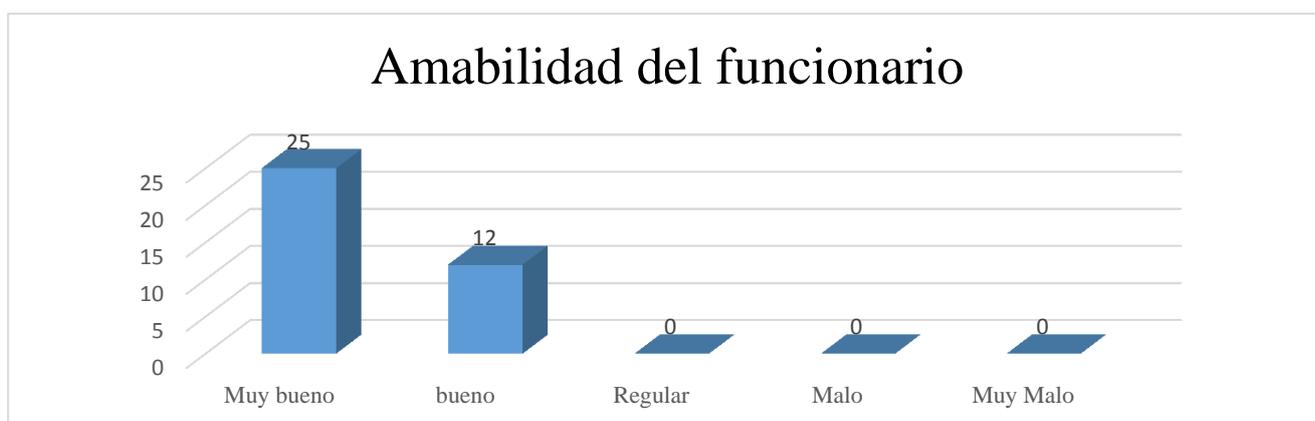
3. Cómo evalúa usted al personal del FONDEUC en cuanto a:

**TABLA 12 EVALUACION PREGUNTA 3**

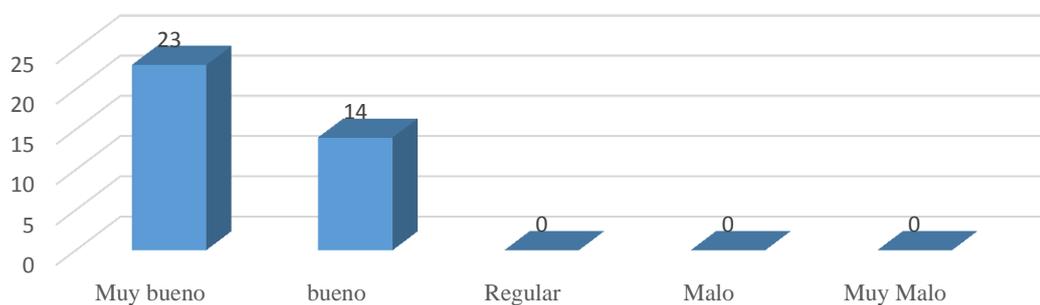
Amabilidad del funcionario			Presentación Personal			Habilidades para comunicarse			Conocimiento del servicio		
Muy bueno	25	68%	Muy bueno	24	65%	Muy bueno	23	62%	Muy bueno	23	62%
bueno	12	32%	bueno	13	35%	bueno	14	37%	bueno	14	37%
Regular	0	0%	Regular	0	0%	Regular	0	0%	Regular	0	0%
Malo	0	0%	Malo	0	0%	Malo	0	0%	Malo	0	0%
Muy Malo	0	0%	Muy Malo	0	0%	Muy Malo	0	0%	Muy Malo	0	0%

**Fuente:** elaboración propia

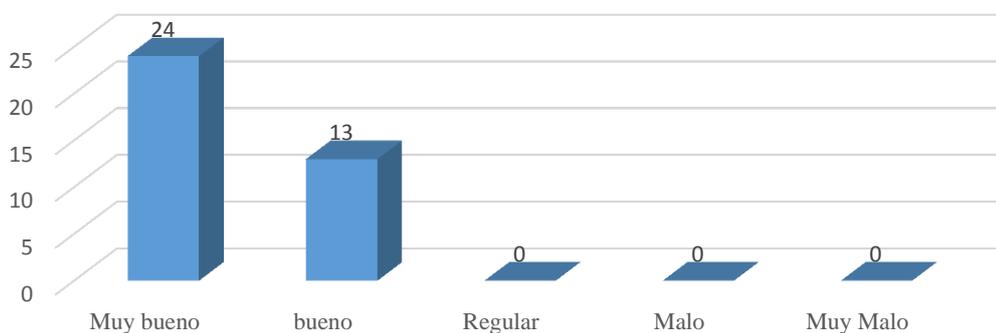
**FIGURA 6 EVALUACION PREGUNTA 3**



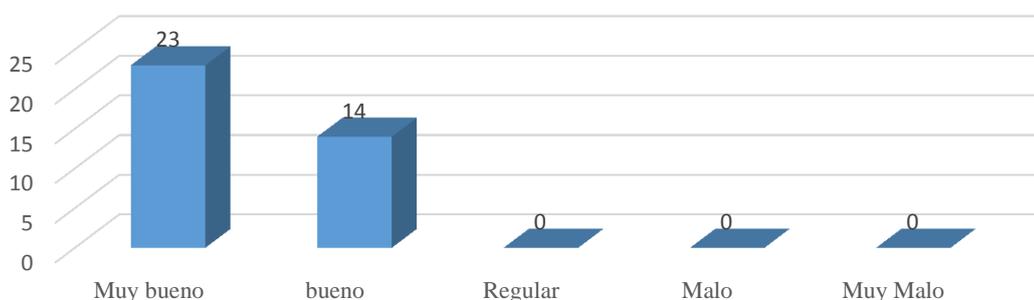
## Habilidades para comunicarse.



## Presentación Personal



## Conocimiento del servicio



**Fuente:** elaboración propia

Los asociados reconocen que los funcionarios son amables en el trato con los demás, perciben también que su presentación personal es muy buena al igual que el conocimiento y la habilidad para comunicarse en el desempeño y prestación del servicio.

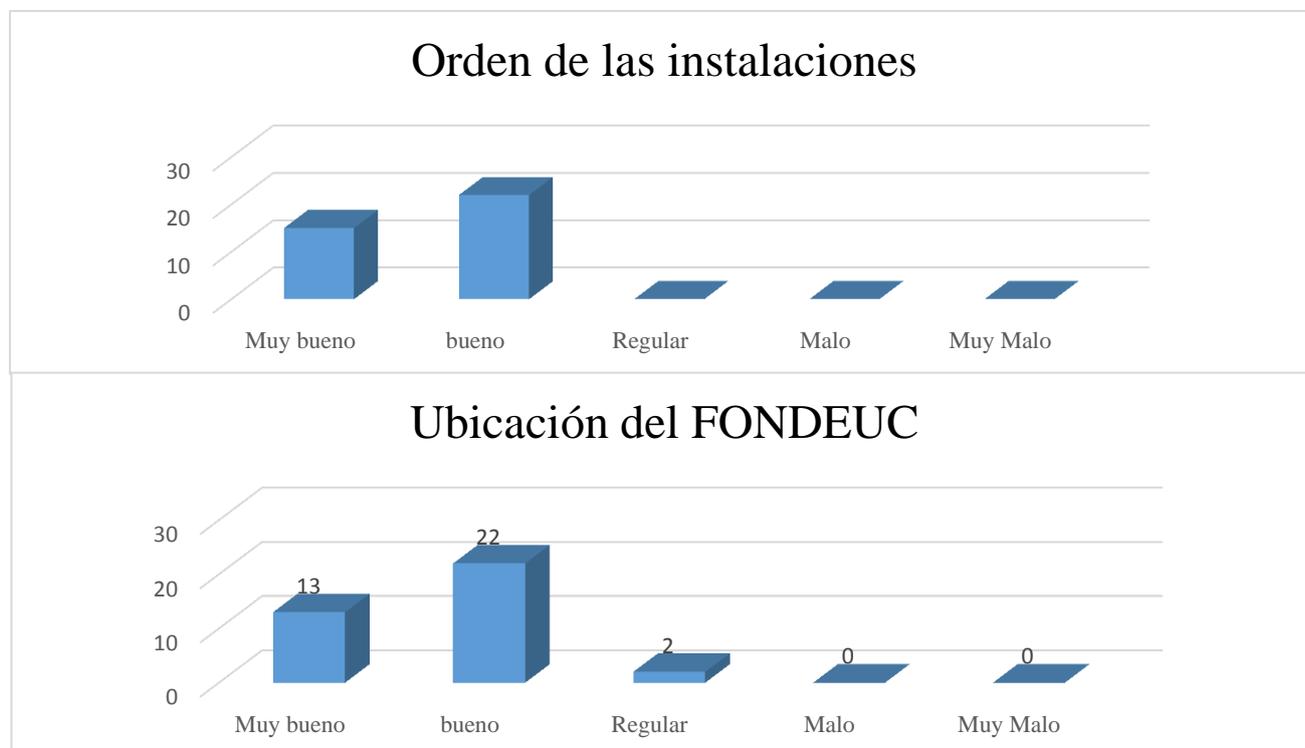
4. Cómo evalúa usted las instalaciones del FONDEUC con relación a los siguientes aspectos:

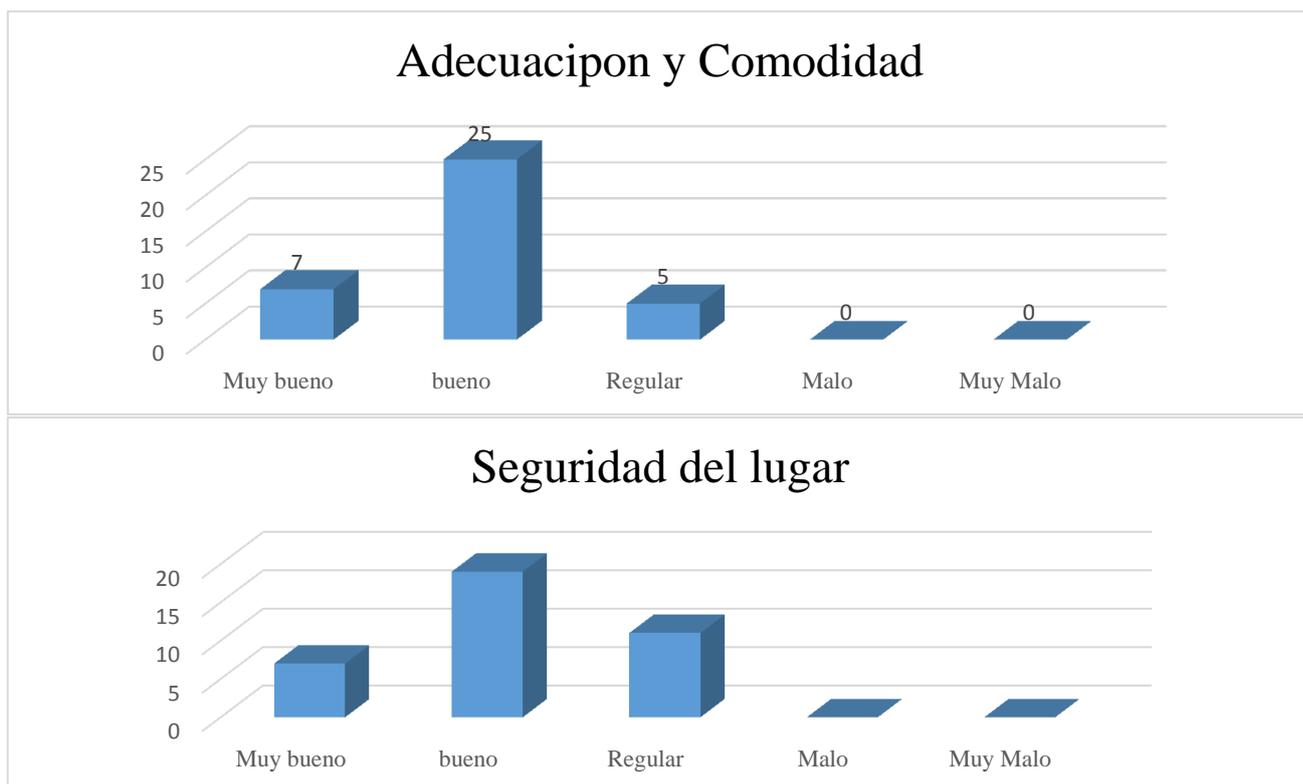
**TABLA 13 INSTALACIONES PREGUNTA 4**

Ubicación del FONDEUC			Orden de las instalaciones			Adecuación y Comodidad			Seguridad del lugar		
Muy bueno	13	36%	Muy bueno	15	41%	Muy bueno	7	18%	Muy bueno	7	18%
bueno	22	59%	bueno	22	59%	bueno	25	67%	bueno	19	51%
Regular	2	5%	Regular	0	0%	Regular	5	15%	Regular	11	31%
Malo	0	0%	Malo	0	0%	Malo	0	0%	Malo	0	0%
Muy Malo	0	0%	Muy Malo	0	0%	Muy Malo	0	0%	Muy Malo	0	0%

**Fuente:** elaboración propia

**FIGURA 7 INSTALACIONES PREGUNTA 4**





**Fuente:** elaboración propia

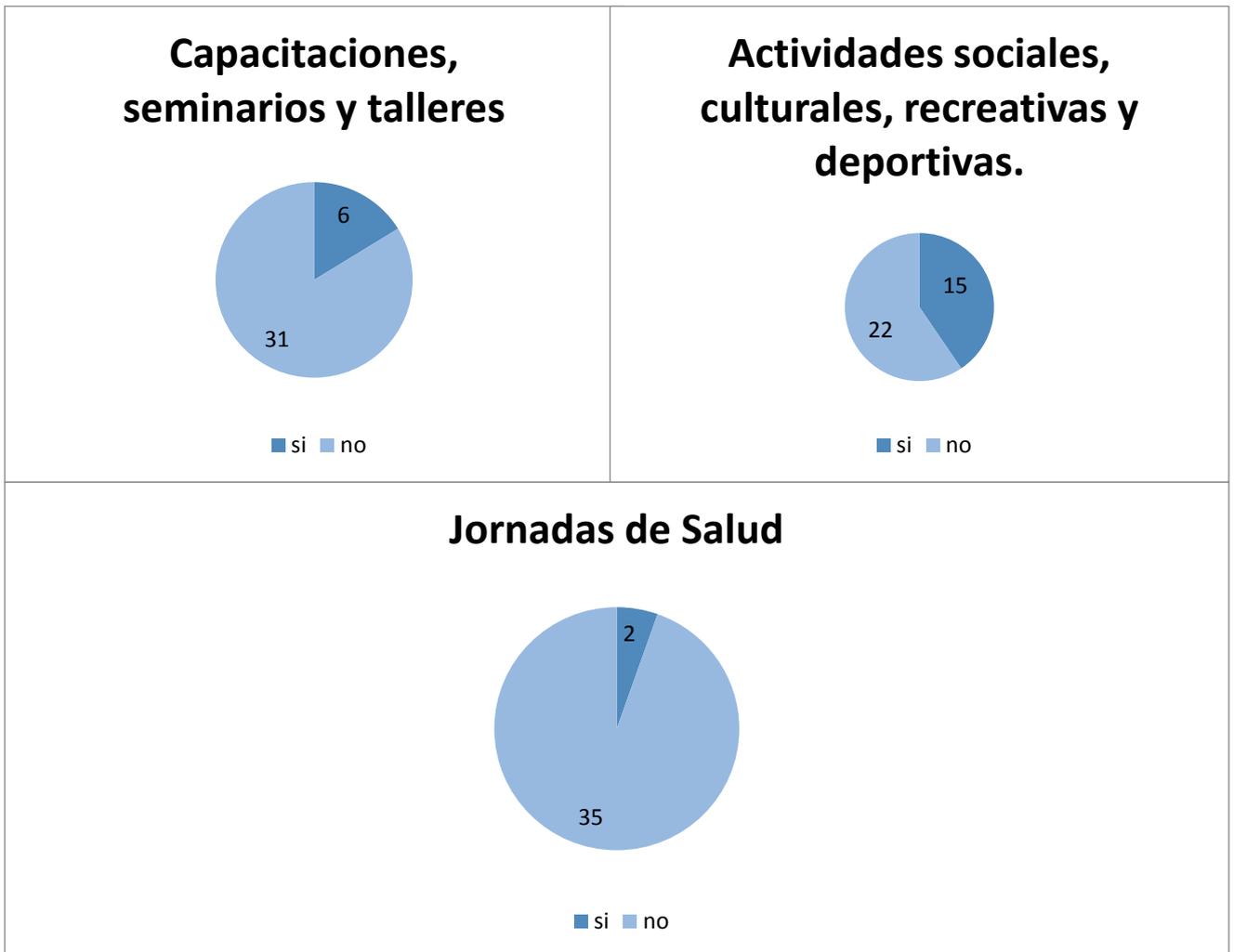
5. ¿Ha participado en actividades del fondo?

**TABLA 14 ACTIVIDADES PREGUNTA 5**

Capacitaciones, seminarios y talleres			Actividades sociales, culturales, recreativas y deportivas			Jornadas de Salud		
Si	6	16%	Si	15	41%	si	2	5%
No	31	84%	No	22	59%	no	35	95%

**Fuente:** elaboración propia

**FIGURA 8 ACTIVIDADES PREGUNTA 5**



**Fuente:** elaboración propia

Escriba en esta casilla el motivo por el cual no ha participado en actividades del fondo.

(A continuación se mencionan algunas de las opiniones de los encuestados)

- No es posible por asuntos personales.
- No he recibido la invitación a capacitarme y me encantaría asistir.
- Soy nueva y no he recibido información al respecto.
- El horario de las actividades no ha sido favorable o las actividades no han sido de mi interés.
- Disponibilidad de tiempo.

- Por desconocimiento.
- Porque en el último año no se han programado.
- No tengo conocimiento en jornadas de salud.

6. ¿Cuál es su percepción frente al desarrollo y ejecución de las actividades?

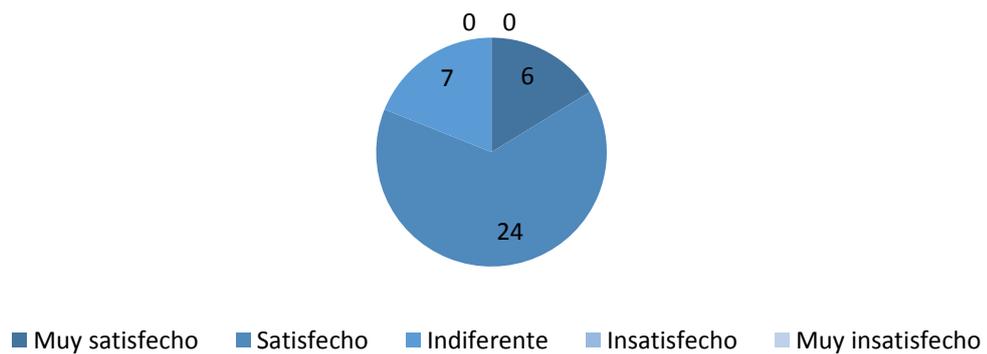
**TABLA 15 PERCEPCION ACTIVIDADES PREGUNTA 6**

Percepción desarrollo y ejecución de actividades		
Muy satisfecho	6	17%
Satisfecho	24	65%
Indiferente	7	18%
Insatisfecho	0	0%
Muy insatisfecho	0	0%

**Fuente:** elaboración propia

**FIGURA 9 PERCEPCION ACTIVIDADES PREGUNTA 6**

### Percepción desarrollo y ejecución de actividades



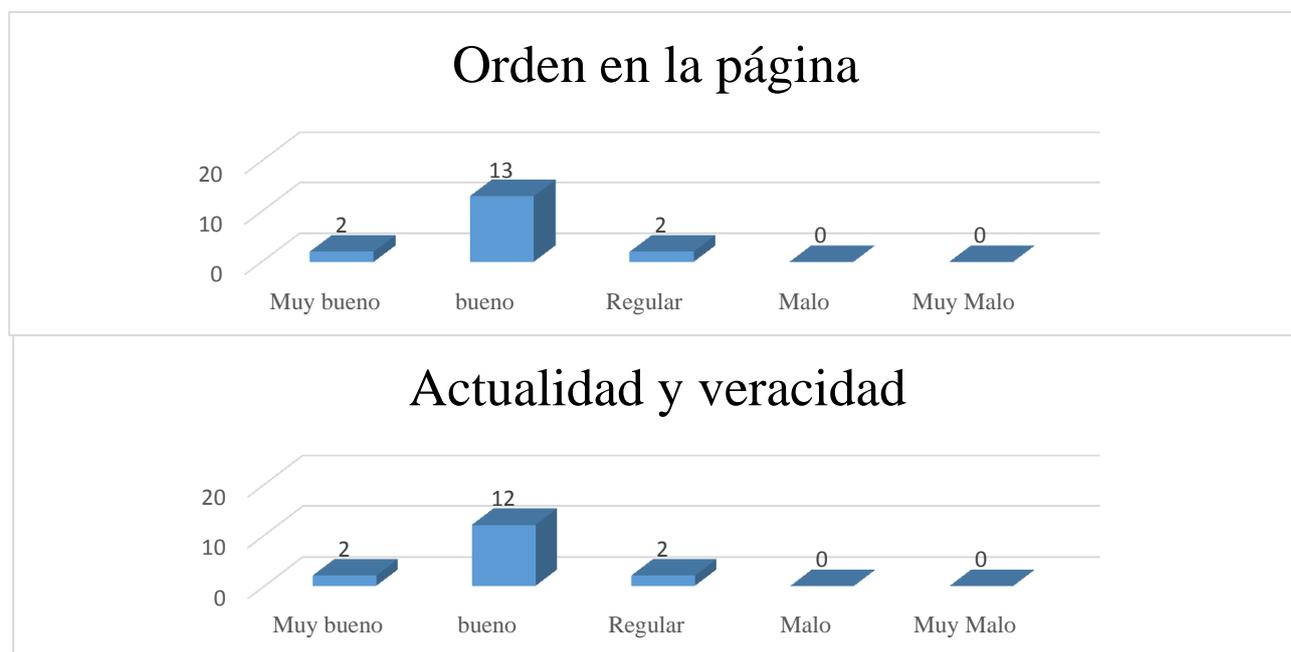
**Fuente:** elaboración propia

7. Con relación a la página web del FONDEUC califique los siguientes aspectos teniendo en cuenta su experiencia con la misma.

**TABLA 16 PAGINA WEB PREGUNTA 7**

Diseño de la página web			Facilidad de consulta			Orden en la página			Actualidad y veracidad		
Muy bueno	3	18%	Muy bueno	3	18%	Muy bueno	2	18%	Muy bueno	2	18%
bueno	12	51%	bueno	13	51%	Bueno	13	51%	bueno	12	51%
Regular	2	31%	Regular	1	31%	Regular	2	31%	Regular	2	31%
Malo	0	0%	Malo	0	0%	Malo	0	0%	Malo	0	0%
Muy Malo	0	0%	Muy Malo	0	0%	Muy Malo	0	0%	Muy Malo	0	0%

**Fuente:** elaboración propia



**FIGURA 10 PAGINA WEB PREGUNTA 7**

**Fuente:** elaboración propia

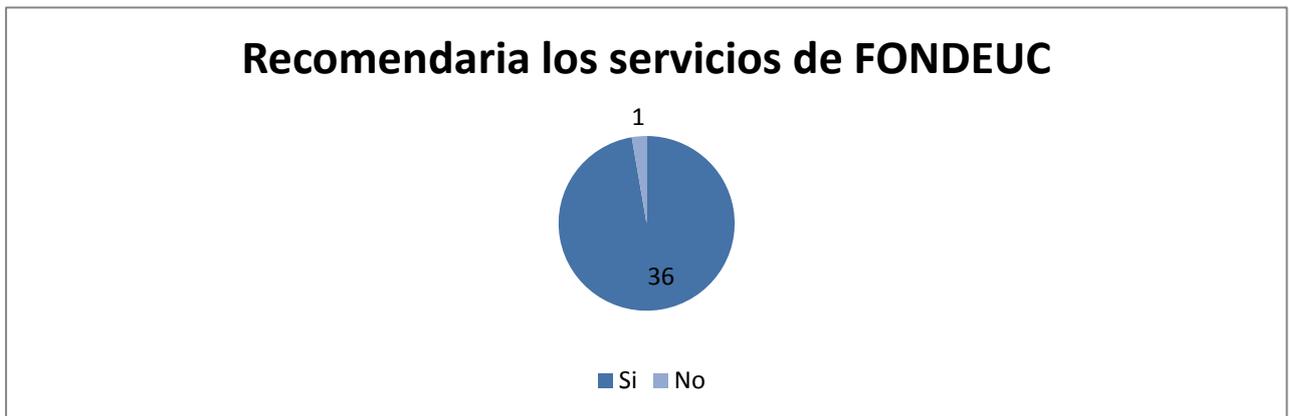
8. ¿Recomendaría usted los servicios del FONDEUC a otras personas?

**TABLA 17 RECOMENDACION PREGUNTA 8**

Recomendaría los servicios FONDEUC		
Si	36	97,30%
No	1	2,70%

**Fuente:** elaboración propia

**FIGURA 11 RECOMENDACION PREGUNTA 8**



**Fuente:** elaboración propia

¿Por qué? (A continuación se mencionan algunas de las opiniones de los encuestados)

- Por su interés en los asociados.
- Los servicios son muy buenos.
- Porque es muy bueno y me ha ayudado en los momentos de más dificultad.
- Porque son personas de confianza y experiencia.
- El servicio prestado a los administrativos es muy bueno y ágil.
- He tenido buena atención.
- Fácil acceso a crédito y el personal es muy atento, sin embargo varias veces he notado que el fondo lo cierran muy temprano.

9. Por medio de que ítem presentado a continuación se enteró usted de la existencia del FONDEUC

**TABLA 18 EXISTENCIA PREGUNTA 9**

Radio	0	0%
Televisión	0	0%
Un amigo	2	3%
Un compañero de trabajo	27	76%
Un evento	2	6%
Por la página web	4	11%
Otro	1	3%

**Fuente:** elaboración propia

**FIGURA 12 EXISTENCIA PREGUNTA 9**



**Fuente:** elaboración propia

La encuesta muestra que a nivel general los asociados están satisfechos con los servicios prestados, así mismo, la imagen del fondo y de los funcionarios es apreciada de buena manera, destacando a los funcionarios por su cordialidad, amabilidad y conocimiento de los servicios.

Se aprecia que un gran número de asociados no participa o desconoce las actividades ofertadas por FONDEUC, esto se debe a falta de tiempo, de interés o baja publicidad de las mismas.

Los asociados encuestados califican la página web del fondo de buena manera, la actualización de esta, ha demostrado una mejora brindando confianza en cuanto a contenido, facilidades de acceso a la información y veracidad de la misma con un diseño novedoso.

Casi en su totalidad los asociados encuestados recomendarían los servicios del fondo, solo una persona afirma lo contrario, esto demuestra compromiso identidad y sentido de pertenencia hacia el FONDEUC.

Por último la mayoría de los asociados encuestados han conocido al FONDEUC por medio de un compañero de trabajo, esto puede ser aprovechado en la implementación de estrategias para la captación de nuevos clientes.

#### 4.3. PROPUESTA DE MEJORA PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Teniendo en cuenta los análisis realizados anteriormente y en conjunto con el gerente del FONDEUC, se evaluaron aspectos internos organizacionales para complementar un poco el direccionamiento estratégico del fondo, en general se hizo una serie de mejoras para establecer un horizonte que aporte continuamente unas bases fuertes y concretas para afrontar de la mejor manera el futuro organizacional, los aspectos tenidos en cuenta se mencionaran a continuación.

##### **4.3.1 Objetivo General**

Desarrollar una serie de mejoras en los distintos aspectos del direccionamiento estratégico del fondo, que busquen estrictamente la generación de valor agregado para impulsar el crecimiento y mejoramiento de la calidad de vida de los asociados, sus familias y la comunidad en general.

#### **4.3.2 Misión actual**

Somos una organización creada bajo los principios de la Economía Solidaria que gestiona recursos para propender por la excelencia en la prestación de servicios, reflejados en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los asociados y su familia.

#### **4.3.4 Visión actual**

Ser reconocidos a nivel local, departamental y nacional, como una organización sólida, apoyada por un equipo humano competente, comprometido, que continúa brindando servicios de alta calidad de manera equitativa, eficiente y sostenible.

#### **4.3.5 Visión propuesta**

Para el año 2023, ser reconocidos por nuestros asociados como la primera opción en la prestación de servicios de ahorro y crédito para el mejoramiento de la calidad de vida, desarrollo y crecimiento de sí mismos y sus familias, destacar como una organización sólida, apoyada por un equipo humano valioso, competente y comprometido, que brinda servicios de alta calidad de manera equitativa, efectiva y sostenible, quienes además, marcan la diferencia cada día por su buen actuar.

#### **4.3.6 Valores**

A continuación se presentan los valores que actualmente rigen en el FONDEUC.

- **Responsabilidad**

Es el compromiso de responder por los propios actos, así como también garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

- **Equidad**

Las decisiones se toman respetando siempre el beneficiar a todos los asociados por igual.

- **Solidaridad**

Es la aceptación libre y voluntaria a una causa. Creando una relación de mutuo acuerdo donde la felicidad depende de la acción colectiva. Es entonces la comunidad de interés, sentimientos y propósitos.

- **Ética**

Se actúa respetando los principios y valores de la institución.

- **Pro actividad**

Acciones propositivas, pensando en el futuro, alcanzar los objetivos trazados y solucionar los problemas.

- **Excelencia**

Mejora continua en los procesos con base en la calidad de los mismos.

- **Lealtad**

Actitud de respaldo y apoyo hacia el asociado y de este con sus representantes.

#### **4.3.7 Valores propuestos**

A continuación los valores propuestos para ser adicionados al FONDEUC.

- **Orientación al beneficiario**

El fondo está orientado a la satisfacción de necesidades, expectativas y mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados

- **Responsabilidad social empresarial**

El FONDEUC contribuye al desarrollo de la sociedad, ofreciendo posibilidades de crecimiento a sus trabajadores y asociados promoviendo el mejoramiento de la calidad de vida de su personal y la comunidad en general.

#### **4.4 PLANES OPERATIVOS**

A continuación se presentan los planes operativos de cuatro perspectivas organizacionales (cliente, finanzas, procesos internos, talento humano), como resultado del análisis de todas las

variables internas, externas y demás insumos arrojados por las herramientas de diagnóstico aplicadas en el trabajo (Análisis PEST, Matriz De Evaluación De Factores Internos, Cinco Fuerzas De Porter, Encuesta De Satisfacción a Asociados, Formato De Opinión).

Los planes operativos están como apoyo a la estrategia general de la organización solidaria y sirven para esclarecer el camino hacia donde se dirige el fondo, sus objetivos y metas, contienen actividades a realizar, responsable de cada actividad, tiempo, presupuesto estimado y un indicador de control.

Las cuatro perspectivas de análisis son.

- Cliente
- Procesos internos
- Financiero
- Talento humano

**TABLA 19 PLAN OPERATIVO PERSPECTIVA CLIENTE**

<b>PLAN OPERATIVO CLIENTE</b>				
<b>Objetivo: Mejorar el bienestar del asociado y su calidad de vida</b>				
<b>Estrategia: Retención y captación de asociados</b>				
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto Estimado</b>	<b>Indicador</b>
Fidelización de asociados	Gerente	mensual	\$ 1.000.000	Número de usuarios actuales, número de usuarios en la base de datos
Implementar planes de bienestar	Gerente	trimestral	\$ 1.000.000	Índice de satisfacción del cliente
Mantener tasas de interés competitivas	Gerente	trimestral	\$1.000.000	Tasas de interés del fondo/tasas de interés de la competencia

Mejorar instalaciones	Gerente	semestral	\$ 1.000.000	Número de metros cuadrados adecuados para la prestación del servicio
Vinculación de tiempo completo para los trabajadores del fondo	Junta directiva	semestral	\$ 10.000.000	Número de horas laboradas por los empleados del fondo
Total Plan	\$ 14.000.000			

**Fuente:** elaboración propia

**TABLA 20 PLAN OPERATIVO PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS**

<b>PLAN OPERATIVO PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo: Incrementar la productividad y eficiencia organizacional</b>				
<b>Estrategia: Optimización de los procesos internos del FONDEUC</b>				
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto Estimado</b>	<b>Indicador</b>
Enriquecer portafolio de servicios	Gerente	Anual	Actividad de gerencia	porcentaje de nuevos servicios añadidos al fondo
Mejorar la calidad del servicio	Gerente	mensual	Por medio de la página de internet	número de encuestas de satisfacción realizadas
Mejorar la eficiencia en procesos internos	Gerente	trimestral	\$800.000	número de procesos sistematizados
Realizar alianzas estratégicas	Gerente	semestral	Convenios con entidades y la universidad del cauca.	número de alianzas y convenios establecidos
Realizar estudios para ampliar mercado objetivo	Gerente	semestral	Pasantía o Trabajo de grado con asignatura	número de estudios realizados
Total Plan	\$ 800.000			

**Fuente:** elaboración propia

**TABLA 21 PLAN OPERATIVO PERSPECTIVA FINANCIERA**

<b>PLAN OPERATIVO FINANCIERO</b>				
<b>Objetivo: Incrementar rentabilidad de inversiones y nivel de beneficios (organización solidaria)</b>				
<b>Estrategia: Consolidación financiera del FONDEUC</b>				
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto Estimado</b>	<b>Indicador</b>
Incrementar la demanda	Gerente	semestral	\$ 500.000, convenios para realizar estudios de mercado con pasantes de la universidad.	porcentaje de nuevos asociados
Realizar alianzas con entidades financieras	Gerente	semestral	Buscar beneficios en común.	número de convenios con entidades financieras
Posicionar la marca	Gerente	mensual	\$ 1.000.000, voz a voz, pasantes para planes de publicidad y promoción.	porcentaje de participación en el mercado
Aumentar beneficios a asociados	Gerente	semestral	Iniciativas Junta directiva	número de servicios prestados
Total Plan				\$ 1.500.000

**Fuente:** elaboración propia

**TABLA 22 PLAN OPERATIVO PERSPECTIVA TALENTO HUMANO**

<b>PLAN OPERATIVO TALENTO HUMANO</b>				
<b>Objetivo: Permitir la autorrealización y satisfacción de los empleados en el FONDEUC</b>				
<b>Estrategia: Motivación de talento humano</b>				
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto Estimado</b>	<b>Indicador</b>
Generar espacios para prácticas deportivas	Gerente	semestral	\$ 600.000	Disminución de quejas
Realizar planes vacacionales	Gerente	semestral	Convenios con agencias de viajes, hoteles, etc.	Número de planes diseñados/número de planes ejecutados

Construir colectivamente un manual de procesos y procedimientos	Gerente	semestral	Pasantías, trabajos de grado universitarios	Manual aprobado y en aplicación
Realizar alianzas estratégicas con centros recreativos	Gerente	semestral	Beneficios en común.	Actividades planeadas/ actividades realizadas
Brindar capacitaciones integrales a los empleados	Gerente	trimestral	\$ 1.000.000	Capacitaciones realizadas / capacitaciones programadas
Potenciar la comunicación interna	Gerente	trimestral	Actividades internas.	Porcentaje de Satisfacción interna
Realizar reconocimiento a los empleados	Gerente	mensual	\$ 200.000 bonificación	Puntualidad, desempeño, cordialidad.
Involucrar el personal en la toma de decisiones de la organización.	Gerente	semestral	Bonificación de tiempo para trabajadores.	Número de ideas propuestas/ número de ideas ejecutadas
Total Plan				\$ 1.800.000

**Fuente:** elaboración propia

## LECCIONES APRENDIDAS

Este trabajo de grado se enfocó en la elaboración de un plan estratégico para el FONDEUC, que diera solución al problema central establecido, en el transcurso de diseño y elaboración de este modelo se adquirieron conocimientos que ayudaron a la culminación del mismo, no obstante se contó con conocimientos previos que generaron una investigación coherente, veraz y oportuna.

A lo largo del trabajo de grado se pudo evidenciar algunas cosas las cuales vale la pena resaltar como lecciones aprendidas a continuación:

- En el desarrollo de la práctica profesional se logró impactar una organización con los conocimientos adquiridos en la carrera profesional por parte de docentes, pero una de las variables más complejas para manejar fue el trabajo en conjunto, eso fue un ítem del cual se puede decir que se sacó mucho provecho, tanto con los asesores empresarial y académico como para los pasantes, se entiende que para muchas personas se puede dificultar esta situación porque existen muchas diferencias de pensamiento, académicas y de otras índoles pero afortunadamente fue una variable a favor en el trabajo y se logró realizar todo de la mejor manera.
- Una de las lecciones que deja la práctica profesional es la complejidad de la recolección de datos, en este caso se contó con el personal del fondo el cual siempre estuvo dispuesto a ayudar pero si se pudo evidenciar lo complejo y tedioso que podría llegar a ser si no sucediera de manera favorable, por tanto, es una variable a tener en cuenta y queda como una buena lección para futuros proyectos.
- Para el desarrollo del trabajo de grado fue muy importante organizar el tiempo y dar prioridades a actividades que lo ameritaban, si se realiza una mala priorización de actividades se puede llegar a incurrir en una pérdida de tiempo ya que se dedica más

esfuerzo a variables más asequibles que a lo verdaderamente importante, teniendo en cuenta esto, es de vital importancia pensar en lo que se va a realizar mucho antes de hacerlo y de esta manera llevar control de las situaciones a trabajar.

## CONCLUSIONES

- Se puede concluir que el FONDEUC es una entidad solidaria al servicio de sus asociados, con diversas oportunidades en el sector para desarrollar nuevos servicios, ampliar su mercado y generar aún más beneficios para sus socios, para esto deberá mejorar la planeación y poner en práctica las estrategias generadas en el trabajo,
- Es notoria la experiencia que poseen las personas de la junta directiva, pero en la planeación y ejecución de diversas actividades, no son claras las funciones ni los responsables por dichas actividades, por tal razón, se han retrasado o no se han realizado.
- Los asociados calificaron de manera positiva la imagen del FONDEUC asimismo la atención de los funcionarios, conjuntamente manifestaron estar satisfechos con la prestación de los servicios y la ejecución de actividades, por otra parte, han manifestado que la seguridad del local es regular generando temor y preocupación, razón por la cual se debe tomar medidas de seguridad y de información de las misma a los asociados.
- Las actividades ofrecidas por el fondo han tenido baja participación debido a la falta de información, son poco atractivas, no generan expectativa, falta de compromiso de los asociados o porque interfieren con su horario laboral, sin embargo nuevos asociados han manifestado desconocimiento y al mismo tiempo interés por estas actividades.
- La visión de FONDEUC no está acorde con los objetivos organizacionales, se definió un camino a seguir para alcanzarlos teniendo en cuenta un horizonte de tiempo, el personal idóneo, enfocando los servicios en el bienestar del asociado.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda hacer reuniones o capacitaciones para los asociados, miembros de la junta directiva y los trabajadores del fondo para crear conciencia de cambio; el dinamismo de las organizaciones de hoy en día exige una mentalidad dispuesta a cambiar y tomar riesgos, eso posibilitara realizar los planes con mejor ambiente y con más disposición, mejorando así las relaciones organizacionales
- Se recomienda crear un cargo adicional para situaciones varias, ya sea publicitar el fondo, o para situaciones adicionales que se puedan presentar para que las personas que están a cargo del fondo dediquen su tiempo específicamente a sus funciones y no desperdicie tiempo en cosas que se pueden realizar por alguien más.
- En caso de ampliar el mercado se recomienda realizar procesos de selección de nuevo personal, con acompañamiento y capacitación para mejorar el desempeño, analizar los comportamientos y acertar en los cargos y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo
- Se recomienda utilizar de manera adecuada el presupuesto destinado a marketing, creando planes y propuestas de captación de socios, ya que la publicidad y promoción son una herramienta poco utilizada, además, es muy importante y necesaria para atraer e informar acerca de las actividades a realizar en el fondo.
- A pesar de que el FONDEUC está funcionando adecuadamente se recomienda incrementar los planes de bienestar para el asociado, realizando actividades deportivas, lúdicas y de integración, de esta manera se obtiene un incentivo constante y muy probablemente de la mano con la prestación del servicio se logre fidelizar a más personas y de la misma manera mejorar la calidad de vida de las mismas.

- Actualmente el fondo no cuenta con un sistema de alarmas ni de seguridad como tal, llegado el caso de ampliación de mercado se hará necesario implementar dicho sistema, ya sea con empresas de seguridad o convenios con la misma universidad del cauca.
- Según los análisis realizados en la pasantía, el FONDEUC cuenta con diversas oportunidades para crecer y desarrollarse como una organización más fuerte, se recomienda hacer una adecuada planificación sobre los análisis realizados y ejecutar los planes pertinentes para utilizar adecuadamente los recursos, de esta manera cubrir las falencias y aprovechar las circunstancias a favor.

ANEXOS

ANEXO 1 ANALISIS PEST

EL ANALISIS PEST ES UNA HERRAMIENTA ESTRATEGICA UTIL PARA COMPRENDER LOS CICLOS DE UN MERCADO, LA POSICION DE UNA EMPRESA O LA DIRECCION OPERATIVA, IDENTIFICA LOS FACTORES DEL ENTORNO QUE AFECTAN DIRECTAMENTE A LA ORGANIZACIÓN

<b>FONDO DE EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA FONDEUC. ENTIDAD DE CARACTER SOLIDARIO SIN ANIMO DE LUCRO, SOCIALMENTE COMPROMETIDA POR EL BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA BRINDANDO SERVICIOS EN PRO DEL MEJORAMIENT</b>	ANALISIS PEST							<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>AMENAZA</b>
	<b>¿DE QUE MANERA AFECTAN LAS VARIABLES MENCIONADAS AL FONDEUC?</b>	<b>¿COMO IMPACTAN LAS VARIABLES ?</b>	IMPACTO POTENCIAL	IMPORTANCIA					
			<b>ALTO MEDIO BAJO DESCONOCIDO</b>	TIEMPO	TIPO	IMPACTO	IMPORTANCIA RELATIVA		
				<b>TIEMPO EN MESES</b>	<b>POSITIVO NEGATIVO DESCONOCIDO</b>	<b>AUMENTANDO SIN CAMBIOS DISMINUYENDO</b>	<b>CRITICO IMPORTANTE SIN IMPORTANCIA DESCONOCIDO</b>		

<b>O DE LA CALIDAD DE VIDA COMO POR EJEMPLO LOS SERVICIOS DE AHORRO, CREDITO, AUXILIO FUNERARIO, SEGUROS A TRAVES DE POLIZAS COLECTIVAS ETC.</b>									
<b>VARIABLES</b>									
<b>POLITICO</b>									
Cambios en la legislación, procesos y restricciones actuales.	Los cambios en la legislación actual pueden llegar a ser positivos y negativos para los servicios ofrecidos por el fondo, todo va a depender de que tan estrictos sean financierament	Aumento de impuestos, restringir tasas de interés, procesos estandarizados.	ALTO	0 a 6	NEGATIVO	SIN CAMBIOS	CRITICO	X	

	e por ejemplo con tasas de interés o con el valor de los bonos por mencionar algunas de las variables.								
<b>ECONOMICO</b>									
Situación económica local	La situación económica local representa una mirada general de posibles proyectos a futuro para proponer y ejecutar en el fondo teniendo en cuenta variables como la inflación, la devaluación del peso, la subida de las monedas extranjeras y otras.	La inflación está en aumento, el peso colombiano tiende a la baja y es momento de ahorrar para los colombianos.	ALTO	0 a 12	DESCONOCIDO	AUMENTANDO	CRITICO	X	
Tendencia de la económica local	actualmente la economía local tiende a ser inestable, los colombianos tienen tendencia	oportunidad de proyectos de ahorro y créditos para inversión,	ALTO	0 a 12	POSITIVO	AUMENTANDO	CRITICO	X	

	a invertir en pequeños negocios y en la actualidad hay una serie de ellos de alto riesgo, la inflación sube y las tasas de interés también con el fin de controlarla								
tasa de interés y porcentajes de rentabilidad	Las tasas de interés de ahorro van en alza incluidas las de los CDT de los bancos y las de los créditos, hay una oportunidad visible para la parte de créditos pero por el lado del ahorro hay una amenaza clara.	ahorro, suben tasas de los CDT, los bancos pagan una tasa mayor por ahorrar, en promedio 9,65% esto representa un atractivo visible para invertir el dinero en dichas entidades	ALTO	0 a 12	NEGATIVO	AUMENTANDO	CRITICO		X
		Las tasas de créditos también aumentan considerable	ALTO	0 a 12	POSITIVO	AUMENTANDO	CRITICO	X	

		mente, esto facilita el manejo de créditos más accesibles para asociados y nuevos clientes.							
Temporada / relacionada con la época del año	Los asociados poseen mayor capacidad de endeudamiento en el mes de junio al adquirir la prima; Enero, febrero, julio y agosto son los meses por excelencia de las promociones y los descuentos en Colombia	Mayor posibilidad de captación de nuevos asociados, aumento de ahorro y créditos.	MEDIO	0 a 6	Positivo	SIN CAMBIOS	IMPORTANTE	X	
Impuestos específicos para los servicios	Los impuestos aplicados son 4 X 1000 para ahorro, rete fuente para retiros grandes.	Normas que son de conocimiento y de obligatorio cumplimiento .	MEDIO	0 a 1	DESCONOCIDO	SIN CAMBIOS	IMPORTANTE	X	X
Posición de los competidores	Diferentes fondos y cooperativas	Al ofrecer nuevas alternativas	MEDIO	0 a 6	NEGATIVO	SIN CAMBIOS	IMPORTANTE		X

	manejan servicios variados y tasas de interés similares	de servicio y tasas no muestran una diferenciación remarcada con respecto a la competencia.							
<b>SOCIAL</b>									
Actitudes y opiniones de los asociados	representa la mirada de los asociados hacia el fondo y su manera de actuar ya sea positivamente o negativamente	Quejas y reclamos, mala actitud del servicio, comentarios de mal servicio.	ALTO	0 a 6	NEGATIVO	SIN CAMBIOS	IMPORTANTE	X	X
		Sugerencias, comentarios positivos, gratitud hacia los trabajadores, fidelidad hacia el fondo.	ALTO	0 a 6	POSITIVO	SIN CAMBIOS	IMPORTANTE		
Análisis de hábitos financieros locales	es posible relacionar los hábitos financieros locales con algunas	excelentes referencias crediticias, inversiones, bienes adquiridos	ALTO	0 a 12	POSITIVO	SIN CAMBIOS	IMPORTANTE	X	

	variables importantes como pueden ser el ahorro o en que se gastan su dinero las personas, esos comportamientos dan una pauta para actuar en el futuro	pésimo historial crediticio, sin bienes ni activos comprobables, malas referencias de organizaciones	ALTO	0 a 12	NEGATIVO	SIN CAMBIOS	IMPORTANTE	X	X
Cambio social	El cambio es una variable a tener en cuenta ya que afecta directamente las iniciativas y los posibles nuevos proyectos a realizarse	Negativas a proyectos nuevos, miedo al cambio, actitudes conservadoras y conformistas.	MEDIO	0 a 12	NEGATIVO	SIN CAMBIOS	IMPORTANTE	X	X
Imagen de marca	La imagen de marca es una parte vital para el fondo, ya que de ella dependen la atracción de nuevos clientes y la fidelidad de los actuales.	poca inversión y miedo al cambio por parte de los asociados	ALTO	0 a 12	NEGATIVO	SIN CAMBIOS	CRITICO	X	X
Imagen de tecnología	La imagen de la tecnología es un ítem descuidado pero a la misma	poca inclusión de altas tecnologías	ALTO	0 a 6	NEGATIVO	SIN CAMBIOS	IMPORTANTE	X	X

	vez importante en si porque de una buena imagen tecnológica depende también la confianza de los asociados y el ingreso de nuevos clientes.	para los servicios por ejemplo aplicaciones web, cajeros, etc.							
Análisis de tendencias en el estilo de vida	Se utiliza para obtener información relevante para posibles servicios como créditos y préstamos.	estilo de vida normal con tendencia a la inversión y el ahorro	MEDIO	0 a 12	POSITIVO	SIN CAMBIOS	IMPORTANTE	X	
		estilo de vida con tendencia a gastar y derrochar el dinero	MEDIO	0 a 12	NEGATIVO	SIN CAMBIOS	IMPORTANTE		X
Factores étnicos	Sin discriminación alguna ni beneficios extraordinarios.	todos los servicios y beneficios del fondo son brindados sin discriminación alguna de tipo étnico	BAJO	0 a 12	DESCONOCIDO	SIN CAMBIOS	SIN IMPORTANCIA	-	-
Factores religiosos	Sin discriminación alguna ni beneficios extraordinarios.	todos los servicios y beneficios del fondo son brindados sin	BAJO	0 a 12	DESCONOCIDO	SIN CAMBIOS	SIN IMPORTANCIA	-	-

		discriminación alguna de tipo religioso							
Eventos	los eventos locales son oportunidades externas de relacionar a las personas con el fondo y dar a conocer sus servicios	ferias, eventos universitarios, reuniones de trabajadores y profesores a nivel local, días especiales	ALTO	0 a 6	POSITIVO	AUMENTANDO	IMPORTANTE	X	
Propaganda y publicidad	estas variables son claves para sumar clientes y dar a conocer de una manera más ordenada todos los servicios y beneficios del fondo	pendones, volantes, pagina web, redes sociales, voz a voz, facilidad de puntos de información, etc.	ALTO	0 a 6	DESCONOCIDO	SIN CAMBIOS	CRITICO	X	
Fidelización del asociado	variable fundamental para conservar con el servicio y la calidad de productos a los actuales socios del fondo	planes de actualización de servicios, obsequios, incentivos económicos, facilidades de créditos, etc.	ALTO	0 a 12	POSITIVO	AUMENTANDO	CRITICO	X	

**TECNOLOGICO**

<p>Uso de tecnologías competitivas</p>	<p>el uso de tecnologías competitivas mantiene la confianza de los asociados en alto y ayuda a resolver las dificultades de una mejor manera en el fondo</p>	<p>por el momento se cuenta con equipo de cómputo de alta gama mas no se cuenta con las tecnologías más avanzadas en cuanto a dispositivos de monitoreo y software adecuado para los procesos</p>	<p style="text-align: center;">ALTO</p>	<p style="text-align: center;">0 a 12</p>	<p style="text-align: center;">NEGATIVO</p>	<p style="text-align: center;">SIN CAMBIOS</p>	<p style="text-align: center;">CRITICO</p>	<p>X</p>	
<p>Uso de redes sociales</p>	<p>Las Redes Sociales se han convertido en una gran herramienta para tener una mejor interacción con los clientes o usuarios para dar y ofrecer una mejor calidad del servicio y para la</p>	<p>Actualmente no se ha hecho uso de redes sociales por lo cual la comunicación con el cliente se hace vía correo electrónico, pagina web y en el sitio de</p>	<p style="text-align: center;">ALTO</p>	<p style="text-align: center;">0 a 6</p>	<p style="text-align: center;">POSITIVO</p>	<p style="text-align: center;">SIN CAMBIOS</p>	<p style="text-align: center;">IMPORTANTE</p>	<p>X</p>	

	socialización del mismo.	trabajo.							
Uso de aplicativos (web, android, IOS)	El creciente uso de los estos dispositivos inteligentes ha provocado que desarrollar una app para empresa se convierta en una estrategia que puede aportar grandes ventajas para el FONDEUC. La adaptación al entorno móvil es necesaria si queremos ajustarnos a los nuevos hábitos de los socios y /o usuarios	Al no poseer aplicativos web y aplicaciones no se alcanza a cubrir necesidades y expectativas de los socios y usuarios como: (Accesibilidad, Disponibilidad, contenido optimizado, Prestigio, atención a clientes, etc.)	ALTO	0 a 12	POSITIVO	SIN CAMBIOS	IMPORTANTE	X	
Actualización de los sistemas operativos	Es necesario la actualización de los sistemas para un óptimo rendimiento, funcionamiento, agilizando	La obsolescencia de equipos y programas ralentizan los procesos requeridos.	BAJO	0 a 12	POSITIVO	SIN CAMBIOS	IMPORTANTE	X	

	procesos, almacenando información de manera eficiente, y evitando la pérdida de información por bajas energéticas (uso de ups).								
Seguridad informática (Backup, antivirus, antimalware, etc.)	Es necesario la protección de la información obtenida de los asociados, cualquier pérdida o sustracción de ésta, puede repercutir en consecuencias legales y económicas.	Al adquirir antivirus, antimalware y backups se disminuye el riesgo por daños o manipulación de terceros no autorizados.	ALTO	0 a 6	POSITIVO	SIN CAMBIOS	IMPORTANTE	X	
Tecnologías implementadas para la seguridad laboral	Es necesaria para proteger al personal que laborar al interior del FONDEUC además de proteger los activos tangibles e intangibles.	Poseer cámaras de seguridad, sensores de movimiento o alarma genera tranquilidad a los empleados y	ALTO	0 a 12	POSITIVO	SIN CAMBIOS	IMPORTANTE	X	

		a los asociados.							
Información y comunicaciones	es de vital importancia contar con una información clara y unas excelentes comunicaciones dentro y fuera del fondo	Monitoreo de página web, canales claros de comunicación, buenas relaciones con los asociados.	ALTO	0 a 12	POSITIVO	SIN CAMBIOS	IMPORTANTE	X	
<b>ECOLOGICO</b>									
gasto energético	La energía es necesaria para el funcionamiento de los diferentes equipos electrónicos, su óptimo aprovechamiento genera un impacto positivo al medio ambiente y al gasto económico.	Generar una conciencia en los empleados al cuidado del medio ambiente y sentido de pertenencia.	BAJO	0 a 1	POSITIVO	SIN CAMBIOS	IMPORTANTE	X	
Reciclaje	El reciclaje genera cuidado al medio ambiente y disminuye costos. El mayor	Generar una conciencia en los empleados al cuidado del medio	BAJO	0 a 1	POSITIVO	SIN CAMBIOS	IMPORTANTE	X	

	gasto que genera el FONDEUC al medio ambiente es el consumo de papel.	ambiente								
--	---	----------	--	--	--	--	--	--	--	--

**ANEXO 2 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS**

AREA	ASPECTO A EVALUAR	Impacto	FORTALEZA			DEBILIDAD			OBSERVACIONES
			ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	
ADMINISTRATIVA	Quien maneja la empresa	Alto			x				En el FONDEUC existen tres puntos de poder: <b>La asamblea general</b> , encargada de la toman de decisiones con respecto al porvenir; <b>La junta directiva</b> destinada a hacer control, regular y llevar la dirección; <b>La gerencia</b> encargada de ejecutar lo que la junta directiva plantea o planifica. El miedo y la resistencia al cambio hacen que la junta directiva sea conservadora, puesto que brinda seguridad pero no tiende a tomar riesgos, manejan conocimientos empíricos además de tener considerable experiencia en el ámbito de economía solidaria, se muestran falencias en conocimientos y normativas actuales exigidas por el gobierno.
	Manejo de presupuesto	Medio	x						El gerente y la junta directiva planifican el proyecto de presupuesto definido para los gastos del año, el cual debe ser aprobado por la asamblea general.
	Estilos de dirección	Medio			x				Aunque se tiene el conocimiento no se aplica adecuadamente y se recurre al Fallo-Error
	Estructura organizacional	Alto	x						Cada empleado ha sido ubicado en su respectivo cargo con su estructura y jerarquía bien definida.

Mecanismos de control (seguimiento-proyectos)	medio					x	No hay proyectos programados existentes, la labor básicamente es la prestar del servicio al asociado en lo que respecta al beneficios de ahorro y crédito, los proyectos emergentes son manejados por el gerente, van limitados al presupuesto anual y son regulados por la junta directiva al final de un periodo, no está claro quien califique la eficiencia de los planes y proyectos. Si se creara un proyecto el responsable directo seria el gerente.
Planeación	alto					x	No está claro quien planea, la planeación se viene haciendo por iniciativa del gerente, las decisiones del gerente difieren y no gustan a la junta, no se tienen claro que la junta directiva son los que planifican.
Mecanismos de comunicación	alto					x	Débiles, requieren mejora, pagina web implementada pero poco visitada, grupos de whatsapp con baja participación, se requiere un cambio de concepto (las juntas directivas se reúnen para planifican, no solamente para reciben resultados, en la misma planificación debe estar el resultado del mes anterior). Falta de información y capacitación acerca de la junta directiva, ¿Qué hacen? , ¿Cómo se manejan? Etc.

AREAS	ASPECTO A EVALUAR	impacto	FORTALEZA			DEBILIDAD			OBSERVACIONES
			ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	
PRESTACION DEL SERVICIO	tipo de producción (Prestación de servicio)	Alto		x					Mejorar atención en general, aprender técnicas de atención al cliente, se brinda información clara pero el trato, las palabras, los gestos no es el adecuado.
	Condiciones locativas	Medio	x						Punto de fácil acceso, la estructura física cuenta con un local físico adecuado que equidista para las personas del norte y centro de la ciudad, se debe mejorar la distribución de planta pero es muy asequible.
	Condiciones de los equipos	medio			x				Los equipos son funcionales, aunque no son los últimos en tecnología para prestación del servicio, hacen falta algunos equipos para mejorar la calidad de los servicios (televisores, etc.)
	Control de inventarios	bajo			x				Manejan inventarios de muebles y encerados pero no afecta considerablemente a la prestación del servicio, no lo consideran por tanto se puede tener como una debilidad.
	Ubicación de inventarios	bajo		x					
	Distribución de la planta	medio		x					Es posible mejorar y es apto para hacerlo en cualquier momento
	Proveedores	Bajo	x						Actualmente no hay dependencia de proveedores
	Certificación de calidad	Medio			x				Sugerencia: falta desde lo personal adecuarlo a protocolos de atención y prestación del servicio

	Políticas de Calidad	Medio			x				No existen actualmente, se presta el servicio de una buena manera pero sin políticas.
	Desarrollos Tecnológicos	Alto					x		observar
	Procedencia de la mano de obra	Medio					x		Las personas que prestan el servicio tienen toda la disposición y competencias para realizar su trabajo de la mejor manera pero no están capacitadas en la prestación del servicio.
	Investigación y Desarrollo de nuevos servicios	Alto					x		resistencia del personal por el poder
A R E A	ASPECTO A EVALUAR	impacto	FORTALEZA			DEBILIDAD			OBSERVACIONES
			A L T A	M E D I A	B A J A	A L T A	M E D I A	B A J A	
M A R K E T T I N G	Requerimiento de Clientes	Medio					x		no se ha entregado ningún tipo de publicidad, la única manera que satisface la información requerida por el cliente es la página web
	Competencia	Alto				x			El marketing de la competencia es agresiva y aplastante contra el fondo, variable a tener en cuenta
	Portafolio de servicios	Alto				x			No se hace marketing al portafolio, la única fuente de información es la página web.
	Grupo objetivo	Medio				x			En el momento no se hace marketing pero el grupo objetivo serían los empleados de la universidad del cauca, si se decidiera expandir se incluirían empleados de otras universidades.
	Calidad del servicio	Alto				x			no se realiza marketing actualmente

Segmentación	Medio				x			no se realiza marketing actualmente
Investigación de mercado	Medio				x			no se ha realizado ninguna
Enfoque de servicio al cliente	Medio				x			no se realiza marketing actualmente
Presupuesto para publicidad	Medio					x		Esporádico, para actividades que salen en el momento, el presupuesto existe y se usa en publicidad principalmente, si no se emplea se desaprovecha esta oportunidad.
Reglamento interno de trabajo	Medio				x			no existe reglamento interno de trabajo
Manual de procesos	Medio				x			no está contemplada la variable marketing en el manual
Procedimientos, funciones, programas de bienestar	Alto				x			No se realizan programas de bienestar al asociado teniendo el rubro presupuestal y tampoco se incluye la variable marketing.
Incentivos	Alto				x			no hay incentivos para los trabajadores
Manejo de los ascensos	Medio				x			no se maneja ningún tipo de ascenso
Estudio de la competencia	Alto				x			No hay estudios, no se ha realizado.
Procesos de inducción	Medio				x			No se realiza proceso de inducción
Control de asistencia	Medio				x			Debido al sitio de trabajo el control de asistencia se hace visualmente sin formalización.
Indicadores de ausentismo y accidentalidad	Medio				x			Se comenzó a manejar el formato del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo

AREAS	ASPECTO A EVALUAR	Impacto	FORTALEZA			DEBILIDAD			OBSERVACIONES
			A L T A	M E D I A	B A J A	A L T A	M E D I A	B A J A	
TALENTO HUMANO	Proceso de Selección	Alto					x		No existe área de talento humano, se hace entrevista, hoja de vida, y presentación magistral ante la junta directiva.
	Programa de capacitación	Alto						x	Son propuestos por el gerente y se implementan cuando se tenga la necesidad
	¿Tienen en cuenta el departamento para su toma de decisiones?	Medio					x		Todo se maneja con la junta directiva para la toma de decisiones, al no existir área como tal se hace mediante propuestas del gerente.
	Seguridad industrial	Medio						x	Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SGSST) pero no hay un programa de seguridad industrial y no se considera tan necesario al no manejar artículos pesados o espacios y se considera adecuado el que se implementó.
	Dotación	Bajo						x	Se da un auxilio para compra de ropa mas no se usan prendas distintivas de la organización (el gerente considera que la implementación serviría para fortalecer la imagen corporativa)
	Evaluación del Clima organizacional	Medio						x	No hay gran cantidad de personal para hacer la evaluación, se maneja directamente hablando, persona a persona.
	Ambiente de trabajo en toma de decisiones	Medio			X				En el momento es adecuada la comunicación y el ambiente laboral con la toma de decisiones y la junta directiva

	Antigüedad de personal	Medio			x				Baja rotación en el personal y en la opinión del gerente la experiencia es una variable importante para el manejo de todo dentro y fuera de la organización.
	Capacitación para primeros auxilios	Medio			x				Con el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo cubre esta capacitación
AREAA	ASPECTO A EVALUAR	Impacto	FORTALEZA			DEBILIDAD			OBSERVACIONES
			A L T A	M E D I A	B A J A	A L T A	M E D I A	B A J A	
CONTABILIDAD Y FINANZAS	Información financiera	Alto		X					La información financiera es pública, por asociados, no se maneja ninguna restricción teniendo en cuenta la razón social, son una entidad privada pero controlada por los asociados.
	Uso de información para toma de decisiones	Alto						X	Al final del periodo fiscal el contador y el gerente revisan que rubros presupuestales se ejecutaron y se toman decisiones para el siguiente año, la planeación se puede mejorar en el estudio de cómo ejecutar a futuro.
	Situación financiera de la empresa	Alto			x				Actualmente la organización es sostenible para los que están dentro del fondo, pero no está siendo adecuada para crecer, desarrollarla y potencializarla. Para ampliar el mercado se debería entrar en deuda con alguna entidad financiera para responder las necesidades de ahorro y crédito de los nuevos asociados.
	Proyección de los planes financieros	Alto				x			No se hace planificación y la gente está conforme como se encuentra actualmente.
	análisis de	Alto			x				Se realiza cada tres meses con el contador.

estados financieros								
Tasas de interés	Alto			x				Con respecto al sector las tasas de interés son adecuadas y competitivas.
liquidez de la empresa	Alto			x				La organización puede responder con sus obligaciones pero no hay liquidez para invertir en nuevos mercados
Deudas financieras	Alto	x						La organización no tiene deudas de ninguna índole.
incremento o disminución de excedentes en el tiempo	Alto			x				Se ha dado un incremento y ha existido excedente, no se habla de utilidad por ser economía solidaria sin ánimo de lucro, se cree que ingresando a nuevos mercados y a la inversión a realizar, los excedentes aumenten significativamente.

## ANEXO 3 FORMATO DE OPINION

### FORMATO INTERNO DE OPINIÓN DEL FONDEUC

#### DESARROLLADO POR PASANTES DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA.

De la manera más respetuosa se realiza este formato de opinión acerca de algunos aspectos del FONDEUC, con el fin de determinar ciertas estrategias y aspectos positivos, con los cuales afrontar diversas dificultades presentadas en el fondo.

**Lea con atención y proporcione opiniones teniendo en cuenta la importancia del ejercicio para el futuro del fondo. La información suministrada es de acceso restringido y no se divulgará, es de confidencialidad absoluta.**

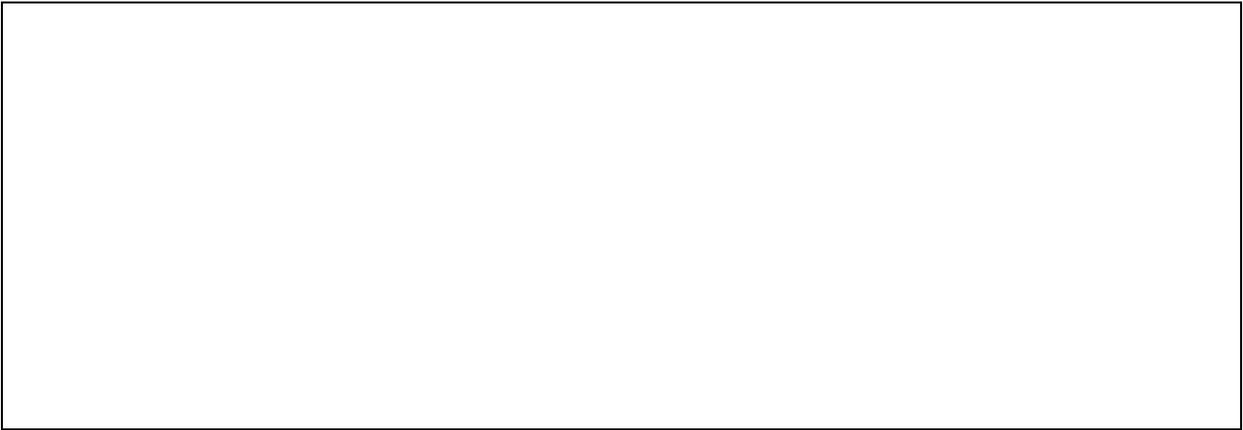
A continuación encontrará un listado de debilidades y amenazas halladas por medio de análisis en el FONDEUC, se pide su opinión como asociado acerca del futuro cercano y cómo afrontar cada variable.

#### Tabla de amenazas y debilidades del FONDEUC

<b>DEBILIDADES</b>	
Falta de incentivos	Planeación
Procesos de selección	Mecanismos de comunicación
Programas de capacitación	Procedencia de la mano de obra
seguridad industrial	Investigación y desarrollo de nuevos servicios
Dotación	Desarrollos tecnológicos
Uso de información para toma de decisiones	Competencia
Proyección de planes financieros	Reglamento interno de trabajo
	Procedimientos, funciones, programas de bienestar

<b>AMENAZAS</b>
Cambios en la legislación, procesos y restricciones actuales.
Tasa de interés y porcentajes de rentabilidad
Impuestos específicos para los servicios
Posición de los competidores
Actitudes y opiniones de los asociados
Temor Cambio social
Análisis de tendencias en el estilo de vida- estilo de vida con tendencia al gasto y a derrochar el dinero.

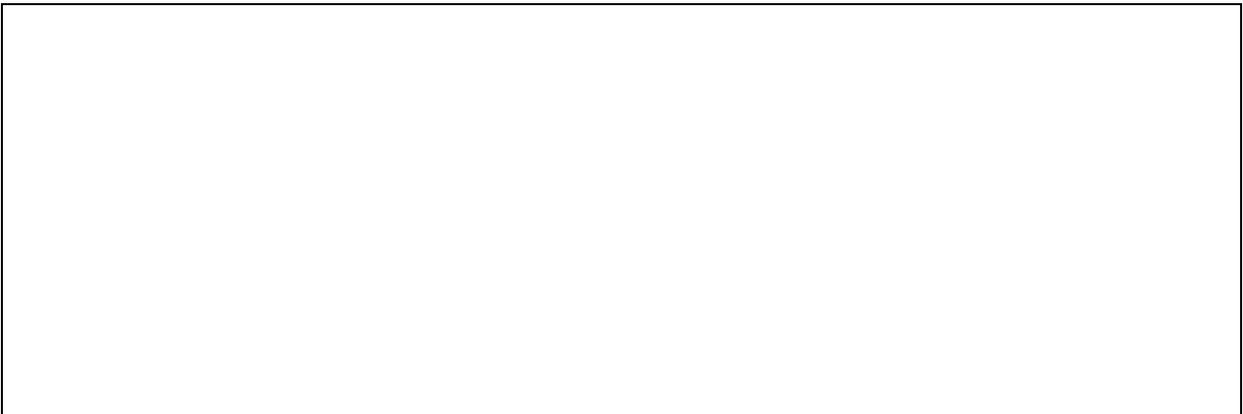
En el siguiente recuadro escriba una idea de cómo afrontaría usted las debilidades vistas anteriormente ya sea una en especial o todas en general.



En el siguiente recuadro escriba una idea de cómo afrontaría usted las amenazas del fondo, recuerde que su opinión es de vital importancia para el futuro.



En el recuadro siguiente escriba una opinión, ya sea positiva o negativa acerca del funcionamiento del fondo, recuerde que su opinión es confidencial.



## ANEXO 4 AGRUPACION DE ACTIVIDADES

A continuación se agruparon las actividades resultado de la matriz DOFA en cuatro perspectivas organizacionales con cuatro estrategias generales.

<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>	
<b>ESTRATEGIA: OPTIMIZACION DE PROCESOS INTERNOS</b>	
<b>VARIABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Cambios en la legislación, procesos y restricciones actuales.	Destinar un presupuesto específico en caso de imprevistos para situaciones problemáticas. Realizar una correcta planificación de las actividades por periodo incluyendo acciones preventivas.
Cambio social	Ejecutar planes de crecimiento y desarrollo organizacional, teniendo en cuenta que la estructura del fondo es fuerte; si el riesgo no da frutos será posible reinventar la organización por sus bases administrativas y su adecuada estructura. Crear conciencia con relación al cambio, por medio de adecuados mecanismos de comunicación como por ejemplo. Carteleras institucionales, capacitaciones, conferencias, talleres.
Situación económica local	Adquirir créditos con entidades financieras para proyectos de inversión para nuevos servicios. Implementar desarrollos tecnológicos de software y hardware para incentivar a las personas a invertir en el fondo y sus servicios.
Actitudes y opiniones de los asociados	Involucrar las distintas opiniones de los asociados en las decisiones de la organización, buscando el fin común y solidario. Desarrollar iniciativas de estudios e información de asociados para buscar las distintas variables a solucionar para mejorar su calidad de vida y proponer actividades relacionadas con la problemática.
Impuestos específicos para los servicios	Desarrollar iniciativas con intención de crear nuevos servicios aprovechando la posibilidad de ingreso a nuevos mercados. Capacitar el personal constantemente, haciendo que estén enterados de la situación económica local, propiciando ideas para aprovechar oportunidades financieras.
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	
<b>ESTRATEGIA: CONSOLIDACIÓN FINANCIERA DEL FONDEUC</b>	
<b>VARIABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Impuestos específicos para los servicios	Regular las tasas de interés de tal manera que no afecte el posible aumento de impuestos a servicios. Desarrollar planes de marketing para ser más competitivos en caso de ampliación de mercado, de esta manera el fondo podría reaccionar a situaciones adversas externas.
Actitudes y opiniones de los asociados	Brindar constantemente informes financieros, de tal manera que el asociado este enterado de su situación y evite supuestos. Utilizar la información del fondo de manera adecuada en la toma de decisiones por medio de recolección adecuada y análisis de veracidad.

Tasa de interés y porcentajes de rentabilidad	Utilizar créditos con entidades financieras para cubrir las posibles ofensivas de la competencia. Supervisar la proyección de los planes financieros del fondo constantemente, mejorando así su capacidad de reacción a los cambios financieros del entorno.
Análisis de hábitos financieros locales	Implementar nuevas fuentes de ingreso para el fondo, teniendo en cuenta los estudios realizados para nuevos servicios. Ejecutar correctamente la planeación financiera, de esta manera el fondo se encontrara preparado para cualquier imprevisto debido a los hábitos financieros de las personas.
Análisis de tendencias en el estilo de vida	Regular o mantener asequibles las tasas de interés, propiciando así el ahorro y el acceso fácil a créditos, incentivando a las personas para que no derrochen su dinero. Efectuar análisis adecuados para la creación de nuevos servicios con atractivos accesibles para los asociados actuales y para los futuros.

**PERSPECTIVA CLIENTE**  
**ESTRATEGIA: RETENCIÓN Y CAPTACIÓN DE ASOCIADOS**

VARIABLE	ACTIVIDADES
Tasa de interés y porcentajes de rentabilidad	Sostener las tasas de interés competitivas y atractivas para sobresalir en el mercado actual, también en una posible apertura de mercado objetivo. Incrementar los servicios prestados por el fondo teniendo en cuenta la capacidad interna y la oportunidad en cuanto a tasas de interés y rentabilidad se refiere, para ser competitivos en un mercado futuro, sin olvidar el fin solidario.
Posición de los competidores	Fidelizar asociados ya que actualmente la posición financiera del fondo es sostenible y la competencia no afecta significativamente si no se expande el mercado. Realizar planes de bienestar para incentivar a los trabajadores y fidelizar asociados, de esta manera se hace sostenible la posición de la competencia.
Tendencia de la económica local	Desarrollar planes de captación para nuevos asociados, aprovechando el sitio donde se encuentra ubicado el fondo y de esa manera impactar a más personas. Crear un reglamento interno de trabajo, el cual este enfocado al cliente, de esta manera incentivar el ingreso de nuevos asociados aprovechando las tendencias de ahorrar y de invertir en créditos, por parte de las personas actualmente.
Análisis de tendencias en el estilo de vida	Crear planes para el desarrollo de actividades que busquen indagar acerca de la calidad de vida del asociado, para poder impactar positivamente en su cotidianidad. Propiciar la comunicación interna y externa en el fondo para involucrarse en la problemática actual y tomar medidas necesarias.

**PERSPECTIVA TALENTO HUMANO**  
**ESTRATEGIA: MOTIVACION DE TALENTO HUMANO**

VARIABLE	ACTIVIDADES
----------	-------------

Temporada / relacionada con la época del año	<p>Desarrollar iniciativas con la experiencia de los empleados del fondo para aprovechar de manera más efectiva las temporadas mal altas de ingreso de asociados al FONDEUC.</p> <p>Ejecutar planes de bienestar en temporadas adecuadas para fidelizar asociados y captar nuevos ingresos por medio de la confianza en el fondo.</p>
Uso de redes sociales	<p>Destinar un rubro presupuestal a actividades involucrando las redes sociales para impulsar el fondo, fidelizar asociados y captar nuevos ingresos, por medio de propuestas innovadoras y proyectos agradables a la vista.</p> <p>Implementar actividades informativas, dinámicas y con beneficios para las personas en las redes sociales, logrando así el reconocimiento local del fondo y el posible ingreso a nuevos mercados.</p>
Actualización de los sistemas operativos	<p>Realizar alianzas estratégicas con empresas tecnológicas para tener los mejores y más actuales sistemas operativos y demás para prestar el mejor servicio a los asociados.</p> <p>Realizar capacitaciones constantes con el personal para estar al tanto de los desarrollos tecnológicos.</p>
Seguridad informática (Backup, antivirus, antimalware, etc.)	<p>Realizar alianzas estratégicas con empresas tecnológicas para trabajar con los mejores equipos, guardar la información financiera, etc. haciendo que no afecte la variable tecnología en la prestación del servicio.</p> <p>Realizar capacitaciones constantes con el personal para estar al tanto de los desarrollos tecnológicos.</p>
Tecnologías implementadas para la seguridad laboral	<p>Tercerizar los servicios de seguridad laboral presupuestando dicho ítem para desempeñar la prestación del servicio de la mejor manera sin inconvenientes.</p> <p>Realizar control de ingresos de personal ajeno al fondo para mantener segura la información interna.</p>
Información y comunicaciones	<p>Implementar un sistema de información que permita total ingreso, recolección y muestra de información, así mismo, implementar medios de comunicación interna para que la información de la organización fluya naturalmente.</p> <p>Incentivar la comunicación interna con actividades que refuercen los valores de las personas, motiven y desarrollen vínculos de confianza, generando así un ambiente de trabajo adecuado y agradable.</p>

## ANEXO 5 ENCUESTA DE SATISFACCION

### ENCUESTA DE SATISFACCION

De la manera más atenta y cordial se le solicita contestar el siguiente cuestionario con el fin de evaluar el grado de satisfacción respecto a las actividades y servicios prestados por el FONDEUC, su opinión es de valiosa importancia para el fondo, de antemano muchas gracias.

#### **DATOS GENERALES:**

NOMBRE:	
OCUPACION:	
EDAD:	
GENERO:	
ANTIGÜEDAD ASOCIADO:	

#### **CUESTIONARIO:**

A continuación se presentan las dos escalas de calificación a seguir a lo largo del cuestionario:

#### **ESCALA DE SATISFACC**

**MS:** Muy Satisfecho

**S:** Satisfecho

**IND:** Indiferente

**INS:** Insatisfecho

**MINS:** Muy Insatisfecho

#### **ESCALA DE MEDICION:**

**MB:** Muy Bueno

**B:** Bueno

**R:** Regular

**M:** Malo

**MM:** Muy Malo

**Por favor Marque Con Una "X" La Respuesta De Su Elección en el siguiente cuestionario:**

3. De acuerdo con la experiencia que ha tenido usted en el FONDEUC, ¿cuál es su nivel de satisfacción con relación al servicio en general que se le ofrece?

<b>MS</b>	<b>S</b>	<b>IND</b>	<b>INS</b>	<b>MINS</b>
-----------	----------	------------	------------	-------------

4. Como califica la imagen del FONDEUC en relación con los siguientes aspectos:

<b>Aspectos</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	<b>MM</b>
<b>Seriedad del fondo</b>					
<b>Prestacion del servicio</b>					
<b>Reconocimiento local</b>					

5. Cómo evalúa usted al personal del FONDEUC en cuanto a:

<b>Aspectos</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	<b>MM</b>
<b>Amabilidad del funcionario</b>					
<b>Presentacion personal</b>					
<b>Habilidad para comunicarse</b>					
<b>conocimiento del servicio</b>					

6. Cómo evalúa usted las instalaciones del FONDEUC con relación a los siguientes aspectos:

Aspectos	MB	B	R	M	MM
Ubicación del FONDEUC					
Orden de las inatalaciones					
Adecuacion y Comodidad					
Seguridad del Lugar					

En el siguiente cuadro encontrara las preguntas 5 y 6

ACTIVIDADES DEL FONDEUC	PREGUNTA N°5		Escriba en esta casilla el motivo por el cual no ha participado en actividades del fondo	PREGUNTA N°6				
	¿Ha participado en actividades del fondo?			¿Cuál es su percepción frente al desarrollo y ejecución de las actividades?				
	SI	NO		M S	S	IN D	IN S	MINS
Capacitación, seminarios y talleres								
Actividades sociales, culturales, recreativas y deportivas.								
Jornadas de salud.								

Conteste la pregunta número 7 si conoce o ha estado en contacto con la página web del FONDEUC si no la conoce siga adelante con la pregunta 8.

7. Con relación a la página web del FONDEUC califique los siguientes aspectos teniendo en cuenta su experiencia con la misma

Aspectos	MB	B	R	M	MM
Diseño de la pagina web					
Facilidad de consultar informacion referente al fondo(contactos, servicios,etc)					
Orden en la pagina y facil entendimiento de su contenido					
Actualidad y veracidad de informacion					

8. ¿Recomendaría usted los servicios del FONDEUC a otras personas?

SI	NO	¿Por qué?

9. ¿por medio de que ítem presentado a continuación se enteró usted de la existencia del FONDEUC?

<b>Radio</b>	
<b>Television</b>	
<b>Un amigo</b>	
<b>Un compañero de trabajo</b>	
<b>Un evento</b>	
<b>Por la pagina web</b>	
<b>¿otro?, ¿cual ?</b>	

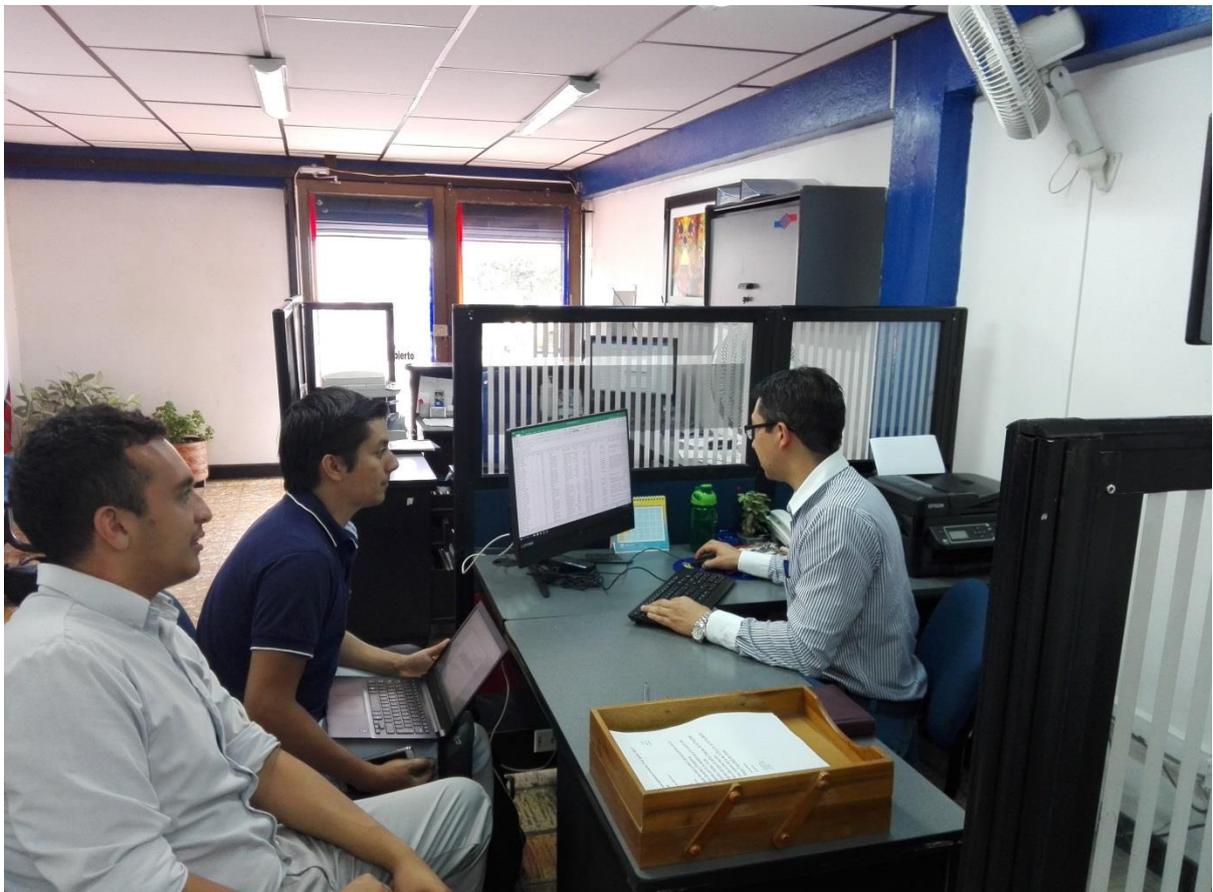
**DE ANTEMANO SE AGRADECE LA COLABORACION Y LA ATENCION  
PRESTADA PARA DILIGENCIAR LA ENCUESTA, BUEN DIA Y DIOS BENDIGA  
SU VIDA.**

## ANEXO 6 EVIDENCIAS FOTOGRAFICAS

A lo largo del semestre se recopiló información valiosa para el desarrollo de la pasantía, a continuación se presentan las evidencias fotográficas de recolección de información, revisión y sustentación del trabajo, adicionalmente se realizó un video de la socialización adjunto como anexo virtual.







## ANEXO 7 CERTIFICACION DEL CENTRO DE ESCRITURA UNICAUCA

Certificación del centro de escritura de la universidad del cauca por revisión del trabajo de grado modalidad pasantía, en conceptos de redacción, contenido, puntuaciones y normas APA.

	<b>COMPROBANTE DE ASISTENCIA</b>	
Fecha <u>5 de septiembre 2017</u>		
Tutor <u>Dania Parra</u>		
Tutorado (s) <u>Marco Ledezma</u> <u>Cristian Moran</u>		
Tipo de texto <u>Proyecto de grado</u>		
N° de tutorías <u>7</u>		
Comentario <u>Revisión completa</u>		
<u>Dania Parra</u> Firma del tutor		
 Centro de Escritura 		

## ANEXO 8 CARTAS DE APROBACION

Popayán, 13 de septiembre del 2017

Señores  
CENTRO DE ESTUDIOS Y SERVICIOS  
Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas  
Universidad del Cauca  
Popayán

Asunto: Aprobación Práctica Profesional

Cordial Saludo,

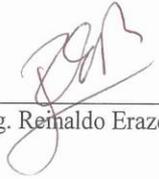
Siguiendo el procedimiento mencionado en la Resolución 129 del 24 de febrero de 2016, por la cual se reglamenta las modalidades de Opción de Grado como requisito para optar al título de pregrado en los programas de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, me permito informarle lo siguiente:

La Práctica profesional denominada “Plan Estratégico Para El Fondo De Empleados De La Universidad Del Cauca“, realizada por los estudiantes Marco Antonio Ledezma Colmenares identificado con código estudiantil 102511010005 y Cristian Javier Moran Lasso identificado con código estudiantil 25101004, del programa de Administración de Empresas, han concluido exitosamente lográndose el cumplimiento de los objetivos fijados.

Concepto de la práctica profesional: APROBADO.

Esto con el fin de dar cumplimiento a trámites académicos y administrativos.

Universitariamente,

  
Mg. Reinaldo Erazo Rodríguez



Popayán, 13 de septiembre del 2017

**OFICIO: GR0014-17**

Señores.

**CENTRO DE ESTUDIOS Y SERVICIOS**

Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas

Universidad del Cauca

Popayán

Asunto: Aprobación Práctica Profesional

Cordial Saludo,

Resaltando el gran desempeño y compromiso de los futuros profesionales que durante esta práctica nos acompañaron; y siguiendo el procedimiento mencionado en la Resolución 129 del 24 de febrero de 2016, por la cual se reglamenta las modalidades de Opción de Grado como requisito para optar al título de pregrado en los programas de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, me permito informarle lo siguiente:

La Práctica profesional denominada Plan Estratégico para el Fondo de Empleados de la Universidad del Cauca, realizada por los estudiantes Marco Antonio Ledezma Colmenares identificado con código estudiantil 102511010005 y el estudiante Cristian Javier Moran Lasso identificado con código estudiantil 25101004 del programa de Administración de Empresas, han concluido exitosamente, lográndose el cumplimiento de los objetivos fijados.

Concepto de la práctica profesional: **APROBADO.**

Esto con el fin de dar cumplimiento a trámites académicos y administrativos.

Comprometido, se despide.

**Jeisson Muñoz Realpe**

Gerente FONDEUC

Email: [gerencia@fondeuc.com](mailto:gerencia@fondeuc.com)

Celular: 3173753300

Campus Universitario Sector de Tulcán Entrada Norte, Carrera 2, Calle 15 NE esquina,

PBX: 8209800 Ext. 2560 – 8200721

WEB: [www.fondeuc.com](http://www.fondeuc.com) / Email: [gerencia@fondeuc.com](mailto:gerencia@fondeuc.com)

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Universidad del Norte*. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1020/641>
- Baena, H., Sánchez, J.J. ( 2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas.
- Bentham, J, (1789). An introduction to the principles of morals and legislation
- Da Silva, R, (2002). Teorías de la Administración.
- Draf, R, (2004)**. Administración. Cengage Learning Editors, México.
- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa en América Latina. Ediciones IESA. Caracas. Venezuela.
- Fred, D. (2008). Conceptos de administración estratégica. PEARSON EDUCACION. Naucalpan de Juárez. México.
- Guerra P. (2006) La economía de la solidaridad. O la vuelta de los valores sociales a la Economía. Publicado en Revista Umbrales No. 168, Montevideo.
- Hirt, G., Ramos, L., Adriaenséns, M., & Flores, M. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, Cuarta Edición*, p.243.
- Koontz, H., Wihrick, H, (1998). Administración, una Perspectiva Global.
- Koontz, H., Wihrick, H, (2004). Administración, una Perspectiva Global, 12a. Edición.
- Melinkoff, R. Los procesos administrativos
- Organización de las Naciones Unidas. (ONU), (1999). Integrated and coordinated

implementation and follow-up of major. United Nations conferences and summits. Nueva York, Estados Unidos de América. recuperado de: [www.un.org/documents/ecosoc/docs/1999/e1999-11](http://www.un.org/documents/ecosoc/docs/1999/e1999-11). 29 de abril de 2002.

Porter, M. (1996). ¿Qué es la estrategia?. *Harvard Business Review*. Recuperado de [http://www.fadu.edu.uy/administracion-empresas/files/2014/05/ESTRATEGIA M PORTER-2011.pdf](http://www.fadu.edu.uy/administracion-empresas/files/2014/05/ESTRATEGIA_MPORTER-2011.pdf)

Razeto L. (1997). Los Caminos de la economía de solidaridad. Ediciones Lumen-Humanitas, Buenos Aires-Madrid.

Razeto L. (1993). De la Economía Popular a la Economía de Solidaridad en un Proyecto de Desarrollo Alternativo. Segunda edición: Ediciones PET, Santiago de Chile.

Serna, H. (2003). *Gerencia estratégica*. Bogotá, Colombia: Panamericana.

Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J. William Pfeiffer. (1998). Planeación estratégica aplicada. Por McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. recuperado de: <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/02/planeacion-estrategica aplicada.pdf>