

Plan Estratégico para el Fondo de Empleados FEAVANZA: 2019 - 2020

Xiomara Marcos Bolaños
Gloria Piedad Concha Escobar

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

ECACEN

Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo – EGEM

Santiago de Cali. Diciembre de 2018

Plan Estratégico para el Fondo de Empleados FEAVANZA: 2019 -2020

Xiomara Marcos Bolaños
Gloria Piedad Concha Escobar

Proyecto de Grado para optar por el título en la Especialización en Gerencia Estratégica de
Mercadeo.

Director.
Profesor Jose Edgar Gómez
Magister en Administración de Organizaciones

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

ECACEN

Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo – EGEM

Santiago de Cali. Diciembre de 2018

DEDICATORIA

A nuestras familias por acompañarnos en este proceso y guiarnos para alcanzar nuestras metas.

A nuestros docentes que nos educaron con sus conocimiento y ejemplo para ser profesionales éticos con vocación de servicio a la sociedad.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darnos la vida y fortalecernos en el día a día

A la Universidad Nacional Abierta y Distancia (UNAD) por educarnos en un ambiente democrático

A nuestros docentes por formarnos con su ejemplo para un actuar ético.

A nuestros compañeros por aportar a nuestro crecimiento personal y profesional.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
2. JUSTIFICACIÓN.....	15
3. OBJETIVO.....	17
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	17
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
4. MARCO DE REFERENCIA	18
4.1 MARCO TEÓRICO	18
4.1.1 Planeación Estratégica.....	18
4.2 MARCO CONCEPTUAL	26
4.3 MARCO LEGAL.....	28
4.4 MARCO ESPACIAL.....	29
4.5 MARCO TEMPORAL	31
4 METODOLOGÍA.....	32
4.6 TIPO DE ESTUDIO	32
4.7 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	32
4.8 TÉCNICAS E FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	33
4.8.1 Fuentes primarias.....	33
4.8.2 Fuentes secundarias	33
4.8.3 Técnicas de recolección de información	33
4.9 FASES DE INVESTIGACIÓN	34
5 DIAGNÓSTICO.....	35
5.1 ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO	35
5.1.1 ESTRUCTURA DEL SECTOR.....	39
5.1.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO (FCE).....	43
5.1.3 EVALUACIÓN EXTERNA DIRECTA	51
Matriz de Evaluación de Factores Externos – M.E.F.E.....	51
5.1.4 ANÁLISIS EXTERNO INDIRECTO.....	53
5.2 ANÁLISIS INTERNO.....	58

5.2.1	ASPECTOS EMPRESARIALES: ÁREA DE PRODUCCIÓN	59
5.2.2	ASPECTOS EMPRESARIALES: ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS ...	60
5.2.3	ASPECTOS EMPRESARIALES: ÁREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS	60
5.2.4	ASPECTOS EMPRESARIALES: ÁREA DE TALENTO HUMANO	61
5.2.5	ASPECTOS EMPRESARIALES: FUNCIONES DE LA GERENCIA: PLANEACIÓN.....	62
5.2.6	ASPECTOS EMPRESARIALES: FUNCIONES DE LA GERENCIA: ORGANIZACIÓN	63
5.2.7	ASPECTOS EMPRESARIALES: FUNCIONES DE LA GERENCIA: DIRECCIÓN	64
5.2.8	ASPECTOS EMPRESARIALES: FUNCIONES DE LA GERENCIA: CONTROL	65
5.3	DIAGNÓSTICO EXTERNO	66
5.4	DIAGNÓSTICO INTERNO.....	67
6	PLATAFORMA ESTRATÉGICA.....	69
6.1	VISIÓN	69
6.2	MISIÓN	69
6.3	OBJETO SOCIAL	69
6.4	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	69
6.5	VALORES CORPORATIVOS	70
6.6	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	70
7	PLAN ESTRATÉGICO FONDO DE EMPLEADOS 2019 - 2020.....	72
7.1	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	72
7.1.1	ESTRATEGIAS F.O.	72
7.1.2	ESTRATEGIAS F.A.	72
7.1.3	ESTRATEGIAS D.O.	73
7.1.4	3.1.4 ESTRATEGIAS D.A.	74
7.2	MATRIZ DOFA O FODA	74
7.3	CALIFICACIÓN DE OBJETIVOS.....	76
7.4	CALIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS	77
7.5	FORMULACIÓN DE METAS	78
7.5.1	METAS PERSPECTIVA FINANCIERA	78
7.5.2	METAS PERSPECTIVA DEL CLIENTES	79
7.5.3	METAS PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO.....	79
7.5.4	METAS PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO.....	80

7.6	FORMULACIÓN PLANES TÁCTICOS	81
7.6.1	PLAN FINANCIERO DE INVERSIÓN.....	81
7.6.2	PLAN DE CRECIMIENTO O DE EXPANSIÓN DEL NEGOCIO	82
7.6.3	PLAN DE MARKETING	83
7.6.4	Plan De Formación	84
7.7	CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCEDSCORECARD, BSC)	86
	CONCLUSIONES.....	89
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
	Anexos.....	94

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Cantidad de afiliados según región del país	29
Tabla 2. Principales indicadores económicos de Colombia. 2010 a 2017.	35
Tabla 3. Tasa de Ocupación. Entre 2010 a 2017.	37
Tabla 4. Crecimiento de los activos del sector.	41
Tabla 5. Caracterización de las entidades bajo la supervisión de la Superintendencia de Economía Solidaria.	41
Tabla 6. Matriz de Perfil Competitivo.....	46
Tabla 7. Matriz de perfil competitivo (MPC) para fondos de empleados	49
Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	52
Tabla 9. Matriz evaluación externa indirecta entorno económico.....	54
Tabla 10. Matriz evaluación externa indirecta entorno tecnológico	55
Tabla 11. Matriz evaluación externa indirecta entorno social y cultural.....	56
Tabla 12. Matriz evaluación externa indirecta entorno político y leales.....	57
Tabla 13. Matriz evaluación externa indirecta entorno ecológico.....	58
Tabla 14. Matriz evaluación interna área de producción	59
Tabla 15. Matriz evaluación interna área de mercadeo y ventas.....	60
Tabla 16. Matriz evaluación interna área de contabilidad y finanzas	61
Tabla 17. Matriz evaluación interna área de talento humano.....	62
Tabla 18. Matriz evaluación interna función de planeación.....	63
Tabla 19. Matriz evaluación interna función de organización	64
Tabla 20. Matriz evaluación interna función de dirección	65
Tabla 21. Matriz evaluación interna función de control.....	66
Tabla 22. Síntesis análisis externo.....	67
Tabla 23. Síntesis análisis interno	68
Tabla 24. Objetivos estratégicos.....	71
Tabla 25. Estrategias FO	72
Tabla 26. Estrategias FA	73
Tabla 27. Estrategias DO.....	73
Tabla 28. Estrategias DA.....	74
Tabla 29. Matriz DOFA	75
Tabla 30. Calificación de objetivos	76
Tabla 31. Calificación de las estrategias	77
Tabla 32. Metas por perspectiva financiera.....	78
Tabla 33: Meta por perspectiva clientes	79
Tabla 34. Metas perspectiva del proceso interno	79
Tabla 35. Metas perspectiva de formación y crecimiento	80
Tabla 36. Plan operativo financiero.....	81
Tabla 37. Plan operativo de crecimiento o expansión	82
Tabla 38. Plan operativo de marketing.....	83
Tabla 39. Plan operativo de formación.....	84
Tabla 40. Cuadro de Mando Integral.....	87

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Mapa Estratégico según modelo Balanced ScoreCard.....	24
Figura 2. Mapa de Cali.	30
Figura 3. Ejemplos de banca electrónica.....	38
Figura 4. Estructura del sector financiero de Colombia.....	39
Figura 5. Cinco fuerzas de Porter aplicadas al Fondo de Empleados	42
Figura 6. Matriz de perfil competitivo	48
Figura 7. Matriz de perfil competitivo fondo de empleados	50
Figura 8. Mapa estratégico	86

Resumen

El objetivo del presente trabajo es identificar estrategias encaminadas a obtener la consolidación del Fondo de Empleados FEAVANZA, logrando un crecimiento en número de afiliados, líneas de crédito y de reinversión de las ganancias que satisfagan a los asociados permitiendo afianzar la imagen en el mercado y lograr la rentabilidad esperada. A nivel metodológico se recurrió al estudio descriptivo, el cual muestra aspectos ligados al contexto interno y externo del Fondo, se utilizó la entrevista para la consulta a fuentes primarias integradas por la gerencia del fondo FEAVANZA, por su parte la recopilación documental se usó para revisar documentos para el diagnóstico externo y del sector. Respecto a los hallazgos, el análisis externo del Fondo de Empleados FEAVANZA pone de manifiesto que hay oportunidades porque a la economía se encuentra en crecimiento, sectores de la economía como el comercio donde se ubican la industria farmacéutica ha ido creciendo; lo que genera una mayor demanda y con esto la posibilidad de contar con más afiliados en el Fondo. A nivel interno se cuenta con experiencia y un número importante de afiliados, a través de los años se ha caracterizado por el buen manejo administrativo, esto favorece la posibilidad de expandir sus operaciones. Teniendo lo anterior por base de formularon estrategias que se esperan permiten aumentar el margen de rentabilidad en 20% en las operaciones, y aumentar capacidad financiera en 30% (valor activo) a través de un incremento de los aportes.

Palabras clave: Planeación Estratégica, Fondo de Empleados, Análisis Interno, Externo, Estrategias, Balance Scorecard.

Abstract

The objective of this work is to identify strategies aimed at obtaining the consolidation of the FEAVANZA Employee Fund, achieving a growth in the number of affiliates, lines of credit and reinvestment of profits that satisfy the associates, allowing consolidating the image in the market and achieving the expected return. At the methodological level, a descriptive study was used, which shows aspects linked to the internal and external context of the Fund, interviews were used to consult primary sources integrated by the FEAVANZA fund management, and the documentary collection was used to review documents for external diagnosis and the sector. Regarding the findings, the external analysis of the Employee Fund FEAVANZA shows that there are opportunities because the economy is growing, sectors of the economy such as the trade where the pharmaceutical industry is located has been growing; what generates a greater demand and with this the possibility of having more affiliates in the Fund. Internally, it has experience and a significant number of affiliates, over the years it has been characterized by good administrative management; this favors the possibility of expanding its operations. Taking this as a basis for formulating strategies that are expected to increase the margin of profitability by 20% in operations, and increase financial capacity by 30% (active value) through an increase in contributions.

Keywords: strategic planning, employee fund, internal, external analysis, strategies, balance scorecard

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es diseñar un Plan Estratégico para que el Fondo de Empleados FEAVANZA lo pueda implementarse en los años 2019 – 2020 y así consolidar su posicionamiento en el mercado.

Para alcanzar dicho objetivo se realiza un análisis externo e interno para el Fondo estableciendo las variables y factores que inciden en sus operaciones y desempeño en el mercado, tales como oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Posteriormente se formula la estrategia derivadas del análisis de la matriz DOFA que permitan mejorar su desempeño económico y posicionamiento en el mercado.

Se aplica las diferentes etapas de la planeación estratégica para la construcción del plan. En especial se tendrá en cuenta el modelo del Balance Scorecard propuesto por Kaplan y Norton (2004)

Se identifica estrategias que permitan el crecimiento, sostenibilidad y posicionamiento de la organización y finalmente se propone un plan de acción para la ejecución de las estrategias propuestas que contenga un sistema para la evaluación y control.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un mundo altamente competitivo y cambiante los planes a largo plazo, deben revisarse y ajustarse a la misma velocidad con que se producen los cambios, es difícil mantener este ritmo y hacer que sea redituable, el fondo de empleados ha crecido en su número de afiliados y ha tenido unos rendimientos grandes, se debe proyectar sus próximos dos años para garantizar su permanencia, evolución y mantener la tendencia en crecimiento con cifras positivas. Los fondos de empleados operan bajos los conceptos de la economía solidaria y esto implica desarrollar actividades en beneficio de sus afiliados, sin embargo, se debe garantizar la sostenibilidad económica en el tiempo, lo que lleva a la necesidad de ser organizados, planificar el crecimiento y sobre todo tener unos lineamientos que faciliten la toma de decisiones.

El Fondo de Empleados ha logrado consolidarse a través de los años de funcionamiento, gracias a la gestión que se ha tenido, se ha fortalecido la relación con sus afiliados brindándoles distintos beneficios, sin embargo, el objetivo del fondo de seguir creciendo aumenta la cantidad de afiliados, la venta de servicio de tal manera que se saque provecho de las capacidades que posee en especial su condición de ofrecer servicios financieros. A la par, está comprometido en propiciar el desarrollo para sus afiliados mediante servicios que mejoren su calidad de vida y la de sus familias, por ello se ofrecen servicios de distinta naturaleza (educación, seguros, recreación, etc.)

Para minimizar el riesgo que pueda traer la toma de decisiones de expansión del mercado y diversificación de productos es necesaria la planificación, de lo contrario se pone en riesgo los recursos financieros que provienen de los aportes de los asociados. Así mismo, se puede incurrir en faltas a la normatividad legal que se dispone en Colombia que regula a las entidades de economía solidaria. Si no se realizan actividades en procura de mejorar el desempeño económico y posicionamiento en el mercado, se corre el riesgo de llegar a la insostenibilidad financiera, en perder asociados ante un panorama más y más

competitivo. En este sentido la planeación es una medida efectiva que permita orientar a la gerencia en la toma de decisiones.

Con la planeación estrategia que se le realice al Fondo de Empleados este puede redefinir sus actuales objetivos, planes y estrategias, para que responda a las situaciones externas y competitivas del mercado y enfoque esfuerzos de acuerdo con sus capacidades internas.

Si el Fondo de Empleados no realiza una planeación estrategia su desempeño se compromete, debido a que el panorama competitivo muestra un mercado con una amplia oferta de productos financieros que resultan atractivos para los afiliados y esto generaría una afectación directa a los ingresos del fondo y perdería participación.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles serían las estrategias que permitan que el Fondo de Empleados FEAVANZA logre un crecimiento, permanencia sostenible y la consolidación de su posición en el mercado?

2. JUSTIFICACIÓN

Una de las competencias más fuertes que debe desarrollar un gerente es un plan estratégico, ya que este le permite visualizar hacia donde se debe dirigir el Fondo de Empleados, coordinando los esfuerzos de las diferentes áreas y cargos, así mismo haciendo un mejor uso de los recursos, lo que incide directamente en el desempeño económico, en los ingresos percibidos, así como la rentabilidad de cada periodo. Por lo tanto, el plan estratégico a través de principios como la misión, visión, políticas y estrategias establece lineamientos para la toma de decisiones tanto de la gerencia, como de los administradores de áreas operativas y de apoyo. Sin embargo, este plan debe nacer de un proceso de análisis del entorno y sector al cual pertenece el Fondo, así mismo de la condición interna donde se reflejen las limitaciones y capacidades, de esto surgen las estrategias que derivan en un plan de acción detallado con indicadores para el seguimiento y control, se definen responsables, presupuesto y cronograma. La elaboración de este proyecto se justifica en la medida que permite al Fondo de Empleados FEAVANZA identificar las falencias de la organización y definir los elementos que permiten su expansión y permanencia.

La elaboración del plan estratégico para el Fondo de Empleados FEAVANZA permite que se apliquen distintos planteamientos teóricos, por un lado, aquellos que refieren al proceso mismo de la construcción del plan, así mismo, de la forma en que se organizan las estrategias. En este caso dichos conceptos se en caminan al contexto de una organización de economía solidaria como lo es el Fondo e Empleados. De esta manera se logra aplicar esto principios considerando la dimensión económica, social y solidaria del Fondo cuyo objetivo final es aportar a la calidad de vida y bienestar de los afiliados. Así mismo, este trabajo permite evidenciar como la legislación que regula a las organizaciones de economía solidaria puede afectar la planeación estratégica, dado que las distintas acciones de los Fondo de Empleados se encuentran reguladas y vigiladas por la legislación y por entidades como la Superintendencia de Economía Solidaria.

En cuanto a lo profesional este trabajo permite desarrollar habilidades y experiencia en materia de planeación estrategia una actividad que es necesaria en el Fondo de Empelados FEAVANZA, como en otras empresas que deben desarrollar esta clase de plan para lograr un mejor desarrollo en el mercado ante un panorama altamente competitivo. La experiencia alcanzada con este trabajo se podrá aplicar a empresas y organizaciones similares, con lo cual se aporta a su desarrollo y al beneficio de sus empleados, afiliados y/o clientes, proveedores y comunidad en general.

3. OBJETIVO

3.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar estrategias encaminadas a obtener el crecimiento y participación del Fondo de Empleados FEAVANZA, permitiendo afianzar la imagen en el mercado y lograr la rentabilidad esperada.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar un análisis externo para el Fondo de Empleados FEAVANZA, estableciendo las variables y factores que inciden en sus operaciones y desempeño en el mercado tales como oportunidades y amenazas.
- ✓ Realizar un análisis interno basado en las fortalezas y debilidades para lograr corregir posibles fallas, optimizar los aspectos positivos y alcanzar la eficiencia del fondo de Empleados.
- ✓ Identificar las estrategias para el Fondo de Empleados FEAVANZA derivadas del análisis de la matriz DOFA que permitan mejorar su desempeño económico, crecimiento y posicionamiento en el mercado.
- ✓ Proponer un plan de acción para la ejecución de las estrategias propuestas al Fondo de Empleados FEAVANZA que contenga un sistema para la evaluación y control.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 Planeación Estratégica

Se define estrategia de acuerdo con los conceptos Ansoff (1965), que menciona que la estrategia es vista como un operador diseñado para transformar la firma de la posición actual a la posición descrita por los objetivos, sujetos a las restricciones de capacidad y potencia. Este autor, especifica la estrategia como la dialéctica de la organización con el entorno, Igor manifiesta que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes y plantea la superioridad del segundo.

A lo largo de la historia el concepto de estrategia se ha ido nutriendo para tener un alcance más amplio y al mismo tiempo práctico, en la actualidad la definición de la estrategia se ha pensado en función de guiar la construcción de un plan, que conlleve a la empresa hacia escenarios deseados con base en el contexto donde se desenvuelve. Para Koontz y Weihrich (2001), la estrategia radica en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una organización y la adopción de los recursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr el cumplimiento.

De igual manera, para Garrido (2006) el éxito de una estrategia depende de múltiples factores:

- a) Lo acertado del análisis del entorno interno y externo de la empresa como son los recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
- b) La evaluación que hayan realizado de la competencia.
- c) La evaluación del entorno y la conformidad con las premisas, planes y cálculos.
- d) Las acciones de las competencias.

Según David (2013), la planeación estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Él dice que esta se encamina en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para conseguir el éxito de una organización. Según Steiner (1997), la planeación estratégica no puede estar separada de funciones administrativas como: la organización, dirección, motivación y control. Además, este tipo de planeación está proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de esta.

- a) La planeación operativa se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operación. Las características más sobresalientes de la planeación operacional son: se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica; es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico; trata con actividades normalmente programables; sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión; cubre períodos reducidos; su parámetro principal es la eficiencia (Ordaz y Saldaña, 2005).

- b) La planificación táctica es una parte tan importante del proceso de planificación de una compañía que suelen contratar empresas consultoras de administración para asistirles en preparar planes tácticos. Una compañía suele comenzar con sus objetivos y luego desarrolla estrategias para cómo lograrlos (Ordaz y Saldaña, 2005).

De acuerdo con David (2013), la planeación estratégica es la formulación, desarrollo y ejecución de los planes empresariales con el propósito de alcanzar las metas planteadas. Es establecer la visión que tenemos de la empresa en el futuro. Una buena planeación estratégica permite a los negocios lograr el éxito, ya que les ayuda a estructurar y analizar los procesos las labores y de la empresa, lo cual permite identificar los errores y problemas que impiden su mejoramiento.

Las etapas de la planeación estratégica son el análisis del entorno, fijación de objetivos, establecimiento de tácticas o técnicas, ejecución, reporte de resultados y evaluación.

a). Análisis de entorno: Esta es la primera etapa en la elaboración de un plan estratégico, donde se revisa la situación de los entornos que inciden en sus operaciones, comerciales, productivas, tanto en el corto plazo como en el mediano. De igual manera se revisan las capacidades internas para hacer frente a las coyunturas del entorno. También es la etapa en la que se realiza la denominada matriz DOFA con la que se hace una identificación precisa de las debilidades que posee la organización, las oportunidades que tiene, las fortalezas que puede aprovechar y las amenazas a las que se enfrentará (David, 2013).

De acuerdo a Thompson (2012) para los responsables de la etapa de diagnóstico se recomienda considerar las siguientes interrogantes:

- ¿quién es o qué representa la organización en su medio?
- ¿dónde está y a dónde quiere llegar?
- ¿con qué cuenta para llegar hasta allá?
- ¿cuáles son los obstáculos posibles en ese camino?
- ¿quién es la competencia?

b). Definir objetivos: en esta etapa, con base en el análisis del entorno y los intereses de la empresa, así como de inversionistas, se procede a formular los objetivos, tanto para el corto como para el largo plazo, estos pueden ser variados pero los que surjan, deben priorizarse de tal modo que permitan orientar todas las tácticas hacia uno en particular a la vez (Thompson, 2012). Los objetivos que se formulen debe hacerse partiendo de los principios organizacionales como la visión, misión, valores, políticas, cultura organizacional y normas.

Los objetivos deben ser acordes a la situación interna y externa de la empresa, en especial de igual forma a la estructura organizacional y cultura porque estos inciden en el éxito de la estrategia y el cumplimiento de los objetivos. Según Parra (2018) de este modo, los objetivos serán cónsonos con la cultura de quienes trabajarán por alcanzarlos, es durante esta etapa cuando se formula la estrategia propiamente, considerando objetivos, tácticas, reporte, evaluación y planes de contingencia.

Lo que se debe recomendar en este aspecto es lograr que se socialice las estrategias, objetivos, planes y de más con quienes participaran de su ejecución, de esta manera se tiene una retroalimentación y lo más importante se logra que estos se comprometan.

c). Establecimiento de tácticas: Desgranar la estrategia. Son los pasos concretos en el camino a lograr los objetivos. Es el detalle de la planificación operativa. El gran objetivo se vuelve operativo y se determinan tareas, recursos disponibles, plazos, indicadores de gestión y responsables (Zambrana, 2014).

Vale decir que, según lo indicado en el anterior apartado, la comunicación de los objetivos también debe considerarse y eso aplica a esta etapa; las tácticas relacionadas con la socialización de la estrategia, también deben ser tomadas en cuenta.

d). Ejecución: Aquí las tácticas se vuelven acciones. En este punto se ponen a prueba las decisiones tomadas hasta el momento. El plan previsto se lleva a cabo y se consumen los recursos estimados para tal fin.

Es en esta fase donde se suelen notar las brechas entre lo planificado y la realidad, es normal que en esta fase surjan las desviaciones del plan porque suelen responder a las exigencias del entorno. Lo ideal es que la mayor parte de las personas que integran la organización, participen de la ejecución de la estrategia, comprendiendo y aceptando la finalidad de esta.

e). Reporte: Esta fase se orienta hacia el seguimiento de las actividades y estrategias que se van ejecutando, lo cual permite identificar falencias y tomar medidas correctivas. La forma en que se generen los reportes son variadas, sin embargo, deben ser de fácil comprensión, cortas y precisas, se puede incluir tablas, gráficas o informes ejecutivos que sintetizen los datos más relevantes (Parra, 2018).

f). Evaluación: Desde el momento en el que se definen los objetivos, se deben considerar los modos e instrumentos para evaluar su cumplimiento (Zambrano, 2014). La evaluación se puede realizar desde la formulación de indicadores, los cuales deben tener su fórmula, la periodicidad con que se calculan. Este proceso debería realizarse en diferentes momentos de la puesta en práctica de la estrategia de modo que se puedan detectar a tiempo los posibles errores y hacer los ajustes correspondientes. Según Parra (2018) se trata de una auditoría permanente que busca identificar situaciones no deseadas y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

Balanced Scorecard

Uno de los modelos de planeación estrategia que han ganado visibilidad en los últimos años es el Balance Scorecard propuesto por Kaplan y Norton (2004) el cual cuenta con cuatro dimensiones relacionadas entre sí.

Según **Kaplan** y Norton (2004), el Balanced Scorecard es la representación de una estructura coherente de la estrategia de la organización, mediante la unión de los objetivos que permiten llegar a un equilibrio con los indicadores de desempeño, con el fin de encaminar el logro de las metas mediante el respaldo y la determinación de actividades. Es decir, Balanced Scorecard debe reflejar la estructura del negocio.

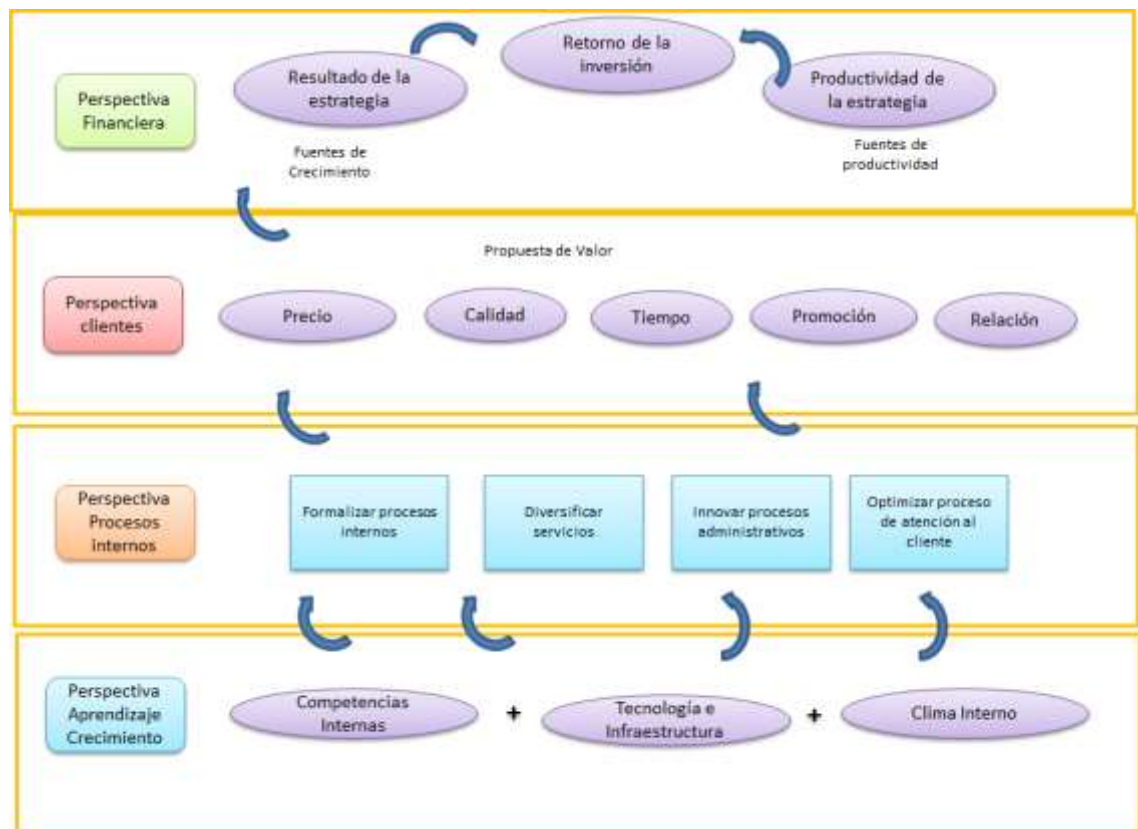
Componentes básicos de un BSC, según Kaplan y Norton (2004)

- a) **Cadena de Relaciones de Causa Efecto:** especifican un conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.

- b) **Enlace a los Resultados Financieros:** Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.
- c) **Balance de Indicadores de Resultados e Indicadores Guías:** Fuera de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que muestren las cosas que se necesita “hacer bien” para cumplir con el objetivo. Estos miden el progreso de las acciones que acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.
- d) **Mediciones que Generen e Impulsen el Cambio:** La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.
- e) **Alineación de Iniciativas o Proyectos con la Estrategia a través de los Objetivos Estratégicos:** Cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores.
- f) **Consenso del Equipo Directivo de la Empresa u Organización:** El BSC es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio y de un acuerdo sobre cómo medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.

El Balanced Scorecard inicia de la visión y estrategias de la organización, mediante la fijación de los objetivos financieros necesarios para lograr la visión ya que es el resultado de la estrategia que en caminan a hacia el cliente, es decir en la organización los procesos internos se planean y van dirigidos a satisfacer las exigencias de los clientes. El modelo de Balance Scorecard tiene cuatro dimensiones como se presenta en la gráfica 1.

Figura 1. Mapa Estratégico según modelo Balanced ScoreCard



Fuente. Kaplan y Norton (2004)

Kaplan y Norton (2004) definen cada una de estas dimensiones.

- **Perspectiva financiera:** Se define como los objetivos e indicadores que guardan proporción con el desempeño financiero, tanto en la ampliación del aumento de los ingresos como de la rentabilidad, uso del capital, reducción de costos, entre otros objetivos que están asociados en sí a la viabilidad y rentabilidad del negocio. De acuerdo con Kaplan y Norton (2004) los objetivos estratégicos en esta dimensión incluyen aspectos como maximizar el valor agregado, incrementar los ingresos y

diversificar las fuentes, mejorar la eficiencia de las operaciones y mejorar el uso del capital.

- **Perspectiva de Clientes:** Esta perspectiva está asociada con el desempeño en el mercado, participación, crecimiento, diversificación de mercados o productos, penetración de los mercados existentes, lo cual está encaminado a tener un mayor volumen de ventas en general para líneas específicas de productos. De acuerdo con Kaplan y Norton (2004) los indicadores típicos de este segmento incluyen: satisfacción de clientes, desviaciones en acuerdos de servicio, reclamos resueltos del total de reclamos, incorporación y retención de clientes, mercado.
- **Perspectiva de Procesos Internos.** Esta perspectiva es importante porque se convierte en el mecanismo con el cual se logra el cumplimiento de las perspectivas anteriores; financiera y clientes. Se basa en construir una estrategia que permita generar una cadena de valor, se debe considerar la eficiencia de los procesos internos de tal manera que se logre responder eficientemente a un crecimiento de las ventas de manera rentable.
- **Perspectiva de Aprendizaje Organizacional.** Esta se orienta hacia la adaptación de la organización, a el entorno cambiante; lo que implica reformular aspectos internos e ir visualizando posibles oportunidades que se van generando en el entorno. Por ello que se deba considerar como el contexto que cambia incide en la capacidad tecnológica, el talento humano, procesos y con base en ello se deba formular acciones para la adaptación. Esta perspectiva es importante porque abre un espacio para reflexionar sobre el desarrollo futuro de la organización y con ello evidenciar oportunidades económicas, identificar nuevos nichos de mercados o productos, así como cambios que permitan ser eficientes en materia de costos, tiempos, elementos que inciden en la satisfacción de clientes y al mismo tiempo en la rentabilidad del negocio.

Para la implementación del modelo del Balance Scorecard de Kaplan y Norton (2004) se deben seguir cuatro fases descritas así:

Implantación del BSC: (Kaplan y Norton). Modelo de las 4 fases:

Fase 1: Concepto Estratégico: Contiene misión, visión, desafíos, oportunidades, orientación estratégica, cadena del valor, plan del proyecto.

Fase 2: Objetivos, Vectores y Medidas Estratégicas: Contiene objetivos estratégicos, modelo causa-efecto preliminar, indicadores estratégicos, vectores estratégicos y palancas de valor.

Fase 3: Vectores, metas e iniciativas: Contiene objetivos estratégicos detallados, modelo causa-efecto con vectores y palancas, indicadores estratégicos, metas por indicador, iniciativas estratégicas.

Fase 4: Comunicación, Implantación y Sistematización: Contiene divulgación, automatización, agenda gerencial con BSC, planes de acción para detalles, plan de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos, plan de despliegue a toda la empresa.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

- Amenazas: son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo (Serna, 2008).
- Debilidades: son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa (Serna, 2008).
- Diagnostico externo: es el proceso para identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno (Betancourt, 2014).
- Diagnostico interno: es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica (Betancourt, 2014).
- Estrategias: acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Las estrategias permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos (Betancourt, 2014).

- Fortalezas: son las actividades o los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución (Serna, 2008).
- Fondos de empleados: Los fondos de empleados son empresas asociativas, de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas por trabajadores dependientes y subordinados, con un mínimo de 10 trabajadores (Departamento Administrativo de la Función Pública, Decreto 1481 de 1989) En Colombia los fondos de este tipo se caracterizan porque se basan en el principio de solidaridad y cooperativismo, se han constituido en una alternativa de desarrollo y acceso a productos financieros como los créditos (Burbano, 2015).
- Misión: formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de sus propósitos. La misión responde a las preguntas: para qué existe la organización, cuál es el negocio, los objetivos, la responsabilidad y derechos frente a los colaboradores y la responsabilidad social (Serna, 2008).
- Oportunidades: son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovecha en forma oportuna y adecuada (Serna, 2008).
- Planes de acción: son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación (Betancourt, 2014).
- Proyecto Estratégico: son aquellas áreas fundamentales para que el negocio logre sus objetivos (Serna, 2008).

- **Visión:** es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro; señala el rumbo, la dirección, es el lazo que une a la empresa con el futuro (Betancourt, 2014).

4.3 MARCO LEGAL

Los Fondos de empleados se rigen por las normas que le son atinentes en las siguientes leyes:

Constitución Política de Colombia de 1991. Define las diferentes formas asociativas con posibilidad de constitución. Incluye también las funciones de inspección, vigilancia y control por parte del Estado. Las referencias a formas asociativas incluyen: Garantía del “derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad” (artículo 38)

Decreto ley 1481 expedido 7 de julio de 1989. Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes internos de responsabilidad y sanciones y se dictan medidas para el fomento de los fondos de empleados. Esta norma consagra la naturaleza jurídica, características, constitución y régimen interno de los Fondos de empleados.

Ley 1391 de 2010, por medio de la cual se modifica el Decreto Ley 1481 de 1989 y se dictan otras disposiciones. Es su artículo 1, esta ley plantea: el objeto de la presente ley es reformar la norma rectora de la forma asociativa conocida como Fondos de Empleados para adecuarla a las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que determinan el quehacer de estas empresas. Así mismo el artículo 2 aborda el tema del vínculo de asociación estableciendo lo siguiente:

“El artículo 4° del Decreto-ley 1481 de 1989 quedará así:

Los Fondos de Empleados podrán ser constituidos por trabajadores dependientes, trabajadores asociados o por servidores públicos.

Parágrafo. Para los efectos de la presente ley, podrán ser asociados las personas que presten servicios a las empresas que generan el vínculo común de asociación, independientemente de la forma de vinculación”.

Ley 79 de diciembre 23 de 1988 "Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa” y Ley 454 del 4 de agosto de 1988 por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.

Ley 454 de 1998. Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.

4.4 MARCO ESPACIAL

La sede administrativa del Fondo de Empleados está ubicada en la ciudad de Cali en el barrio industrial Los Magos, cuenta con 900 asociados distribuidos geográficamente como está a continuación:

Tabla 1. Cantidad de afiliados según región del país

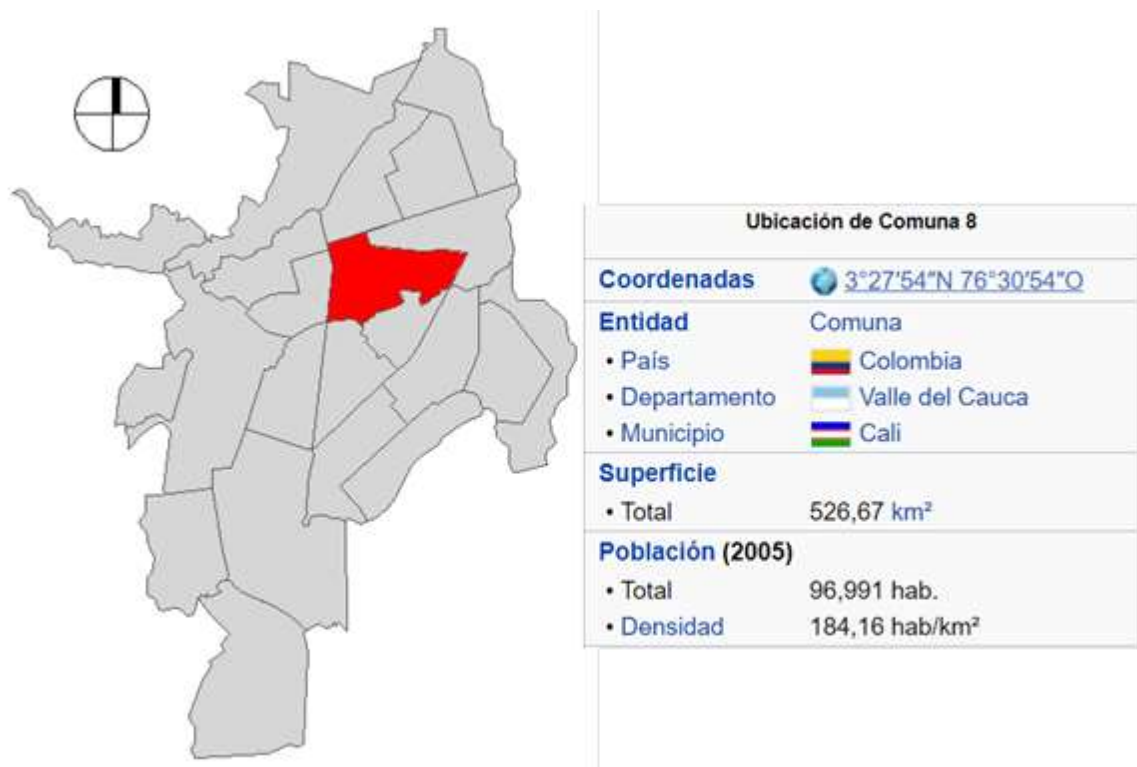
Ubicación	Cantidad afiliados
Antioquia	62
Bogotá	301

Zona Centro (Villavicencio, Tunja, Zipaquirá, Acacias)	8
Cali	423
Barranquilla	46
Cartagena	8
Santa Marta	4
Valledupar	2
Montería	2
Sincelejo	2
Eje Cafetero	18
Ibagué	3
Santanderes	16
Zona Occidente (Florencia, Buga, Popayán, Pasto, Tuluá, Buenaventura)	5
Total afiliados	900

Fuente. Fondo de Empleados. (2018)

Las oficinas centrales del Fondo de Empleados se encuentran en la ciudad de Cali en la comuna 8 conformada por 8 barrios al sur occidente de la ciudad.

Figura 2. Mapa de Cali.



Fuente. Wikipedia (2018) plan de desarrollo por comunas. (2010) Recuperado el 15 de

octubre de 2018 de: <http://www.orgsolidarias.gov.co/qu%C3%A9-es-un-fondo-de-empleados>

4.5 MARCO TEMPORAL

La realización del plan estratégico del Fondo de Empleados con todos los respectivos procesos tendrá un periodo de 4 meses iniciando en septiembre del 2018 hasta diciembre del 2018.

Misión

Acompañamos a nuestros asociados y sus familias, en el progreso y cumplimiento de sus sueños y proyectos para su desarrollo, bienestar y calidad de vida, a través de servicios complementarios y soluciones financieras de corto y mediano plazo, de manera oportuna y rentable (Fondo de Empleados FEAVANZA, 2018).

Visión

Para el 2023 ser la mejor opción para nuestros asociados y sus familias en alcanzar sus sueños y proyectos (Fondo de Empleados FEAVANZA 2018).

4 METODOLOGÍA

4.6 TIPO DE ESTUDIO

Para el desarrollo de este trabajo se utiliza el estudio descriptivo, el cual muestra aspectos ligados al contexto interno y externo del Fondo de Empleados FEAVANZA, según Hernández, Fernández y Baptista (2015), esta clase de estudios permite describir distintos elementos variables o factores que intervienen en el problema de investigación, para este caso lo distintos aspectos que tienen que ver con el plan estratégico en el contexto específico del Fondo de Empleados FEAVANZA y el contexto de las organizaciones de economía solidaria.

En cuanto al enfoque tendrá un componente mixto: la información cuantitativa basada en la descripción de aspectos del entorno, comportamiento del sector, del mercado y desempeño económico del Fondo, y el enfoque a nivel cualitativo donde se describen situaciones del fondo, entorno y sector que explican las situaciones que configuran oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas.

4.7 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del plan estratégico se utiliza el método deductivo, en este caso se coloca en práctica un modelo teórico en un contexto real. Se aplicarán los distintos planteamientos de planeación estratégica los cuales indican las diferentes etapas para la construcción del plan. En especial se tendrá en cuenta el modelo del Balance Scorecard propuesto por Kaplan y Norton (2004)

4.8 TÉCNICAS DE FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el desarrollo de este trabajo se utilizarán dos tipos de fuentes, las primarias y secundarias, de tal manera que se logre realizar el análisis interno y externo del Fondo de Empleados FEAVANZA, con lo cual se tendrá la información (insumo) para definir las diferentes estrategias y luego elaborar el plan de acción para cumplirlas.

4.8.1 Fuentes primarias

La fuente de información primaria está configurada por la gerencia del Fondo de Empleados y directivas para conocer la situación interna. De igual manera se solicita documentación interna para conocer los servicios que ofrece, la cantidad de afiliados, proyectos y planes actuales.

4.8.2 Fuentes secundarias

Estas se configuran por documentos que permitan realizar el análisis externo, se revisa fuentes que documenten la situación del entorno, el mercado y sector. Entre las fuentes figuran documentos oficiales que dan fe de la situación de los entornos en Colombia, entre estas figuran el Departamento Administrativo de Planeación, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Superintendencia Economía Solidaria, entre otras. Adicional se consultan artículos científicos, libros, trabajo de grado y demás documentos que puedan servir de referentes.

4.8.3 Técnicas de recolección de información

En cuanto a las técnicas para la recolección de la información se utilizaron tres técnicas: entrevistas, observación participante y recopilación documental.

- Entrevista. Esta se utiliza para consultar a la gerencia del Fondo de Empleados FEAVANZA.

- Observación participante. Se realizó en las visitas al fondo de Empleados para conocer aspecto como infraestructura, el almacén, el proceso de atención a los afiliados, etc.
- Recopilación documental. Esta se utiliza para consultar fuentes secundarias, especialmente para realizar el análisis externo, donde se incluye entornos, sector y mercado.

4.9 FASES DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de este trabajo se consideran tres fases conforme a los objetivos específicos planteados:

Fase I. En esta se realiza un análisis externo e interno para el Fondo de Empleados FEAVANZA estableciendo las variables y factores que inciden en sus operaciones y desempeño en el mercado, tales como oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Se realizarán las siguientes acciones:

- Revisión bibliográfica.
- Análisis del entorno.
- Matriz EFE
- Matriz EFI
- Matriz de Perfil Competitivo.

Fase II. En esta se formulan las estrategias para el Fondo de Empleados derivadas del análisis de la matriz DOFA que permitan mejorar su desempeño económico y posicionamiento en el mercado. Se realizan las siguientes acciones:

- Elaboración de la DOFA
- Elaboración Matriz del Balance Scorecard.
- Reformular la Misión y Visión.
- Reformular Valores
- Formular Estrategias del negocio.

Fase III. En esta fase se propone un plan de acción para la ejecución de las estrategias propuestas al Fondo de Empleados FEAVANZA que contenga un sistema para la evaluación y control.

- Matriz de BSC.
- Plan de acción
- Cronograma
- Presupuesto
- Matriz indicadores
-

5 DIAGNÓSTICO

5.1 ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO

El entorno en que se desenvuelven las organizaciones sociales y empresariales afecta las operaciones comerciales y/o productivas, administrativas, incide en los clientes, en la legislación, en la cultura y hábitos de consumo. Los fondos de empleados no son ajenos a esta situación dado que están inmersos en un contexto y su éxito depende de diversas variables externas.

Uno de los aspectos más relevantes del entorno es la situación económica la cual guarda relación con la capacidad de los consumidores para demandar bienes y servicios. Así mismo, la buena situación económica conlleva a que las empresas tengan expectativas de crecimiento y expansión, lo que deriva en la inversión en distintos proyectos, aumento de empleos, y demás actividades conexas.

En Colombia la economía es monitoreada por el Banco de la República, en la siguiente tabla se aprecia el comportamiento de los principales indicadores de la economía, entre los cuales figuran el producto interno bruto (PIB), consumo final, formación bruta de capital, exportaciones e importaciones.

Tabla 2. Principales indicadores económicos de Colombia. 2010 a 2017.

Período	PIB		Consumo final		Formación bruta de capital		Exportaciones		Importaciones (-)	
	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %
2010	424.599	4,0	349.303	5,1	104.347	7,7	68.398	1,3	97.260	10,8

2011	452.578	6,6	368.399	5,5	123.617	18,5	76.438	11,8	118.158	21,5
2012	470.880	4,0	386.023	4,8	129.432	4,7	81.016	6,0	128.880	9,1
2013	493.831	4,9	403.945	4,6	137.385	6,1	85.233	5,2	136.584	6,0
2014	515.528	4,4	421.634	4,4	153.326	11,6	83.918	-1,5	147.336	7,9
2015	531.262	3,1	436.794	3,6	155.186	1,2	84.951	1,2	149.425	1,4
2016	542.116	5,2	444.247	5,4	149.903	-2,2	83.958	0,0	138.469	-6,0
2017	551.701	3,8	453.926	3,9	150.009	-3,3	83.421	-1,8	138.809	-7,1

Fuente. Banco de la República. (2018) Indicadores económicos. Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/es/bie>

Como se aprecia en el cuadro 1, el PIB ha tenido un crecimiento positivo en los últimos 8 años, oscilando entre el 3,1% (mínimo) y 6,6% (máximo). Indicando un momento positivo de la economía, permitiendo mayor inversión en actividades productivas. El país presenta una estabilidad relativa, si bien existen variaciones de un periodo a otro, a lo largo de los años se aprecia un crecimiento favorable y con ello las empresas tienen un escenario positivo para que las empresas fomenten la inversión y generación de empleo. El tema del crecimiento del PIB para los próximos años ha despertado un positivismo moderado, dado que la coyuntura internacional ha llevado a que se afecte los ingresos del país, la situación de Venezuela también ha incidido, a pesar de todo esto, se espera que se crezca a un ritmo moderado de 2% a 3%.

Otro de los temas importantes en el entorno es el comportamiento del empleo en Colombia, se han realizado diferentes esfuerzos para reducir la tasa de desempleo y subempleo, así mismo para luchar contra la informalidad. El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) hace seguimiento a este tema, presentando indicadores como la población en edad para trabajar, población económicamente activa, desocupados, entre otros. En el siguiente cuadro se observa el comportamiento de estos indicadores, la tasa de desempleo se reduce progresivamente, en el 2010 se encontraba en 11,8%; para el año 2017 se ubicó en 9,4%. Este indicador varía de una región a otra debido a su capacidad productiva, a la cantidad de población que concentra, entre otras variables.

Tabla 3. Tasa de Ocupación. Entre 2010 a 2017.

Período	Población en edad de trabajar		Población económicamente activa		Desocupados		
	Número de personas (miles)	Número de personas (miles) % de la población en edad de trabajar	Número de personas (miles)	Tasa general de participación*	Número de personas (miles)	Tasa de desempleo**	
Indicadores anuales (promedio enero-diciembre)							
2010	44.218	34.706 78,5	21.777	62,7	2.564	11,8	
2011	44.735	35.248 78,8	22.446	63,7	2.426	10,8	
2012	45.254	35.781 79,1	23.091	64,5	2.394	10,4	
2013	45.774	36.307 79,3	23.292	64,2	2.243	9,6	
2014	46.296	36.827 79,5	23.654	64,2	2.151	9,1	
2015	46.819	37.342 79,8	24.173	64,7	2.156	8,9	
2016	47.343	37.851 80,0	24.405	64,5	2.249	9,2	
2017	47.868	38.355 80,1	24.697	64,4	2.314	9,4	

Fuente. Elaboración Propia con Datos del Banco de la Republica. DANE 2018.

Cuando se analiza el comportamiento del desempleo en un periodo más amplio: 2001 a 2017, se aprecia que el logro es evidente porque se pasó de una tasa de desempleo de 14,95% a 9,4% (Banco de la República, 2018). El panorama a futuro es positivo porque se espera que se generen mayor cantidad de puestos de trabajo, lo que lleva a una reducción del desempleo. Para las empresas este comportamiento es positivo pues significa que mayor cantidad de consumidores cuentan con recursos para comprar; para organizaciones como los fondos de empleados el impacto también es positivo porque permite que mayor cantidad de personas se afilien.

Uno de los aspectos ligados al crecimiento de los servicios financieros es la penetración lograda gracias a herramientas como la Banca Móvil, la cual haciendo uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) logra que los bancos y en sí cualquier institución financiera pueda ofrecer productos y servicios en línea, como pagos, consignación, transferencias, recaudos, etc. Como se observa en la siguiente gráfica, cada día más bancos se han sumado al uso de la banca electrónica.

Figura 3. Ejemplos de banca electrónica



Fuente. Prensa Entidades Bancarias

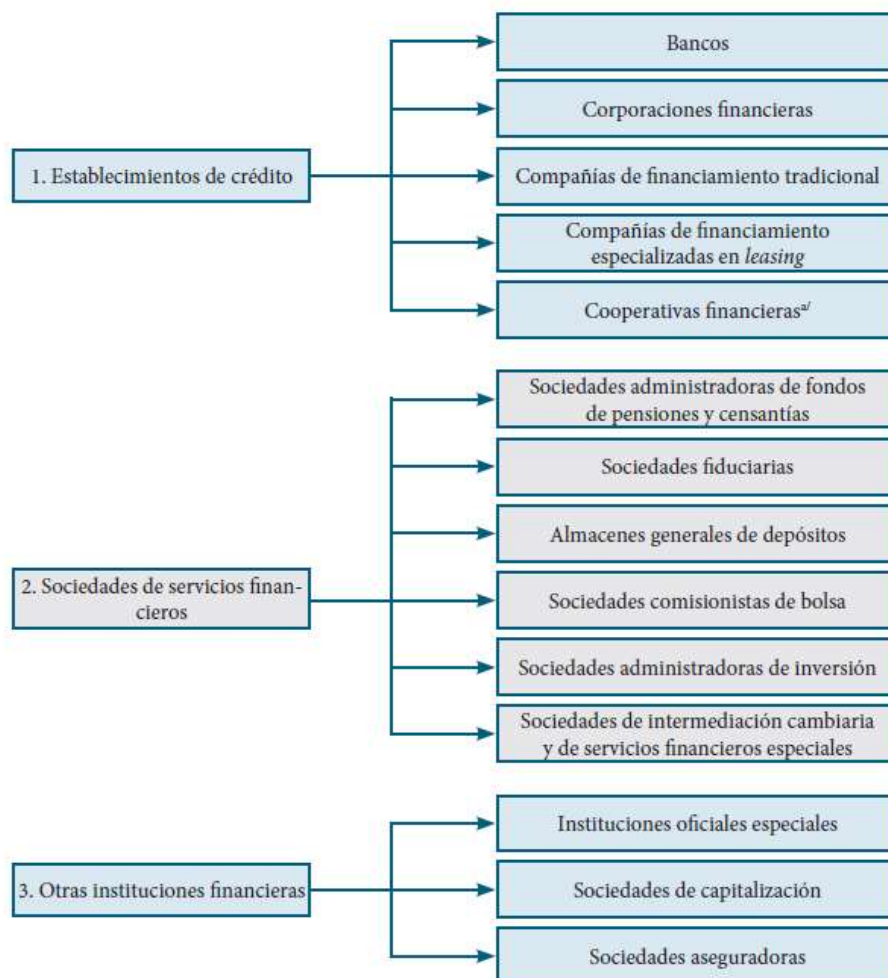
El tema de la banca electrónica ha traído beneficios para los bancos que pueden tener mayor cobertura en el mercado, a la vez los usuarios encuentran confort al no tener que ir a un punto específico de atención (sucursal, cajero, o intermediario -corresponsal). Esta clase de banca ha permitido reducir el costo de las transacciones, aumentar la inclusión financiera y se proyecta como un canal que facilita el comercio electrónico lo que en términos generales favorece la industria y comercio.

5.1.1 ESTRUCTURA DEL SECTOR

Para el fondo de empleados que ofrece servicios financieros, se debe considerar que el entorno donde se encuentra es altamente competitivo porque existen un gran número de entidades que ofrecen servicios de colocación y captación. En el siguiente gráfico se aprecia el tipo de instituciones que componen el sistema financiero colombiano, según el Banco de la República (2013), existen tres grandes categorías, las cuales se diferencian por su orientación, estructura y capacidades. En el país el sector está altamente regulado, además se encuentran bajo la supervisión de la Superintendencia Financiera, Superintendencia de Sociedades y Superintendencia de Economía Solidaria según sea el caso.

Tanto los bancos comerciales como las cooperativas son grandes competidores de los fondos de empleados, los distintos bancos se caracterizan por tener una amplia cobertura del mercado, haciendo presencia en las distintas regiones del país, a la vez que poseen una diversificación amplia de productos y servicios volviéndolos líderes en el sector.

Figura 4. Estructura del sector financiero de Colombia



Fuente. Banco República (2013) Revista del Banco de la República, Numero 1023. Recuperado el 15 de octubre de 2018 de: http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/rbr_nota_1023.pdf

Según el Banco de la República (2013), en Colombia el sector financiero incluidos los bancos, se encuentran regulados; su actividad se ve condicionada por aspectos como la fijación de las tasas de interés. Los esfuerzos que adelanta la Superintendencia Financiera buscan la estabilidad del sector y con ello garantizan dicha condición al resto del sector productivo que ahorran y obtienen crédito.

El sector financiero tiene una relevancia significativa para el país, dado que generan dinamismo de la economía, y son organizaciones que mueven cuantiosos recursos, superiores a otros sectores.

En la siguiente tabla se aprecia el crecimiento que han tenido esta clase de organizaciones que se dedican a la colocación de créditos, como se aprecia el mercado es dominado por los Bancos, las cooperativas de ahorro y crédito han tenido un crecimiento del 4,3% para el 2016, una tendencia positiva si se tiene en cuenta un mercado altamente competitivo.

Tabla 4. Crecimiento de los activos del sector.

Activos de los principales intermediarios financieros

Cifras en \$ billones

Fuente Superfinanciera y Supersolidaria

ACTIVOS	dic-15	jun-16	CRECIMIENTO		TRM \$3.149,47	TRM \$2.916,15	Crecimiento USD\$ millones
			%	billones \$	dic-15	jun-16	
BANCOS	507,20	522,20	2,9%	15,00	161,04	179,07	18,03
COMPAÑÍAS DE FINANCIAMIENTO	28,46	28,69	0,8%	0,23	9,04	9,84	0,80
CORPORACIONES FINANCIERAS	14,12	12,23	-15,5%	-1,89	4,48	4,19	0,29
COOPERATIVAS FINANCIERAS	2,60	2,70	3,7%	0,10	0,83	0,93	0,10
COOPERATIVAS DE AHORRO y CREDIT	11,01	11,50	4,3%	0,49	3,50	3,94	0,45
TOTALES	563,39	577,32	2,41%	13,93	178,88	197,97	19,09

Fuente. FECOLFIN. Federación Colombiana de Cooperativas de Ahorro y Crédito y Financieras. Sector financiero colombiano a junio de 2016. Octubre de 2016

Como ha crecido el sector financiero, también lo han hecho las entidades de economía solidaria que se diferencia de otras entidades bancarias como los bancos y compañías de financiamiento. Las cooperativas como los fondos se caracterizan por la cantidad de asociados que disponen, la cantidad de activos que concentran, así como por la generación de empleo. En la siguiente tabla se presenta la caracterización que de las entidades solidarias que son vigiladas por la Superintendencia de Economía Solidaria, un sector que tiene en total 6.124.639 asociados.

Tabla 5. Caracterización de las entidades bajo la supervisión de la Superintendencia de Economía Solidaria.

TIPO DE ENTIDAD	Nº DE ENTIDADES	Nº DE ASOCIADOS	Nº DE EMPLEADOS	ACTIVOS	PASIVOS	PATRIMONIO	INGRESOS
(cifras en miles de millones de pesos)							
Cooperativa	2.480	5.105.539	60.877	\$23.750,11	\$12.953,10	\$10.797,01	\$15.848,28
Fondo	1.575	999.428	14.334	\$6.891,86	\$4.697,33	\$2.194,54	\$828,57
Mutual	139	18.853	1.760	\$190,85	\$140,72	\$50,14	\$51,46
Otras organizaciones	19	819	127	\$38,51	\$7,36	\$31,14	\$56,73
TOTAL	4.213	6.124.639	77.098	\$30.871,34	\$17.798,51	\$13.072,83	\$16.785,04

Fuente: Base SICSES reporte BI. Corte de información a 31 de diciembre de 2015 obtenida 15 de noviembre 2016.

Fuente. SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA SOLIDARIA. Informe de Gestión 2016. Coordinado por: María Fernanda López Mesa – Oficina Asesora de Planeación y Sistemas. Bogotá. 2016.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para el análisis más específico del sector donde se encuentra el Fondo de Empleados FEAVANZA, se consideró las cinco fuerzas de Porter, donde se analiza la influencia de los competidores potenciales, el poder de negociación de los clientes y proveedores, así como la influencia de los sustitutos, y también la dinámica del sector representada por competidores actuales. En la figura 5 se presenta estas cinco fuerzas.

Figura 5. Cinco fuerzas de Porter aplicadas al Fondo de Empleados



Fuente. Elaboración propia. 2018.

Respecto a los competidores nuevos o potenciales las posibilidades que ingresen a competir son probables, dado que la legislación promueve la asociatividad y existe reglamentación que aprueba la creación de fondos. Sin embargo, los costos de crearlo, alcanzar el punto de equilibrio y tener recursos para la colocación de créditos limita que surjan nuevos. De igual manera la confianza de los trabajadores de las droguerías y farmacias es un tema que se debe trabajar y considerando que ya existe una oferta, es difícil que se afilien a un nuevo fondo o se cambien del actual. Todo lo anterior desestimula que surjan nuevos competidores.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores se considera que es bajo, dado que existe facilidad de remplazarlos con un bajo costo, de esta manera estos acceden a

las condiciones que plantea el fondo FEAVANZA, logrando un beneficio para las dos partes. Es difícil que los proveedores se conviertan en competidores, por ende, se centran en construir una relación de cooperación permanente, brindando una atención esmerada a los afiliados.

El poder de negociación de los clientes es alto, dado que el fondo de empleados, por la naturaleza misma de su organización depende de los aportes que estos realizan. Se considera que tienen un alto poder porque exigen, tiene variedad para escoger en el mercado y esto lleva a que el fondo deba tener condiciones favorables en su crédito. La pérdida de un cliente representa un alto costo por ende el esmerado cuidado en retenerlo y enfocarse en satisfacerlos.

El sustituto tiene de igual manera una alta incidencia especialmente de las instituciones financieras o banca comercial, porque ofrecen diversidad de productos financieros y esto implica que compiten directamente, además pueden complementar la oferta con otros servicios complementarios. Para el fondo de empleados FEAVANZA esto significa una competencia directa, con la cual debe generar un diferenciador, en este caso son las tasas de interés, la facilidad para obtener productos financieros y otros beneficios.

Respecto la dinámica del sector, la competencia entre los fondos de empleados relacionados con las empresas farmacéuticas y droguerías es estable, en gran medida porque cada uno se especializa en un nicho específico, en la medida que expandan sus operaciones la competencia se hará más intensa. En la actualidad no se evidencia una competencia entre estos, sino frente a los sustitutos.

5.1.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO (FCE)

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Para hacer un comparativo en los factores que inciden en la competitividad de cada una de las instituciones que compiten con el Fondo de Empleados, especialmente en los

servicios financieros se utilizó la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), Según David (1997) está “permite identificar plenamente a los competidores de una organización a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades” (p.246)

El procedimiento para realizar dicha matriz consta de los siguientes pasos, según lo detalla Ponce (2007, p.120)

1. Se obtiene información de las empresas competidoras que serán incluidas en la MPC.

2. Se enlistan los aspectos o factores a considerar, que bien pueden ser elementos fuertes o débiles, según sea el caso, de cada empresa u organización analizada.

3. Se asigna un peso a cada uno de estos factores.

4. A cada una de las organizaciones enlistadas en la tabla se le asigna una calificación, siendo los valores de las calificaciones los siguientes: 1: debilidad; 2: menor debilidad; 3: menor fuerza y 4: mayor fuerza.

5. Se multiplica el peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones de las organizaciones o empresas competidoras, obteniéndose el peso ponderado correspondiente.

6. Se suman los totales de la columna del peso (debe ser de 1.00) y de las columnas de los pesos ponderados.

Para este caso se toma al Fondo de Empleados FEAVANZA y a sus competidores más cercanos en la categoría de servicios financieros: Bancolombia, Davivienda, BBVA, Cooperativas y el fondo Fecrecer. Posteriormente se define una serie de factores competitivos, tal como se relacionan a continuación:

- **Conocimiento del cliente y orientación al mercado.** Hace referencia a la capacidad de gestionar la información del cliente, en especial de bases de datos que permiten la segmentación y administración de las relaciones para promoción, ventas y atención.
- **Reputación (Acreditación de marca).** Hace referencia al conocimiento de la marca comercial, así como la actitud y percepción de la misma.

- **Revolución digital.** Refiere a la capacidad en infraestructura para ofrecer a los clientes servicios en línea, tanto dentro de las instituciones como fuera de ellas.
- **Internet de las cosas y tecnología móvil.** Refiere específicamente a la capacidad de ofrecer la banca móvil, que facilita las transacciones, pagos, reclamos y peticiones.
- **Generación de valor.** Refiere a los beneficios que obtiene el cliente por usar los servicios financieros, específicamente la relación costo – beneficio.
- **Balance entre las tasas de colocación y captación.** Se enfoca en el valor de las tasas de interés y su impacto el costo de los créditos y la rentabilidad de las cuentas de ahorro.
- **Regulación.** Refiere a los mecanismos de autorregulación que tienen incidencia en la transparencia de la institución frente a los grupos de interés.
- **Balance en saturación de reglamentaciones y desproteger a los clientes.** Se enfoca en la gestión del riesgo para evitar afectaciones a los intereses de los clientes, asociados o accionistas.

Para cada uno de los factores mencionados anteriormente se establece un peso porcentual según la importancia asignada, se califica la situación de cada uno de estos según el contexto de los competidores evaluados, es decir que cada factor se califica para cada competidor, al final dichas calificaciones se suman para determinar cuál es el líder y en qué posición se ubica en Fondo de Empleados FEAVANZA, además se identifica aspectos a mejorar.

Tabla 6. Matriz de Perfil Competitivo

Factor clave de éxito	Pond.	Avanza		Bancolombia		Davivienda		BBVA		Cooperativas		Fecrecer	
Conocimiento del cliente y orientación al mercado	0,15	3	0,45	3	0,5	3	0,45	3	0,45	2	0,3	4	0,6
Reputación (Acreditación de marca)	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,5	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Revolución digital	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Internet de las cosas y tecnología móvil	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Rentabilidad reducida	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Balance entre las tasas de colocación y captación	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Regulación	0,2	4	0,6	3	0,5	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Balance en saturación de reglamentaciones y desproteger a los clientes	0,2	3	0,45	4	0,6	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Total	1		3,25		3,6		3,7		3,4		2,95		2,95

Fuente. Elaboración propia. (2018)

Como se observa en la anterior tabla el líder entre los competidores es Bancolombia que obtiene una calificación de 3,6, Davivienda con una calificación de 3,7 y BBVA que tiene un 3,4. En parte esto se explica porque dichas instituciones tienen una mayor capacidad en infraestructura, capital y demás recursos, que le permiten tener mayor cobertura del mercado, mayor publicidad y promoción.

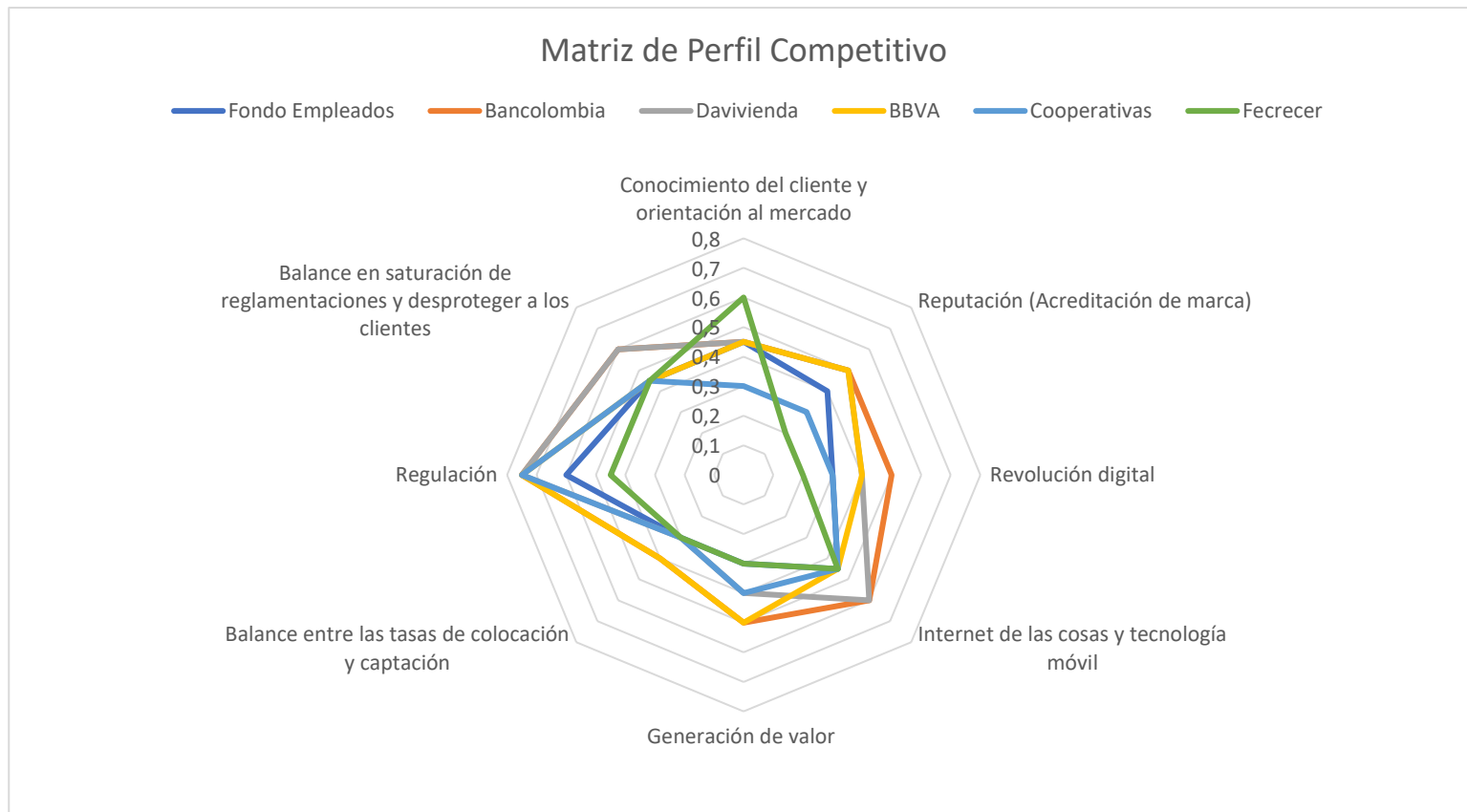
Uno de los aspectos porque Bancolombia tiene una calificación superior se explica porque esta institución financiera concentra las cuentas de nómina de los empleados y con esto facilita que se les ofrezca diferentes tipos de productos financieros, dado que se las cuentas demuestran un ingreso constante lo que ha permitido a los asesores del banco acercarse a empleados (que están afiliados al fondo) y ofrecerles créditos en condiciones favorables, las cuales resultan atractivas dado que están conexas a una serie de beneficios

adicionales, como los puntos de atención, cajeros, corresponsales bancarios, sucursal virtual, además de pólizas de seguros a precios favorables.

El Fondo de empleados FEAVANZA, está a la par de las cooperativas con una calificación de 3,25 lo cual es positivo, sin embargo, se debe mejorar en temas como la acreditación de marca y la generación de valor agregado.

En la siguiente gráfica se aprecia de forma visual el comportamiento de los factores competitivos analizados, el objetivo es que cada una de estos se aproxime al borde, como se observa el Fondo de Empleados FEAVANZA debe mejorar en cada factor, dado que los otros competidores le superan. En especial debe enfocarse en conocer más a sus clientes o afiliados, debe mejorar la generación de valor, la dimensión de revolución digital, aplicaciones para internet móvil, entre otros aspectos.

Figura 6. Matriz de perfil competitivo



Fuente. Elaboración propia. (2018)

Para hacer una comparación con otros fondos de empleados se realiza una matriz de perfil competitivo donde se incluyen fondos de empelados como el de la cadena de Súpermercados y Droguerías Olímpica, el Fondo Cadefam, Fondo de Empleados Colsanitas y el de Laboratorios Abbott. En la siguiente tabla se aprecia la matriz con las respectivas calificaciones.

Matriz de perfil competitivo para fondos

Tabla 7. Matriz de perfil competitivo (MPC) para fondos de empleados

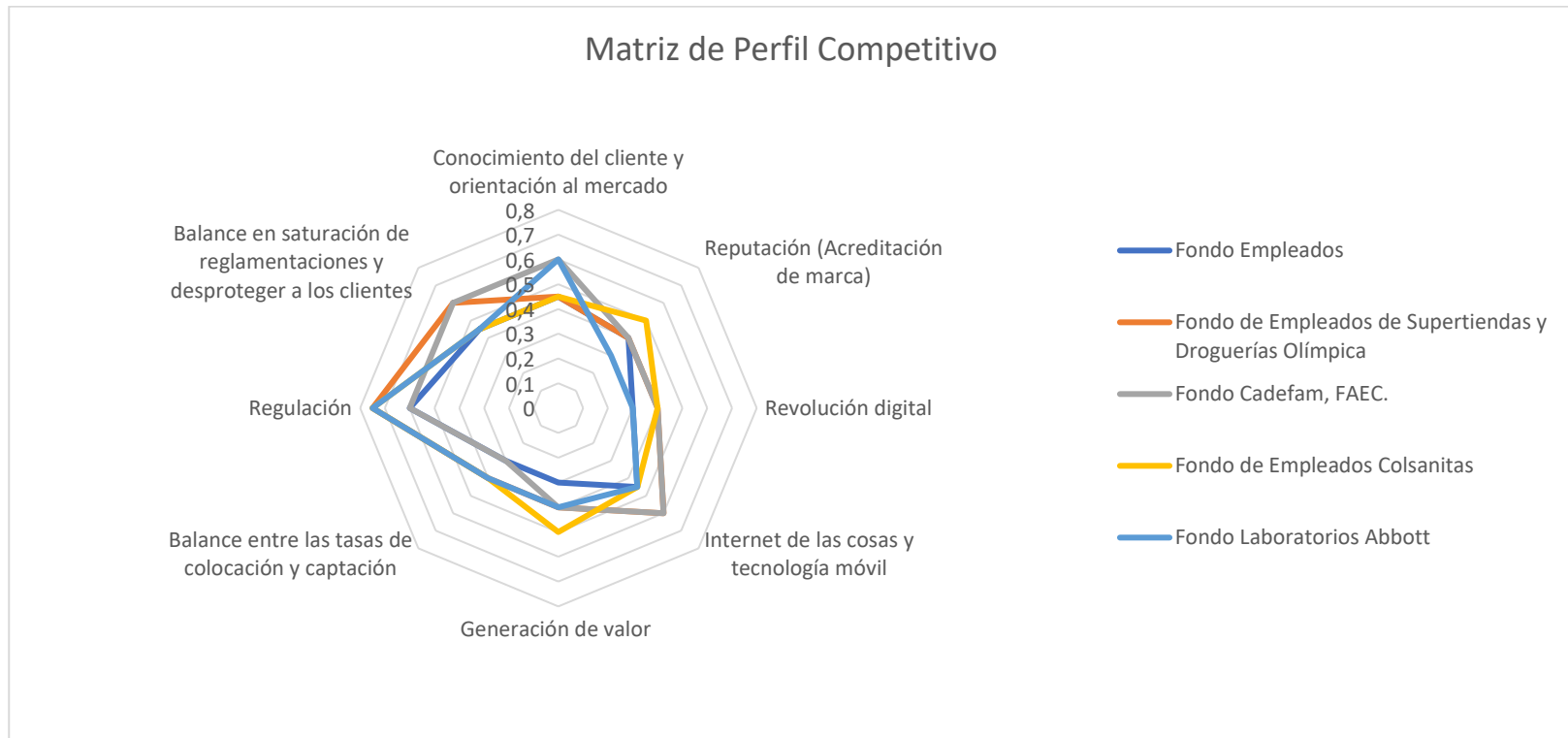
Factor clave de éxito	Pond.	Fondo objeto de estudio		Fondo de Empleados de Supertiemdas y Droguerías Olímpica		Fondo Cadefam, FAEC.		Fondo de Empleados Colsanitas		Fondo Laboratorios Abbott	
Conocimiento del cliente y orientación al mercado	0,15	3	0,45	3	0,5	4	0,6	3	0,45	4	0,6
Reputación (Acreditación de marca)	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Revolución digital	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Internet de las cosas y tecnología móvil	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Rentabilidad reducida	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,5	4	0,4
Balance entre las tasas de colocación y captación	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Regulación	0,2	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Balance en saturación de reglamentaciones y desproteger a los clientes	0,2	3	0,45	4	0,6	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Total	1		3,25		3,85		3,9		3,55		3,35

Fuente. Elaboración propia. (2018)

Según la calificación obtenida el Fondo con mayor desempeño es el las Supertiemdas y Droguerías Olímpica lo cual se explica porque este tiene un fuerte conocimiento del mercado y de sus afiliados, lo que ha permitido optimizar su portafolio de servicios, además considerando que las Supertiemdas y Almacenes Olímpica tienen cobertura a nivel nacional le permite tener un amplio mercado cautivo. El fondo Cadefam y Colsanitas obtienen una calificación de 3,9, estos se han destacado en el mercado nacional y con los años han logrado construir un portafolio de servicios y productos para sus asociados que van más allá de lo financiero, generando beneficios para el afiliado y su familia en área como recreación, salud y educación. Por su parte, el fondo de Laboratorios Abbott recibe una calificación de 3,65 el cual se caracteriza por trabajar de la mano con la empresa, lo que le permite fortalecer sus

estrategias y planes de desarrollo. En la siguiente gráfica se aprecia la matriz de perfil competitivo en forma más ilustrativa, se aprecia que el Fondo de Empleados FEAVANZA (color azul oscuro), debe mejorar sustancialmente en la acreditación de marca, en la generación de valor, revolución digital, en el conocimiento de los afiliados y el mercado.

Figura 7. Matriz de perfil competitivo fondo de empleados



Fuente. Elaboración propia. (2018)

Uno de los aspectos que se evidencia con la matriz de perfil competitivo (MPC) es que la competencia puede provenir de otros fondos, de instituciones como las cooperativas y las instituciones financieras, dado que este tipo de organizaciones; para expandir sus operaciones amplían su cobertura del mercado permitiendo que mayor cantidad de usuarios se puedan afiliar, a la vez la buena situación financiera les ha permitido diversificar sus portafolios de productos y servicios. Por su parte, las instituciones financieras expanden sus operaciones logrando incluir productos de micro finanzas y esto permite que lleguen a distintos segmentos del mercado, incluyendo personas de bajos ingresos, un aspecto que genera que capten en gran proporción, la demanda de productos financieros.

5.1.3 EVALUACIÓN EXTERNA DIRECTA

Matriz de Evaluación de Factores Externos – M.E.F.E.

Con base en la información que se presenta del análisis externo se realiza el análisis de la matriz de evaluación de factores externos, (MEFE) según Fred (2013), en esta se consolidan las principales oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno. Para su realización se lista las amenazas y oportunidades, a cada factor se le asigna un peso relativo según su importancia para el sector competitivo. Posteriormente a cada factor se le califica conforme la empresa lo valora (o gestiona). Para calificar las variables se usan los siguientes parámetros:

- Amenaza Mayor: 1
- Amenaza Menor: 2
- Oportunidad Menor: 3
- Oportunidad Mayor: 4

En la siguiente tabla se presenta la matriz MEFE, donde se sintetiza oportunidades y amenazas.

Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Externos	Pon	Val	Cal
Oportunidades			
Crecimiento de la economía Colombiana implicando mayor disponibilidad de recursos y demanda de bienes y servicios por parte de los clientes potenciales.	0,15	4	0,6
Aumento del empleo formal lo que conlleva a tener una mayor cantidad de personas que puedan afiliarse a los fondos de empleados al tener mejor poder adquisitivo.	0,1	3	0,3
Las nuevas generaciones (millenials y los centenials) prefieren el uso de productos sistematizados; por ejemplo la banca electrónica.	0,1	4	0,4
Crecimiento y fortalecimiento del sistema financiero, incluidas las instituciones de economía solidaria.	0,1	3	0,3
Amenazas			0
Consolidación de las instituciones financieras como los bancos comerciales que expanden su cobertura y diversificación de productos	0,05	2	0,1
Aumento de la regulación a las entidades financieras exigiéndoles más controles y restricciones.	0,2	1	0,2
Nuevos actores en el mercado (cooperativas de vinculo abierto) con beneficios atractivos y de mayor valor percibido.	0,1	3	0,3
Agresiva competencia financiera (bancos), por medio de la nómina de la empresa patronal, con maniobra de compra de cartera y créditos con tasas de interés preferenciales.	0,2	2	0,4
Total			2,6

Fuente. Elaboración propia (2018)

Según la calificación que arrojó la MEFE que fue de 2,6 se evidencia que el sector ofrece mayores oportunidades que amenazas, sin embargo, es necesario que se gestionen las amenazas para mejorar el panorama del entorno y así el fondo de empleados pueda sacar provecho de la situación.

El crecimiento de la economía implica que las empresas incluyendo la industria farmacéutica; donde se ubican los posibles y/o potenciales afiliados, podrán crecer ofreciendo mayor estabilidad laboral y más puestos de trabajo, lo que en sí genera que exista la posibilidad de tener nuevos afiliados y los afiliados existentes incrementen el valor de los aportes.

Respecto a las preferencias de las nuevas generaciones (millennials y los centenials) que prefieren el uso de productos sistematizados; por ejemplo, la banca electrónica, el fondo de empleados debe ajustarse a estos nuevos hábitos de consumo y con ello generar cambios en la forma en que ofertan sus servicios dando cabida a la inclusión de medios digitales.

Respecto a las amenazas se evidencia una fuerte competencia de la banca comercial que se ha visto favorecida por las políticas de inclusión financiera y bancarización. Para el fondo de empleados significa una competencia directa que rivaliza de manera concreta en la colocación y captación de los recursos de los afiliados, por ende, debe generar una diferenciación con la oferta de esta clase de sustitutos.

5.1.4 ANÁLISIS EXTERNO INDIRECTO

Para el análisis externo indirecto se considera las variables del entorno las cuales se analizan usando la Matriz de Evaluación Externa Indirecta, aplicada a cada entorno social - cultural, político – legal y ambiental. En cada matriz se indica la variable, el peso relativo que refiere a la importancia de la variable, los puntos o calificación, así como la ponderación, lo cual lleva a calificar dicho entorno.

Para la realización de cada matriz se tuvo en cuenta los siguientes parámetros:

- Variables económicas
- Variables tecnológicas
- Variables Socio culturales
- Variables Políticas legales
- Variables ecológicas

Para la calificación del análisis externo indirecto se utilizó la Matriz de Evaluación Externa Indirecta, que se realiza con los siguientes parámetros:

%: es el peso relativo de cada variable en el total de variables. Se representa en decimales, va de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante) y representa la importancia del FCE para el logro del éxito de la empresa en el sector. La sumatoria

(total) de los FCE debe ser igual a 1.

Puntos: es la calificación que se le da a cada variable y va de 1 a 4, así: 1: Alta Amenaza; 2: Amenaza Menor; 3: Oportunidad Menor; 4: Alta Oportunidad. El total resulta de dividir los puntos entre el número de variables identificadas o incluidas.

Fuente. Sánchez (2016, p. 9)

5.1.4.1 Variables económicas

En el entorno económico se aprecia un panorama favorable respecto al crecimiento de la economía, generando un crecimiento del sector financiero y los productos que oferta, lo que representa una amenaza significativa para los fondos de empleados, razón por la cual la matriz de evaluación externa arroja una calificación de 2,85, significando que existen oportunidades, sin embargo, se debe considerar el impacto de las amenazas.

Tabla 9. Matriz evaluación externa indirecta entorno económico

Matriz de Evaluación Externa Indirecta			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Crecimiento del producto interno bruto (PIB)	0,20	3	0,6
Reducción del desempleo	0,20	4	0,8
Crecimiento controlado de la inflación	0,15	3	0,45
Crecimiento del sector financiero	0,20	2	0,4
Mayor demanda de productos financieros	0,10	3	0,3
Crecimiento de la oferta financiera	0,15	2	0,3
Total	1		2,85

Fuente. Elaboración propia (2018)

La reducción del desempleo es uno de los aspectos más importantes del entorno económico puesto que al haber mayor cantidad de personas trabajando; se incrementa la probabilidad de tener un número mayor de afiliados potenciales. De igual manera si se tiene estabilidad en los puestos de trabajo significa que los afiliados pueden aumentar sus aportes.

5.1.4.2 Variables tecnológicas

El entorno tecnológico ofrece importantes oportunidades dado que la penetración de las tecnologías de la información y comunicación ha abierto la posibilidad de consolidar el mercado en línea, utilizar redes sociales para realizar promoción y ventas, campañas de promoción; por esa razón este entorno obtuvo una calificación de 3,6

Tabla 10. Matriz evaluación externa indirecta entorno tecnológico

Matriz de Evaluación Externa Indirecta			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Aumento del uso de equipos de cómputo tipo Tablet, IPAD y portátiles.	0,20	4	0,8
Mayor uso de datos y voz a través de Smartphone	0,20	4	0,8
Apoyo y fomento a la banca electrónica por las instituciones financieras.	0,15	3	0,45
Aumento del comercio electrónico por parte de los usuarios.	0,20	4	0,8
Mayor uso de redes sociales para promoción y ventas	0,10	3	0,3
Disminución de costos en equipos para uso de las TIC	0,15	3	0,45
Total	1		3,6

Fuente. Elaboración propia (2018)

En el entorno tecnológico se evidencia un aumento por el consumo de los dispositivos electrónicos que facilitan la comunicación en línea, el comercio electrónico, aspecto que para el Fondo de Empleados FEAVANZA es importante considerar porque conlleva a que deba ajustarse a las tendencias del uso de los servicios financieros en línea lo que en Colombia se conoce como banca en electrónica.

5.1.4.3 Variables Sociales y Culturales

A continuación, se presenta las variables del entorno social y cultural que rodea al Fondo de Empleados FEAVANZA quien obtuvo una calificación de 3,05 lo cual evidencia mayores oportunidades considerando que la sociedad y la cultura de las diferentes regiones se está transformando, incidiendo en los hábitos de compra y la preferencia por bienes y servicios.

Tabla 11. Matriz evaluación externa indirecta entorno social y cultural

Matriz de Evaluación Externa Indirecta			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Crecimiento de la población lo cual potencializa el número de posibles clientes	0,20	4	0,8
Reducción del número de hijos por hogar teniendo como consecuencia más libertad de endeudamiento.	0,20	2	0,4
Envejecimiento de la población disminuyendo las responsabilidades económicas de la población más joven.	0,15	2	0,3
Aumento del turismo y recreación, fomentando solicitud de créditos para este fin.	0,20	4	0,8
Mayor nivel de educación de la población logrando clientes más informados.	0,10	3	0,3
Interés por el uso de tecnologías (TIC)	0,15	3	0,45
Total	1		3,05

Fuente. Elaboración propia (2018)

En lo social y cultural se evidencia una tendencia en aumento del consumo de servicios de turismo y recreación, dado que las parejas reducen en número de hijos y tienen vocación a destinar los recursos hacia otros fines. Para el Fondo de Empleados este aspecto significa que se puede generar una oferta a través de convenios con agencias de viajes, cajas de compensación; para brindarle esta opción a los asociados. De igual manera se puede ofrecer créditos o ahorro programado con esta finalidad.

5.1.4.4 Variables Político – Legales

Respecto a las variables políticas y legales en Colombia se evidencia un fuerte apoyo al bancarización e inclusión financiera, lo que para el fondo de empleados objeto de estudio implica una mayor competencia dado que dichas políticas fortalecen a la banca comercial, al mismo tiempo que implican mayores esfuerzos para el control y afiliación de nuevos afiliados.

Tabla 12. Matriz evaluación externa indirecta entorno político y leales

Matriz de Evaluación Externa Indirecta			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Políticas de fomento de la inclusión financiera	0,15	4	0,6
Políticas de fomento de la banca electrónica	0,15	3	0,45
Mayor regulación a la economía solidaria	0,20	4	0,8
Mayor control a la captación de recursos	0,20	2	0,4
Mayor vigilancia a la promoción y publicidad	0,10	2	0,2
Fomento a las micro finanzas	0,15	2	0,3
Total	1		2,75

Fuente. Elaboración propia (2018)

En Colombia el Estado ha formulado políticas de inclusión financiera lo que ha llevado a que las personas usen con mayor frecuencia los servicios y producto financiero, un aspecto que el fondo puede utilizar para promover el ahorro de los afiliados y para inculcarles que tengan un historial crediticio responsable, tanto en el ahorro como en el pago de sus obligaciones porque esto tiene varias implicaciones para sus proyectos.

5.1.4.5 Variables Ecológicas

En el ámbito ecológico o ambiental existe una mayor exigencia a las empresas para que sean más responsables con el manejo de los residuos, con programas y actividades que busquen compensar el impacto negativo de sus operaciones. A la par la legislación se ha vuelto más estricta y ha mostrado una tendencia por incrementar la exigencia y control sobre cualquier actividad contaminante.

Tabla 13. Matriz evaluación externa indirecta entorno ecológico

Matriz de Evaluación Externa Indirecta			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Mayor exigencia al manejo de residuos sólidos	0,15	4	0,6
Exigencia de RSE a las empresas e instituciones	0,15	3	0,45
Necesidad de un PGIRS por empresa	0,20	4	0,8
Mayor responsabilidad ambiental del consumidor	0,20	2	0,4
Exigencia de tecnologías eco-amigables	0,10	2	0,2
Exigencia de impuestos ambientales	0,15	2	0,3
Total	1		2,75

Fuente. Elaboración propia (2018)

El tema ambiental y/o ecológico exige que las empresas tengan mayor responsabilidad sobre el impacto que generan, por ende, el Fondo de Empleados debe mostrar una imagen de responsabilidad con el ambiente, para ello debe establecer un programa integral del manejo de sus residuos y en sí promover una cultura entre su personal y los afiliados para el cuidado del planeta.

5.2 ANÁLISIS INTERNO

Par el análisis interno se utilizó la Matriz de Evaluación Interna Indirecta con esta se definió una serie de variables para cada dimensión interna, se calificó como fortaleza de debilidad, siguiendo los siguientes parámetros

%: es el peso relativo de cada variable en el total de variables consideradas. Se representa en decimales, va de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante) y representa la importancia del FCE para el logro del éxito de la empresa en el sector. La sumatoria (total) de los FCE debe ser igual a 1.

Puntos: es la calificación que se le da a cada variable y va de 1 a 4, así: 1: Alta Debilidad; 2: Debilidad Menor; 3: Fortaleza Menor; 4: Fortaleza mayor.

El total resulta de dividir los puntos entre el número de variables consideradas.

Fuente. Sánchez (2016, p. 14)

Al multiplicar el peso relativo de cada variable por la calificación se obtiene la ponderación, las cuales sumadas dan una calificación general del área o dimensión.

5.2.1 ASPECTOS EMPRESARIALES: ÁREA DE PRODUCCIÓN

En el área de producción para el fondo de empleados analizados implica todas las actividades que se relacionan con los servicios financieros y solicitudes de los afiliados. Al valorar esta área se obtuvo una calificación de 2,75 dado que se debe mejorar la formalización de los procesos, actualizando y estandarizando para ser más eficientes, así mismo se debe contar con un sistema de información que genere datos más oportunos para la toma de decisiones, entre ellos los que reflejen los hábitos y preferencias de los afiliados, lo cual se puede lograr con un sistema CRM.

Tabla 14. Matriz evaluación interna área de producción

Matriz de Evaluación Interna			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Capacidad para atender solicitudes	0,25	3	0,75
Formalización de los procesos internos	0,1	2	0,2
Disponibilidad de personal para atender solicitudes	0,15	3	0,45
Sistema de información para gestionar procesos	0,2	3	0,6
Gestión eficiente de inventarios en el almacén	0,15	2	0,3
Experiencia de los servicios financieros	0,15	3	0,45
Total	1		2,75

Fuente. Elaboración propia (2018)

A nivel interno se aprecia que el Fondo de Empleados FEAVANZA cuenta con capacidad de respuesta para atender solicitudes financieras, lo que es una gran fortaleza si aumenta la expansión en el mercado, aumenta el número de afiliados y diversifica el portafolio de productos. El fondo posee recursos y el personal cuenta con la capacidad de atender nuevas solicitudes y peticiones lo que favorece las estrategias por extender los beneficios y servicios a nuevos usuarios o afiliados.

5.2.2 ASPECTOS EMPRESARIALES: ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS

En el área de mercadeo y ventas la principal falencia radica en que las actividades que se desarrollan no están integradas a través de un plan estratégico de mercadeo, sino que se ejecutan de manera independiente. Al mismo tiempo es evidente la falta de inversión en el tema de promoción para dar a conocer el fondo, también en acciones que permitan identificar los hábitos y preferencias de los afiliados para estructurar estrategias e incluso diversificar el portafolio de productos y servicios.

Tabla 15. Matriz evaluación interna área de mercadeo y ventas

Matriz de Evaluación Interna			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Estrategias de mercadeo y ventas	0,2	2	0,4
Plan y presupuestos de ventas	0,15	3	0,45
Recursos para promoción y publicidad	0,15	2	0,3
Actividades de promocionales de descuento	0,2	3	0,6
Conocimiento de hábitos y preferencias de afiliados	0,15	2	0,3
Seguimiento al desempeño comercial	0,15	4	0,6
Total	1		2,65

Fuente. Elaboración propia (2018)

El Fondo por su experiencia cuenta con buena planificación y gestión en los presupuestos, dado que el recurso financiero resulta crítico para el éxito de la organización, además es obligatorio llevar un monitoreo y vigilancia tal como lo plantea la norma. Esto tiene una incidencia favorable para alcanzar las metas que se propongan, el personal tiene un desempeño comercial favorable que le permite lograr objetivos concretos. De las debilidades se debe investigar los hábitos de consumo y preferencias de los afiliados para ajustar el portafolio actual y ofrecer nuevas opciones y alternativas.

5.2.3 ASPECTOS EMPRESARIALES: ÁREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

El área de contabilidad y finanzas obtuvo una calificación de 3,3 siendo una de las que demuestra mayor cantidad de fortalezas dado que esta se encuentra constantemente controlada y la gerencia centra su atención en su desempeño. Este buen manejo le ha

permitido tener una capacidad financiera óptima al fondo, a la vez que una significativa liquidez. Para seguir mejorando se requiere estructurar un plan financiero para mejorar la rentabilidad.

Tabla 16. Matriz evaluación interna área de contabilidad y finanzas

Matriz de Evaluación Interna			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Capacidad financiera	0,25	4	1
Nivel de endeudamiento	0,15	3	0,45
Nivel de liquidez	0,2	4	0,8
Gestión eficiente del sistema contable	0,1	3	0,3
Políticas contables claras y actualizadas	0,15	2	0,3
Seguimiento y control financiero	0,15	3	0,45
Total	1		3,3

Fuente. Elaboración propia (2018)

La capacidad financiera del fondo de empleados FEAVANZA es una de las mayores fortalezas dado que se tiene una base de aportes que le permite contar con recursos para la colocación de productos de crédito y además financiar los planes que se propongan con el fin de expandir sus operaciones. De las debilidades que se disponen es la falta de actualización de los procesos contables, con la Normas Internacionales de Información Financiera, se hace necesario ajustar los manuales de procesos para actualizarlos a los cambios que exige la ley.

5.2.4 ASPECTOS EMPRESARIALES: ÁREA DE TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano en el fondo de empleados obtiene una calificación fue de 3,0 siendo una fortaleza, sin embargo, se debe mejorar en los programas de motivación, en el desarrollo de un plan carrera que permita a los empleados crecer como personas y profesionales. De igual manera actualizar las funciones de cada cargo, con los cambios que se puedan introducir con un plan estratégico.

Tabla 17. Matriz evaluación interna área de talento humano

Matriz de Evaluación Interna			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Experiencia y conocimiento del personal	0,15	4	0,6
Formalización de las funciones de cada cargo	0,25	3	0,75
Compromiso del personal	0,15	4	0,6
Existencia de un programa de motivación	0,15	2	0,3
Existencia de un plan de carrera	0,15	2	0,3
Ejecución de un programa de capacitación y formación	0,15	3	0,45
Total	1		3

Fuente. Elaboración propia (2018)

Respecto a la gestión del talento humano cada empleado tiene claridad de sus funciones y de cómo su cargo aporta al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales, aspecto que le permite al Fondo de Empleados FEAVANZA comprometer y delegar a su personal funciones frente a las estrategias propuestas. De las debilidades a corregir figura la motivación y un plan carrera, en el corto plazo se debe trabajar en generar acciones que motiven más allá de la compensación económica, se debe trabajar en temas de integración, capacitación y formación.

5.2.5 ASPECTOS EMPRESARIALES: FUNCIONES DE LA GERENCIA: PLANEACIÓN

La gerencia en el fondo de empleados ha realizado actividades de planeación, sin embargo, no bajo el concepto de planeación estratégica, esto ha generado que ciertas actividades estén desarticuladas, exista duplicidad de actividades y no se tenga continuidad con ciertos planes propuestos para diferentes áreas. La calificación de esta dimensión fue de 2,65, lo que significa que se debe mejorar en el desarrollo de planes estratégicos y de mercadeo, principalmente.

Tabla 18. Matriz evaluación interna función de planeación

Matriz de Evaluación Interna			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Existencia de planes de desarrollo	0,25	3	0,75
Elaboración de planes estratégicos	0,2	2	0,4
Formulación de estrategias de mercadeo	0,15	2	0,3
Inclusión de los colaboradores en la construcción de los planes	0,15	3	0,45
Planificación de los recursos demandas por área	0,1	3	0,3
Evaluación del desempeño para planear mejoras	0,15	3	0,45
Total	1		2,65

Fuente. Elaboración propia (2018)

La empresa si bien cuenta con planes de desarrollo estos son orientados más a corto plazo; con la planeación estrategia se puede maximizar los beneficios que estos generen. Por medio de la formulación de estrategias se podrá tener claridad de cómo lograr el crecimiento y expansión del mercado, así mismo cuales son las mejores estrategias para hacer frente a un entorno más competitivo, en especial para diferenciarse de los sustitutos que tienen una fuerte incidencia.

5.2.6 ASPECTOS EMPRESARIALES: FUNCIONES DE LA GERENCIA: ORGANIZACIÓN

En la dimensión de organización en el fondo de empleados se presenta un panorama positivo dado se ha distribuido de manera eficiente las funciones y responsabilidades, la debilidad radica en la distribución de recursos, especialmente para actividades de mercadeo, promoción y gestión comercial. La calificación de esta dimensión fue de 3,3 lo que evidencia que prevalecen las fortalezas.

Tabla 19. Matriz evaluación interna función de organización

Matriz de Evaluación Interna Indirecta			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Distribución de funciones por área y proceso	0,25	4	1
Definición de objetivos por área	0,2	3	0,6
Distribución de recursos por área	0,1	2	0,2
Organización de presupuesto por área	0,15	3	0,45
Evaluación del desempeño por área	0,2	3	0,6
Correctivos formulador por cada área	0,15	3	0,45
Total	1,05		3,3

Fuente. Elaboración propia (2018)

Respecto a la organización el fondo cuenta con una adecuada distribución de las funciones por área, lo que incide en la eficiencia al momento de realizar trámites y peticiones de los afiliados. Lo que se debe lograr es gestionar de manera más eficiente los recursos, especialmente para el área encargada de las actividades de mercadeo, para que así puedan financiar las estrategias de mercadeo entre ellas las de promoción y publicidad.

5.2.7 ASPECTOS EMPRESARIALES: FUNCIONES DE LA GERENCIA: DIRECCIÓN

La dirección realizada por la gerencia muestra mayor prevalencia de las fortalezas, la calificación que se logró según la matriz de evaluación interna indirecta fue de 3,5, lo que se explica por la capacidad de liderazgo, comunicación, la inclusión y coordinación de trabajo en equipo.

Tabla 20. Matriz evaluación interna función de dirección

Matriz de Evaluación Interna			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Capacidad de liderazgo	0,15	4	0,6
Comunicación con los colaboradores	0,2	3	0,6
Inclusión de los colaboradores en proyectos y planes	0,2	3	0,6
Capacidad de negociación y solución de conflictos	0,15	4	0,6
Gestión de relaciones con afiliados	0,1	3	0,3
Coordinación del trabajo en equipo	0,2	4	0,8
Total	1		3,5

Fuente. Elaboración propia (2018)

El Fondo de Empleados FEAVANZA se caracteriza por un ambiente de trabajo gratificante lo cual ha incidido en un trabajo en equipo coordinado en las diferentes áreas. La capacidad de liderazgo ha permitido tener participación en cada decisión y proyecto emprendido, lo que se debe hacer a futuro es mejorar la comunicación el ambiente externo, especialmente hacia los afiliados con lo cual se debe fortalecer la relación para que se fidelicen y se logre la reincidencia en la toma de servicios.

5.2.8 ASPECTOS EMPRESARIALES: FUNCIONES DE LA GERENCIA: CONTROL

El control en la empresa obtuvo una calificación de 2,8, lo cual se explica porque este se ha enfocado en las actividades financieras y contables, se debe mejorar la socialización del control, así mismo realizar seguimiento a los planes de desarrollo para verificar si se están cumpliendo y si se les está dando continuidad. Así mismo, falta un diagnóstico del clima organizacional para identificar los factores de motivación, y si existen temas que afectan el bienestar de los empleados.

Tabla 21. Matriz evaluación interna función de control

Matriz de Evaluación Interna			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Seguimiento y control financiero	0,25	4	1
Evaluación del desempeño por áreas	0,2	3	0,6
Socialización de resultados del control	0,15	2	0,3
Falta de control a los planes de desarrollo	0,2	2	0,4
Seguimiento a los cambios del sector	0,1	3	0,3
Falta de control al clima organizacional	0,1	2	0,2
Total	1		2,8

Fuente. Elaboración propia (2018)

El Fondo de Empleados FEAVANZA siempre se ha enfocado en lograr la transparencia en el manejo de los recursos, esto le ha permitido ganarse la confianza de los afiliados, además dar pleno cumplimiento de la normatividad que rige a las entidades de economía solidaria, esto le ha permitido tener un fuerte y efectivo control y seguimiento financiero lo que es positivo para la inversión en planes de desarrollo y hacer verificación que se cumplan con los presupuestos elaborados. En las debilidades del control se debe trabajar en evaluación del clima organizacional, si bien este es positivo, el fondo no conoce las causas que puedan generar desmotivación que en el largo plazo puede afectar el desempeño laboral.

5.3 DIAGNÓSTICO EXTERNO

En la siguiente tabla se revisa la síntesis del análisis externo, según lo encontrado se observa mayor cantidad de oportunidades que amenazas. Sin embargo, para el aprovechamiento de este escenario, se debe realizar unas estrategias que potencialice las capacidades de la empresa.

Tabla 22. Síntesis análisis externo

ANÁLISIS EXTERNO	
Oportunidades	Amenazas
Crecimiento del producto interno bruto (PIB)	Crecimiento del sector financiero
Reducción del desempleo	Crecimiento de la oferta financiera
Crecimiento controlado de la inflación	Reducción del número de hijos por hogar
Mayor demanda de productos financieros	Envejecimiento de la población
Aumento del uso de equipos de cómputo tipo Tablet, IPAD y portátiles.	Mayor control a la captación de recursos
Mayor uso de datos y voz a través de Smartphone	Mayor vigilancia a la promoción y publicidad
Apoyo y fomento a la banca electrónica	Fomento a las microfinanzas
Aumento del comercio electrónico	Mayor responsabilidad ambiental del consumidor
Mayor uso de redes sociales para promoción y ventas	Exigencia de tecnologías eco-amigables
Descenso en costos de equipos para uso de las TIC	Exigencia de impuestos ambientales
Crecimiento de la población lo cual potencializa el número de posibles clientes	
Aumento del turismo y recreación, fomentando solicitud de créditos para este fin.	
Mayor nivel de educación de la población logrando clientes más informados.	
Interés por el uso de tecnologías (TIC)	
Políticas de fomento de la inclusión financiera	
Políticas de fomento de la banca electrónica	
Mayor regulación a la economía solidaria	
Mayor exigencia al manejo de residuos sólidos	
Exigencia de RSE a las empresas e instituciones	
Necesidad de un PGIRS por empresa	

Fuente. Elaboración propia (2018)

5.4 DIAGNÓSTICO INTERNO

A continuación, se observa la síntesis del análisis interno, como se aprecia son mayores las fortalezas que las debilidades, por ello el fondo de empleados deberá generar estrategias apalancadas en las fortalezas y corregir las actuales debilidades.

Tabla 23. Síntesis análisis interno

ANÁLISIS INTERNO	
Fortalezas	Debilidades
Capacidad para atender solicitudes	Formalización de los procesos internos
Disponibilidad de personal para atender solicitudes	Gestión eficiente de inventarios en el almacén
Sistema de información para gestionar procesos	Estrategias de mercadeo y ventas
Experiencia de los servicios financieros	Recursos para promoción y publicidad
Plan y presupuestos de ventas	Conocimiento de hábitos y preferencias de afiliados
Actividades de promocionales de descuento	Existencia de un programa de motivación
Seguimiento al desempeño comercial	Existencia de un plan de carrera
Experiencia y conocimiento del personal	Elaboración de planes estratégicos
Formalización de las funciones de cada cargo	Formulación de estrategias de mercadeo
Compromiso del personal	Distribución de recursos por área
Ejecución de un programa de capacitación y formación	Socialización de resultados del control
Existencia de planes de desarrollo	Falta de control a los planes de desarrollo
Inclusión de los colaboradores en la construcción de los planes	Falta de control al clima organizacional
Planificación de los recursos demandas por área	
Evaluación del desempeño para planear mejoras	
Distribución de funciones por área y proceso	
Definición de objetivos por área	
Organización de presupuesto por área	
Evaluación del desempeño por área	
Correctivos formulador por cada área	
Capacidad de liderazgo	
Comunicación con los colaboradores	
Inclusión de los colaboradores en proyectos y planes	
Capacidad de negociación y solución de conflictos	
Gestión de relaciones con afiliados	
Coordinación del trabajo en equipo	
Seguimiento y control financiero	
Evaluación del desempeño por áreas	
Seguimiento a los cambios del sector	

Fuente. Elaboración propia (2018)

6 PLATAFORMA ESTRATÉGICA

6.1 VISIÓN

Para el año 2025 ser el fondo líder en la ciudad de Cali en el sector de la industria farmacéutica, brindando un portafolio de productos y servicios en el ámbito financiero, cultural, educativo, turístico, para generar bienestar y calidad de vida para los afiliados y sus familias.

6.2 MISIÓN

Somos un Fondo de Empleados para empresas y organizaciones del sector de la industria farmacéutica, contamos con portafolio de productos y servicios en el ámbito financiero, cultural, educativo, turístico, con los cuales se busca generar bienestar entre los afiliados, garantizando la sostenibilidad financiera, para lo cual se recurre a construir alianzas permanentes con afiliados, empleados y proveedores.

6.3 OBJETO SOCIAL

El objeto social del Fondo de Empleados es brindar servicios para todos sus afiliados para alcanzar su bienestar, garantizando la administración de sus aportes de manera responsable según los criterios de la economía solidaria.

6.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

El fondo de empleados es una organización de economía solidaria, su objetivo es brindar beneficios para los afiliados, al mismo tiempo garantizar la sostenibilidad financiera. Por ello se establecen dos principios fundamentales que guían la toma de decisiones:

- **Vocación del beneficio colectivo.** Velar porque los recursos del fondo se enfoquen en generar un beneficio a los afiliados y su familia, para mejorar su calidad de vida, ayudarlos a progresar y superarse.
- **Sostenibilidad financiera y crecimiento progresivo.** Velar porque los recursos del fondo se administren de forma racional sin generar riesgos o pérdida de su valor, para lo cual se tendrá una gestión transparente y clara.

6.5 VALORES CORPORATIVOS

Con el fin de incidir en el clima organización se establece una serie de valores orientados a construir relaciones de respeto, cordialidad y cooperación con colaboradores, asociados, proveedores y comunidad en general.

- **Respeto:** Brindar un trato cordial, ameno, reconociendo y tolerando las diferencias, usando una comunicación abierta, sincera y oportuna.
- **Honestidad:** Brindar siempre una respuesta y trato caracterizado por la transparencia, donde se hace énfasis en la oportunidad, la claridad y cordialidad.
- **Responsabilidad:** Asumir la consecuencia de los actos, manteniendo una actitud proactiva cuando se requiere mejorar, corregir o aportar para solucionar una situación.
- **Solidaridad:** Mantener una vocación de trabajo en equipo para brindar una atención integral a los afiliados, compañeros de trabajo y comunidad en general.

6.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para el desarrollo de los objetivos estratégicos se usa el modelo de Balance Scorecard, para lo cual se presentan objetivos en cuatro dimensiones, tal como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 24. Objetivos estratégicos

PERSPECTIVAS	OBJETIVO
FINANCIERA	Aumentar el margen de rentabilidad en 20% en las operaciones del fondo de empleados para el 2020.
	Lograr un incremento en la capacidad financiera en 30% (valor activo) al finalizar el 2020, a través de un incremento en los aportes.
	Reducir costos y gastos en un 30% en el 2019.
DE CLIENTES	Aumentar las ventas para 2019 en 20% apalancados en los productos financieros (créditos)
	Aumentar las ventas en 15% para el 2021 de productos financieros (créditos).
	Incrementar la participación en el mercado del 3% al 8% entre los fondos de empleados del sector farmacéutico al 2020.
DE PROCESO INTERNOS	Estandarizar y elaborar los protocolos del 100% de los procesos que se realizan en el Fondo de Empleados, para la sistematización de todas las actividades propias de su ejercicio para Marzo 30 del 2019.
	Desarrollar y documentar los manuales de las descripciones de los cargos del 100% de las funciones del personal del fondo de empleados conforme a las responsabilidades asignadas y a los cambios que se generan en los diferentes procesos que se realizan. Deben estar finalizados al 30 de Junio del 2019.
	Capacitar al 100% del personal conforme a los cambios del proceso y modificación de las actividades del cargo durante el primer semestre del 2019.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Ampliar y/o actualizar en un 10%, la infraestructura del sistema de información para facilitar la toma de decisiones, durante el primer trimestre del 2019.
	Evaluar el riesgo para el 100% de los procesos a fin de tener un plan de prevención y reacción. A Junio del 2019.
	Aumentar el inventario de productos en un 40% en el almacén en el segundo semestre del 2019.

Fuente. Elaboración propia. (2018)

7 PLAN ESTRATÉGICO FONDO DE EMPLEADOS 2019 - 2020

Para el cumplimiento de la misión y visión de la empresa, así como los objetivos propuestos se presenta en plan estratégico, el cual se genera del análisis externo e interno, donde se reflejan las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, con las cuales se construye la Matriz DOFA.

7.1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Con base en el análisis de las dimensiones externa e interna del Fondo de Empleados FEAVANZA, se procede a realizar el análisis de las estrategias, las cuales se formulan cruzando las variables: oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. De esta manera se plantea cuatro grupos de estrategias: DO, DA, FO y FA.

7.1.1 ESTRATEGIAS F.O.

Las estrategias FO resultan se cruzar las fortalezas y oportunidades evidenciando así qué estrategias puede ejecutar el Fondo de Empleados FEAVANZA para aprovechar las coyunturas del entorno y sus capacidades.

Tabla 25. Estrategias FO

Estrategias FO
Establecer una mayor promoción de los productos financieros a través de los canales digitales.
Elaborar un plan de medios basados en redes sociales, aplicaciones para smartphone y lograr contactar un mayor número de personas.
Diversificar el portafolio de servicios introduciendo servicios de banca electrónica y procedimientos conexos.
Implementar un sistema de información para realizar trámites de los diferentes afiliados.
Establecer un programa de RSE fomentando la responsabilidad ambiental para generar una imagen de un fondo responsable con la sostenibilidad ambiental.

Fuente. Elaboración propia. (2018)

7.1.2 ESTRATEGIAS F.A.

Las estrategias FA surgen de cruzar las fortalezas y amenazas, de esta manera se hace frente a las acciones que realizan los competidores y el sector como tal, en especial cuando se fomenta la inclusión financiera, la banca electrónica y el uso masivo de medios digitales para enfrentar los diferentes servicios de competidores y sustitutos del fondo de empleados.

Tabla 26. Estrategias FA

Estrategias FA
Ampliar la oferta de productos financieros en particular los que se basan en la banca electrónica para llegar a mayor número de clientes.
Usar redes sociales, aplicaciones, internet en general para realizar actividades de promoción y ventas.
Establecer un plan de venta basados en los canales digitales para llegar a los consumidores (Milenials) que prefieren estos medios.
Ofrecer servicios orientados a los nuevos hogares (milenials) que prefieren servicios como educación, turismo, cultura y recreación.
Elaborar programas de sostenibilidad para atraer a la población joven preocupada por el medio ambiente, el desarrollo social y económico.

Fuente. Elaboración propia. (2018)

7.1.3 ESTRATEGIAS D.O.

Las estrategias DO brindan soluciones que permiten superar las actuales debilidades, de tal manera que se elimine o se reduzca su impacto. Logrando así corregir las limitantes internas actuales, para que a futuro se minimicen los riesgos de la implementación de los planes y proyectos del fondo de empleados.

Tabla 27. Estrategias DO

Estrategias DO
Rediseñar los procesos establecidos para identificar, registrar y consolidar la información financiera de los posibles clientes, permitiendo así segmentarlos y ofrecerles productos atractivos a sus intereses y necesidades; adicionalmente la introducción de las TIC para automatizar dichos procesos.
Establecer un programa de desarrollo del personal para capacitarlos en los nuevos cambios y manejo de las TIC en actividades de venta y promoción.
Evaluar el riesgo para el 100% de los procesos a fin de tener un plan de prevención y reacción. A Junio del 2019.
Aumentar el inventario de productos en un 40% en el almacén en el segundo semestre del 2019.
Elaborar un programa de motivación para mejorar el clima organizacional y que el personal este altamente comprometido con los procesos desarrollados y el alcance de los objetivos o metas propuestas.

Fuente. Elaboración propia. (2018)

7.1.4 3.1.4 ESTRATEGIAS D.A.

Las estrategias DA permiten hacer frente a las diferentes circunstancias externas generadas por la competencia, cambios en el sector y en el entorno, así como las limitantes internas. Estas estrategias permiten reducir las debilidades y al mismo tiempo el impacto de las amenazas.

Tabla 28. Estrategias DA

Estrategias DA
Generar un programa de desarrollo del personal para que se adapte a los cambios propuestos e implementar las TIC a los procesos internos.
Adecuar el portafolio de servicios y productos a los cambios demográficos y culturales de la población.
Destinar mayor cantidad de recursos para la elaboración y gestión de una estrategia promocional que posicione la marca y traiga mayor cantidad de afiliados.
Realizar investigaciones de mercado para conocer las preferencias y hábitos de consumo de los afiliados con lo cual se dispone de información para ajustar el portafolio de servicios.
Implementar un sistema de control que permita hacer seguimiento a los planes y proyectos implementados.

Fuente. Elaboración propia. (2018)

7.2 MATRIZ DOFA O FODA

En la siguiente tabla se aprecia la matriz DOFA donde se sintetizan las variables externas: oportunidades y amenazas, y las variables internas: debilidades y fortalezas. A sí mismo se presenta el cruce de estas variables que llevan a tener las estrategias DO, DA, FO y FA.

Tabla 29. Matriz DOFA

	ANÁLISIS INTERNO	
	Fortalezas	Debilidades
	<p>Capacidad, disponibilidad y compromiso para atender solicitudes. Sistema de información para gestionar procesos. Experiencia en los servicios financieros. Plan y presupuestos de ventas. Actividades promocionales y descuentos Seguimiento al desempeño comercial. Ejecución de un programa de planificación de los recursos y presupuestos por demanda y actividades de cada área. Evaluación del desempeño por área para planear mejoras. Capacidad de negociación y solución de conflictos. Gestión de relaciones con afiliados. Coordinación del trabajo en equipo. Seguimiento y control financiero. Seguimiento a los cambios del sector.</p>	<p>Formalización de los procesos internos Gestión eficiente de inventarios en el almacén. Estrategias de mercadeo y ventas. Recursos para promoción y publicidad Conocimiento de hábitos y preferencias de afiliados. Existencia de un programa de motivación. Existencia de un plan de carrera. Elaboración de planes estratégicos. Formulación de estrategias de mercadeo. Distribución de recursos por área. Socialización de resultados del control Falta de control a los planes de desarrollo. Falta de control al clima organizacional.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Crecimiento del producto interno bruto (PIB). Reducción del desempleo. Crecimiento controlado de la inflación. Mayor demanda de productos financieros. Mayor uso de datos y voz a través de Smartphone y telefonía celular. Apoyo y fomento a la banca electrónica y comercio. Mayor uso de redes sociales para promoción y ventas. Descenso en costos de equipos para uso de las TIC. Crecimiento de la población. Aumento del turismo y recreación. Mayor nivel de educación de la población. Políticas de fomento de la inclusión financiera. Mayor regulación a la economía solidaria. Mayor exigencia al manejo de residuos sólidos. Exigencia de RSE a las empresas e instituciones. Necesidad de un PGIRS por empresa.</p>	<p>Estrategias FO</p> <p>Establecer una mayor promoción de los productos financieros a través de canales digitales. Elaborar un plan de medios basados en redes sociales, aplicaciones para smartphone y llegar a mayor número de personas. Diversificar el portafolio de servicios introduciendo servicios de banca electrónica y procedimientos conexos. Implementar un sistema de información para realizar trámites de los diferentes afiliados. Establecer un programa de RSE fomentando la responsabilidad ambiental para generar una imagen de un fondo responsable con la sostenibilidad ambiental.</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>Rediseñar los procesos para ajustarlos a los cambios en el portafolio de servicios y la introducción de las TIC para automatizar procesos. Establecer un programa de desarrollo del personal para capacitarlos en los nuevos cambios y manejo de las TIC, en actividades de venta y promoción. Aumentar el portafolio de productos del almacén para darle mayor diversidad en las alternativas a los afiliados. Elaborar un plan de promoción para posicionar la marca del Fondo y darle mayor visibilidad en el mercado. Elaborar un programa de motivación para mejorar el clima organizacional y que el personal este altamente</p>

		comprometido.
<p>Amenazas</p> <p>Crecimiento del sector financiero Crecimiento de la oferta financiera Reducción del número de hijos por hogar Envejecimiento de la población Mayor control a la captación de recursos Mayor vigilancia a la promoción y publicidad Fomento a las microfinanzas Mayor responsabilidad ambiental del consumidor Exigencia de tecnologías eco-amigables Exigencia de impuestos ambientales</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>Ampliar la oferta de productos financieros en particular los que se basan en la banca electrónica para llegar a mayor número de clientes.</p> <p>Usar redes sociales, aplicaciones, internet en general para realizar actividades de promoción y ventas.</p> <p>Establecer un plan de venta basados en los canales digitales para llegar a los consumidores (Millennials) que prefieren estos medios.</p> <p>Ofrecer productos orientados a los nuevos hogares (millennials) que prefieren servicios como educación, turismo, cultura y recreación.</p> <p>Elaborar programas de sostenibilidad para atraer a la población joven preocupada por el medio ambiente, el desarrollo social y económico.</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>Generar un programa de desarrollo del personal para que se adapte a los cambios propuestos e implementar las TIC a los procesos internos.</p> <p>Adecuar el portafolio de servicios y productos a los cambios demográficos y culturales de la población.</p> <p>Destinar mayor cantidad de recursos para la elaboración y gestión de una estrategia promocional que posicione la marca y capture mayor cantidad de afiliados.</p> <p>Realizar investigaciones de mercado para conocer las preferencias y hábitos de consumo y capacidad de endeudamiento de los afiliados con lo cual se dispone de información para ajustar el portafolio de servicios.</p> <p>Implementar un sistema de control que permita hacer seguimiento a los planes y proyectos implementados.</p>

Fuente. Elaboración propia (2018)

7.3 CALIFICACIÓN DE OBJETIVOS

Tabla 30. Calificación de objetivos

Calificación de Estrategia			
No.	Objetivo Estratégico	Clasificación	Visión
1	Aumentar el margen de rentabilidad en 20% en las operaciones del fondo de empleados para el 2020	4	Para el año 2025 ser el fondo líder en la ciudad de Cali en el sector de la industria farmacéutica, brindando un portafolio de productos y servicios en el ámbito financiero, cultural, educativo, turístico, para generar bienestar y
2	Lograr un incremento en la capacidad financiera en 30% (valor activos) al finalizar el 2020 a través de un incremento en los aportes.	4	
3	Reducir costos y gastos en un 30% en el 2019	2	
4	Aumentar las ventas para 2019 en 20% apalancados en los productos financieros (créditos)	3	
5	Aumentar las ventas en 15% para el 2021 de productos financieros (créditos).	3	
6	Incrementar la participación en el mercado del 3% al 8% entre los fondos de empleados del sector farmacéutico al 2020.	4	
7	Estandarizar y elaborar los protocolos del 100% de los procesos que se realizan en el Fondo de Empleados, para la sistematización de todas las actividades propias de su ejercicio para Marzo 30 del 2019.	2	
8	Desarrollar y documentar los manuales de las descripciones de los cargos del 100% de las funciones del personal del fondo de empleados conforme a las responsabilidades asignadas y a los cambios que se generan en los diferentes procesos que se realizan. Deben estar finalizados al 30 de Junio del 2019.	2	

9	Capacitar al 100% del personal conforme a los cambios del proceso y modificación de las actividades del cargo durante el primer semestre del 2019.	3	calidad de vida para los afiliados y sus familias.
10	Ampliar y/o actualizar en un 10%, la infraestructura del sistema de información para facilitar la toma de decisiones, durante el primer trimestre del 2019.	2	
11	Evaluar el riesgo para el 100% de los procesos a fin de tener un plan de prevención y reacción. A Junio del 2019.	2	
12	Aumentar el inventario de productos en un 40% en el almacén en el segundo semestre del 2019.	3	
Calificación: 0: No Contribuye; 1: Contribución Mínima; 3: Contribución Mediana; 4: Contribución Alta.			

7.4 CALIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS

Tabla 31. Calificación de las estrategias

Calificación de Estrategia			
No.	Objetivo Estratégico	Clasificación	Visión
1	Aumentar el margen de rentabilidad en 20% en las operaciones del fondo de empleados para el 2020	4	Establecer una mayor promoción de los productos financieros a través de los canales digitales. Diversificar el portafolio de servicios introduciendo servicios de banca electrónica y procedimientos conexos.
2	Lograr un incremento en la capacidad financiera en 30% (valor activo) al finalizar el 2020 a través de un incremento en los aportes.	4	Elaborar un plan de medios basados en redes sociales, aplicaciones para smartphone y llegar a mayor número de personas. Ampliar la oferta de productos financieros en particular los que se basan en la banca electrónica para llegar a mayor número de clientes.
3	Reducir costos y gastos en un 30% en el 2019.	2	Implementar un sistema de control que permita hacer seguimiento a los planes y proyectos implementados.
4	Aumentar las ventas para 2019 en 20% apalancados en los productos financieros (créditos)	3	Usar redes sociales, aplicaciones, internet en general para realizar actividades de promoción y ventas. Establecer un plan de venta basados en los canales digitales para llegar a las consumidoras (Millenials) que prefieren estos medios. Adecuar el portafolio de servicios y productos a los cambios demográficos y culturales de la población.
5	Aumentar las ventas en 15% para el 2021 de productos financieros (créditos).	3	Ofrecer servicios orientados a los nuevos hogares (millenials) que prefieren servicios como educación, turismo, cultura y recreación.
6	Incrementar la participación en el mercado del 3% al 8% entre los fondos de empleados del sector farmacéutico al 2020.	4	Aumentar el portafolio de productos del almacén para darle mayor diversidad a los afiliados. Elaborar un plan de promoción para posicionar

			<p>la marca del Fondo y darle mayor visibilidad en el mercado.</p> <p>Destinar mayor cantidad de recursos para la elaboración y gestión de una estrategia promocional que posicione la marca y traiga mayor cantidad de afiliados.</p>
7	<p>Estandarizar y elaborar los protocolos del 100% de los procesos que se realizan en el Fondo de Empleados, para la sistematización de todas las actividades propias de su ejercicio para Marzo 30 del 2019.</p>	2	<p>Implementar un sistema de información para realizar trámites de los diferentes afiliados.</p> <p>Elaborar programas de sostenibilidad para atraer a la población joven preocupada por el medio ambiente, el desarrollo social y económico.</p>
8	<p>Desarrollar y documentar los manuales de las descripciones de los cargos del 100% de las funciones del personal del fondo de empleados conforme a las responsabilidades asignadas y a los cambios que se generan en los diferentes procesos que se realizan. Deben estar finalizados al 30 de Junio del 2019.</p>	2	<p>Rediseñar los procesos para ajustarlos a los cambios en el portafolio de servicios y la introducción de las TIC para automatizar procesos.</p>
9	<p>Capacitar al 100% del personal conforme a los cambios del proceso y modificación de las actividades del cargo durante el primer semestre del 2019.</p>	3	<p>Elaborar un programa de motivación para mejorar el clima organizacional y que el personal este altamente comprometido.</p>
10	<p>Ampliar y/o actualizar en un 10%, la infraestructura del sistema de información para facilitar la toma de decisiones, durante el primer trimestre del 2019.</p>	2	<p>Generar un programa de desarrollo del personal para que se adapte a los cambios propuestos e implementar las TIC a los procesos internos.</p>
11	<p>Evaluar el riesgo para el 100% de los procesos a fin de tener un plan de prevención y reacción. A Junio del 2019.</p>	2	<p>Establecer un programa de RSE fomentando la responsabilidad ambiental para generar una imagen de un fondo responsable con la sostenibilidad ambiental.</p> <p>Establecer un programa de desarrollo del personal para capacitarlos en los nuevos cambios y manejo de las TIC en actividades de venta y promoción.</p>
12	<p>Aumentar el inventario de productos en un 40% en el almacén en el segundo semestre del 2019.</p>	3	<p>Realizar investigaciones de mercado para conocer las preferencias y hábitos de consumo de los afiliados con lo cual se dispone de información para ajustar el portafolio de servicios.</p>
<p>Calificación: 0: No Contribuye; 1: Contribución Mínima; 3: Contribución Mediana; 4: Alta Contribución</p>			

7.5 FORMULACIÓN DE METAS

7.5.1 METAS PERSPECTIVA FINANCIERA

Tabla 32. Metas por perspectiva financiera

Meta perspectiva Financiera				
Objetivo Estratégico	Aumentar el margen de rentabilidad en las operaciones del fondo de empleados.			
Años	2019 Semestre 1	2019 Semestre 2	2020 Semestre 1	2020 Semestre 2
Atributo	Utilidad del ejercicio	Utilidad del ejercicio	Utilidad del ejercicio	Utilidad del ejercicio
Escala	20%	20%	20%	20%
Norma	Debe provenir de la diversificación de productos y penetración del mercado	Debe provenir de la diversificación de productos y penetración del mercado	Debe provenir de la diversificación de productos y penetración del mercado	Debe provenir de la diversificación de productos y penetración del mercado
Plazo	30 Junio	31 Diciembre	30 Junio	31 Diciembre

Fuente. Elaboración propia (2018)

7.5.2 METAS PERSPECTIVA DEL CLIENTES

Tabla 33: Meta por perspectiva clientes

Meta Perspectiva Clientes				
Objetivo Estratégico	Aumentar las ventas sobre todo de productos financieros (créditos)			
Años	2019 Semestre 1	2019 Semestre 2	2020 Semestre 1	2020 Semestre 2
Atributo	Ingreso por ventas	Ingreso por ventas	Ingreso por ventas	Ingreso por ventas
Escala	20%	15%	15%	15%
Norma	Debe provenir de la colocación de créditos	Debe provenir de la colocación de créditos	Debe provenir de la colocación de créditos	Debe provenir de la colocación de créditos
Plazo	30 Junio	31 Diciembre	30 Junio	31 Diciembre

Fuente. Elaboración propia (2018)

7.5.3 METAS PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Tabla 34. Metas perspectiva del proceso interno

Meta Perspectiva Proceso Interno

Objetivo Estratégico	Estandarizar, actualizar y documentar el 100% de los procesos del Fondo para ajustarlos a las dinámicas de la banca electrónica y sistematización de actividades.			
Años	2019 Semestre 1	2019 Semestre 2	2020 Semestre 1	2020 Semestre 2
Atributo	Estandarización de procesos	Estandarización de procesos	Estandarización de procesos	Estandarización de procesos
Escala	100%	100%	100%	100%
Norma	Debe venir de evaluar, actualizar y documentar los procesos.	Debe venir de evaluar, actualizar y documentar los procesos.	Debe venir de evaluar, actualizar y documentar los procesos.	Debe venir de evaluar, actualizar y documentar los procesos.
Plazo	30 Junio	31 Diciembre	30 Junio	31 Diciembre

Fuente. Elaboración propia (2018)

7.5.4 METAS PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

Ampliar la infraestructura del sistema de información para facilitar la toma de decisiones.

Tabla 35. Metas perspectiva de formación y crecimiento

Meta Perspectiva Proceso Interno				
Objetivo Estratégico	Ampliar la infraestructura del sistema de información evaluar y gestionar el riesgo, para facilitar la toma de decisiones,			
Años	2019 Semestre 1	2019 Semestre 2	2020 Semestre 1	2020 Semestre 2
Atributo	Acciones implementadas de mejoramiento	Acciones implementadas de mejoramiento	Acciones implementadas de mejoramiento	Acciones implementadas de mejoramiento
Escala	100%	100%	100%	100%
Norma	Debe venir de ejecutar todas las actividades planificadas para superar los riesgos y falencias.	Debe venir de ejecutar todas las actividades planificadas para superar los riesgos y falencias.	Debe venir de ejecutar todas las actividades planificadas para superar los riesgos y falencias.	Debe venir de ejecutar todas las actividades planificadas para superar los riesgos y falencias.
Plazo	30 Junio	31 Diciembre	30 Junio	31 Diciembre

Fuente. Elaboración propia. (2018)

7.6 FORMULACIÓN PLANES TÁCTICOS

7.6.1 PLAN FINANCIERO DE INVERSIÓN

Tabla 36. Plan operativo financiero

Plan financiero o de inversiones 2019						
Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos (logística)	Responsables
Aumentar los ingresos del fondo	20% los ingresos	Aumentar la venta de servicios. Diversificar el portafolio de servicios y productos.	Ingreso por ventas	1 año	\$500.000	Dirección general
Aumentar los aportes de afiliados	30% los aportes	Lograr aumentar el número de afiliados. Aumentar los aportes de los afiliados actuales	Capital por aporte de afiliados	1 año	\$500.000	Dirección general
Aumentar la rentabilidad del periodo	10% la rentabilidad del ejercicio	Aumentar los ingresos por ventas. Reducir costos y gastos por periodo	Utilidad del ejercicio	1 año	\$500.000	Dirección general
Aumentar la colocación de productos financieros	40% el volumen de las colocaciones.	Diversificar los productos financieros. Extender los servicios a la familia de los afiliados.	Número de productos colocados por periodo	1 año	\$1.000.000	Dirección general

7.6.2 PLAN DE CRECIMIENTO O DE EXPANSIÓN DEL NEGOCIO

Tabla 37. Plan operativo de crecimiento o expansión

Plan de crecimiento o de expansión del negocio						
Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos (logística)	Responsables
Diversificar el portafolio de productos y servicios.	Aumentar en un 40% el número de servicios.	Ofrecer nuevos productos en línea de microfinanzas. Aumentar la venta de servicios y productos por convenio.	Ingresos por venta nuevos productos.	1 año	\$1.000.000	Director general
Penetrar en el mercado de Cali y municipios cercanos.	Aumentar en un 60% la cantidad de afiliados en el total de las regionales	Realizar visitas a droguerías y farmacias para afiliarse a prospectos. Levantar base de datos de prospectos para enviarles información.	Número de nuevos afiliados por municipio	1 año	\$1.500.000	Director general
Asociar a la familia de los afiliados.	Aumentar en un 20% las afiliaciones de miembros del núcleo familiar de afiliados.	Identificar los familiares de los afiliados con potencial de ser afiliados. Contactar a prospectos mostrándole los beneficios del fondo.	Número de familiares afiliados.	1 año	\$1.500.000	Director general
Extender productos y servicios a los familiares de afiliados.	Aumentar la venta de servicios a los familiares en un 20% del total de las ventas.	Ofrecer a los afiliados este beneficio Comunicar los servicios y productos a los familiares de	Ingreso de ventar a familiares de afiliados	1 año	\$1.000.000	Director general

		afiliados. Concretar la venta.				
--	--	--------------------------------------	--	--	--	--

7.6.3 PLAN DE MARKETING

Tabla 38. Plan operativo de marketing

Plan de marketing						
Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos (logística)	Responsables
Diversificar el portafolio de productos y servicios.	Aumentar en un 40% el portafolio, ingresando servicio de microfinanzas y ampliando la variedad de productos del almacén.	Introducir producto de microfinanzas. Aumentar la venta por convenio de productos. Aumentar inventario del almacén.	Diversidad de opciones en el portafolio de productos y servicios	1 año	\$3.000.000	Dirección general
Aumentar la promoción para posicionar el fondo y su portafolio de servicios y productos.	Llegar a mayor número de público, teniendo cobertura al 100% de los afiliados.	Establecer un plan de comunicación, que tenga incluya canales digitales y llegue a afiliados, prospectos y comunidad en general.	Público que visualiza la información	1 año	\$3.500.000	Director general
Aumentar el margen de contribución de cada producto y servicio	Mantener el margen de contribución de cada servicio entre el 30% y 40%.	Reducir los costos y gastos operativos que afectan la utilidad de la operación.	Margen de utilidad por periodo	1 año	\$1.500.000	Director general

Implementar la venta por el canal digital.	Lograr para 2019 que el 15% de las ventas sea por internet.	Desarrollar el aplicativo web que permitan la venta directa de servicios.	Ventas vía canal digital.	1 año	\$3.000.000	Director general
--	---	---	---------------------------	-------	-------------	------------------

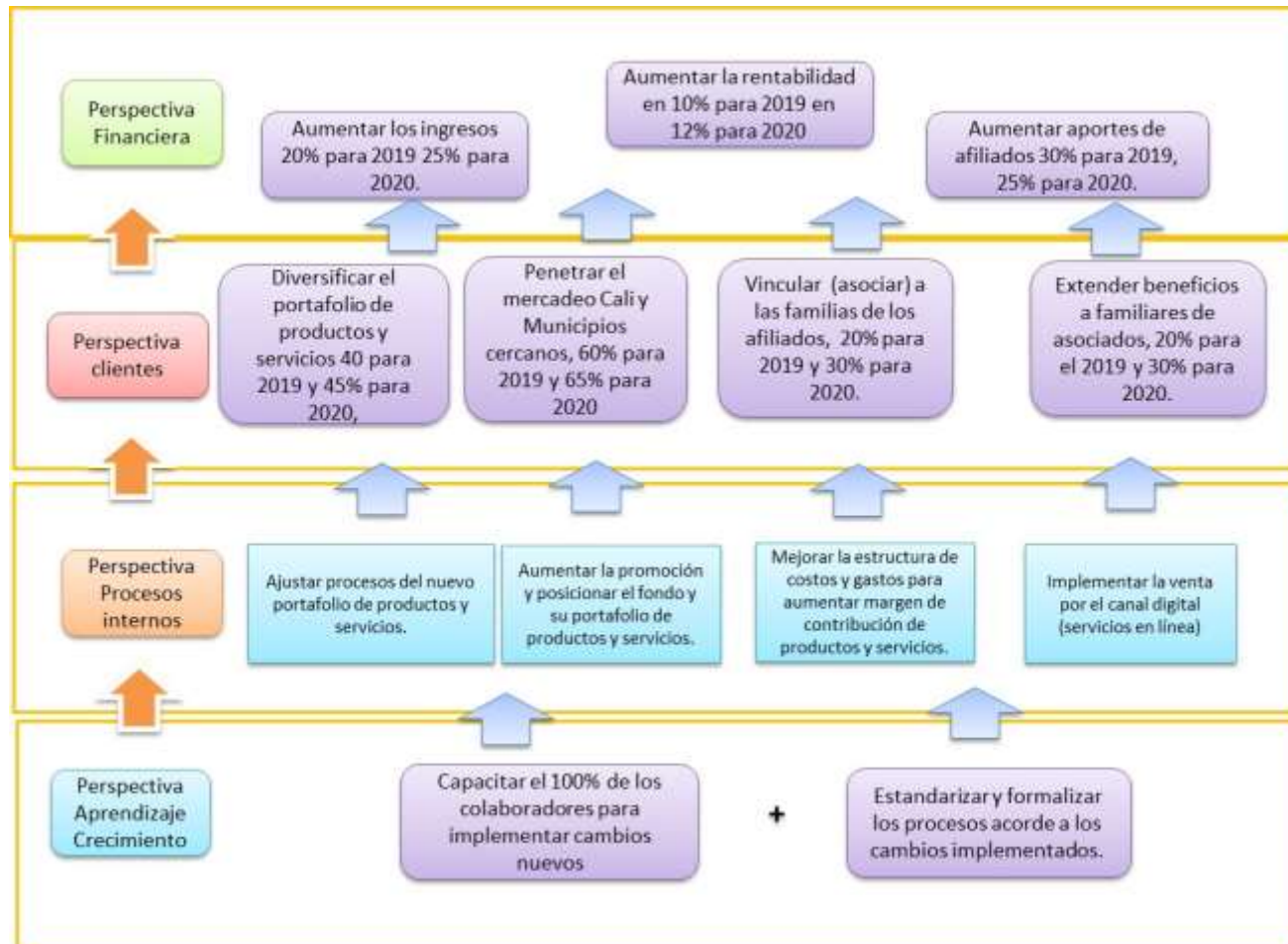
7.6.4 Plan De Formación

Tabla 39. Plan operativo de formación

Plan de formación						
Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos (logística)	Responsables
Capacitar el 100% de los colaboradores para implementar los cambios.	Capacitar a todos (100%) de empleados respecto a estrategias y acciones formuladas.	Realizar un programa de capacitación por área. Actualizar las funciones de los cargos. Evaluar los cambios implementados.	Número de capacitaciones ejecutadas.	1 año	\$1.500.000	Dirección general
Estandarizar y formalizar los procesos acorde a los cambios implementados.	Actualizar 100% de los procesos acorde al plan estratégico.	Revisar los cambios necesarios por proceso. Estandarizar los cambios. Documentar los cambios a través del manual de procesos. Capacitar a los colaboradores sobre los cambios.	Número de procesos revisados y documentados.		\$1.500.000	Dirección general

7.7 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCEDSCORECARD, BSC)

Figura 8. Mapa estratégico



Fuente. Elaboración propia (2018)

Tabla 40. Cuadro de Mando Integral

Balance Scorecard- BSC o Cuadro de Mando Integral – CMI						
Fondo de empleados						
Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores	Medida	Control	2019	2020
Financiera	Aumentar los ingresos del fondo	Ingreso por ventas	Ingreso por ventas /ventas año anterior.	Mensual	20%	25%
	Aumentar los aportes de afiliados	Capital por aporte de afiliados	Valor de los aportes actual/ Aportes año anterior	Mensual	30%	35%
	Aumentar la rentabilidad del periodo	Utilidad del ejercicio	Utilidad del ejercicio /ingreso por ventas.	Mensual	10%	12%
	Aumentar la colocación de productos financieros	Número de productos colocados por periodo	Ventas productos financieros actual /Ventas periodo anterior.	Mensual	40%	40%
Clientes	Diversificar el portafolio de productos y servicios.	Ingresos por venta nuevos productos.	Ingreso por ventas /ventas año anterior	Trimestral	40%	45%
	Penetrar en el mercado de Cali y municipios cercanos.	Número de nuevos afiliado por municipio	Afiliados por municipio /afiliados totales.	Trimestral	60%	65%
	Asociar a la familia de los afiliados.	Número de familiares afiliados.	Familiares afiliados /Total afiliados.	Trimestral	20%	30%
	Extender productos y servicios a los familiares de afiliados.	Ingreso de ventar a familiares de afiliados	Venta a familiares afiliados /Total ventas.	Trimestral	20%	30%

Fuente. Elaboración propia (2018)

Balance Scorecard- BSC o Cuadro de Mando Integral – CMI						
Fondo de empleados						
Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores	Medida	Control	2019	2020
Procesos	Diversificar el portafolio de productos y servicios.	Diversidad de opciones en el portafolio de productos y servicios	Cantidad productos-servicios actual / cantidad periodo anterior.	Trimestral	40%	45%
	Aumentar la promoción para posicionar el fondo y su portafolio de servicios y productos.	Público que visualiza la información	Inversión en promoción en ventas /incremento en ventas.	Mensual	100%	100%
	Aumentar el margen de contribución de cada producto y servicio	Margen de utilidad por periodo	Rentabilidad del periodo actual /rentabilidad periodo anterior.	Mensual	30%	35%
	Implementar la venta por el canal digital.	Ventas vía canal digital.	Venta canal digital /total ventas.	Mensual	15%	25%
Formación y crecimiento	Capacitar el 100% de los colaboradores para implementar los cambios nuevos.	Número de capacitaciones ejecutadas.	Capacitaciones ejecutadas /capacitaciones planificadas	Trimestral	100%	100%
	Estandarizar y formalizar los procesos acorde a los cambios implementados.	Número de procesos revisados y documentados.	Procesos estandarizados / Total procesos.	Trimestral	100%	100%

El Plan Estratégico está diseñado para realizarlo en un periodo de tiempo de dos años, sin embargo el planteamiento se presenta a cinco años, teniendo en cuenta que los tres últimos años deben ser de seguimiento y ajustes es las estrategias para alcanzar las metas y estabilizar los resultados.

CONCLUSIONES

El análisis externo del Fondo de Empleados identifica oportunidades basados en el crecimiento observable de la economía. En los últimos años el PIB ha logrado un crecimiento que oscila entre el 3% y 5%, lo cual muestra que la economía se está comportando de manera estable. Las tasas de desempleo se han reducido a menos de un dígito, por debajo de 10%. El buen momento de la economía favorece el crecimiento de sectores como el de la industria farmacéutica, generando una mayor demanda e incrementando oferta laboral; ante este panorama positivo se presenta la posibilidad de incrementar el número de afiliados en el Fondo. Por otro lado, se encuentran políticas del Estado que favorecen la bancarización alcanzando tasas alrededor del 60% de la población, así mismo en Colombia se apoya la asociatividad lo cual favorece a FEAVANZA y genera un escenario para aumentar la cantidad de afiliados, así como la oferta de productos financieros. Por otro lado, la tecnología ha impregnado a gran parte de la población; el 70% de los colombianos tienen telefonía celular y el 50% tienen un Smartphone, este panorama hace un llamado de atención a FEAVANZA, para que de manera rápida entre en la dinámica que muestra el mercado que ofrece servicios financieros a través de la banca móvil.

El Fondo de Empleados cuenta con experiencia y un número importante de afiliados, 900 a nivel nacional, especialmente en ciudades como Cali y Bogotá, a través de los años se ha caracterizado por el buen manejo administrativo, esto favorece la posibilidad de expandir sus operaciones. Dentro de las fortalezas evidenciada está la gestión financiera que muestra la transparencia en el manejo de los recursos financieros que dan tranquilidad y confianza a los afiliados, a la vez que garantizan el cumplimiento normativo. Entre las debilidades que se encontraron figura la falta de planeación desde la perspectiva de estrategias de mercadeo y ventas, aspecto que se consideró crítico porque el sector implica constantes cambios y una influencia fuerte por parte de los sustitutos. Para reducir los riesgos que esto conlleva, se debe contar con la planeación estratégica que permita hacer

frente a las coyunturas del entorno, reducir las debilidades y sacar provecho de las fortalezas y capacidades.

Las estrategias que se formularon para el Fondo de Empleados se consideran viables porque surgieron del análisis de los entornos y del diagnóstico interno, logrando con ello estrategias que minimizan el impacto de las amenazas permitiendo aprovechar las oportunidades del entorno y del sector en distintas dimensiones, como la económica, social, legal y tecnológica. Las estrategias se enfocan en aumentar un 20% la rentabilidad del ejercicio, logrando mayor aporte de los afiliados, lo que llevaría a tener un crecimiento en los activos del 30%. Para lograr esto se formuló incrementar las ventas de productos financieros en un 15%. Para el logro de estos objetivos, se consideró actualizar el 100% de los procesos y funciones para que se ajusten a las estrategias formuladas, además implementar un sistema de información que permita la venta a través del canal virtual ajustándose a las tendencias de la banca electrónica.

El plan de acción que se formula para la ejecución de las estrategias propuestas al Fondo de Empleados FEAVANZA clarifica la ruta a seguir para alcanzar cada objetivo estratégico; se define acciones concretas, metas y responsables; así mismo, se definen indicadores que permiten realizar el seguimiento continuo y constante, esto último pondrá en evidencia posibles fallas y tomar acciones correctivas. Se considera acciones agrupadas en un plan operativo táctico para la dimensión financiera, el crecimiento, expansión, mercadeo y formación. Cada plan contiene un objetivo estratégico, metas, actividades, indicadores, plazos, recursos y responsables, en este sentido se concluye que esta propuesta resulta viable para su implementación, de igual manera se presentó el cuadro de mando integral que facilita llevar un control gerencial de todo el plan estratégico propuesto.

Las estrategias que permitan al Fondo de Empleados FEAVANZA alcanzar un crecimiento, la permanencia sostenible y la consolidación de su posición en el mercado, se formularon considerando las dimensiones financieras, clientes, procesos internos,

formación y crecimiento del modelo del balance Scorecard, las cuales están alineadas a la matriz DOFA donde se reflejó el análisis del ambiente externo y la situación financiera. En sí las estrategias se enfocan en ajustar el portafolio de productos, usar la venta en línea, intensificar la promoción, ampliar la base de clientes, con lo que se espera tener mayores ventas y por ende mayor rentabilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cajeadó Ortiz. (2001) Conozcamos los Fondos de Empleados. Empresa Cooperativa de Impresores de Artes Gráficas de Antioquia. "Cooimpresos". Medellín.
- Congreso de Colombia. Ley 454 de 1998. Publicado en el Diario Oficial No. 43.357 de agosto 4 de 1998
- Congreso de Colombia. Ley 79 de 1988. Publicado en el Diario Oficial No. 38.648 de enero 10 de 1989
- Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria. Cartilla sobre asociaciones, corporaciones, fundaciones y redes de voluntariado. Bogotá. 2007. P.22
- Fondo de Empleados (2018) Página Oficial. Recuperado el 16 de octubre de 2018 de:
<http://www.feavanza.com/web/>
- Kaplan y Norton (2004). Mapas Estratégicos, España, Editorial Gestión 2000. Año 2004.
- Ordaz Z. V., Saldaña G. G. (2005) Análisis y Crítica de la metodología para la realización de planes regionales en el estado de Guanajuato. Universidad de Guanajuato. Facultad de Arquitectura. Departamento de postgrados. Maestría de Planeamiento Urbano. Regional. México.
- Parra C. L. (2014) Propuesta de plan estratégico para mejorar la administración de la compañía de transporte intraprovincial "Citransturis S.A"., del cantón Chambo, provincia de Chimborazo, para el período 2017-2022. Ecuador.
- Thompson (2012) Administración Estratégica. Teoría y Casos. Mc Graw Hill Educación. México.
- Zambrano C.C. (2014) Planificación estratégica aplicada a los servicios de salud oral en el dispensario del seguro social campesino de Tranquiopiedra, Parroquia Canuto, Cantón Chone, Provincia de Manabí. Enerojunio/2013. Universidad Central del Ecuador. Facultad de Ciencias Médicas. Instituto Superior de Postgrado en Salud Pública. Maestría en Gerencia y Auditoría de Servicios de Salud Bucal. Quito Ecuador.

Betancourt. B., (2014) Análisis sectorial y competitividad. Santafé de Bogotá, ECOE Ediciones.

Serna G. H., (2008) Gerencia estratégica. Bogotá: 3R Editores.

Burbano C. A. (2015) Estudio de Factibilidad para la Creación de un Fondo de Empleados en el Puesto de Salud de Lorenzo del Municipio de Pasto. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios Tecnología de Empresas Asociativas y Organizaciones Comunitarias. San Juan de Pasto.

Anexos

Anexo A. Formato de entrevistas.

1. ¿Cómo fue el inicio del fondo?

2. ¿Cómo es la estructura del fondo de empleados: ¿áreas, cargos?

3. ¿Cuáles son las metas de crecimiento en el corto y largo plazo?

4. ¿Qué limitaciones identifica usted en el fondo de empleados?

5. ¿Qué aspectos percibe en el ambiente como amenazas y oportunidades?

6. ¿Qué aspectos internos identifica como debilidades?

7. ¿Cómo es la dirección en el fondo de empleados?

8. ¿Cómo es la planeación en fondo de empleados?

9. ¿Cómo es la organización en fondo de empleados?

10. ¿Cómo es el control en fondo de empleados?

11. ¿Qué procesos identifica usted en fondo de empleados?

12. ¿Cómo es el proceso de recursos humanos?

13. ¿Cómo es el proceso de compras?

14. ¿Cómo es la gestión comercial?

15. ¿Qué actividades de apoyo usted identifica en el fondo de empleados?

16. ¿Qué debilidades y fortalezas aprecia la venta?

17. ¿Cómo se organiza el área encargada de venta o afiliaciones respecto a funciones y/o cargos?

18. ¿Cómo es la gestión financiera?

19. ¿Cómo es la gestión comercial?

20. ¿Cómo es la gestión de recursos humanos?

21. ¿Cuál considera el futuro del fondo de empleados?

22. ¿Cómo haría la misión y visión para el fondo de empleados?

23. ¿Qué le gustaría ampliar respecto al portafolio de productos o servicios?

24. ¿Qué estrategias considera importante desarrollar?

25. ¿Qué acciones emprendería para minimizar las debilidades?

26. ¿Qué acciones realizaría para disminuir las amenazas del entorno?