

**PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA FOSIN-
FONDO DE EMPLEADOS DE NESTLÉ SINALTRAINAL DE BUGALAGRANDE**

**ERLINDA SEGURA CAICEDO
IVAN ANDRES MUÑOZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ-VALLE
2016**

**PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA FOSIN-
FONDO DE EMPLEADOS DE NESTLÉ SINALTRAINAL DE BUGALAGRANDE**

**ERLINDA SEGURA CAICEDO
IVAN ANDRES MUÑOZ**

**Trabajo de Grado para optar al Título Profesional de Administración de
Empresas**

**Director
MBA. JAIME DE LA CRUZ GODOY**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ-VALLE
2016**

Nota de Aceptación

Presidente

Jurado

Jurado

Tuluá, junio de 2016

DEDICATORIA

Dedico este maravilloso logro a mi padre Sixto que aunque ya no está para compartir conmigo está dicha tan grande, vivió siempre orgulloso de mis aciertos, a mí madre Francisca quien me inculcó los mejores valores y principios, a mis hermanos Wilson, Robinson, José Manuel, y demás miembros de mi familia por su apoyo incondicional, y por último a mi mejor amigo Edgar H. Ramírez quien nunca me dejó sola durante este proceso tan importante en mi vida.

Erlinda Segura Caicedo

Dedico este logro principalmente a Dios el cual me ha colmado de bendiciones con mi madre Eida Muñoz, que aunque no se encuentra con vida, me enseñó que cualquier sueño es posible si se tiene una firme convicción y a la cual le debo todo lo que soy a través de su ejemplo, con mi esposa Martha la cual me ha brindado su apoyo incondicional y me ha reconfortado en los momentos más difíciles de mi vida, con mis hijos Tristán, Dante y Andrea los cuales son el motor que me mantiene con vida y me impulsan a superarme, con mis hermanas Alejandra y Marcela por estar siempre allí cuando las necesito y por último con mi mascota Luna la cual ha traído alegrías a nuestras vidas.

Iván Muñoz

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos en primer lugar a Dios ya que nos brindó la oportunidad de contar con una vida llena de bendiciones, también por poner en nuestro camino las personas que han aportado a que este sueño se haga realidad

A la Universidad del Valle y a todos y cada uno de los docentes por aportar un granito de arena a nuestra formación y darnos la oportunidad de estudiar y convertirnos en profesionales, a nuestro director MBA. Jaime Humberto De La Cruz Godoy porque sin su ayuda y conocimientos aportados no hubiera sido posible culminar con éxito este proyecto.

A nuestras familias por habernos brindado su más incondicional apoyo en medio de tan importante proceso.

Y por último a todas las personas que han hecho parte de nuestra formación profesional con su amistad, apoyo, consejos, ánimo y compañía, a todas infinitas gracias.

CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1. Formulación del problema.....	15
1.2. Sistematización del problema	15
2. JUSTIFICACIÓN.....	17
2.1. Justificación práctica.....	17
2.2. Justificación teórica.....	17
3. OBJETIVOS.....	19
3.1 Objetivo general.....	19
3.2. Objetivos específicos	19
4. MARCO REFERENCIAL.....	20
4.1. Estado del arte	20
4.2 Marco teórico	22
4.2.1. Direccionamiento estratégico.....	23
4.2.2. Matriz de Evaluación Factores Externos (EFE)	23
4.2.3. Análisis comparativo	25
4.2.4. Matriz de Evaluación Factores Internos (EFI)	27
4.2.5. Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades Y Fortalezas (DOFA)..	28
4.2.6. Misión.....	29
4.2.7. Visión	29
4.2.8. Plan de Acción	30
4.3. Marco legal	31
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	35
5.1 Tipo de estudio	35
5.2. Área de estudio.....	35
5.3. Variables.....	36
5.4. Procesamiento de la información.....	36
5.4.1. Fuentes de información primarias.....	36

5.4.2 Fuentes de información secundarias.	36
6. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	38
6.1. Reseña histórica de la creación del fondo	38
6.2. Misión y visión actual	39
6.3. Valores corporativos	39
6.4. Principios corporativos	39
6.5. Organigrama actual	40
6.6. Estructura organizacional.....	40
6.7. Portafolio de servicios de ahorro y crédito	47
7. ANÁLISIS DEL ENTORNO	49
7.1. Entorno geofísico	49
7.2. Entorno socio-cultural	50
7.3. Entorno ambiental.....	53
7.4. Entorno económico	54
7.5. Entorno jurídico	59
7.7. Entorno tecnológico	62
7.8. Matriz integral del entorno.....	63
8. ANÁLISIS COMPARATIVO	66
8.1. Fondos analizados.....	67
8.1.1. Promedico.....	67
8.1.2. Fondo de empleados Presente	69
8.1.3. Fondo de empleados FEIP	69
8.2. Selección de factores claves de éxito	71
8.3. Matriz comparativa.....	72
8.4. Matriz del perfil competitivo.....	85
9. ANALISIS INTERNO.....	88
9.1. Área administrativa (asamblea, junta directiva y gerente)	88
9.1.1. Asamblea general de asociados	88
9.1.2. Junta directiva.....	88
9.1.3. Gerencia	89

9.2. Comité financiero	91
9.2.1. Comité de crédito	91
9.2.2. Comité interno de administración de riesgo de liquidez	93
9.2.3. Comité evaluador de cartera.....	94
9.3. Comité de servicios.....	96
9.3.1. Comité de bienestar social.....	96
9.3.2. Comité de solidaridad.	96
9.3.3. Comité de educación.	96
9.4. Comité evaluador de proyectos	98
9.5. Matriz integral análisis interno.....	100
10. ANALISIS DOFA (DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS)	102
10.1. Matriz evaluación de factores externos (EFE)	102
10.2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	104
10.3. Listado de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas	107
10.4. Matriz DOFA	109
11. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	111
11.1. Misión.....	111
11.2. Visión	112
11.3. Objetivos estratégicos.....	113
11.4. Estructura organizacional.....	114
12. PLAN DE ACCIÓN.....	117
12.1. Objetivos a corto plazo	117
12.2. Objetivos a corto plazo vs actividades, responsables y presupuesto	118
12.3. Cronograma de actividades	126
12.4. Formulación de políticas	131
12.4.1. Políticas	131
12.4.2. Procedimientos	134
12.5. Indicadores de seguimiento	136
13. CONCLUSIONES	138

14. RECOMENDACIONES 140

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Guía de Análisis del Macro Ambiente	24
Tabla 2. Evaluación Integrada del Análisis Externo	25
Tabla 3. Matriz del Perfil Competitivo- MPC	26
Tabla 4. Guía de Análisis Interno	27
Tabla 5. Evaluación integrada de la situación interna	28
Tabla 6. Matriz DOFA	29
Tabla 7. Objetivos de Corto plazo Vs Actividades	30
Tabla 8. Cronograma de actividades	30
Tabla 9. Recursos y presupuesto	31
Tabla 10. Fuentes primarias y técnicas de recolección	36
Tabla 11. Fuentes de información secundarias	37
Tabla 12. Créditos Adjudicados 2015	46
Tabla 13. Portafolio de Servicios (Créditos)	47
Tabla 14. Portafolio de Servicios (ahorro)	48
Tabla 15. Análisis del Entorno Geofísico	50
Tabla 16. Análisis Entorno Socio-Cultural	53
Tabla 17. Análisis del Entorno Ambiental	54
Tabla 18. Análisis Entorno Económico	58
Tabla 19. Análisis Entorno Jurídico	60
Tabla 20. Análisis Entorno Político	61
Tabla 21. Análisis Entorno Tecnológico	62
Tabla 22. Matriz Integral del Entorno	63
Tabla 23. Líneas de crédito Fondo de Empleados Promedico	68
Tabla 24. Créditos, plazos y tasas Fondo de Empleados Presente	69
Tabla 25. Tasas de Interés Matriz Comparativa	72
Tabla 26. Portafolio de Productos Matriz Comparativa	73
Tabla 27. Servicios al Cliente Matriz Comparativa	74
Tabla 28. Estructura Administrativa Matriz Comparativa	75
Tabla 29. Fidelización Matriz Comparativa	76
Tabla 30. Capacidad Financiera Matriz Comparativa	77
Tabla 31. Rentabilidad Matriz Comparativa	77
Tabla 32. Vinculación de asociados Matriz Comparativa	78
Tabla 33. Estilo de Dirección Matriz Comparativa	79
Tabla 34. Innovación	80
Tabla 35. Matriz del perfil competitivo	85
Tabla 36. Análisis Interno Área administrativa	90

Tabla 37. Análisis Interno Comité Financiero.....	95
Tabla 38. Análisis Interno Comité de Servicios.....	97
Tabla 39. Análisis interno comité de proyectos.....	98
Tabla 40. Matriz Integral Análisis Interno	100
Tabla 41. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)	103
Tabla 42. Matriz De Evaluación de Factores Internos (EFI)	105
Tabla 43. Listado de Fortalezas y Debilidades	107
Tabla 44. Listado de Oportunidades y Amenazas	108
Tabla 45. Estrategias Matriz DOFA	109
Tabla 46. Criterios para la elaboración de la misión	111
Tabla 47. Criterios para la elaboración de la Visión.....	112
Tabla 48. Objetivos Estratégicos	113
Tabla 49. Objetivos a Corto Plazo	117
Tabla 50. Objetivos a corto plazo vs actividades, responsables y presupuesto ..	118
Tabla 51. Cronograma de actividades	126
Tabla 52. Indicadores de seguimiento	136

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. PIB del Valle del Cauca.....	55
Gráfica 2. Diagrama de Araña	86

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Organigrama Fondo de Empleados Fosin-Sianltrainal Nestle de Bugalagrande.....	40
Ilustración 2. Organigrama Fondo de Empleados Promedico.....	67
Ilustración 3. Nuevo cronograma Fosin-Sinaltrainal Nestlé de Bugalagrande	115

TABLA DE ANEXOS

Anexo A. Formato para recolección de apuntes	143
Anexo B. Formato para entrevista	144

GLOSARIO

PROPENDER: inclinación o disposición natural a algo

SINERGIA: del griego que significa “cooperación”. El concepto es utilizado para nombrar a la acción de dos o más causas que generan un efecto superior al que se conseguiría con la suma de los efectos individuales.

PROSPECTIVO: Que hace referencia a un tiempo futuro.

IDIOSINCRASIA: conjunto de características hereditarias o adquiridas que definen el temperamento y carácter distintivos de una persona o un colectivo.

CONSENSO: Acuerdo o conformidad en algo de todas las personas que pertenecen a una colectividad.

PROSPECTIVA: La prospectiva se ha definido como la identificación de un futuro probable y de un futuro deseable que depende únicamente del conocimiento que tenemos sobre las acciones que el hombre quiere emprender.

CONVERGENCIA: Unión en un punto de varias líneas o trayectorias., Lugar donde ocurre esta unión

DERROTERO: Camino o medio que se sigue para alcanzar un fin determinado

GARANTES: Persona física o jurídica que actúa como fiador de otra.

EXIGUO: Que es escaso o insuficiente.

ETARIO: Dicho de varias personas, Que tienen la misma edad. Perteneciente o relativo a la edad de una persona.

CLÚSTER: Grupo de empresas interrelacionadas que trabajan en un mismo sector industrial y que colaboran estratégicamente para obtener beneficios comunes.

MINIFUNDIO: Trozo de terreno o propiedad agrícola de pequeña extensión que resulta poco rentable porque no puede dar el fruto suficiente para pagar el trabajo que exige su explotación, finca agrícola de extensión tan reducida que dificulta su explotación.

VIRTUOSO: característica que es propia de este tipo de personas, es también dicho de una cosa: Que tiene la actividad y virtud natural que le corresponde.

M.S.N.M.: Sigla para reemplazar la expresión *metros sobre el nivel del mar*.

RESUMEN

El presente documento, contiene el desarrollo de la propuesta de direccionamiento estratégico para el fondo de empleados FOSIN Sinaltrainal-Nestlé, para el periodo comprendido entre los años 2017-2019, el cual tiene como objetivo establecer las estrategias y ejecutar su desarrollo con el fin de brindar crecimiento y sostenibilidad a largo plazo a FOSIN.

A través de este direccionamiento estratégico se pudo evidenciar, 12 debilidades que posee el fondo, entre las cuales se destaca la falta de medición en el desempeño de los funcionarios y la falta de estrategias para mejorar sus servicios y hacerlos más atractivos para sus asociados, esto ha llevado a Fosin a un estancamiento en su crecimiento, además de presentar dificultades en su sostenibilidad. Por otro lado el entorno está presentando cambios importantes que han empezado a afectarla de manera negativa, y a las cuales debe hacer frente explotando de una mejor manera sus fortalezas. Para esto, luego de realizar un análisis interno donde se identificaron 16 variables entre fortalezas y debilidades; igual que un análisis externo identificando 14 variables entre amenazas y oportunidades, se procedió a hacer una comparación con tres organizaciones similares; esto acompañado de un análisis interno encontrando así la mejor manera de diseñar las estrategias que le permitirán a Fosin mejorar en muchos aspectos tales como servicios, procesos y gestión administrativa, para procurar el crecimiento sostenido de FOSIN y por ende el bienestar de sus asociados.

Con esta investigación se pudo evidenciar que la organización aunque tiene serios problemas internos que limitan su crecimiento, tiene la posibilidad de mejorar y manejar de manera más estratégica sus fortalezas y las oportunidades que le presenta el entorno, para crecer añadiendo valor agregado a sus servicios.

PALABRAS CLAVE: Direccionamiento estratégico, sostenibilidad, crecimiento, análisis, debilidades, fortalezas, oportunidades.

INTRODUCCIÓN

La finalidad de este trabajo es contribuir al mejoramiento de la organización Fosin-Sinaltrainal Nestlé de Bugalagrande., a través de un plan de direccionamiento estratégico, por medio del cual se identificarán procesos críticos dentro de la gestión, que se pondrán en concordancia con la misión, visión y objetivos establecidos para darle unos lineamientos claros a la organización que le permitirá tener un crecimiento sostenido.

Los fondos de empleados en Colombia son 1.400 aproximadamente, el subsector de la economía solidaria es cada vez más sólido y presenta una gran ventaja, sobre todo en sus servicios de créditos debido al nivel mínimo de riesgo al manejar descuento por nómina. Actualmente el Fondo de empleados Fosin-Sinaltrainal de Nestlé Bugalagrande presenta falencias en la gestión de su área administrativa, su portafolio de servicios, y la comunicación al interior de la organización y a sus asociados, lo que ha dificultado su crecimiento en el tiempo que lleva operando, para esto se pretende diseñar un plan de direccionamiento estratégico que permita dar solución a los problemas expuestos líneas arriba, proponiendo ideas para mejorar los diferentes procesos y esto conlleve al crecimiento del fondo.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Fondo de Empleados Fosin- Sinaltrainal de Nestlé Bugalagrande es una entidad sin ánimo de lucro de responsabilidad limitada, establecida dentro de la economía solidaria, cuya actividad principal es la captación y colocación de recursos financieros, obteniendo un margen de intermediación razonable, para retornarlos en beneficios a los asociados, sus familias y la comunidad. Esta organización ha venido presentando en los últimos años una serie de factores en sus procesos, que afectan su desempeño y puede llevar inclusive al cese de sus actividades.

En primer lugar la reducción del número de asociados es un factor negativo en esta organización, lo cual se ha vuelto más frecuente entre los años 2013 y 2015 debido a varias razones, y una de ellas es el ingreso de instituciones como bancos, que con el consentimiento de la compañía Nestlé ofrecen servicios a los asociados tales como la compra de cartera con tasas de interés inferiores, respecto a las ofrecidas por Fosin. Esto es muy atractivo para los asociados, debido a que ellos están en el fondo principalmente para solicitar créditos, quedando los demás servicios del fondo en un segundo plano. El fondo realiza los créditos con el dinero ahorrado de sus socios, cuando otorga estos créditos lo hace con unas tasas entre 0.5% y 1.4%, lo que genera malestar en los socios porque en primer lugar consideran que este dinero les pertenece y por lo tanto no deberían imponer intereses, y en segundo lugar las tasas de interés son muy altas con respecto a otras entidades, ya que sus directivas consideran que así se obtiene mayor rentabilidad para ayudar al sostenimiento del fondo; esto lleva a que sea poco atractivo para los empleados, tanto los que hacen parte de él como los que aún no se han asociado. Por otro lado en la organización no utilizan herramientas que permitan tener mayor claridad en las razones por las cuales se retiran los asociados, o los servicios que serían atractivos para ellos, sus directivas tampoco hacen gran esfuerzo por evitar el retiro o cautivar a nuevos asociados, lo que desencadena en una reducción considerable de estos.

En segundo lugar existe poco interés de los empleados de la compañía Nestlé en asociarse al fondo, esto principalmente por la falta de un marketing comunicacional que permita a los asociados percibir realmente los beneficios que brinda Fosin en su portafolio de servicios. En su misión Fosin plantea que es una empresa de la economía solidaria, que propende por el bienestar integral de sus asociados y su núcleo familiar, mediante una excelente prestación de servicios financieros y sociales, promoviendo el desarrollo empresarial con impacto en la comunidad. De esto se hace evidente que la organización se ha enfocado solo en fortalecer los servicios financieros, dejando de lado las estrategias para propender por un mayor bienestar social. Y por otro lado el desarrollo empresarial impulsado por el fondo es débil y no genera un impacto significativo para la sociedad, esto debido a la falta de gestión en los procesos desarrollados para el emprendimiento

empresarial, ya que si bien se han apoyado proyectos de creación de empresa en algunos asociados, no se han tenido en cuenta varios aspectos como: el establecimiento de criterios para determinar la viabilidad de los proyectos propuestos por los socios, apoyo para la construcción del proyecto y su puesta en marcha, incentivar el emprendimiento empresarial y hacer seguimiento a los proyectos, para evitar que se siga presentando el cierre de diferentes empresas que se crean pero no alcanzan a sostenerse más de dos años; esto es importante tanto para los asociados como para sus familias que se ven beneficiadas principalmente en su calidad de vida.

En cuanto al área administrativa, no existe un sistema constante de capacitación para las actividades que desempeñan, inclusive el gerente no está cualificado para ejercer dicho cargo, lo que evidencia la razón de su pasiva posición frente a los inconvenientes que se presentan en el fondo. Por otro lado, hace falta comunicación efectiva en el trabajo de colaboradores y personas que conforman los diferentes comités, lo que genera inconvenientes en la ejecución de sus actividades, y hace que la comunicación hacia los empleados no se dé de manera correcta, contribuyendo al desinterés de estos a pertenecer al fondo. Y por último, la falta de medición sobre los diferentes procesos que se manejan en la organización hace más difícil su correcta administración, ya que no se tiene claridad sobre la magnitud de lo positivo o negativo que pueda ser la gestión que se está realizando.

En este contexto la implementación de un plan estratégico continuo en la gestión de Fosin es fundamental, ya que la mejor manera de sobrevivir en un sector determinado es avanzando al mismo ritmo que lo hace el sistema. Por lo anterior se busca desarrollar una propuesta que le permitan al fondo cumplir con su objeto social, que es brindar bienestar a sus asociados.

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo realizar un direccionamiento estratégico para el fondo de empleados Fosin- Sinaltrainal Nestlé de Bugalagrande?

1.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Para la formulación del problema se plantean a continuación una serie de interrogantes, orientado a cada área que se maneja en la organización.

Comité crédito

¿Los directivos tienen conocimiento del uso que le dan los asociados a los créditos solicitados?

¿Qué estrategias implementan para procurar que los asociados le den el uso apropiado a los créditos que solicitan?

¿Cómo puede aportar el comité de crédito a que los asociados utilicen los créditos en inversión y no en consumo?

Comité educación

¿Quiénes pueden acceder a las capacitaciones ofrecidas por el fondo?

¿Cuál es el enfoque que le da este comité a la formación de los asociados y demás personas que pueden acceder a esos beneficios?

¿Las capacitaciones que brinda el comité van dirigidas a las necesidades de los asociados?

Comité solidaridad

¿Cuáles son los criterios para determinar quién puede beneficiarse con las acciones de este comité?

Comité bienestar social

¿Qué actividades realiza este comité para sus asociados?

¿Las actividades que realiza el comité generan bienestar a sus asociados?

Comité evaluador cartera

¿Qué medidas ha implementado este comité para disminuir el número de cartera en mora por parte de los asociados?

Comité administración riesgo liquidez

¿Ha hecho este comité un análisis prospectivo del fondo de empleados?

Comité evaluador proyectos

¿Qué acciones se llevan a cabo para incentivar en los asociados el emprendimiento de proyectos?

¿Este comité hace seguimiento a los proyectos creados por los asociados?

¿Qué tipo de apoyo brinda el comité a los asociados en sus proyectos?

Área administrativa (conformada por junta directiva, gerente y subgerente)

¿Tiene esta área claridad sobre el estado actual de la organización?

¿Las decisiones que se toman en las reuniones de la junta directiva son tomadas según las necesidades generales o particulares?

¿El personal administrativo está lo suficientemente capacitado para las funciones que realiza?

¿Existe sinergia entre los diferentes comités y el área administrativa?

¿Existe conciencia en los asociados sobre la participación que pueden tener en la toma de decisiones?

2. JUSTIFICACIÓN

2.1. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

En la actualidad el panorama no es muy alentador para el sector de la economía solidaria, ya que las entidades financieras privadas son el primer referente para los consumidores al momento de obtener un crédito, sumado a esto se presentan nuevos actores como son las grandes cadenas de almacenes que diversificaron su portafolio y brindan créditos de consumo con lo cual entran a participar también como entidades financieras. Presentado este escenario se busca que el fondo de empleados FOSIN, pueda resolver sus problemas en cuanto a su falta de gestión directiva, disminución considerable de asociados y su imagen desfavorable ante los empleados de Nestlé, creando nuevas oportunidades para el futuro de este fondo, al implementar un direccionamiento estratégico el cual le permita identificar su estado actual y trazar el camino a futuro. Es por medio de este trabajo que se busca realizar un análisis de la organización para identificar oportunidades de mejora en los procesos administrativos; es aquí donde se analizarán cada uno de los componentes del fondo ya sean administrativos o de soporte con el objetivo de implementar estrategias que encaucen de nuevo al fondo sobre su objetivo principal, el cual es el de ofrecer bienestar a sus asociados y así cumplir su objeto social.

2.2. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Esta investigación pretende aplicar teorías y conceptos relacionados con el direccionamiento estratégico, análisis interno y externo organizacional, benchmarking y metodología de la investigación, en los diferentes procesos que se manejan en el Fondo de Empleados Fosin-Sinaltrainal de Nestlé Bugalagrande, y para ello se toman principalmente autores como Benjamín Betancourt Guerrero, Humberto Serna y Carlos E. Méndez. A través de estas herramientas se pretende maximizar los resultados en toda la organización, manejando criterios claros en su aplicación.

Fosin es una organización que necesita tener claridad en su direccionamiento estratégico, para lo cual necesita apoyo conceptual que le permita establecerse, conocerse, apropiarse y fortalecerse para determinar el rumbo del fondo de empleados, a través del análisis, la decisión y la acción.

2.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Este plan de direccionamiento estratégico para el Fondo de Empleados Fosin-Sinaltrainal de Nestlé Bugalagrande, se diseña buscando la manera de conocer la situación actual que se presenta en la organización, para formular estrategias que puedan ser implementadas con éxito y lleven al fondo a donde realmente quiere estar.

Un plan de direccionamiento estratégico es un instrumento metodológico para establecer logros esperados en una organización, identificar procesos críticos dentro de la gestión, enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos. Aquí se toman las debilidades y fortalezas que presenta la organización junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno. A través de un análisis interno y externo por medio de la matriz EFI y EFE respectivamente, se identifican las debilidades y fortalezas a nivel interno, y las oportunidades y amenazas a nivel externo.

Al hacer el análisis DOFA, se determinan las estrategias más apropiadas para los inconvenientes ya identificados, para posteriormente diseñar una visión que determina la organización, junto con los objetivos y sus respectivas estrategias que permitirán alcanzarlos, y por último se establece un plan de seguimiento y control que permite un cumplimiento más eficaz de dichas estrategias.

En este diseño metodológico se tomaron teorías de diferentes autores como base para su realización. En el análisis interno y externo se toma como base el libro guía práctica para planes estratégicos del autor Benjamín Betancourt, Análisis sectorial y competitividad también del autor Benjamín Betancourt, y para el direccionamiento estratégico se tomó principalmente el libro Gerencia estratégica del autor Humberto Serna. Estos aportes teóricos dan claridad a la metodología utilizada para desarrollar este trabajo.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa FOSIN-FONDO DE EMPLEADOS SINALTRAINAL NESTLÉ

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir el estado actual de la empresa FOSIN-FONDO DE EMPLEADOS SINALTRAINAL NESTLÉ.
- Realizar un análisis interno, externo y análisis de la competencia de la organización para identificar los diferentes factores que la afectan.
- Definir un plan de direccionamiento estratégico para la organización a partir del análisis DOFA.
- Plantear un programa de seguimiento para el plan de direccionamiento estratégico.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. ESTUDIOS PREVIOS

A continuación se relacionan algunos trabajos de direccionamiento estratégico, con el fin de identificar los diferentes aspectos sobre el tema de direccionamiento diseñado para otras organizaciones. De esta manera permitirá conocer diferentes aportes en el tema, y así poder crear nuevos problemas o interrogantes que lleven a nuevas propuestas para el sector.

La primera consulta es un trabajo de grado realizado por: VALENCIA ROJAS Diego Fernando y CARDONA MONTOYA Norbey. Titulado: Planeación estratégica para la empresa cooperativa de ahorro y crédito siglo xx Ltda. [CD-ROM] Universidad del Valle (2005). Este estudio se hizo con el objetivo de facilitar la transformación y gestión organizacional buscando que la organización aprenda más pronto que la competencia como ventaja competitiva permitiendo mejorar su desempeño y sus resultados. Este trabajo utilizó una oferta de valor aplicada a diferentes actores de la cooperativa:

Asociados

- Aumentar los excedentes de la cooperativa para beneficio social
- Estabilidad financiera
- Crecimiento
- Cooperativa organizada administrativamente
- Reestructuración e implementación de técnicas administrativas

Empleados

- Oportunidad de trabajo
- Adecuado clima organizacional
- Capacitación del personal
- Buena imagen corporativa
- Trabajo en equipo
- Espacio e instalaciones adecuadas

El Estado

- satisfacer las necesidades básicas de ahorro y crédito en la comunidad tulueña
- Prestación del servicio con calidad

- Participar en actividades socioculturales
- Comunidad y/o usuarios
- Programas de hábito al ahorro con alta calidad
- Programas de promoción de educación y capacitación en diferentes modalidades
- Programas de auxilios del fondo de solidaridad para beneficios económicos en calamidades domesticas
- Personal suficiente y competitivo para la prestación del servicio
- Supersolidaria
- Funcionamiento acorde con las políticas y principios cooperativos

Por otro lado la organización tiene en cuenta con unas capacidades distintivas como son:

Habilidad y conocimiento para desarrollar programas que satisfagan las necesidades de la comunidad

- Equipo de trabajo con la experiencia para detectar las necesidades y las expectativas presentes y futuras
- Conocimiento en el manejo del sector cooperativo
- Personal competitivo para prestar el servicio
- Cuentan con infraestructura amplia para el cumplimiento de su labor
- Programas de convenio con diferentes entidades para diversificar productos

Esto se tomó con el fin de poder aplicarlo en las estrategias para el mejoramiento de los procesos de la organización.

Para el desarrollo de este estudio se tomó a Humberto Serna en su libro: *Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión Teoría y metodología*. Y Joaquín Rodríguez Valencia: *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Esto para abordar los conceptos de la planeación estratégica; y por otro lado también se tomó a Carlos E. Méndez en su libro: *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación*.

Otro de los trabajos escogidos, fue realizado por: MARÍN RAMIREZ Ivonne Maritza y VICTORIA MARTINEZ Gloria Eugenia. Titulado: *Formulación de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa Ingeniería de Servicios Ingesser, en el periodo 2010-2013*. [CD-ROM]. Universidad del Valle (2010). Este trabajo se hizo debido a que esta empresa presenta una serie de problemas, como la falta de dirección por falta de conocimientos administrativos por parte del propietario, dificultando actividades administrativas y financieras; y otro de los problemas es que no cuenta con una estructura definida. De este trabajo se tomó como referencia la investigación que se hizo del entorno tecnológico, que habla acerca de las ventajas que puede tener una organización respecto a su competencia cuando incluye en sus operaciones herramientas tecnológicas. Menciona algunos

factores positivos como, el comercio electrónico (el cual consiste en la compra y venta de productos o servicios a través de medios electrónicos), conectividad, en la cual incluye información sobre índices anuales de comportamiento para las tecnologías de información y comunicación, que revela la importancia que está tomando la tecnología en el mundo, y también habla los gastos en ciencia y tecnología, ya que si bien es una excelente herramienta para mejorar procesos, también implica altos costos en la mayoría de los casos.

Con respecto a este tema, cabe aclarar que para la organización estudiada en este trabajo, sería de gran ayuda tomar esta investigación como referencia para que apoye el plan de direccionamiento que se desarrolla en el trabajo.

Algunos de los autores mencionados en este trabajo son: Dess Gregory y Lumpkin en su libro: *Dirección estratégica. Creando ventajas competitivas* y Humberto Serna en su libro: *Gerencia Estratégica*.

Por último se toma un trabajo de grado realizado por: PRIMERO CEBALLOS Liliana Andrea y QUINTERO DUARTE Jorge Enrique. Titulado: Plan de direccionamiento estratégico para una empresa productora de llantas periodo 2013-2016. [CD-ROM]. Universidad del Valle. Este trabajo llevo a cabo para solucionar el problema de la fuerte competencia experimentada en el sector llantero por la entrada al mercado de productos chinos que generan una guerra de precios que termina restando margen a este sector.

De este trabajo se resalta la importancia que hacen los autores en la propuesta de valor que deben manejar los productos en una organización para ser más competitivos o atractivos para sus clientes, a través del desarrollo de actividades en la organización que generen dicho valor al cliente final. Independientemente de la condición que maneja la organización estudiada, la cual es de vínculo cerrado y no maneja competencia, es importante el valor que pueda agregar a sus productos para fidelizar a sus clientes satisfaciendo sus necesidades de la mejor manera y también ser más atractiva para captar nuevos clientes. Entre los autores que tomaron destaca Benjamín Betancourt para análisis sectorial y Humberto Serna para el direccionamiento estratégico.

4.2 MARCO TEÓRICO

Para la ejecución de este trabajo se tomaron diferentes autores que son de gran apoyo para aclarar conceptos sobre el direccionamiento estratégico, y son mencionados a continuación.

4.2.1. Direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico se refiere a la toma de decisiones en una organización en la cual las actividades están relacionadas unas con otras dentro de un sistema total, de tal forma que existen fuertes ramificaciones y conexiones entre los distintos elementos y cualquier cambio que se produzca en un objetivo o en una estrategia, afecta al conjunto de la organización (Betancourt Guerrero, 2014).

También menciona los grandes elementos que dan dirección a la organización, los cuales son:

1. La visión de futuro.
2. La misión.
3. Los objetivos estratégicos que le dan claridad a las estrategias.
4. Las estrategias determinan la manera y los recursos para lograr los objetivos.
5. Se cruzan objetivos estratégicos con las estrategias.
6. La estructura en donde se soporta la estrategia.

Por otro lado se puede definir la dirección estratégica como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa (Fred R., 2003).

Para el autor Palacio R. 1999, el direccionamiento estratégico suele contar con dos equipos interdisciplinarios: Un grupo de planeación que trabaja en las estrategias corporativas y empresariales y el grupo de estudios económicos y entorno que está comprometido con la evaluación del medio externo. El propósito del equipo directivo será mirar más allá de los horizontes actuales para tratar de detectar tendencias e identificar amenazas a los negocios existentes y también oportunidades de alto potencial.

4.2.2. Matriz de Evaluación Factores Externos (EFE). El autor (Betancourt Guerrero en su libro: Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de trabajo para grupos de investigación, 2013) plantea que el análisis externo de la organización comprende dos ámbitos que son el estudio del macro ambiente y el análisis sectorial.

1. El análisis del macro ambiente: un factor distintivo de los enfoques de planificación modernos en su orientación externa, entendiendo ello como las fuerzas que influyen e inclusive determinan el comportamiento de la organización. Son fuerzas de carácter global, regional y local, así como los factores económicos, sociales, culturales demográficos, jurídicos, políticos, ecológicos y tecnológicos.

2. El análisis del sector: hace referencia al entorno institucional y al conjunto de organizaciones investigadoras similares y complementarias, identificando la actividad socioeconómica o cultural en la cual actúan.

En el análisis externo se debe analizar las diferentes dimensiones (económicas, sociales, culturales, demográficas, jurídicas, políticas, ecológicas y tecnológicas) con base en lo cual se determinará cuáles son las variables más pertinentes con el fin de clasificarlas en amenazas y oportunidades y evaluarlas en mayores y menores. Para la sistematización y ordenamiento de los resultados del estudio, se presentan las matrices, identificándolas como se evidencia a continuación:

A: Amenaza

O: Oportunidad

AM: Amenaza mayor

am: Amenaza menor

OM: Oportunidad mayor

om: Oportunidad menor

Tabla 1. Guía de Análisis del Macro Ambiente

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM

Fuente: Betancourt Guerrero, 2013, Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de trabajo para grupos de investigación.

Tabla 2. Evaluación Integrada del Análisis Externo

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Fuente: Betancourt Guerrero, 2013, Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de trabajo para grupos de investigación.

4.2.3. Análisis comparativo. El benchmarking es tanto método como proceso de gestión estratégica. Es un método para mejorar las prácticas y operaciones empresariales. La naturaleza del método consiste en analizar otras empresas u organizaciones y aprender de ellas por medio de una comparación o referenciación. Es un método que involucra a toda la organización en la investigación y búsqueda de las mejores prácticas en su entorno competitivo; esta búsqueda implica un método para conocer el problema a tratar, es decir el cómo se hace y cuáles son las causas que lo ocasionan (¿Por qué suceden?) para proceder a la solución.

El benchmarking o referenciación es un proceso de análisis por comparación que permite estudiar una organización en su desempeño, referenciándola con otras de su misma actividad. En el mundo empresarial el concepto se utiliza como “un proceso continuo de medir productos, servicios y practicas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes de la industria” (Camp 1993).

Metodología para elaborar un estudio de benchmarking

A continuación se presenta la metodología a seguir en el desarrollo de un estudio de benchmarking:

1. Organización del equipo que va a desarrollar el proceso.
2. Selección de las organizaciones a comparar. En esta parte se seleccionan tres o cuatro o más organizaciones con las cuales se hará la comparación, teniendo en cuenta su desempeño, prestigio, reconocimiento como los mejores en su campo de actividad o sector.

3. Caracterización de las empresas u organizaciones comparables. Una vez seleccionadas las empresas a comparar se investiga sobre sus características, factores de éxito, reconocimiento y se organiza una base de información sobre sus asuntos más relevantes y competitivo.
4. Identificación de los factores clave de éxito – F.C.E. La determinación de los factores clave (o críticos) de éxito F.C.E., es un método aplicado a un número limitado de áreas cuyos resultados, si son satisfactorios, aseguran un resultado exitoso a la organización.
5. Descripción de los factores clave de éxito. Una vez que el equipo de benchmarking ha identificado y seleccionado los factores clave de éxito de su organización procede a describirlos, justificando la importancia que tienen para el desempeño organizacional. Se recomienda seleccionar entre ocho y doce factores clave de éxito.
6. Elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo – MPC. Una vez seleccionado y descritos cada uno de los factores clave de éxito se procede a elaborar la matriz del perfil competitivo.

Tabla 3. Matriz del Perfil Competitivo- MPC

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		ORGANIZACIÓN A		ORGANIZACIÓN B		ORGANIZACIÓN C		ORGANIZACIÓN D	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
TOTAL	100%	1.0								

Fuente: Betancourt Benjamín, 2014. Análisis sectorial y competitividad.

7. Radares de comparación. La gráfica de radar también conocida como diagrama de araña (spider diagram) por la similitud que posee con una telaraña, es una herramienta efectiva en mostrar las diferencias o brechas (gaps) que existen entre el estado actual y el estado ideal de un factor¹.

¹ Betancourt Guerrero, B. (2013). *Benchmarking competitivo un enfoque práctico*. Cali: Universidad del Valle. (Primera ed)

4.2.4. Matriz de Evaluación Factores Internos (EFI). Para realizar el análisis interno conviene registrar las distintas situaciones internas del grupo (recursos y capacidades) organizándolas en forma de variable de acuerdo con las distintas áreas funcionales, clasificándolas en debilidades y fortalezas con el fin de calificarlas en mayores y menores. Para la sistematización y ordenamiento de los resultados, se debe tener en cuenta las matrices del análisis interno, identificándolas como se evidencia a continuación:

F: Fortaleza

D: Debilidad

FM: Fortaleza Mayor

Fm: Fortaleza menor

DM: Debilidad Mayor

Dm: Debilidad menor

Tabla 4. Guía de Análisis Interno

VARIABLES	F/D	FM	Fm	Dm	DM

Fuente: Betancourt Guerrero, 2013, Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de trabajo para grupos de investigación

Una segunda matriz sirve para realizar el análisis de las variables clave de forma integral; mediante este instrumento se pretende detectar y evaluar tanto las debilidades como las fortalezas importantes del grupo, así como sus recursos y capacidades.

En la primera columna de esta matriz denominada “variable clave”, se seleccionan aquellas situaciones, recursos y capacidades internas que son muy importantes para el grupo de investigación y que permiten darle una respuesta adecuada al entorno.

En la segunda columna denominada “situación actual” se analiza el comportamiento de la variable y se valora como fortaleza o como debilidad, buscando mantenerlas o convertirlas en factores de éxito.

La tercera y última columna “impacto sobre el grupo” sirve para estudiar la importancia que tiene la variable clave y su grado de incidencia positiva o negativa para la organización.

Tabla 5. Evaluación integrada de la situación interna

VARIABLES CLAVE	SITUACION ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN F/D

Fuente: Betancourt Guerrero, 2013, Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de trabajo para grupos de investigación

4.2.5. Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades Y Fortalezas (DOFA). Para la sistematización y ordenamiento de los resultados del análisis estratégico, es necesario tomar los resultados del análisis externo registrado en las guías de amenazas y oportunidades y los resultados del análisis interno registrado en las guías de fortalezas y debilidades. Estos resultados se registran en un listado DOFA previa selección de las variables más importantes y de mayor impacto en la organización y de acuerdo con la EFE y la EFI.

Por lo tanto la matriz DOFA es un instrumento de ajuste importante que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO); estrategias de oportunidades y amenazas (FA); estrategias de debilidades y oportunidades (DO) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). Los cruces corresponden a:

Las estrategias FO: usan las fortalezas internas de la organización para aprovechar las ventajas que brindan las oportunidades externas.

Las estrategias FA: aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones e impactos de las amenazas externas.

Las estrategias DO: buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Las estrategias DA: son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Tabla 6. Matriz DOFA

ANÁLISIS DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA):

Fuente: Betancourt Guerrero, 2013, Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de trabajo para grupos de investigación

4.2.6. Misión. La misión (según Serna 2010) es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios, en cuanto a sus operaciones, sus productos, los mercados, y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. La misión debe responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Para qué existe la organización?
2. ¿Cuál es su negocio?
3. ¿Cuáles son sus objetivos?
4. ¿Cuáles son sus clientes?
5. ¿Cuáles son sus prioridades?
6. ¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?
7. ¿Cuál es su responsabilidad social?

4.2.7. Visión. Según el autor (Serna 2010) la visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar a su equipo gerencial a su alrededor.

4.2.8. Plan de Acción. Una vez que se han realizado los diagnósticos externos e interno de la empresa y se ha definido el direccionamiento estratégico que permite orientar el plan, es importante desarrollar la estrategia, es decir, implementar acciones para lograr los objetivos y darle coherencia al proceso. Por ello es necesario el diseño de planes de corto plazo, operativos, programas y proyectos.

Los planes de acción deben considerar las distintas áreas y procesos de la organización: dirección, personal, recursos, capacidades infraestructura, presupuestos, mercadeo o logística, de acuerdo con la estructura del grupo o centro de investigación. Los planes de acción y operativos sirven para guiar apoyar y comunicar el cómo se va a implementar la estrategia. Estos planes comprenden:

1. Los objetivos de corto plazo
2. Las actividades para lograr los objetivos
3. Cruzar objetivos a corto plazo con actividades

Tabla 7. Objetivos de Corto plazo Vs Actividades

OBJETIVO DE CORTO PLAZO	ACTIVIDADES

Fuente: Betancourt Guerrero, 2013, Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de trabajo para grupos de investigación

4. El cronograma

Tabla 8. Cronograma de actividades

Actividad	Meses							
	1	2	3	4	5	6	7	8

Fuente: Betancourt Guerrero, 2013, Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de trabajo para grupos de investigación

5. Los recursos y el presupuesto

Tabla 9. Recursos y presupuesto

Actividad	Recursos	Presupuesto	Totales
Actividad 1			
Actividad 2			
Actividad 3			
Totales			

Fuente: Betancourt Guerrero, 2013, Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de trabajo para grupos de investigación

6. Los responsables de realizar las actividades para el cumplimiento de los objetivos.

7. Las políticas, procedimientos y normas²

Para poner en marcha un plan de direccionamiento hay que tener claro lo qué se va a mejorar, por esto es muy importante antes de implementar cualquier estrategia, conocer muy bien la situación actual de la organización. Esto permite ver con más claridad y prepararse mejor ante los cambios del entorno, mejorar procesos de toma de decisiones y poder detectar oportunidades a tiempo, mejorando así su margen de rentabilidad y procurando siempre un crecimiento sostenido.

4.3. MARCO LEGAL

En cuanto a la normatividad que envuelve a los fondos de empleados, existen unas normas generales que se enfocan en algunos artículos de la Constitución Política y el sector de la economía solidaria y por otro lado están las normas específicas, que se refieren directamente a los fondos de empleados.

² Betancourt Guerrero, 2013, Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de trabajo para grupos de investigación

Normas generales

- **Constitución Política**

La Constitución Política de Colombia de 1991, establece aspectos normativos en cuanto a estas de organizaciones de tipo solidario en los artículos mencionados a continuación.

- Art 38: derechos de asociación.
- Art 58: formas asociativas y solidarias de propiedad.
- Art 60: Promoción y democratización de la propiedad.
- Art 333: El estado fortalecerá y estimulará las organizaciones solidarias.

Ley 454 de 1998 (Agosto 04). Reglamentada por el Decreto Nacional 1714 de 2012

El objeto de la presente Ley es determinar el marco conceptual que regula la economía solidaria, transformar el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, crear la Superintendencia de la Economía Solidaria, crear el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, dictar normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa.

Normas específicas

Ley 1391 de 2010 (Julio 1). Por medio de la cual se modifica el Decreto Ley 1481 de 1989 y se dictan otras disposiciones.

Artículo 1°. Objeto. El objeto de la presente ley es reformar la norma rectora de la forma asociativa conocida como Fondos de Empleados para adecuarla a las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que determinan el quehacer de estas empresas.

Artículo 2°. Vínculo de asociación. 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.

Artículo 3°. Aplicación del excedente. Adicionase el artículo 19 del Decreto-ley 1481 de 1989, con el siguiente numeral:

2. El diez por ciento (10%) como mínimo para crear un fondo de desarrollo empresarial solidario, en cada fondo de trabajadores, el cual podrá destinarse a los programas aprobados por más del cincuenta por ciento (50%) de la asamblea de asociados o delegados según sea el caso.

Artículo 4°. Responsabilidad ante terceros. El artículo 21 del Decreto-ley 1481 de 1989, quedará así:

Artículo 21. Los Fondos de Empleados responderán ante terceros con la totalidad de su patrimonio.

Artículo 5°. Modificase el inciso 2° del artículo 32 del Decreto-ley 1481 de 1989, el cual quedará así: modifica el Decreto-ley 1481 de 1989 y se dictan otras disposiciones. El número de los delegados, en ningún caso será menor de veinte (20) y su período deberá establecerse en el estatuto del Fondo de empleados. El procedimiento de elección deberá ser reglamentado por la junta directiva en forma que garantice la adecuada información y participación de los asociados.

Artículo 6°. Modificase el inciso 2° del artículo 34 del Decreto-ley 1481 de 1989, el cual quedará así:

En todo caso la reforma de los estatutos y la imposición de contribuciones obligatorias para los asociados, requerirán del voto favorable de por lo menos el setenta por ciento (70%) de los presentes en la asamblea. La determinación sobre la fusión, escisión, incorporación, transformación, disolución y liquidación deberá contar con el voto de por lo menos el setenta por ciento (70%) de los asociados hábiles o delegados convocados.

Artículo 7°. Modificase el inciso 3° del artículo 38 del Decreto-ley 1481 de 1989, el cual quedará así:

Estas se encabezarán con su número y contendrán por lo menos la información sobre lugar, fecha y hora de reunión; forma y antelación de la convocatoria; nombre y número de asistentes; los asuntos tratados; las decisiones adoptadas y el número de votos emitidos en favor, en contra o en blanco. Las actas serán aprobadas de acuerdo al reglamento de cada órgano obligado a tenerlas y firmadas por el presidente y el secretario del órgano correspondiente.

Artículo 8°. Adicionase el siguiente párrafo al artículo 39 del Decreto-ley 1481 de 1989, así:

Parágrafo. Igualmente, el estatuto de los Fondos de Empleados podrá establecer el número de suplentes del gerente que considere necesarios, así como el período, la forma de designación y sus facultades.

Artículo 9°. Modifícase el inciso 3° del artículo 55 del Decreto-ley 1481 de 1989, el cual quedará así:

El orden de prelación en que se aplicarán las retenciones y entrega de dineros, cuando la misma persona natural o jurídica deba efectuar dos o más retenciones respecto del mismo trabajador, jubilado o pensionado, en favor de varias de las entidades solidarias titulares de este beneficio, se establecerá a partir del principio general del derecho de que la primera en el tiempo será la primera en el derecho.

Artículo 10. Modifícase el artículo 69 del Decreto-ley 1481 de 1989, el cual quedará así:

Artículo 69. Las materias y situaciones no reguladas en la presente ley ni en sus decretos reglamentarios, se resolverán aplicando las disposiciones legales vigentes para las entidades de la economía solidaria y, en subsidio, las previstas en el Código de Comercio para sociedades, siempre y cuando no se afecte la naturaleza de los fondos de empleados, ni su carácter de no lucrativos.

Artículo 11. Vigencia y derogatorias. La presente ley rige desde la fecha de su publicación y deroga las normas que le sean contrarias, en especial los artículos 4°, 7°, 8°, 9° y los incisos 2° y 3° del artículo 44 del Decreto-ley 1481 de 1989.

Decreto 3081 de 1990 (Diciembre 21).

Por el cual se establece el límite en que puede reajustarse los aportes sociales que efectúen los asociados en las cooperativas, precooperativas, empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas y en fondos de empleados.

Ley 222 de 1995 (Diciembre 20)

Por la cual se modifica el libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE ESTUDIO

Para este trabajo se tomó el tipo de estudio descriptivo, el cual tiene como propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.

El método de investigación aplicado es el deductivo, que se refiere a un proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares. Además se toma también el método analítico, el cual es un proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad, de este modo podrá establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación. (Méndez Álvarez 2012)

5.2. ÁREA DE ESTUDIO

Departamento: Valle del Cauca

Municipio: Bugalagrande

Organización: Fondo de Empleados Nestlé-Sinaltrainal Bugalagrande

Universo y Muestra. La población de la Investigación estuvo conformada de la siguiente manera:

1. Para el análisis de Benchmarking se seleccionaron tres (3) empresas: El fondo de empleados Promedico, fondo de empleados Presente, fondo de empleados Ingenio Providencia (Feip).
2. Para el análisis Interno se contó con la colaboración del gerente del fondo, la contadora, y la secretaria, además de diez asociados, cinco de ellos pertenecientes a los diferentes comités.

5.3. VARIABLES

Se toma la fuente de tipo cualitativa, ya que por medio de entrevista personal estructurada y semi estructurada, se procederá a recolectar información de la empresa para construir su respectivo diagnóstico.

5.4. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Según (Méndez Álvarez 2012) las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener información. Existen dos fuentes principales utilizadas en una investigación:

5.4.1. Fuentes de información primarias. Constituyen el objetivo de la investigación y es la información que el investigador recoge mediante entrevistas, observaciones, experimentos, entre otros. Se toma esta fuente, debido a que mucha de la información sobre el diagnóstico es preciso crearla, debido a que la organización no recolecta datos de sus actividades, por lo que no puede proporcionarla de manera clara (ver anexo A).

5.4.2 Fuentes de información secundarias. Estas fuentes son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicados en libros, artículos, monografías, entre otros. Aquí se tomaran investigaciones de diferentes autores para tener un apoyo en la investigación del trabajo (ver anexo B).

A continuación se evidencia una breve explicación de las fuentes primarias y secundarias con sus respectivas técnicas de recolección de datos.

Tabla 10. Fuentes primarias y técnicas de recolección

FUENTE	TÉCNICA	PROPÓSITO	ITEMS-INSTRUMENTOS	ACTORES
Primaria	Observación (participación pasiva y activa)	Identificar y recolectar datos de aspectos relacionados con la situación actual del fondo y su entorno.	Para la aplicación efectiva de esta técnica se procedió a observar factores como: cultura, clima organizacional, recursos tecnológicos, entre otros. Esto se hizo mediante asistencia por parte de los autores a: cuatro reuniones de junta directiva y una asamblea general de asociados.	Fosin

Tabla 10. Fuentes primarias y técnicas de recolección (continuación)

FUENTE	TÉCNICA	PROPÓSITO	ITEMS-INSTRUMENTOS	ACTORES
Primaria	Técnica cualitativa: Entrevista semi-estructurada	Lograr la identificación de factores de carácter interno que permitan conocer la situación actual que maneja este fondo de empleados.	1. ¿Cómo le ha ido al fondo los últimos años? 2. ¿Los colaboradores están suficientemente capacitados para sus respectivos cargos? 3. ¿Cuentan con indicadores para el área administrativas? 4. ¿Los asociados están satisfechos con los servicios del fondo? 5. ¿Se ha logrado incrementar el número de asociados en los últimos tres años? 6. ¿Se tiene metas claras en la organización? 7. ¿Existe buen clima laboral en el fondo?	1. Gerente 2. Colaboradores 3. Asociados

Fuente: Elaboración propia de los investigadores (2016)

Tabla 11. Fuentes de información secundarias

TEMA	TIPO	AUTOR
Direccionamiento estratégico	Libro de texto	Fred R. David, Betancourt Benjamin, Serna Humberto, Palacio Ruben.
Análisis organizacional	Libro de texto	Betancourt Benjamin
Metodología de la investigación	Libro de texto	Mendez Alvarez
NTC 1486 (Sexta actualización)	Folleto	Icontec
Información interna Fosin	Textos	Fondo de empleados Fosin

Fuente: Elaboración propia de los investigadores (2016)

6. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Fosin-Fondo de Empleados de Nestlé Sinaltrainal de Bugalagrande es una entidad sin ánimo de lucro de responsabilidad limitada, enmarcada dentro de la economía solidaria, cuya actividad principal es la captación y colocación de recursos financieros, obteniendo un margen de intermediación razonable, para retornarlos en beneficios a los asociados, sus familias y la comunidad. Fosin está ubicado en la carrera 7 No. 6-35 del municipio de Bugalagrande en el departamento del Valle del Cauca (Colombia). Maneja telefax: 226 5888 y línea telefónica móvil: 311 3331322

6.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA CREACIÓN DEL FONDO

A finales del año 1.996 se conocieron los primeros síntomas de la crisis que venía afrontando el sector cooperativo financiero, con la aparición de periodos de iliquidez en cooperativas pequeñas, pero que dieron la voz de alerta de que algo venía sucediendo hacia el interior del sector de la economía solidaria.

En el año de 1.997 se inició el derrumbe para las cooperativas financieras, con la declaratoria de quiebra y la intervención tardía del Dancoop (hoy Dansocial), una a una fueron desapareciendo cooperativas muy importantes que habían sido el pilar de la economía local de muchos municipios en el Valle del Cauca. Por las características que dieron origen a la creación de importantes cooperativas y a su procedencia de estratos populares, el mayor impacto de esta crisis fue recibida por las clases de escasos recursos económicos, quienes perdieron sus ahorros, sus aportes sociales fruto del trabajo de muchos años de luchas y esfuerzos.

Bugalagrande fue uno de los pueblos comprometidos con la crisis del sector financiero cooperativo, quien tenía en funcionamiento dos de las más importantes cooperativas (Avancemos y Cooemsaval) desaparecidas en la crisis, esta situación dejó a los habitantes del municipio sin alternativas para solucionar problemas puntuales de carácter económico. Como consecuencia de esta situación los compañeros Alejandro Rengifo Perea, Jairo Méndez Suárez, Ulder Franco y Omar Arias Yusti, fueron gestando la idea y plantearon a la dirección del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria de Alimentos “SINALTRAINAL” seccional de Bugalagrande, la necesidad de darle respuesta al momento, dando como resultado un proyecto que desarrollara hacia el interior de los afiliados, alternativas de ahorro y crédito como solución a los problemas de índole económico que se vive en la comunidad Bugalagrandeña. Es así como el 28 de marzo del año 1.999 se realiza la primera reunión con 91 aspirantes a asociados y se considera el primer modelo de estatutos elaborados por dicha comisión, siendo aprobados y dando inicio a la empresa solidaria FONDO DE EMPLEADOS DE

NESTLÉ – SINALTRAINAL “FOSIN” como un servicio anexo al sindicato hasta su legalización, según Asamblea de Constitución realizada el día 5 de mayo del año 2002.

6.2. MISIÓN Y VISIÓN ACTUAL

Misión

FOSIN, es una empresa de la Economía Solidaria, que propende por el bienestar integral de sus asociados y su núcleo familiar, mediante una excelente prestación de servicios financieros y sociales, promoviendo el desarrollo empresarial con impacto en la comunidad.

Visión

Ser reconocido por sus asociados como el mayor facilitador de bienestar, a través de servicios financieros y sociales de excelente calidad.

6.3. VALORES CORPORATIVOS

Solidaridad. Es la esencia de nuestra naturaleza social, que nos impulsa a unirnos y trabajar mutuamente.

Honestidad. Es la cualidad que nos permite actuar con transparencia, promoviendo un ambiente de confianza y armonía, garantizando respaldo, seguridad y credibilidad al interior de Fosin.

Responsabilidad. Es la capacidad de asumir consecuentemente compromisos y funciones, orientadas al desarrollo de Fosin.

Equidad. Es la condición de dar a cada asociado aquello a lo que tiene derecho.

Igualdad. Es el reconocimiento de los mismos derechos y oportunidades para cada uno de nuestros asociados.

6.4. PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Solidaridad. Aportamos recursos y potencializamos esfuerzos para resolver necesidades comunes, tendientes al mejoramiento de nuestra calidad de vida.

Educación. Fomentamos la educación solidaria como el cimiento para el desarrollo y permanencia de nuestra organización.

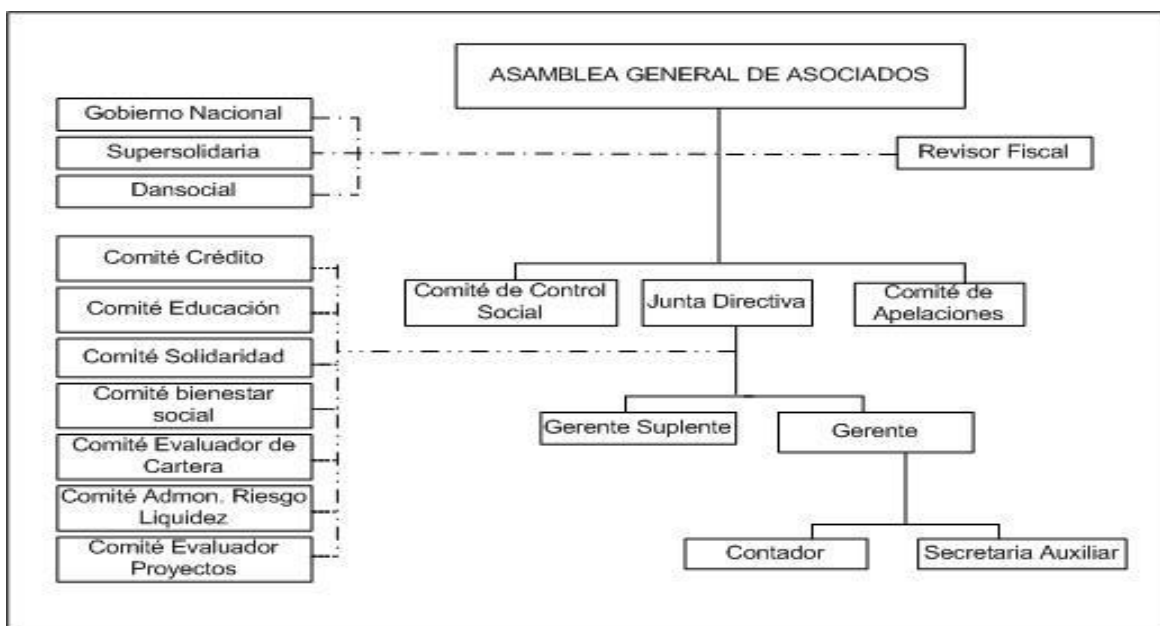
Confianza. Brindamos seguridad a los asociados por nuestro correcto accionar.

Transparencia. Enmarcamos nuestras actuaciones con claridad en el obrar, sometidas a la observación y valoración pública.

Democracia. Participamos en la toma de decisiones de manera concertada en todos los estamentos de nuestra organización.

6.5. ORGANIGRAMA ACTUAL

Ilustración 1. Organigrama Fondo de Empleados Fosin-Sianltrainal Nestle de Bugalagrande



Fuente. Fondo de empleados Fosin-Sianltrainal Nestle de Bugalagrande

6.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Asamblea General de Asociados

La Asamblea General es el órgano máximo de administración del Fondo de Empleados; sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que

se hayan adoptado dentro de las normas legales, estatutarias y reglamentarias. La constituye la reunión de los asociados hábiles o de los delegados elegidos por éstos. Son asociados hábiles, para efectos del presente artículo, los inscritos en el registro social que no tengan suspendidos sus derechos y se encuentran al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones de acuerdo con los estatutos o reglamentos. Las reuniones de asamblea general serán ordinarias o extraordinarias.

-Las ordinarias deberán celebrarse dentro de los tres (3) primeros meses del año calendario para el cumplimiento de sus funciones regulares.

-Las extraordinarias podrán reunirse en cualquier época del año, con el objeto de tratar asuntos imprevistos o de urgencia que no puedan postergarse hasta la siguiente asamblea general ordinaria. Las asambleas generales extraordinarias sólo podrán tratar los asuntos para los cuales fueron convocados y los que se deriven estrictamente de éstos.

La asamblea general de asociados representa la oportunidad para que los asociados conozcan la situación del fondo del año inmediatamente anterior, es aquí donde la junta directiva, el gerente y los diferentes comités deben rendir cuentas sobre la gestión realizada, también es la oportunidad para que los asociados en conjunto planteen los nuevos direccionamientos. En la asamblea también se eligen los integrantes de la junta directiva y de los diferentes comités de apoyo a la administración del fondo de empleados; por esta razón es de vital importancia la participación activa de los asociados en la asamblea, dado que esta es la principal herramienta para construir el camino por el cual debe guiarse el fondo de empleados.

Junta Directiva

Es el organismo de administración permanente que depende de las políticas y directrices fijadas por la asamblea general. La Junta Directiva está constituida por asociados, con ética, formación y conocimiento en el campo solidario, empresarial y financiero. Se encuentra conformado por 10 integrantes los cuales son asociados y son elegidos en la asamblea general de asociados para un periodo de 1 año.

Funciones de la Junta Directiva:

1. Cumplir con las políticas y directrices fijadas por la asamblea general.
2. Elaborar un plan de desarrollo, diseñando metas, estrategias y programas.
3. Elaborar el Proyecto Educativo Social y Empresarial.

4. Seleccionar la Gerencia para que ejecute los objetivos, metas y programas de la organización.
5. Aprobar la planta de personal y remuneración.
6. Convocar a asambleas generales ordinarias y extraordinarias.
7. Examinar y verificar periódicamente los resultados de su gestión.
8. Expedir los reglamentos que se crean pertinentes y necesarios para el normal funcionamiento del Fondo de Empleados.
9. Ordenar la celebración o ejecución de cualquier o contrato, propio del objeto social de la entidad.
10. Reglamentar los Comités y designar sus integrantes.
11. Autorizar el ingreso y retiro de asociados.
12. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, el estatuto, los reglamentos y mandatos de la asamblea.
13. Rendir oportunamente informes de su gestión a la asamblea.

La junta directiva es el segundo órgano más importante en cuanto a la administración del fondo de empleados, a diferencia de la asamblea de asociados el trabajo de la junta directiva es constante, las funciones que están asignadas a su cargo están encaminadas a la elaboración de estrategias, guiar, y evaluar el desempeño de los demás órganos que se encuentran a su cargo, con el objetivo de tomar las decisiones que favorezcan el funcionamiento del fondo de empleados.

Comité de control social

Este comité se compone por seis asociados, de los cuales 3 son principales y tres suplentes para un periodo de dos años. Estos serán elegidos por la asamblea general de asociados.

Funciones del Comité de Control Social:

1. Velar porque los actos de los órganos de administración se ajusten a las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias.
2. Informar a los órganos de administración, el revisor fiscal y los entes de fiscalización y control, sobre posibles irregularidades y presentar recomendaciones sobre las medidas que en su concepto deben adoptarse.

- 3.** Conocer los reclamos que presentan los asociados en relación con la prestación de los servicios, transmitirlos y solicitar los correctivos por el conducto regular.
- 4.** Evaluar o solicitar la elaboración del balance social que presenta la administración.
- 5.** Evaluar el permanente acercamiento a la misión, la visión y los objetivos del Fondo de Empleados.
- 6.** Hacer llamadas de atención a los asociados cuando incumplan los deberes consagrados en la ley, los estatutos y reglamentos.
- 7.** Solicitar las asaciones a los asociados cuando haya lugar a ello y velar porque el órgano competente se ajuste al procedimiento establecido.
- 8.** Verificar la lista de asociados hábiles e inhábiles para poder participar en la asamblea o para elegir delegados.
- 9.** Rendir informes sobre sus actividades a la asamblea.

El comité de control social juega un papel determinante en los diferentes procesos manejados, ya que es el veedor interno del fondo de empleados, este comité se encuentra conformado por asociados, y su objetivo es el de verificar que las acciones de los diferentes actores en el fondo se encuentran bajo el marco legal que cubre a la economía solidaria, y bajo los principios de ética y transparencia.

Comité de apelaciones

Se encuentra conformado por 4 asociados de los cuales 2 son principales y los otros 2 son suplentes. Este comité goza de absoluta independencia y autonomía y contra sus decisiones son irrevocables.

El Comité de Apelaciones es el órgano que servirá de segunda instancia para las sanciones previstas:

- 1.** Elaborar y aprobar su propio reglamento.
- 2.** Estudiar y decidir en segunda instancia y de manera definitiva los recursos de apelación que se interpongan, dentro de los términos establecidos para ello, por los asociados contra las sanciones disciplinarias impuestas por la Junta Directiva.
- 3.** Notificar de sus decisiones a los interesados y comunicar las mismas a los órganos de administración, control y vigilancia.

4. Comunicar, cuando se requiera, a la entidad estatal de supervisión las exclusiones y demás sanciones impuestas, una vez quede en firme la decisión tomada.

Comité de solidaridad

Se encuentra a cargo de otorgar recursos por concepto de calamidad según el consentimiento de la junta directiva, estos recursos económicos con destinación específica surgen como producto de la distribución de los excedentes y demás ingresos.

En cuanto a los recursos que se destinan a los asociados en este comité, se pudo evidenciar mediante entrevista con el gerente del fondo, que no se han establecido criterios claros sobre las diferentes situaciones en las que los asociados pueden beneficiarse de la distribución de recursos en caso de alguna calamidad, además de esto ni los integrantes del comité así como tampoco los directivos proceden a comprobar la veracidad de la información suministrada por los asociados que solicitan este servicio; dando pie esto a un mal uso de los recursos que no es equitativo y genera desconfianza hacia la organización por parte de los asociados del fondo.

Comité de bienestar social

Se encarga de propiciar espacios que permitan afianzar el mutuo apoyo y solidaridad entre los asociados, además desarrollar también actividades que integren a los asociados.

Este comité se ha destinado solo a actividades recreativas, tales como paseos, rifas, integraciones en días especiales (día de la madre, día del padre, día del amor y la amistad, entre otros).

Comité evaluador de cartera

El comité evaluador de cartera se encuentra a cargo de evaluar permanentemente el riesgo de cartera de créditos de conformidad con los criterios señalados en la circular básica contable y financiera No 004 de 2008 (modificada por la circular externa No 003 de febrero de 2013), emitida por la superintendencia de la economía solidaria.

Comité evaluador de proyectos

Este comité tiene como una de sus principales funciones identificar las necesidades de desarrollo empresarial de los asociados de Fosin en términos de creación de empresas, fortalecimiento de empresas existentes, reactivación de empresas o compra de empresa.

En este comité se pueden agregar funciones que beneficien a los asociados en la ejecución de sus proyectos tales como:

- Ayudar a los asociados en la elaboración, y ejecución de sus proyectos, lo cual es importante porque estos no cuentan con los conocimientos necesarios para hacerlo.
- Establecer criterios que le permitan saber la veracidad de la información suministrada por los asociados en cuanto al proyecto y la destinación de los créditos que solicitan al fondo.
- Desarrollar acciones que incentiven el emprendimiento en los asociados del fondo.
- Implementar un plan de seguimiento a los proyectos puestos en marcha, para tener conocimiento sobre sus avances y de los posibles inconvenientes que se les pueda presentar.

Es bueno establecer medidas de apoyo ya que los proyectos que se ejecutan se disuelvan en poco tiempo, como ocurrió con los proyectos financiados en el 2009, de los cuales solo quedan seis a la fecha en funcionamiento.

Comité de crédito

El comité de crédito, nombrado por la junta directiva será el encargado de estudiar y aprobar los créditos conforme a los reglamentos vigentes para tal fin, estará integrado por cuatro (4) asociados y acompañado permanentemente por el gerente.

Los integrantes de este comité se reúne cada 15 días, en dicha reunión debe estar la mitad más uno para poder dar inicio. En el transcurso de la reunión se recibe las solicitudes de crédito de los asociados, para lo cual existen lineamientos debidamente establecidos y luego de dos días proceden a hacer la consignación del crédito solicitado.

Tabla 12. Créditos Adjudicados 2015

Créditos adjudicados 2015		
Destino	Total año	
	Cantidad	Valor
Pago de deuda	233	622.240.000
Gastos familiares/personales	255	437.320.000
Compra y/o reparación de vivienda	73	238.550.000
universitarios	104	167.110.000
SOAT	227	78.699.438
Gastos educativos	55	73.800.000
Inversiones varias	26	55.400.000
Planes de negocio	6	43.700.000
Gastos médicos	27	40.800.00
Compra y/o reparación de vehículo	19	38.285.000
Compra electrodomésticos	18	26.400.000
Compra computador	5	6.450.000
Total	1048	1.828.754.438

Fuente: Fondo de empleados Fosin-Sinaltrainal Nestle de Bugalagrande

Como se puede evidenciar en la tabla 12, la mayor cantidad de créditos tienen las tasas más altas, como lo son: el crédito ordinario con el 1.2%, con una cantidad de 233 de pago de deuda y 255 de gastos familiares y personales, y el crédito para SOAT con 1.2% que tiene una cantidad de 227 créditos adjudicados.

Los asociados comparan estas tasas con algunas que se ofrecen en entidades bancarias o cooperativas, y terminan tomando la decisión de retirarse del fondo para adquirir los servicios de estas entidades que para ellos les ofrece mayores beneficios.

6.7. PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE AHORRO Y CRÉDITO

Tabla 13. Portafolio de Servicios (Créditos)

LINEAS DE CRÉDITO	DEFINICIÓN	TASA NOMINAL MENSUAL
Crédito Ordinario	Es un Crédito de libre inversión que se otorga a los asociados, teniendo en cuenta el tiempo de permanencia en el fondo, el valor de sus aportes sociales y ahorro permanente.	1.2 %
Credifácil	Es un crédito que se desembolsa en máximo tres días después de su aprobación, con el fin de que los asociados solucionen sus necesidades más inmediatas.	1.4 %
Crédito para SOAT	Es un crédito destinado a facilitarles a los asociados la adquisición de la licencia de conducción y/o el seguro obligatorio o voluntario para los vehículos.	1.2 %
Crédito Universitario	Es aquel que tiene como finalidad facilitar el cubrimiento de los gastos de la matrícula de la universidad para el asociado, su grupo familiar básico y hermanos, siempre y cuando dependan económicamente del asociado	0.5 %
Crédito para Planes de Negocio	Es un crédito destinado a los asociados que tengan como mínimo un año de permanencia en el fondo, el cual promueve el desarrollo empresarial de los asociados y su núcleo familiar básico.	1.4 %
Crédito para Ahorro programado	Tiene como finalidad facilitarle al asociado el cumplimiento del requisito del ahorro programado que debe tener en una entidad financiera por el monto establecido por la Ley para acceder a vivienda de interés social.	1.0 %

Fuente: Fondo de empleados Fosin-Sinaltrainal Nestle de Bugalagrande

En cuanto al portafolio de servicios en créditos, los asociados no presentan ninguna inconformidad con la variedad de créditos ni tampoco con la gestión que se hace por parte del fondo para la obtención de este, pero manifiestan inconformidad con las tasas que se manejan, a lo que el fondo responde justificando que la cantidad de asociados que manejan (poner dato de cuantos socios tiene el fondo) no les permite aplicar tasas más bajas y sostenerse financieramente.

Tabla 14. Portafolio de Servicios (ahorro)

LINEAS DE AHORRO	DEFINICIÓN	TASA NOMINAL ANUAL
Ahorro Navideño	El objetivo de esta línea es la de entregar el dinero ahorrado en un periodo de 10 meses para el periodo de navidad.	7.2 %
Ahorro Vacacional	El objetivo de esta línea es la de entregar el dinero resultado del ahorrado programado para las vacaciones del asociado.	5.4 %
Ahorro Programado	Tiene como finalidad ofrecer al asociado programar ahorro para la primera cuota de vivienda de interés social.	5.4%
Ahorro Educativo	Tiene como finalidad ofrecer al asociado programar ahorro con el fin de cubrir los gastos universitarios del asociados y su núcleo familiar.	5.4 %
Certificado de Ahorro a Terminó (CDAT)	Esta línea de ahorro brinda al asociado la oportunidad de ahorrar a término fijo con una tasa competitiva respecto a las del mercado.	6.0%

Fuente: Fondo de empleados Fosin-Sianltrainal Nestle de Bugalagrande

7. ANÁLISIS DEL ENTORNO

A continuación se hace un análisis del entorno para el Fondo de Empleados de Nestlé Sinaltrainal de Bugalagrande, haciendo énfasis en el ámbito local, en cuanto al departamento del Valle del Cauca y el municipio de Bugalagrande que es donde está ubicada la organización antes mencionada. Después se toman las variables más importantes de cada entorno y se clasifican de acuerdo al impacto, usando las siguientes abreviaturas:

- **A:** Amenaza
- **O:** Oportunidad
- **AM:** Amenaza mayor
- **am:** Amenaza menor
- **om:** Oportunidad menor
- **OM:** Oportunidad Mayor.

7.1. ENTORNO GEOFÍSICO

Geografía

Bugalagrande es un municipio colombiano y poblado, perteneciente al departamento del Valle del Cauca, situado en las estribaciones del ramal central de los Andes colombianos hasta la planicie del Cauca; a una altura de 944 metros sobre el nivel del mar se encuentra su cabecera municipal, con posición astronómica de 4° 12' y 50" de latitud norte, y 12° 4' 5" de longitud oeste del meridiano de Bogotá. A 4° 12 30" de latitud norte y 76° 9' 50" de longitud oeste del meridiano de Greenwich. Limita por el norte con los municipios de Zarzal y Sevilla; por el sur con Andalucía; por el oriente con el río Bugalagrande que sirve de límite con el municipio de Tuluá; por el occidente con el río Cauca, que sirve de límite con los municipios de Riofrío y Bolívar. Tiene una extensión total de 374Km², una altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar) de 950 m.s.n.m., temperatura media de 25 grados centígrados° C y una distancia de referencia de 115 Km de Cali.

El clima enclavado a 941 m de altitud, bañado por los ríos Bugalagrande, Río Cauca y La Paila, se distribuye en los pisos térmicos cálido, templado y frío, con una temperatura media anual de 23 °C y un promedio anual de precipitaciones de 1.166 mm. Las principales actividades económicas son la agricultura, ya que cuenta con grandes e (caña de azúcar, café, algodón, sorgo, banano, maíz, piña, soya), la ganadería, el comercio y cuenta con la multinacional Nestlé de Colombia S.A.

Demografía

Su población según proyecciones hechas por el DANE su población en 2013 era de 21.264 y a 2014 se redujo a 21.217³.

Tabla 15. Análisis del Entorno Geofísico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Bugalagrande cuenta con grandes extensiones de tierra, las cuales son propicias para la agroindustria	O			X	
El municipio de Bugalagrande cuenta con diversos accesos, y las vías que se encuentran a lo largo de este están en buenas condiciones.	O			X	

Fuente: Elaboración propia de autores (2016)

Bugalagrande cuenta con clima propicio para diversos cultivos, lo cual podría favorecer el desarrollo agro industrial, sector que no se encuentra desarrollado debido a que en la región se cuenta en gran medida con el cultivo de la caña de azúcar, situación que lleva a la economía a depender en gran parte de este monocultivo. Otra situación favorable para el municipio es su ubicación central en el departamento ya que esto le permite comunicarse fácilmente con los demás municipios, además de contar con una infraestructura vial que le facilita el comercio y el desplazamiento de sus habitantes hacia otros municipios. Estas variables juegan un papel determinante al momento en el que los habitantes del municipio quieran establecer otro tipo de actividades comerciales, agrícolas o industriales.

7.2. ENTORNO SOCIO-CULTURAL

El entorno social-cultural se compone de actitudes, formas de ser, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados.

Los orígenes comunitarios e institucionales de Bugalagrande nos remontan a finales del siglo XVIII, cuando campesinas y campesinos descendientes de esclavos, arrendatarios y propietarios de cuatro antiguas haciendas pequeñas se auto reconocieron como miembros de una comunidad en formación. En el orden

³ Wikipedia: Bugalagrande (2016), recuperado en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Bugalagrande>

eclesiástico, aquella comunidad se agrupaba en torno a las viceparroquias del Overo y Bugalagrande; como ente territorial y administrativo, dependía de la ciudad colonial de Buga que reconoció su existencia en 1788 con el nombre de partido de Bugalagrande y con el derecho de tener autoridad local propia: alcalde pedáneo. En los primeros años de la República de Colombia, Bugalagrande se constituyó en parroquia -1826- tanto en términos eclesiásticos como político-administrativos, con unos límites definidos al sur y al norte por los antiguos cauces del río Bugalagrande y la quebrada de Morillo, respectivamente; al occidente por el río Cauca y sus numerosas ciénagas y madre viejas; y al oriente por la Sierra alta de los Pijaos (hoy Cordillera Central).

El templo católico, construido desde finales del periodo colonial y durante el proceso de Independencia, sirvió como centro de referencia espacial, simbólica y punto de encuentro para los bugalagrandeños que, a lo largo del siglo XIX, establecieron sus parcelas agropecuarias y viviendas rurales en cercanías a la hoy llamada “plaza vieja” hasta lograr conformar un pueblo con sus calles, plazas, escuela, tiendas y edificios oficiales a finales de aquella centuria, después de haber obtenido su calidad de municipio en 1886. La ocupación del territorio de montaña fue producto de procesos de colonización campesina de origen diverso en las primeras décadas del siglo XX, destacándose la presencia de caldenses, antioqueños y vallunos. Dos centros poblados surgieron en medio de fincas dedicadas especialmente a la producción cafetera y medianas propiedades ocupadas por ganado vacuno: Ceilán y Galicia. La comunicación por vías carretables hacia las ciudades de Sevilla y Tulúa incidió para que sus pobladores realizaran y realicen sus actividades comerciales y de servicios en los sitios mencionados y no propiamente en la cabecera municipal de Bugalagrande. El establecimiento de la planta fabril de la multinacional de alimentos Nestlé, en el casco urbano, y la expansión del monocultivo de la caña de azúcar cambio radicalmente la tradicional vocación agropecuaria diversa de la zona rural plana. La cabecera municipal se convirtió en poblado de trabajadores industriales, especialmente de la fábrica Nestlé y, en menor medida, del Ingenio Riopaila, situado en el vecino municipio de Zarzal. En la zona de montaña algunos predios se dedicaron a la cría de ganado lechero ante las posibilidades de venta de leche a la multinacional, pero la producción cafetera continuó como la actividad más importante. En las últimas décadas se observan cambios socioeconómicos y culturales que se registran en los diagnósticos realizados con la comunidad y el equipo de gobierno municipal.

Finalizando el siglo XIX los adultos bugalagrandeños desde la dirección del Estado local y organizaciones eclesiásticas logran darle vida a Bugalagrande como área urbana, como pueblo cabecera del recién creado municipio. En la primera mitad del siglo XX, impulsan la creación del parque principal, la plaza de mercado, nuevo templo católico, la instalación del primer acueducto municipal y la planta de energía eléctrica. La comunidad siempre consideró al hoy nombrado adulto mayor personas con suficiente experiencia y por lo tanto con capacidad para opinar y

decidir acerca de los asuntos de la comunidad; también fueron los garantes del cumplimiento de los acuerdos de las diversas situaciones de la vida cotidiana y en el campo, constituían fuente de saber para las tareas agropecuarias, las mujeres con sus saberes botánicos y de manejo de la naturaleza contribuyeron a mantener la salud en veredas y corregimientos. En las últimas décadas, el reconocimiento de la sociedad a los adultos mayores ha llevado a la conformación de grupos destacándose el grupo de música de Antaño “La sesión” conformado hacia 1972, la Asociación de Jubilados de Nestlé, grupos tercera edad en Galicia, Ceilán, Guayabo, El Overo y en el casco urbano. Ciertamente la dinámica de estos grupos, aportan al desarrollo social y cultural de la localidad.

En la actualidad el diagnóstico de la comunidad indica una falta de asociación y organización comunitaria, recalcando la ausencia de un enfoque artístico y cultural que ha tenido como consecuencia el debilitamiento de la identidad y el no reconocimiento de los saberes locales. En los procesos de formación artística no hay continuidad en los programas y la cobertura de los mismos no presenta impactos significativos en la población, además que estos no llegan a los sectores rurales montañoso y plano convirtiéndose en una demanda permanente para ofrecer a la juventud espacios que les permitan construir opciones de vida distintas a las que ofrece el consumo de sustancias psicoactivas y el alcohol. En términos de los espacios públicos hay subutilización de los mismos y la convivencia ciudadana se ve afectada por la no articulación de lo cultural con lo educativo en términos de crear las condiciones para una vida mejor.

Las nuevas dinámicas socio-culturales en lo urbano se manifiestan en los problemas que presenta la utilización del espacio público y las prácticas que en él se realizan a nivel económico, como en lo relacionado a la circulación de vehículos de diferente índole. Se evidencia un apoyo exiguo a grupos organizados de diferentes sectores etarios y el estímulo a la creación es prácticamente inexistente. La presencia de comunidades étnicas como los indígenas Emberá-Chami agrega un elemento adicional a toda la problemática en tanto que no existen políticas orientadas a la atención de grupos étnicos en el municipio. La ausencia de políticas culturales se constituye en un factor que impide un desarrollo socio-cultural organizado y con propósitos claros y coherentes⁴.

Como se muestra en la tabla 16, el municipio de Bugalagrande no ha contado con políticas firmes por parte de las administraciones municipales que permita conservar las expresiones culturales de los habitantes, esto afecta al municipio ya que no cuentan con una identidad que los caracterice y que a su vez integre a la comunidad, por esta razón no se alimenta el deseo en sus habitantes del sentido de pertenencia a su municipio, tampoco el deseo de asociación de los habitantes, sumado a lo anterior en Bugalagrande la opción de creación de empresas no se

⁴ Plan de desarrollo Bugalagrande (2016). Recuperado en: http://www.bugalagrande-valle.gov.co/apc-aa-files/35396334313934663732616162356135/ARTICULADO_PLAN__DESARROLLO_2008_2011.pdf

tiene contemplada ya que se tiene una dependencia en cuanto a las ofertas de trabajo que ofrece la compañía Nestlé la cual se encuentra allí ubicada, esto da como resultado que el espíritu emprendedor de sus habitantes no permitan obtener el mayor provecho de los recursos con los que cuentan, presentando al fondo de empleados una gran oportunidad la cual puede ser aprovechada alimentando el espíritu emprendedor de los asociados al fondo y la comunidad en general con el ánimo de mejorar la economía y no depender de una sola fuente de ingreso como ocurre en la actualidad.

Tabla 16. Análisis Entorno Socio-Cultural

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
La sociedad bugalagrandeña presenta muy poco interés en conservar una cultura que los caracterice.	A		X		
La idiosincrasia del municipio de Bugalagrande se orienta a una sociedad con poco espíritu emprendedor.	O				X

Fuente: Elaboración propia de autores (2016)

7.3. ENTORNO AMBIENTAL

El municipio presenta problemas como erosión, generados en el conflicto de usos del suelo (deforestación, la ampliación de la frontera agropecuaria), problemas de contaminación por prácticas agrícolas originadas en el mal manejo y abuso en el uso de agroquímicos, pérdida de la diversidad biológica, contaminación de fuentes hídricas, deterioro de las condiciones de habitabilidad urbana y rural. Esta problemática se ha mantenido históricamente a la cual no se ha dado una respuesta integral sostenida en el tiempo de manera planificada ni concertada. Existen acciones desde la oficina de Planeación municipal, asistencia agropecuaria y de medio ambiente, que logran mitigar los impactos negativos.

Los principios de formulación de un plan agropecuario, y los incentivos a la conservación de iniciativa ciudadana (Programas de reservas naturales de la sociedad civil impulsados por la CVC) constituyen acciones de importancia estratégica. Bugalagrande cuenta con un valioso patrimonio ambiental dispuesto en todo su territorio, sin embargo no tiene una política integral de preservación y disfrute del mismo; se realizan acciones desarticuladas desde instituciones diversas que no logran un alcance y cobertura mayor. Por tanto la gestión ambiental no se lee como una fortaleza municipal sino como el producto de diversas iniciativas que no se encuentran en un común objetivo.

El municipio cuenta con un esquema de ordenamiento territorial el cual está planteando estrategias para preservar el medio ambiente y sus recursos como son el agua y el suelo. Para esto ha identificado diferentes zonas del municipio al cual se les brindara protección y cuidado.

Las políticas fundamentales para su ocupación y manejo se refieren al incentivo para la declaración y establecimiento de áreas para la protección de valores patrimoniales del país, ampliando la representatividad ecológica, y la identificación y cuidado de los servicios ambientales³, a través de acciones que permitan el establecimiento a corto plazo (2000) de un Sistema Municipal de áreas Naturales Protegidas, dentro del Sistema Departamental correspondiente. Lo anterior es compatible con la “Estrategia de Bosques y Biodiversidad” y su “Programa de Organización del Sistema de áreas Protegidas” de la C.V.C.

Tabla 17. Análisis del Entorno Ambiental

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
En el municipio se están desarrollando estrategias orientadas a la protección y conservación del medio ambiente.	O			X	
La alcaldía municipal de Bugalagrande se encuentra implementando programas, los cuales promueven el desarrollo agro-industrial en el municipio.	O				X

Fuente: Elaboración propia de autores (2016)

El fondo de empleados por medio de su línea de crédito empresarial puede fomentar la creación de empresas, enfocar sus esfuerzos al sector agro industrial el cual está en los planes de la administración municipal a través de las políticas y planes de preservación del medio ambiente.

7.4. ENTORNO ECONÓMICO

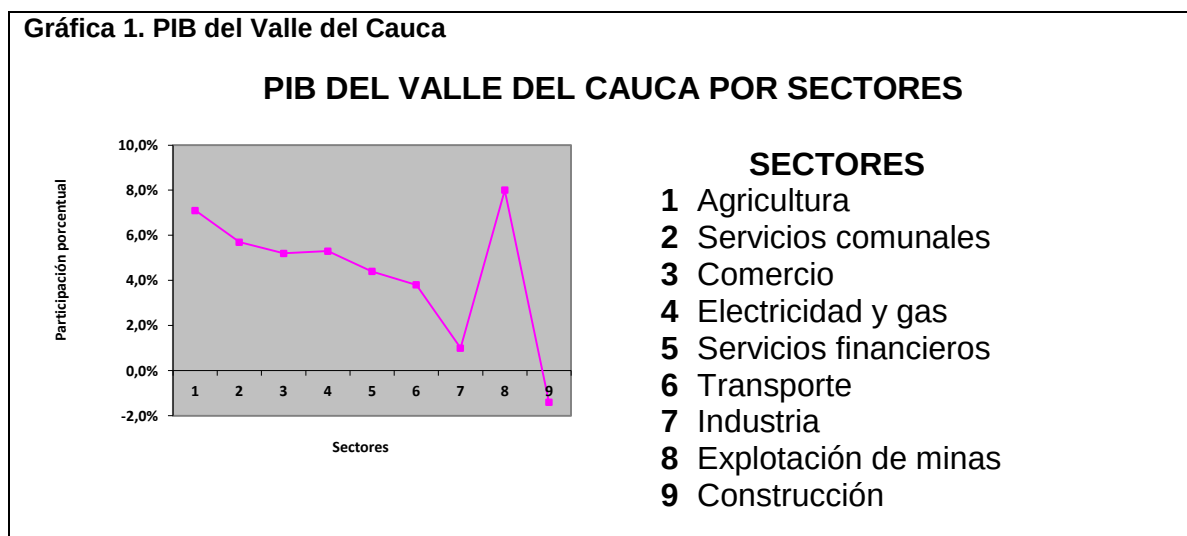
Producto Interno Bruto (PIB)

En macroeconomía, el producto interno bruto (PIB), conocido también como producto interior bruto o producto bruto interno (PBI), es una magnitud macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país (o una región) durante un período determinado de tiempo (normalmente un año).

La economía del Valle del Cauca en 2013 creció en un 4,5% debido principalmente a los clúster de caña, el repunte del café en el mercado, y también a que la cartera de crédito en el Valle del Cauca creció 14,7 % y llegó a \$24,6 billones, y los ahorros de los vallecaucanos sumaron \$18,9 billones para un crecimiento del 13 %.⁵

Para 2014 creció en 4,7%, inclusive por encima del aumento del Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia (4,6%), según cifras publicadas por el DANE; Los sectores que más impulsaron el crecimiento regional fueron el agro con un alza de 7,6%, dando continuidad al año anterior; el comercio, hotelería y restaurantes con 5,2 % y los servicios comunales con 5,7 %, mientras que la industria manufacturera apenas aportó el 1,0 % (ver figura 3).⁶ Esto debido principalmente a la apertura comercial del país hacia el pacífico, y también a la productividad de los ingenios y refinerías de azúcar que crecieron en un 26%.⁷

Gráfica 1. PIB Del Valle Del Cauca 2014



Fuente: Periódico El País (2015)

⁵ Periódico El País: Economía del Valle del Cauca habría crecido 4,5 % en el 2013 (2014), recuperado en: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/economia-valle-cauca-habria-crecido-45-2013>

⁶ Periódico El País: Sector agrícola 'motor' del crecimiento de la economía del Valle del Cauca (2015), recuperado en: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/sector-agricola-motor-crecimiento-economia-valle-cauca>

⁷ Periódico El Tiempo: Café, azúcar y televisores mueven economía de suroccidente del país (2014), recuperado en: <http://www.eltiempo.com/colombia/cali/economia-del-valle-del-cauca-colombia/14530340>

Índice de Precios al Consumidor (IPC)

El IPC es un índice económico en el que se valoran los precios de un conjunto de productos (conocido como «canasta familiar» o «cesta familiar») determinado sobre la base de la encuesta continua de presupuestos familiares (también llamada «encuesta de gastos de los hogares»), que una cantidad de consumidores adquiere de manera regular, y la variación con respecto del precio de cada uno, respecto de una muestra anterior.

Comportamiento por grupos de gasto (Variación anual)

En el año 2013 cuatro grupos se ubican por encima del promedio nacional (1,94%): Salud (4,44%), Educación (4,37%), Comunicaciones (2,75%) y Vivienda (2,74%). El resto de los grupos de gastos se ubicaron por debajo del promedio: Diversión (1,84%), Transporte (1,39%), Otros gastos (1,02%), Vestuario (0,94%) y Alimentos (0,86%).⁸ Por otro lado en el año 2014 los alimentos pasaron a ocupar el primer lugar con un 4,69%, seguido de educación (4,12%) y vivienda (3,69%). Y la salud paso a un cuarto lugar con 3,46%, transporte (3,24%), diversión (2,81%), comunicaciones (2,30%), otros gastos (2,21%) y vestuario (1,49%).⁹

El incremento del IPC es una amenaza para la organización, en la medida en que esto lleva a un menor dinamismo en la cultura del ahorro por parte de sus asociados y los lleva a buscar otras opciones para realizar créditos ya que el principal requisito del fondo para estos es tener dinero ahorrado.

En cuanto al municipio de Bugalagrande a continuación se habla en términos generales sobre sus fuentes económicas y la manera cómo estas influyen en su población.

El Municipio de Bugalagrande presenta 3 zonas económicas claramente definidas: zona rural montañosa, zona rural plana y el casco urbano.

- En el casco urbano el mayor porcentaje de esta dinámica económica está determinado por la generación de ingresos provenientes de los salarios de las Empresas Agroindustriales e Industriales de la región como Riopalia, Colombina y Nestlé, siendo esta última según un informe de la alcaldía del municipio de Bugalagrande su mayor contribuyente, tributando al municipio en la vigencia 2012 una suma aproximada a los \$3 mil millones, lo que representa más de un 90% del valor total de sus ingresos. Por lo anterior se entiende que el fondo de empleados Fosin pertenece a una empresa con mucha solidez en el mercado que genera confianza en sus empleados a la

⁸ DANE: informe 2014 (2014), recuperado en:

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_dic13.pdf

⁹ DANE: índice de precios al consumidor (2015), recuperado en:

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_dic14.pdf

hora de solicitar todo tipo de créditos, debido al respaldo que pueden tener por parte de su empleo¹⁰. Además de las empresas comerciales y de servicios establecidas en el Municipio de Tuluá, el sector oficial local y un porcentaje significativo del sector de la economía informal.

- En la zona rural plana el monocultivo de la caña de azúcar cubre la casi totalidad de los suelos, dejando un reducido espacio para las zonas de minifundio asociado con lotes para la vivienda, los habitantes de esta zona laboran en haciendas cercanas y en el casco urbano, algunos generan ingresos por la renta de sus tierras.
- La base de la economía en la zona rural montañosa está representada por las actividades agropecuarias; sin embargo hay concentración de la propiedad de las tierras dedicada a la ganadería extensiva. La mayor producción campesina está relacionada con el cultivo de café y caña panelera.

El sector industrial, por políticas de contratación e implementación de tecnología, tiende cada vez más a disminuir plazas de empleo y vincular por contratos personal externo al municipio. El sector comercial no presenta una consolidación: se observa una permanencia de la actividad sin cambio de mejoramiento o expansión, se observan nuevos negocios pero la demanda de productos en la localidad es baja, luego estos nuevos negocios tampoco se consolidan. Se observa un incremento en la generación de ingreso a través de actividades de rebusque. La zona rural plana presenta a su vez una diferenciación entre los corregimientos situados al interior del plan y rodeados de caña (Mestizal, Guayabo y San Antonio), con los que están sobre la vía Panamericana, donde hay presencia fuerte de actividades comerciales unido a un reducto de lo que fueron las actividades agropecuarias campesinas a comienzos del siglo XX (Overo y Uribe).

En general, el principal problema es el desempleo y las pocas áreas disponibles para la producción agropecuaria campesina; aunado a ello, no hay un relevo generacional en las actividades agropecuarias producto de un cambio sociocultural que implica otras perspectivas de desarrollo. En lo rural montañoso el deterioro de las vías, la falta de asistencia técnica y deficiencias en el mercadeo de los productos, además del desempleo y falta de crédito adecuado a las dinámicas de la producción campesina, constituyen los más graves problemas que aquejan la comunidad.

¹⁰ Alcaldía Municipal de Bugalagrande: informe de auditoría (2012), recuperado en: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/AUDITORIA_REGULAR_MUNICIPIO_DE_BUGALAGRANDE_VIGENCIA_2012.pdf

Tabla 18. Análisis Entorno Económico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
La economía del Valle del Cauca entre 2013 y 2014 creció un 0,2% impulsado principalmente por el sector agrícola.	O				X
El incremento del Índice de Precios al Consumidor afecta en gran medida a la organización.	A	X			
La compañía Nestlé Bugalagrande es el mayor contribuyente a los ingresos de municipio de Bugalagrande en un 90% aproximadamente.	O				X
La compañía Nestlé lleva 60 años realizando sus operaciones en el municipio, lo cual genera confianza para los asociados del fondo de empleados.	O				X
La economía de la sociedad presenta una alta dependencia de empresas agro-industriales.	A	X			

Fuente: Elaboración propia de autores (2016)

Para el departamento del valle del cauca el sector agroindustrial es uno de los más importantes, ya que es el que más aporta a los ingresos generados en la región, y no solo por los cultivos presentes en el departamento sino también al clúster que gira en torno a este tipo de actividad, el comercio de bienes y la prestación de servicios que se encuentran relacionados a esta actividad ha generado un número muy importante de empleos y a su vez ha traído consigo una gran dinámica comercial, esto representa una oportunidad que puede ser aprovechada por los asociados al fondo de empleados y más aún cuando pueden ofrecer a las empresas que se encuentran en la región bienes y servicios de empresas creadas por los asociados. En especial a multinacionales como lo son Nestlé, Colombina, Riopaila, Lucerna, productora de jugos. Las cuales llevan muchos años con sus operaciones en la región lo cual genera confianza al momento de establecer relaciones comerciales.

en cuanto al IPC se debe tener en cuenta que el incremento de este afecta directamente a los ingresos de los colombianos en general lo cual conlleva a que las personas disminuyan su capacidad de ahorro y en el fondo de empleados donde se exige una cuota fija mensual es algo critico ya que en otras entidades la cantidad de ahorro es voluntario, lo que puede conllevar a que algunas personas asociadas al fondo se vean en la obligación de cancelar sus ahorros lo que conlleva al retiro del fondo por parte de los asociados.

7.5. ENTORNO JURÍDICO

Por sistema jurídico se entiende el conjunto de normas jurídicas, actitudes e ideologías vigentes en un país sobre lo que es el Derecho, su función en la sociedad y la manera en que se crea o debería crearse, aplicarse, comprenderse, perfeccionarse, enseñarse y estudiarse. De esa manera, el sistema jurídico reúne las estructuras y las modalidades de funcionamiento de los órganos, instituciones y componentes sociales encargados de la aplicación e interpretación de las reglas de Derecho, así como de aquellos que las crean o influyen en su creación, interpretación y modificación.

Sector justicia, defensa, seguridad y convivencia ciudadana

En este sector encontramos una gama de problemas que comprende los siguientes aspectos como los más destacados:

Transporte inadecuado por las calles de Bugalagrande de cilindros de gas propano utilizando para ello motocicletas y el incorrecto almacenamiento de estos cilindros.

Perforaciones a la red de distribución de gas domiciliario que producen fugas y acrecientan el riesgo de accidentes urbanos. Expendios ilegales de combustible y ocupación del espacio público son otros riesgos que permanentemente aquejan la seguridad de nuestra localidad.

En Bugalagrande entre los años 1995 y 2007 las lesiones y daños personales ocupan los primeros lugares de ocurrencia de delito, generando deterioro en la convivencia: el consolidado es de 596 casos en lesiones personales y 516 casos en daños personales. Según la información suministrada, una de las principales características es que la mayoría de las personas que cometen delitos se encuentran bajo efectos del alcohol o de algún psicoactivo. En tercer lugar se presenta el delito del hurto con 425 casos, para un promedio de 30 casos por año. Hurto de bicicletas y motos evidencian problemas de seguridad a la propiedad de los habitantes del municipio, especialmente en el casco urbano. La inasistencia alimentaría con 263 casos es un alto indicador en la estadística que refleja la situación de desamparo de niños y jóvenes. Una de las razones de alta tasa de homicidios son los relacionados con el conflicto armado y los ajustes de cuentas hechos por las organizaciones ilegales que se traducen en 177 casos de homicidio desde 1995 hasta el 2005.

Bugalagrande actualmente se encuentra en el desarrollo de proyectos en diferentes áreas que ayudaran al impulso del municipio en muchos aspectos. En el sector agropecuario se apoya, fomenta y promociona la asociatividad campesina, las unidades y procesos productivos agrícolas con el objetivo de fortalecer los procesos y unidades productivas agropecuarias partiendo de esquemas de

organización comunitaria que posibiliten mejorar la capacidad de gestión de los campesinos y la creación de alianzas estratégicas que propendan por la consolidación de mercados y por el desarrollo económico local y de la región. Por otro lado también se contempla acciones de identificación, registro y estabilización económica a hogares en condición de desplazamiento, a través del apoyo a proyectos productivos de corto y mediano plazo, entendiéndose como hogares en condición de desplazamiento los que se han visto forzados a migrar de su localidad de residencia¹¹.

Tabla 19. Análisis Entorno Jurídico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
La gestión de la Alcaldía Municipal en cuanto a la disposición de recursos del municipio en aspectos contractuales fue positiva.	O				X
Los entes estatales en Bugalagrande tienen una estructura bien definida, lo que genera confianza en los habitantes del municipio.	O				X
El municipio de Bugalagrande es propicio para el establecimiento de entidades financieras	A	X			

Fuente: Elaboración propia de autores (2016)

En el municipio de Bugalagrande las instituciones como la administración municipal, la policía, y otras organizaciones se encuentran presentes para brindar respaldo y confianza a sus habitantes; este es un factor clave para el habitante común que desea establecerse en el municipio, ya sea como un habitante más o como empresario, esto ha permitido que FOSIN continúe con sus operaciones en el municipio. Sumado a lo anterior se encuentra que no hay hechos que alteren el orden público lo que puede resultar atractivo al momento de crear empresa.

También se puede identificar que Bugalagrande presenta un ambiente propicio para el establecimiento de entidades que presten servicios de ahorro y crédito debido a que las entidades gubernamentales hacen presencia en el municipio además de contar con una fuente de empleo y de ingresos como lo es Nestlé de Colombia.

¹¹ Alcaldía Municipal de Bugalagrande proyectos en ejecución, recuperado en: <http://www.bugalagrande-valle.gov.co/>

7.6. ENTORNO POLÍTICO

El entorno político del fondo de empleados FOSIN se encuentra relacionado al sindicato de trabajadores SINALTRAINAL esta es la organización sindical de trabajadores del Sistema Nacional Agroalimentario en Colombia. Nació el 24 de enero de 1982 del seno de los trabajadores organizados de las empresas de la multinacional Nestlé, como un sindicato de industria, alternativa sindical para todos los trabajadores del país. FOSIN nace del seno de esta organización sindical, como una respuesta a la necesidad de los colaboradores de la empresa Nestlé de Colombia ubicada en Bugalagrande la cual consistía en buscar alternativas de ahorro y crédito debido a que las cooperativas Avancemos y Cooemsaval ubicadas en el municipio cerraron debido a que sufrieron la crisis del sector financiero cooperativo en la década de los 90. de esta manera en 1999 nace FOSIN bajo la dirección del sindicato y como servicio anexo al mismo hasta su legalización, según asamblea de constitución realizada el 5 de mayo del año 2002. SINALTRAINAL tiene una fuerte influencia sobre el fondo de empleados y la comunidad en general, cuenta con 33 años de existencia y trabajo dentro de la multinacional Nestlé, cabe resaltar que durante estos años se han presentado diferentes hitos los cuales han quedado en la memoria de los bugalagrandeños como huelgas, constantes marchas y algunos sucesos violentos.

Tabla 20. Análisis Entorno Político

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
El sindicato Sinaltrainal-Nestlé tiene una fuerte influencia tanto en la sociedad de Bugalagrande como en los empleados y asociados del fondo, en cuanto a una ideología revolucionaria.	A	X			
Muchos empleados ven en el fondo una extensión del sindicato, lo cual los cohibe en la decisión de asociarse a este.	A	X			

Fuente: Elaboración propia de autores (2016)

El fondo de empleados se encuentra dentro de las instalaciones del sindicato lo cual puede representar una razón para que las personas que no son adeptas a los sindicatos no quieran asociarse al fondo, debido a que consideran que el fondo es una extensión del sindicato, las actividades recreativas del fondo de empleados cuenta con la participación del sindicato el cual entrega distintos recursos como apoyo a estos eventos, con el ánimo de hacer notar su participación.

7.7. ENTORNO TECNOLÓGICO

Bugalagrande cuenta con redes tecnológicas en cuanto a telefonía y T.D.T hace parte de la estrategia planteada por el gobierno en el marco del Plan Vive Digital, mediante el cual se invierte más de 113.000 millones en el Valle. El Plan en este departamento incluye la conexión del 100% de municipios a la red de banda ancha; la entrega de subsidios para el acceso a internet a 430.500 familias y la destinación de más de 53.200 equipos tecnológicos, entre 47.800 computadores; y 5.400 tabletas. Así mismo, como parte de esta revolución los vallecaucanos tendrán a su servicio 44 Puntos Vive Digital, y 133 Kioskos Vive Digital¹².

Tabla 21. Análisis Entorno Tecnológico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Se ha evidenciado un incremento de servicios tecnológicos en las entidades bancarias.	A	X			
Recursos tecnológicos Subutilizados por FOSIN	O			X	

Fuente: Elaboración propia de autores (2016)

Bugalagrande cuenta con redes tecnológicas lo cual le permite estar a la par con ciudades más avanzadas en cuanto al uso de las tecnologías de la información, lo que representa una ventaja en la actualidad para el desarrollo de los municipios si se tiene en cuenta que las empresas hoy por hoy deben contar con el acceso apropiado a estos recursos, por esta razón se debe considerar que organizaciones del sector financiero puedan prestar sus servicios sin contar con sedes en cada uno de los municipios ya que el acceso remoto lo hace posible, por lo tanto esto puede convertirse en una ventaja competitiva o a su vez en una amenaza si no se utilizan apropiadamente estos recursos.

¹² Revolución digital del Valle del Cauca (2013), recuperado en : <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-4373.html>

7.8. MATRIZ INTEGRAL DEL ENTORNO

A continuación se mencionan en la matriz integral del entorno 15 variables más importantes, de las 18 identificadas en el análisis del entorno, explicando su tendencia e impacto sobre el fondo de empleados Fosin

Tabla 22. Matriz Integral del Entorno

Variable Clave	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización.
La compañía Nestlé Bugalagrande es el mayor contribuyente a los ingresos del municipio de Bugalagrande en un 90% aproximadamente.	La solidez de la compañía genera mayor confianza por parte de sus empleados en cuanto a condiciones favorables de su empleo.	Esto genera un mayor involucramiento en aspectos de la empresa diferentes a las labores para las cuales fueron contratados.
El municipio de Bugalagrande cuenta con diversos accesos, y las vías que se encuentran a lo largo de este están en buenas condiciones.	El municipio cuenta con una ubicación que le favorece, ya que tiene una malla vial en excelentes condiciones que la comunica con ciudades importantes del país, lo que favorece el dinamismo de su economía.	Al momento de solicitar un servicio, las personas tendrían un fácil acceso a las instalaciones, puesto que muchos de los asociados son de diferentes municipios tales como: La Uribe, La Paila y Tuluá entre otros.
Bugalagrande cuenta con grandes extensiones de tierra, las cuales son propicias para la agroindustria	Esto hace que en el municipio se cree un fuerte dinamismo en el sector agroindustrial.	El fondo ante esto tiene la oportunidad de fomentar la creación de empresa en el sector agroindustrial.
Se ha evidenciado un incremento de servicios tecnológicos en las entidades bancarias	Estos servicios tecnológicos manejados por otras organizaciones atraen a los usuarios en la medida en que tienen mayores facilidades para acceder a los diferentes servicios ofertados.	Fosin no cuenta con servicios en línea para atender a sus usuarios.
La gestión de la Alcaldía Municipal en cuanto a la disposición de recursos del municipio en aspectos contractuales fue positiva.	La buena gestión de la administración municipal genera confianza en los ciudadanos.	Propicio para incentivar créditos empresariales.

Tabla 22. Matriz Integral del Entorno (continuación)

Existen planes de impulsar la agroindustria a través de planes productivos por medio de la asociación campesina	El crecimiento de la agroindustria está en los planes de desarrollo del municipio de Bugalagrande	Fosin debe fortalecer la línea de crédito para creación de empresas y también brindar capacitaciones a los asociados y comunidad en general como parte de su responsabilidad social empresarial
La compañía Nestlé lleva 60 años realizando sus operaciones en el municipio, lo cual genera confianza para los asociados del fondo de empleados.	Nestlé es una multinacional muy sólida que ha logrado mejorar en gran medida la economía en el municipio de Bugalagrande.	Fosin es un fondo de empleados que genera confianza y tranquilidad a sus asociados por pertenecer a una organización con mucha solidez en el mercado.
Los entes estatales en Bugalagrande tienen una estructura bien definida, lo que genera confianza en los habitantes del municipio.	Esta información pudo evidenciarse en la rendición de cuentas ante el municipio.	Para Fosin esto es positivo ya que incentiva la creación de empresa en sus habitantes y por ende los préstamos con fines empresariales.
El sindicato Sinaltrainal-Nestlé tiene una fuerte influencia tanto en la sociedad de Bugalagrande como en los empleados y asociados del fondo, en cuanto a una ideología revolucionaria.	El sindicato sinaltrainal tiene una fuerte influencia en el municipio y la empresa debido en gran medida a la solidez y la antigüedad con la que cuenta, y también porque la muchos de los que viven en el municipio trabajan en la organización Nestlé	Esto afecta de manera negativa a Fosin impidiéndole manejar un crecimiento.
La compañía Nestlé lleva 60 años realizando sus operaciones en el municipio, lo cual genera confianza para los asociados del fondo de empleados.	Nestlé es una multinacional muy sólida que ha logrado mejorar en gran medida la economía en el municipio de Bugalagrande.	Fosin es un fondo de empleados que genera confianza y tranquilidad a sus asociados por pertenecer a una organización con mucha solidez en el mercado.
Los entes estatales en Bugalagrande tienen una estructura bien definida, lo que genera confianza en los habitantes del municipio.	Esta información pudo evidenciarse en la rendición de cuentas ante el municipio.	Para Fosin esto es positivo ya que incentiva la creación de empresa en sus habitantes y por ende los préstamos con fines empresariales.

Tabla 22. Matriz Integral del Entorno (continuación)

El sindicato Sinaltrainal-Nestlé tiene una fuerte influencia tanto en la sociedad de Bugalagrande como en los empleados y asociados del fondo, en cuanto a una ideología revolucionaria.	El sindicato sinaltrainal tiene una fuerte influencia en el municipio y la empresa debido en gran medida a la solidez y la antigüedad con la que cuenta, y también porque la muchos de los que viven en el municipio trabajan en la organización Nestlé	Esto afecta de manera negativa a Fosin impidiéndole manejar un crecimiento.
Muchos empleados ven en el fondo una extensión del sindicato, lo cual los cohibe en la decisión de asociarse a este.	El fondo realmente tiene muchos asociados pertenecientes al sindicato, que de alguna manera ejercen cierta influencia y además aunque su función es independiente sus instalaciones están dentro del sindicato, lo que genera una percepción negativa hacia los asociados	Esto lleva a que muchos empleados de Nestlé decidan no formar parte del fondo.
La economía de la sociedad presenta una alta dependencia de empresas agro-industriales.	La instalación de empresas agro-industriales y su alto requerimiento de mano de obra en el municipio hizo que la población modificara su actividad económica de operaciones agrícolas para pertenecer a estas industrias	Para Fosin esta dependencia puede tener por un lado un impacto positivo ya que el fondo le presta a personas con estabilidad laboral, pero negativa si desea impulsar los préstamos hacia la creación de empresa por parte de los asociados.
El municipio de Bugalagrande es propicio para el establecimiento de entidades financieras	El municipio de Bugalagrande maneja bajos índices de violencia y su economía es muy estable debido principalmente a empresas industriales de mucha solidez como Nestlé.	Para el fondo es perjudicial tener más entidades financieras en el municipio debido a la alta tendencia de sus asociados a preferir créditos en estas entidades antes que en el fondo.

Fuente: Elaboración propia de autores (2016)

8. ANÁLISIS COMPARATIVO

Analizar la competencia es la mejor manera que tienen las organizaciones para poder mantenerse en el mercado, creando estrategias que le permitan tener ventaja sobre las demás empresas; sin embargo existen organizaciones que no tienen una competencia directa como lo es el caso de los fondos de empleados, es por esto que para el análisis del fondo estudiado en el trabajo se ha tomado como referencia a otros fondos de empleados que operan en el país y que permiten tener una visión más amplia sobre las estrategias que deben implementarse para mejorar en muchos aspectos que le permitan crecer en el tiempo y direccionar su gestión a lo que realmente busca en el ejercicio de sus funciones.

En Colombia operan 1.322 fondos de empleados que a diciembre de 2013 tenían 1,07 millones de afiliados, cuyos depósitos sumaban \$2,9 billones y contaban con un patrimonio de \$1,8 billones. Los afiliados a los fondos no solo ahorran, también se endeudan, lo que hace que el sector maneje una cartera de \$4,3 billones –a diciembre del año pasado–, cifra que supera la cartera de los bancos como Bancamía, Finandina, Falabella y Pichincha, entre otros¹³.

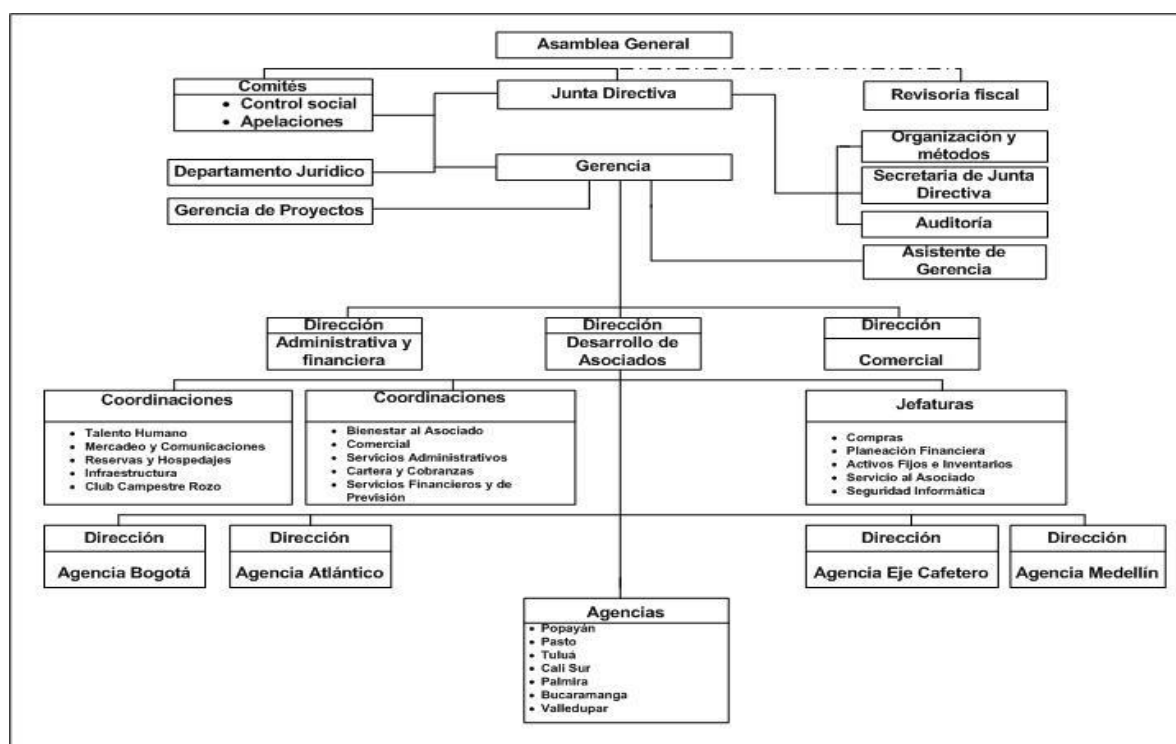
Por medio de un benchmarking se obtendrá información sobre organizaciones a nivel nacional que se encuentran en la rama de la economía solidaria, y que puede ser utilizada en beneficio del fondo de empleados FOSIN para mejorar su desempeño ya que se han evidenciado algunas dificultades como el retiro constante de los asociados desde los últimos 4 años, el poco interés de trabajadores de Nestlé para asociarse por primera vez, ya que solo un 40% de los trabajadores activos de la compañía se encuentran asociados, lo cual representa una gran oportunidad para crecer. Lo anterior refleja que no se cuenta con una estrategia creada por los órganos de administración como la asamblea de asociados, la junta directiva y el gerente, que permita orientar los procesos de manera adecuada en su interior lo cual debe reflejarse en el crecimiento y sostenimiento de FOSIN.

¹³ Revista Dinero: Los 'otros' (2014), recuperado en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/fondos-empleados/195433>

8.1. FONDOS ANALIZADOS

8.1.1. Promedico. El fondo de empleados médicos de Colombia, el cual está presente a nivel nacional es importante para el análisis a realizar, debido a que ocupa el primer lugar en mayor tamaño de su cartera en relación con otros fondos a nivel nacional, tiene 9.514 afiliados, y su cartera suma \$184.405 millones. Esto se explica, en parte, porque los afiliados de Promedico tienen ingresos más altos que el promedio de los asociados de otros fondos y también por la cantidad de asociados.

Ilustración 2. Organigrama Fondo de Empleados Promedico



Fuente: www.promedico.com.co

Portafolio de servicios

1. Líneas de ahorro: cuentas de ahorro, cda't's o certificado de depósito de ahorro a término, pap o plan de ahorro programado.

2. Líneas de Crédito: vivienda, vehículo, especialización médica, credimás, ordinario, rotatorio, productivo, especial, preferencial, educación.

3. Amparos para Calamidades: amparo mutuo de vida, amparo mutuo de muerte accidental, amparo mutuo de préstamo, amparo mutuo de incapacidad, amparo mutuo de invalidez, amparo mutuo de vejez, amparo mutuo para la educación de los hijos, automotor, fondo social exequial, póliza responsabilidad civil médica.

4. Convenios: Convenios con 24 Empresas en diferentes regiones: En servicios como Hotelería y Turismo, Educación, Restaurantes, Hogar, etc. Siendo algunos ejemplos de esto; Subway, El tiempo, Metroalarmas, Damak y Espumas del valle.

Por otro lado a diciembre del 2015 Contaron con 10.132 Asociados, según un informe de gestión.

Tasas de Interés

Tabla 23. Líneas de crédito Fondo de Empleados Promedico

Línea de Crédito	Tasas desde	Plazo máximo
Educación	1.33% m.v.	12 meses
Preferencial	0.99% m.v.	60 meses
Vehículo	0.89% m.v.	72 meses
Vivienda	0.84% m.v.	180 meses

Fuente: www.promedico.com.co

Este fondo cuenta con sedes en ciudades como Cali, Pasto, Popayan, entre otras, que facilita prestar servicios de manera rápida a sus asociados, además de contar con una página web en la que sus asociados pueden solicitar información, o enterarse del estado de su portafolio de servicios. También cuenta con call center para estar en contacto permanente con sus clientes, ya que no asocia a empleados de una misma empresa y el servicio es a nivel nacional. Y maneja convenios con 24 empresas diferentes.

Por otro lado, maneja un amplio paquete de beneficios para sus asociados que están muy relacionados con el fortalecimiento educativo, en áreas como sistemas civismo y por supuesto medicina, para hacer de ellos profesionales más integrales.

8.1.2. Fondo de empleados Presente. El fondo de empleados Presente del grupo Éxito, el cual se encuentra a nivel nacional, fue escogido para el análisis porque es el fondo más grande del país por número de afiliados con 38.300 asociados, este fondo además es el único con tarjeta débito-crédito para sus afiliados, que la pueden usar en los supermercados del grupo o en sus propios cajeros automáticos.

Estructura administrativa

La dirección y administración del Fondo está a cargo de la Asamblea General, la Junta Directiva y el Gerente. Adicional a esto cuenta con un revisor fiscal, comité de control social, y la Junta Directiva podrá crear los comités técnicos o comisiones asesoras que considere pertinente.

Portafolio de servicios

1. Ahorro: CDAT, ahorro cumpleaños, ahorro a tu medida disponible, bono navideño, bono madres, nómina, combustible.

2. Crédito: crediyá, vehículo, mi compra, educación y calamidad, vivienda, libre inversión.

Tabla 24. Créditos, plazos y tasas Fondo de Empleados Presente

CRÉDITOS	PLAZO	TASA
Crediyá	18 meses	17% N.A
Vehículo	5 años	Entre 12% y 17% N.A
Vivienda	10 años	Entre 0% y 11% N.A
Mi compra	3 años	18% N.A
Educación y calamidad	2 años	11% N.A
Libre inversión	3 a 5 años	18% a 19% N.A

Fuente: www.presente.com.co

Uno de los servicios más importantes con los que cuenta Presente, es su tarjeta débito-crédito, con la cual sus asociados pueden realizar compras en los diferentes almacenes de cadena del grupo Éxito. Además cuenta con 24 convenios, tiene amplia información en su página, donde sus asociados pueden

ingresar y obtener información o realizar transacciones electrónicas, aparte de sus líneas telefónicas de atención al cliente, y maneja una tienda virtual a la que sus asociados pueden ingresar desde su teléfono móvil.

8.1.3. Fondo de empleados FEIP. El fondo de empleados del ingenio providencia constituido desde 1971 pertenece a la rama de economía solidaria, es de vínculo cerrado ya que solo se admiten las personas que trabajen para el ingenio providencia y sus empresas filiales, actualmente cuenta con 500 asociados, y una cartera de 1.720.000 millones. Esta organización se toma debido a que posee unas características similares al fondo de empleados Fosin, en cuanto al número de asociados y el vínculo cerrado que maneja.

Estructura administrativa

La dirección y administración del Fondo está a cargo de la Junta Directiva y el Gerente. Adicional a esto cuenta con un revisor fiscal, comité de control social, y unos comités de apoyo que son: comité de educación y recreación, comité evaluador de cartera, comité de riesgo de liquidez, comité financiero, comité de créditos y área administrativa.

Portafolio de servicios

- Ahorros (ahorro programado y ahorro a la vista)
- Aportes sociales y ahorro permanente
- Otros servicios (Auxilios, Actividades recreativas, actividades de capacitación y educación, convenios, obsequios en fechas especiales)

Líneas de crédito

En cuanto a los servicios que maneja en créditos se divide en 3 líneas: líneas de consumo, líneas sociales y líneas especiales.

Líneas de consumo

- Crédito libre destinación
- Compra de cartera
- Extraprima
- Crédito extraordinario

Líneas sociales

- Préstamo para educación
- Calamidad domestica:

- Productivo o de emprendimiento

Líneas especiales

- Universidad segura
- Preferencial
- Compra de cartera

Este fondo proporciona información a sus asociados por medio de su página web, y también a través servicio en sus instalaciones. Cuenta con 21 convenios con diferentes empresas como agencias de viaje, ferreterías y servicio de vehículos, entre otras.

8.2. SELECCIÓN DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO

- 1. Tasas de interés:** son muy importantes al momento de solicitar servicio de crédito y de ahorro, los créditos son la columna vertebral de las empresas que pertenecen al sector financiero pero las personas cuentan ahora con múltiples opciones por esta razón las tasas de interés deben representar beneficios para los usuarios.
- 2. Portafolio de productos:** La capacidad que tiene una organización para diversificar los productos que ofrece a sus clientes logra volverla más atractiva, satisfaciendo de una mejor manera las necesidades de estos entregando una mayor variedad que le permita mayor fidelización y captación de clientes.
- 3. Servicio al cliente:** Esta es una de las variables que deben tenerse en cuenta como estrategia al momento de conservar a los clientes y consumidores de cualquier organización por lo tanto se trae a observación.
- 4. Estructura administrativa:** Es importante porque esto garantiza la productividad, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y los procesos desarrollados por cualquier organización, facilitando la toma de decisiones.
- 5. Fidelización:** En cualquier organización es relevante medir de cierta manera el grado de satisfacción que tienen los clientes o usuarios, el hecho que las personas se inclinen por otras opciones nos brindan las alertas para replantear las operaciones.
- 6. Capacidad financiera:** la capacidad financiera puede influir en el ofrecimiento de cierto tipo de servicios y es el pilar fundamental para este

tipo de organizaciones ya que su finalidad es la de brindar soluciones económicas a los asociados en el momento oportuno, la velocidad en la que el fondo pueda responder a tales necesidades es clave para satisfacer a los asociados.

- 7. Vinculación de asociados:** el aporte que hace cada asociado del fondo es importante, porque de allí depende en gran medida su capacidad para generar más beneficios para los mismos, por esto cuanto más asociados hayan, mayores serán los aportes y por ende mejores beneficios para todos.
- 8. Estilo de dirección:** El factor humano puede marcar la diferencia en el crecimiento sostenido de una organización, porque los distintos comportamientos que pueden exteriorizar los líderes hacia sus subordinados, influye en gran medida sobre el desempeño de estos.
- 9. Rentabilidad:** en esta parte se encuentran los excedentes los cuales son la distribución de las utilidades entre los asociados generados por la actividad económica del fondo. esto impactado directamente por la cartera que tenga la organización, es decir, la cantidad de dinero que se encuentre en las cuentas por cobrar a los asociados, los intereses generados por los créditos se ven reflejados en los excedentes obtenidos después de cumplirse con todas las obligaciones financieras.
- 10. Innovación:** es necesario y fundamental estar a la vanguardia de las necesidades actuales y utilizar herramientas diferentes que ayuden a ofrecer mejores servicios que fidelicen a los asociados para que no se quieran ir del fondo.

8.3. MATRIZ COMPARATIVA

Tabla 25. Tasas de Interés Matriz Comparativa

TASAS DE INTERÉS			
FOSIN	PROMÉDICO	PRESENTE	FEIP
La tasa promedio de interés de los préstamos se encuentra en 1,2 M.V%	La tasa promedio de interés de los préstamos se encuentra en 1,012 M.V%	La tasa promedio de interés de los préstamos se encuentra en 1,2 M.V%	La tasa promedio de interés de los préstamos se encuentra en 1,05 M.V%

Fuente: Elaboración propia de autores (2016)

Las tasas de interés son una de las variables con mayor peso, puesto que los créditos son uno de los servicios más atractivos en los fondos, y para Fosin esta variable le genera inconvenientes en cuanto a la percepción de los asociados con respecto a la operación del fondo, puesto que existe inconformismo al comparar las tasas que maneja el fondo con las que maneja inclusive entidades del sector financiero, y es una de las razones por la cual muchas personas han decidido retirarse de la organización. Fosin tiene unas tasas altas en comparación con fondos como Promédico, en cuanto al Fondo Presente y Feip manejan una tasa similar, pero estos incluyen más beneficios en sus servicios de créditos. Sin embargo para Fosin es una gran ventaja poder contar con tasas altas, debido a que esto le permite tener un margen de utilidad mayor, lo que en últimas beneficia a las personas asociadas.

Tabla 26. Portafolio de Productos Matriz Comparativa

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS			
FOSIN	PROMÉDICO	PRESENTE	FEIP
1. líneas de ahorro Maneja 5 líneas que son: ahorro navideño, ahorro vacacional, ahorro programad, ahorro educativo y CDAT. Se destaca ahorro navideño por tener la tasa más alta que es de 7,2 E.A 2. Línea de crédito. Maneja 6 líneas que son: crédito ordinario, credifacil, soat, universitario, planes de negocio y ahorro programado. Destaca el crédito universitario con una tasa de interés del 0,5 M.V. 3. Convenios. Cuenta con 3 convenios a nivel local.	1. Líneas de ahorro. 2. Líneas de crédito. Del cual se destaca el préstamo de vivienda al 0,84 que compite con otras entidades 3. Convenios Manejas convenios con 24 Empresas en diferentes regiones: En servicios como Hotelería y Turismo, Educación, Restaurantes, Hogar, etc. Siendo algunos ejemplos de esto; Subway, El tiempo, Metroalarmas, Damak y Espumas del valle.	1. líneas de ahorro. Maneja 7 líneas, a destacar la tasa de interes ppara las líneas de ahorro se encuentran entre el 3% E.A y el 7.8%E.A, estas se incrementan de acuerdo al tiempo programado del ahorro. 2. Líneas de crédito. Tiene 7 líneas de crédito y el crédito más destacado es el de vivienda, el cual presenta 3 modalidades, su tasa de interes es del 11% N.A. 3. Convenios. Cuenta con 24 convenios, entre los que se destaca concesionario Honda y Autoniza	1. líneas de ahorro. Maneja 2 líneas de ahorro, lo más destacado es el reconocimiento diario de intereses 2. Líneas de crédito. Se divide en 3 líneas: Crédito de consumo Libre destino Compra de cartera Extraprima Extraordinario Lineas sociales Educación Calamidad domestica Productivo o emprendimiento Universidad segura Preferencial Compra de cartera

Fuente: Elaboración propia de autores (2016)

Esta variable tiene el mismo peso que las tasas de interés, debido a que los servicios o productos ofrecidos por cualquier organización es lo que hace que un cliente prefiera una u otra. Para el caso de los fondos los clientes son sus asociados, y el fondo necesita verse muy atractivo para que estos quieran quedarse o puedan captar nuevos asociados. Fosin maneja un portafolio de servicios muy reducido comparado con el fondo de empleados PROMÉDICO y PRESENTE, no solo en líneas de ahorro y crédito sino en el número y la calidad de los convenios que maneja, puesto que esto es un factor importante a la hora de incentivar la decisión de asociarse o continuar en el fondo; por otro lado algo para resaltar de estos tres fondos es que a diferencia de Fosin el servicio que destinan para ayudar a sus asociados en calamidades o situaciones difíciles está muy bien estructurado, con criterios establecidos para tener claridad en qué situaciones se puede hacer, con que monto de dinero, entre otras cosas que son importantes, ya que esto es un factor que influye en la rentabilidad de la organización dando más claridad al manejo financiero, así como también evita el malestar que se puede presentar en los asociados si no se le da un manejo equitativo a las diferentes situaciones que se presenten con todos los miembros del fondo.

Tabla 27. Servicios al Cliente Matriz Comparativa

SERVICIO AL CLIENTE			
FOSIN	PROMÉDICO	PRESENTE	FEIP
Los servicios de FOSIN se prestan únicamente en la sede ubicada en Bugalagrande, en la página solo se pueden descargar formularios pero no se pueden realizar transacciones en línea.	Los servicios se prestan por medio de correo y vía telefónica, en la página se pueden realizar consultas sobre el estado de cuenta y otros servicios	Los servicios se prestan por medio de correo y vía telefónica, en la página se pueden realizar consultas sobre el estado de cuenta además es el único con tarjeta débito-crédito para sus afiliados, que la pueden usar en los supermercados del grupo o en sus propios cajeros automáticos.	Los servicios se prestan por medio de correo y vía telefónica, en la página se pueden realizar consultas sobre el estado de cuenta

Fuente: Elaboración propia de autores (2016)

El servicio al cliente genera un plus en la relación que se maneje con los asociados, creando en ellos satisfacción al saber que la organización se esfuerza por servir de la mejor manera, siempre pensando en ellos; Fosin a diferencia de

los demás fondos cuenta con poca interacción con sus asociados, lo que puede ser debido el reducido número de empleados con los que cuenta en sus instalaciones, puesto que solo hay atención a los usuarios en sus oficinas, y lo ideal es poder brindarle comodidad y facilidad a estos a la hora de requerir cualquier servicio, ya que algunos no viven en Bugalagrande, que es donde opera el fondo, y el desplazamiento además de los costos que genera, demanda tiempo; adicional a esto en la página además de no poder realizar ningún tipo de interacción tampoco tiene datos actualizados que le permitan al asociado enterarse de la manera como se está llevando a cabo la gestión. Otro de los servicios a los que Fosin debe prestarle mayor atención es a las solicitudes de créditos para creación de empresas, ya que el fondo solo se limita a otorgar los créditos, pero no se ha elaborado un plan de seguimiento que ayude a los asociados a que sus negocios sean sostenibles. Para esto Promedico sirve de referencia para lo que Fosin debería implementar en este campo, ya que se evidenció en la investigación que maneja un modelo titulado *ayuda mutua y solidaridad*, en el cual se han creado varios fondos cuyos recursos cumplen una labor social y educativa, esto con el fin de beneficiar a sus asociados y sus familias en diferentes campos relacionados con educación, recreación, ahorro, calamidades domésticas, entre otros. Con esto, aparte de procurar el bienestar de sus asociados, también logran estrechar más el vínculo entre ellos y el fondo.

Tabla 28. Estructura Administrativa Matriz Comparativa

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA			
FOSIN	PROMÉDICO	PRESENTE	FEIP
Cuenta con estructura y órganos de control exigidos por la ley adicional a estos se encuentran 6 comités de apoyo los cuales tienen diferentes objetivos.	Cuenta con una estructura amplia donde se destacan los grupos directivos regionales. Cuenta con un direccionamiento estratégico definido.	Cuenta con una estructura amplia donde se destacan los grupos directivos regionales.	Cuenta con la estructura y órganos de control exigidos por la ley adicional a estos se encuentran 5 comités de apoyo los cuales tienen diferentes objetivos

Fuente: Elaboración propia de autores (2016)

El fondo de empleados estudiado presenta inconvenientes en su esfuerzo por mantenerse, debido a que no existe un apoyo por parte de la empresa Nestlé, ya que esta ha dado acceso a entidades de tipo financiero que por medio de ofertas de servicios han convencido a asociados de abandonar el fondo, por otro lado los

empleados de Nestlé no ven muy viable el hecho de asociarse al fondo debido a que este pertenece al sindicato Sinaltrainal-Nestlé y de hecho sus instalaciones están dentro de este, por lo que se genera zozobra por pertenecer al fondo de empleados; Y esto sumado a las falencias que se presentan en otros aspectos importantes como el portafolio de servicios, las tasas de interés, la calidad del servicio, entre otras, hace muy poco atractiva la vinculación de empleados de Nestlé.

Tabla 29. Fidelización Matriz Comparativa

FIDELIZACIÓN			
FOSIN	PROMÉDICO	PRESENTE	FEIP
FOSIN no cuenta con estrategias que permitan captar nuevos asociados tampoco para retener a los asociados actuales.	Cuenta con el área de dirección de desarrollo de asociados del cual se plantean estrategias de captación de nuevos asociados, adicional a esto tiene un programa de referidos con el cual incrementan su número de asociados.	PRESENTE ofrece descuentos en las tiendas EXITO a todos su asociados, también les ofrece una tarjeta crédito la cual pueden usar en los supermercados EXITO	FEIP no cuenta con estrategias que permitan captar nuevos asociados tampoco para retener a los asociados actuales aunque es un fondo que se estableció desde el año 1970.

Fuente: Elaboración propia de autores (2016)

Esta variable tiene un peso muy similar a la de servicio al cliente, ya que van muy unidas, puesto que del trato que se le dé a un cliente depende en gran medida su fidelidad con la organización, y esto es una falla por parte de Fosin que además no tiene establecido un medio para recolectar información que le permita conocer deseos o inconformidades del cliente, o el motivo de retiro de fondo, entre otras cosas que son cruciales a la hora de establecer estrategias para fidelizar a los asociados. Por otro lado las estrategias que se manejan en el fondo Presente y Promédico están orientadas a la retención y captación de asociados debido en gran medida a que cuentan con un portafolio de servicios atractivo, por lo que Fosin puede establecer estrategias de fidelización creando un portafolio de servicios más llamativo y manejando un mejor servicio al cliente, así como siendo oportuno con la relación de la información con sus colaboradores y asociados

Tabla 30. Capacidad Financiera Matriz Comparativa

CAPACIDAD FINANCIERA			
FOSIN	PROMÉDICO	PRESENTE	FEIP
Maneja unos activos por \$ 2.732 millones aproximadamente	Ocupa el primer lugar en mayor tamaño de su cartera en relación con otros fondos a nivel nacional, tiene 9.514 afiliados, y su cartera suma \$184.405 millones.	Activos de \$298 mil millones, pasivos por \$213 mil millones, un patrimonio de \$85 mil millones	Cuenta con unos activos de \$6.328 Millones

Fuente: Elaboración propia de autores (2016)

Fosin en comparación con los otros fondos cuenta con una capacidad financiera limitada, que es una de las razones que lleva a su administración a justificar la poca implementación de estrategias o planes de acción, para mejorar muchos aspectos que la organización necesita, entre esos tener un portafolio de servicios mucho más amplio, o mejorar en la prestación de servicio al cliente, entre otros.

Tabla 31. Rentabilidad Matriz Comparativa

RENTABILIDAD			
FOSIN	PROMÉDICO	PRESENTE	FEIP
\$ 77 millones de pesos	\$1.769 millones de pesos	excedentes por \$6.555 millones de pesos	\$ 236.269.000 de pesos

Fuente: Elaboración propia de autores (2016)

La rentabilidad es una variable muy importante y por ello tiene un peso de 0,10 ya que de esto dependen cosas como el sostenimiento del fondo, la tranquilidad de los asociados por ser parte de sus aportes, y su crecimiento es importante para mejorar las condiciones de la organización y también para ayudar a mejorar la calidad de vida de todos los asociados y colaboradores que se benefician de sus utilidades. La rentabilidad es la razón de ser de toda organización, sin importar

que pertenezca al sector de la economía solidaria porque aun así son organizaciones que necesitan sostenimiento.

Tabla 32. Vinculación de asociados Matriz Comparativa

VINCULACIÓN DE ASOCIADOS			
FOSIN	PROMÉDICO	PRESENTE	FEIP
Solo se pueden asociar a FOSIN las personas que trabajen para Nestlé de Bugalagrande y los trabajadores del fondo.	La cobertura del fondo PROMEDICO es a nivel nacional cualquier profesional de la medicina (en Colombia existen alrededor de 85.345 médicos) se puede asociar al fondo	PRESENTE es un fondo de vínculo cerrado ya que solo se pueden asociar las personas que trabajen para el grupo Éxito, cabe resaltar que esta organización maneja alrededor de 68.000 empleados.	Al fondo FEIP solo se pueden asociar los trabajadores del ingenio providencia (1308 empleados).

Fuente: Elaboración propia de autores (2016)

Esta es una debilidad de Fosin, puesto que no maneja estrategias de captación de asociados y tiene un peso alto debido a que el fondo existe y tendrá crecimiento financiero en la medida en que ingresen más asociados, tal como se evidencia en los fondos Promédico y Presente, un número alto de asociados beneficia en gran medida la rentabilidad del fondo que conlleva a diseñar mejores servicios y muchos más beneficios para los asociados, puesto que para ello se requiere de inversión, y en el caso de Fosin existe una limitación en este aspecto, por lo que sería positivo para esta organización analizar la viabilidad de abrir el vínculo, tal vez a empleados de empresas del sector de alimentos para aumentar su número de asociados.

Fosin cuenta con una estructura burocrática que en ocasiones dificulta la rápida ejecución de sus procesos, la falta de indicadores de gestión que conlleva a falta de claridad en los objetivos del fondo y en la medición del desempeño, y esto mismo lleva a la falta de estrategias, metas y objetivos trazados por la administración, lo cual es otro factor que impide el crecimiento de la organización. Esta variable es importante en la medida en que las estrategias que se implementan si bien se involucra a los asociados deben ser evaluadas por aquellas personas que hacen parte del área administrativa, pero si esta área no maneja una organización y un sentido de pertenencia por el fondo lo más probable es que el fondo nunca establezca acciones de mejora para poder crecer, pudiéndose presentar un cese de actividades en el peor de los casos (ver tabla 33).

Tabla 33. Estilo de Dirección Matriz Comparativa

ESTILO DE DIRECCIÓN			
FOSIN	PROMEDICO	PRESENTE	FEIP
Su estilo de dirección es muy burocrático y en ocasiones dificulta los procesos de toma de decisiones.	Maneja un estilo de dirección burocrático, ya que no depende de la participación de alguna empresa u organización en particular, y cuenta con agencias en diferentes ciudades del país, esto hace necesario que se establezca una estructura jerárquica, con normas, pautas de actuación rígidas, que pueda llevar a que todo se desarrolle conforme a las mismas.	Maneja un estilo democrático en donde se permite a los empleados participar en la toma de decisiones.	Este fondo de empleados maneja un estilo democrático.

Fuente: Elaboración propia de autores (2016)

Fosin cuenta con una estructura muy burocrática, que en ocasiones dificulta la rápida ejecución de sus procesos, la falta de indicadores de gestión que conlleva a falta de claridad en los objetivos del fondo y en la medición del desempeño, y esto mismo lleva a la falta de estrategias, metas y objetivos trazados por la administración, lo cual es otro factor que impide el crecimiento de la organización. Esta variable es importante para el estudio en la medida en que las estrategias que se implementan si bien se involucra a los asociados deben ser evaluadas por aquellas personas que hacen parte del área administrativa, pero si esta área no maneja una organización y un sentido de pertenencia por el fondo lo más probable es que este nunca establezca acciones de mejora para poder crecer, pudiéndose presentar un cese de actividades en el peor de los casos.

Tabla 34. Innovación

INNOVACIÓN			
FOSIN	PROMEDICO	PRESENTE	FEIP
Fosin maneja poco el tema de innovación en sus diferentes servicios, y tiene tan solo cuatro convenios a nivel local.	Este fondo tiene un portafolio de servicios muy amplio, enfocado en generar a sus asociados apoyo en Prevención, educación, bienestar y servicios en línea para una amplia comodidad de sus asociados, y convenios con 24 empresas en diferentes regiones.	Este fondo maneja una tarjeta debito/crédito, manejo de programas sociales y cuenta con 24 convenios en salud educación, recreación, entre otros.	Este fondo 21 convenios con diferentes empresas como ferreterías, vehículos, agencias de viaje, entre otros.

Fuente: Elaboración propia de autores (2016)

El fondo de empleados Fosin necesita implementar productos en su portafolio de servicios que le permita ser más atractivo y poder fidelizar a sus asociados y captar nuevos miembros. Los fondos Promedico, Presente y FEIP tienen en común un amplio número de convenios con diferentes empresas, por medio de los cuales brindan a sus asociados un plus que permite generar soluciones en diferentes aspectos de la vida social y personal de sus asociados y familiare

8.4. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

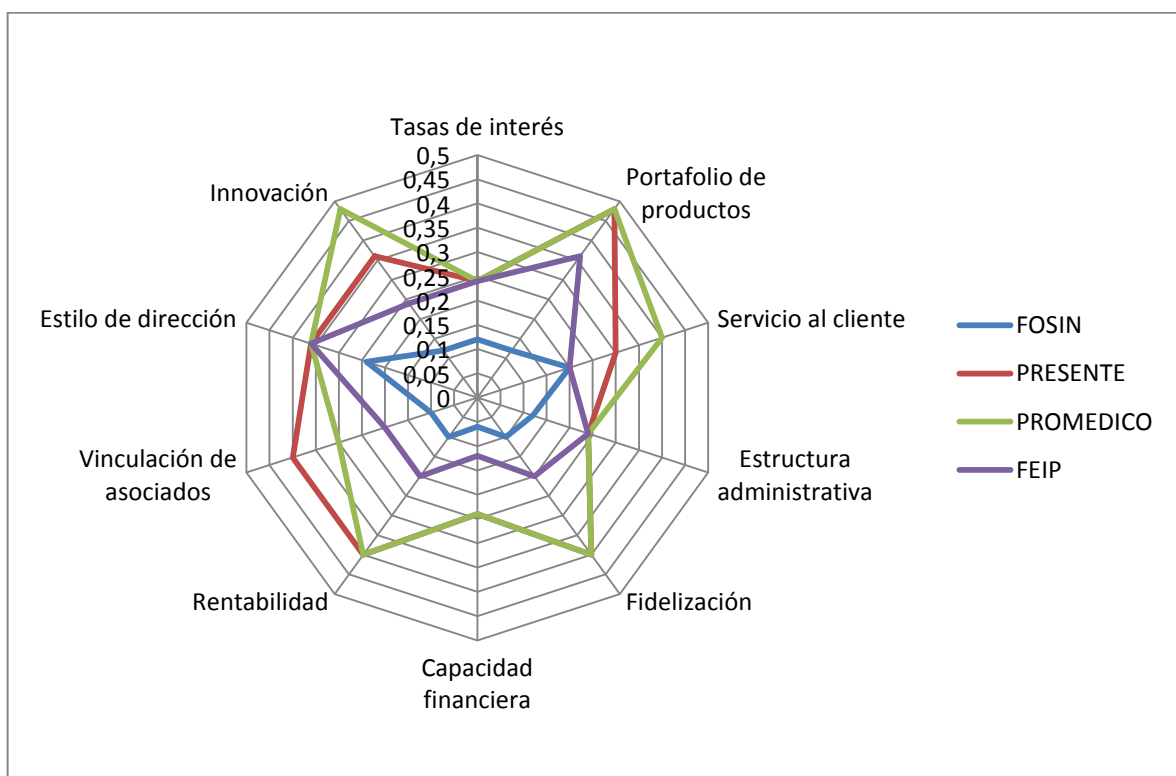
Tabla 35. Matriz del perfil competitivo

N°	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		FOSIN		PRESENTE		PROMEDICO		FEIP	
				VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
1	Tasas de interés	12%	0,12	1	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24
2	Portafolio de productos	12%	0,12	1	0,12	4	0,48	4	0,48	3	0,36
3	Servicio al cliente	10%	0,10	2	0,2	3	0,3	4	0,4	2	0,2
4	Estructura administrativa	6%	0,06	2	0,12	4	0,24	4	0,24	4	0,24
5	Fidelización	10%	0,10	1	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2
6	Capacidad financiera	6%	0,06	1	0,06	4	0,24	4	0,24	2	0,12
7	Vinculación de asociados	10%	0,10	1	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
8	Rentabilidad	10%	0,10	2	0,2	4	0,4	4	0,4	1	0,1
9	Estilo de dirección	12%	0,12	2	0,24	3	0,36	3	0,36	3	0,36
10	Innovación	12%	0,12	1	0,12	3	0,36	4	0,48	2	0,24
TOTAL		100%	0,1		1,28		3,42		3,54		2,36

Fuente: Elaboración propia de autores (2016)

En la matriz del perfil competitivo, se evidencia como se encuentra cada fondo analizado con respecto a los factores clave escogidos. El peso asignado de los factores se determinó de acuerdo al grado de importancia que representan para este tipo de organización, por lo que factores como tasas de intereses, portafolio de productos, innovación y estilo de dirección tienen el mayor peso de 0.12, debido a que lo más importante para procurar el crecimiento del fondo y la satisfacción de sus asociados está principalmente en las características de los servicios ofrecidos y la forma como se lideran los procesos organizacionales. Como muestra la tabla 35, Fosin posee un valor total de 1.28, evidenciando una desventaja ante los demás fondos, en especial ante Promedico y Presente, que manejan un valor total de 3.54 y 3.42 respectivamente. Esto permite a los investigadores tener un mayor conocimiento de la gravedad de los problemas que se presentan en la organización estudiada en este trabajo, y con ayuda de la información que se toma de los otros fondos analizados, se proceda a diseñar estrategias que le permitan a Fosin mejorar, principalmente en los servicios que brinda a sus asociados.

Gráfica 2. Diagrama de Araña



Fuente: Elaboración propia de autores (2016)

Con esta gráfica se puede evidenciar que Fosin presenta debilidades en gran parte de los factores clave de éxito analizados con respecto a los demás fondos. En este análisis el fondo de empleados Promédico y Presente son muy fuertes sobre todo en el estilo de dirección, portafolio de servicios, capacidad financiera y estrategias de fidelización de sus asociados; todo lo contrario sucede con Fosin en el cual los factores que más vulnerabilidad presenta es en el portafolio de servicios ya que su oferta es muy reducida; las tasas de interés, debido a que maneja unos porcentajes altos en relación con las tasas que se manejan en el mercado tradicional financiero y sus asociados perciben pocos beneficios; al igual que su baja capacidad financiera debido al número reducido de asociados que maneja; y estos aspectos llevan a que el factor de fidelización sea muy débil porque el fondo resulta poco atractivo para los colaboradores de Nestlé y sus asociados que han optado por retirarse para acceder a ofertas en otras entidades.

9. ANALISIS INTERNO

El objetivo de este análisis interno es conocer los recursos y capacidades con los que cuenta el fondo e identificar sus fortalezas y debilidades, para establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan aprovechar dichas fortalezas, y reducir sus debilidades. Para este análisis se procedió agrupar algunos comités ya que se considera que no es necesario que trabajen por separado como lo han venido haciendo, por razones que se menciona a continuación en cada análisis de comité realizado.

9.1. ÁREA ADMINISTRATIVA (ASAMBLEA, JUNTA DIRECTIVA Y GERENTE)

9.1.1. Asamblea general de asociados. La parte administrativa del fondo está conformada por el máximo órgano, la asamblea general de asociados sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado dentro de las normas legales, estatutarias y reglamentarias.

La constituye la reunión de los asociados hábiles o de los delegados elegidos por éstos. Las reuniones del fondo de empleados pueden ser ordinarias la cual se fija una vez al año y las reuniones extraordinarias las cuales pueden fijarse en cualquier fecha previo anuncio a los asociados. La reunión ordinaria la cual se realiza cada año aunque con un bajo número de participantes, lo cual es un hecho preocupante, teniendo en cuenta que en estas reuniones se comunica el estado en el que se encuentra la organización y las decisiones que se toman para su funcionamiento. En la última asamblea solo participaron 100 asociados lo cual representa un 20% de ellos; bajo este panorama se puede identificar el poco interés por parte de los asociados al momento de tomar decisiones en beneficio del fondo.

9.1.2. Junta directiva. Del área administrativa también hace parte la Junta directiva, que es el organismo de administración permanente que depende de las políticas y directrices fijadas por la asamblea general. La Junta Directiva está constituida por asociados, con ética, formación y conocimiento en el campo solidario, empresarial y financiero. Está compuesta por 10 asociados los cuales son elegidos en la asamblea general de asociados, cabe resaltar que la junta directiva no presenta grandes cambios en su conformación ya que son pocas las personas que se postulan al momento de su elección. este órgano administrativo avala o rechaza las decisiones tomadas por el gerente, las reuniones se realizan dos veces al mes y allí se revisa el comportamiento y acciones de los diferentes comités y del gerente, la junta directiva tiene la facultad de modificar los estatutos según las necesidades del negocio y en ocasiones por sugerencia de los mismos asociados, cabe resaltar que para esto las propuestas se someten a votación en las reuniones de Junta, estas se comunican a los asociados por diversos medios.

La junta directiva tiene entre sus funciones elaborar un plan de desarrollo en el que se encuentre la estrategia a seguir para el sostenimiento del fondo a largo plazo, también el de evaluar el desempeño del gerente en cuanto a la gestión realizada, pero, por medio de información suministrada por la junta directiva, se identificó que no se cuenta con las herramientas necesarias, como indicadores de gestión, por lo tanto estas funciones no se desarrollan de manera satisfactoria.

9.1.3. Gerencia. La gerencia toma el mayor número de decisiones, desde su función se conoce la operación del fondo, debe rendir cuentas a la junta directiva sobre la gestión llevada a cabo en el fondo, La Gerencia es el único vínculo oficial con los logros operativos y el buen gobierno, por lo que se establece que toda la autoridad y la responsabilidad de la administración del Fondo están en cabeza del Gerente teniendo en cuenta las siguientes reglas:

1. La Junta Directiva nunca dará instrucciones a personas que dependen directa o Indirectamente de la Gerencia.
2. La Junta Directiva considerará los logros de la Gerencia como idénticos a los Logros de todo el Fondo de Empleados; siempre y cuando hayan sido Direccionados por ésta.
3. Todas las limitaciones directivas impuestas a la Gerencia son limitaciones Impuestas a todos sus colaboradores o asistentes, por lo que la violación por parte de cualquier Funcionario, es también una violación por parte de la Gerencia.

Su labor debe estar dirigida al logro de los objetivos organizacionales, siendo proactiva en la minimización de los riesgos y promoviendo la cultura del autocontrol en cada uno de los funcionarios responsables de la ejecución de los procesos. Le corresponde adoptar medidas preventivas, de vigilancia, seguridad, evaluación y seguimiento para garantizar el óptimo aprovechamiento de los recursos. Tiene a su cargo las funciones de auditoría y para ello puede asistirse de personal competente en esta tarea, Así como también llevar esta información a la asamblea de asociados. Actualmente el fondo no cuenta con objetivos establecidos tampoco de indicadores u otras herramientas que permitan evaluar por parte de la Junta directiva el desempeño de la gerencia. Tanto en la Junta Directiva y la Gerencia se evidencian pocos cambios en cuanto al personal que desempeña estos cargos lo que ratifica el poco interés del resto de asociados por participar en estos cargos.

Tabla 36. Análisis Interno Área administrativa

VARIABLE	D/F	DM	Dm	Fm	FM
No se cuenta con indicadores de gestión, por lo que no existe claridad en los objetivos del fondo y en la medición del desempeño de los funcionarios.		X			
Existe poca participación en la asamblea general de asociados que se realiza cada año para rendir cuentas y tomar decisiones sobre el funcionamiento del fondo.		X			
No existen estrategias, metas ni objetivos trazados por los entes administrativos que permitan el crecimiento del fondo de empleados		X			
La administración del fondo se encuentra en manos de las mismas personas desde hace varios años debido al poco interés de los asociados por hacer parte de la administración ya sea en junta directiva o en la gerencia.		X			

Fuente: Elaboración propia de autores

El fondo de empleados presenta un alto número de asociados retirados durante entre los años 2013 y 2015, fecha en la que Nestlé abrió el vínculo a otras organizaciones como Finamerica, la cual brinda también servicios de ahorro y crédito, este último por Libranza. Las tasas de interés ofrecidas por esta entidad son más bajas en relación a las ofrecidas por FOSIN, sumado a lo anterior Finamerica ofrece a los colaboradores de Nestlé la opción de compra de cartera con tasas de interés inferiores a las ofrecidas en el mercado financiero, también a las ofrecidas en FOSIN. Situación que obligó a FOSIN por primera vez desde 1999 a competir directamente con otra entidad financiera, si bien Finamerica cuenta con otras características debido a que hace parte de las entidades del sector financiero tradicional, y no a la economía solidaria en la cual se encuentran los fondos de empleados. Lo anterior ha permitido evidenciar que no se tenía previsto la entrada de otra entidad que ofreciera estos servicios lo cual ha dado como resultado la renuncia de los asociados. Hasta el momento no se cuenta con estrategias claras que permitan hacer frente a esta situación siendo esta una de las responsabilidades de los administradores del fondo como son la junta directiva, el gerente y en mayor medida todos los asociados en la asamblea general de asociados.

En cuanto a la participación de los asociados se puede decir que es mínima, ya que la participación en las últimas asambleas de asociados ha habido una

asistencia de 20% aproximadamente; dejando las decisiones trascendentales para la organización en manos de unos pocos, una de estas decisiones es la elección de las personas que van a administrar y ejercer control sobre el fondo (Junta directiva, comités de apoyo, revisor fiscal).

9.2. COMITÉ FINANCIERO

En este comité se agruparon los comités de crédito, Comité interno de administración de riesgo de liquidez y comité evaluador de cartera

9.2.1. Comité de crédito. El Comité de Crédito tiene como objetivo proveer al Gerente y/o la Junta Directiva la información real de la demanda de los requerimientos de crédito de los asociados, basados en el análisis y la aprobación de sus solicitudes, con el fin de gestionar y suministrar los recursos económicos oportunamente para atender sus necesidades de acuerdo con las modalidades de créditos. Está facultado para aprobar y otorgar los destinos de crédito ordinario, ahorro programado y empresarial.

Este Comité está conformado por el Gerente de Fosin y cuatro (4) asociados nombrados por la Junta Directiva así: un (1) integrante de la Junta Directiva y tres (3) asociados hábiles para un periodo igual al organismo que los nombró, pudiendo ser reelegidos o removidos por éste.

El papel que desempeña este comité se encuentra ligado a los estatutos los cuales fijan las condiciones o características de cada uno de los créditos, tanto la Junta Directiva, como el Gerente y el Comité de Crédito serán responsables personal y administrativamente por el otorgamiento de créditos en condiciones que incumplan las disposiciones legales y estatutarias. Los servicios de crédito se prestarán de acuerdo con la disponibilidad de los recursos del Fondo de Empleados y la capacidad de pago de sus asociados e idoneidad de las garantías, para otorgar los créditos El coordinador del Comité de Crédito convocará a reunión ordinaria en las oficinas de Fosin el primer y tercer miércoles de cada mes, también podrá reunirse extraordinariamente en otra fecha para darle salida a las novedades relacionadas con el manejo de los créditos y/o solicitudes que se presenten, bien sea por iniciativa del Comité, el Gerente o la Junta Directiva. Para acceder a los servicios de crédito, el asociado debe cumplir las siguientes condiciones:

a. Ser asociado hábil con una antigüedad no inferior a un mes, exceptuando el crédito empresarial.

- b. Encontrarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones económicas con Fosin.
- c. Diligenciar el formato de solicitud de crédito.
- d. Acreditar capacidad de pago.
- e. Presentar el desprendible de pago más reciente que refleje toda la información de sus ingresos y egresos.
- f. Autorizar el descuento por nómina.
- g. Otorgar las garantías exigidas.
- h. Anexar la documentación requerida.
- i. Autorizar la consulta y reporte en las centrales de riesgo.

Los asociados deben diligenciar el formato y llevar el recibo de pago actualizado, con la firma en el formulario autoriza la verificación en las centrales de riesgo, en reunión de comité de crédito se evalúa la capacidad de pago del asociado, es aquí donde se aprueba o se rechaza la asignación del crédito. Luego de la aprobación por parte del comité del crédito el desembolso del préstamo se realizara por medio de consignación a la cuenta del asociado en un plazo no superior a las 24 horas. Pero esta entre las funciones de crédito, fijar alternativas como la reducción de intereses o la creación de nuevas líneas de servicios, Gestión que no se lleva acabo. Lo anterior demostrado por el retiro de 94 asociados en el año 2015 lo que representan un desembolso de \$ 373.490.242 de los asociados que se retiraron del fondo los cuales accedieron a créditos en otras entidades con el objeto de comprar cartera a Fosin y reducir el valor de la cuota, es decir, el descuento ejercido por el fondo de empleados, esto se ha convertido en una constante debido a que las tasas de interés del fondo están por encima de otras entidades financieras.

Para destacar en el año 2015 se aprobaron 1048 créditos de los cuales 488 corresponden al crédito ordinario, caso contrario ocurre con la línea de crédito empresarial al cual solo se aprobaron 6 créditos. El valor de estos créditos representa \$1.828.754.438 millones. En el fondo no existe una línea de crédito de vivienda atractiva para sus asociados, adquirir vivienda es una preocupación general por parte de los asociados lo que hace que opten por tomar mejores opciones por fuera del fondo, en entidades bancarias principalmente.

9.2.2. Comité interno de administración de riesgo de liquidez. Sobre el control financiero de Fosin se encuentran dos órganos de control los cuales se deben establecer conforme a la ley, estos son el comité de control social y el revisor fiscal.

El sistema de control está integrado por el control interno y el control externo respectivamente. El control fiscal y contable de FOSIN está a cargo de un Revisor Fiscal con su respectivo suplente, elegido por la Asamblea General de Asociados de FOSIN para un período de un año, sin perjuicio de ser removidos en cualquier tiempo por causa justificada, con el objeto de garantizar que los hallazgos relevantes sean comunicados a los asociados, se ha asignado a la Revisoría Fiscal precisas funciones de vigilancia y control, las cuales ejecuta de manera independiente con la colaboración estrecha de la Administración. Entre sus funciones está el examinar la situación financiera y económica de FOSIN, firmar los estados financieros de fin de ejercicio, los cuales irán acompañados de las notas e informes correspondientes. Como ente de control externo del estado se encuentra la Superintendencia de la Economía Solidaria, el cual es un organismo descentralizado, técnico, adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonial que tiene por objeto la supervisión sobre la actividad financiera del cooperativismo y sobre los servicios de ahorro y crédito de los fondos de empleados y asociaciones mutualistas y, en general, el aprovechamiento o inversión de los recursos captados de los asociados por parte de las organizaciones de la economía solidaria.

El artículo 23 de la Ley 222 de 1995 en concordancia con el numeral 3º del artículo 73 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero dispone que les corresponde a los administradores de las entidades vigiladas realizar su gestión con la diligencia propia de un buen hombre de negocios. En tal sentido, le corresponde a la Junta Directiva de FOSIN en su calidad de dirección, definir las políticas y diseñar los procedimientos de control interno que deban implementarse, así como ordenar y vigilar porque los mismos se ajusten a las necesidades de la entidad, permitiéndole realizar adecuadamente su objeto social y alcanzar sus objetivos. En cuanto al control interno está en cabeza del Gerente, quien lo ejerce a través de apoderamiento o delegación. La Gerencia desarrollará las labores de control interno con el apoyo de los funcionarios y el comité de Control Social quienes por delegación son responsables, de acuerdo con sus competencias, de la definición de políticas y el seguimiento del diseño de la estructura del sistema de control interno, así como de ordenar y vigilar que los mismos se ajusten a las necesidades de FOSIN. Lo anterior deberá divulgarse a nivel directivo del fondo. Cada uno de los funcionarios de FOSIN deberá procurar el cumplimiento de los objetivos trazados, en el desarrollo de sus funciones y la aplicación de los procedimientos operativos apropiados.

9.2.3. Comité evaluador de cartera. El comité evaluador de cartera cumple un papel fundamental en el fondo de empleados ya que realiza la gestión necesaria para las cuentas por pagar de los asociados y que se encuentren en los tiempos óptimos de pago. El comité evaluador de cartera se encuentra a cargo de evaluar permanentemente el riesgo de cartera de créditos de conformidad con los criterios señalados en la circular básica contable y financiera No 004 de 2008 (modificada por la circular externa No 003 de febrero de 2013), emitida por la superintendencia de la economía solidaria.

Fosin podrá hacer efectiva la cláusula aceleradora que está incluida en el pagaré, cuando se incumpla el pago, se desmejore(n) la(s) garantía(s), se compruebe que se ha variado la destinación del préstamo o se pierda la calidad de asociado. La administración de Fosin tomará todas las medidas conducentes para lograr la oportuna recuperación de la cartera de créditos a través de las evaluaciones periódicas que realiza el Comité Evaluador de Cartera de Créditos, conforme con las normas que regulan la materia y lo establecido en el procedimiento de cobranzas aprobado por la Junta Directiva para tal fin.

En términos generales la cartera del fondo de empleados es buena ya que los créditos se cobran bajo la modalidad de Libranza, la dificultad se presenta en los créditos asignados para la creación de empresas, este comité se encuentra conformado por tres asociados del fondo, los cuales son elegidos por la Junta Directiva. Las reuniones del comité se realizan una vez por mes, se revisa el estado de clasificación en la que se encuentran los créditos, donde A es el nivel óptimo el 98% de los asociados se encuentran en esta clasificación, es decir que los créditos se cancelan en los 30 días correspondientes; en la clasificación B se encuentra el 1,2 %, es decir, entre 30 y 60 días; y el 0,8 % se encuentra en C. En

La clasificación B y C es donde el comité debe actuar según el procedimiento establecido ya que debe regirse a los lineamientos adecuados. Para el caso del comité evaluador de cartera sus integrantes son asociados los cuales realizan esta labor de manera voluntaria, en ocasiones los integrantes no realizan a cabalidad sus funciones y esta responsabilidad la asume en ciertas ocasiones personal que labora directamente con el fondo, lo cual permite evidenciar la falta de consistencia de los procesos claves dentro de la organización.

Tabla 37. Análisis Interno Comité Financiero

VARIABLE	D/F	DM	Dm	Fm	FM
El pago de los créditos se obtiene a través del método de libranza, lo que hace más seguro el estado de su cartera.					X
Este comité cumple a cabalidad los requisitos que se deben cumplir al momento de recuperar la cartera				X	
Las personas que integran el comité son voluntarios y en ocasiones se retiran descargando esta responsabilidad en funcionarios del fondo.			X		
El fondo de empleados cuenta con controles externos e internos para el control de las finanzas					X
Existen órganos de vigilancia del estado como la Supersolidaria la cual brinda tranquilidad a los asociados sobre el manejo que se da a los movimientos financieros.					X

Fuente: Elaboración propia autores (2016)

Las finanzas del fondo cuentan con grandes ventajas como la captación de dinero por medio de los descuentos por nomina para los servicios de ahorro y crédito lo cual le permite tener un buen estado en su cartera, otra de las ventajas con las que cuentan los asociados son los controles exigidos por el gobierno nacional como la superintendencia de la economía solidaria organismos creados con el fin de evitar que se repitan los sucesos acaecidos en la década de los 90 con las cooperativas de ahorro y crédito, sumado a estas entidades de control se exige a los fondos de empleados contar con revisor fiscal y un comité de riesgo de liquidez el cual está conformado por integrantes de la junta directiva y el gerente los cuales deben trabajar en conjunto con el revisor fiscal con el fin de garantizar la liquidez

del fondo desde aquí se deben implementar las acciones a seguir en caso de identificar posibles desviaciones. También se encuentran ligados a estos los estatutos los cuales son avalados por la asamblea general de asociados y son de obligatorio cumplimiento y que se encuentran bajo la aprobación de la superintendencia de sociedades. Todo lo anterior brinda confianza a los asociados respecto al manejo de los fondos con los cuales cuenta la organización.

9.3. COMITÉ DE SERVICIOS

Para la integración del comité de servicios se tomó el comité de bienestar social, comité de solidaridad y comité de educación.

9.3.1. Comité de bienestar social. La función de comité es la de generar los espacios propicios para fomentar el Bienestar de los trabajadores, su desempeño se encuentra plasmado en la celebración de festividades como el mes del ahorro en el mes de octubre. Este comité cuenta con los recursos otorgados por los excedentes de los cuales se asigna una cantidad y son aprobados por la asamblea general de asociados. Este comité conto con recursos por 61.000.000 millones de pesos, los cuales se distribuyeron de la siguiente manera:

45.000.000 millones en actividades de esparcimiento

9.000.000 millones en capacitaciones

7.000.000 millones en contribuciones entre asociados, comunidad e instituciones sin ánimo de lucro.

9.3.2. Comité de solidaridad. Se encuentra a cargo de otorgar recursos por concepto de calamidad según el consentimiento de la junta directiva estos recursos económicos con destinación específica surgen como producto de la distribución de los excedentes y demás ingresos. Este comité actúa de manera circunstancial, es decir, según las solicitudes enviadas al fondo, diligenciadas por asociados o personas cercanas a la comunidad de Bugalagrande. Los recursos que se otorgan hacen parte de los excedentes, la asignación de dichos recursos son aprobados por el gerente y la junta directiva. Aunque no se cuenta con criterios claros para la asignación de estos, situación que resulta confusa para los asociados cuando se exponen estas cifras en la asamblea general de asociados. Sumado a esto los asociados no conocen de manera oportuna el destino de estos recursos, es decir, no conocen el detalle de la asignación de estos recursos.

9.3.3. Comité de educación.

Este comité está a cargo de brindar capacitaciones según las necesidades de los asociados, aunque se brindan en gran parte al personal que integran los diversos comités y al personal administrativo, esta fue la tendencia del año 2015, respecto a los asociados no se brinda capacitación en temas de interés general, lo cual podría ayudar al bienestar de los asociados. Los recursos con los que cuenta este comité son pocos lo cual limita la función del comité. En el año 2015 conto con recursos de \$ 10.000.000.

Tabla 38. Análisis Interno Comité de Servicios

VARIABLE	D/F	DM	Dm	Fm	FM
Existen criterios establecidos para el acceso a los créditos.					X
Faltan estrategias que permitan hacer más atractivos los créditos en el fondo.		X			
Algunas tasas de interés en los créditos son altas en comparación con otras entidades bancarias.		X			
El desembolso de los créditos es ágil					X
No se tiene criterios establecidos para la asignación de los recursos en el comité de solidaridad.			X		
El fondo destina recursos de sus excedentes para ayudar a los asociados y a la comunidad en momentos de calamidad.				X	
No se comunica de manera oportuna el uso de estos recursos a los asociados			X		
Se destinan recursos para el fomento del bienestar de los asociados y sus familias				X	
Manejan convenios con pocas empresas.			X		
La función del comité está limitado solo a una actividad de esparcimiento, sin otras opciones de bienestar para sus asociados.		X			
El sistema de capacitaciones está orientado solo a los integrantes de los diferentes comités y personal administrativos		X			
No existe un plan de capacitación definido en función de las necesidades de los asociados.		X			

Fuente: Elaboración propia autores (2016)

9.4. COMITÉ EVALUADOR DE PROYECTOS

El Fondo de Empleados de Nestlé-Sinaltrainal como organización de la Economía Solidaria, tiene como uno de sus propósitos misionales, la promoción del desarrollo empresarial para todos sus Asociados y Asociadas a través de diferentes mecanismos de emprendimiento. Las actividades de desarrollo empresarial de FOSIN, se han concentrado en el apoyo financiero a iniciativas de creación, fortalecimiento y reactivación de empresas, así como la compra de empresas ya existentes. El apoyo financiero brindado por el FONDO se establece a través de la figura de crédito empresarial, el cual se asigna bajo criterios de viabilidad comercial, técnica, organizacional y económica del Plan de Negocio presentado. FOSIN establece un monto máximo de financiación de \$8.000.000 por plan de negocio presentado por los/las Asociadas que tienen vínculo laboral con Nestlé y de \$5.000.000 por Plan de Negocio presentado por los/las Asociadas que no tienen vínculo laboral con Nestlé y para los funcionarios de Sinaltrainal y sus empresas conexas. La asignación parcial o total de los recursos es decisión exclusiva del Comité de Crédito de FOSIN conforme con el análisis operativo que arroje el plan de negocio. Este comité se estableció desde el año 2009 y hasta el momento se han establecido 14 empresas, el número de asociados que se han visto beneficiados son 18, este comité cuenta con los criterios establecidos para aprobar los préstamos solicitados por los asociados. Las tasas de interés establecidas desde el año 2009 permanecen hoy en día. De las empresas que se han creado solo permanecen 6 las cuales se establecieron en el año 2015.

Tabla 39. Análisis interno comité de proyectos

VARIABLE	D/F	DM	Dm	Fm	FM
No se brindan capacitaciones o asesorías sobre emprendimiento a los asociados.		X			
No existe acompañamiento al asociado emprendedor en su proyecto, por lo cual muchas empresas han cerrado		X			
Los montos a los cuales se puede acceder por medio del fondo no son suficientes para fomentar empresas			X		
Existe poca sinergia entre los diferentes comités del fondo que conlleva al poco aprovechamiento de sus recursos		X			

Fuente: Elaboración propia autores (2016)

Los asociados cuentan con los comités de solidaridad, educación y bienestar social los cuales propenden por el bienestar del asociado y su núcleo familiar por medio de actividades organizadas por los integrantes del comité y avaladas por la junta directiva, estas actividades se realizan con presupuesto obtenido de los excedentes los cuales se deben destinar para estos fines. Dichas actividades no deben limitarse a la realización de eventos en conmemoración de fechas especiales, por el contrario el comité de bienestar debe buscar otras alternativas que vayan en función del bienestar de los asociados y familiares.

Las capacitaciones otorgadas por el fondo se encuentran limitadas en la actualidad ya que se brindan principalmente al personal administrativo dejando en un segundo plano a los demás asociados, situación que podría mejorar si se destinan esta clase de beneficios a un número más amplio de asociados y con un contenido que se ajuste a las necesidades de los asociados como capacitaciones sobre emprendimiento u otras que podrían mejorar su calidad de vida.

El fondo de solidaridad tiene como objetivo el de brindar ayudas económicas o en especie a la comunidad y también a los asociados en caso de presentarse alguna calamidad, cada año en la asamblea general de asociados es aprobado un rubro el cual es otorgado según requisitos exigidos por la junta directiva aunque no

No se brindan capacitaciones o asesorías sobre emprendimiento a los asociados.

No existe acompañamiento al asociado emprendedor en su proyecto, por lo cual muchas empresas han cerrado.

Los montos a los cuales se puede acceder por medio del fondo no son suficientes para fomentar empresas.

Existe poca sinergia entre los diferentes comités del fondo que conlleva al poco aprovechamiento de sus recursos existen criterios adecuados los cuales permitan asignar de manera apropiada estos recursos, situación que no es clara para el resto de los asociados y que podría generar desconfianza en cuanto al manejo de dichos recursos.

Desde el año 2009 se estableció la línea de crédito empresarial la cual tiene como objetivo fomentar la creación de empresas entre los asociados situación que no ha sido aprovechada por los asociados ya que desde hace siete años solo se han establecido 14 microempresas y de las cuales hasta el día de hoy se conservan solo seis. Este es un llamado de atención para que desde el fondo de empleados FOSIN por medio de los comités de apoyo se genere la sinergia necesaria para que se fortalezca este comité y se fomente la creación de empresas y se brinden las herramientas necesarias para que estas se sostengan y fortalezcan.

9.5. MATRIZ INTEGRAL ANÁLISIS INTERNO

A continuación se toman las 12 variables más importantes de las 25 que se identificaron en el análisis interno, para proceder a explicar el impacto que tienen estas para Fosin.

Tabla 40. Matriz Integral Análisis Interno

VARIABLE CLAVE	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN.
Existen criterios establecidos para el acceso a los créditos.	Fosin cuenta con un reglamento el cual contiene las condiciones a cumplir para acceder a cada una de las líneas de crédito.	Los asociados conocen los servicios de crédito del fondo de manera clara.
Faltan estrategias que permitan hacer más atractivos los créditos en el fondo.	El fondo no cuenta con una persona o área dentro de la organización que pueda hacer el análisis pertinente para determinar los cambios que se puedan hacer a este servicio sin perjudicar la rentabilidad de la organización.	Esto ha generado deserción de los asociados, que en su mayoría se han orientado por ofertas más atractivas en entidades financieras.
Algunas tasas de interés en los créditos son altas en comparación con entidades bancarias.	El fondo tiene una capacidad pequeña, por lo que necesita tener tasas altas para su sostenimiento financiero.	Esto ha generado una gran ventaja para entidades financieras a las cuales Nestlé les ha permitido el ingreso a la compañía para hacer ofertas de tipo crediticio al personal incluyendo asociados del fondo.
La función del comité de bienestar social está limitada solo a una actividad de esparcimiento, sin otras opciones de bienestar para sus asociados.	En el fondo se maneja una definición errónea de bienestar que ha llevado a darle poca importancia a condiciones de los asociados y sus familias, no solo físicas y mentales sino también económicas.	La organización se ha alejado de su visión que ser facilitador de bienestar a sus asociados y su núcleo familiar.
No existe un plan de capacitación definido en función de las necesidades de los asociados.	Se considera que las capacitaciones son orientadas a la operatividad del comité como organización y no a otros temas (como es el caso del emprendimiento), por lo tanto es una información que los asociados no necesitan.	Fosin cuenta con muchos proyectos de asociados que no se han llevado a cabo o han cerrado, por falta de conocimientos en la creación de empresas, y no hay contribución al bienestar de los asociados y sus familias, al adquirir una deuda de un capital que no está generando rentabilidad.

Tabla 40. Matriz Integral Análisis Interno (continuación)

Variable Clave	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización.
El pago de los créditos se obtiene a través del método de libranza, lo que hace más seguro el estado de su cartera.	El fondo maneja unas políticas establecidas para mantener segura el estado de su cartera.	El retorno oportuno del dinero otorgado en los créditos afecta positivamente al fondo y su rentabilidad.
No existe acompañamiento al asociado emprendedor en su proyecto, por lo cual muchas empresas han cerrado.	Fosin cuenta con personal que pueda brindar asesoría en los proyectos llevados a cabo por los asociados.	Es una variable que perjudica directamente al asociado y su familia, yendo en contra del objetivo fundamental del fondo que es generar bienestar a sus asociados.
Existen órganos de vigilancia del estado como la Supersolidaria el cual brinda tranquilidad a los asociados sobre el manejo que se da a los movimientos financieros.	Este fondo está legalmente constituido y se acoge a las normas establecidas por el gobierno.	Esto genera en gran medida confianza para sus asociados.
No se cuenta con indicadores de gestión, por lo que no existe claridad en los objetivos del fondo y en la medición del desempeño de los funcionarios.	El fondo nunca ha tenido una dirección que enfoque sus acciones de acuerdo a la visión que se maneja.	Esto hace que la organización tenga inconvenientes en su gestión y la toma de decisiones sea mucho más difícil.
Existe poca participación en la asamblea general de asociados que se realiza cada año para rendir cuentas y tomar decisiones sobre el funcionamiento del fondo.	Los asociados no asisten a las reuniones porque no ven en el fondo una organización que represente un vínculo importante o que se ven realmente beneficiados por su función.	La poca participación de los asociados en las reuniones hace difícil la toma de decisiones que benefician en términos generales a todos los asociados.
No existen estrategias, metas ni objetivos trazados por los entes administrativos que permitan el crecimiento del fondo de empleados	El fondo es dirigido por personas que no tienen un sistema de medición que presione la ejecución de sus actividades.	Esto genera un estancamiento en donde la organización solo se sostiene en el mismo punto o decrece.
La administración del fondo se encuentra en manos de las mismas personas desde hace varios años debido al poco interés de los asociados por hacer parte de la administración ya sea en junta directiva o en la gerencia.	Para los asociados pertenecer a la administración del fondo es una gran carga de responsabilidad que no vale la pena asumir puesto que los cargos son no remunerados y además es una doble carga laboral.	El crecimiento del fondo se hace muy difícil sin personas que generen nuevas ideas para implementar acciones que realmente mejoren sus condiciones

Fuente: Elaboración propia de autores (2016)

10. ANALISIS DOFA (DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS)

10.1. MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

La matriz de factores externos identificar las variables presentes en el entorno de la organización, y se considera que afectan su funcionamiento de forma positiva o negativa. Para esto se asigna una calificación a cada factor clave que entre 1 y 4 indicando que tan eficazmente responden a las estrategias actuales la organización a dicho factor. La clasificación se hace de la siguiente manera:

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

A través de esta matriz también se valora el peso ponderado del ambiente externo, de la siguiente manera:

- Si el peso es menor de 2,5 el ambiente externo está más lleno de amenazas que de oportunidades.
- Si el peso ponderado es mayor a 2,5 el ambiente externo está más lleno de oportunidades que de amenazas siendo muy atractivo y positivo.
- Si el peso ponderado es igual a 2,5 posee un ambiente lleno de amenazas como de oportunidades.

Tabla 41. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR POND.
La idiosincrasia del municipio de Bugalagrande se orienta a una sociedad con poco espíritu emprendedor.	0,09	4	0,36
La alcaldía municipal de Bugalagrande se encuentra implementando programas, los cuales promueven el desarrollo agro-industrial en el municipio.	0,05	3	0,15
La economía del Valle del Cauca entre 2013 y 2014 creció un 0,2% impulsado principalmente por el sector agrícola.	0,05	3	0,15
La compañía Nestlé Bugalagrande es el mayor contribuyente a los ingresos de municipio de Bugalagrande en un 90% aproximadamente.	0,09	4	0,36
La compañía Nestlé lleva 60 años realizando sus operaciones en el municipio, lo cual genera confianza para los asociados del fondo de empleados.	0,1	3	0,4
Los entes estatales en Bugalagrande tienen una estructura bien definida, lo que genera confianza en los habitantes del municipio.	0,06	3	0,24
La gestión de la Alcaldía Municipal en cuanto a la disposición de recursos del municipio en aspectos contractuales fue positiva.	0,06	3	0,18
Existen posibilidades de impulsar la agroindustria a través de planes productivos por medio de la asociación campesina	0,08	3	0,24
AMENAZAS			
El incremento del Índice de Precios al Consumidor afecta en gran medida a la organización.	0,05	1	0,05
Se ha evidenciado un incremento de servicios tecnológicos en las entidades bancarias.	0,05	1	0,05
El sindicato Sinaltrainal-Nestlé tiene una fuerte influencia tanto en la sociedad de Bugalagrande como en los empleados y asociados del fondo, en cuanto a una ideología revolucionaria.	0,1	2	0,2
Muchos empleados ven en el fondo una extensión del sindicato, lo cual los cohibe en la decisión de asociarse a este.	0,09	2	0,18
La economía de la sociedad presenta una alta dependencia de empresas agro-industriales.	0,06	1	0,06
El municipio de Bugalagrande es propicio para el establecimiento de entidades financieras	0,07	2	0,14
TOTAL	1		2,62

Fuente: Elaboración propia de autores (2016)

El resultado del análisis de factores externos dio un valor ponderado de 2,62. Lo cual indica que las estrategias que está manejando la organización no están aprovechando de la mejor manera las oportunidades que se presentan en el entorno y se está viendo afectada en gran medida por las diferentes amenazas, puesto que el resultado no se aleja mucho de 2.5.

Cabe resaltar que en las oportunidades, el hecho de que la compañía tenga una antigüedad de 60 años (al cual se le asignó un peso de 0,10 y una calificación de 4) ayuda en gran medida a generar confianza con respecto al fondo, puesto que hace parte de una organización muy sólida en el sector y la probabilidad de que cese sus operaciones y que el fondo deba disolverse debido a esto es mínima. En las variables relacionadas con la idiosincrasia de Bugalagrande y la contribución significativa que hace Nestlé al municipio, tienen pesos de 0.09 y máxima calificación de 4 debido a que es importante aprovechar la falta de emprendimiento por los habitantes del municipio y se puede empezar a dinamizar y dinamizar este campo por parte de los asociados a través de proyectos de creación de empresas. Y por último, la operación de entes estatales, dinamismo de la economía e impulso del sector agroindustrial manejan un menos peso y calificación, debido a que son factores que sirven de apoyo para mejorar o reforzar, las oportunidades más fuertes una vez sean aprovechadas por el fondo a través de la generación de estrategias.

En cuanto a las amenazas, las más fuertes, es decir las de peso y calificación más alto, son aquellas relacionadas con la influencia del sindicato sobre la operación del fondo, y que representan una imagen desfavorable para este ante sus asociados y demás empleados de la compañía, generándole inconvenientes en la retención y captación de asociados. También existe una amenaza de establecimiento de entidades financieras en el municipio que podrían representar para el fondo un aspecto negativo en cuanto a sus servicios de créditos. Por otro lado, el IPC y las tecnologías que aplican otras organizaciones representan amenazas en menor medida que pueden ser atacadas fácilmente estableciendo buenas estrategias.

10.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

En la matriz EFI se evidencia la clasificación de fortalezas y debilidades, de igual manera cada a variable se le asigna un peso que entre 1 y 4 de acuerdo a su importancia y a como se encuentre la organización con respecto a cada factor. Clasifican de la siguiente manera:

- Fortaleza Mayor: 4
- Fortaleza Menor: 3

- Debilidad Menor: 2
- Debilidad Mayor: 1

Igualmente es una herramienta que permite valorar el peso ponderado de las debilidades y fortalezas para su debida comparación e identificación de las relaciones entre las diferentes áreas funcionales de la organización, y se valora de la siguiente manera:

- Si el peso es menor de 2,5 son mayores las debilidades que las fortalezas.
- Si el peso ponderado es mayor a 2,5 son mayores las fortalezas que las debilidades.
- Si el peso ponderado es igual a 2,5, existe igualdad de fortalezas como debilidades.

Tabla 42. Matriz De Evaluación de Factores Internos (EFI)

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR POND.
Existen criterios establecidos para el acceso a los créditos.	0,1	4	0,4
El desembolso de los créditos es ágil	0,08	3	0,24
El pago de los créditos se obtiene a través del método de libranza, lo que hace más seguro el estado de su cartera.	0,08	4	0,32
Existen órganos de vigilancia del estado como la Supersolidaria el cual brinda tranquilidad a los asociados sobre el manejo que se da a los movimientos financieros.	0,06	4	0,24
DEBILIDADES			
Faltan estrategias que permitan hacer más atractivos los créditos en el fondo.	0,04	3	0,12
Algunas tasas de interés en los créditos son altas en comparación con otras entidades bancarias.	0,04	3	0,12
La función del comité está limitada solo a una actividad de esparcimiento, sin otras opciones de bienestar para sus asociados.	0,03	2	0,06
El sistema de capacitaciones está orientado solo a los integrantes de los diferentes comités y personal administrativos	0,03	2	0,06
No existe un plan de capacitación definido en función de las necesidades de los asociados.	0,03	2	0,06

Tabla 42. Matriz De Evaluación de Factores Internos (EFI) (continuación)

No se brindan capacitaciones o asesorías sobre emprendimiento a los asociados.	0,03	1	0,03
No existe acompañamiento al asociado emprendedor en su proyecto, por lo cual muchas empresas han cerrado.	0,04	1	0,04
No se cuenta con indicadores de gestión, por lo que no existe claridad en los objetivos del fondo y en la medición del desempeño de los funcionarios.	0,1	1	0,1
Existe poca participación en la asamblea general de asociados que se realiza cada año para rendir cuentas y tomar decisiones sobre el funcionamiento del fondo.	0,06	2	0,12
No existen estrategias, metas ni objetivos trazados por los entes administrativos que permitan el crecimiento del fondo de empleados	0,1	2	0,2
La administración del fondo se encuentra en manos de las mismas personas desde hace varios años debido al poco interés de los asociados por hacer parte de la administración ya sea en junta directiva o en la gerencia.	0,1	2	0,2
Existe poca sinergia entre los diferentes comités del fondo que conlleva al poco aprovechamiento de sus recursos	0,08		0
TOTAL	1		2,31

Fuente: Elaboración propia de autores (2016)

El resultado que se obtuvo del análisis interno dio como resultado 2,31, lo cual indica que la organización es débil en sus estrategias para fortalecerse de manera interna, por lo que debe implementar unas estrategias diferentes a las que se han venido trabajando para poder llegar a manejar un crecimiento sostenido y enfrentar mejor las diferentes amenazas que se pueden generar en el entorno.

Se evidencia que existen muchas debilidades en comparación con las fortalezas, que aunque se refiere principalmente a la buena gestión en el manejo de créditos, no es suficiente para combatir las debilidades, que evidencian la necesidad de implementar un direccionamiento, puesto que las debilidades de mayor peso y calificación están relacionadas con la falta de integración en la ejecución de las funciones de las diferentes áreas, sin metas claras para alcanzar sus objetivos.

A continuación se presenta el listado de las variables encontradas y clasificadas en el análisis de los factores externos e internos del fondo de empleados.

10.3. LISTADO DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS

Tabla 43. Listado de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas		Debilidades	
F1	Existen criterios establecidos para el acceso a los créditos.	D1	Faltan estrategias que permitan hacer más atractivos los créditos en el fondo.
F2	El desembolso de los créditos es ágil	D2	Algunas tasas de interés en los créditos son altas en comparación con otras entidades bancarias.
F3	El pago de los créditos se obtiene a través del método de libranza, lo que hace más seguro el estado de su cartera.	D3	La función del comité de bienestar está limitada solo a una actividad de esparcimiento, sin otras opciones de bienestar para sus asociados.
F4	Existen órganos de vigilancia del estado como la Supersolidaria el cual brinda tranquilidad a los asociados sobre el manejo que se da a los movimientos financieros.	D4	El sistema de capacitaciones está orientado solo a los integrantes de los diferentes comités y personal administrativos
		D5	No existe un plan de capacitación definido en función de las necesidades de los asociados.
		D6	No se brindan capacitaciones o asesorías sobre emprendimiento a los asociados.
		D7	No existe acompañamiento al asociado emprendedor en su proyecto, por lo cual muchas empresas han cerrado.
		D8	No se cuenta con indicadores de gestión, por lo que no existe claridad en los objetivos del fondo y en la medición del desempeño de los funcionarios.
		D9	Existe poca participación en la asamblea general de asociados que se realiza cada año para rendir cuentas y tomar decisiones sobre el funcionamiento del fondo.
		D9	Existe poca participación en la asamblea general de asociados que se realiza cada año para rendir cuentas y tomar decisiones sobre el funcionamiento del fondo.

Tabla 43. Listado de Fortalezas y Debilidades (continuación)

D10	No existen estrategias, metas ni objetivos trazados por los entes administrativos que permitan el crecimiento del fondo de empleados
D11	Existe poca sinergia entre los diferentes comités del fondo que conlleva al poco aprovechamiento de sus recursos
D12	La administración del fondo se encuentra en manos de las mismas personas desde hace varios años debido al poco interés de los asociados por hacer parte de la administración ya sea en junta directiva o en la gerencia.

Fuente: Elaboración propia de autores (2016)

Tabla 44. Listado de Oportunidades y Amenazas

Oportunidades		Amenazas	
O1	La idiosincrasia del municipio de Bugalagrande se orienta a una sociedad con poco espíritu emprendedor.	A1	El incremento del Índice de Precios al Consumidor afecta en gran medida a la organización.
O2	La alcaldía municipal de Bugalagrande se encuentra implementando programas, los cuales promueven el desarrollo agro-industrial en el municipio.	A2	Se ha evidenciado un incremento de servicios tecnológicos en las entidades bancarias.
O3	La economía del Valle del Cauca entre 2013 y 2014 creció un 0,2% impulsado principalmente por el sector agrícola.	A3	El sindicato Sinaltrainal tiene una fuerte influencia tanto en la sociedad de Bugalagrande como en los empleados y asociados del fondo, en cuanto a una ideología revolucionaria.
O4	La compañía Nestlé Bugalagrande es el mayor contribuyente a los ingresos de municipio de Bugalagrande en un 90% aproximadamente.	A4	Muchos empleados ven en el fondo una extensión del sindicato, lo cual los cohibe en la decisión de asociarse a este.
O5	La compañía Nestlé lleva 60 años realizando sus operaciones en el municipio, lo cual genera confianza para los asociados del fondo de empleados.	A5	La economía de la sociedad presenta una alta dependencia de empresas agro-industriales.

Tabla 44. Listado de Oportunidades y Amenazas (continuación)

O6	Los entes estatales en Bugalagrande tienen una estructura bien definida, lo que genera confianza en los habitantes del municipio.	A6	El municipio de Bugalagrande es propicio para el establecimiento de entidades financieras.
O7	La gestión de la Alcaldía Municipal en cuanto a la disposición de recursos del municipio en aspectos contractuales fue positiva.		
O8	Existen planes de impulsar la agroindustria a través de planes productivos por medio de la asociación campesina.		

Fuente: Elaboración propia de autores (2016)

10.4. MATRIZ DOFA

A continuación se presenta un cruce entre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para identificar estrategias que le permitan a la organización mejorar en los diferentes aspectos en cuanto a su direccionamiento.

Tabla 45. Estrategias Matriz DOFA

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Implementar créditos a largo plazo que otorgue mayor capital con créditos orientados a la creación de empresa y planes de vivienda. F1-O5	Fijar tasas de interés más competitivas respecto a la banca tradicional. D1-O5
Crear un programa en el área de evaluación de proyectos que incentive a los asociados del fondo a crear empresa F1-O1	Elaborar programas de capacitación que impulsen la creación de empresas en los asociados D6-O1
Implementar líneas de créditos que promuevan la inversión en el sector agro-industrial O2- F1	Impulsar la economía del municipio a través de planes de negocio trabajando en conjunto con la alcaldía. D10-O7
Fomentar programas que creen conciencia en la sociedad sobre la conveniencia de invertir en Bugalagrande para la creación de empresa. O6-O5-F3	Implementar programas de capacitación sobre temas del sector agroindustrial para asociados y para la comunidad en general. D4-O8

Tabla. Estrategias Matriz DOFA (continuación)

Establecer un paquete de servicios de crédito para el sector agro-industrial de rápida aprobación para competir con la banca tradicional. F2-O8	
Reestructurar las líneas de crédito con variables como los tiempos de gracia para incentivar proyectos agro-industriales. F1-O2	
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Implementar indicadores de gestión que fortalezcan los procesos administrativos. F4-A6	Crear una estructura más flexible en el fondo. D11- A4
Desarrollar tecnologías que permitan el fácil acceso a los servicios para los asociados del fondo. F1-A2	Elaborar estrategias de fidelización para los asociados del fondo D8-A1
Impulsar la inversión en sectores económicos diferentes al agro-industrial. F1-F2-A5	Elaborar estrategias que permitan incrementar la captación de nuevos asociados. D11-A4
Evaluar la posibilidad de abrir el vínculo de asociados a otras empresas de industria de alimentos para fortalecer a Fosin. F3- A6	Establecer estrategias que permitan generar una identidad para el reconocimiento del fondo como una organización independiente del sindicato. D8-A3
	Elaborar un programa de comunicación para los asociados que evidencie la autonomía que maneja el fondo con respecto al sindicato. D9 - A4

Fuente: Elaboración propia de autores (2016)

11. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

11.1. MISIÓN

Tabla 46. Criterios para la elaboración de la misión

CRITERIOS PARA LA ELABORACIÓN DE LA MISIÓN	
Componentes	Observaciones
¿En qué negocio estamos?	Prestación de servicios de ahorro y crédito, servicios sociales y bienestar familiar.
¿Cuál es el propósito básico?	Brindar a los asociados mejor calidad de vida ofreciendo líneas de ahorro y crédito por medio del sistema de economía solidaria.
¿Cuáles son los elementos que diferencia a la compañía?	Es una empresa de trabajadores para los trabajadores.
¿Quiénes son nuestros clientes?	Trabajadores de la empresa Nestlé de Colombia.
¿Cuáles son los productos o servicios de la empresa?	Líneas de ahorro y crédito.
¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?	Aumentar la rentabilidad por medio del incremento del número de asociados
¿Cuáles son los principios organizacionales?	Solidaridad, Educación, Confianza, Transparencia, Democracia.
¿Cuáles son los compromisos con los grupos de interés?	Mejorar la calidad de vida de los asociados a través de servicios que brinden bienestar, que la comunidad donde actúa identifique a Fosin como una organización que actúa en pro del desarrollo económico de la región.

Fuente: Elaboración propia de autores a partir de Serna (2010)

Misión

Fosin es una organización que actúa en el marco de la economía solidaria, busca brindar una mejor calidad de vida a sus asociados y núcleo familiar a través de la prestación de servicios de ahorro y crédito, servicios sociales y bienestar familiar, que impacte de manera positiva en el desarrollo de la región.

11.2. VISIÓN

Tabla 47. Criterios para la elaboración de la Visión

CRITERIOS PARA LA ELABORACIÓN DE LA VISIÓN	
Dimensión en tiempo	Horizonte de planeación de 4 años
Integradora	integra las áreas de servicios, financiera y administrativa
Positiva y alentadora	convertirse en una organización que impulse el desarrollo económico de los asociados y la comunidad
Realista y posible	aumentar y mejorar los servicios ofrecidos con base a la necesidad de los asociados
Consistente	cumplimiento de los objetivos a través del desarrollo de las diferentes estrategias diseñadas
Difundida interna y externamente	el direccionamiento estratégico se socializara a todos los asociados

Fuente: Elaboración propia de autores a partir de Serna (2010)

Visión

Fosin será reconocida en la región por mejorar la calidad de vida de sus asociados y por impulsar el desarrollo económico de la región a través de sus servicios bajo un marco de solidaridad.

11.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Tabla 48. Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS DOFA
1. Fortalecer la estructura y los procesos que la apoyan en pro del crecimiento del fondo.	Crear una estructura más flexible en el fondo. D11- A4
	Evaluar la posibilidad de abrir el vínculo de asociados a otras empresas de industria de alimentos para fortalecer a Fosin. F3- A6
2. Rediseñar los procesos administrativos y de gestión que conlleven al crecimiento del fondo de empleados.	Elaborar estrategias de fidelización para los asociados del fondo A1-D8
	Implementar indicadores de gestión que fortalezcan los procesos administrativos. A6-F4
	Elaborar estrategias que permitan incrementar la captación de nuevos asociados. D11-A4
	Establecer estrategias que permitan generar una identidad para el reconocimiento del fondo como una organización independiente del sindicato. D8-A3
3. Ofrecer un portafolio de servicios diversificado que procure la satisfacción de los asociados.	Reestructurar las líneas de crédito con variables como los tiempos de gracia para incentivar proyectos agro-industriales. F1-D2
	Implementar créditos a largo plazo que otorgue mayor capital con créditos orientados a la creación de empresa y planes de vivienda. F1-O5
	Fijar tasas de interés más competitivas respecto a la banca tradicional. D1-O5
	Desarrollar tecnologías que permitan el fácil acceso a los servicios para los asociados del fondo. A2-F1
	Elaborar un programa de comunicación para los asociados que evidencie la autonomía que maneja el fondo con respecto al sindicato. A4-D9

Tabla 48. Objetivos Estratégicos (continuación)

4. Fomentar la creación de empresas en los asociados por medio de la reestructuración de la línea de crédito empresarial del fondo de empleados.	Crear un programa en el área de evaluación de proyectos que incentive a los asociados del fondo a crear empresa F1-O1
	Implementar líneas de créditos que promuevan la inversión en el sector agro-industrial O2-
	Elaborar programas de capacitación que impulsen la creación de empresas en los asociados D6-O1
	Fomentar programas que creen conciencia en la sociedad sobre la conveniencia de invertir en Bugalagrande para la creación de empresa. O6-O5-F3
	Establecer un paquete de servicios de crédito para el sector agro-industrial de rápida aprobación para competir con la banca tradicional. F2-O8
	Impulsar la economía del municipio a través de planes de negocio trabajando en conjunto con la alcaldía. O7-D10
	Implementar programas de capacitación sobre temas del sector agroindustrial para asociados y para la comunidad en general. D4-O8
	Impulsar la inversión en sectores económicos diferentes al agro-industrial. F1-F2-A5

Fuente: Elaboración propia de autores

11.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

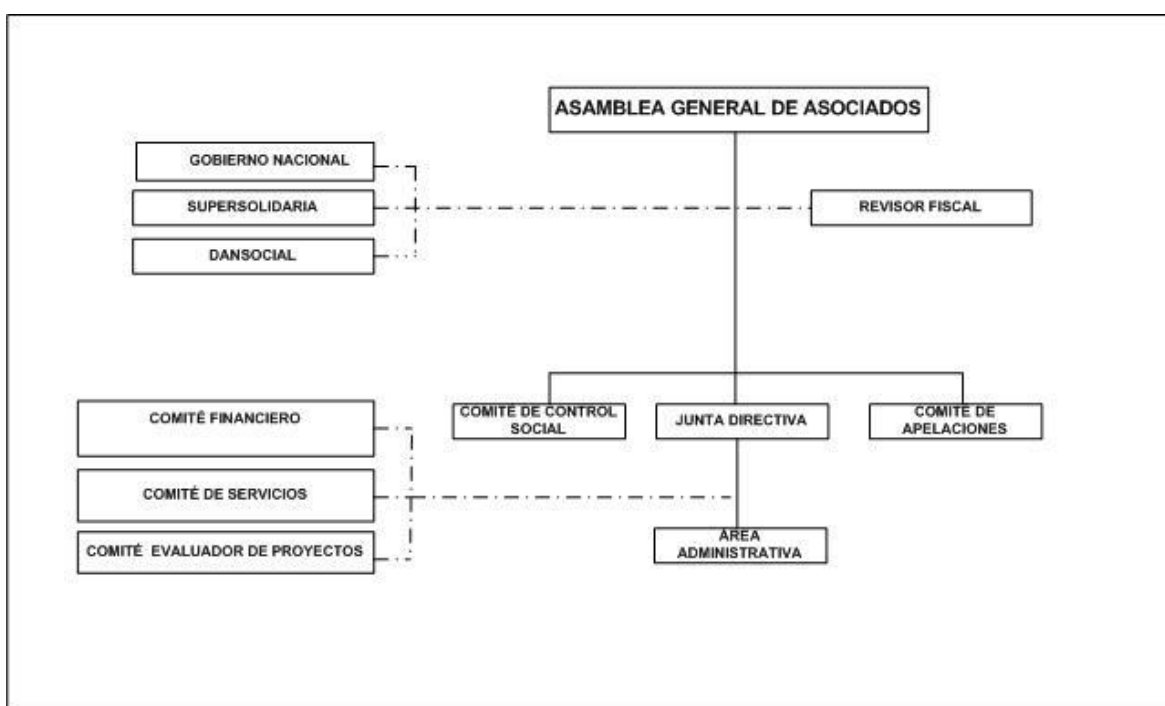
En la estructura actual de Fosin se encuentran órganos de obligatorio cumplimiento, tales como la asamblea general de asociados, el revisor fiscal, sus entes de control (Dansocial, Supersolidaria, Gobierno Nacional), comité de control social, junta directiva, comité de apelaciones, gerente, gerente suplente, contador y secretaria. Sus órganos de apoyo (los comités) son opcionales, por lo cual al realizar un ajuste al organigrama solo se puede implementar un cambio a estos comités. Por lo anterior la recomendación que se hace al fondo es la de reestructurar los comités según sus funciones de la siguiente manera:

Comité financiero: en esta se incluye el comité de crédito, comité evaluador de cartera y comité de administración de riesgo de liquidez.

Comité de servicios: aquí se incluye el comité de educación, el comité de solidaridad y el comité de bienestar social.

Comité de evaluación de proyectos: este comité se tendrá independiente para darle mayor trascendencia a los proyectos que se manejan en el fondo por parte de los asociados.

Ilustración 3. Nuevo cronograma Fosin-Sinaltrainal Nestlé de Bugalagrande



Fuente: Elaboración propia de autores (2016)

El planteamiento de la nueva estructura busca reducir el número de comités de apoyo que se desprenden de la junta directiva, agrupando las funciones según sus características:

El Nuevo comité financiero adoptaría las funciones de los comités de crédito, evaluación de cartera y riesgo de liquidez. Lo cual le permitiría conocer de manera integral los movimientos de los recursos del fondo, ingreso de aportes, asignación de créditos y el nivel de liquidez.

El Nuevo comité de servicios adoptaría las funciones de los comités de bienestar social, comité de solidaridad, comité de educación. es necesario que se integren todas las actividades que brinden satisfacción a los asociados con esto se logra mayor conocimiento sobre las verdaderas necesidades de los asociados esto es de vital importancia para el cumplimiento del objetivo principal del fondo el cual es el de ofrecer bienestar a los asociados y a su núcleo familiar.

El comité evaluador de proyectos conserva su composición. para este comité se hace necesario que de su conformación hagan parte asociados que cuenten con capacitaciones sobre distintas áreas las cuales les permita desempeñar mejor su papel y puedan servir de apoyo a los asociados que opten por utilizar la línea de crédito empresarial. El objetivo no es el de otorgar créditos sino el de analizar la viabilidad del proyecto de empresa, acompañar sobre la ejecución y asesorar sobre la marcha del mismo.

La reestructuración de los comités busca como resultado:

- Ofrecer mejor servicio a los usuarios.
- Mayor conocimiento sobre las necesidades de los asociados.
- Mejorar la comunicación dentro de la organización
- Construir sinergia entre los comités
- Visión más amplia del negocio por parte de los asociados que integran los comités.
- Elaboración de estrategias según el conocimiento del negocio
- Simplificar la toma de decisiones
- Facilitar los controles a los comités
- Facilitar la evaluación del desempeño de los comités
- Optimización en el uso de los recursos
- Mejorar la comunicación hacia los asociados

12. PLAN DE ACCIÓN

12.1. OBJETIVOS A CORTO PLAZO

Tabla 49. Objetivos a Corto Plazo

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS A CORTO PLAZO
1. Fortalecer la estructura y los procesos que la apoyan en pro del crecimiento del fondo.	Evaluar la apertura de la vinculación al fondo de asociados de otras organizaciones del sector de alimentos
	Crear un nuevo comité de finanzas que agrupe a los demás comités que cumplen una función similar
	Crear un nuevo comité de servicios que agrupe a los comités que cumplen las funciones relacionadas al bienestar de los asociados.
2. Rediseñar los procesos administrativos y de gestión que conlleven al crecimiento del fondo de empleados.	Diseñar estrategias para cada uno de los comités
	Establecer plan de trabajo para cada uno de los comités
	Elaborar indicadores de gestión para junta directiva y gerencia
	Diseñar matriz de competencia para cada uno de los comités
3. Ofrecer un portafolio de servicios diversificado que procure la satisfacción de los asociados.	Ofrecer beneficios adicionales que fomenten el ahorro
	Ofrecer tasas de intermediación competitivas con respecto al mercado financiero
	Fortalecer línea de crédito para vivienda
	Realizar convenios con empresas que puedan satisfacer necesidades básicas de los asociados

Tabla 49. Objetivos a Corto Plazo (continuación)

4. Fomentar la creación de empresas en los asociados por medio de la reestructuración de la línea de crédito empresarial del fondo de empleados.	Reestructurar la línea de crédito empresarial reduciendo las tasas de interés y ofreciendo periodos de gracia
	Fortalecer el comité de evaluación de proyectos con más personal capacitado
	Establecer convenios con entidades estatales que fomenten la creación de empresas
	Brindar capacitaciones a los asociados y a la comunidad del municipio sobre emprendimiento
	Elaborar un plan de seguimiento a proyectos que están en ejecución por parte de los asociados

Fuente: Elaboración propia de autores (2016)

12.2. OBJETIVOS A CORTO PLAZO VS ACTIVIDADES, RESPONSABLES Y PRESUPUESTO

Tabla 50. Objetivos a corto plazo vs actividades, responsables y presupuesto

OBJETIVOS A CORTO PLAZO VS ACTIVIDADES VS RESPONSABLES Y PRESUPUESTO					
No	OBJETIVO DE CORTO PLAZO	No	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
				AREA/COMITE	
1	Evaluar la apertura de la vinculación al fondo de asociados de otras organizaciones del sector de alimentos	1	Realizar análisis sobre el impacto financiero de la apertura del vínculo	Junta directiva/gerente/comité financiero.	Papelería= 100.000 Asesoría = 900.000 Total= \$1.000.000
		2	Realizar proyección del fondo al incluir asociados de empresas de la región.	Gerencia/Asesoría externa	
		3	Realizar encuesta sobre la opinión de los asociados con respecto a la apertura del vínculo del fondo personas de otras organizaciones	Comité de bienestar social	

Tabla 50. Objetivos a corto plazo vs actividades, responsables y presupuesto (continuación)

		4	Identificar organizaciones potenciales a incluir en la apertura del vínculo en el fondo	Gerente	
2	Crear un nuevo comité de finanzas que agrupe a los demás comités que cumplen una función similar	5	Evaluar el impacto de agrupar los comités actuales de cartera, riesgo de liquidez, crédito.	Junta directiva/comité de cartera, riesgo de liquidez, crédito.	Papelería= \$100.000 Asesoría= \$400.000 Total= \$ 500.000
		6	Socializar el proyecto ante la asamblea general de asociados	Junta directiva/Gerente	
		7	Adecuar cargos al nuevo comité financiero	Gerente	
		8	Modificar estatutos relacionados con los diferentes comités	Junta directiva/Gerente	
3	Crear un nuevo comité de servicios que agrupe a los comités que cumplen las funciones relacionadas al bienestar de los asociados	9	Evaluar el impacto de agrupar los comités de educación, bienestar social y solidaridad.	Junta directiva	Papelería= \$100.000 Asesoría= \$400.000 Total= \$ 500.000
		10	Adecuar cargos al nuevo comité	Junta directiva	
		11	Socializar el proyecto ante la asamblea general de asociados	Junta directiva	
		12	Modificar los estatutos pertinentes para crear el nuevo comité	Junta directiva	
		13	Evaluar las necesidades de los asociados en cuanto a las líneas de ahorro y crédito.	Junta directiva/comité evaluador de cartera, comité de crédito, riesgo de liquidez.	

Tabla 50. Objetivos a corto plazo vs actividades, responsables y presupuesto (continuación)

4	Diseñar estrategias para cada uno de los comités	14	Realizar encuesta que permita identificar necesidades y grado de satisfacción de los asociados respecto a los servicios ofrecidos por FOSIN	Junta directiva/comité de bienestar social, educación, solidaridad.	Papelería= \$ 800.000 5 personas que realizan encuestas: \$200.000 c/u = \$ 1.000.000
		15	Identificar proyectos empresariales según las ventajas y oportunidades que ofrece el municipio.	Junta directiva/comité de crédito empresarial.	Asesoría= \$ 900.000
		16	Evaluar el resultado de la gestión realizada por la parte administrativa	Junta directiva/gerencia	Ayudas tecnológicas= \$100.000
		17	Socializar estrategias de los comités y área administrativa en asamblea de asociados	Junta directiva/gerencia	Total= \$ 3.000.000
5	Establecer plan de trabajo para cada uno de los comités	18	Establecer cronograma de actividades según la estrategia fijada	Cada comité	Ayudas tecnológicas= \$ 200.000
		19	Realizar seguimiento a las actividades	Junta directiva	Refrigerios= 700.000
		20			Papelería \$100.000
		21	Socializar plan de trabajo en reuniones de junta directiva	Cada comité	Total= \$ 1.000.000

Tabla 50. Objetivos a corto plazo vs actividades, responsables y presupuesto (continuación)

6	Elaborar indicadores de gestión para junta y gerencia	22	Elaborar indicador de ingreso y retiro de asociados	Gerente	Tableros= \$300.000
		23	Indicador de liquidez	Comité de riesgo de liquidez	Papelería \$ 100.000
		24	Indicador de rentabilidad	Gerente	Ayudas tecnológicas= \$ 100.000
		25	Socializar indicadores de gestión en asamblea general de asociados	Gerente	Total= \$ 500.000
7	Diseñar matriz de competencia para cada uno de los comités	26	Contratar asesor externo para realizar la matriz de competencias	Gerente	Asesoría= \$1.500.000 Papelería= \$1.000.000 Total= \$2.500.000
		27	Realizar análisis de los diferentes cargos al interior de FOSIN	Asesor externo	
		28	Modificar los estatutos de acuerdo a los cambios propuestos por la matriz	Junta directiva	
		29	Realizar análisis de perfil dentro de los asociados	Comité de bienestar	
8	Ofrecer beneficios adicionales que fomenten el ahorro	30	Analizar las tasas de interés de las líneas de ahorro	Comité de riesgo de liquidez/Gerente	Papelería= \$200.000 Viáticos= \$200.000
		31	Consultar los servicios de ahorro en otras entidades financieras	Gerente	
		32	Realizar encuestas sobre beneficios adicionales que esperan los asociados que incentiven el ahorro	Comité de bienestar	

Tabla 50. Objetivos a corto plazo vs actividades, responsables y presupuesto (continuación)

7	Diseñar matriz de competencia para cada uno de los comités	26	Contratar asesor externo para realizar la matriz de competencias	Gerente	Asesoría= \$1.500.000 Papelería= \$1.000.000 Total= \$2.500.000
		27	realizar análisis de los diferentes cargos al interior de FOSIN	Asesor externo	
		28	Modificar los estatutos de acuerdo a los cambios propuestos por la matriz	Junta directiva	
		29	Realizar análisis de perfil dentro de los asociados	Comité de bienestar	
8	Ofrecer beneficios adicionales que fomenten el ahorro	30	Analizar las tasas de interés de las líneas de ahorro	Comité de riesgo de liquidez/Gerente	Papelería= \$200.000 Viáticos= \$200.000
		31	Consultar los servicios de ahorro en otras entidades financieras	Gerente	
		32	Realizar encuestas sobre beneficios adicionales que esperan los asociados que incentiven el ahorro	Comité de bienestar	
9	Ofrecer tasas de intermediación competitivas con respecto al mercado financiero	33	Evaluar impacto de la reducción de tasas	Gerente /comité financiero	Papelería= \$200.000 Asesoría= \$1.200.000 Ayudas tecnológicas= \$200.000
		34	Comunicar a los asociados el resultado del análisis	Gerente /comité financiero	
		35	Analizar las tasas que ofrece el sector financiero	Comité de crédito	
		36	Modificar el reglamento de crédito	Junta directiva	

Tabla 50. Objetivos a corto plazo vs actividades, responsables y presupuesto (continuación)

10	Fortalecer línea de crédito para vivienda	37	Realizar encuesta de satisfacción a los asociados sobre la línea de crédito de vivienda	Comité de bienestar	Papelería= \$400.000 Asesoría= \$400.000 Total \$800.000
		38	Reducir las tasas de interés.	Junta directiva/comité de crédito	
		39	Extender los plazos de pago del crédito	Junta directiva/comité de crédito	
		40	Evaluar la opción de incrementar los montos de préstamo de vivienda	Junta directiva/comité de riesgo de liquidez	
		41	establecer los criterios necesarios para la adquisición del préstamo	Junta directiva/comité servicios	
11	Realizar convenios con empresas que puedan satisfacer necesidades básicas de los asociados	42	Realizar consulta a los asociados sobre los convenios que desean obtener	Comité de bienestar	Viáticos= \$1.500.000
		43	Establecer convenios con entidades educativas	Comité de bienestar	Papelería= \$500.000
		44	Establecer convenios con ferreterías	Comité de bienestar	Ayudas tecnológicas= \$1.000.000
		45	Incluir información de convenios actualizada en la página web del fondo	Comité de bienestar	Total \$3.000.000
12	Reestructurar la línea de crédito empresarial	46	Reducir las tasas de interés para los créditos destinados a la creación de empresa	Junta directiva/Gerente	Reestructurar la línea de crédito empresarial
		47	Ofrecer periodos de gracia a los créditos empresariales	Junta directiva/Gerente	
		48	Modificar reglamentos en los estatutos	Junta directiva/Gerente	
		49	Extender los plazos según el crédito otorgado	Junta directiva/Gerente	

Tabla 50. Objetivos a corto plazo vs actividades, responsables y presupuesto (continuación)

13	Fortalecer el comité de evaluación de proyectos con más personal capacitado	50	Vincular al comité de crédito empresarial personal idóneo para esta función	Junta directiva	Asesoría \$1.300.000 Refrigerio \$200.000 Total \$1.500.000
		51	Implementar programas de capacitación para los integrantes del fondo	Comité de bienestar	
		52	Destinar más recursos al comité evaluados de proyectos para la ejecución de sus funciones	Junta directiva	
14	Establecer convenios con entidades estatales que fomenten la creación de empresas	53	Obtener capacitaciones sobre emprendimiento por medio de las entidades estatales	Comité de bienestar	Viáticos= \$ 500.000
		54	Identificar las instituciones estatales que apoyan el emprendimiento	Comité evaluador de proyectos	Papelería= \$ 300.000
		55	Comunicar a los asociados los planes de desarrollo que se implementando en el municipio	Comité de bienestar	Ayudas tecnológicas= 200.000
		56	Vincular los proyectos de emprendimiento al fondo emprender.	Comité evaluador de proyectos	Refrigerio=\$ 500.000 Total \$ 1.500.000
15	Brindar capacitaciones a los asociados y a la comunidad del municipio sobre emprendimiento	57	Contratar asesor que brinde capacitaciones sobre temas de emprendimiento	Junta directiva/ Gerente/comité de servicios	Asesoría= \$1.500.000
		58	Realizar cronograma de capacitaciones	Comité de bienestar	Refrigerio=\$5 00.000
		59	Comunicar a los asociados y comunidad en general sobre las capacitaciones	Comité de bienestar	Papelería=\$2 00.000 Ayudas tecnológicas= \$300.000

Tabla 50. Objetivos a corto plazo vs actividades, responsables y presupuesto

16	Elaborar un plan de seguimiento a proyectos que están en ejecución por parte de los asociados	60	Establecer criterios de capacitaciones con base a las necesidades del municipio	Comité de bienestar/comité evaluador de proyectos	Viáticos= \$1.600.000 Papelería= \$400.000 Total= \$ 2.000.000
		61	Realizar acompañamiento al asociado en su proyecto por un año	Comité evaluador de proyectos	
		62	Implementar cronograma de actividades para las asesorías	Comité evaluador de proyectos	
		63	Realizar visitas a las empresas creadas por los asociados	Comité de evaluación de proyectos	
		64	Brindar acompañamiento y asesoría a los asociados que han creado empresa	Comité financiero/comité evaluador de proyectos	

Fuente: Elaboración propia de autores (2016)

12.3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 51. Cronograma de actividades

ACTIVIDAD		TIEMPO																																				
		Año 1 (2017)												Año 2 (2018)												Año 3 (2019)												
MES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
1	Realizar análisis sobre el impacto financiero de la apertura del vínculo																																					
2	Realizar proyección del fondo al incluir asociados de empresas de la región.																																					
3	Realizar encuesta sobre la opinión de los asociados con respecto a la apertura del vínculo del fondo personas de otras organizaciones																																					
4	Identificar organizaciones potenciales a incluir en la apertura del vínculo en el fondo																																					
5	Evaluar el impacto de agrupar los comités actuales de cartera, riesgo de liquidez, crédito.																																					
6	Socializar el proyecto ante la asamblea general de asociados																																					
7	Adecuar cargos al nuevo comité financiero																																					
8	Modificar estatutos relacionados con los diferentes comités																																					
9	Evaluar el impacto de agrupar los comités de educación, bienestar social y solidaridad.																																					
10	Adecuar cargos al nuevo comité																																					
11	Socializar el proyecto ante la asamblea general de asociados																																					
12	Modificar los estatutos pertinentes para crear el nuevo comité																																					

Tabla 51. Cronograma de actividades (continuación)

[illegible]

Tabla 51. Cronograma de actividades (continuación)

ACTIVIDAD		TIEMPO																																			
		Año 1 (2017)												Año 2 (2018)												Año 3 (2019)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
MES																																					
28	Realizar análisis de perfil dentro de los asociados																																				
29	Analizar las tasas de interés de las líneas de ahorro																																				
30	Consultar los servicios de ahorro en otras entidades financieras																																				
31	Realizar encuestas sobre beneficios adicionales que esperan los asociados que incentiven el ahorro																																				
32	Evaluar impacto de la reducción de tasas																																				
33	Comunicar a los asociados el resultado del análisis																																				
34	Analizar las tasas que ofrece el sector financiero																																				
35	Modificar el reglamento de crédito																																				
36	Realizar encuesta de satisfacción a los asociados sobre la línea de crédito de vivienda																																				
37	Reducir las tasas de interés crédito de vivienda																																				
38	Extender los plazos de pago del crédito de vivienda																																				
39	Evaluar la opción de incrementar los montos de préstamo de vivienda																																				
40	establecer los criterios necesarios para la adquisición del préstamo																																				

Tabla 51. Cronograma de actividades (continuación)

ACTIVIDAD		TIEMPO																																					
		Año 1 (2017)												Año 2 (2018)												Año 3 (2019)													
MES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36		
41	Realizar consulta a los asociados sobre los convenios que desean obtener																																						
42	Establecer convenios con entidades educativas																																						
43	Establecer convenios con ferreterías																																						
44	Incluir información de convenios actualizada en la página web del fondo																																						
45	Reducir las tasas de interés para los créditos destinados a la creación de empresa																																						
46	Ofrecer periodos de gracia a los créditos empresariales																																						
47	Modificar reglamentos en los estatutos																																						
48	Extender los plazos según el crédito empresarial otorgado																																						
49	Vincular al comité de crédito empresarial personal idóneo para esta función																																						
50	Implementar programas de capacitación para los integrantes del fondo																																						
51	Destinar más recursos al comité evaluados de proyectos para la ejecución de sus funciones																																						
52	Obtener capacitaciones sobre emprendimiento por medio de las entidades estatales																																						
53	Identificar las instituciones estatales que apoyan el emprendimiento																																						

Tabla 51. Cronograma de actividades (continuación)[illegible]

Fuente: elaboración propia de los autores (2016)

12.4. FORMULACIÓN DE POLÍTICAS

12.4.1. Políticas.

Las actividades de FOSIN se encuentran reglamentadas por el decreto 1481 de 1989 el cual determina la naturaleza, características, constitución, regímenes internos de responsabilidad y sanciones y se dictan medidas para el fomento de los fondos de empleados. A nivel interno se cuenta con los estatutos los cuales son la guía para todas las acciones que se lleven a cabo en la organización, lo anterior supervisado también por organismos estatales lo cual genera confianza para los asociados.

A continuación se presenta la declaración de las políticas que rigen la administración y funcionamiento de Fosin, que tienen como objetivo, direccionar el funcionamiento de Fosin hacia el cumplimiento de su objeto social, teniendo en cuenta aspectos de calidad, bienestar social y laboral, talento humano, gestión del riesgo, comunicación, ética, responsabilidad social, medio ambiente, protección de la propiedad intelectual, corrupción, inversión social y gobierno electrónico.

1. Política del buen gobierno: Los funcionarios y miembros de los órganos de administración y control, comités de apoyo y funcionarios de Fosin se interesarán por conocer y dar cumplimiento al código de ética y buen gobierno que los rige, detectando y comunicando oportunamente alguna violación del mismo.

2. Política de transparencia: La administración de FOSIN tiene la obligación de rendir cuentas a cualquier asociado en el momento que este lo solicite, debido a que los asociados son dueños de una parte del fondo, dando cumplimiento a los estatutos bajo un principio de ética cada uno de los funcionarios demuestra su integridad y compromiso con la gestión intachable de la administración y grupos de apoyo.

3. Política de calidad: Es compromiso de Fosin ofrecerle a los asociados oportunidades que propicien la solución de necesidades de ahorro, crédito y bienestar social, promoviendo la cultura del ahorro y del emprendimiento empresarial, realizando el ejercicio de la solidaridad y la prestación de un servicio oportuno, mediante la mejora continua de sus procesos, generando de esta manera confianza y fidelidad entre los asociados con su fondo de empleados.

Complemento: FOSIN debe estar comprometido con los procesos de mejoramiento ya que esta es la herramienta que le permite avanzar a medida que lo hace su entorno.

Para el cumplimiento de la política la Junta directiva debe establecer los siguientes lineamientos:

- Difusión de esta política a todos los grupos de interés de Fosin.
- Revisión permanente de las necesidades de talento humano de Fosin.
- Promoción de un compromiso permanente por parte de los responsables de cada proceso en la gestión administrativa, de control y de apoyo.
- Atención y solución oportuna a quejas y reclamos.

4. Política de seguridad y salud en el trabajo: Fosin, propende porque todas sus actividades se realicen de manera que garanticen la salud y la integridad física de sus colaboradores, así como la protección de los activos, la prevención de la contaminación y la protección del medio ambiente. Todo aquello promoviendo el bienestar integral de sus grupos de interés.

Para esto Fosin debe:

Controlar los riesgos resultantes del desarrollo de las operaciones, con el fin de evitar, incidentes, lesiones, enfermedades laborales, daño a la propiedad e impacto socio ambiental.

5. Políticas de talento humano y bienestar laboral: para el cumplimiento del objeto social de Fosin, es indispensable contar con personal convencido de que el modelo de las empresas de la Economía Solidaria proporcionan mayor beneficio y bienestar a sus grupos de interés, por ello se comprometen a realizar con eficiencia sus funciones, teniendo en cuenta que para ello, Fosin proporciona condiciones físicas y laborales que permiten desarrollar sus funciones con entusiasmo, siendo partícipes en la construcción de estrategias que promueven el crecimiento del Fondo.

La junta directiva de Fosin se encargara de que los miembros de los órganos de administración, control y los diferentes comités cuenten con los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades que le competen a cada uno de ellos.

6. Políticas de comunicación: con el fin de garantizar el logro de los propósitos misionales, dejar en evidencia la transparencia de la administración y de construir confianza en todos sus grupos de interés, la comunicación en Fosin tendrá un carácter estratégico y estará orientada al fortalecimiento del sentido de pertenencia y de la disposición de los asociados para la participación como dueños, administradores y clientes de su fondo de empleados. Para ello, las

acciones comunicativas se efectuarán según los Parámetros establecidos en el procedimiento de comunicaciones de Fosin.

Fortalecer los medios de comunicación, es decir, utilizar en mayor medida los medios como la cartelera, implementar nuevos medios boletines, enviar correos electrónicos con las novedades acontecidas, actualizar y dinamizar la página de internet. Para dar cumplimiento a esta política Fosin debe contar con un subcomité de comunicaciones que se responsabilice de hacer un análisis permanente de la eficacia del sistema de comunicación implementado en FOSIN.

7. Política de responsabilidad Social: Según la carta circular no. 05 de 2013 - guía de gobierno para las organizaciones vigiladas por la Supersolidaria, la política de responsabilidad social “consiste en la asunción voluntaria por parte de la organización, de responsabilidades derivadas de los efectos de su actividad sobre el mercado y la sociedad, así como sobre el medio ambiente y las condiciones del desarrollo humano. Esto implica el cumplimiento de las obligaciones legales y aquellas que exceden lo legal en aspectos como: condiciones que permiten el desarrollo personal en el trabajo, respeto a los consumidores como clientes y como ciudadanos con derechos, la conciliación de trabajo y vida personal, el trato imparcial a las personas en el medio laboral y profesional, el impacto de la actividad industrial en el entorno social y natural, las expectativas ciudadanas sobre la contribución de la organización a los objetivos sociales, la investigación y desarrollo, la reputación corporativa, la transparencia informativa, la promoción y mantenimiento de la confianza de los asociados. De esta forma, la organización es socialmente responsable cuando las actividades que realiza se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de sus actividades comerciales, así como también, al cuidado y preservación del entorno”.

8. Política ambiental: Fosin propiciará una administración ambiental sana y ayudará a controlar el impacto de sus actividades, productos y servicios sobre el medio ambiente. Fosin incorporará dentro de la planeación, el tema del medio ambiente, fomentando programas de evaluación y mejoramiento ambiental que permitan dar cumplimiento a las disposiciones legales.

Para esto Fosin debe promover la gestión ambiental, el desarrollo sostenible y las tecnologías limpias entre los grupos de interés.

9. Políticas de inversión social: Fosin podrá desarrollar de manera individual o en conjunto con organizaciones sociales programas de mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades en donde está ubicado, promoverá y estimulará la participación de las personas vinculadas con ella en proyectos de interés general.

Fosin debe trabajar en conjunto con la administración municipal con el fin de impulsar proyectos que beneficien a la comunidad Bugalagrandeña.

10. Políticas contra la corrupción: Fosin adoptará mecanismos para evitar focos de corrupción y garantizar a la base social la buena destinación de sus recursos. FOSIN adoptará principios éticos que sean, preferiblemente, el resultado de una construcción colectiva de Fosin, promoverá la suscripción de pactos de conducta ética (integridad y de transparencia).

12.4.2. Procedimientos. Los planes de acción a ejecutar tendrán como foco principal a los asociados que hacen parte de la operación de la organización y cuyas acciones impactan directamente al bienestar de sus grupos de interés, con el fin de satisfacer sus necesidades. Los procedimientos estarán incluidos en los estatutos con lo cual se garantiza la correcta divulgación y su posterior ejecución.

12.4.2.1. Planeación. Las estrategias a seguir por FOSIN serán realizadas por cada una de los órganos de administración esto con el fin de elaborar la estrategia adecuada según sus integrantes, dicha estrategia debe estar avalada por la junta directiva y la asamblea general de asociados. Para llevar a cabo dichas estrategias se cuenta con los planes de acción para cada ítem propuesto, cada actividad cuenta con el periodo de tiempo determinado para cumplir con los objetivos planeados, dentro de estos se tiene en cuenta: el cronograma de actividades, los comités o personas involucradas en cada proceso, la evaluación por parte de la junta directiva del cumplimiento de los objetivos, acompañamiento a cada uno de los procesos y comunicación del avance y efectividad del plan de acción.

12.4.2.2. Ejecución. Las estrategias y actividades a realizar las llevara a cabo cada comité y cada integrante del área administrativa estos se encargaran de velar por la consecución y cumplimiento de las actividades propuestas en el plan de acción, para ello se debe tener en cuenta:

1. Cada actividad se llevara a cabo con las personas responsables.
2. La junta directiva debe destinar los recursos, herramientas o métodos para ejecución de cada estrategia.

3. Cada comité o responsable debe cumplir a cabalidad con el tiempo estipulado en el cronograma y ejecutar todas las actividades de manera estructurada.
4. Cumplir con el presupuesto aprobado.
5. La junta directiva y la gerencia deben realizar acompañamiento a las actividades a realizar.
6. Realizar registro de las acciones, recolectar y procesar información importante en la consecución de las actividades.
7. Socializar en reuniones de junta directiva el progreso, contingencias, necesidades y efectividad alcanzada en cada una de las actividades.

12.4.2.3. Seguimiento. Se realizara seguimiento a las actividades establecidas por parte de cada uno de los comités y áreas para medir el desempeño de las actividades, con el propósito de aplicar correctivos para el mejoramiento e identificar los cambios que pueden conllevar al desvío del cumplimiento de los objetivos propuestos. En reuniones de junta directiva se presentaran los avances correspondientes.

1. Identificar desviaciones al momento del desarrollo de las actividades e implementar las acciones correctivas y preventivas necesarias para cada actividad.
2. La junta directiva y el gerente deben analizar que las acciones impartidas mejoren el cumplimiento de las actividades y vuelvan a encaminar los procesos de mejoramiento.
3. Los responsables de las actividades deben comunicar a la junta directiva los avances respectivos.

12.4.2.4. Evaluación. El resultado de las actividades realizadas para llevar a cabo el desarrollo de las estrategias se socializara en la asamblea general de asociados donde junta directiva, gerente y los diferentes comités deben presentar los avances obtenidos con el fin de medir la efectividad y cumplimiento de cada una de las acciones programadas para determinada área funcional. Para esto cada área responsable debe:

1. Evaluar el cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

2. Realizar seguimiento al proceso de manera constante.
3. Retroalimentar los procesos.
4. Evaluar la efectividad y cumplimiento del cronograma.

12.5. INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Tabla 52. Indicadores de seguimiento

INDICADORES DE SEGUIMIENTO					
ÁREA	INDICADOR	PERIODO DE CALCULO	FORMULA	META	RESPON-SABLE
ADMINISTRATIVA	Captación de nuevos asociados	Mensual	# asociados actuales+ #asociados nuevos	Incrementar en un 10% el número de asociados con respecto al año anterior	Junta directiva
	Retiro de asociados	Mensual	# asociados actuales - # asociados retirados	Reducir en un 50% el retiro de los asociados	Junta directiva
	Control presupuestal	Mensual	Presupuesto aprobado– presupuesto efectivo	Utilización del 100% del presupuesto	Gerente
Comité de proyectos	Indicador de proyectos aprobados	Trimestral	# de solicitudes de proyectos – solicitudes aprobadas	Aprobar el 80% de los proyectos	Comité de proyectos
	Sostenibilidad de proyectos	Semestral	# de proyectos – # proyectos finalizados	Lograr la sostenibilidad de los proyectos en un 80%	Comité de proyectos

Tabla 52. Indicadores de seguimiento (continuación)

Comité de servicios	Actividades de bienestar social	Trimestral	Actividades realizadas/Actividades planificadas	Lograr la realización de por lo menos 3 actividades que contribuyan al bienestar de los asociados.	Comité de servicios
	Nivel de satisfacción	Anual	# de asociados satisfechos/ # total de asociados	Lograr que el 95% de los asociados se sientan satisfechos con los servicios ofrecidos por el fondo	Comité de servicios
Comité financiero	Control de cartera	Mensual	# de créditos amortizados en el mes/ # de créditos otorgados	Lograr un 99% de la cartera en clasificación A	Comité financiero

Fuente: Elaboración propia de autores

13. CONCLUSIONES

- Por medio del diagnóstico realizado a Fosin se logró identificar 3 problemas principales relacionados con, retiro de asociados entre 2013 y 2015, poco interés de los empleados de Nestlé en asociarse al fondo e inconvenientes en la gestión administrativa. Esto justifica la implementación de un plan de direccionamiento estratégico en la organización para hacer frente a esta situación.
- Por medio del Benchmarking realizado a 3 organizaciones (Promédico, Presente y FEIP), que también se encuentran bajo el marco de economía solidaria, se logró identificar los factores claves de éxito que tienen en común estas organizaciones, de lo cual se obtuvo como resultado que Fosin presenta muchas necesita mejorar en sus procesos administrativos y el servicio que presta a sus asociados.
- Mediante la aplicación de la matriz MPC se identificó que Fosin presenta falencias en factores como, el portafolio de servicios, el cual tuvo un valor de 0.12, siendo el más bajo en comparación con los demás fondos, así como la vinculación de asociados, que tuvo un valor de 1, muy por debajo de los demás puntajes; evidenciando con esto que el fondo estudiado está presenta dificultades en su funcionamiento.
- Mediante el análisis del entorno se logró identificar diversas oportunidades relacionadas principalmente con la buena gestión de entes gubernamentales en el municipio de Bugalagrande y la solidez y contribución de la compañía Nestlé al municipio, que Fosin puede aprovechar para fomentar su crecimiento y al mismo tiempo mejorar las condiciones en las que se encuentran los servicios que brinda actualmente a sus asociados.
- Del análisis interno se pudo identificar que hay poco interés por parte de los asociados de desempeñar un papel más activo en la operación del fondo, por lo cual está responsabilidad recae sobre unas pocas personas, a su vez se logró identificar que existe poca sinergia generando que los recursos no sean aprovechados de una manera óptima, adicional a esto los servicios ofrecidos por la organización no satisfacen la necesidad de los asociados, llevándolos a tomar la decisión de retirarse del fondo.
- El direccionamiento que se realizó para el fondo de empleados Fosin es el resultado de todos los análisis realizados a la organización, lo cual permite realizar una reestructuración en su área administrativa, procesos y servicios, con lo que se busca mostrar a la organización una guía que le

permita tener un mejoramiento continuo, para ser reconocido como una organización que brinda bienestar y se interesa por el impacto que pueda generar a la comunidad.

14. RECOMENDACIONES

Según los resultados obtenidos por medio de esta investigación se recomienda al fondo de empleados FOSIN seguir las siguientes indicaciones.

- Desarrollar las estrategias planteadas en este direccionamiento estratégico el cual está proyectado a cumplirse en el periodo comprendido entre los años 2017-2019
- Rediseñar la estructura de los comités de apoyo a la administración con el fin de lograr una sinergia que le permita utilizar de manera apropiada los recursos con los que cuenta la organización.
- realizar seguimiento a las actividades planteadas en esta investigación que conlleven al logro de los objetivos aquí propuestos.
- Realizar consultas periódicas a los asociados sobre los servicios ofrecidos por el fondo con el fin de identificar el nivel de satisfacción por parte de los asociados.
- Aprobación por parte de la asamblea general de asociados de un presupuesto por \$ 23.100.000 para un periodo de tres años, lo anterior para el debido cumplimiento de las actividades que permitan el desarrollo de las estrategias

BIBLIOGRAFÍA

Betancourt Guerrero, B. (2014). *Análisis Sectorial y Competitividad*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Betancourt Benjamín (2013), *“Benchmarking competitivo un enfoque práctico”* Tuluá Colombia, Franciscos Impresos.

Betancourt Guerrero, B. (2013). *Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de Trabajo para grupos de investigación*. Cali: Universidad del Valle. (Primera ed.)

Palacio, R. (1999). *Estrategias Competitivas Gerenciales*. Cali: Talleres gráficos de Impresora Feriva S.A.

Méndez Álvarez C. E. (2012). *Metodología-diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Balderas 95, México D.F. Editorial Limusa S.A.

Serna Gómez, H. (2010). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.

Alcaldía de Bugalagrande (2016) página oficial.

WEBGRAFÍA

Revista Dinero, (2014) Activos de los fondos de empleados ascienden a \$5,8 billones, Recuperado de: <http://www.dinero.com/pais/articulo/comportamiento-economia-solidaria-colombia/199877>

Revista Dinero, (2014), Los 'otros'. Recuperado de: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/fondos-empleados/195433>

Revista Dinero, (2014), Más colombianos están vinculados a las cooperativas, recuperado en: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/cooperativas-colombia/196675>

Fajardo, Cabal y Donneys (Diciembre 2008). La economía solidaria: de lo legal a la formación integral. Revista Criterio libre. Recuperado de: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaEconomiaSolidaria-4547093.pdf>

La república, (2013) Economía solidaria, un sector en crecimiento. Recuperado de: http://www.larepublica.co/economia/econom%C3%ADa-solidaria-un-sector-en-crecimiento_28940

El Universal, (2011) Éxito termina con 33.000 empleados contratados, recuperado en: <http://www.eluniversal.com.co/monteria-y-sincelejo/economica/exito-termina-con-33000-empleados-contratados-27759>

Grupo Éxito, (2013) PRESENTE se consolida como el fondo de empleados líder en el país. Recuperado de: <http://www.grupoexito.com.co/es/noticias/noticias-recientes/18-empleo/610-presente-se-consolida-como-el-fondo-de-empleados-lider-en-el-pais>

Fondo de empleados Fosin-Sinaltrainal Nestlé Bugalagrande (2016), página oficial: www.fosin.net

Fondo de empleados Presente (2016), página oficial: www.presente.com.co

Fondo de empleados Promedico (2016), página oficial: www.promedico.com.co

Fondo de empleados Ingenio Providencia (2016), página oficial: fondofeip.com

ANEXOS

Anexo A.

FORMATO PARA MÉTODO DE OBSERVACIÓN

FECHA: _____

LUGAR: _____

EPISODIO: _____

ELABORADO POR: _____

PARTICIPANTES: _____

TEMAS
PRINCIPALES: _____

FORMATO PARA MÉTODO DE OBSERVACIÓN # 1

FECHA: Marzo del 2016

LUGAR: Instalaciones de Fosin

EPISODIO: Asamblea General de Asociados

ELABORADO POR: Iván Muñoz y Erlinda Segura C.

PARTICIPANTES: 120 personas (entre asociados y empleados de Fosin)

TEMAS PRINCIPALES:

Elección de integrantes de Junta Directiva y Comités; rendición de cuentas año anterior; quejas, peticiones y reclamos por parte de asociados sobre aspectos relacionados con funcionamiento del Fondo.

FORMATO PARA MÉTODO DE OBSERVACIÓN # 2

FECHA: Febrero-marzo del 2016

LUGAR: Instalaciones de Fosin

EPISODIO: Reunión Junta Directiva

ELABORADO POR: Iván Muñoz

En la siguiente tabla se presenta a los participantes de la junta directiva, las fechas de su realización y el tema planteado en cada reunión.

Participantes junta directiva

ASISTENTES	FECHA	TEMA
Presidente	febrero 26 de 2016	Informes de gerencia y comités de apoyo.
Vicepresidente		
Secretario		
Suplente 1		
Suplente 2		
Invitado (Iván Muñoz)		
Presidente	marzo 11 de 2016	Preparativos asamblea general de asociados.
Vicepresidente		
Secretario		
Vocal		
Suplente 1		
Invitado (Iván Muñoz)		
Presidente	marzo 25 de 2016	Lectura del acta de la asamblea general de asociados.
Vicepresidente		
Secretario		
Vocal		
Suplente 1		
Invitado (Iván Muñoz)		
Presidente	abril 15 de 2016	Posesión de los integrantes de junta directiva y comités de apoyo.
Vicepresidente		
Suplente 1		
Suplente 2		
Suplente 3		
Invitado (Iván Muñoz)		

Fuente: Elaboración propia de autores (2016)

Anexo B. Formato para entrevista

FORMATO PARA ENTREVISTA

FECHA:	_____
LUGAR:	_____
ENTREVISTADOR:	_____
ENTREVISTADO (Nombre, puesto):	_____

Introducción

Propósito, participantes elegidos.

Preguntas

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

FORMATO PARA ENTREVISTA

LUGAR: Fondo de empleados Fosin

ENTREVISTADOR: Iván Muñoz y Erlinda Segura

Introducción

Para las entrevistas de tipo semi-estructuradas que se hicieron en Fosin se tomó a 13 personas, que fueron: el gerente del fondo, la contadora, la secretaria, además de diez asociados, cinco de ellos pertenecientes a los diferentes comités. Estas entrevistas se hicieron con el propósito de lograr la identificación de factores de carácter interno que permitieran conocer la situación actual que maneja este fondo de empleados.

En la siguiente tabla se muestra las personas entrevistadas, su relación con Fosin (asociado o no asociado) y sus respectivos cargos.

Personas entrevistadas Fosin

NOMBRE		RELACIÓN CON FOSIN	CARGO O COMITÉ AL QUE PERTENECE
1	Freddy crespo	Asociado (pensionado)	junta directiva
2	Rafael Polanco	Asociado (pensionado)	junta directiva
3	Omar arias Yusti	Asociado (pensionado)	gerente
4	Gilberto Tamayo	Asociado (trabajador activo)	bienestar social
5	Liliana valencia	Asociado (fosin)	contadora
6	Francisco Osorio	Asociado (trabajador activo)	riesgo de liquidez
7	Shirley muñoz	Asociada (trabajador activo)	secretaria
8	Gustavo Adolfo Erazo	Asociado trabajador activo	
9	Fabio Nelson pacheco	Asociado (trabajador activo)	
10	Manuel Alejandro molina Beltrán	Asociado (trabajador activo)	
11	Ernesto Cerón valencia	Asociado (trabajador activo)	
12	Leidy Londoño	Asociado (trabajador activo)	
13	Robertulio Garcés	No asociado (trabajador activo)	

Fuente: Elaboración propia de autores (2016)

A continuación se evidencia las preguntas realizadas en la entrevista, y a quienes va dirigida cada pregunta.

Preguntas entrevista

PREGUNTAS	JUNTA DIRECTIVA	GERENTE	ASOCIADOS	NO ASOCIADO	FUNCIONARIOS
1. ¿Cómo le ha ido al fondo los últimos años?	X	X			
2. ¿Los colaboradores están suficientemente capacitados para sus respectivos cargos?	X	X			
3. ¿Cuentan con indicadores para el área administrativas?	X	X			
4. ¿Los asociados están satisfechos con los servicios del fondo?	X	X	X		X
5. ¿Se ha logrado incrementar el número de asociados en los últimos tres años?	X	X			X
6. ¿Se tienen metas claras en la organización?	X	X			X
7. ¿Existe buen clima laboral en el fondo?	X	X			X
8. ¿Asistió a la última asamblea realizada en marzo?	X	X	X		X
9. ¿Conoce el portafolio de servicios que ofrece el fondo?			X	X	
10. ¿Logra identificar actividades de bienestar brindadas por el fondo?			X	X	X
11. ¿Utilizaría la línea de crédito empresarial?	X	X	X	X	X
12. ¿Le gustaría hacer parte de la junta directiva, o algún comité del fondo de asociados?			X		X
13. ¿Qué líneas de crédito ha utilizado en Fosin?			X		X

Preguntas entrevista (continuación)

PREGUNTAS	JUNTA DIRECTIVA	GERENTE	ASOCIADOS	NO ASOCIADO	FUNCIONA- RIOS
14. ¿Qué servicio esperarías encontrar en el fondo?			X	X	
15. ¿Cómo percibe el servicio ofrecido por el fondo?			X		X
16. ¿Cómo considera las tasas de los diferentes servicios ofrecidos por el fondo?			X	X	X
17. ¿Qué planes de mejoramiento utilizarían para atraer más asociados?	X				
18. ¿Cómo ve el fondo en 5 años?	X	X	X		X

Fuente: Elaboración propia de autores (2016)

Respuestas

A continuación se evidencian las respuestas a los interrogantes anteriormente planteados, de acuerdo al número de personas que respondieron a esto:

1. ¿Cómo le ha ido al fondo los últimos años?

a. Ha mejorado gestión y servicios prestados a sus asociados

b. No presenta ningún cambio en gestión y servicios prestados a sus asociados

c. Ha tenido un cambio negativo en gestión y servicios prestados a sus asociados

Total entrevistados: 3 personas

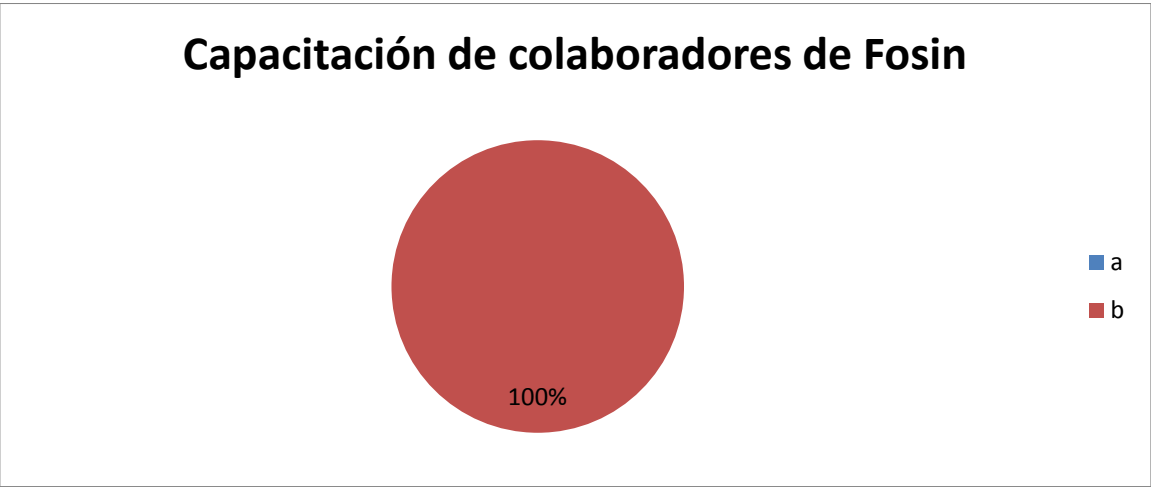


2. ¿Los colaboradores están suficientemente capacitados para sus respectivos cargos?

a. Sí

b. No

Total entrevistados: 3



3. ¿Cuentan con indicadores para el área administrativas?

a. Sí

b. No

Total entrevistados: 3



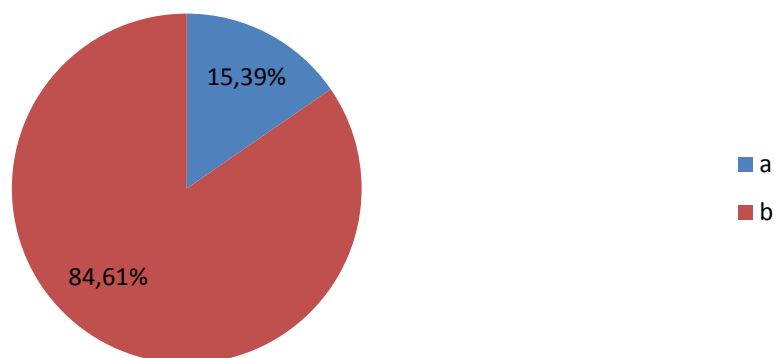
4. ¿Los asociados están satisfechos con los servicios del fondo?

a. Sí

b. No

Total entrevistados: 13

Satisfacción de asociados con servicios de Fosin



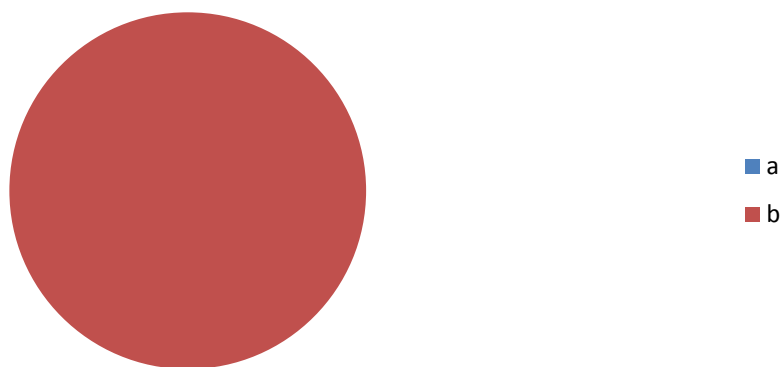
5. ¿Se ha logrado incrementar el número de asociados en los últimos tres años?

a. Sí

b. No

Total entrevistados: 5

Incremento en asociados

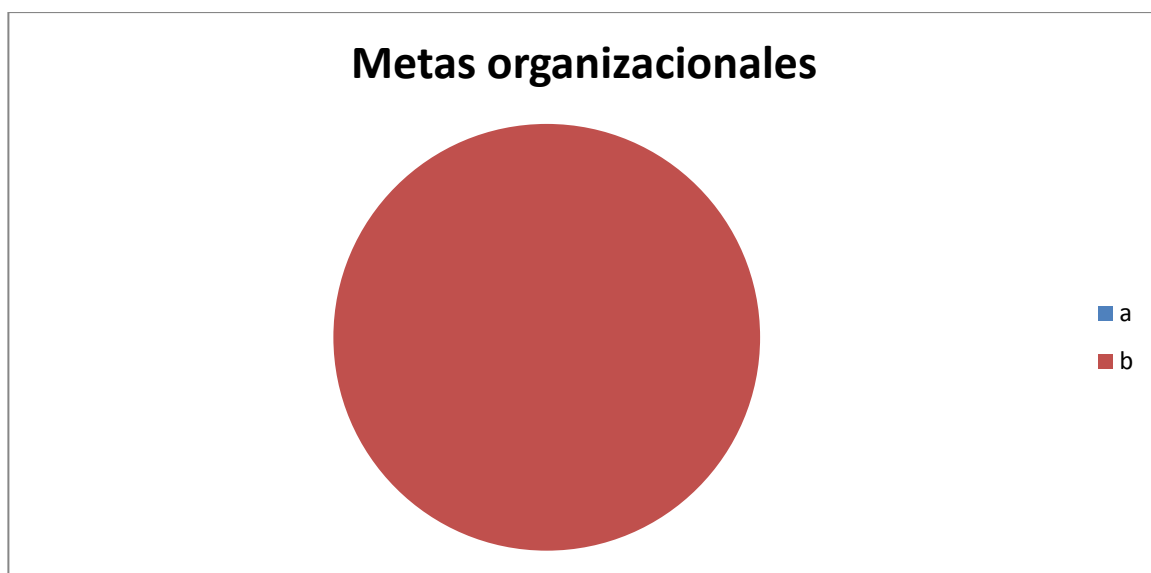


6. ¿Se tienen metas claras en la organización?

a. Sí

b. No

Total entrevistados: 5

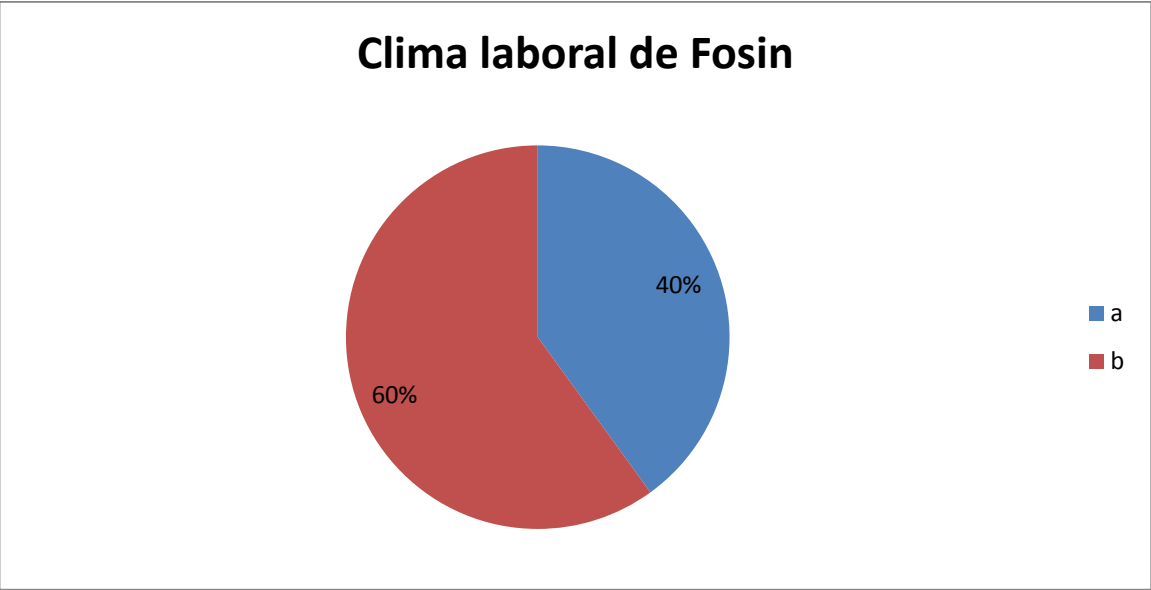


7. ¿Existe buen clima laboral en el fondo?

a. Sí

b. No

Total entrevistados: 5

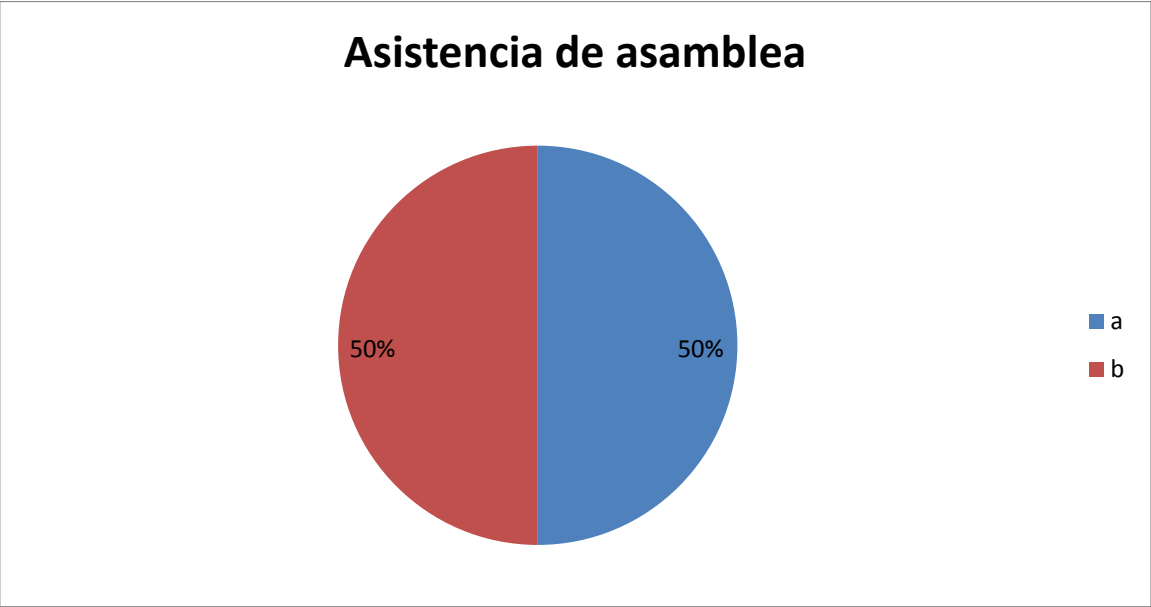


8. ¿Asistió a la última asamblea realizada en marzo?

a. Sí

b. No

Total entrevistados: 12

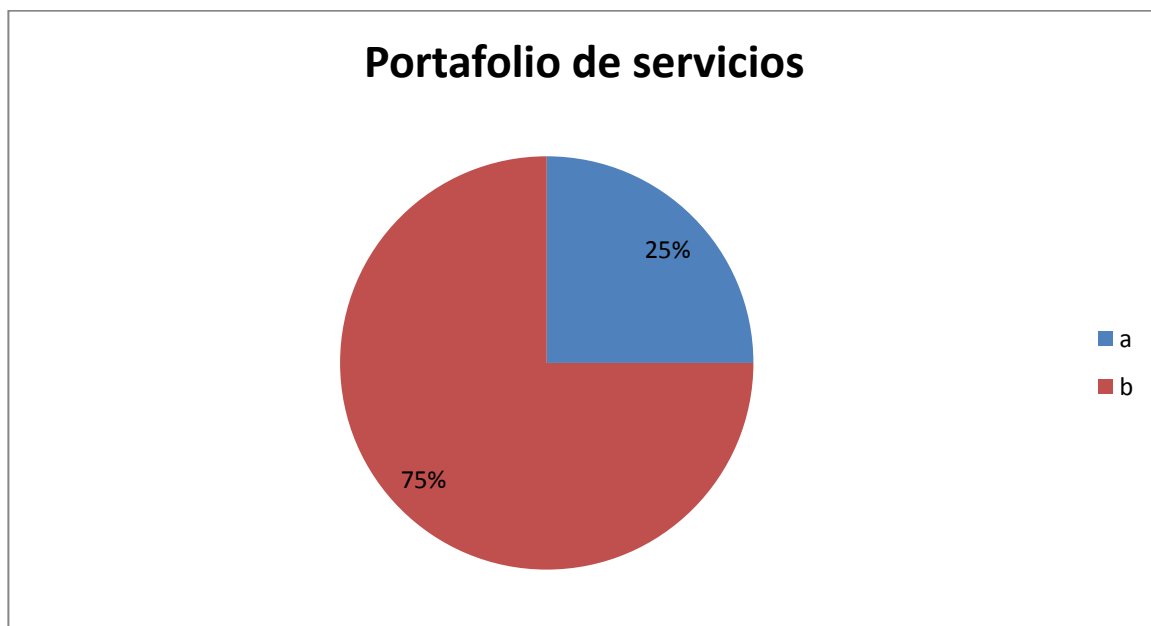


9. ¿Conoce el portafolio de servicios que ofrece el fondo?

a. Sí

b. No

Total entrevistados: 8



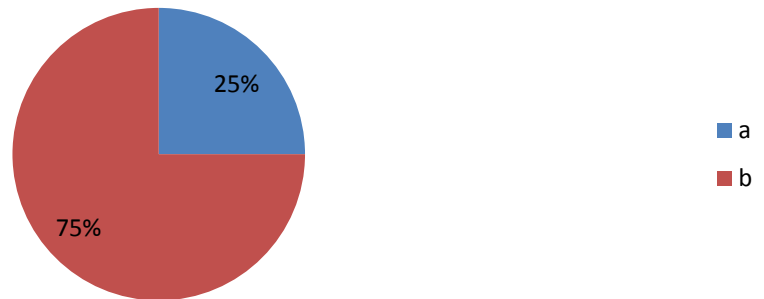
10. ¿Logra identificar actividades de bienestar brindadas por el fondo?

a. Sí

b. No

Total entrevistados: 10

Actividades de bienestar



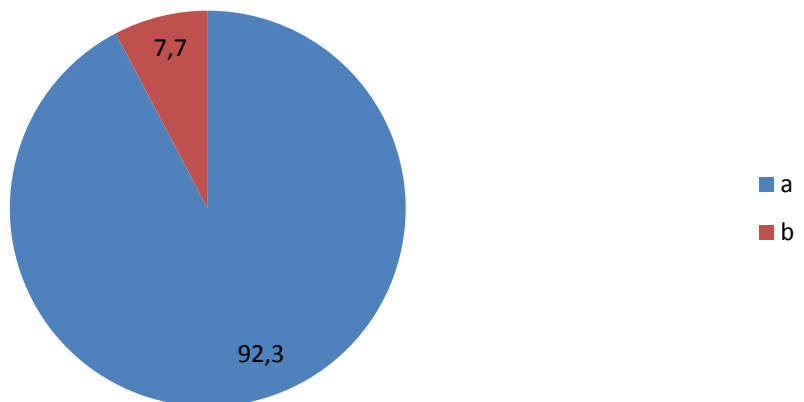
11. ¿Utilizaría la línea de crédito empresarial?

a. Sí

b. No

Total entrevistados: 13

Utilización línea de crédito empresarial

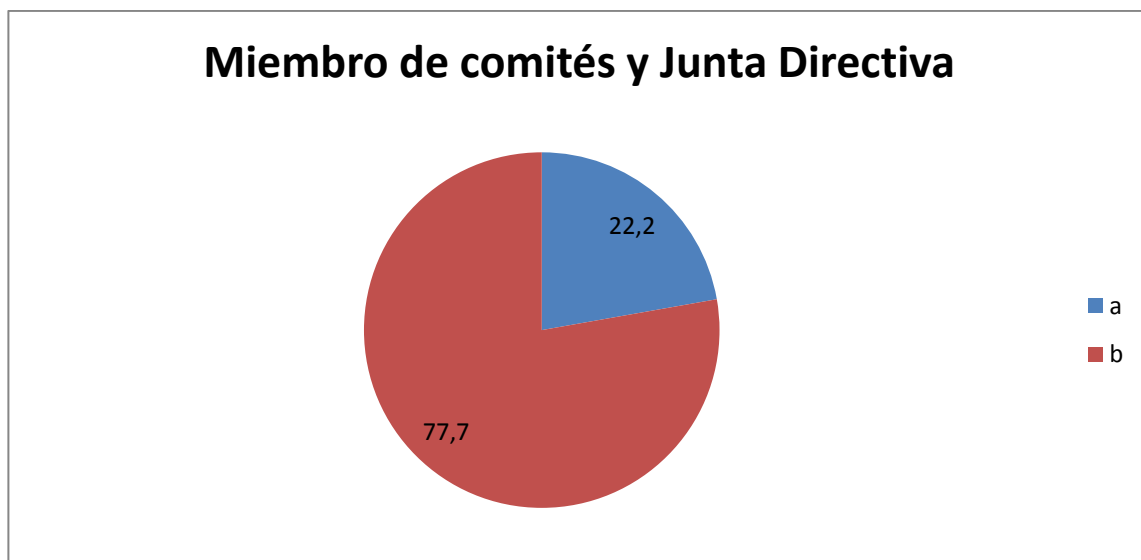


12. ¿Le gustaría hacer parte de la junta directiva, o algún comité del fondo de asociados?

a. Sí

b. No

Total entrevistados: 9



13. ¿Qué líneas de crédito ha utilizado en Fosin?

a. Crédito ordinario

b. Credifácil

c. Crédito para SOAT

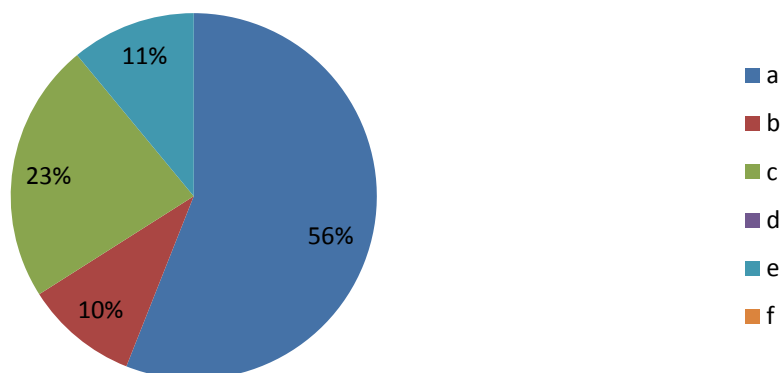
d. Crédito universitario

e. Crédito para planes de negocio

f. Crédito para ahorro programado

Total entrevistados: 9

Lineas de crédito utilizadas



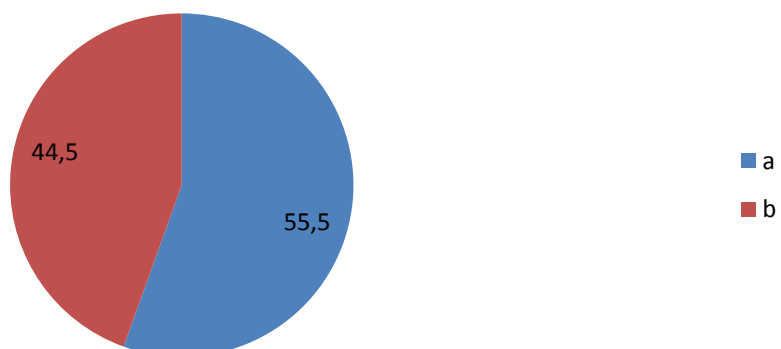
14. ¿Qué servicio esperaba encontrar en el fondo?

a. Incrementar convenios con empresas de servicios

b. Asesoría personalizada en gestión de proyectos

Total entrevistados: 9

Servicios esperados en Fosin



15. ¿Cómo percibe el servicio ofrecido por el fondo?

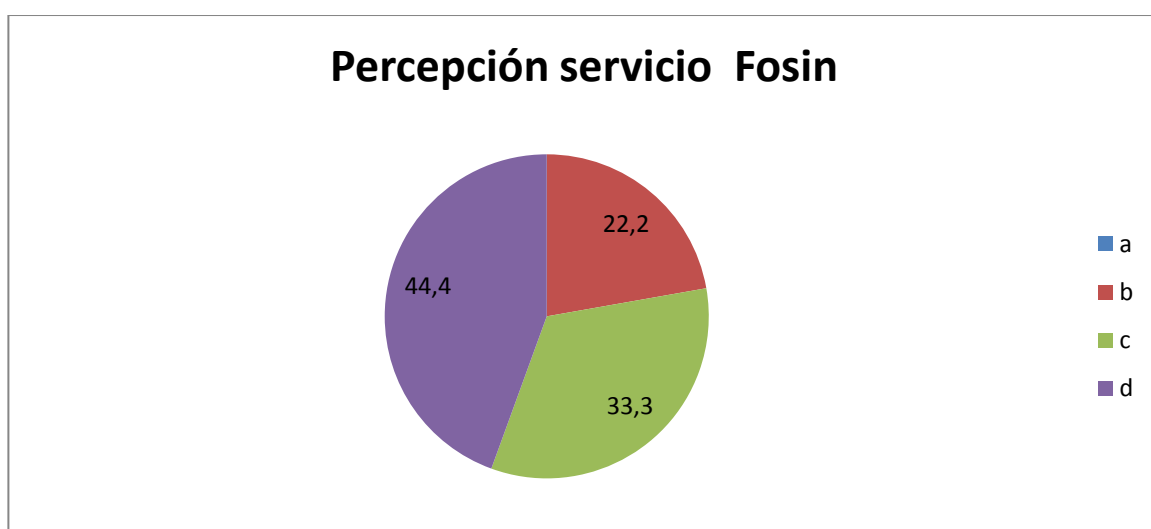
a. Excelente

b. Bueno

c. Regular

d. Malo

Total entrevistados: 9



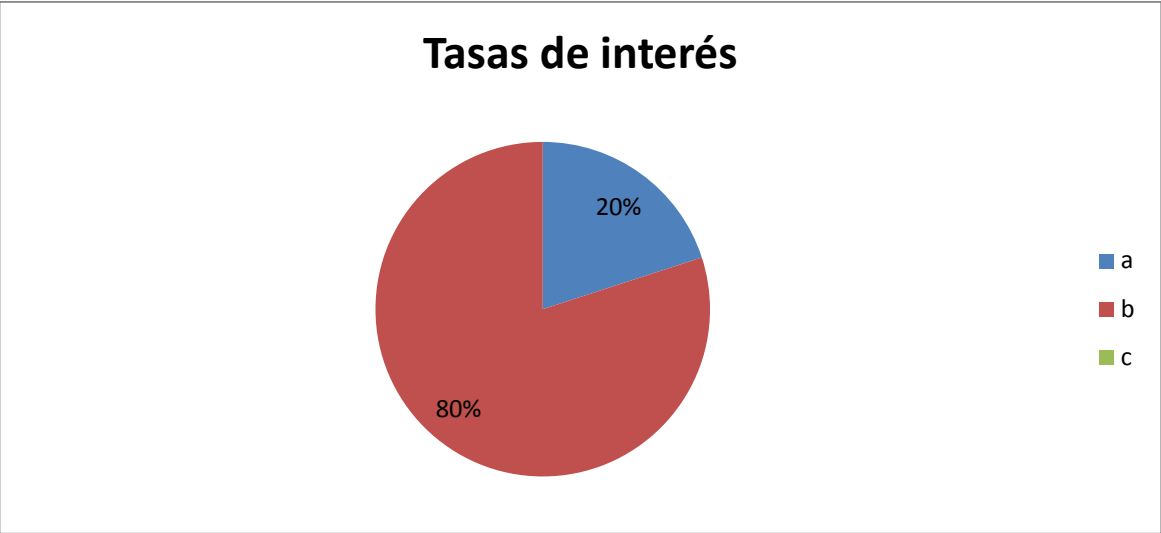
16. ¿Cómo considera las tasas de los diferentes servicios ofrecidos por el fondo?

a. Apropiaada

b. Alta

c. Baja

Total entrevistados: 10



17. ¿Qué planes de mejoramiento utilizaría para atraer más asociados?

- a. Cambiar tasas de interés
- b. Mejorar servicios
- c. Investigar sobre preferencias de asociados

Total entrevistados: 2



18. ¿Cómo ve el fondo en cinco años?

a. Constante crecimiento

b. En igual condición

c. Cese de actividades

Total entrevistados: 12

