DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE DEL FONDO DE EMPLEADOS DE CARVAL DE COLOMBIA - FONCARVAL

ADRIANA RÍOS CORREA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PALMIRA
2012

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE DEL FONDO DE EMPLEADOS DE CARVAL DE COLOMBIA - FONCARVAL

ADRIANA RÍOS CORREA
Cod.0451115

Trabajo de grado presentado en la modalidad de asesoría y consultoría para optar al Título de Administrador de Empresas

Asesor: Fabio A. Enríquez Martínez

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PALMIRA
2012

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Palmira, marzo de 2012

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer antes que todo a DIOS, quien en cada momento de mi vida ha estado presente, me ha iluminado el camino, me ha dado oportunidad de vivir cada una de las experiencias que me han hecho ser mejor persona y ser humano, gracias inmensas a mi madre quien ha sido el pilar de mi vida, quien me da la fortaleza para luchar y alcanzar las metas forjadas en mi camino, a mi padre que me enseño a no dejarme vencer por los obstáculos a caer y levantarme, a mi novio que me dio una visión diferente de la vida y de la importancia de ser un profesional, por apoyarme, aconsejarme, en todo este proceso.

A los profesores Beatriz Agudelo, María Fernanda Ayala, Angélica Salgado, Jorge Payan, Víctor Hugo Leal, Rubén Darío Castillo, Wilson Adarme, Patricia Home, Adriana Aguilera, Jhon Hardy García, Manuel Salazar, Martha Sabala, Álvaro Garcés y a todos los demás profesores que aportaron su conocimiento para forjar el mío.

Muy agradecida con la empresa Carval de Colombia por todo su apoyo y respaldo para poder culminar esta etapa de mi vida.

Gracias a todas y cada una de las personas que me apoyaron en alcanzar esta tan anhelada meta, porque ustedes de una u otra forma también aportaron un granito de arena para que esto se hiciera realidad.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mis padres, hermanos, sobrinos y a mi novio como muestra de lucha, perseverancia y la posibilidad de realizarme personal, social y profesionalmente.

Con una enorme satisfacción del deber cumplido, feliz de alcanzar otra meta en mi vida y de saber que de ahora en adelante son muchas las puertas que estarán abiertas en el ámbito profesional.

CONTENIDO

INTRODUCCION **13**

1. FORMULACION DEL PROBLEMA **17**

1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN 18

1.2 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA 18

2. JUSTIFICACION **19**

3. OBJETIVOS **22**

3.1 OBJETIVO GENERAL 22

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS 22

4. MARCO DE REFERENCIA **23**

4.1 MARCO TEORICO 23

4.2 MARCO CONCEPTUAL 36

4.3 MARCO LEGAL 42

4.3.1 Leyes Fondos de Empleados Colombia 42

4.3.2 Estatutos del Fondo de Empleados de Carval de Colombia 44

4.4 ANTECEDENTES INVESTIGACIÓN **45**

4.4.1 Situación financiera de los Fondos de Empleados 53

4.5 MARCO CONTEXTUAL 56

4.5.1 Historia 56

4.5.2 Número de asociados 57

4.5.3 Organigrama 58

4.5.4 Misión 58

4.5.5 Visión 59

4.5.6 Valores 59

4.5.7 Principios 59

4.5.8 Portafolio de servicios 59
4.5.9 Convenios 60
4.5.10 Empleados 60
4.5.11 Análisis financiero de FONCARVAL 61
4.5.12 Análisis general de FONCARVAL 64

5. ASPECTO METODOLOGICO 67

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN 68
5.2 POBLACIÓN 68
5.3 TAMAÑO MUESTRA 69
5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 69
5.4.1 Encuesta 69
5.5 FASES METODOLOGICAS 71

6. RESULTADOS DE LA ENCUESTA 73

7. DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS 99

7.1 MATRIZ DOFA 103
7.1.1 Estrategias FO 105
7.1.2 Estrategias DO 105
7.1.3 Estrategias FA 106
7.1.4 Estrategias DA 107
7.1.5 Fortalezas para aprovechar oportunidades 108
7.1.6 Fortalezas y oportunidades para reducir debilidades 108
7.1.7 Fortalezas y Oportunidades para mitigar amenazas 109
7.1.8 Debilidades que se pueden convertir en Fortalezas 110
7.1.9 Debilidades que se pueden convertir en oportunidades 111

8. CONCLUSIONES 113

9. RECOMENDACIONES 115

9.1 SERVICIO E INFORMACIÓN 115
9.2 PROCEDIMIENTOS 120
9.3 INSTALACIONES 122
9.4 PRESTADOR DEL SERVICIO 122
9.5 TECNOLOGÍA 123

BIBLIOGRAFIA **124**

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Crecimiento promedio de los Fondos de Empleados 2006 - 2010 54
Tabla 2. Nueve primeros Fondos de Empleados por activo nacional a 2010 55
Tabla 3. Ficha Técnica Fondo de Empleados de Carval de Colombia 56
Tabla 4. Excedentes acumulados de 2010 -2011 63
Tabla 5. Concepto de Retiro 64
Tabla 6. Cartera acumulados de 2010 -2011 65
Tabla 7. Cartera detallada por Concepto 66
Tabla 8. Categorías de la encuesta 71
Tabla 9. Otras razones de visita a FONCARVAL 98
Tabla 10. Matriz DOFA 104

LISTA DE GRÁFICOS

Grafico 1. Distribución del número de organizaciones en el sector solidario 15
Grafico 2. Atributos del servicio 36
Grafico 3. Cualidades del servicio 37
Gráfico 4. Fondos de Empleados en Colombia 52
Gráfico 5. Asociados Fondos de Empleados en Colombia 52
Gráfico 6. Fondos de Empleados por departamento 54
Gráfico 7. Organigrama del Fondo de Empleados de Carval de Colombia 58
Gráfico 8. Activos FONCARVAL 2010 - 2011 62
Gráfico 9. Patrimonio FONCARVAL 2010 - 2011 63
Grafico 10. Número de asociados Enero – Agosto 2011 65
Grafico 11. Género 73
Grafico 12. Rango de edad por asociado 74
Grafico 13. Rango de edades por género 74
Grafico 14. Nivel de ingresos por asociados 75
Grafico 15. Rango de ingresos por género 76
Grafico 16. Nivel educativo de asociados 77
Gráfico 17. Nivel educativo del asociado por género 77
Grafico 18. Estado civil asociado 78
Grafico 19. Grupo familiar que depende económicamente del asociado 79
Grafico 20. Vivienda 80
Grafico 21. Prestamos con otra entidad 80
Grafico 22. Tienen inversiones o ahorros con otra entidad 81
Grafico 23. Beneficiados auxilio 2010 82
Grafico 24. Satisfacción general con FONCARVAL 83
Grafico 25. Demora en la atención 84
Grafico 26. Nuevos convenios 85
Grafico 27. Recomendaría vincularse a FONCARVAL 86
Grafico 28. FONCARVAL ofrece los servicios necesarios 87

Grafico 29. Satisfacción del servicio 88
Grafico 30. Nivel de satisfacción con el personal de FONCARVAL 90
Grafico 31. Instalaciones FONCARVAL 91
Grafico 32. Las condiciones y parámetros para adquirir servicios son fáciles 93
Gráfico 33. Los procedimientos son rápidos al solicitar el servicio 94
Grafico 34. Nivel satisfacción con la tecnología 95
Grafico 35. Información brindada por FONCARVAL 96
Grafico 36. La última vez que acudió a FONCARVAL 98

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Estatutos del Fondo de Empleados de Carval de Colombia 127
Anexo B. Encuesta 152

INTRODUCCION

El desarrollo de la economía y el mejoramiento del nivel de vida en la sociedad moderna han generado que muchas empresas cuyo objetivo comercial es sin ánimo de lucro, se vean en la necesidad de adoptar estrategias de competitividad para mantenerse en un mercado que cada vez es más competitivo.

Actualmente se está dando un cambio de mentalidad, de estrategias de lenguaje, de cultura, lo cual hace que las organizaciones que no entren en la filosofía del servicio cedan terreno, saliendo del mercado.

En el mundo entero numerosas organizaciones se están dando cuenta que su éxito depende en gran medida del grado de satisfacción de sus clientes, sean estos el público, otras empresas, incluso otras áreas de su propia compañía. Así el servicio al cliente aparece como el gran factor diferenciador en el mercado, convirtiéndose en la estrategia, en el nuevo producto, el cual se está volviendo indispensable para sobrevivir en los mercados actuales.

En nuestros días para que los consumidores se formen una opinión positiva sobre la empresa, el producto o servicio que recibe, la empresa debe satisfacer totalmente todas sus necesidades y expectativas tal y como lo afirman Cronin & Taylor (1992) “la satisfacción del consumidor tiene un gran efecto significante en las interacciones de compra”[1].

Debido a esto, en los últimos años las tendencias administrativas se han dirigido hacia la creación de una cultura de servicio por medio de enfoques gerenciales que proporcionan métodos y herramientas para transformar una organización en

1 CRONIN, J. & TAYLOR, S. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. Journal of Marketing; Jul 1992; 56, 3; ProQuest Psychology Journals 55.

un negocio dirigido al cliente y orientado hacia el servicio, consagrando la excelencia como un norte de cualquier acción emprendedora

Los Fondos de Empleados son empresas asociativas de derecho privado y sin ánimo de lucro, constituidas por trabajadores dependientes de instituciones o empresas públicas o privadas. Se caracteriza por estar organizada como empresa que contemple un objetivo social, el ejercicio de una actividad socioeconómica tendiente a satisfacer necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras a la comunidad.

Para garantizar su objetivo social, es necesario que los Fondos de Empleados, desarrollen una eficiente gestión empresarial, para satisfacer las necesidades de sus asociados, con servicios eficientes y competitivos, conservando en todos los casos, el equilibrio en sus resultados sociales, económicos y financieros.

Por esta razón este proyecto de grado tiene como fin proponer un plan para el mejoramiento en el servicio al cliente de FONCARVAL. Por lo tanto nace el interés en el tema teniendo en cuenta inicialmente una serie de insatisfacciones manifestadas por los asociados en el retiro del Fondo y algunas quejas a los miembros de la junta directiva de FONCARVAL.

El servicio al cliente hoy por hoy identificado como una fuente de respuesta a las necesidades del mercado y las empresas; deben contemplar una estrategia más dinámica, tomando como base las exigencias del contexto.

Los activos más importantes de la empresa son en primer lugar sus clientes y sus equipos de trabajo. Aquellas que tenga un equipo de trabajo competitivo, producto de calidad o y un servicio de excelencia podrán garantizar un posicionamiento perdurable en el mercado.

La importancia de determinar un plan de mejoramiento requiere estar articulado a una serie de políticas institucionales que direccionen el papel de los colaboradores y las estrategias.

Cabe anotar que el sector solidario de carácter empresarial es considerado el tercer sector complementario al público y al privado pero también transversal a todos los sectores económicos según el análisis de los reportes que hacen las empresas solidarias a la Supersolidaria, el cual indica que en Colombia 10.055 organizaciones de la economía solidaria son Cooperativas, Fondos de Empleados y Asociaciones Mutuales.

Estos tres tipos de organizaciones agrupan 5.453.930 asociados, de los cuales el 78% pertenecen a Cooperativas, el 19% a Fondos de Empleados y el 3% a Asociaciones Mutuales. Igualmente existe una extensa red de organizaciones solidarias como son las Juntas de Acción Comunal, organizaciones de voluntariado, asociaciones, corporaciones y fundaciones. Lo que indica que los Fondos de Empleados ocupan el segundo lugar en el sector solidario.

Grafico 1. Distribución del número de organizaciones en el sector solidario



Fuente: Confecoop

El Sector de la economía solidaria genera cerca de 135.698 empleos bajo el régimen laboral en forma directa. Y las Cooperativas de Trabajo Asociado CTA, vinculan 537.859 personas como asociados trabajadores, lo que significa 673.557 empleos. [2]

Esta estadística nos permite tener una visión más amplia del sector solidario y de la importancia del servicio al cliente interno y externo para su crecimiento.

2 http://www.economiasolidaria.org/documentos/avances_de_la_economia_solidaria_en_colombia#comment-9515

1. FORMULACION DEL PROBLEMA

Actualmente existen entidades financieras que ofrecen a los empleados de Carval de Colombia, productos y servicios similares a los que ofrece FONCARVAL a sus asociados.

Los Fondos de Empleados son entidades de carácter cerrado, creadas para contribuir a la solución de las necesidades de los asociados a través de la captación de ahorro y colocación de créditos entre sus miembros además del ofrecimiento de servicios adicionales como convenios para descuentos en bienes y servicios entre otros tratando que de esta intermediación se desprenda un servicio real para todos.

La disparidad de los Fondos de Empleados con las instituciones que ejercen actividad financiera radica en que los asociados capitalizan sus empresas, regularmente a través de descuentos de nómina dándole permanente liquidez y a la vez reduce los riesgos.

Adicional a esto y de acuerdo a información obtenida anteriormente por el Fondo, el nivel de satisfacción expresado por los asociados de FONCARVAL, demuestra que existen debilidades importantes en el servicio que el Fondo les brinda, esto ha llevado a aumentar en el último año y de manera masiva, las cifras de absentismo por parte de los asociados del Fondo.

Podemos ver como ventaja del Fondo de Empleados, a diferencia del sector financiero, que están cerca del trabajador y conocen de primera mano sus problemas y necesidades. En este sentido las entidades financieras tienen asimetría de información porque desconocen aspectos claves de la situación del empleado, siendo el más fuerte competidor del sector.

Un Fondo de Empleados puede saber cómo avanza la situación ocupacional del trabajador y a su vez conocer mejor sus necesidades y características del núcleo familiar.

Por ende, para FONCARVAL, es fundamental implementar medidas que ayuden a mejorar y convertir estas amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas para mejorar el servicio ofrecido a sus clientes actuales y potenciales.

1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál sería el plan de mejoramiento del servicio al cliente para el Fondo de Empleados de Carval de Colombia - FONCARVAL?

1.2 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

Para este trabajo de asesoría y consultoría surgen algunos interrogantes como:

¿Cuáles son los factores que están generando insatisfacción en el asociado?

¿Cuáles son los ajustes que se deben efectuar para mejorar el servicio al cliente?

¿Cuál es la situación actual en el servicio al cliente de FONCARVAL?

¿Cuál es el grado de satisfacción sobre el servicio al cliente de FONCARVAL?

2. JUSTIFICACION

Actualmente la dinámica de los negocios, está orientada a la generación de valor para las organizaciones, basada en innovación, productividad, tecnología, calidad y optimización de recursos, por lo cual uno de los factores más importantes para obtener estos resultados es la definición de estrategias orientadas a la satisfacción del cliente.

Para el sector solidario, conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía, su orientación principal son los asociados que a su vez son los clientes, los cuales son de vital importancia en el funcionamiento de este sector porque en el caso de los Fondos de Empleados es cada uno de estos asociados los dueños de la empresa.

Para el Fondo de Empleados de Carval de Colombia FONCARVAL, empresa del sector solidario, es fundamental contar con la confianza de sus asociados, ya que debido a los diversos inconvenientes que han tenido en la empresa con la oportunidad en la información, el tiempo de respuesta de quejas y reclamos, la gestión en los procesos administrativos, ha hecho que los asociados pierdan la confianza, no tengan sentido de pertenencia con su empresa y prefiere retirar sus ahorros, por esto esta razón este proyecto de grado tiene como fin proponer un plan de mejoramiento en el servicio al cliente de FONCARVAL que permitan ofrecer a sus asociados beneficios que satisfagan sus necesidades para que la imagen del Fondo se impacte positivamente y de esta manera, poder captar nuevos asociados, que encuentren en FONCARVAL la mejor alternativa de ahorro, propiciando el bienestar social del asociado y su grupo familiar, ofreciendo oportunidades y alternativas para mejorar su condiciones económicas y sociales

mediante productos, servicios, convenios, programas y proyectos de crédito, ahorro, educación, salud, recreación y solidaridad.

Una de las prioridades del Fondo de Empleados de Carval de Colombia es crear sensibilidad hacia el cliente debido a que es la única manera de mantener la relación a largo plazo y añade valor a la lealtad de este con la organización, para lo cual es necesario efectuar revisiones continuas que den a conocer las necesidades de los clientes y de esta manera cumplir con las expectativas de los mismos como también la aplicación de herramientas que permitan su mejoramiento continuo, los cuales se relacionan con asuntos simples, como mano de obra, manejo de las dificultades y variaciones que se presentan en el día a día tales como: trabajos inadecuados y errores por negligencia de los empleados de la empresa. Sin embargo, con el fin de reducir las variaciones, FONCARVAL debe establecer estándares y desarrollar autodisciplina entre empleados para asegurarse que no se cometan errores.

Por tal razón, se ha considerado necesario realizar una investigación con el propósito de evaluar la calidad de la atención al cliente debido a la importancia que tiene para el porvenir de la organización. Debido a ello, los resultados obtenidos a través de esta investigación permitirán mejorar las políticas referentes al servicio que la institución ofrece a sus clientes pilares fundamentales para lograr los objetivos y metas de la organización logrando de esta manera la calidad en la atención al cliente.

De acuerdo a esto en la medida que FONCARVAL se fortalezca tanto administrativa como financieramente, su potencial de impacto socioeconómico crecerá. Esta es la motivación principal de la presente investigación, pues los resultados de la misma deben arrojar además de un diagnóstico preciso de la situación actual, un marco de recomendaciones con relación al mejoramiento de

su actividad con miras a incrementar su impacto social en la población beneficiada.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar de un plan para el mejoramiento del servicio al cliente del Fondo de Empleados de Carval de Colombia – FONCARVAL.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Medir la satisfacción del servicio que ofrece FONCARVAL a sus asociados. (Pág. 73 - 98).

- Identificar los factores presentes en la gestión del servicio al cliente que están causando insatisfacción en los asociados. (Pág. 99 – 103)

- Diagnosticar de la situación actual en el servicio al cliente de FONCARVAL. (Pág. 104 – 112)

- Determinar los ajustes necesarios para renovar la imagen, reconstruir la confianza y mejorar el servicio al cliente de FONCARVAL. (Pág. 115- 123)

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEORICO

Uno de los factores más importantes en la estructura y sostenibilidad de las empresas, es el servicio al cliente, teniendo en cuenta que el sector solidario, también conocido como Tercer Sector o Economía Social, no es más que una manera diferente de comprender la empresa y las relaciones laborales.

Las empresas de la Economía Social (cooperativas, sociedades laborales, fundaciones, empresas de inserción, mutualidades, centros especiales de empleo, etc.) ofrecen posibilidades profesionales basadas en criterios como la implicación y la corresponsabilidad directa de los trabajadores. Se fundamenta en determinados principios y valores como son la libertad, la democracia, la participación, el "no lucro" y el compromiso con la comunidad.

La excelencia en el servicio al cliente se convierte en ventaja competitiva a la hora escoger un producto o servicios, ya que el cliente para generar relaciones de fidelidad y lealtad, espera algo más que ofrecer un servicio. De allí surge el pensamiento sobre el servicio al cliente como factor de competitividad y diferenciación, el cual propone por crear una cultura en toda la organización como promover una relación amable, cálida y llena de interés real por las cosas del cliente.

El servicio es una cultura y una conducta alrededor del cliente, que pocas empresas han desarrollado cabalmente, demostrándose que las que lo han hecho han ganado posiciones competitivas superiores.

Rosander (1992)[3], define el servicio como un sistema en el que el trabajo se realiza de una forma preestablecida y cuya finalidad es la de satisfacer los gustos y las necesidades de los clientes.

Payne (1993)[4] dice que un servicio es una actividad con cierta intangibilidad asociada, la cual implica alguna interacción con clientes o con propiedad de su posesión, y que no resulta en una transferencia de propiedad. Puede ocurrir un cambio en las condiciones: la producción de un servicio puede estar o no íntimamente asociado con un producto físico.

Según Eiglier y Langeard (1989)[5] existen cuatro elementos cuya interacción da lugar al servicio. Estos son: el cliente, el soporte físico, el personal en contacto y el sistema de organización interna.

Para hablar de mejoramiento del servicio debemos conocer los requisitos fundamentales que permiten el éxito del proceso de mejoramiento de la calidad, como lo menciona Harrington:

- Aceptación que el cliente es el elemento más importante del proceso.
- El convencimiento de que sí hay forma de mejorar.
- Enfoque administrativo, liderazgo y participación.
- El estándar del desempeño de cero errores.
- Enfocar el mejoramiento en el proceso, no en las personas.
- El reconocimiento a los éxitos.
- El convencimiento de que los proveedores pueden cooperar con nosotros sin comprender nuestras necesidades[6].

---

3 ROSANDER, Arlyn Custer. (1992). La búsqueda de la calidad en los servicios. Díaz de Santos. Madrid.

4 PAYNE, Adrian. (1996). La esencia de la mercadotecnia de servicios. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.

5 EIGLER, P. y LANGEARD E. (1989). *Servucción, el marketing de servicios*. México: MacGraw-Hill.

6 HARRIGTON, J. (1998). Cómo Incrementar la Calidad Productiva. Editorial Mc Graw Hill. Caracas. Pag. 17

Para que un servicio al cliente sea de calidad es necesario la capacitación para la satisfacción al cliente. Generalmente la capacitación en el servicio al cliente consiste en el aprendizaje de procedimientos internos, formas, sistemas entre otros. A continuación se presentarán tres técnicas según Berry (1996)[7], que pueden entrelazarse en el montaje de un aprendizaje continuo para la satisfacción al cliente:

1. Herramienta: Es necesario que los empleados de contacto con al cliente aprendan todos los procedimientos internos disponibles para procesar los pedidos de clientes, respondan a sus preguntas a sus preguntas y manejen sus solicitudes.
2. Las Técnicas: Estas se refieren a los métodos que se han sugerido para servir de manera afectiva a los clientes cuando se interactúan directamente con ellos por correo, por teléfono o personalmente. Existen técnicas para saludar a los clientes, calmar a los clientes irritados, dar gracias a los clientes por su compra y hacerlos sentir importantes.
3. Experimentos y triunfos: En cuanto a los empleados, es moldear o demostrar contactos altamente afectivos con el cliente, necesitan construir una idea mental sobre las relaciones con los clientes para saber de qué manera son percibidas como se sientan la gran mayoría de las experiencias de contacto con el cliente.

Para tener una visión más clara de lo que es y representa el servicio al cliente en las organizaciones tome como referencia los diferentes enfoques administrativos que hacen énfasis en las estrategias que deben aplicar las organizaciones para hacer del servicio al cliente el factor más importante para su buen funcionamiento y crecimiento, teniendo en cuenta como primordial la gerencia estratégica.

En la actualidad, emprender o mantener un proyecto de inversión empresarial es una confrontación con el entorno y una inmersión en la innovación, por lo que los

7 BERRY, T. (1996) Calidad del Servicio. Una Ventaja Estratégica para Instituciones Financieras. Editorial Díaz de Santos. Caracas. Pag.17

mecanismos de defensa están dados en la adquisición de nuevas tecnologías y particularmente del comercio electrónico de datos, como una fuente de crecimiento, consolidación, reinvención, sobrevivencia, y aún más, cada individuo vinculado a la organización puede ser un factor de éxito, de crecimiento y fortaleza[8], porque no se puede desperdiciar la capacidad de nadie para aportar a la visión del negocio y por supuesto al obligatorio mandato de innovar y crecer.

Para alcanzar este proceso, se deben buscar estrategias claras e inmediatas. El éxito que tenga la gerencia en promover el comportamiento estratégico determinará cuánto pueden mejorar sus negocios y el desarrollo de la compañía.

La gerencia estratégica incluye una mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que aquellas enfatizan la interacción de los gerentes de la industria a todos los niveles.
También permite a una organización aprovechar este en capacidad de influir en su medio en vez de reaccionar a él ejerciendo de este modo algún control sobre su destino. Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas.

La filosofía de la gerencia del servicio sugiere que todo el mundo tiene que desempeñar algún papel y asegurarse que todas las cosas salgan bien para el cliente. Ciertamente, cualquiera que esté en contacto directo con cliente debe sentirse responsable de ver las cosas desde el punto de vista d este y hacer todo lo posible por satisfacer, su necesidad. Pero el resto de personal que no tiene contacto directo con el cliente, también debe tener al cliente en su mente. Según la filosofía de la gerencia del servicio toda la organización debe operar como un gran departamento de servicio para el cliente.

9 MONTOYA MEJÍA, Darío. Crecimiento para el éxito empresarial. En: Revista Dinero Cuadernillo 1 de 6. (Febrero 2009); p 2.

Como afirma el señor Albretch (1998)[9], La gerencia del servicio busca crear una cultura de servicio que haga de este una misión reconocida, para todo el mundo en la organización incluyendo los gerentes, esto en el fin de convertir la calidad del servicio en la clave de la operación. Presentar al cliente como un todo en la organización y sugiere que el cliente es el punto de partida para definir el negocio.

Si el objetivo es agregar valor a la empresa, la mejor manera es comprometiendo a todo el personal es decir estrategia del recurso humano, en su consecución, para ello, diversos autores mencionan los incentivos para altos directivos, que los haga actuar como si fueran dueños[10]; pero si esta propuesta es direccionada no sólo para altos directivos sino para todo el personal, los resultados serían favorables. Por esta razón, la motivación en los empleados juega un papel fundamental para conseguir el objetivo común: agregar valor.

Los incentivos generalmente se representan en dinero, como bonos, comisiones, aumentos de salarios, pero también, alicientes como el reconocimiento en actividades destacadas, fomentan la participación activa de los empleados y directivos; cabe señalar, que para los incentivos se deben fijar reglas de juego, relacionadas con el plazo, establecer si generarán valor sólo a corto plazo o hay proyección en el futuro, porque podrían generar detrimento de utilidades en el largo plazo; se deben establecer límites, para que los incentivos no se conviertan en excesivos (ejemplo un incentivo del 10% sobre el ahorro fiscal anual). También, se debe tener en cuenta, que la existencia de los incentivos debe ir acompañada de la presencia de los castigos en caso de destruir valor y no generar utilidad.

Cuando se estimula la creatividad, las lluvias de ideas resultan muy eficientes por los grandes aportes que generan para la misión organizacional, lo cual, debe

9 ALBRECHT, Karl y BRADFORD.La excelencia en el servicio. Bogotá D.C.312 editores Ltda.1998; p 1-23

10 GARCÍA, Oscar. Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A., 1999; p. 284

hacerse en forma continua y ser parte del crecimiento personal y empresarial, con lo que se hace referencia a un término muy utilizado hoy en día: el Capital Intelectual.

En la actualidad, la globalización ha exigido pasar de un centro de atención puesto en el pasado y en lo interno (Estado, Norma, Ley), a un centro de atención puesto en el futuro y el entorno (mercado, calidad, sistemas).

Con el Neoliberalismo el mundo abrió sus mercados y adoptó las tecnologías de la información, hoy ya no subsisten las empresas cerradas, sobresalen las redes, las comunicaciones, los intercambios, la Internet, el trabajo en equipo, y se eliminaron barreras. Todo ello ha derivado un concepto de riqueza que ya no se basa sólo en la obtención de utilidades, productividad o competitividad sino que busca agregar valor para el inversionista luego de haber agregado valor al cliente.

Por lo expuesto el recurso humano, es decir, el Capital Intelectual, definido como el material intangible, conocimiento, información, experiencia, que puede utilizarse para crear valor[11].

Como se mencionaba anteriormente la cultura hace parte de los pilares para que el servicio al cliente se de no solo en las personas que tiene contacto directo con el cliente, sino en toda la organización por esta razón la cultura organizacional "Conjunto de valores, creencias, actitudes, reglas y procedimientos compartidos que reflejan la vida de una organización"[12], comprende la importancia de que toda una organizaciones esté conectada con su cliente.

---

11 STEWARD, T.A. 1997, La nueva Riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual. Granica. Buenos Aires.

12SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencias estratégica. p.111.

Por tal motivo es fundamental profundizar este elemento administrativo, dado que en este momento el Fondo de Empleados de Carval no tiene una buena imagen ante sus clientes y el entorno en general, debido a diversos inconvenientes internos, que han hecho que se difumine la cultura empresarial.

Para establecer una gerencia del valor, donde el servicio al cliente, pueda ser utilizado como el concepto alrededor del cual, se implementa un nuevo tipo de cultura, es necesario preguntarse si realmente se tiene un ambiente propicio para ello. La cultura organizacional es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales[13]. La gerencia de valor, promovida como lo que debería ser una nueva cultura empresarial, enfoca la toma de decisiones hacia el permanente mejoramiento de los denominados promotores del valor en la empresa. Ello implica realizar un trabajo de readaptación del pensamiento gerencial en todos los niveles de la organización permitiendo que a todos los funcionarios participes en la toma de decisiones midan el alcance de éstas en términos del posible valor que puedan crear o destruir. Una adecuada implementación de esta metodología provee a los tomadores de decisiones en todos los niveles de la organización la información correcta y los incentivos para enfocarlas hacia la creación de valor.
Para esto, las empresas modernas deben propiciar una cultura de alto desempeño, orientada al futuro y con perspectiva de largo plazo, de aprendizaje continuo, flexible, dinámica, innovadora, con estructuras planas, líquidas, matriciales e informales, con altos niveles de autonomía y autocontrol. De esta forma, las personas ejercerán sus labores, de una manera más responsable, con compromiso y sentido de pertenencia por la institución, por lo cual habrá campo para la creatividad, la innovación y la participación activa para generar valor a la empresa, que es finalmente el objetivo que se busca alcanzar.

13SILICEO AGUILAR, Alfonso. Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Mc Graw Hill Inc., 1999. p. 129-130.

No es fácil, adaptar a una organización a esta nueva cultura, es una tarea dispendiosa, pero necesaria, sobre todo cuando el pensamiento gerencial es paternalista y desea seguir administrando como hace varias décadas atrás, sosteniendo la premisa que lo pasado fue bueno porque permitió mantener la compañía, pero es importante resaltar, que lo pasado fue bueno en otro tiempo, mientras duró, pero el mundo evoluciona y con él, las prácticas administrativas, por esta razón la visión de los administradores debe estar enfocada a mostrar esta perspectiva a los asociados captando el cien por ciento de los empleados, demostrando todas las habilidades y destrezas intelectuales para replantear los valores, conductas, prácticas y pensamientos de la organización que le permitan a ésta, sobrevivir en un entorno orientado al servicio, de economía abierta, diversificado, fuertemente competido, globalizado, cambiante, impredecible y complejo.

Cuando una organización comprende que es el servicio, como lo puede mejorar, que estrategias puede construir para que sea continuo y además adopta una cultura empresarial podemos decir que se está desarrollando organizacionalmente

Teniendo en cuenta que se quieren realizar cambios internos en FONCARVAL, Warren G. Bennis menciona en este párrafo lo que podría ser la ventaja competitiva en cuanto a una organización mutualista, “(DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como el ritmo vertiginoso del cambio mismo”[14]

El desarrollo organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional,

14 BENISS WARREN G. Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. México 1973.

condición indispensable en el mundo actual, el cual se caracteriza por la competencia a nivel nacional e internacional. Por estos tiempos donde todo evoluciona constantemente se ha tenido que ir rápidamente a adquirir los recursos que se vuelven escasos y somos llamados a ser efectivos.

Es así como el desarrollo organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización teniendo en cuenta las necesidades, exigencias o demandas. De esta forma, la atención se concentra en las acciones de las personas que conforman un grupos de trabajo, en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos, en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en el liderazgo. Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. Teniendo en primer lugar las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el Desarrollo organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa. Cada decisión, proyecto y programa que se asume y se ponga en práctica, debe ser siempre el adecuado, que permita a la empresa imponer sus políticas, procedimientos y reglas, de tal manera que la organización se acerque lo más posibles a sus objetivos y metas, los cuales deben ser claros y precisos. Un estudio constante de estos nos asegura el éxito antes de ponerlos en práctica, de tal manera, que no nos enfrentemos a sorpresas desagradables.

La importancia que se le da al Desarrollo organizacional nace del recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización.

La palabra cambio se ha hecho familiar en casi todas las organizaciones por no decir que en todas y se ha convertido en un protagonista del que hacer empresarial o un área más de trabajo la cual está en constante movimiento y de igual forma tendrá que estar la organización. Hoy, el paradigma parece ser " quien no se adapte al cambio morirá en el camino".

Como podemos ver ahora es un concepto universal el decir que son las grandes organizaciones las que mueven no solo un país si no muchos países, ya que manejan la multitud a su antojo, ¿pero cómo pueden lograr esto?, la verdad es que hay que tener muy encuentra esta lectura ya que por medio del desarrollo organizacional podemos tomar medidas en el asunto sobre lo que aqueja a una organización y como salir de algún o algunos problemas que obstaculizan el libre comercio ya que podemos tener tanto obstáculos internos como externos que nos impidan evolucionar en el mercado, lo que me representaría una restructuración de mis métodos de trabajo un cuestionamiento organizacional interno que me permita saber y reconocer mis fallas.

La palabra desarrollo organizacional es sinónimo de cambio, lo que nos permite tener una visión amplia del DO ya que si se procede al DO es porque queremos reestructurar y de algún modo hay algo que no está funcionando bien, se debe tener en cuenta los tres criterios al realizar un cambio organizacional:

1. Responder a las necesidades de cambio.
2. Hacer partícipes a los miembros de la organización de estés cambios.
3. Llevar al cambio a una cultura organizacional.

La cual es de gran importancia es estos cambios, ya que cada persona siempre busca su beneficio y no el de la organización como tal ya que, además siempre se le ha tenido miedo al cambio, esto hace que los integrantes de una organización se reduzcan a estos procesos de restructuración o DO. Cuando una organización no tiene claro sus objetivos, no tiene claro sus funciones y la importancia de cada una de las personas que integran la organización hay un gran problemas ya que podemos tener una estructura organizacional buenísima pero no sabemos cómo manejarla, lo que nos dejara en desventaja con la otras organizaciones que no son tan avanzadas pero que tiene una organización muy bien estructurada en la parte humana para un trabajo colectivo.

Cuando hablamos de DO estamos hablando de una estructura a seguir, para cambiar la nuestra de acuerdo a nuestros objetivos; es entrar a analizar las mejores prácticas, modificar o retroalimentar nuestro plan de trabajo para lograr el cumplimiento de nuestro objetivos y la estabilidad de la empresa.
Para concluir, podemos decir que el proceso de cambio juega un papel importante en las organizaciones. La estrategia de progreso consiste en ejercer un dominio sobre el cambio. Aparece el concepto Desarrollo organizacional o DO, que se preocupa de conocer y entender las conductas de las personas para afrontar y dirigir en mejor forma los cambios y vencer la resistencia cambio a estos. Es muy claro el aporte mutuo entre trabajador y empresa, ambos responsables, comprometidos y verdaderos agentes de cambio que permitirán una efectiva y renovada gestión en la organización que nos permita estar en la vanguardia.

Pero para entender un poco más al cliente, como piensa, como siente que espera del prestador del servicio es importante no solo conocer la psicología del consumidor sino su forma de entender y expresarse.

Las organizaciones han adoptado un enfoque de gestión centrado en el cliente, fundamentado en un plan estratégico para ser competitivos, en el análisis y la investigación del mercado con el propósito de comprender al consumidor, en el marco individual, grupal y organizacional, su entorno y las variables situacionales, sociopolíticas y macroeconómicas que inciden en el proceso de toma de decisión.
El estudio del comportamiento del consumidor para conocer por qué y cómo adquieren productos y servicios, hábitos de consumo, si son leales a las marca y mantiene relaciones a largo plazo con las compañías, esto se convierte en la piedra angular para la viabilidad y rentabilidad de las empresas; debido a que la competitividad de una compañía depende de la aceptación que reciba por parte de los consumidores quieres tiene el poder de controlar su participación en el mercado.

La empresa exitosa de hoy, comprende el impacto y el alcance del consumidor, su presente y futuro en su participación en el mercado. Consciente de ello, orienta sus recursos, procesos, enfoques de gestión y estrategias a la comprensión y satisfacción de sus clientes, innovando de manera permanente para articularse con las necesidades de los mismos, en este entorno cambiante y el alto riesgo que presenta el mundo de hoy.

Desde la perspectiva de la psicología del consumidor podemos comprender que los clientes son sensibles a ciertos parámetros que inciden en la decisión de comparar: las promociones, los precios, la publicidad en folletos, siento esta ultima la más efectiva y rápida en el proceso de decisión ya que deja ver las características y bondades que tiene el producto y/o servicio, permitiendo que el consumidor decida adquirirlo porque satisface sus necesidades y expectativas[15]

El PNL o programación neurolingüística, "Es el estudio de la experiencia humana subjetiva, cómo organizamos lo que percibimos, cómo revisamos y filtramos el mundo exterior mediante nuestros sentidos. La Programación Neurolingüística es una escuela de pensamiento pragmática que provee herramientas y habilidades para el desarrollo de estados de excelencia en comunicación y cambio. La teoría actual de la Programación Neurolingüística (PLN) nos dice como codificar el aprendizaje y las experiencias dentro de nuestro cerebro, lo cual afectan significativamente nuestra conducta. Además de proporcionarnos las habilidades y herramientas para la excelencia individual y colectiva, estableciendo un sistema de supuestos acerca de las realidades de los seres humanos, los procesos comunicacionales y de cambio."[16]

15 Universia Business Review-Actualidad Económica primer trimestre 2007 pág 104-113

16 www.freelancecolombia.com/articulos/liderazgo-programacion_neurolinguistica.php. visitada el 30 de octubre de 2010

Es de vital importancia conocer a nuestro cliente interno y externo, por esta razón la comunicación neurolingüística es una gran herramienta para conseguir una comunicación eficaz, siempre y cuando logremos identificar rápidamente el canal de comunicación de nuestro cliente (visual, auditivo o kinestésico).

Desde el primer momento en que se tiene acercamiento con el cliente se debe construir una relación de confianza para que el cliente tenga la oportunidad de darse cuenta que nuestro producto es el mejor, por esta razón es necesario saber escuchar y analizar al cliente para poder determinar si está observando, escuchando o sintiendo.

Esta ciencia no hace ningún juicio de valor sobre el comportamiento de las personas, sino que se vale de la observación para determinar los canales de comunicación de la misma.

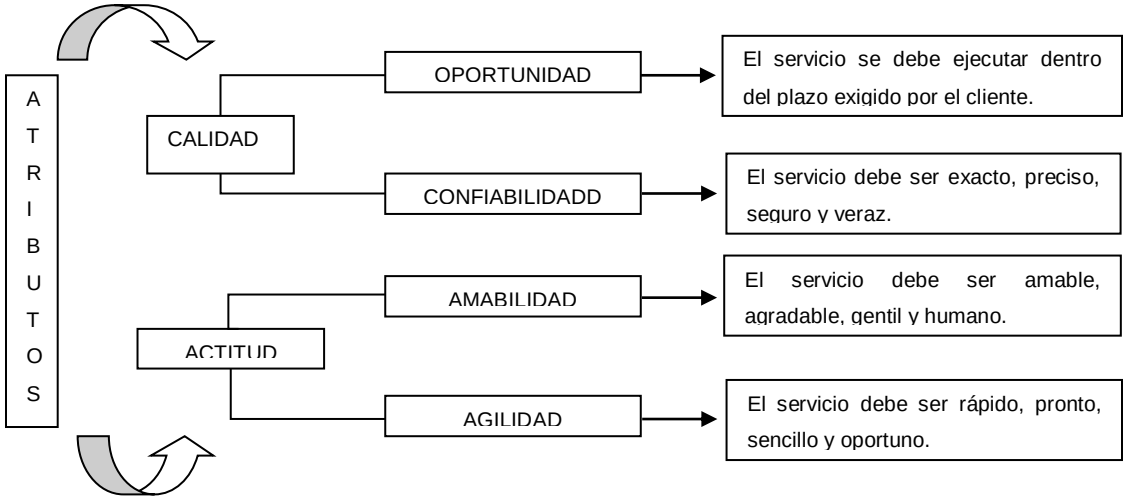
Para realizar el plan de mejoramiento al servicio al cliente de FONCARVAL es primordial conocer al cliente, ya que es una empresa de servicio, la cual debe estar en contacto constante con el asociado, como lo señala Jhond Grinder, co-creador de esta disciplina durante los 70 “La PNL reconoce que las personas utilizan, a nivel inconsciente, distintos sentidos para comunicarse o procesar la información. Cada uno privilegia un canal determinado para interactuar, que puede ser visual, auditivo o relacionado con el movimiento"[17].

17 http://www.ganaropciones.com/PNL.htm

4.2 MARCO CONCEPTUAL

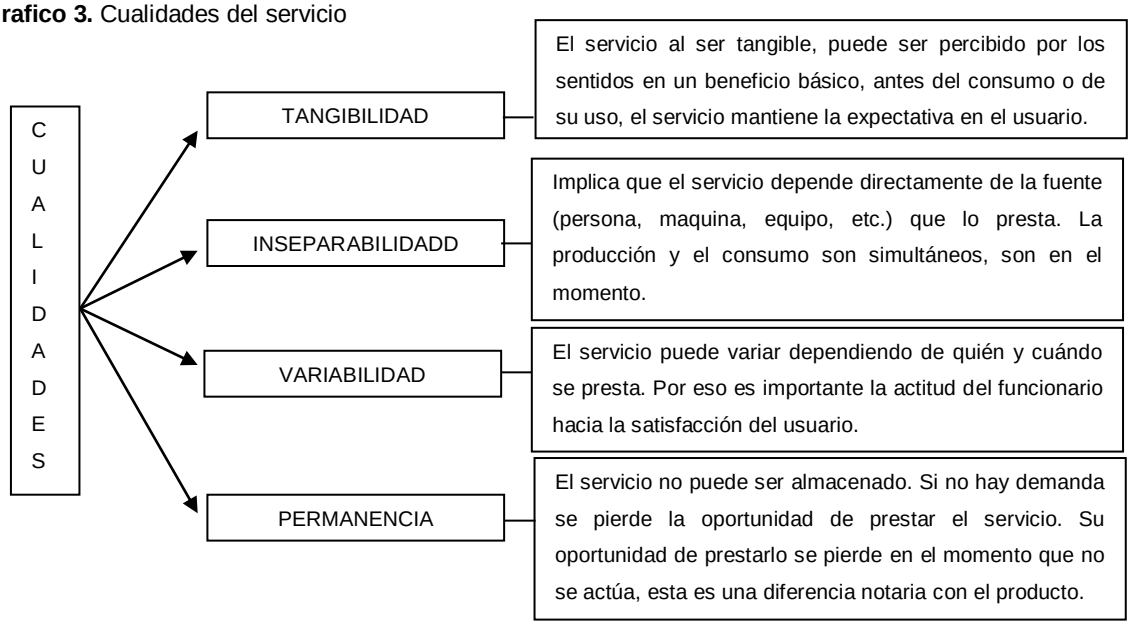
Teniendo en cuenta los conceptos mencionados anteriormente por los autores, podemos decir que el **servicio** es la satisfacción del gusto y las necesidades del cliente a través de un contacto de parte y parte (emisor y receptor). El servicio debe involucrar un concepto de calidad que involucra: atención inmediata, comprensión de lo que quiere el cliente, atención completa y exclusiva, trato cortés, prontitud y eficiencia en la respuesta y atención y solución de reclamos

Grafico 2. Atributos del servicio



Fuente: El servicio en acción la única forma de ganar todos – Jorge Eliecer Prieto Herrera

Grafico 3. Cualidades del servicio



Fuente: El servicio en acción la única forma de ganar todos – Jorge Eliecer Prieto Herrera

El **Cliente** es considerado por Albretch y Zemke (1985)[18], "el centro de todo", lo cual obliga que los demás componentes lleguen a enfocarse en él de manera que sus tareas más importantes sean llegar a conocer y entender al cliente.
Actualmente las organizaciones están creciendo debido a los requerimientos como consecuencia de la globalización de los mercados siendo el cliente el mayor responsable con sus exigencias, quienes cada día se vuelven complejos, obtiene más conocimiento lo que les permite hacer una mejor elección, por lo que la calidad ya no se puede considerar un valor agregado sino que debe venir implícito en el producto, bien o servicio.

Los productos van y vienen. El reto de las empresas se centra en que sus clientes duren más que sus productos. Tienen que considerar más los conceptos ciclo de

18 ALBRECHT, Karl y BRADFORD. La excelencia en el servicio. Bogotá D.C. 3r editores Ltda 1993 p.1-23

vida del mercado y ciclo de vida del cliente en lugar del concepto ciclo de vida del producto.[19]

Podemos decir que cliente es una persona, empresa u organización que adquiere un producto, bien o servicio de forma voluntaria el cual necesita o desea por sí mismo, la organización, empresa o persona que ofrece producto o servicio, su principal motivo es el de crear, producir y comercializar.

Los clientes se dividen en dos clases **Internos**[20] que son aquellas personas dentro de nuestra organización cuyas acciones influyen en la calidad del servicio prestado a los clientes externos. En una relación cliente-proveedor dentro de la misma organización, es aquella persona que espera que le presten un servicio.

Los **externos**[21] es aquel que no pertenece a la empresa y que percibo el producto o servicio.

Al unir estos dos conceptos podemos hablar de **servicio al cliente**[22], es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado, además de asegurar un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.

Para poder culminar la excelencia en el servicio al cliente es necesario que el **prestador del servicio** atienda a los usuarios para escuchar y resolver sus

19 KOTLER Philip. Los 80 Conceptos Esenciales del Marketing de la A a la Z. Pearson Educación S.A. 2003. p.8 y 9.

20 http://www.elcomercial.net/diccionario/c.htm. visitada el 01 de noviembre de 2010.

21 www.qualityclub.cl/basica.doc. visitada el 01 de noviembre de 2010

22 http://es.wikipedia.org. Visitado el 01 de noviembre de 2010

problemas o emergencias de la manera más conveniente, de esta manera el cliente califica que tan competente es el empleado para atenderlo correctamente, si es cortes, si conocer la empresa donde trabaja, los productos y servicios que ofrece, su postura al atender, la forma de hablar, en fin se es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.

La empatía es una de las características más importantes que debe tener el prestador del servicio porque incluye la facilidad de contacto, un buen nivel de comunicación es decir el cliente desea ser tratado como si fuera el único.

La **satisfacción** es el cumplimiento de los requerimientos establecidos para obtener un resultado que el sistema desea alcanzar y buscar que dependa tanto del servicio prestado, como de los valores y expectativas del propio usuario, además de contemplarse otros factores, tales como el tiempo invertido, el dinero entre otros. La satisfacción del usuario puede tenerse en cuenta como un indicador de la evaluación de rendimiento y debe ser considerado como tal, en la planificación de la organización.

El **mejoramiento** es un proceso que describe muy bien los que es la esencia de la calidad y refleja lo que la empresa necesita hacer si quieren ser competitiva a lo largo del tiempo, donde la perfección nunca logra pero siempre se busca.

El **Capital Humano:** saber cómo, educación, calificación vocacional, conocimiento relacionado con el trabajo, valoración ocupacional y sicométrica, competencias relacionadas con el trabajo, espíritu emprendedor, capacidad de innovar, habilidades proactivas y reactivas, capacidad de cambiar.

El **Capital Estructural:** propiedad intelectual: patentes, derechos de diseño, secretos comerciales, marcas registradas, marcas de servicio.

El **Capital Relacional:** Marcas, relaciones con los clientes, lealtad del cliente, nombre de la compañía, órdenes de espera, canales de distribución, colaboración con los negocios, acuerdos de licencias, contratos favorables, acuerdos de franquicias, rentabilidad por cliente, rentabilidad por producto.

Cooperativismo El concepto de cooperativismo, tiene un sentido determinado y preciso. Corresponde a un sistema económico definido, con base en una doctrina y en unos principios narrativos, cuya aplicación está representada en la Sociedad Cooperativista.

Las **Cooperativas** son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, quienes participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres seleccionados para representar y administrar las cooperativas son responsables ante los socios. En las cooperativas de primer grado, los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto), y las cooperativas de otros grados también están organizadas de forma democrática.

El **sector solidario** es el sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.

Fines de la economía solidaria son promover el desarrollo integral del ser humano. Generar prácticas que consoliden una corriente vivencial de pensamiento solidario, crítico, creativo y emprendedor como medio para alcanzar el desarrollo y la paz de los pueblos. Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa. Participar en el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social. Garantizar a sus miembros la participación y

acceso a la formación, el trabajo la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna.

Principios de la Economía Solidaria

1. El ser humano, su trabajo y mecanismos de cooperación tienen primacía sobre los medios de producción.
2. Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.
3. Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.
4. Adhesión voluntaria, responsable y abierta.
5. Propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción.
6. Participación económica de los asociados, en justicia y equidad.
7. Formación e información para sus miembros, de manera permanente, oportuna y progresiva.
8. Autonomía, autodeterminación y autogobierno.
9. Servicio a la comunidad.
10. Integración con otras organizaciones del mismo sector.
11. Promoción de la cultura ecológica.[23]

ASOCIACIONES MUTUALES: según el decreto 1480 de 1989, las asociaciones mutuales se definen como personas jurídicas de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas libre y democráticamente por personas naturales, inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales y satisfacer sus necesidades de seguridad social.

23 http://ecosolidaria.com/html/sector.html. Visitada el 23 de agosto de 2011

4.3 MARCO LEGAL

4.3.1 Leyes Fondos de Empleados Colombia

Decreto de ley 1481 de 1989[24]

Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes interno, de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los fondos de empleados.

Ley 454 de 1998[25]

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

Circular Externa 007 de 2008[26]

La Superintendencia de la Economía Solidaria modificó la Circular Básica Jurídica, reformando su contenido para armonizarlo con las nuevas disposiciones que el Gobierno Nacional ha expedido para el sector de la economía solidaria.

---

24 http://www.analfe.org.co/. Visitada el 04 de noviembre de 2010.

25 http://www.analfe.org.co/. Visitada el 04 de noviembre de 2010.

26 http://actualicese.com/actualidad/2008/10/29/confecoop-expedida-circular-basica-juridica-de-la-supersolidaria/ visitada el 04 de noviembre de 2010

Como fruto del trabajo realizado, se expidió la nueva Circular Externa 007 de 2008, vigente a partir del 27 de octubre, mediante la cual se definen lineamientos para las cooperativas y demás entidades sometidas a la vigilancia de la Superintendencia, “con el propósito de construir entidades solidarias confiables”, como lo afirma dicha entidad.

Sin embargo, de acuerdo con lo informado por la Superintendencia, se introdujeron modificaciones en temas como la constitución de cooperativas de ahorro y crédito, multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito, donde se distinguen la autorización para constituir a la entidad y la autorización para el ejercicio de la actividad; también se imparten instrucciones sobre el lavado de activos y financiación del terrorismo –Siplaft- y se establece que el oficial de cumplimiento deberá posesionarse ante la Superintendencia para ejercer el cargo.

Así mismo, se prevé que la apertura, traslado o cierre de oficinas de cooperativas de ahorro y crédito, puede hacerse sin la previa autorización de la Superintendencia, siempre que se cumpla con los requisitos exigidos, con excepción de las entidades que se encuentran sometidas al régimen de autorización individual.

Por otra parte, se introduce un régimen de insolvencia patrimonial de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 1116 de 2006 y se adopta el trámite de solicitud de autorización de asociación de personas naturales en organismos de segundo grado de carácter económico.

En lo relativo a las actuaciones ante la Superintendencia, se introducen ajustes de acuerdo con la Ley 962 de 2005 sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos.

Adicionalmente, se incluye la obligatoriedad de registro del libro de juntas de vigilancia o de los órganos equivalentes y se recomienda la adopción de códigos de buen gobierno.

En cuanto a las intervenciones administrativas forzosas, se señalan los requisitos para la conformación de la lista de agentes especiales, liquidadores, contralores y revisores fiscales, se reúne la información base para efectuar seguimiento a estos procesos y se fijan parámetros para la fiscalización de las entidades en liquidación forzosa.

Decreto 3081 de 1990[27]

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.

Decreto 2649 de 1993[28]

Por el cual se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia

4.3.2 Estatutos del Fondo de Empleados de Carval de Colombia

(Ver anexos)

27 http://www.analfe.org.co/. Visitada el 04 de noviembre de 2010.

28 http://actualicese.com/normatividad/2001/decretos/D2649-93/1D2649-93.htm

4.4 ANTECEDENTES INVESTIGACIÓN

La Organización Mundial de Comercio, informa que los servicios a nivel mundial son responsables del 65% del PIB y el 70% del empleo mundial, del 25% de las transacciones comerciales, llegándose a estimar que en el 2010 cerca del 75% del total del comercio mundial estará constituido por las negociaciones de servicio.

En Colombia el sector servicios representa el 63% del Producto Interno Bruto (PIB) y genera cerca del 75% de los empleos en el país y el 15% de nuestras exportaciones; en actividades como turismo, transporte, salud, educación, telecomunicaciones, finanzas e investigación y desarrollo.

El primer concepto que interesa a la presente investigación, son las variables a considerar para el mejoramiento del servicio al cliente dentro de una organización; a continuación se presentan algunos estudios que de igual manera han abordado la temática investigativa de interés para este proyecto.

En el año 2000 se diseñó una plan estratégico para la cooperativa Gran Cooperativa de energía eléctrica y recursos naturales - GRANCOOP[29], para incrementar el número de asociados y mejorar la imagen de la cooperativa, situación que fue asociada por la fuerte crisis del sector cooperativo a partir del año 1997, sumando a este la carencia de estos adecuados parámetros y objetivos pertinentes al mejoramiento de la calidad y el servicio de atención al cliente, en el corto mediano y largo plazo. Para el desarrollo de esta investigación se aplica un trabajo de campo mediante aplicación de una encuesta, que permitió identificar los factores que estaban causando el retiro masivo de los asociados teniendo en cuenta que el número inicial de asociados eran de 2.262 en el año 1996 pasó a

29 BERMEO L. Jaime y CRUZ G. Jorge E. Plan Estratégico para la Cooperativa GRANCOOP 200 -2003. Tesis Administración de Empresas. Universidad del Valle 2000

tener en el año 1999 un total de 794 asociados. A partir de los resultados que evidenciaron un alto porcentaje de insatisfacción de los asociados en la atención y servicio al cliente, de mora en la atención, poca amabilidad por parte de los empleados e insatisfacciones incomodas para la espera de los asociados, lo cual llevó a diseñar un plan de acción para el mejoramiento en el servicio y atención, un mejoramiento adecuado de la competitividad en la calidad e innovación de área de servicio y atención al cliente del 80%, disminuir el estrés del personal que tiene a su cargo la atención al asociado para mejorar la competitividad de esta área, agilizar el servicio sin desmejorar la atención al asociado y lograr un posicionamiento en la gama y numero de servicios dentro del mercado cooperativo a nivel regional y adecuación de los espacios se servicio y atención al cliente a través de la instalación de sillas reclino maticas que permitan brindar mayor comodidad en la espera de los asociados.

En el año 2005 se realizó una investigación de la Cooperativa Educadores y Empleados del Choco COODEEMCHOCO, sobre la formulación de un plan estratégico para el mejoramiento del servicio y atención al cliente utilizando un tipo de estudio exploratorio descriptivo, el cual les permitió identificar las características demográficas de la población, las formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación y el número de personas que utilizan el servicio, encontrando insatisfacciones en los asociados que ocasionan retiros masivos, generando una disminución progresiva de los ingreso de la cooperativa, estas insatisfacciones están presentadas en la demora en el trámite de los créditos, la preferencia en el otorgamiento de los mismos y la atención al cliente que es realizada por cualquiera de los funcionarios, debido a que no están definidas las funciones para cada cargo; información obtenida a través de una encuesta realizada a los asociados de la cooperativa, gracias a estos resultados pudieron identificar las insatisfacciones de los asociados y a su

vez formular un plan estratégico para el mejoramiento del servicio y la atención al cliente.[30]

Teniendo en cuenta las investigaciones anteriores, que hacen énfasis en la importancia del servicio al cliente, evaluando el servicio que ofrecen las organizaciones en este caso del sector solidario las cuales necesitan conocer las percepciones de los clientes, sus demandas, expectativas y deseos, los cambios en los estilos de vida y los sistemas de valores, así como los distintos tipos de cliente que tiene y que espera de la atención cada uno de ellos. En este sentido, es mucho más adecuado metodológicamente hablando una aproximación cualitativa que cuantitativa.

Un estudio cualitativo aporta un diagnostico significativo y permite identificar claramente los aciertos y los errores, los aspectos positivos y negativos, los detalles de mayor y los de menor eficacia de las acciones que se hayan realizado, propias de la competencia.

Tomando como base estas investigaciones es evidente mejorar el servicio al cliente del sector solidario (Fondo de Empleados y Cooperativas), teniendo en cuenta que es un sector muy vulnerable, que debe ofrecer un valor agregado diferenciador en el servicio que brinda a sus asociados, debido a que la competencia directa (Bancos) ofrecen una gran variedad de productos y servicios que dejan en desventaja al sector solidario, por esta razón es necesario el diseño de planes estratégicos para el mejoramiento del servicio al cliente a corto plazo que permita la fidelización de los asociados y la captación de nuevos clientes potenciales; debido a que la cultura financiera de los clientes se ha incrementado así como es mayor la cantidad, variedad y riqueza de los comportamientos

30 BORJAS S. Ana Rosina y ALEGRIA C. Olga Ximena. Formulación de un plan estratégico para el mejoramiento del servicio y atención al cliente en la Cooperativa de Educadores y Empleados de Chocó COODEEMCHOCO. Tesis Administración de Empresas. Universidad del Valle 2005.

financieros. Existe más atención hacia la rentabilidad de los ahorros, mayor predisposición al uso del crédito, una utilización más intensa y variada de los medios de pago. Todo esto hace que un cliente entrenado, ágil, desenvuelto y flexible a las necesidades de cliente. Esta es una posición de menor debilidad y existe una mayor sensibilidad a la calidad de la atención al cliente en el escenario actual. Hay un nuevo nivel de exigencia que de intolerancia ante un trato que puede percibir como frio o desagradable.

En Colombia, el llamado Sector de la Economía Solidaria se conformó siguiendo un proceso lento de consolidación, que empezó en 1931 con la expedición de la Ley 134 de ese mismo año, permitiendo la organización de entidades cooperativas en distintos ramos, pero, particularmente en los primeros años, se fomentó el cooperativismo de ahorro y crédito. Los primeros fondos de empleados comenzaron a organizarse en el país hacia 1936, en determinadas empresas, especialmente de Medellín, en el Departamento de Antioquia, donde algunos grupos de trabajadores reunían ciertos ahorros para así celebrar al final de año las fiestas de diciembre. A estas iniciativas voluntarias y solidarias se le conoció con el nombre de “Natilleras”. En este proceso de organización, de otro lado, algo que contribuyó a la creación de los fondos de empleados en Colombia, fue el apoyo brindado por las empresas, motivado porque hasta ese momento eran directamente los patrones los que les concedían préstamos a sus empleados y esto se les estaba convirtiendo en una carga más para las organizaciones. En un principio estas organizaciones, como no tenían normatividad, actuaban de hecho y no de derecho, y el Estado, al ver la importancia que estaban tomando, optó por legalizarlos mediante un registro que hacían en la Sección Jurídica de los Departamentos o Secretarías de Gobierno.

Con el Decreto Ley 1587 del año de 1963, los fondos de empleados empezaron a ser reconocidos por Ley. Pero, infortunadamente, esta norma resultó declarada nula por el Consejo de Estado en 1975. En 1981 el Gobierno expidió el Decreto

3381, el cual, en 1984, corrió la misma suerte que la Ley anterior. Al ser declarada la nulidad de esta segunda Ley, los fondos de empleados volvieron a quedar en un limbo legal, lo cual los obligó a regirse por sus propios estatutos y para ciertos efectos lo hacían por medio de la Ley vigente para las cooperativas o por el Código Civil. En 1988 con la expedición de la Ley 79 para las cooperativas, el Gobierno, bajo este amparo, promulgó una norma especial para este tipo de organizaciones a través del Decreto Ley 1481 de julio de 1989, con el cual se reconoce a los fondos de empleados como entidades legalmente constituidas y a su vez son reconocidas por el Estado y se determinó la naturaleza de los fondos de empleados, sus características, reglas para la constitución, regímenes de responsabilidad y sanciones y se dictan otras disposiciones para su fomento. De otro lado, el Art. 2 de ese Decreto define a estas organizaciones de la siguiente manera: “Son empresas asociativas, de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas por trabajadores dependientes y subordinados” que en otras tienen un vínculo asociativo. El mismo Decreto define las características de los Fondos de empleados, las cuales son:

1. Que se integren básicamente con trabajadores asalariados.
2. Que la asociación y el retiro sean voluntarios.
3. Que garanticen la igualdad de los derechos de participación y decisión de los asociados sin consideración a sus aportes.
4. Que presten servicios en beneficio de sus asociados.
5. Que establezcan la irrebatibilidad de las reservas sociales y, en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.
6. Que destinen sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social y al crecimiento de sus reservas y fondos.
7. Que su patrimonio sea variable e ilimitado.
8. Que se constituyan con duración indefinida.
9. Que fomenten la solidaridad y los lazos de compañerismo entre los asociados.

10. Que contemplen en su objeto social, el ejercicio de una actividad socioeconómica, tendientes a satisfacer necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de servicio comunitario.
11. Tener establecido un vínculo asociativo, fundado en los principios y fines contemplados en la Ley 454 de 1998.
12. Establecer en sus estatutos un monto mínimo de aportes sociales no reducibles, debidamente pagados, durante su existencia.
13. Integrarse social y económicamente, sin perjuicio de sus vínculos con otras entidades sin ánimo de lucro que tengan por fin promover el desarrollo integral del ser humano.

En el año de 1995 se expidió el Decreto 2150, a través del cual se elimina el trámite para el reconocimiento de la Personería Jurídica de los fondos de empleados, que debía hacerse ante el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas, DANCOOP.

Con Ley 454 de 1998 y a través de estas organizaciones, los patrones pueden colaborar en la creación y desarrollo de los fondos de empleados y pueden vigilar los recursos a ellos asignados. En ella se establece el marco jurídico del Sector de la Economía Solidaria y los fondos de empleados forman parte de esta ley. En esta Ley se transforma a DANCOOP en Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, DANSOCIAL y se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, SUPERSOLIDARIA.

Actualmente el presidente, Juan Manuel Santos, avaló la creación del nuevo banco cooperativo, una interesante plataforma que permitirá cimentar las bases para el crecimiento de las más de diez mil empresas solidarias de Colombia y un ejemplo para los países de la región. Errores del pasado son un capital fundamental para hacer de esta oportunidad un sólido proceso de apoyo y crecimiento sostenido. Para ello la integración desde la base, pero también desde

cada una de las empresas cooperativas, se constituye en una búsqueda fundamental que ya está en los principios, pero poco se aplica.[31]

La creación del Banco de segundo[32] piso para el sector solidario permite formalizar la economía, ya que el 60% de está es informal, este banco contara con las mismas garantías de las demás entidades financieras. El presidente Santos ve en este proyecto la oportunidad de crear créditos de vivienda por medio de estas cooperativas que permitan dinamizar el sector y darle la oportunidad a la economía solidaria de consolidarse y fortalecerse en el ámbito financiero, "Vamos a apoyarlos para que amplíen la oferta de créditos de vivienda y para que más familias colombianas puedan cumplir su sueño de tener eso que todo el mundo quisiera, un hogar propio"[33]. El sector solidario debe tener muy en cuenta los errores que se cometieron en el paso como en el caso de BANCOOP, el cual tuvo que liquidarse en 1999, porque no se tenía un conocimiento amplio sobre este ámbito financiero. El futuro del cooperativismo financiero dependerá de la capacidad de sus administradores para renovarse y migrar hacia pilares más sólidos de gobierno corporativo y de administración general del riesgo en operaciones pequeñas.

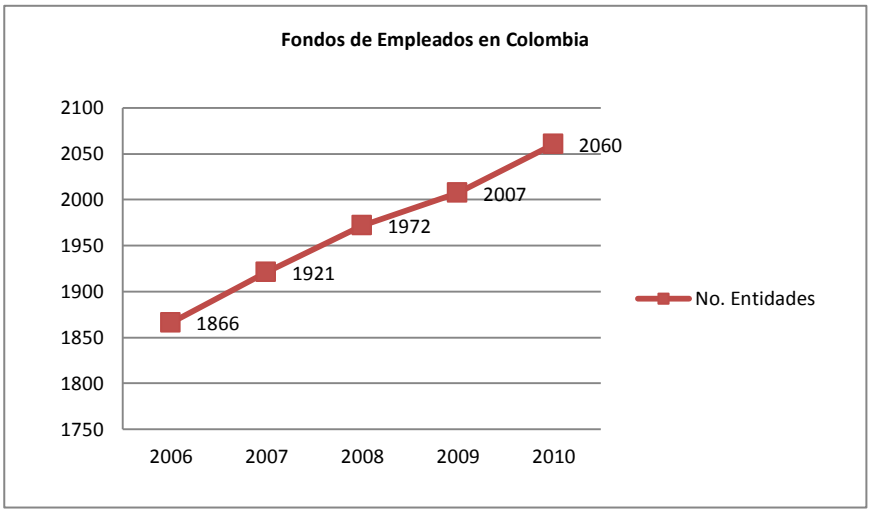
Como se mencionaba anteriormente los Fondos de Empleados tienen una enorme ventaja frente al sector financiero por conocer de primera mano, las necesidades de los asociados y su grupo familiar, por lo tanto permite tener una amplia cobertura.

31http://www.gestionsolidaria.com/dmdocuments/GESTION447.pdf. Visitada el 26-08-2011

32http://coopcrucial.com/noticiaDetalle.php?id=1

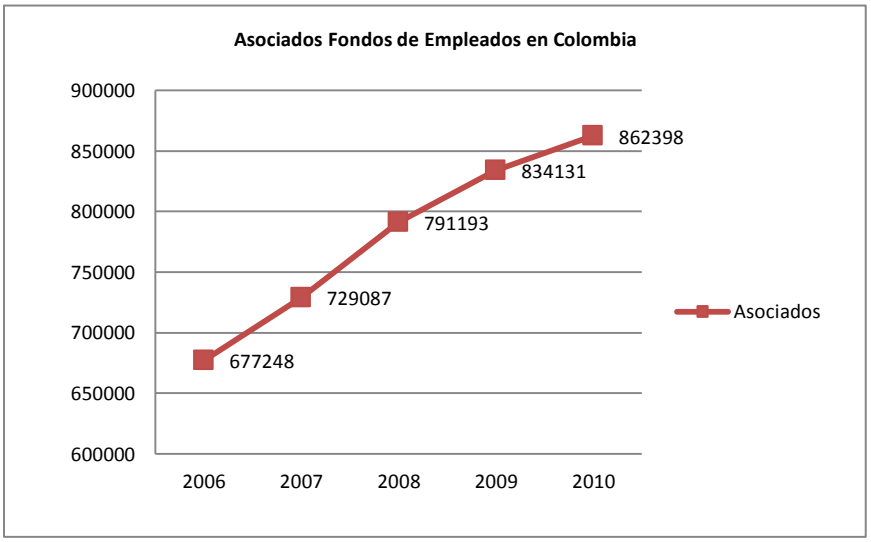
33www.dinero.com/Imprimir.aspx?idItem=106151. Visitada el 19-08-2011

Gráfico 4. Fondos de Empleados en Colombia



Fuente: Confecoop

Gráfico 5. Asociados Fondos de Empleados en Colombia



Fuente: Confecoop

La importancia del sector solidario radica no tanto en los volúmenes que en la actualidad y en el futuro a corto y mediano plazo puede llegar a manejar, sino que apunta a cubrir y favorecer parte de la sociedad que son consideradas como

débiles o no incluidas en el normal desenvolvimiento de la actividad económica nacional.

Los Fondos de empleados se han convertido no solo en una opción de ahorro, sino en la mejor forma para que los colombianos puedan acceder a otros servicios de protección y previsión en un solo paquete con bajos costos.

En el gráfico anterior se muestra que el sector solidario y en particular los Fondos de Empleados vienen creciendo año a año desde del 2006 donde contaba con 1.886 Fondos de Empleados y 677.248 asociados a estas entidades, en 2010 cerró el año con 2060 entidades y un total de asociados vinculas a estas, de 862.398 lo que indica que los Fondos de Empleados han crecido vertiginosamente Aunque la competencia es bastante amplia y con experiencia en el ámbito financiero, los Fondos de Empleados son más cercanos al asociado, por lo tanto, es necesario que se fortalezca el servicio al cliente, teniendo en cuenta los resultados arrojados por las encuestas y el crecimiento de los Fondos de Empleados a nivel nacional.

4.4.1 Situación financiera de los Fondos de Empleados

Los Fondos de Empleados no solo han crecido en número de entidades y asociados sino también en sus principales indicadores financieros, creciendo en un ritmo superior al de la economía nacional y de los otros sectores.

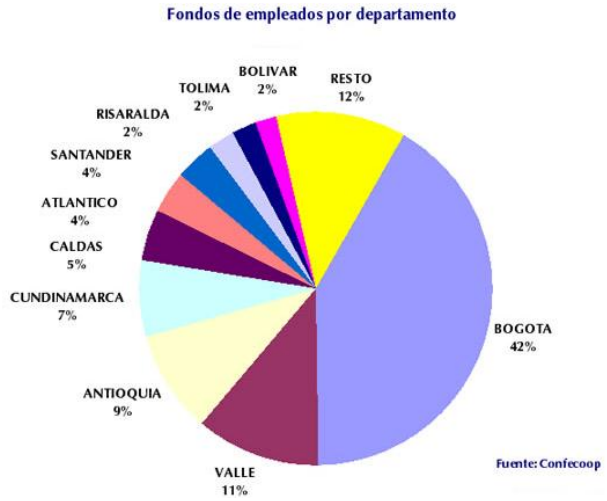
Tabla 1. Crecimiento promedio de los Fondos de Empleados 2006 - 2010

CRECIMIENTO PROMEDIO DE LOS FONDOS DE EMPLEADOS. 2006-2010	
CUENTA	**CRECIMIENTO**
ACTIVOS	**14%**
PASIVOS	**14,20%**
PATRIMONIO	**12,60%**
INGRESO	**10,40%**
EXCEDENTES	**14,50%**
CARTERA	**14,90%**
TOTAL DEPOSITOS	**13,70%**
ASOCIADOS	**5,30%**

Fuente: Analfe

Financieramente los fondos de empleados a nivel nacional se han consolidado diariamente al punto de tener un crecimiento anual del 10% y a nivel departamental el valle del cauca se encuentra en segundo lugar de importancia después de la capital de Colombia Bogotá D.C., según informes de Confecoop.

Gráfico 6. Fondos de Empleados por departamento



Fuente: Confecoop

Tabla 2. Nueve primeros Fondos de Empleados por activo nacional a 2010

NUEVE PRIMEROS FONDOS DE EMPLEADOS POR ACTIVO NACIONAL A 2010

ENTIDAD	SIGLA	ACTIVOS
FONDO DE EMPLEADOS ALMACENES ÉXITO	PRESENTE	88.519.574.441
FONDO DE EMPLEADOS MEDICOS DE COLOMBIA	PROMEDICO	72.737.927.879
FONDO DE EMPLEADOS EMPRESA DE COMUNICACIONES DE SANTAFE DE BOGOTA	FONTEBO	58.704.700.336
FONDO DE EMPLEADOS EMPRESAS PUBLICA DE MEDELLIN	FEPEP	54.433.682.545
CORPORACION FONDO DE EMPLEADOS PARA VIVIENDA DEL INSTITUTO DE SEGUROS SOCIALES Y DEMAS ENR DE LA SEG SOCIAL	COVICSS	51.776.092.902
FONDO DE EMPLEADOS DEL BANCO DE OCCIDENTE	FONDOCCIDENTE	49.435.016.206
FONDO DE EMPLEADOS DEL ICA Y CORPOICA	CORVEICA	49.205.670.126
FONDO DE EMPLEADOS BBVA COLOMBA	FOE	48.068.227.949
FONDO DE EMPLEADOS FEISA	FEISA	46.044.595.533

Fuente: Analfe

Basándose en estos antecedentes surgió el interés de realizar un sondeo con los asociados el cual permite identificar someramente algunas insatisfacciones en el servicio al cliente, siendo este un punto de partida para realizar una investigación detallada.

4.5 MARCO CONTEXTUAL

Tabla 3. Ficha Técnica Fondo de Empleados de Carval de Colombia

FICHA EMPRESARIAL	
ACTIVIDAD ECONÓMICA	Actividad de las Cooperativas financieras y Fondo de Empleados
PRESIDENTE DE LA JUNTA	María Soraida Ríos
INTEGRANTE	Adriana Ríos Correa
RAZÓN SOCIAL	Fondo de Empleados de Carval de Colombia - FONCARVAL
DATOS DE LA EMPRESA	**DIRECCIÓN:** Calle 15 No.32 – 450 Acopi –Yumbo
	TELÉFONO: (2) 6874600
CONTACTO EN LA EMPRESA	**NOMBRE:** Paola Andrea Tamayo
	CARGO: Administradora Financiera y Representante Legal
	TELÉFONO: (2) 6874600

Fuente: Información brindada por la FONCARVAL

4.5.1 Historia

El Fondo de Empleados de Carval de Colombia, pertenece al sector de la Economía Solidaria, por lo tanto es una empresa asociativa, de derecho privado y sin ánimo de lucro.

Además, su actividad se basa en los siguientes principios:

- Autoayuda
- Cooperación
- Solidaridad

En febrero 21 de 1994 en las instalaciones de Carrera primera se dio a cabo la primera Asamblea de asociados para crear a FONCARVAL y el 1 de Julio de 1997 se legaliza y registra formalmente nuestro Fondo.

Los asociados fundadores fueron 36 y actualmente permanecen vinculados:

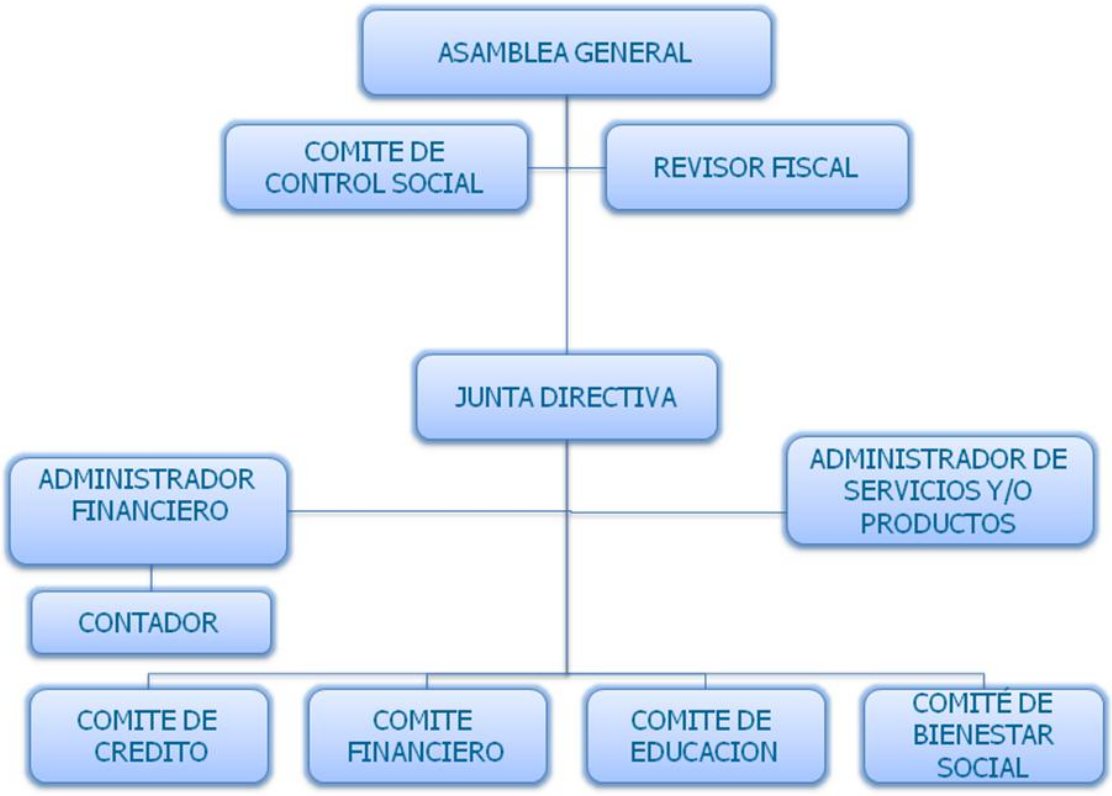
- Luis Galo Cabezas
- Leonardo Cerro
- Liliana Vallecilla
- Carmenza Franco
- Patricia Vallecilla
- Carlos Julio Reina
- Leonardo Vallecilla

4.5.2 Número de asociados

En este momento FONCARVAL cuenta con 272 asociados, captando 79% de los empleados del grupo empresarial Carval de Colombia el cual está integrado por: Carval, Procoval, Bioart y Carleo.

4.5.3 Organigrama

Gráfico 7. Organigrama del Fondo de Empleados de Carval de Colombia



Fuente: Información brindada por la empresa

4.5.4 Misión

La Misión es ser un Fondo de Empleados de cobertura nacional que propicia el bienestar social del asociado y su grupo familiar, ofrecemos oportunidades y alternativas para mejorar sus condiciones económicas y sociales mediante productos, servicios, convenios, programas y proyectos de crédito, ahorro, educación, salud, recreación y solidaridad.

Canalizando la capacidad, actitudes y habilidades de asociados, directiva y empleados comprometidos con la transformación cultural hacia la práctica del ahorro, la generación de nuevos negocios y la vocación de servicio en pos de consolidad nuestra fortaleza empresarial solidaria.

4.5.5 Visión

La visión es ser el pilar del bienestar social del asociado y su grupo familiar consolidando en el ámbito nacional una empresa sólida financieramente capaz de ofrecer beneficios tangibles. Así mismo, alcanzar un alto grado de compromiso fomentado mediante la cultura de ahorro y el espíritu solidario.

4.5.6 Valores

Responsabilidad, honestidad, solidaridad y equidad

4.5.7 Principios

Creatividad, familiaridad, sensibilidad social y fortaleza empresarial.

4.5.8 Portafolio de servicios

Líneas de Ahorro

- Ahorro Navideño
- Ahorro Vacaciones
- Ahorro Voluntario
- Ahorro Familiar
- Ahorro Educativo

Líneas de Crédito

- Libre Inversión
- Educativo
- Extraordinario: Inferior a $1.000.000 con un plazo máximo de seis meses para empezar a pagar el crédito
- Calamidad domestica
- Presta ya: Inferior a $100.000 pesos, el cual no tiene ningún interés y se debe pagar en caja con un plazo máximo de un mes
- Vivienda
- Vehículo
- Refinanciación
- Anticipo de prima

4.5.9 Convenios

- Telefonía**:** Comcel y Movistar
- Electrojapones
- Seguros Bolívar – Pólizas de Vehículo y Póliza de vida.
- Garces Lloreda – SOAT
- Previser
- Aviatur
- Motocicletas Honda

4.5.10 Empleados

El Fondo de Empleados de Carval de Colombia tiene cuatro empleados:

- Directos:
  - ✓ Administrador de Productos y Servicios
  - ✓ Administrador Financiero.

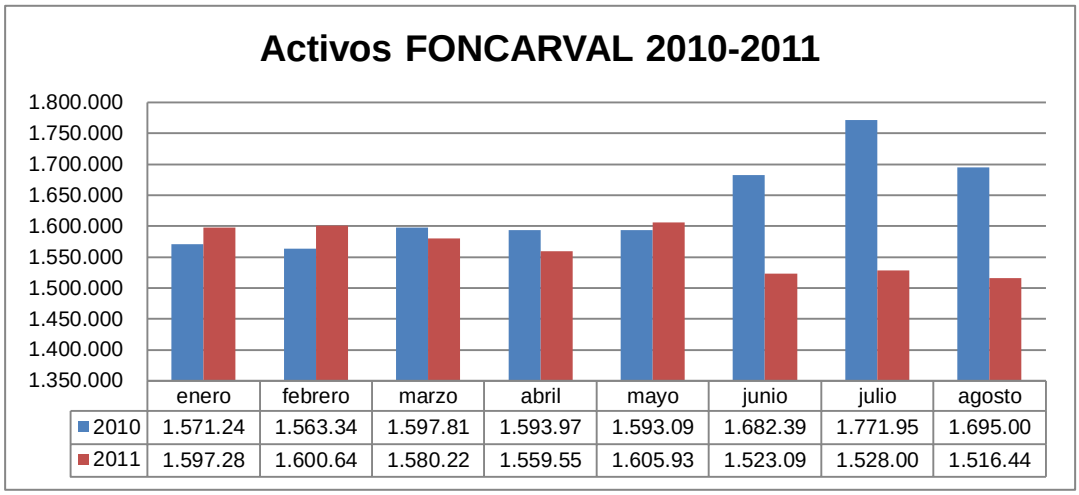
- Indirectos:
    - ✓ Contador
    - ✓ Revisor Fiscal

4.5.11 Análisis financiero de FONCARVAL

El Fondo de Empleados de Carval de Colombia al corte de diciembre de 2010 tenía un total de activos $1.643.571.143, el cual corresponde al 2% del primer Fondo a nivel nacional teniendo en cuenta que el Fondo de Empleados Éxito – Presente cuenta con $88.519.574.441 en activos. Ver Tabla 2.

Durante el 2011 los activos se mantuvieron estables comparados con el 2010 pero finalizando el segundo semestre e inicios del tercero se ha visto una disminución considerable de los activos teniendo una variación del 11% en agosto de 2011 comparada con 2010, lo que nos muestra que la insatisfacción de los clientes es un punto primordial a tratar para el buen funcionamiento de esta empresa. Para tener un panorama más claro del diagnóstico el 75% de los activos pertenece a la cartera de los asociados, por esta razón cuando el asociado se retira y lo desvinculan de la compañía que lo contrato, genera este impacto**.**

Gráfico 8. Activos FONCARVAL 2010 - 2011

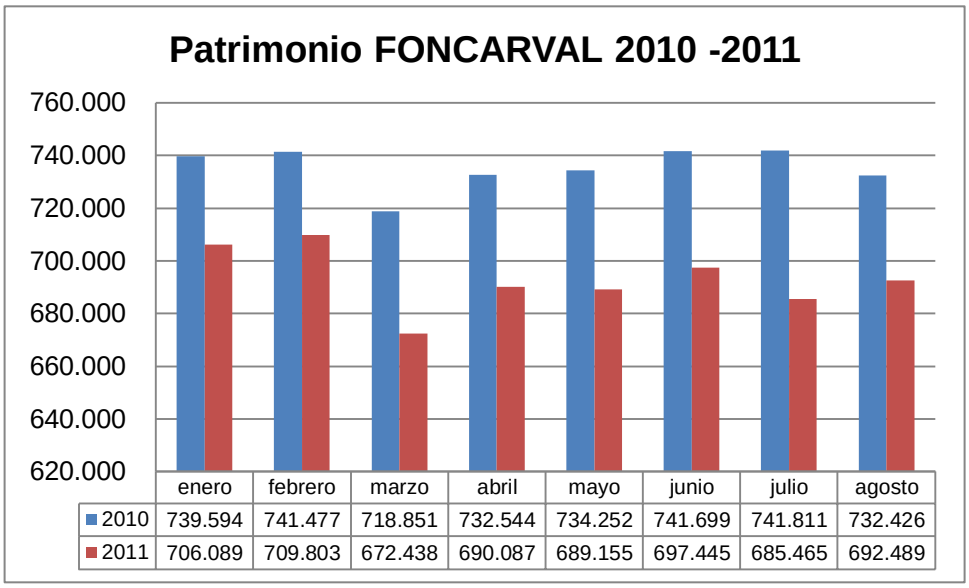


	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto
2010	1.571.24	1.563.34	1.597.81	1.593.97	1.593.09	1.682.39	1.771.95	1.695.00
2011	1.597.28	1.600.64	1.580.22	1.559.55	1.605.93	1.523.09	1.528.00	1.516.44

Fuente: Información brindada por la empresa FONCARVAL

En cuanto al patrimonio los Fondos de Empleados a nivel nacional también han venido creciendo más o menos del 10% anual, según informes de CONFECOOP a diferencia de FONCARVAL que durante el 2011 ha venido decayendo, ya que los retiros de los asociados han generado esta variación, si realizamos un comparativo entre el 2010 y 2011, podemos observar variaciones del 8% y 5% durante julio y agosto de 2011, comparado con el 2010. Se debe tener en cuenta que el 84% del patrimonio pertenece al Capital Social de los asociados y por esta razón al retirarse el asociado genera un impacto inmediato.

Gráfico 9. Patrimonio FONCARVAL 2010 - 2011



	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto
2010	739.594	741.477	718.851	732.544	734.252	741.699	741.811	732.426
2011	706.089	709.803	672.438	690.087	689.155	697.445	685.465	692.489

Fuente: Información brindada por la empresa FONCARVAL

En cuanto a las excedentes FONCARVAL viene teniendo un excelente comportamiento a comparación del 2010 tienen una variación del 175%, lo que indica que el negocio si es rentable, pero necesita urgentemente dar una mirada a su servicio para así adquirir más asociados que le permita consolidarse en el mercado.

Tabla 4. Excedentes acumulados de 2010 -2011

Acumulado Agos-2010	%	Acumulado Agos-2011	%	Variación	%
17.025.974	**11%**	**46.838.294**	**40%**	**29.812.320**	**175%**

Fuente: Información brindada por la empresa FONCARVAL

4.5.12 Análisis general de FONCARVAL

El Fondo de Empleados de Carval de Colombia cuenta actualmente con un 272 asociados, su única fuente de ingresos son los intereses que se obtienen de los préstamos y servicios otorgados a los asociados.

Según la información brindada el mayor inconveniente que se tiene actualmente es el retiro masivo que ha venido afectando varios indicadores como la cartera, el patrimonio, como se mencionaba anteriormente y cómo podemos evidencia en la gráfica 35. Patrimonio FONCARVAL 2010 – 2011.

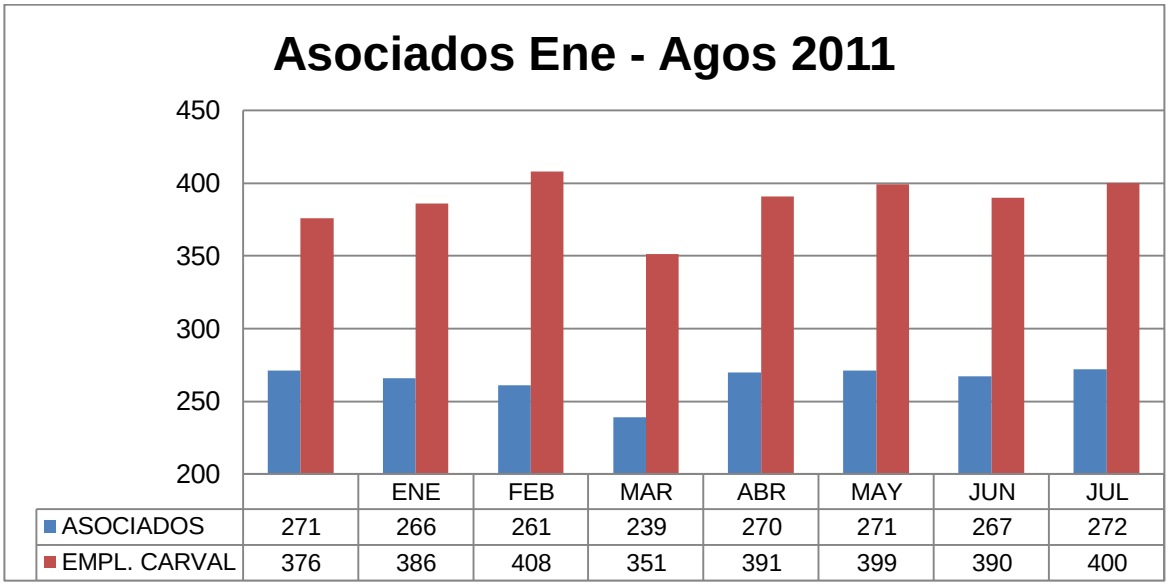
Tabla 5. Concepto de Retiro

RESUMEN	N. Asociados	Aportes
Liquidadas de la compañía	27	56.562.556
Retiro Voluntario - Flujo de Caja cruce de ctas	15	43.634.501
Retiro Voluntario necesitaba el dinero ahorrado	15	87.569.065
Retiro voluntario de la compañía	12	21.196.755
Total Retirados 2011	**69**	**208.962.877**

Fuente: Información brindada por la empresa FONCARVAL

Adicionalmente si realizamos un comparativo con el número de asociados, el FONCARVAL solo capta entre el 60% y 70% de los empleados de las compañías del grupo y ha sido una constante durante el 2011.

Grafico 10. Número de asociados Enero – Agosto 2011



Fuente: Información brindada por la empresa FONCARVAL

La cartera comparada al 2010, podemos ver una disminución en el 14%, reflejándose en el retiro y la poca aprobación de solicitudes de crédito.

Tabla 6. Cartera acumulados de 2010 -2011

Acumulado Agos-2010	%	Acumulado Agos-2011	%	Variación	%
1.362.175.296	**76%**	**1.172.083.593**	**74%**	**190.091.703**	**14%**

Fuente: Información brindada por la empresa FONCARVAL

Actualmente tiene una cartera que suma $1.172.083.593, el 98.5% de la cartera se encuentra a menos de 30 días, solo el 1.5% de la cartera se encuentra en difícil cobro en cabeza de 5 personas.

Tabla 7. Cartera detallada por Concepto

Concepto	N.Asociados	Valor
Vivienda	46	675.355.967
Vehiculo	19	198.581.227
Libre inversion	40	185.889.110
Refinanciación	20	50.571.876
Educativo	10	17.292.033
Extraordinario	4	5.051.202
Otros prestamos	131	21.488.823
Dificil Cobro	5	17.853.355
Total Cartera		**1.172.083.593**

Fuente: Información brindada por la empresa FONCARVAL

5. ASPECTO METODOLOGICO

La siguiente investigación cumple un carácter cualitativo, los significados se extraen de los datos, analiza la realidad subjetiva, posee las bondades de profundidad de ideas, riqueza interpretativa y contextualización de fenómeno. En este sentido se determina el tipo de estudio y el diseño de la investigación

La **investigación cualitativa**[34] es un método de investigación usado principalmente en las ciencias sociales que se basa en cortes metodológicos basados en principios teóricos tales como la fenomenología, hermenéutica, la interacción social empleando métodos de recolección de datos que son no cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan los correspondientes.

La investigación cualitativa requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan. A diferencia de la investigación cuantitativa, la investigación cualitativa busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento. En otras palabras, investiga el por qué y el cómo se tomó una decisión, en contraste con la investigación cuantitativa la cual busca responder preguntas tales como cuál, dónde, cuándo. La investigación cualitativa se basa en la toma de muestras pequeñas, esto es la observación de grupos de población reducidos, como salas de clase, etc.

Esta investigación cualitativa permite tener datos mas claros de la situación actual de FONCARVAL, de esta forma se podrá identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que le permitirán realizar un análisis claro, con amplio conocimiento de la realidad de vive la empresa.

34 http://es.wikipedia.org. Visitada el 05 de noviembre de 2010

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación corresponde al tipo de estudio descriptivo. Al respecto Sabino, C. define al diseño de campo como "aquellos que se basan en información o datos primarios obtenidos directamente de la realidad" [35]. Las investigaciones de tipo descriptivo, identifican características del universo de la investigación, a través de diferentes elementos, componentes y su interrelación, para delimitar los hechos que conforman el problema de investigación y así predecir mediante un proceso ordenado y sistémico posibles soluciones. [36].

A partir de esta concepción el tipo de investigación es no experimentales transaccional descriptivo, se hace la recolección de datos de un único momento y se encuentran instrumentos como el cuestionario que pueda hacer preguntas abiertas o cerradas y se aplican en contexto determinados a través de encuesta o autoadministración. Se plantean los beneficios de la excelencia en el servicio, que tendría una empresa si aplicara un plan de servicio al cliente, a través de la observación, descripción y explicación de procedimientos por medio de las teorías administrativas encontradas, servirán de apoyo para realizar análisis comparativos en el tiempo y su aplicabilidad en la actualidad

5.2 POBLACIÓN

FONCARVAL, cuenta con un total de 272 asociados a los cuales se realizó la encuesta permitiéndonos tener un censo y teniendo una cobertura total de la opinión de nuestros asociados sobre nuestro servicio al cliente.

35 SABINO, C. El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas 1992. Pág. 89

36 MÉNDEZ ALVAREZ. Carlos Eduardo. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Colombia: MC Graw Hill, 2001. p. 136.

5.3 TAMAÑO MUESTRA

Muestra = Total de la Población

5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el logro de los objetivos propuestos es fundamental la recolección de datos, lo que hace importante utilizar técnicas e instrumentos apropiados que permita recolectar el máximo de información y así obtener datos de manera exacta y lo más cercano a la realidad.

En esta investigación se aplicarán dos instrumentos donde el primero será para recoger los datos provenientes de la observación directa y presencial realizada por el investigador. Al respecto el autor Sabino establece que "la observación consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos, orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar"[37].

El segundo instrumentos será una encuesta la cual será aplicado a todos los asociados del Fondo de Empleados de Carval de Colombia, de manera que sirva para asentar las percepciones de cada una de las personas que asociadas, con la realidad del servicio a través de preguntas cerradas previamente estipuladas.

5.4.1 Encuesta

Esta encuesta está diseñada para aplicarla entre los asociados de FONCARVAL y su objetivo es el de recepcionar la información necesaria que conduzca a la elaboración de un plan de mejoramiento en el servicio al cliente, las preguntas fueron diseñadas para medir los siguientes aspectos: el servicio, procedimiento,

37 SABINO, C. El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas 1992. Pág. 146-147

instalaciones, tecnología, información y prestador del servicio. Los cuales permiten tener un amplio conocimiento de que es lo que está sucediendo con el servicio que presta FONCARVAL.

Para Vidal (2002) la encuesta es una búsqueda sistemática a de la información en la que es investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener y posteriormente reúne estos datos individualmente para obtener los resultados. Con la encuesta se trata de "obtener, de manera sistemática y ordenada, información sobre las variables que intervienen en una investigación, y esto sobre una población o muestra determinada. Esta información hace referencia a lo que las personas hacen, piensan, opinan, sienten, esperan, desean, quieren u odian, aprueban o desaprueban los motivos de sus actos, opiniones y actitudes". A diferencia del resto de técnicas de entrevista la particularidad de la encuesta es que se realiza a todos los entrevistados las mismas preguntas, en el mismo orden y en una situación social similar, de modo que la diferencias localizadas son atribuibles a la diferencias entre las personas entrevistadas[38]

Fue aplicada a la totalidad de los asociados por medio de un cuestionario de respuestas cerradas (única respuesta) la cual se dividió en varias categorías.

38 VICAL DÍAZ de Rada Igúzquiza. Tipos de encuesta y diseños de investigación. Pamplona, 2002, p.243.

Tabla 8. Categorías de la encuesta

CATEGORIA	PREGUNTA	OBJETIVO
INFORMACION GENERAL ASOCIADOS	1. Genero	Conocer el tipo de asociado a FONCARVAL, sus condiciones personales y sociales que permita darnos un conocer la poblacion a estudiar
	2. Edad	
	3. Rango de ingresos	
	4. Nivel educativo	
	5. Estado Civil	
	6. Personas que dependen economicamente del asociado	
	7. Vivienda	
COMPETENCIA - SECTOR FINANCIERO	8. Tiene prestamos con entidades financieras	Darse cuanta como se encuentra FONCARVAL, frente al sector financiero y que porcentaje de asociados esta
	9. Tiene inversiones y ahorros con otra entidad	
SERVICIO	10. ¿Usted fue beneficiado con algún auxilio de FONCARVAL en el 2010?	Conocer el nivel de satisfaccion del asociado con el servicio prestado por FONCARVAL
	11. ¿Cuál es el nivel de satisfacción general con FONCARVAL?	
	16. ¿Cómo asociado recomienda vincularse a FONCARVAL?	
	18. ¿Considera que FONCARVAL le ofrece todos los servicios necesarios?	
PROCEDIMIENTOS	17. ¿Las condiciones y parámetros para adquirir los servicioes de FONCARVAL son de facil cumplimiento?	Saber que percepcion tiene el asociado encuento a los procedimientos y reglamentes que tiene FONCARVAL
	22. ¿Al momento de solicita un servicio considera usted que los procedimientos son rapidos?	
INSTALACIONES	13. Cómo considera nuestras instalaciones con respecto a:	Primero saber si los asociados conocer las intalaciones donde esta ubicado FONCARVAL y segundo que percepcion tienen del lugar
TECNOLOGIA	19. ¿Cuál es el nivel de satisfacción en cuenta a nuestra tecnologia disponible?	Darse cuenta si la tecnologia que tiene actualmente a FONCARVAL esta brindando los recursos necesarios para la gestión
INFORMACIÓN	20. Usted considera la inforamción brindada por FONCARVAL:	Conocer el grado de satisfaccion del asociado en cuento a la información brindada por FONCARVAL
PRESTADOR DEL SERVICIO	12. Cuál es el nivel de satisfaccion con la prestacion del servicio en cuento a:	Estos dos preguntas permiten idenficar si el personal que se encuentra adminsitrando FONCARVAL es el adecuado y si el servicio brindado es de calidad.
	21. Cuál es el nivel de satisfaccion con el personal de FONCARVAL en cuanto a:	

Fuente: Investigador

5.5 FASES METODOLOGICAS

Las teorías encontradas, servirán de apoyo para hacer análisis comparativos en el tiempo y su aplicabilidad en la actualidad, además de cotejarlas con investigaciones propias y análisis del sector solidario colombiano, para que puedan servir como guías para generar las recomendaciones necesarias, según sea el caso.

FASE 1

Estudio piloto, fue aplicado a 30 personas asociadas a FONCARVAL con el fin de detectar inconsistencias en la encuesta y errores en la formulación de las preguntas.

FASE 2

Se diseñó, una encuesta que cubre todas las áreas que maneja FONCARVAL, tanto la parte de servicio, como los procedimientos, instalaciones, tecnología, información y uno de los más importantes la prestación del servicio, para identificar los factores que están causando insatisfacción al cliente y los puntos clave que nos permitan satisfacer las necesidades de todos los asociados. Ver anexo A.

FASE 3

Aplicación de la encuesta a todos los asociados de FONCARVAL y miembros principales de la Junta Directiva. Estas encuestas permitieron analizan los resultados e identificar las áreas de servicio que deben de ser reformuladas, creadas o fortalecidas para diseñar una estrategia de servicio que permita abarcar las necesidades de los asociados a nivel nacional.

FASE 4

Análisis de los resultados y triangulación de la encuesta.

FASE 5

Por último se realizó un plan de mejoramiento en todos los aspectos para mejorar el servicio al cliente de FONCARVAL.

Para tener un conocimiento más amplio de la situación que está viviendo el fondo al interior de su compañía se realizó una encuentra la cual se tabulara a continuación.

6. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

La encuesta consta de 23 preguntas que se dividen en categorías que mide, el servicio, los procedimientos, las instalaciones, la tecnología, la información y el prestador del servicio, teniendo en cuenta esta información se realizó la encuesta a los 272 asociados obteniendo los siguientes resultados:

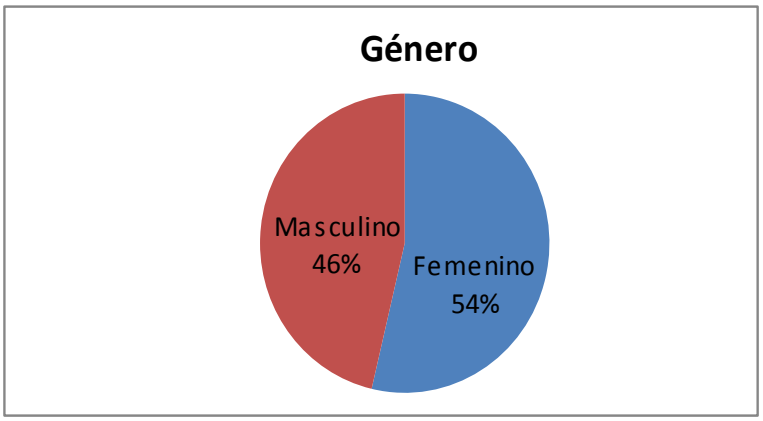
INFORMACION GENERAL DEL ASOCIADO

1. Señale el genero

Esta pregunta está compuesta por los siguientes ítems.

- Femenino
- Masculino

Grafico 11. Género



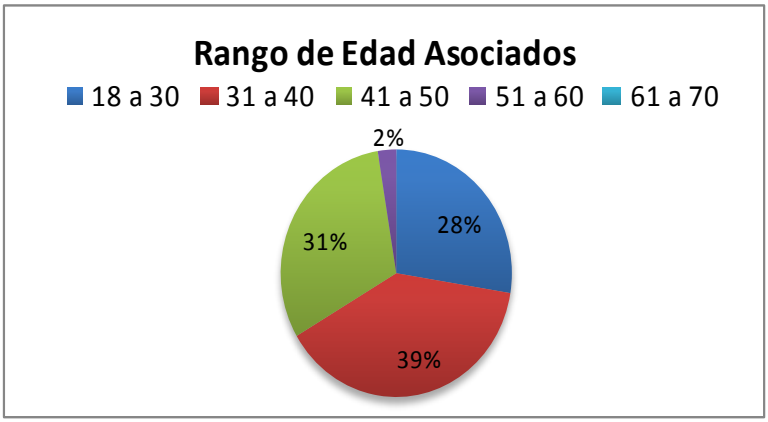
Fuente: Encuesta realizada FONCARVAL

Del total de asociados al Fondo de Empleados el 46% son hombres y el 54% son mujeres

2. En que rango de edad se encuentra:

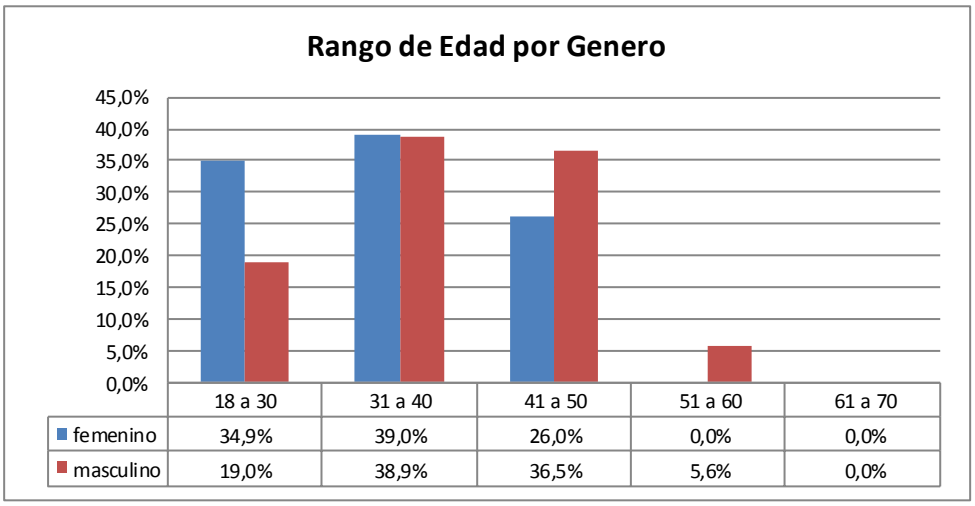
- 18 a 30
- 31 a 40
- 41 a 50
- 51 a 60
- 61 a 70

Grafico 12. Rango de edad por asociado



Fuente: Encuesta realizada FONCARVAL

Grafico 13. Rango de edades por género



	18 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	61 a 70
femenino	34,9%	39,0%	26,0%	0,0%	0,0%
masculino	19,0%	38,9%	36,5%	5,6%	0,0%

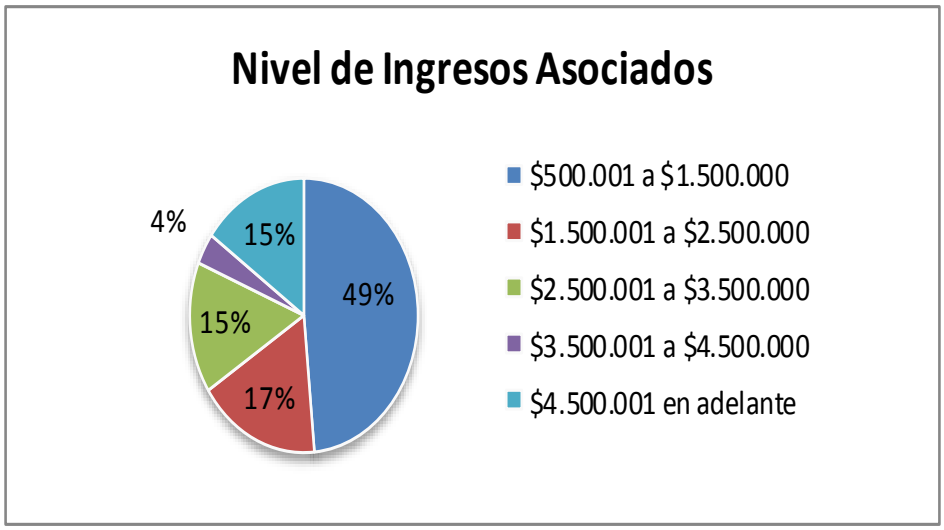
Fuente: Encuesta realizada FONCARVAL

Del total de los asociados el 28% se encuentra entre el rango de los 18 a 30 años siendo el 34.9% mujeres y el 19% hombres. De igual manera el 39% de los asociado tienen entre 31 a 40 años siendo el 39% mujeres y el 38.9% hombres. A su vez el 31% de los asociados se encuentra en el rango de los 41 a 50 años, siendo el 26% mujeres y el 36.5% hombres, y el 2% de los asociados restantes se encuentra en el rango de los 51 a 60 años, los cuales son hombres. No existen asociados dentro del rango de 61 a 70 años.

3. En que rango de ingresos se encuentra:

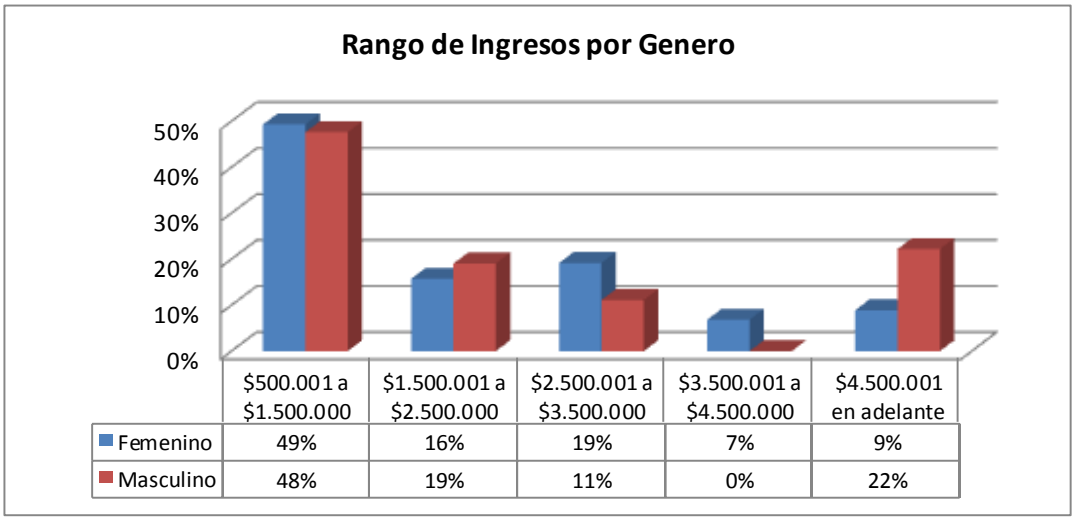
- $500.000 a $1.500.000
- $1.500.001 a $2.500.000
- $2.500.001 a $3.500.000
- $3.500.001 a $4.500.000
- $4.500.001 en adelante

Grafico 14. Nivel de ingresos por asociados



Fuente: Encuesta realizada FONCARVAL

Grafico 15. Rango de ingresos por género



	$500.001 a $1.500.000	$1.500.001 a $2.500.000	$2.500.001 a $3.500.000	$3.500.001 a $4.500.000	$4.500.001 en adelante
Femenino	49%	16%	19%	7%	9%
Masculino	48%	19%	11%	0%	22%

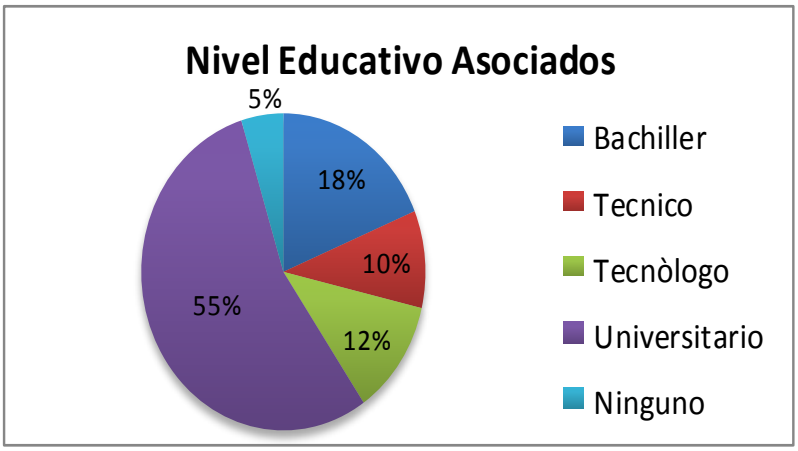
Fuente: Encuesta realizada FONCARVAL

Del total de asociados a FONCARVAL el 49% tienen ingresos entre $500.000 a $1.500.000 donde el 49% son mujeres y el 48% son hombres. De igual manera el 17% de los asociados tienen ingresos entre $1.500.001 a $2.500.000 donde el 16% son mujeres y el 19% son hombres. Por otro lado del total de asociados el 15% se encuentran en un rango de ingresos de $2.500.001 a $3.500.000 donde el 19% son mujeres y el 11% son hombres. También el 4% de los asociados tienen ingresos entre $3.500.001 a $4.500.000 y todas son mujeres y por último el 15% restante de los asociados tienen ingresos superiores $4.500.000 donde el 9% son mujeres y el 22% hombres.

4. ¿Cuál es su nivel educativo?

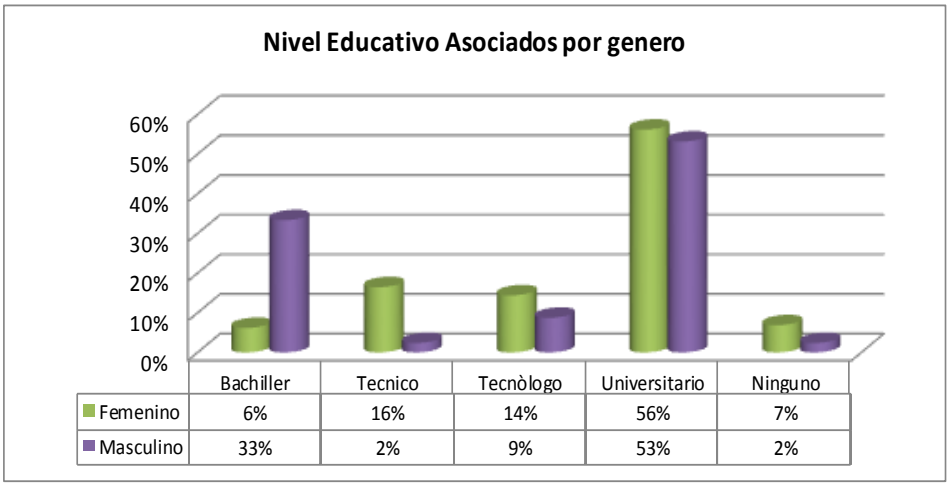
- Bachiller
- Técnico
- Tecnólogo
- Universitario
- Ninguno

Grafico 16. Nivel educativo de asociados



Fuente: Encuesta realizada FONCARVAL

Gráfico 17. Nivel educativo del asociado por género



Fuente: Encuesta realizada FONCARVAL

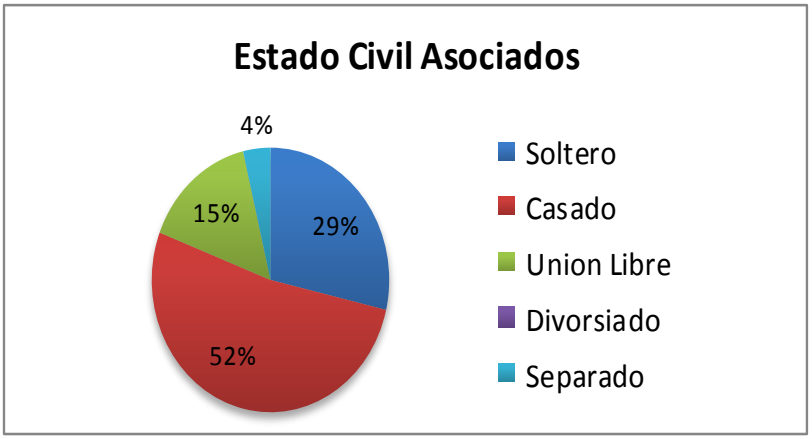
Del total de los asociados el 55% de los asociados han realizado una carrera universitaria donde el 56% son mujeres y el 53% hombres. De la misma manera el 18% de los asociados son bachilleres donde el 6% son mujeres y el 33% hombres. Por otro lado el 12% de los asociados son Tecnólogos donde el 14% son mujeres y el 9% hombres. El 10% son Técnicos donde el 16% son mujeres y el 2%

hombres, por último el 5% del total de asociados no ha realizado ningún estudio formal, donde el 7% son mujeres y el 2% hombres.

5. Estado Civil

- Soltero
- Casado
- Unión Libre
- Divorciado
- Separado

Grafico 18. Estado civil asociado



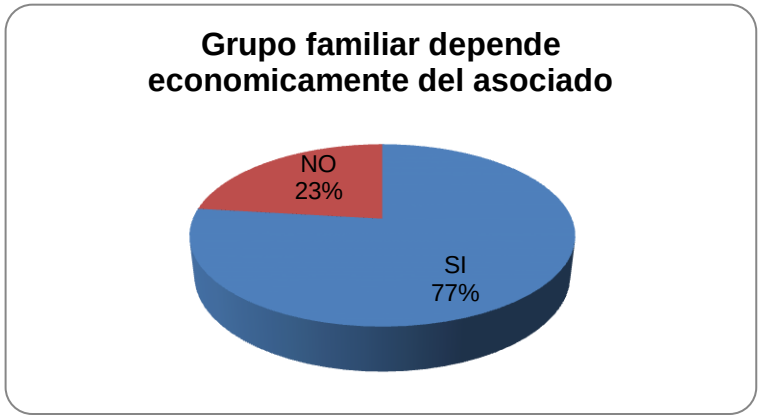
Fuente: Encuesta realizada FONCARVAL

Del total de los asociados a FONCARVAL el 52% son casados, el 29% son solteros, el 15% se encuentran en unión libre, mientras que el 4% de los asociados son separados. Ninguno de los asociados se encuentra divorciado.

6. ¿El Grupo Familiar depende económicamente del asociado?

- Si
- No

Grafico 19. Grupo familiar que depende económicamente del asociado



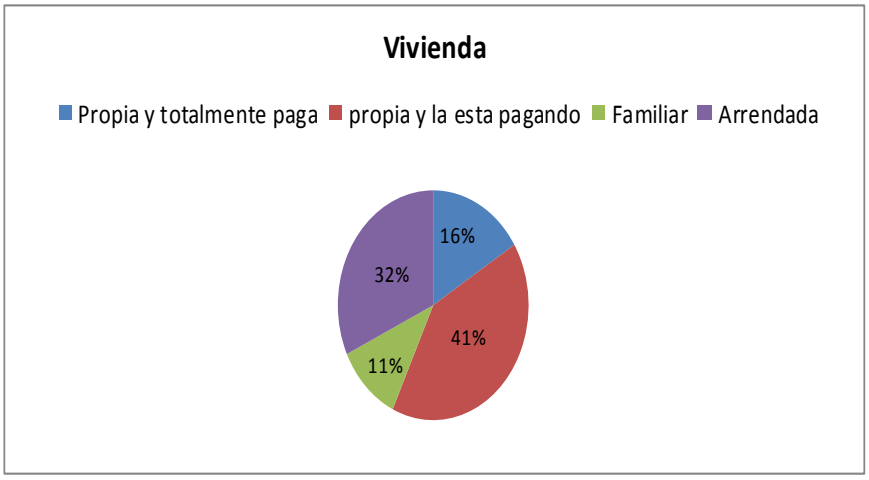
Fuente: Encuesta realizada FONCARVAL

Del total de los asociados a FONCARVAL el 77% son cabeza de hogar, donde el 41% son mujeres y el 61% son hombres. El 23% restante de los asociados no tienen responsabilidades económicas con su grupo familiar.

7. La vivienda en que habita es:

- Propia y totalmente paga
- Propia y la está pagando
- Familiar
- Arrendada

Grafico 20. Vivienda



Fuente: Encuesta realizada FONCARVAL

El 41% de los asociados a FONCARVAL tiene vivienda propia y la está pagando, el 32% habita en vivienda arrendada, el 16% tiene vivienda propia y totalmente paga y el 11% de los asociados habita en vivienda familiar.

COMPETENCIA – SECTOR FINANCIERO

8. ¿Tiene préstamos con otra entidad?

- Si
- No

Grafico 21. Prestamos con otra entidad



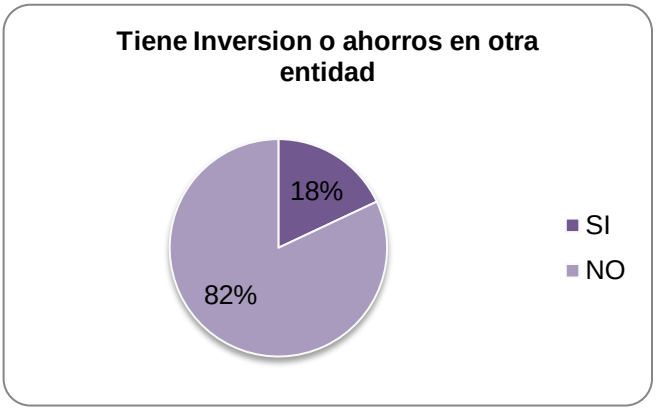
Fuente: Encuesta realizada FONCARVAL

Del total de los asociados a FONCARVAL el 51% tiene préstamos con otras entidades y el 49% restante no tiene préstamos con otra entidad diferente a FONCARVAL.

9. ¿Tiene inversiones y/o ahorros con otra entidad?

- Si
- No

Grafico 22. Tienen inversiones o ahorros con otra entidad



Fuente: Encuesta realizada FONCARVAL

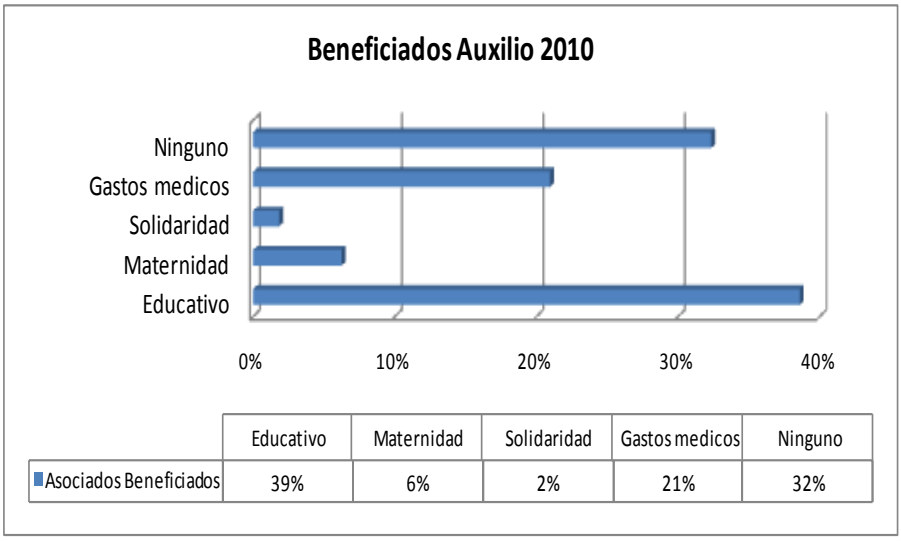
Del total de asociados el 82% ahorra y/o tiene inversiones en FONCARVAL y el 18% restante ahorra y/o tiene inversiones con otras entidades.

SERVICIO

10.¿Usted fue beneficiado con algún auxilio de FONCARVAL durante el año 2010?

- Educativo
- Maternidad
- Solidaridad
- Gastos Médicos
- Ninguno

Grafico 23. Beneficiados auxilio 2010



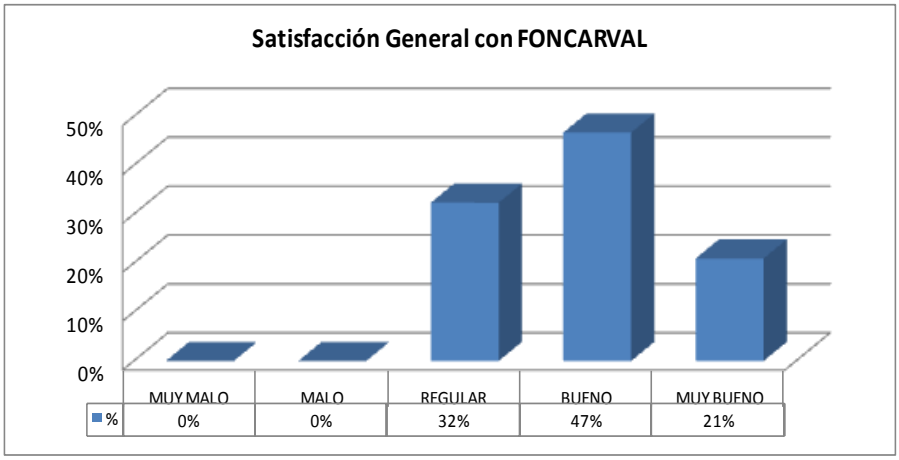
Fuente: Encuesta realizada FONCARVAL

Durante el año 2010 del total de asociados el 39% se benefició con el auxilio educativo, el 6% con auxilio de maternidad, el 2% con auxilio de solidaridad y el 21% con auxilios médicos. De igual manera el 32% del total de asociados no recibió ningún auxilio durante el año 2010.

11.¿Cuál es nivel de satisfacción general con FONCARVAL?

- Muy Malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy bueno

Grafico 24. Satisfacción general con FONCARVAL



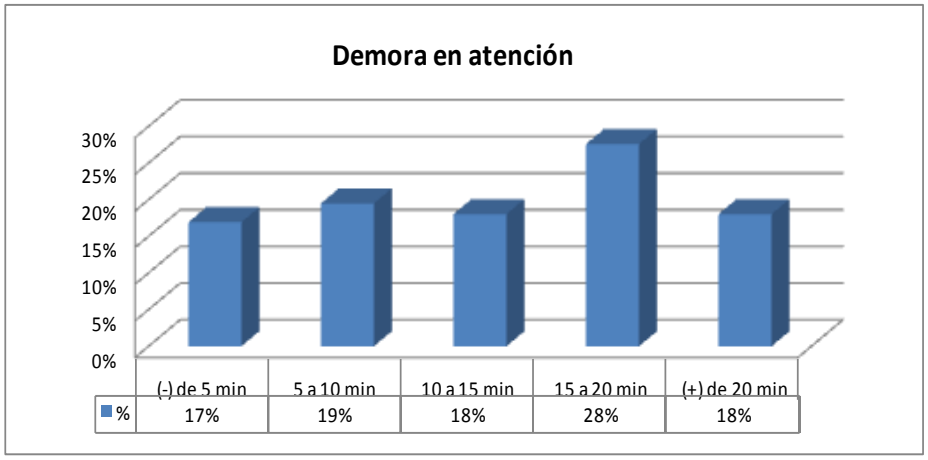
Fuente: Encuesta realizada FONCARVAL

Del total de los asociados a FONCARVAL el 47% tiene nivel de satisfacción bueno, el 32% de los asociados tiene un nivel de satisfacción regular y el 21% de los asociados tiene un nivel de satisfacción muy bueno.

14.¿Cuánto tiempo demora en ser atendido?

- Menos de 5 minutos
- De 5 a 10 minutos
- De 10 a 15 minutos
- De 15 a 20 minutos
- Más de 20 minutos

Grafico 25. Demora en la atención



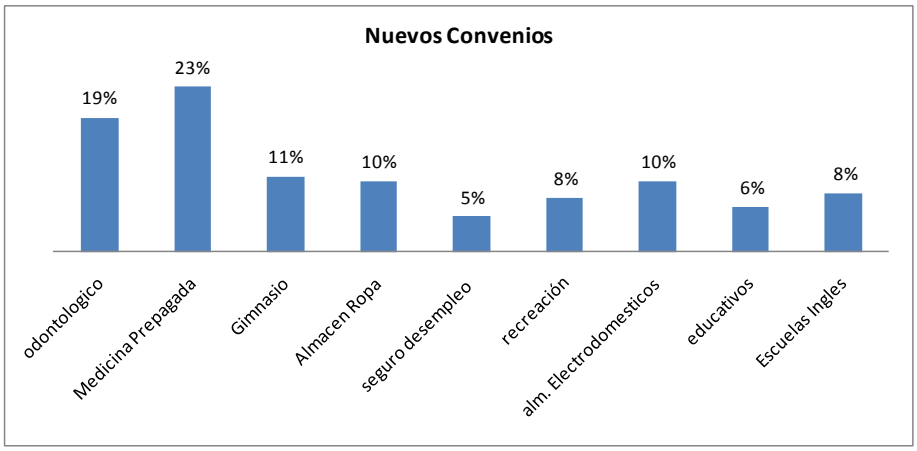
Fuente: Encuesta realizada FONCARVAL

Del total de los asociados a FONCARVAL el 28% considera que el tiempo de demora para ser atendido es de 15 a 20 minutos, el 18% considera que la demora en ser atendido es de más de 20 minutos al igual que de 10 a 15 minutos, el 19% de los asociados considera que de 5 a 10 minutos y el 17% de los asociados considera que la demora en la atención se demora menos de 5 minutos.

15.¿Cuál de estos servicios le gustaría que FONCARVAL ofreciera?

- Convenios Odontológicos
- Medicina Prepagada
- Convenio con Gimnasios
- Almacenes de Ropa
- Otros

Grafico 26. Nuevos convenios



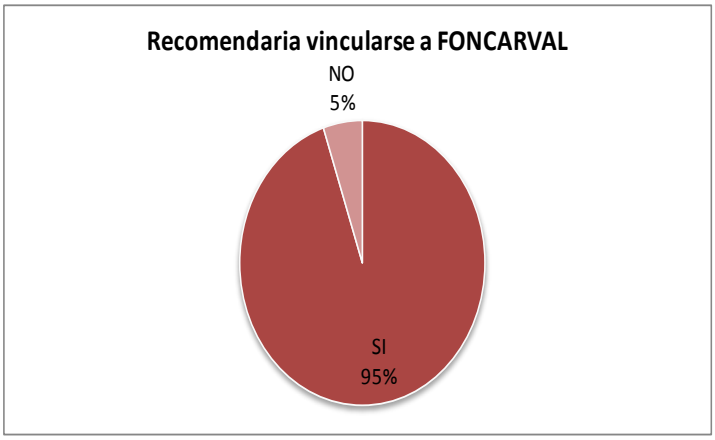
Fuente: Encuesta realizada FONCARVAL

Del total de asociados a FONCARVAL encuestados el 23% considera que se debe tener convenios medicina prepagada, seguida del 19% que quisieran tener convenios de odontología, el 11% considera convenios con Gimnasio, el 10% de los asociados considera que FONCARVAL deben tener convenios con almacenes de ropa y almacenes de electrodomésticos, el 6% de los asociados desea convenios educativo, el 8% de los asociados desea convenios de recreación y escuelas de inglés y el 5% de los asociaos desea tener un seguro de desempleo.

16.¿Cómo asociado recomendaría vincularse a FONCARVAL?

- Si
- No

Grafico 27. Recomendaría vincularse a FONCARVAL



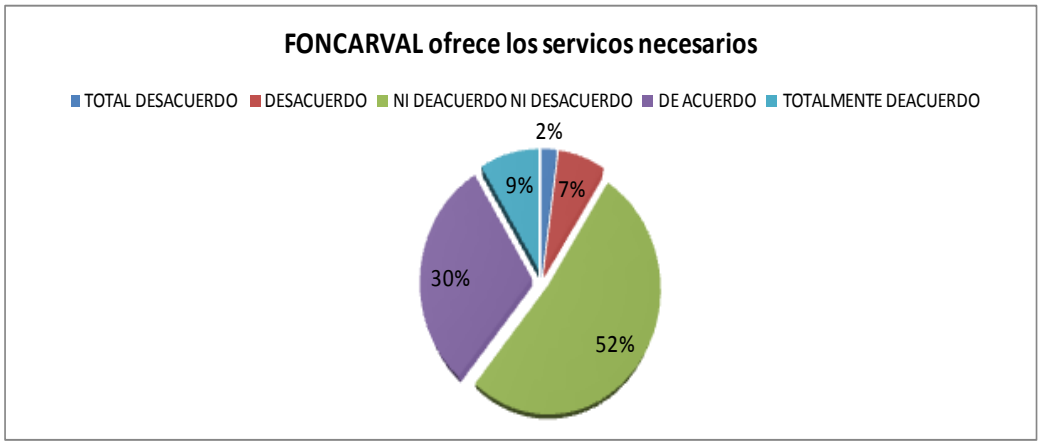
Fuente: Encuesta realizada FONCARVAL

Del total de los asociados el 95% recomendaría vincularse a FONCARVAL y el 5% no recomendaría vincularse a FONCARVAL.

18.¿Considera que FONCARVAL le ofrece todos los servicios necesarios?

- Total Desacuerdo
- Desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Grafico 28. FONCARVAL ofrece los servicios necesarios



Fuente: Encuesta realizada FONCARVAL

El 52% de los asociados a FONCARVAL, tienen una posición neutral (no muestran interés) con respecto a los servicios ofrecidos por el Fondo, el 30% de los asociados está de acuerdo con los servicios que ofrece FONCARVAL, el 9% está totalmente de acuerdo con los servicios que ofrece el fondo y el 9% restante están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con los servicios necesarios que ofrece el Fondo

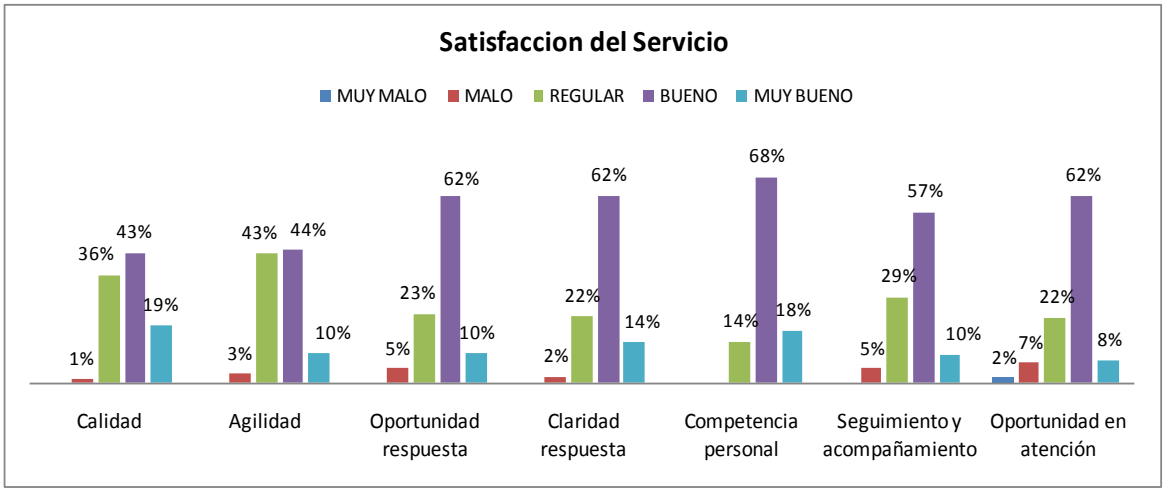
PRESTADOR DEL SERVICIO

12.¿Cuál es nivel de satisfacción con la presentación del servicio en cuanto a:

- Calidad
- Agilidad en trámites y requisitos para acceder a sus solicitudes
- Oportunidad en la respuesta de las solicitudes
- Claridad respuesta en sus solicitudes
- Competencia del personal
- Seguimiento y acompañamiento por parte de FONCARVAL.

- Oportunidad en atención telefonía o medio electrónico (spark, skype).

Grafico 29. Satisfacción del servicio



Fuente: Encuesta realizada FONCARVAL

Del total de asociados a FONCARVAL el 43% considera que hay buena calidad en el servicio, el empleado tiene conocimiento sobre el tema quedando satisfecho con la respuestas brindadas, mientras que el 36% de los asociados consideran que la calidad del servicio es regular, 19% considera que la calidad del servicio es muy bueno y el 1% considera que el servicio es malo.

En cuanto a la agilidad y rapidez en trámites y requisitos para acceder a sus solicitudes el 44% de los asociados considera que es bueno, mientras que el 43% de los asociados consideran que la agilidad en trámites y requisitos es malo, 10% considera que es muy bueno y el 3% de los asociados consideran que la agilidad en trámites y requerimientos es mala.

De total de los asociados, el 62% considera que la oportunidad en la respuesta a sus solicitudes es buena, el 23% considera que es regular la oportunidad en las

respuestas de las solicitudes, el 10% considera que es muy buena y el 5% considera que es mala la oportunidad en respuesta a sus solicitudes.

El 62% de los asociados considera que la claridad en la respuesta a sus solicitudes es buena, el 22 % considera que es regular, el 14% considera que es muy buena y el 2% considera que la claridad en la respuesta a sus solicitudes es mala.

Del total de los asociados a FONCARVAL el 68% de los asociados considera que la competencia del personal es buena, el 14% considera que es regular y el 18% considera que la competencia del personal es muy buena.

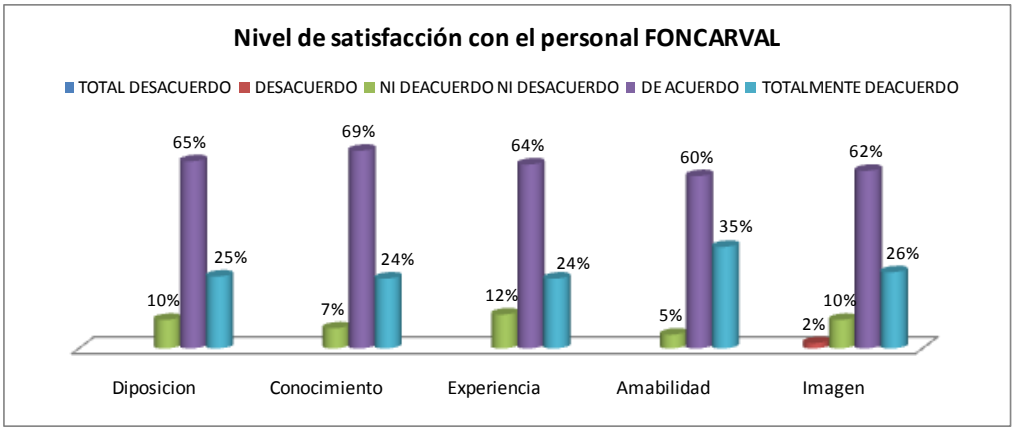
El 57% de los asociados considera que el seguimiento y acompañamiento por parte del Fondo es bueno, el 29% considera que es regular, el 10% considera que es muy bueno, mientras que el 5% del total de los asociados considera que el seguimiento y acompañamiento por parte de FONCARVAL es malo.

Del total de los asociados a FONCARVAL el 62% considera que la oportunidad en la atención telefonía o medio electrónico es bueno, el 22% considera que es malo, el 8% de los asociados considera que es muy bueno, el 7% considera que es mala y el 2% considera que la oportunidad en la atención telefónica o medio electrónico es muy mala.

21.Cuál es su nivel de satisfacción con el personal de FONCARVAL en cuanto a:

- Disposición
- Conocimiento
- Experiencia
- Amabilidad en la atención
- Imagen

Grafico 30. Nivel de satisfacción con el personal de FONCARVAL



Fuente: Encuesta realizada FONCARVAL

El 90% de los asociados a FONCARVAL considera que el personal tiene disposición y el 10% restante tienen una posición neutra frente a esta pregunta.

El 93% de los asociados a FONCARVAL considera que el personal tiene conocimiento y el 7% tienen una posición neutra frente a esta pregunta.

El 88% de los asociados a FONCARVAL considera que el personal tiene experiencia y el 12% restante tienen una posición neutra frente a esta pregunta.

El 95% de los asociados a FONCARVAL considera que el personal es amable en la atención y el 5% restante tienen una posición neutra frente a esta pregunta.

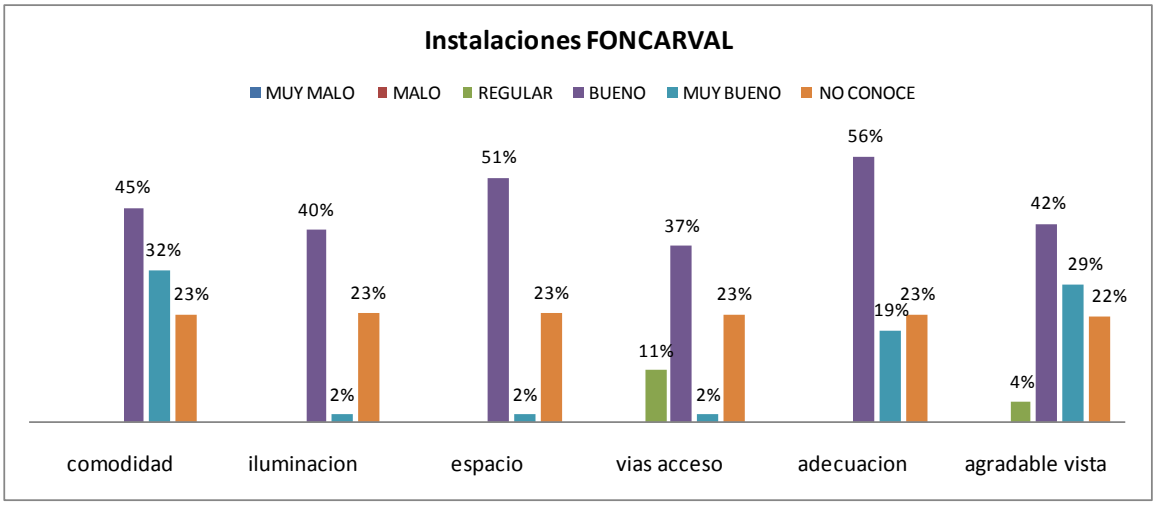
El 88% de los asociados a FONCARVAL considera que el personal tiene buena imagen, el 10% tiene una posición neutral frente a esta pregunta y el 2% restante de los asociados considera que el personal no tiene una imagen adecuada.

INSTALACIONES

13.¿Cómo considera nuestras instalaciones con respecto a:

- Comodidad
- Iluminación
- Espacio
- Vías acceso
- Adecuación
- Agradable a la vista
- No conoce las instalaciones

Grafico 31. Instalaciones FONCARVAL



Fuente: Encuesta realizada FONCARVAL

El 45% de los asociados considera que la comodidad de las instalaciones es buena y el 32% considera que es muy bueno.

Del total de los asociados a FONCARVAL el 40% considera que las instalaciones tienen buena iluminación, el 2% considera que es muy buena la iluminación.

El 51% de los asociados considera que el espacio de las instalaciones es buena y el 2% de que el espacio de las instalaciones es muy bueno.

Del total de los asociados a FONCARVAL el 37% considera que las vías de acceso son buenas, 2% considera que son muy buenas y el 11% considera que las vías de acceso son regulares.

El 56% de los asociados considera que la adecuación de las instalaciones es buena y el 19% que es muy buena la adecuación de las instalaciones.

Del total de los asociados el 71% de los asociados considera que las instalaciones son agradables a la vista, mientras que el 4% de los asociados considera que la vista es regular.

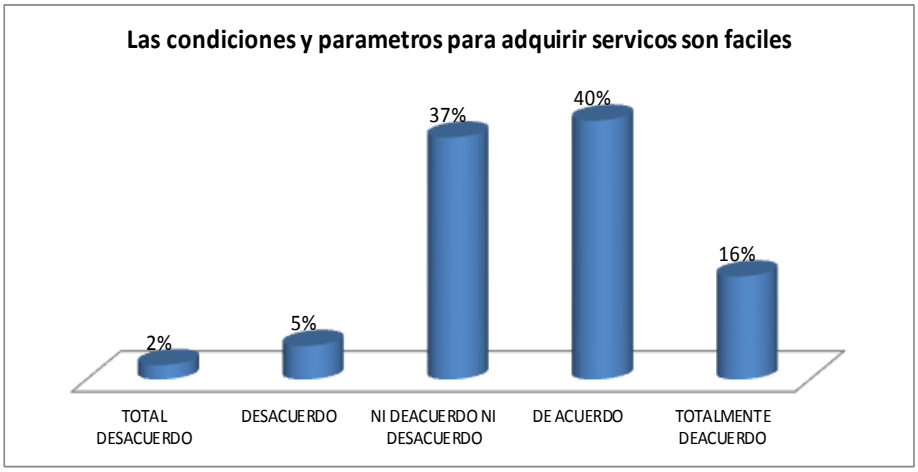
En general el 23% de los asociados no conoce las instalaciones de FONCARVAL.

PROCEDIMIENTOS

17.¿Las condiciones y parámetros para adquirir los servicios de FONCARVAL son de fácil cumplimiento?

- Total descuerdo
- Desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Grafico 32. Las condiciones y parámetros para adquirir servicios son fáciles



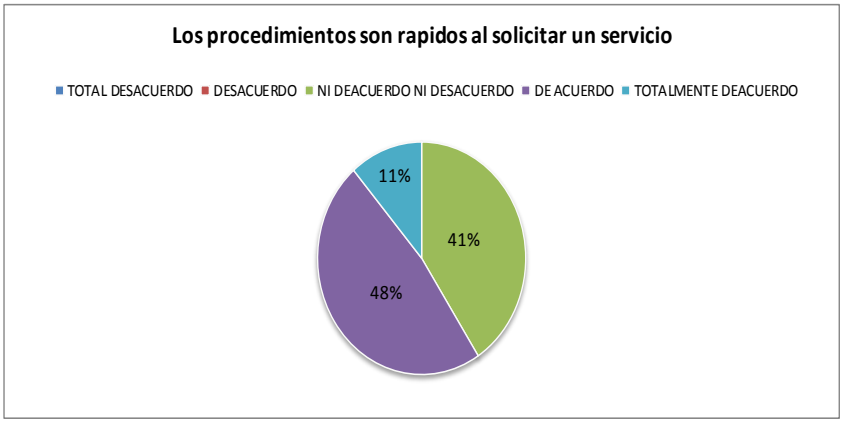
Fuente: Encuesta realizada FONCARVAL

Del total de los asociados encuestados a FONCARVAL el 40% considera que las condiciones y parámetros para adquirir los servicios del Fondo son de fácil cumplimiento, el 37% consideran estar en una posición neutra, el 16% de los asociados está totalmente de acuerdo en que los parámetros y condiciones para adquirir los servicios de FONCARVAL son de fácil cumplimiento, el 5% de los asociados están en desacuerdo y el 2% de los asociados está totalmente en desacuerdo con las condiciones y parámetros para adquirir un servicio de FONCARVAL.

22.¿Al momento de solicita un servicio considera usted que los procedimientos son rápidos?

- Total desacuerdo
- Desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- Totalmente de acuerdo

Gráfico 33. Los procedimientos son rápidos al solicitar el servicio



Fuente: Encuesta realizada FONCARVAL

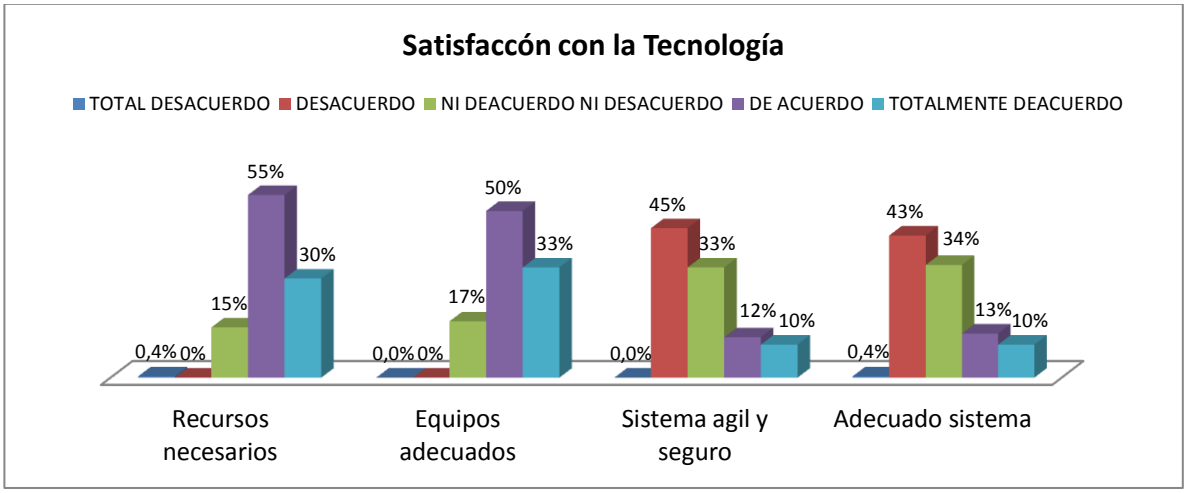
El 59% de los asociados a FONCARVAL considera que al momento de solicitar un servicio los procedimientos son rápidos, el 41% restante tienen una posición neutral frente a esta pregunta.

TECNOLOGIA

19.¿Cuál es el nivel de satisfacción en cuento a nuestra tecnología disponible?

- Considera usted que el personal cuenta con los recursos y materiales suficientes que garanticen su trabajo (lapiceros, papelería, etc.).
- Considera usted que el personal dispone de los equipos adecuados para llevar a cabo su trabajo (computadores, impresoras, fotocopiadora).
- El sistema tecnológico de FONCARVAL es ágil y seguro.
- Considera usted que el software que utiliza FONCARVAL es el adecuado, permitiendo que sus requerimiento sean rápidos y oportunos.

Grafico 34. Nivel satisfacción con la tecnología



Fuente: Encuesta realizada FONCARVAL

Del total de los asociados a FONCARVAL el 85% considera que el personal cuenta con los recursos y materiales suficientes que garanticen su trabajo, el 15% tienen una posición neutra frente a esta pregunta.

Del total de los asociados a FONCARVAL el 83% considera el personal cuenta con los equipos adecuados para llevar a cabo su trabajo y el 17% tienen una posición neutra frente a esta pregunta.

Del total de los asociados a FONCARVAL el 45% considera que está en desacuerdo con que el sistema tecnológico de FONCARVAL, el 33% tienen una posición neutra frente a esta pregunta y el 22% de los asociados considera que el sistema tecnológico de FONCARVAL es ágil y seguro.

Del total de asociados a FONCARVAL el 43% considera que están en desacuerdo con el software que utiliza, el 34% tienen una posición neutra frente a esta pregunta, el 23% de los asociados considera que el Software que utiliza

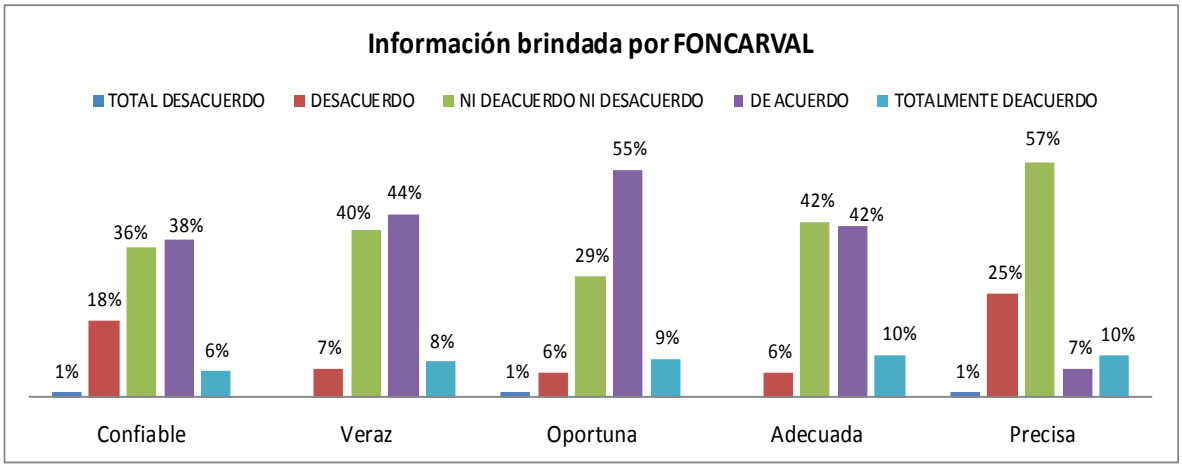
FONCARVAL es el adecuado y permite que los requerimiento sean rápidos y oportunos.

INFORMACIÓN

20.Usted considera que la información brindad por FONCARVAL es:

- Confiable
- Veraz
- Oportuna
- Adecuada
- Precisa

Grafico 35. Información brindada por FONCARVAL



Fuente: Encuesta realizada FONCARVAL

Del total de los asociados a FONCARVAL el 44% considera que la información brindada es confiable, el 36% tienen una posición neutra frente a esta pregunta y el 19% de los asociados consideran que la información brindada por FONCARVAL no es confiable.

El 52% de los asociados a FONCARVAL está de acuerdo con que la información brindada es veraz, el 40% tienen una posición neutra frente a esta pregunta y el 7% de los asociados considera que la información brindada no es veraz.

El 64% de los asociados a FONCARVAL consideran que la información brindada es oportuna, el 29% tienen una posición neutra frente a esta pregunta y el 7% de los asociados considera que la información brindada no es oportuna.

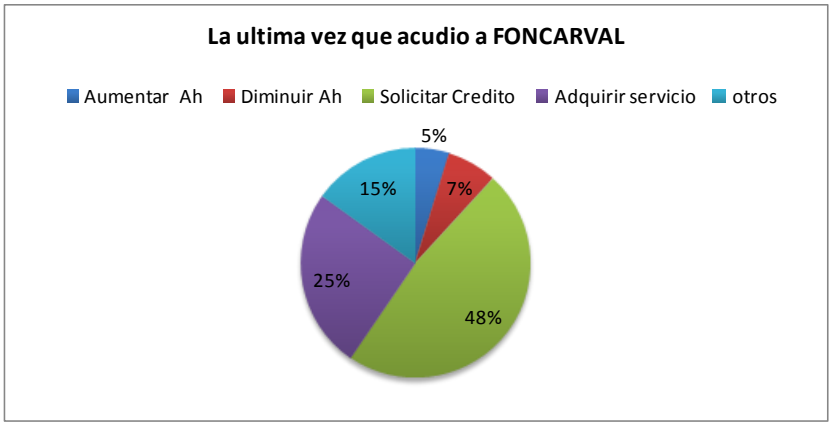
Del total de los asociados a FONCARVAL el 52% considera que la información brindada es adecuada, el 42% tienen una posición neutra frente a esta pregunta y el 6% de los asociados considera que la información brindada no es adecuada.

El 57% de los asociados a FONCARVAL tienen una posición neutra frente a esta pregunta, el 17% considera que la información brindada es precisa y el 26% considera que la información brindada no es precisa.

23.La última vez que acudió a FONCARVAL fue para:

- Aumentar mis ahorros
- Disminuir mis ahorros
- Solicitar un crédito
- Adquirir un servicio
- Otros. Cuales:

Grafico 36. La última vez que acudió a FONCARVAL



Fuente: Encuesta realizada FONCARVAL

El 48% de los asociados acudió la última vez a FONCARVAL para solicitar un crédito, mientras que el 25% acudió la última vez para adquirir un servicio, el 15% acudió por última vez para solicitar otros servicios (Ver tabla 2), el 7% de los asociados acudió la última vez a disminuir sus ahorros y el 5% restante acudió la última vez para aumentar sus ahorros.

Tabla 9. Otras razones de visita a FONCARVAL

Otras razones de visita	Frecuencia	%
Acompañar a un compañero (a)	2	5%
Como codeudor	1	2%
Cancelación total crédito	1	2%
Información sobre Créditos	10	24%
Requerimientos para solicitar crédito	9	22%
Llevar nuevo asociado	3	7%
Pagar la cuota de telefonía autorizada por caja	3	7%
Información sobre el retiro FONCARVAL.	12	29%
Total	**41**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada a FONCARVAL

7. DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS

Con la información que nos brinda la empresa FONCARVAL y los resultados que arrojó la encuesta, se realiza un análisis de la situación actual.

INFORMACION GENERAL ASOCIADOS

- La población encuestada es equitativa en cuanto a géneros.
- Los asociados se encuentran en un rango de edad de 18 a 50 años y su mayor población se encuentra entre los 31 y 40 años.
- El rango de ingresos de los asociados en un 49% está entre los quinientos mil pesos y un millón quinientos, si comparamos este porcentaje con el motivo de retiro de los asociados (Tabla.5) los asociados se retiraron de FONCARVAL porque necesitaban sus ahorros y deseaban tener flujo de caja, en los cargos de mayor jerarquía en su gran mayoría son ocupados por hombres.
- Más de la mitad de los asociados tiene un nivel educativo universitario, también podemos evidenciar que las mujeres tiene mayor nivel educativo.
- El 52% de los asociados son casados, teniendo en cuenta este resultado se debe revisar que planes familiares tiene el fondo para este grupo significativo de asociados, ya que por ser una empresa del sector solidario su fin es crear planes que beneficien y faciliten la vida de sus asociados.
- El 77% de los asociados tienen responsabilidades económicas o son cabeza de hogar y el 52% de ellos son casados, por tal razón los servicios ofrecidos deben ser económicos y del cubrimiento de sus necesidades familiares.
- El Fondo de Empleados no cuenta con un plan de vivienda que le permita cubrir la necesidad de sus asociados ya que el 32% se encuentra viviendo en casa arrendada, teniendo en cuenta las cifras de la cartera solo un 17% de los asociados tienen el crédito de vivienda por el fondo.

COMPETENCIA – SECTOR FINANCIERO

- Más del 50% de los asociados tienen créditos con otras entidades bancarias.
- El fondo de empleados es la fuente de ahorro para sus asociados ya que el 82% de los encuestados ahorran o tienen inversiones con el fondo.

SERVICIO

- Teniendo en cuenta que el Fondo de Empleados envía el 70% se sus excedentes al fondo de bienestar social para beneficiar a sus asociados con auxilios, es de gran importancia tener en cuenta que el 32% de población encuestada no se está beneficiando de este recurso.
- El nivel de satisfacción de los asociados a FONCARVAL es bueno, pero debe tenerse en cuenta que el 32% de los asociados manifiesta que es regular.
- La mayoría de los asociados encuestados opinan que el tiempo de espera para ser atendidos se encuentra entre 15 y 20 minutos. Este resultado representa una debilidad en el servicio ofrecido por FONCARVAL, porque los asociados consideran y manifiestan demora en la atención, ya que algunos trámites no requieren de mucho tiempo.
- Los asociados consideran que el Fondo de Empleados debe tener otros servicios que cubran sus necesidades como lo son: la medicina prepagada, odontología, electrodomésticos, gimnasio, entre otros mencionados en la encuesta.
- De los encuestados solo el 5% no recomendaría el Fondo de Empleados, esto quiere decir que el 95% lo recomendaría porque ha tenido una buena experiencia en su permanencia, siendo una buena referencia.

- Solo al 39% de los asociados se les está cubriendo sus necesidades satisfactoriamente el porcentaje restante manifiesta inconformidad o desinterés, del 52% que muestran desinterés por no están de acuerdo ni desacuerdo deben estar interesados en algún otro servicio adicional que le gustaría que se le prestara para estar totalmente a gusto, como lo demuestra el 42% de los asociados que desean medicina prepagada o la odontología.

PROCEDIMIENTO

- Los asociados encuestados no tienen muy claro los procedimientos para adquirir los servicios el 37% de los asociados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo esto manifiesta el poco conocimiento que tienen sobre el procedimiento.
- El 48% de los asociados considera que cuando solicita un servicio los procedimientos son rápidos, los demás asociados muestra desinterés o están desinformados, según la información brindada por la administradora es muy frecuente que el asociado pregunte que procedimiento seguir al momento de realizar cualquier trámite.

INSTALACIONES

- El 80% de los asociados considera que las instalaciones de FONCARVAL son buenas por su comodidad, iluminación, espacio, vías acceso, adecuación y agradable vista, por tratarse de un de los aspectos tangibles de los servicios es de gran importancia que los asociados se sientan cómodos y sientan que ese espacio le brinda las comodidades necesaria, mientras que el 40% de los asociados manifiestan no conocer las instalaciones ya que la oficina principal se encuentra en Cali.

TECNOLOGIA

- El Fondo de Empleados cuenta con los recursos y equipos necesarios para ejercer su labor, pero en cuento al software que maneja la empresa los asociados manifiestan desacuerdo o desinterés en un 78% del total de encuestados.
- La confiabilidad, veracidad, utilización adecuada y oportunidad en la información, hace referencia a la información que se maneja internamente donde se reconoce que hay falencias como lo manifiesta el 78% de los encuestados el sistema no es ágil, ni seguro, lo que genera traumatismo y retraso para dar respuesta las solicitudes de los asociados.

INFORMACIÓN

- Mas del 40% de los asociados considera que la información brindada por FONCARVAL es confiable, veraz, oportuna, adecuada y precisa, pero teniendo en cuenta que el servicio al cliente debe ser excelente este porcentaje es muy bajo, ya que mas de la mitad esta insatisfecha con la información, no hay una satisfacción oportuna de sus necesidades.
- El 73% de los asociados se acercan a FONCARVAL para solicitar un crédito o adquirir un convenio. Esto permite el sostenimiento del fondo ya que los intereses generados por estos créditos o servicios da la utilidad del ejercicio.

PRESTADOR DEL SERVICIO

- En cuanto al servicio brindado por los empleados del fondo hacia sus asociados teniendo en cuenta la oportunidad en la respuesta, claridad, competencia personal del empleado más del 50% considera que es bueno, pero se debe tener en cuenta que en la calidad y agilidad de la información

se tiene un porcentaje 43% que considera que es regular. El usuario está satisfecho con el conocimiento de lo que el cliente desea en realidad.

- Los asociados manifiestan estar de acuerdo con el personal contratado por el fondo para su administración.

GENERALIDADES

- En cada una de las preguntas un gran porcentaje de los asociados encuestados respondió, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de lo que se puede deducir que este porcentaje de asociados no tiene conocimiento total del portafolio de productos y servicios, o le es indiferente el servicio al cliente que le brinda FONCARVAL y que solo le interesa que satisfagan sus necesidades inmediatas, siento esta una señal de alerta para la dirección de FONCARVAL, debido a que son asociados que en cualquier momento se desvinculan, porque no encuentran beneficios adicionales que los motiven a permanecer asociados.

7.1 MATRIZ DOFA

A través de la observación realizada por la autora y datos brindados por la empresa, se detallan los siguientes puntos que actualmente se presentan en FONCARVAL a nivel interno y externo por medio de una matriz DOFA, para tener una percepción más amplia de los inconvenientes que presenta la organización y que de una u otra forma afectan una buena prestación del servicio al cliente.

Tabla 10. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA FONCARVAL	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
* Adecuación estructura organizacional * Composicion de la Junta Directiva * Créditos * Rentabilidad del capital * Capacitacion de los empleados * Indice de Fondo de Liquidez * Quebranto patrimonial adecuado * Personal administrativo * Elaboracion de informes de gestion y financieros * Habilidades para trabajar en equipo * Existe contacto directo con el asociado	* Etapa de desarrollo * Estancamiento o disminución de numero de asociados * Ausencia de pagina WEB * Programa poco confiable, genera mucha operatividad * Balance social inexistente * Alto riesgo de solvencia * Baja demanda de productos y convenios * Poco control en las aprobaciones de crèdito y otorgamientos * Nivel de endeudamiento de los asociados altos * Ausencia de convenios a nivel nacional * Programas de vivienda y educacion que abarque el grupo familar * Los Comites no funcionan adecuadamente * Programas educativos para el asociado y grupo familiar * Base de datos asociados desactualizada * Desconocimiento del usuario en tasas, compromisos, condiciones credicitias * Ausencia de un sistema de Gestion de Calidad. * Falta medicion en la necesidades de los asociados * Debil imagen entre los empleados, especialmente en los retirados.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
* Crecimiento economico * Confianza de los asociados * Incrementar el numero de asociados * Existencia de una demanda cautiva de los diferentes servicios * Supervicion externa *Ampliar su portafolio de programas y servicios * Sofware especializados en el sector solidario * Gobieno apoya el sector solidario * Desarrollo de certificación ISO 9001:2008 * Convenios con otras empresas del Sector Solidario como Fondos Mutuales * Alianzas estrategicas con otras instituciones locales y nacionales para brindar mejores servicios y productos. *Se puede mejorar la calidad del servicio atendido mejores necesidades de los clientes * El mercado esta creciendo * Mayor demanda de los créditos * Posibilidad e invertir en bolsa	* Reformas tributaria * Baja generaciòn de empleo - Liquidación empleados * Disminución de las tasas de interes en el sector financiero * Bajo nivel de Ingresos de los empleados * Rotación de Personal de las empresas del grupo * Demandas legales que tengan impacto en la operación de la institución * La cambiante conducta del consumidor * La competencia entre las empresas que adoptan la misma tendencia * Perdida de información porque el servidor se encuentra en uno de los computadores y no esta conectado a la red de la empresa.

Fuente: Encuesta realizada asociados FONCARVAL

7.1.1 Estrategias FO

- Realizar estudios de mercado teniendo en cuenta los gustos del cliente para mejorar la oferta de productos y servicios FONCARVAL.
- Ampliar el mercado dirigiéndolos a grupos focales según la encuesta realizada, esto nos permitirá dirigir los servicios y ser más personalizados satisfaciendo las necesidades de los asociados.
- Cotizar y negociar los diferentes proveedores, proponiendo fidelización a los de menor costo.
- Generar nuevas líneas de crédito que permitan suplir las necesidades de los asociados y que además generen competitividad a nivel financiero para que sea el fondo la primera opción.
- Empezar a trabajar en el proceso de certificación ISO 9001:2008, primero para certificar que todos los procedimientos del fondo son de calidad, excelencia y mejoramiento continuo y segundo para estar alineada con la empresa matriz Carval de Colombia la cual lleva dos años de certificación.
- Generar alternativas lúdicas y recreativas para los asociados y su grupo familiar en compañía de la Fundación Carlos Vallecilla empresa que también pertenece al grupo Carval y otras empresas del sector solidario que le permita a FONCARVAL cubrir esta necesidad.
- Realizar una campaña de vinculación, teniendo como principal objetivo darle a conocer a los empleados todos los beneficios que genera su vinculación.

7.1.2 Estrategias DO

- Mayor publicidad enfocada a la captación de los asociados, mostrando los cambios que está realizando el fondo para que los exasociados quieran ingresar nuevamente y los que nunca se han asociado tenga una excelente expectativa y se vinculen.

- Dar a conocer a mayor cantidad de clientes potenciales convenios, productos y servicios.
- Realizar convenios estratégicos con fondos mutuales o empresas del sector solidario que permitan abarcar los empleados que todavía no se han asociado y cubrir con las necesidades de los asociados.
- Implementar un sistema de gestión con estándares que garantice mejorar la orientación del servicio hacia los asociados, también permitirá identificar los puntos de los procesos donde se está fallando y lograr tener respuestas más efectivas.
- Revisar en el mercado los software que pertenezcan al sector solidario y realizar un análisis financiero, de servicio y con el acompañamiento del área de sistemas que permita elegir el más adecuado.
- Realizar inducciones a las personas que ingresan por la empresa, esto con el fin de que el empleado conozca del Fondo y sus beneficios.

7.1.3 Estrategias FA

- Revisar el reglamento de crédito y realizarle modificaciones que permitan estar a nivel financiero.
- Realizar backup permanentes en un disco duro extraíble que permitan la integridad de la información.
- La Junta Directiva realiza un gran trabajo de acompañamiento y toma de decisiones en el área financiera, ya que durante el último año ha logrado duplicar los excedentes y todas las cuotas contables se encuentran conciliadas, pero en el área de servicio la dinámica de participación de la junta directiva, para la toma de decisiones es demorada, no existe flexibilidad en la consecución de recursos para invertirle a esta área para conseguir los resultados esperados.
- Buscar alternativas que permitan que el fondo pueda colocar un disponible de más de cien millones de pesos con los que cuenta mensualmente.

- Realizar un comparativo entre el sector financiero y el solidario que permita tener más dinámica en cuento a las tasas de interés y de alguna forma puedan competir con su competidor director los bancos.
- Realizar encuestas de satisfacción de servicio al cliente periódicamente, aprovechando que el fondo tiene contacto directo con el asociado y esto le permitirá encontrar las alternativas para suplir las necesidades.
- Revisar los empleados que cuentan con libranzas por nómina de las diferentes entidades financieras y realizar contrapropuesta que permita que el fondo sea la primera opción de crédito.

7.1.4 Estrategias DA

- Evaluar a los administradores del Fondo, de acuerdo a los manuales de funciones y procedimientos, realizando control y corrección de los mismos, para obtener mejores resultados.
- Revisar las funciones de los administradores, dependiendo de este resultado reorganizar las funciones o en su defecto realizar la contratación adicional necesaria.
- Generar un sistema de revisión de créditos, que permita ver la situación actual del asociado y a futura, como se comportaría, que no supere el 40% de la capacidad de pago como lo requiere el fondo y la empresa contratante, que maneje todas las variables posibles, que cumpla con los requisitos y garantías necesarias para su asignación, así se evitaría el riesgo de perder ese dinero.
- Generar credibilidad por medio de campañas que permitan a los asociados y empleados conocer los beneficios que tienen al estar vinculados, para evitar futuros retiros.

7.1.5 Fortalezas para aprovechar oportunidades

Consolidar y ampliar la oferta de convenios con empresas e instituciones a nivel nacional. FONCARVAL ofrece los beneficios provenientes de convenios con diferentes empresas e instituciones de la ciudad. Sin embargo, los asociados indicaron que hace falta una mayor cantidad de estos convenios no solamente en Cali, sino a nivel nacional para cubrir con todas ellos en recreación, educación y salud, de esta forma ampliando la oferta de convenios se puede aprovechar la coyuntura de una mayor confianza de los consumidores, producto de las buenas condiciones que ofrece el entorno.

Ampliación de plazos para la cancelación de los créditos. El plazo para pagar los créditos es un factor que puede ayudar a que exista una mayor demanda de estos servicios para que las cuotas de amortización sean más cómodas y no les afecte la capacidad de pago, extendiendo los plazos de pago de los créditos se puede estimular la demanda y aprovechar el enlace para q se genere confianza a los asociados.

Continuar con la elaboración de informes de gestión y elaboración de informes financieros. La claridad en la gestión administrativa y financiera es muy importante para fortalecer la confianza de los asociados que es la que ha estado afectada, al tener esta información clara y a la mano de los asociados le va generar la confianza, como consecuencia una mayor demanda de los productos y servicios ofrecidos por FONCARVAL.

7.1.6 Fortalezas y oportunidades para reducir debilidades

Control en quebranto patrimonial para evitar el riesgo de solvencia: Es muy importante controlar el quebranto patrimonial a través del incremento del patrimonio neto, alejarse del riesgo de solvencia y consolidar así el crecimiento de FONCARVAL.

Ofrecer una mayor capacitación a los empleados para mejorar su productividad. FONCARVAL, debe incrementar sus recursos para capacitar a los asociados en áreas que beneficien su productividad y competitividad laboral, para que las empresas obtengan así beneficios de ellos y a su vez pueda crecer, tener participación en el mercado, teniendo en cuenta el crecimiento de los Fondos de Empleados en el mercado nacional, se puede indirectamente incidir sobre la generación de empleo por parte de las empresas y tener la posibilidad de poder crecer el número de asociados a FONCARVAL.

Mejorar los estudios de crédito y controlar la capacidad de pago de los asociados. A pesar de la necesidad de que la cartera bruta crezca, no se puede descuidar la evolución de la cartera vencida, por lo que es importante mejorar los estudios de crédito y controlar la capacidad de pago de los asociados para evitar los riesgos de solvencia a los que esa expuesto FONCARVAL en la actualidad. De esta forma, es necesario captar a los empleados del grupo Carval, dándoles unas líneas de crédito tentativas, ser flexibles en los requisitos si y cuando cumpla con las garantías, para así tener una cartera más amplia, que rente intereses que es la línea que le genera los ingresos al fondo teniendo en cuenta todos los aspectos necesario para realizar un estudio de crédito comercial.

Realizar estudios de satisfacción al cliente a los asociados del Fondo. Para FONCARVAL es de vital importancia, realizar estudios que caractericen las necesidades, insatisfacciones, satisfacciones, expectativa de los productos y servicio para conocer profundamente los motivos de la baja demanda de estos; para fortalecer la oferta de FONCARVAL y mejorar la demanda.

7.1.7 Fortalezas y Oportunidades para mitigar amenazas

Estimular el ahorro para incrementar los depósitos en FONCARVAL. Debido a la liquidación y retiro de los empleados, que incide en el crecimiento y el número de

asociados de FONCARVAL; es importante estimular el ahorro para que los depósitos en el fondo crezcan y poder disponer de más recursos para ofrecer productos y servicios que beneficien a nuestros asociados.

Es importante que el asociado este enterado de todas las líneas de ahorro a las cuales puede acceder, para que de esta forma incentivar a los asociados el hábito del ahorro fortaleciendo la confianza entre empresa y asociados. Es necesario realizar campañas entre los asociados para estimular el ahorro con características de mediano y largo plazo, igualmente se debe estimular los programas de emprendimiento, ya que inciden en la generación de nuevas empresas que permite el fortalecimiento institucional futuro de FONCARVAL.

7.1.8 Debilidades que se pueden convertir en Fortalezas

Planes de Vivienda que permitan la calidad de vida de sus asociados. El Fondo de Empleados de Carval de Colombia en este momento no cuenta con programas de desarrollo a nivel económico y social para el empleado y su grupo familiar como lo muestran la encuestas en el caso de los créditos para financiación de vivienda en donde el 41% de los asociados están pagando su casa y el 32% de los asociados está viviendo de arriendo, solo el 16% de los asociados a FONCARVAL cuanta con una casa propia y totalmente paga, esto lo que indica es que si el Fondo tuviera un plan de vivienda podría no solo comprar los asociados que están pagando su casa, sino que podría darle una mejor calidad de vida a esos asociados que no cuenta con este beneficio que es el 32% de la población, al fortalecer este plan de vivienda no solo ofreciendo una buenas tasas y plazos sino realizando convenios con las constructoras, aprovechar las herramientas que tiene dentro de la empresa ya que Carval de Colombia cuenta con una Fundación llamada Fundación Carlos Vallecilla Borrero que también le da un subsidio a los empleados según su antigüedad para remodelación de su casa, y a nivel empresarial cuenta con la Caja de Compensación Comfandi, que tiene muchos

proyectos de vivienda para todos los estratos, esto incentivaría a los asociados a hacerse a su casa propia y las personas que no están en el fondo lo verían como su primera opción.

Estudio y aprobación de nuevos convenios. Las encuestas arrojan que los asociados se sienten satisfechos con el servicio y sienten que los convenios que tienen ahora, son buenos pero no los necesarios ya que el 52% no está de acuerdo ni en desacuerdo, es decir que no están totalmente conformes, teniendo en cuenta que les gustaría que el fondo tuviera convenios en su mayoría de Odontología, Medicina Prepagada y Gimnasio. En este momento el Fondo no cuenta con servicios médicos y tiene convenios de Gimnasio que son bastante costosos y no cubre el total de la población del fondo.

El fondo de empleados en vista del bienestar de sus asociados y grupo familiar debe realizar el estudio de convenio de salud en cuento a la odontología y medicina prepagada, el estudio y aprobación de los convenios es por medio de la Junta Directiva la cual no se reúne contantemente y hace que se queden represados muchos temas, el administrador de productos y servicios que es el encargado de este tema informa que el trámite es lento tanto que puede demorar de 4 a 6 meses una repuesta para este tipo de convenios, si se agiliza este proceso y se estudia los mejores convenios para el asociado para cubrir sus necesidades estaríamos siendo la primera opción para los asociados y la primera alternativa para los que no están asociados generar confianza en los empleados es uno de los objetivos.

7.1.9 Debilidades que se pueden convertir en oportunidades

Cambio de Software. Oportunidades de mejora, como lo indican las encuestas en la pregunta 19 los asociados consideran en su mayoría que el fondo no cuenta con un sistema adecuado, no es ágil y seguro, se habló con los administradores del fondo y los ingenieros de sistema de la empresa, los cuales también coinciden

en que el sistema que manejan el fondo es bastante obsoleto. En el mercado solidario existen variedad de sistemas especializados en este sector, se realizó un Benchmarking con otros fondos de empleados y se solicitó asesoría de FESOVALLE que es la empresa a la cual el fondo está asociada, los cuales recomendaron diferentes software los cuales se van a llevar a estudio por parte de los administradores e ingenieros de sistemas considerando el cambio del sistema.

8. CONCLUSIONES

Según el análisis realizado y sobre la base de los objetivos de la investigación se establecieron las siguientes conclusiones:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a asociados, se diagnosticó la necesidad de mejorar la atención al cliente del Fondo de Empleados de Carval de Colombia, para con ello mejorar la productividad de la institución ya que son los asociados quienes definirán el porvenir de la misma.

El servicio al cliente es una fortaleza de todas las empresa y si sobresale en este aspecto puede competir con empresas grandes que están en condiciones de ofrecer más variedad en el caso de las entidades financieras tasas bajas, prestamos rápidos, pocos requerimientos y otros beneficios adicionales que quizás no pueda costear la pequeña empresa.

El servicio al cliente es ante todo una estrategia que permite a las empresas fortalecer las relaciones de sus clientes, de manera que se conviertan en relaciones sólidas y leales. Esto es imprescindible para las empresas de hoy en día debido a que los clientes ya no son los mismos de antes; tiene mayor poder de decisión y exigen de las empresas procesos cada ver mejores y más confiables.

Sin embargo, el servicio al cliente no depende solamente de las personas que tiene contacto directo con el cliente. El servicio depende de cada uno de los elementos que hacen parte de la organización, por esta razón para brindar un servicio excelente la organización debe analizar y gestionar de manera eficaz y cuidadosa todos los procesos y actividades que se desarrolla al interior de esta ya que no se cuenta con una estrategia formal y concreta de servicio al cliente que les permita crecer y mejorar cada día más en su labor y así mimo mejorar la experiencia del cliente con su empresa.

De igual manera, mediante la encuesta y de manera presencial se pudo observar que la demora al realizar los procesos es un factor determinante para los usuarios al momento de evaluar la empresa, y en este caso nos encontramos en que este aspecto perjudica la relación cliente-empresa, ya que estos manifiestan descontento general al respecto.

El sistema que maneje cualquier organización se convierte en el eje en el que se desarrolla, FONCARVAL no cuenta con un sistema ágil, seguro y adecuado, que le permita dar una respuesta de excelente calidad.

El personal con que cuenta FONCARVAL, es adecuado para su labor, según manifiesta los asociados, de igual forma es importante el entrenamiento y capacitación permanente para lograr la optimación del servicio. Además de implementar políticas de estímulos para sus empleados, ya que un trabajador motivado aumenta su capacidad de producción.

Los procedimientos no son agilices y de calidad, FONCARVAL necesita estandarizar los procedimientos y el tiempo de respuesta de cada uno de los involucrados en el proceso ya que cada día los asociados y en si el cliente a nivel general está pidiendo tiempos de respuesta rápidos y poca tramitología.

Los asociados están solicitando nuevos servicios que les permita cubrir sus necesidades en lo que respecta a la salud, recreación y educación.

Teniendo como base enfoques importantes como Desarrollo organizacional y la Gerencia Estratégica y de Servicio, se permite tener una visión más amplia de la importancia del cliente en la organización, esto permitió realizar los ajustes necesarios para mejorar la imagen, reconstruir la confianza y mejorar el servicio.

9. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones para el mejoramiento del servicio al cliente del Fondo de Empleados de Carval de Colombia, fue diseñado bajo los siguientes puntos, producto o servicio, procedimientos, instalaciones y prestador del servicio que me permitieron identificar como es el servicio al cliente ofrecido en FONCARVAL y también las insatisfacciones presentadas por los asociados.

Para realizar propuestas que mejoren la calidad del servicio al cliente, es necesario contemplar el servicio como un sistema, puesto que es la única forma de dirigir todas las acciones teniendo como centro de atención al cliente. El mejoramiento de procesos y de todos los esfuerzos que se realicen, agilizar procedimientos internos, tiene como objetivo brindar un sistema amable al cliente, facilitando su acceso a los productos y servicios que ofrece la organización.

Por tal razón, a continuación se exponen las siguientes estrategias o recomendaciones encaminadas a la prestación eficiente del servicio, teniendo en cuenta la organización como un sistema que abarca mecanismos físicos y procedimentales.

9.1 SERVICIO E INFORMACIÓN

Analizar la posibilidad de adquirir convenios comerciales con entidades para ofrecer capacitaciones a los asociados en temas de actualidad como lo son creación de empresas, proyectos de inversión, Emprendimiento, Marketing entre otros de esta forma el fondo no solo ofrecerá servicios de tipo económico, sino que también contribuye al crecimiento personal y profesional de sus asociados.

FONCARVAL anualmente destina el 20% de sus excedentes para la formación de sus asociados pero desde hace dos años de la creación del comité educativo que

es el encargado de organizar este tipo de capacitación, a la fecha no está ejerciendo su labor. Se recomienda que a la hora de elegir este comité se le solicite una programación de estas actividades de capacitación durante el año y realizar reuniones periódicas con el comité y control social para revisar el desarrollo del plan educativo.

Adquirir un PBX, con este el cliente tendrá otra opción al momento de comunicarse con el fondo y podrá comunicarse sin limitaciones, es decir tendrá varias alternativas donde si la línea celular se encuentra ocupada, no tiene skype, spark o mail porque se tienen problemas en la red, existirá la opción de que se pueda comunicar a línea de teléfono fijo para que sea atendido su requerimiento en el menor tiempo posible.

Establecer un proceso de atención al cliente relacionado con la calidad para responder de una manera más oportuna a los requerimientos del asociado; por tal razón se hace necesario realizar acuerdos con una entidad educativa como el SENA para contactar estudiantes que deseen realizar prácticas en el área de servicio, donde se les brinde la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos en el campo real y al mismo tiempo apoye la labor comercial del administrador de productos y servicios en la parte de atención al asociados.

Al identificar que a los asociados les es indiferente la forma como FONCARVAL ofrece sus servicios teniendo en cuenta que en la encuesta contestaron ni de acuerdo ni en desacuerdo, esto puede ser tomado como una oportunidad para que FONCARVAL desarrolle estrategias para cautivar a estos asociados y entiendan que además de satisfacer la necesidades inmediatas, también le ofrece un valor agregado con muchos beneficios nos solo de tipo económico, por esta razón se recomienda realizar nuevos convenios que permitan la satisfacción de los clientes creándoles una motivación y fidelización con FONCARVAL, para poder mejorar este servicio es necesario, realizar encuestas periódicas sobre satisfacción al

cliente como factor de cambio, realizar un seguimiento de los clientes actuales, para luego conseguir nuevos, colocar la información de convenios, servicios, promociones, nuevos proyectos, nuevas inversiones al servicio de los asociados, ofrecer servicios complementarios como lo son jornadas de vacunación, capacitación sobre cooperativismo, la fiesta del asociado, como agradecimiento a su preferencia.

En cuanto al beneficio de auxilios que ofrece el Fondo a sus asociados, se recomienda difundir esta información por todos los medios, realizar boletines cada tres y cuatro meses con información importante y difundirlo a todos los asociados para que se vean beneficiados en su totalidad, que se está haciendo, que se va a realizar, como va financieramente entre otros, esto con el fin de que el asociado este enterado.

Para aumentar el número de convenios, beneficios, servicios y productos por medio de alianzas estratégicas con otros Fondos, Cooperativas, Cajas de Compensación que permitan crear un programa de recreación al alcance de todos los asociados y su grupo familiar, teniendo en cuenta que la mayoría de los asociados no cuentan con un nivel salarial alto y su flujo de caja para este tipo de actividades es reducida.

Se recomienda realizar una alianza entre el la Fundación Carlos Vallecilla, caja de compensación y el FONCARVAL para realizar un plan de vivienda para los asociados, ya que la Fundación realiza un estudio en compañía de la empresa contratante, para brindarle auxilios para reparaciones y compra de vivienda, lo que le permitiría a los asociados tener dos organizaciones del grupo encaminadas a que 32% de los asociados tengan la posibilidad de estar vinculados en un plan de vivienda que le permita a futuro tener vivienda propia.

Para mejorar la demora en la atención al cliente es necesario que el fondo tenga en cuenta que la atención es un factor clave y se recomienda tener cuidado ya que atención rápida no significa atención apurada. La atención rápida consiste en brindarles a los clientes la sensación de que no esperaron mucho antes de que los atendieran. Sabemos que muchas veces el presupuesto no permite tener más de una persona en esta área de servicio, pero hay algunas formas de darle comodidad al cliente mientras espera. Cuando un cliente entra a las oficinas del fondo o solicita alguna información por medio telefónico, aunque usted esté con otro asociado podrá decirle en alguna pausa que haya durante la conversación, que enseguida estará con él, y repetírselo si sigue demorando. Esto hará que el tiempo de espera del asociado no sea tan incómodo y sienta que el fondo de empleados está interesado en su necesidad y desea escucharlo y solucionar su necesidad.

Los Fondos Mutuos de Inversión existen en Colombia desde hace más de cuarenta y siete años; tienen su origen legal mediante Ley 130 de 1959. Desde su origen, los objetivos de los Fondos Mutuos de Inversión han estado orientados a estrechar las relaciones de las empresas con sus trabajadores, creando vínculos de participación y contribución recíproca, mediante los cuales los trabajadores se ven estimulados a ahorrar, obteniendo un mayor beneficio económico por la contribución adicional efectuada por la empresa y porque esta colabora en la administración de los ahorros, para hacerlo de la manera más técnica y eficiente posible, logrando así crear y consolidar patrimonios sólidos, en el mediano y largo plazo para los trabajadores, con el apoyo de sus empresas empleadoras. Por esta razón se recomienda que FONCARVAL realice convenios estratégicos con fondos mutuales o empresas del sector solidario que permitan abarcar los empleados que todavía no se hayan asociado y que busquen en el mercado diferentes alternativas de inversión.

Teniendo en cuenta Wellington que señala que el valor del tiempo es “Una proyección razonablemente precisa del valor que representa cada cliente existente para una compañía. También es una medida de lo que le costará a la compañía el hecho de que un cliente deje de serlo por no haber ofrecido la empresa un excelente servicio al cliente"[39].

El tiempo es una dimensión primordial en la obtención del servicio que conscientemente o no, determina a los ojos del cliente el nivel de la calidad.

Orientar la empresa en función del tiempo del cliente, es poner en marcha una nueva organización que permita una acumulación rápida de nuevos conocimientos para adaptarse permanentemente a las necesidades del cliente en este caso de los asociados.

Se recomienda realizar un formato para evaluar la atención al cliente de los asociados que solicitan un servicio, esto permitirá un mejoramiento continuo del servicio, ya que por este medio conocerán las falencias que se presentan en cada uno de los casos y se podrán realizar planes de mejora que permitan satisfacer las necesidades del cliente oportunamente.

Colocar un buzón de sugerencia, también seria de vital importancia en el servicio, ya que los asociados les permite ser parte activa del Fondo, se recomienda que se recopile esta información para las reuniones de junta directiva que se realizan bimensuales, logrando con ello tomar medidas correctivas a tiempo y mejorar la calidad del servicio.

39 WELLINGTON, P. Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente. Kaizen. Editorial Mc Graw Hill. Caracas. 1997. Pág. 60

9.2 PROCEDIMIENTOS

Se sugiere realizar capacitaciones a las personas elegidas en cargo de la Junta Directiva y Comités sobre economía solidaria, ya que estas capacitaciones les dará a conocer la importancia y responsabilidad que tienen al ser nombrados en estos cargos, por medio de empresas especializadas en este campo como lo son ANALFE o FESOVALLE a la cual está vinculado FONCARVAL, esto permitirá que tengan una administración efectiva, ya que tendrán un conocimiento más amplio del sector.

Es de importancia seguir fortaleciendo el ahorro, por esta razón se recomienda que el Fondo de Empleados revise la posibilidad de realizar sorteos de dinero dos veces al año a las personas que tiene ahorros programados, esto con el fin de incentivar a los asociados el hábito de ahorro y de igual forma aumentar el patrimonio.

Se recomienda realizar un plan de trabajo con los comités de crédito y bienestar social, para establecer un procedimiento claro, sobre tiempos de entrega de la información y respuesta, lo cual permitirá realizar un seguimiento de la solicitudes de los asociados.

FONCARVAL debe realizar un análisis al sector financiero que le permita diagnosticar del porque el 51% de los asociados tienen créditos por fuera y no con el Fondo que debería ser su primera opción, este punto es bastante preocupante para un Fondo que ofrece estos servicios y que además los créditos son la fuente alta de sus ingresos.

Por información brindada por la Administradora Financiera, los recursos asignados para cubrir los auxilios y actividades no está alcanzando para cubrir el 100% de los asociados, por esta razón, se recomienda que se realice un replanteamiento

interno al reglamento del comité de bienestar social, realizando un histórico de los auxilios entregados durante los últimos tres años y los que se han dejado de entregar, con esta información replantear el monto que se le asigna a cada uno de los auxilios y de igual forma realizar una distribución por ciudad, dependiendo del número de personas que se encuentra en cada una de ellas, esto permitirá el cubrimiento de los auxilios a nivel nacional.

Se recomienda que se desarrolle un sistema de gestión de calidad encaminado a una certificación ISO 9001:2008, que permita estandarizar los procesos, evitando inconvenientes, reproceso, falta de información, lo que aumentara la confianza del asociado y cumplir con los tiempos establecidos para una respuesta, además estarían alineando a FONCARVAL con la demás empresas del grupo las cuales ya están certificadas.

Se sugiere realizar Benchmarking con otras compañías del sector, esto permitirá realizar una comparación y alineación de los procesos.

Se sugiere solicitar información a las empresas contratantes sobre las libranzas por nómina que tienen aprobados los empleados con el sector financiero, para realizar una contrapropuesta que permita capturar ese crédito, con esto el fondo estaría colocando en crédito su dinero disponible, generando confianza con el asociado y permitiendo que los empleados no vinculados al Fondo se animen a vincularse.

Si se tiene en cuenta que el 48% de los asociados acude al fondo para solicitar un crédito, es de gran importancia que el administrador de productos y servicios en compañía del comité de crédito realicen un análisis del reglamento que tienen actualmente, con el fin de realizar cambios que permitan ser competitivos con el mercado, cubriendo con las necesidades, esto también permitirá que el fondo siga

fortaleciéndose financieramente ya que los intereses de los créditos son la única fuente de ingresos para el fondo.

FONCARVAL debe ofrecer a sus asociados la mayor atención posible a la hora de prestar el servicio, ya que si éstos no encuentran personal disponible, y acceso a las operaciones que tengan que realizar en la institución, se darán cuenta de que no cubren sus expectativas en forma oportuna.

9.3 INSTALACIONES

Para que el asociado conozca las instalaciones se recomienda realizar una Feria interna de los productos y servicios que ofrece FONCARVAL, regalando material de apoyo como lapiceros, tacos, libretas, carpetas que contengan información de la empresa esto con el fin de que los asociados conozcan todos los productos, servicios y beneficios que tiene como asociado, además es una gran oportunidad para que los asociados y empleados de la empresa conozcan donde está ubicado el Fondo y empezar a crear lazos que fortalezcan nuevamente una cultura empresarial.

Se recomienda utilizar la intranet en el espacio que tiene el fondo para que se realice la publicación de mapa de ubicación y fotos de las instalaciones que permita que los asociados a nivel nacional conozcan de ellas.

9.4 PRESTADOR DEL SERVICIO

Para mantener o superar el nivel de satisfacción de los asociados con los empleados de la empresa, se recomienda diseñar un plan de capacitaciones permanentes a todo nivel en cuanto a nuevas tendencias de marketing y servicio al cliente, como también la actualización de nuevos procesos y parámetros para la aprobación de créditos, cambios en las leyes a nivel de Fondo de Empleados o

sector solidario, indicadores financieros, gestión de la calidad, liderazgo, de tal manera que todos los miembros del Fondo sean más eficientes y manejen la misma información.

9.5 TECNOLOGÍA

Se sugiere realizar cotizaciones de nuevos software que sean más agiles y rápidos, que puedan brindar la información requerida tanto para los asociados como para los administradores de calidad, brindando confiabilidad y seguridad.

Según información brindada por la presidenta de la Junta Directiva se tiene presupuestado el cambio de este software para el año 2011.

Se recomienda actualizar el espacio que tiene el Fondo de Empleados en la intranet de la empresa y crear un página de internet, esto con el fin de crear un espacio personalizado entre el asociado y FONCARVAL, donde pueda consultar toda su información, al igual que nuevos servicios y convenios, cambio en los procedimientos, noticias de interés entre otras. Al mejorar este servicio se incrementan los beneficios para el asociado, ahorrándole tiempo y brindándole comodidad, de igual forma disminuye carga operativa de FONCARVAL en la atención de dichos trámites.

BIBLIOGRAFIA

ALBRECHT, Karl. y BRADFORD. La excelencia en el servicio. Bogotá D.C. 3r editores Ltda. 1998 p.1-23

BENISS WARREN G. Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. México 1973.

BERMEO L. Jaime y CRUZ G. Jorge E. Plan Estratégico para la Cooperativa GRANCOOP 200 -2003. Tesis Administración de Empresas. Universidad del Valle 2000

BERRY, T. Calidad del Servicio. Una Ventaja Estratégica para Instituciones Financieras. Editorial Díaz de Santos. Caracas. 1996. Pag.17

BORJAS S. Ana Rosina y ALEGRIA C. Olga Ximena. Formulación de un plan estratégico para el mejoramiento del servicio y atención al cliente en la Cooperativa de Educadores y Empleados de Chocó COODEEMCHOCO. Tesis Administración de Empresas. Universidad del Valle 2005.

CRONIN, J. & TAYLOR, S. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. Journal of Marketing; Jul 1992; 56, 3; ProQuest Psychology

EIGLER, P. y LANGEARD E. (1989). Servucción, el marketing de servicios. México: MacGraw-Hill.

GARCÍA, Oscar. Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A., 1999; p. 284
Gómez, Serna Humberto. Gerencia Estratégica. p.111

KOTLER, Philip. Los 80 Conceptos Esenciales del Marketing de la A a la Z . Pearson Educación S.A., 2003, Págs. 8 y 9.

MÉNDEZ ALVAREZ. Carlos Eduardo. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Colombia: MC Graw Hill, 2001. p. 136.

MONTOYA MEJÍA, Darío. Crecimiento para el éxito empresarial. En: Revista Dinero Cuadernillo 1 de 6. (Febrero 2009); p 2.

PAYNE, Adrian. (1996). La esencia de la mercadotecnia de servicios. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.

ROSANDER, Arlyn Custer. (1992). La búsqueda de la calidad en los servicios. Díaz de Santos. Madrid.

Universia Business Review. Actualidad Económica primer trimestre 2007 pág. 104-113

SABINO, C. El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas 1992. Pág. 89

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. p.111.

SILICEO AGUILAR, Alfonso. Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Mc Graw Hill Inc., 1999. p. 129-130.

STEWARD, T.A. La nueva Riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual. Granica. Buenos Aires. 1997.

VICAL DÍAZ de Rada Igúzquiza. Tipos de encuesta y diseños de investigación. Pamplona, 2002, p.243.

WELLINGTON, P. Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente. Kaizen. Editorial Mc Graw Hill. Caracas. 1997. Pág. 60

Paginas consultadas

http://actualicese.com/actualidad/2008/10/29/confecoop
http://actualicese.com/normatividad/2001/decretos/D2649-93/1D2649-93.htm
http://coopcrucial.com/noticiaDetalle.php?id=1
http://coopcrucial.com/noticiaDetalle.php?id=1
http://ecosolidaria.com/html/sector.html.
http://es.wikipedia.org
http://www.economiasolidaria.org/documentos
http://www.ganaropciones.com/PNL.htm
http://www.gestionsolidaria.com/dmdocuments/GESTION447.pdf.
www.analfe.org.co/
www.confecoop.com
www.dinero.com/Imprimir.aspx?idItem=106151.
www.elcomercial.net/diccionario/c.htm.
www.fepep.com.co/
www.freelancecolombia.com/articulos/liderazgoprogramacion_neurolinguistica.php
www.qualityclub.cl/basica.doc.
www.supersolidaria.gov.co

ANEXOS

Anexo A. Estatutos del Fondo de Empleados de Carval de Colombia

ESTATUTOS

FONDO DE EMPLEADOS DE CARVAL DE COLOMBIA – FONCARVAL

CAPITULO I
DENOMINACIÓN – DOMICILIO - AMBITO TERRITORIAL DE OPERACIONES – DURACIÓN

ARTICULO 1º Constituyese una entidad asociativa, sin ánimo de lucro, derecho privado, de responsabilidad limitada, de número de asociados y patrimonio variable e ilimitado, regida por los presentes estatutos y por las reglamentaciones y disposiciones legales vigentes, que se denominará FONDO DE EMPLEADOS DE CARVAL DE COLOMBIA – FONCARVAL

ARTÍCULO 2º El domicilio del FONDO DE EMPLEADOS DE CARVAL DECOLOMBIA – FONCARVAL será el Municipio de Santiago de Cali, Departamento del Valle del Cauca, República de Colombia, pero podrá crear oficinas, agencias y dependencias en otros lugares del país, por disposición de la Junta Directiva y con base a las leyes vigentes.

ARTICULO 3º El término de duración será indefinido. Sin embargo, podrá disolverse y liquidarse en cualquier momento en los casos previstos por la ley o en los presentes estatutos.

CAPITULO II
OBJETO SOCIAL Y ACTIVIDADES

ARTICULO 4º El Fondo de Empleados tendrá como objeto “Propiciar el desarrollo de programas de mejoramiento de las condiciones económicas, sociales, culturales, recreativas, de seguridad social y bienestar familiar de los asociados. Para ello fomentará la solidaridad a través del ahorro, créditos y servicios a los asociados.

ARTICULO 5º En desarrollo de su objeto social el FONDO DE EMPLEADOS DE CARVAL DE COLOMBIA – FONCARVAL administrará los recursos provenientes del ahorro de sus asociados, brindará a estos servicios de crédito y de carácter social, en las modalidades que establezca y reglamente la Junta Directiva, en

orden a lograr el mejoramiento de las condiciones de vida personal y familiar del asociado; mitigar y resolver las situaciones de calamidad doméstica del asociado; la implementación de programas de mejoramiento de las condiciones sociales, culturales, recreativas, de seguridad social y bienestar de los asociados; el suministro de bienes necesarios para el desarrollo de las actividades profesionales y de trabajo de los asociados y los relativos al consumo familiar; organizar todo tipo de actividades de orden educativo destinadas a la formación y capacitación de los asociados; organizar toda clase de programas relacionados con la satisfacción de las necesidades de salud de los asociados y de sus familiares; contratar y organizar servicios de seguro o previsión a favor de los asociados. Así mismo el FONDO DE EMPLEADOS DE CARVAL DE COLOMBIA – FONCARVAL podrá adquirir y enajenar toda clase de bienes, cualquier título, gravarlos y limitar su dominio; tenerlos o entregarlos a título precario; girar, extender, protestar, aceptar, endosar y en general negociar toda clase de instrumentos negociables y aceptar o ceder créditos; renovar obligaciones; designará apoderados judiciales y extrajudiciales; transigir y comprometer los asuntos en que tenga o pueda tener algún interés; en general celebrar toda especia de actos y contratos autorizados por la ley.

PARÁGRAFO Extensión de servicios. Los servicios de previsión social, solidaridad y bienestar social, podrán extenderse a los padres, cónyuges, compañeros permanentes e hijos de los asociados. La Junta Directiva reglamentará en qué casos.

CAPITULO III
ADMISIÓN Y RETIRO DE LOS ASOCIADOS

ARTICULO 6º FONDO DE EMPLEADOS DE CARVAL DE COLOMBIA – FONCARVAL estará constituido por los trabajadores dependientes de CARVAL que voluntariamente soliciten su asociación, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en los presentes estatutos.

PARÁGRAFO I Podrán también ser asociados del FONDO DE EMPLEADOS DE CARVAL DE COLOMBIA – FONCARVAL sus trabajadores y aquellos trabajadores dependientes de otras entidades en que CARVAL tenga participación de capital o comunidad de intereses.

ARTICULO 7º Para tener la calidad de asociados del FONDO DE EMPLEADOS DE CARVAL DE COLOMBIA – FONCARVAL se deberá cumplir con los siguientes requisitos:

1. Elevar ante la Junta Directiva la solicitud de afiliación

2. Ser mayor de 18 años y no estar incapacitado legalmente.

3. Asistir o demostrar haber asistido a un curso previo de inducción sobre Legislación cooperativa, servicio y administración de Fondo de Empleados.

4. Tener vinculación laboral con CARVAL, Fondo de Empleados, entidades vinculadas, dependientes anexas, subsidiarias de Carval.

5. Pagar una cuota de contribución que será equivalente a un (1) día de salario mínimo legal, la cual no es reembolsable.

6. Obligarse a efectuar un ahorro permanente y los aportes sociales sobre la base de su ingreso salarial, sin exceder del diez por ciento (10%) de dicho ingreso.

7. Acoger las normas establecidas por la ley, los estatutos y los reglamentos.

8. No haber sufrido la sanción de exclusión del fondo.

9. Autorizar permanente e irrevocablemente al pagador de la Empresa para que retenga de sus ingresos los valores derivados de los compromisos que consten en los documentos pertinentes.

PARÁGRAFO 1 La Junta directiva tendrá un plazo máximo de treinta (30) días para resolver.

ARTICULO 8º La calidad de asociado se pierde:

1. Por retiro voluntario. En este caso el asociado deberá comunicar por escrito a la junta directiva su determinación, la cual dispondrá de un lapso no superior a treinta (30) días para responder la solicitud de retiro.

2. Por desvinculación laborar de la entidad o entidades que determinan el vínculo de asociación. En este evento la calidad de asociado se pierde de ipso facto, debiéndose proceder a las deducciones, compensaciones y divulgaciones a que haya lugar, en los términos de estos estatutos, de los reglamentos del FONDO DE EMPLEADOS DE CARVAL DE COLOMBIA FONCARVAL y de los contratos o convenios celebrados con el asociado.

3. Por exclusión. La exclusión siempre se deberá producir con fundamento en las causales consagradas en el artículo 14 de estos estatutos y previo el cumplimiento a que aluden los artículos 15 y 16 ibidem.

4. Por fallecimiento. En este caso los herederos del asociado fallecido, previa demostración del fallecimiento y de su calidad de herederos, tendrán

personería para actuar ante el FONDO DE EMPLEADOS DE CARVAL DE COLOMBIA – FONCARVAL en representación del fallecido y para efectos de determinar las deducciones, compensaciones y devoluciones a que haya lugar, en los términos de estos estatutos, de los reglamentos del FONDO DE EMPLEADOS DE CARVAL DE COLOMBIA - FONCARVAL y de los contratos o convenios celebrados con el asociado.

PARÁGRAFO 1 El retiro voluntario, la exclusión o fallecimiento, no modifican las obligaciones contraídas por el asociado a favor del Fondo de Empleados. En estos casos puede dar por terminados los plazos pactados en las respectivas obligaciones y efectuar los cruces pertinentes con los aportes sociales, ahorro permanente y cualquier otro derecho económico que posea el asociado en el fondo.

CAPITULO IV
DERECHOS Y DEBERES DE LOS ASOCIADOS Y REGIMEN DISCIPLINARIO

ARTICULO 9º Todos los asociados tendrán los siguientes derechos:

1. Utilizar los servicios que preste el FONDO DE EMPLEADOS DE CARVAL DE COLOMBIA – FONCARVAL.

2. Participar de las actividades del fondo y en su administración mediante el desempeño de cargos sociales.

3. Ser informados de la gestión del fondo de conformidad con lo establecido estatutariamente.

4. Ejercer actos de decisión en las Asambleas generales y de elección de estas, en la forma y oportunidad previstas en los estatutos y en los reglamentos que pata tal fin se consagren.

5. Fiscalizar la gestión del FONDO DE EMPLEADOS DE CARVAL DE COLOMBIA – FONCARVAL.

6. Retirarse voluntariamente del fondo.

PARÁGRAFO El ejercicio de los derechos estará condicionado al cumplimiento de sus deberes y obligaciones y al régimen disciplinario interno.

ARTÍCULO 10º Serán deberes de los asociados:

1. Adquirir conocimientos sobre los objetivos, características y funcionamiento del FONDO DE EMPLEADOS DE CARVAL DE COLOMBIA – FONCARVAL.

2. Comportarse con espíritu solidario frente al Fondo de Empleados y sus asociados.

3. Acatar las normas estatutarias y las decisiones tomadas por la Asamblea General y los órganos directivos y de control.

4. Cumplir oportunamente las obligaciones de carácter económico y demás derivadas de su asociación al Fondo.

5. Abstenerse de efectuar actos que afecten la estabilidad económica o el prestigio social del Fondo.

6. Participar en los eventos, recursos y seminarios de capacitación Programados por el Fondo a través del Comité de Educación.

7. Las demás que reglamente la Junta Directiva.

REGIMEN DISCIPLINARIO

ARTÍCULO 11º El régimen disciplinario tiene por objeto asegurar el cabal cumplimiento de los estatutos; garantizar la moralidad, buena conducta y estricta Observancia de los deberes y obligaciones de los asociados; proteger sus derechos; fijar sanciones y decidir responsabilidades, según su comportamiento Personal.

PARÁGRAFO La no asistencia a las Asambleas Generales de Asociados se sancionará con un día de salario mínimo mensual legal vigente (1 SMDLV).

ARTICULO 12º La Junta directiva podrá declarar suspendidos temporalmente los derechos de un asociado, por las siguientes causas:

1. Por el incumplimiento de sus obligaciones pecuniarias para con el Fondo.

2. Por negligencia o descuido en el desempeño de las funciones que se le Confían.

3. Por el incumplimiento de las obligaciones impuestas por los estatutos, la Asamblea General, la Junta Directiva y los reglamentos internos del fondo.

4. Por hechos contrarios a los principios que inspiran los fondos de empleados que de alguna manera afecten la institución económica o socialmente.

PARÁGRAFO 1 La suspensión prevista en este artículo no podrá exceder de doce (12) meses y será decretada por la Junta Directiva, previa comprobación sumaria de los hechos.

PARÁGRAFO 2 La suspensión no exime al asociado sancionado del cumplimiento de sus obligaciones para con el fondo.

ARTÍCULO 14º L a Junta Directiva excluirá a los asociados por las siguientes causas:

1. Por infracciones graves a la disciplina social que puedan desviar los fines del Fondo a juicio de la Junta Directiva.

2. Por ejercer dentro del Fondo actividades o presiones de tipo político, religioso o social.

3. Por entregar al Fondo cualquier título, bienes de procedencia fraudulenta.

4. Por mora mayor de sesenta (60) días en el cumplimiento de las obligaciones pecuniarias con el Fondo.

5. Por falsedad o no presentación de los informes o documentos que el fondo le requiera.

6. Por reincidencia en el cumplimiento de sus obligaciones para con el Fondo.

7. Por valerse de medios desleales o moralmente censurables, a juicio de la Junta directiva, para conseguir los servicios del Fondo.

8. Por efectuar o patrocinar operaciones ficticias en perjuicio del Fondo o de otro asociado.

9. Por aprovecharse indebidamente frente a terceros del nombre o la imagen del Fondo.

10. Por los demás hechos expresamente consagrados por los reglamentos.

ARTICULO 15º Para la aplicación de las sanciones de suspensión o exclusión de un asociado, la Junta Directiva observará el siguiente procedimiento:

Una vez tenga conocimiento de la causa o motivo que pueda dar lugar a la aplicación de la sanción, la Junta Directiva citará por escrito al inculpado, con una anticipación no menor a cinco (5) días para que presente sus descargos. Oídos los descargos y practicadas las diligencias que la Junta Directiva estima a bien realizar, podrá decretar la suspensión o exclusión por mayoría de votos de sus miembros, mediante resolución motiva que deberá proferirse dentro de treinta (30) días siguientes a la diligencia de descargos. Esta providencia suscrita por el presidente y secretario de la Junta Directiva se notificará personalmente al asociado dentro de los cinco (5) días siguientes a su expedición.

ARTICULO 16º Contra la resolución de suspensión o exclusión procede el recurso de reposición ante la misma Junta Directiva, el cual deberá formularse por escrito dentro de los cinco (5) días siguientes a su notificación, a fin de que se aclare, modifique o revoque su decisión. La Junta Directiva por mayoría de votos de sus miembros resolverá el recurso propuesto dentro de los quince (15) días siguiente a su fecha de presentación, no obstante el asociado afectado por la determinación de la Junta Directiva, conserva el derecho de apelación ante el COMITÉ DE APELACIONES, el cual será nombrado por la Asamblea General, y estará integrado por tres (3) asociados hábiles para un período de un año (1), tendrá un plazo de treinta (30) días para resolver el recurso presentado.

CAPITULO V
REGIMEN ECONOMICO

ARTICULO 17º El patrimonio del Fondo de Empleados estará conformado por:

1. Los aportes sociales individuales.

2. Las reservas y los Fondos permanente.

3. Las donaciones y auxilios recibidos con destino a su incremento patrimonial.

4. Los excedentes del ejercicio anual que no tengan destinación específica.

PARÁGRAFO 1 Las reservas y fondos permanente, así como las donaciones, contribuciones, auxilios, herencias o legados que reciba el Fondo no forman parte del aporte individual de los asociados y en consecuencia no podrán ser repartidos.

PARÁGRAFO 2 FONDO DE EMPLEADOS DE CARVAL DE COLOMBIA - FONCARVAL responderá con la totalidad de su patrimonio y, suplementariamente, con el monto de los ahorros permanentes de los asociados, en los términos del Artículo 19 de estos estatutos.

ARITICULO 18º El fondo no podrá aceptar donaciones, herencias o legados condicionales o modales cuando la condición o el modo contraríen alguna o algunas de las disposiciones estatutarias.

ARTICULO 19º La responsabilidad de los asociados para con los acreedores del Fondo, se limita en primer término hasta ocurrencia del valor de sus aportes sociales y en forma suplementaria, hasta el valor de sus ahorros permanentes.

ARTICULO 20º El fondo cobrará a sus asociados una tasa de interés sobre las operaciones de crédito mensual sobre saldos hasta el máximo de ley autorizado. La junta directiva fijará la tasa a cobrar, procurando que esta sea suficiente para cubrir los costos de operación y administración guardando los márgenes de seguridad. El fondo cobrará a sus asociados más gastos de administración por los servicios que le preste. La Junta Directiva fijará la cuantía o porcentaje a cobrar, el que será una sola vez y por el monto total del crédito.

ARTICULO 21º El ejercicio económico será anual y se cerrará el 31 de Diciembre de cada año, fecha en la cual se cortarán las cuentas y se elaborarán los Estados Financieros, según Decreto 2649 de Diciembre 29 de 1993.

ARTICULO 22º Los excedentes del ejercicio económico que se produzcan se aplicarán en la siguiente forma:

1. El veinte (20%) por ciento como mínimo para crear y mantener una reserva de protección de aportes. Obligatorio según Decreto 1841 Artículo 19.

2. El 10% como mínimo para el fomento de la educación solidaria.

3. El 70% remanente para el fondo agotable del comité de bienestar social.

PARÁGRAFO En todo caso el excedente se aplicará en primer término a compensar pérdidas de ejercicios anteriores. Cuando la reserva de protección de aportes sociales se hubiere empleado para compensar pérdidas, la primera utilización será para establecer la reserva en el nivel que tenía antes de su utilización.

ARTICULO 23º Los asociados del FONDO DE EMPLEADOS DE CARVAL DE COLOMBIA – FONCARVAL se comprometen a hacer aportes sociales individuales y ahorrar en forma permanente mensual como mínimo una cuota equivalente al tres (3%) por ciento y como máximo un diez (10%) por ciento del salario de cada asociado. La cuota será pagada mediante descuento por nómina,

previa autorización escrita del trabajador. Esta suma se distribuirá de la siguiente manera:

50% APORTES SOCIALES.
50% AHORRO PERMANENTE.

PARÁGRAFO 1 Los aportes sociales y ahorros permanentes solo serán devueltos cuando se produzca la desvinculación del aportante.

PARÁGRAFO 2 Al producirse la desvinculación del asociado, el FONDO DE EMPLEADOS DE CARVAL DE COLOMBIA - FONCARVAL, procederá a efectuar las deducciones o compensaciones a que haya lugar a favor del fondo, de acuerdo a los estatutos, reglamentos internos y contratos celebrados con el asociado. El saldo de sus aportes sociales y ahorros permanentes, si le hubiese, le será devuelto al asociado en un término que no exceda de treinta (30) días, contados desde el momento en que se produzca su desvinculación del fondo.

ARTICULO 24º Prescripción de saldos a favor del Fondo. Los valores equivalentes a los aportes que no sean reclamados por los ex-asociados en el término de un año (1) contado desde el día en que fueron puestos a su disposición. Estos recursos se destinarán exclusivamente a incrementar el fondo de Bienestar social.

ARTICULO 25º Servicios de Ahorro y Crédito. El fondo de empleados prestará los servicios de ahorro y crédito en forma directa, únicamente a sus asociados, en las modalidades y con los requisitos que establezcan los reglamentos respectivos. Además del ahorro permanente (Art.23 del presente), los asociados podrán hacer otros depósitos de ahorro programado para un fin específico o a término.

ARTICULO 26º Los servicios de previsión, solidaridad y bienestar social, de que trata el Artículo 5º de los presentes estatutos deberá extenderse a la familia del asociado: padres, cónyuges, compañeros permanentes e hijos del asociado.

ARTICULO 27º En los casos de organizarse planes de ahorro con participación de las empresas que generan el vínculo común de asociación, el fondo podrá recaudar las aportaciones convenidas y acordará los mecanismos y procedimientos tendientes a estimular la continuidad o permanencia de los asociados ahorradores. Para estos efectos la Junta Directiva expedirá las reglamentaciones necesarias para la ejecución de los respectivos planes que determine la empresa sobre el particular.

CAPITULO VI
ORGANOS DE ADMINISTRACION, DIRECCION Y CONTROL

ARTICULO 28º El fondo contará con los siguientes organismos de administración

1 ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS.
2 JUNTA DIRECTIVA.
3 ADMINISTRADOR.

PARÁGRAFO La Junta Directiva establecerá y reglamentará los demás organismos y cargos necesarios para la buena marcha del Fondo.

ARTICULO 29º El organismo supremo del Fondo es la ASAMBLEA GENERAL constituida por la totalidad de los asociados hábiles.

PARÁGRAFO Son asociados hábiles los inscritos en el registro social que en la fecha de la convocatoria no tengan perdidos sus derechos y se encuentren al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones con el fondo.

ARTICULO 30 Las reuniones de la Asamblea serán Ordinarias y Extraordinarias.
Las ordinarias se efectuarán anualmente dentro de los tres primeros meses años calendario, por convocatoria de la Junta Directiva mediante comunicación por escrito dirigida a cada uno de los asociados con una anticipación no menor a quince (15) días calendario, la junta directiva determinará mediante acta la fecha de la reunión, la hora, lugar y temario de la misma.
Si la convocatoria por la Junta Directiva no se hiciere con la anticipación debida para reunirse a más tardar el último día del mes de Marzo, entonces el Revisor Fiscal deberá convocar la Asamblea a más tardar el quince (15) de Marzo del respectivo año, en la forma prevista en este artículo. Las reuniones ordinarias tendrán por objeto examinar la situación del fondo, designar los administradores y demás funcionarios de su elección, determinar las directrices económicas, considerar las cuentas y balance del último ejercicio, resolver la distribución de las utilidades y acordar todas las provisiones necesarias para asegurar el cumplimiento del objeto social. Las reuniones extraordinarias se efectuarán cuando las necesidades imprevistas o urgentes del fondo así lo exijan y previa su justificación por la convocatoria de la Junta Directiva, efectuada a iniciativa propio o por el representante legal o del Revisor Fiscal o de un número de asociados hábiles que representen al menos el quince (15%) de los asociados.
La convocatoria para reuniones extraordinaria se hará en la misma forma que para las ordinarias pero con una anticipación de diez (10) días comunes.
En caso de que la Junta Directiva desatendiese la solicitud de convocatoria a Asamblea Extraordinaria, esta será convocada por el Revisor Fiscal en la forma aquí establecida.

PARÁGRAFO El comité de Control Social del Fondo de Empleados verificará la lista de los asociados hábiles e inhábiles. La relación de estos últimos será publicada para conocimiento de los afectados mediante fijación en cartelera en las oficinas de Fondo con una antelación no inferior a los cuarenta y cinco (45) días de la fecha de la reunión de la Asamblea.

ARTICULO 31º La Asamblea General de Asociados podrá ser sustituida por la Asamblea General de Delegados, cuando aquella se dificulte por razón del número de asociados o cuando su realización resulte significativamente onerosa en proporción a los recursos del Fondo a juicio de la Junta Directiva. El número de delegados en ningún caso será menor de (20) y estos no podrán desempeñar sus funciones con posterioridad a la celebración de la respectiva Asamblea.

PARÁGRAFO 1 El procedimiento de elección deberá ser reglamentado por la Junta Directiva en forma que garantice la adecuada información y participación de los asociados.

PARÁGRAFO 2 A la Asamblea General de Delegados le serán aplicables en lo pertinente, las normas relativas a la Asamblea General de Asociados.

ARTICULO 32º Las reuniones de la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria tendrán lugar en el domicilio social principal del Fondo. Las decisiones de la Asamblea se adoptarán por regla general con el voto favorable de la mayoría absoluta de los asociados o delegados presentes. La concurrencia de por lo menos la mitad de los asociados hábiles o delegados constituye el quórum para deliberar y adoptar decisiones válidas. Si en la primera hora siguiente a la hora convocada no se hubiere integrado el quórum requerido, se levantará un acta en que conste tal circunstancia, el número y si es posible, los nombres de los asistentes a la Asamblea, suscrita por el Revisor Fiscal o el Administrador. Cumplida esta formalidad, la Asamblea podrá deliberar y adoptar decisiones válidas con un número no inferior al diez por ciento (10%) del total de los asociados, ni al cincuenta por ciento (50%) del número requerido para constituir un fondo de empleados para el caso que ese porcentaje del diez por ciento fuere inferior a tal número.

PARÁGRAFO En la Asamblea General de Delegados el quórum mínimo será el cincuenta por ciento (50%) de los elegidos. En la Asamblea de Delegados no habrá lugar a representación en ningún caso o por ningún efecto.

ARTICULO 33º Las decisiones de la Asamblea se harán constar en Acta aprobada y firmada por el Presidente y Secretario de la misma, en las cuales deberá indicarse su número, el lugar, la fecha y el número de asociados y de los representantes o delegados asistentes, la forma, órgano y antelación de la convocatoria, los asuntos tratados, las decisiones adoptadas, el número de votos emitidos a favor, en contra o en blanco. Las constancias escritas presentadas por

los asistentes a la reunión; las designaturas efectuadas y la fecha y hora de clausura. Estas actas se harán constar en un libro destinado para tal efecto y registrado en la oficina que determine la Ley.

ARTICULO 34º Todo asociado podrá hacerse representar en las reuniones de la Asamblea mediante poder otorgado por escrito, en el cual se indique el nombre del apoderado, la persona en quien este pueda sustituirlo y la fecha de la reunión para la cual se confiere, así como los demás requisitos señalados en los estatutos, reglamentos especiales o en la ley.

PARÁGRAFO 1 Ningún asociado al Fondo podrá representar a más de cinco (5) asociados.

PARÁGRAFO 2 Los miembros de la Junta Directiva, el Representante Legal, el Revisor Fiscal y los Empleados del Fondo que a su vez sean asociados, no podrán recibir poderes ni votar en la asamblea cuando se traten de asuntos que afecten su responsabilidad.

ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS

ARTICULO 35º Son funciones de la Asamblea:

1. Determinar las directrices generales del fondo.

2. Elegir y remover libremente a los miembros de la Junta Directiva, el Revisor Fiscal, los miembros del Comité de Control Social y del Comité de Apelaciones.

3. Estudiar y aprobar la reforma de estatutos, con el voto favorable de por lo menos el setenta por ciento (70%) de los presente en la Asamblea. Para este efecto el proyecto de reforma elaborado por la comisión para tal encargo designe la Junta Directiva, deberá ser enviado a cada uno de los asociados siquiera con una antelación de treinta (30) días a la fecha de la Asamblea en donde ha de discutirse y aprobarse la reforma estatutaria.

4. Examinar, aprobar o improbar los Estados Financieros de fin de ejercicio y las cuentas que deben rendir los administradores.

5. Destinar los excedentes y fijar los montos de los aportes y de los ahorros obligatorios con sujeción al Decreto 1481 de 1989 y a los Estatutos.

6. Considerar los informes que deben presentar los administradores y los órganos de vigilancia.

7. Disponer que reservas deben hacerse además de las legales y estatutarias.

8. Imponer contribuciones obligatorias para los asociados con el voto favorable de por lo menos el setenta (70%) por ciento de los presentes en la Asamblea.

9. Ordenar las acciones que correspondan contra los administradores, funcionarios, directivos, el revisor fiscal y el comité de control social.

10. Adoptar las medidas que exigiere el interés del fondo y las que reclame el cumplimiento de los estatutos y el interés común de los asociados.

11. Decidir la fusión, incorporación, transformación y liquidación del fondo, de acuerdo con lo previsto en estos estatutos

LA JUNTA DIRECTIVA

ARTICULO 36º La Junta Directiva es el órgano de administración permanente del Fondo sujeto a la Asamblea General y responsable de la dirección general de los negocios y operaciones. Se compone de cinco (5) miembros principales y cinco (5) suplentes numéricos que sean asociados hábiles. Ningún miembro de la Junta Directiva podrá desempeñar cargo alguno en el Fondo. El Administrador del fondo participará con voz y sin voto en las reuniones de la Junta Directiva.

PARÁGRAFO 1 Para ser miembro de la Junta Directiva, además de ser asociado hábil se requiere:

1. Conocer los Estatutos y Reglamentos generales del Fondo de Empleados de Carval de Colombia.

2. Comportarse siempre con espíritu cooperativo, tanto en sus relaciones con el fondo, como sus miembros.

3. Estar en capacidad de comprometerse a trabajar por el progreso y mejoramiento del fondo, con voluntad y desinterés.

PARÁGRAFO 2 Será removido de la Junta Directiva todo miembro que incurriera en alguna de las siguientes causales:

1. Faltar tras (3) veces consecutivas a las secciones ordinarias de la Junta sin causa justificada.

2. Dejar de pertenecer al Fondo de Empleados.

3. Ser sancionado por falta disciplinaria.

4. Por condena judicial o por declaración de interdicción. En tal caso, la Junta Directiva declarará vacante el cargo mediante resolución y llamará ocuparlo al suplente numérico, para el resto del período. Si la Junta quedase desintegrada, el Revisor Fiscal o el Quince (15%) de los asociados hábiles convocará en los términos de estos estatutos, en un lapso no mayor a un (1) mes a Asamblea General Extraordinaria para efectuar las elecciones respectivas para el resto del periodo.

ARTICULO 37º L a elección de miembros de la Junta Directiva será efectuada por la Asamblea General adoptando el procedimiento de listas o planchas, aplicando el sistema de cociente electoral, sin perjuicio de que los nombramientos puedan producirse por unanimidad o por mayoría absoluta cuando solo se presenta una plancha. Igualmente la Asamblea podrá escoger el sistema de votación uninominal. Serán elegidos los que obtengan la mayoría de votos uninominales, siendo los principales los cinco primeros en números de votos y suplentes los cinco subsiguiente.

PARÁGRAFO El periodo de duración de los miembros principales y sus suplentes será de dos (2) años, y unos y otros podrán ser reelegidos. La Junta Directiva designará de su seno un Presidente, un Vicepresidente, un secretario y los dos principales, y sus funciones serán reglamentadas por la Junta Directiva. El presidente dirigirá las reuniones de la Junta Directiva y en su ausencia será reemplazado por el vicepresidente.

ARTICULO 38º La Junta Directiva reglamentará todo lo concerniente a su régimen interno y a la forma, periodicidad, fecha, lugar y demás circunstancias de sus reuniones, en armonía con las disposiciones que los presentes estatutos contiene.

ARTICULO 39º La Junta Directiva deliberará y decidirá válidamente con la presencia y los votos de la mayoría de sus miembros.

ARTICULO 40º Son atribuciones de la Junta Directiva:

1. Nombrar y remover a los empleados cuya designación no corresponde a la Asamblea, pudiendo delegar estas atribuciones al Administrador.

2. Designar al Administrador, fijándole su remuneración.

3. Crear los organismos y cargos que considere necesarios para el buen desempeño del fondo, señalándole sus funciones, responsabilidades y atribuciones.

4. Delegar parcialmente funciones administrativas cuando por su naturaleza sean delegables.

5. Autorizar al Administrador para comprar, vender o gravar bienes y para celebrar los contratos acuerdos con la cuantía señalada en este estatuto.

6. Convocar a la Asamblea a su reunión ordinaria, o a reuniones extraordinarias cuando lo juzgue conveniente.

7. Impartir al Administrador las instrucciones, orientaciones y ordenes que se juzguen convenientes.

8. Convocar a Asamblea General cuando lo ordene los estatutos, la Junta Directiva o el Revisor fiscal de acuerdo con lo señalado al respecto por el Artículo 24 del presente.

9. Examinar, cuando lo tenga a bien los libros, documentos y bienes del fondo.

10. Abrir sucursales, agencias o dependencias dentro del país.

11. Tomar las decisiones que no correspondan a la Asamblea o a otro órgano del fondo.

12. Velar por el cumplimiento de los estatutos e interpretarlos como principal orientador de la administración del fondo.

13. Dictar su propio reglamento.

14. Aprobar los presupuestos del fondo para periodos determinados.

15. Revisar, aprobar o improbar los estados financieros y cuentas del fondo.

16. Decidir si deben de ser aceptados o repudiados los legados, herencias o donaciones que se hagan al fondo.

17. Aprobar las inversiones en compañía de cualquier género y autorizar la compra, permuta o venta de bienes inmuebles.

18. Aprobar las políticas, planes y estrategias sobre los servicios generales del fondo. Reglamentar las operaciones crediticias de los servicios, cupos y garantías en armonía con las normas vigentes, pudiendo delegar en otros organismos internos la facultad de aprobar créditos en las cuantías que determine La Junta Directiva.

19. Autorizar los contratos que ejecute el Administrador, cuando su cuantía exceda de dos (2) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

20. Estudiar, aprobar, y reglamentar las políticas para admisión de asociados, la exclusión y retiro de los mismos.

21. Ejercer las demás funciones que le señalen los estatutos y las leyes

22. Fijar las remuneraciones de los empleados de acuerdo a las políticas salariales y atribuciones fijadas por la Junta Directiva.

ADMINISTRADOR

ARTICULO 41º El Administrador es el Representante Legal del Fondo de Empleados de Carval de Colombia - FONCARVAL, principal ejecutor de las decisiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva. Su periodo es de un (1) año. Su elección estará a cargo de la Junta Directiva. Para ser designado como tal se requiere:

1. Tener comprobadas condiciones de honorabilidad y corrección particularmente en el manejo de fondos y bienes.

2. Tener comprobadas condiciones de aptitud e idoneidad, especialmente en los aspectos relacionados con el objeto social del Fondo.

PARÁGRAFO 1 El Administrador no podrá tener parentesco dentro del tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad con los miembros de la Junta Directiva, con el Revisor Fiscal ni con los empleados del fondo.

PARÁGRAFO 2 Para ejercer el Cargo de Administrador, se requiere haber sido nombrado por la junta Directiva, aceptando el cargo, constituir la fianza para garantizar el correcto manejo de los bienes, fondos y valores que le sean confiados, requisito legal y ser registrado en la Cámara de Comercio.

PARÁGRAFO 3 Igualmente la Junta Directiva deberá nombrar un Administrador suplente para que reemplace en las ausencias temporales, accidentales ó definitivas del Administrador. Y deberá cumplir con los mismos requisitos y con las mismas funciones y facultades de aquel.

ARTICULO 42º Son funciones del Administrador las propias de la naturaleza de su cargo, y en general las siguientes:

1. Representar al fondo judicial y extrajudicialmente y ante funcionarios Administrativos.

2. Constituir apoderados judiciales y extrajudiciales.

3. Ejecutar todos los actos y contratos correspondientes al objeto social de conformidad con lo previsto en las leyes y en los presentes estatutos y que por su cuantía le están atribuidos, es decir 2 SMMLV.

4. Presentar a la Junta Directiva un informe anual de labores y para su consideración un proyecto de distribución de excedentes de cada periodo económico, para posterior aprobación de la Asamblea General.

5. Nombrar y remover los empleados del fondo cuyo nombramiento y remoción le delegue la Junta Directiva.

6. Tomar las medidas que reclame la conservación de los bienes sociales, vigilar la actividad de los empleados de la administración del fondo e impartirle las ordenes e instrucciones que exija la buena marcha del fondo.

7. Convocar a la junta Directiva y mantenerla informada sobre el curso de los negocios sociales.

8. Cumplir las órdenes que le imparta la Asamblea General o la Junta Directiva en particular solicitar autorizaciones para los actos o contratos que deben aprobar previamente la Asamblea General o la Junta Directiva.

9. Representar al fondo ante las sociedades de las cuales el fondo sea accionista o asociado y ejercer derecho de voto y los demás que en tales sociedades correspondan al fondo.

10. Autorizar la apertura de cuentas corrientes en los bancos y girar sobre ellas.

11. Girar, endosar, protestar, tener y en general, negociar toda clase de instrumentos negociables y ceder o aceptar créditos de acuerdo con las políticas trazadas por la junta Directiva.

12. Cumplir o hacer que se cumplan oportunamente todos los requisitos o exigencias legales que se relacionan con el funcionamiento y actividades del fondo.

13. Las demás que le señale la Junta Directiva.

PARÁGRAFO 1 El Administrador podrá con la aprobación de la Junta Directiva delegar parcialmente las funciones que por su índole sean delegables.

COMITÉ DE CREDITO

ARTICULO 43º El fondo contará con un Comité de Crédito constituido por tres (3) miembros elegidos por la Junta Directiva de entre los asociados hábiles, para un periodo de un (1) año pudiendo ser reelegidos o removidos en cualquier momento por inoperancia en el ejercicio de sus funciones o desvío de las mismas. El comité de crédito se reunirá dentro de los ocho (8) días siguientes a su elección, con el objeto de nombrar en su seno un Presidente y un Secretario.

ARTICULO 44º Son funciones generales del comité las siguientes:

1. El comité deberá reunirse una vez por semana para realizar los análisis de créditos respectivos en caso de que los haya.

2. La Junta Directiva autorizará al comité de crédito para otorgar los créditos hasta por un valor de (160) SMMLV, siempre y cuando las solicitudes cumplan con la totalidad de los requisitos establecidos.

3. El comité de crédito deberá regirse por el reglamento de crédito establecido y velará por hacer cumplir todas sus disposiciones generales.

4. De sus actuaciones se dejará constancia en actas suscritas por todos sus Miembros.

5. El comité de crédito rendirá anualmente un informe a la Asamblea General, haciendo las observaciones conducentes a mejorar los servicios del fondo.

CAPITULO VII
AUTOCONTROL, INSPECCION Y VIGILANCIA

REVISOR FISCAL

ARTICULO 47º El fondo de empleados de Carval de Colombia – FONCARVAL tendrá un Revisor Fiscal y un suplente elegidos por la Asamblea General para un periodo de un (1) año y podrán ser reelegidos o removidos por aquella en cualquier momento. Su elección se hará por mayoría absoluta de votos, previa inscripción de planchas.

El Revisor Fiscal tendrá como funciones principales:

1. Cerciorarse de que las operaciones que se celebren o cumplan por cuenta del fondo, se ajustan a las prescripciones de los Estatutos, a las decisiones de la Asamblea General o de la Junta Directiva.

2. Dar oportuna cuenta por escrito a la Asamblea, la Junta Directiva o al Administrador, según los casos, de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento del Fondo y en el desarrollo de sus actividades.

3. Colaborar con la entidad encargada de su inspección, vigilancia y control, para rendirle el informe a que haya lugar o le sean solicitados.

4. Velar porque al final de cada ejercicio social y por lo menos una vez al año, se preparen, presenten y difundan oportunamente, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, Estados Financieros de Propósito general junto con sus notas, debidamente certificados y porque los mismos sean tomados fielmente de los libros de contabilidad.
Igualmente verificar que los citados libros de contabilidad se encuentres sustentados en comprobantes, soportes y documentos reales y fidedignos. Es prohibido al Revisor Fiscal suscribir y emitir dictámenes sobres Estados Financieros que no se encuentren sustentados en libros oficiales de contabilidad. Inspeccionar asiduamente los bienes del fondo y procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación o seguridad de los mismos y de los que él tenga a cualquier otro título.

5. Impartir instrucciones, practicar las inspecciones y solicitar los informes que sean necesarios para establecer un control permanente sobre el patrimonio del fondo.

6. Efectuar el arqueo de los fondos de la entidad cada vez que lo estime conveniente y velar porque todos los libros estén al día y de acuerdo con los planes del fondo, aprobados por la Junta Directiva y conforme a las normas que sobre la materia provea la ley.

7. Firmar verificando su exactitud, todos los balance y cuentas que deben rendirse tanto a la Junta Directiva como a la Asamblea General y a la entidad encargada de su vigilancia y control.

8. Cumplir las demás funciones que le señalen las leyes o los estatutos y las que siendo compatibles con las anteriores, le encomiende la Asamblea General.

9. Establecer un estricto control en el cumplimiento de las normas tributarias, municipales y nacionales, en especial sobre aquellas relativas a retención en la fuente (ICA, TIMBRES, RENTA) e impuestos al valor agregado IVA

COMITÉ DE CONTROL SOCIAL.

ARTICULO 48º El fondo de acuerdo al artículo 40 del Decreto 1481 / 89, para su inspección y vigilancia interna contará con un comité de Control Social, integrado por asociados hábiles en número de tres principales con sus respectivos suplentes. Serán elegidos por la Asamblea General para un periodo de DOS (2) años y responderán ante ella por el cumplimiento de sus funciones. El procedimiento para su elección será igual al de la Junta Directiva establecido en el Art. 37 del presente estatuto.

ARTICULO 49º Son funciones del comité de control social:

1. Ejercer las funciones (legales y estatutarias) propias de su naturaleza, especialmente, las previstas en el artículo 40 de la Ley 79 de 1988, en concordancia con lo establecido en el artículo 7° de la Ley 454 de 1998 y en la Circular Básica Jurídica de la Superintendencia de la Economía Solidaria en lo que hace referencia al Control Social Interno y Técnico (Circular Externa No. 007 de 1999).

2. Expedir su propio reglamento, que debe contener, como mínimo, la composición del quórum, la forma de adopción de las decisiones, el procedimiento de elecciones, las funciones del Presidente, Vicepresidente y Secretario, o de quienes hagan sus veces, los requisitos mínimos de las actas, la periodicidad de las reuniones y, en términos generales, todo lo relativo al funcionamiento y operación de este órgano de control social.

3. Inscribir ante la cámara de comercio del domicilio principal de la organización, el libro de actas correspondiente, en el cual se ha de consignar todo lo ocurrido en las reuniones del respectivo órgano de control social.

4. Verificar que las diferentes instancias de la administración cumplan a cabalidad con lo dispuesto en las leyes, los estatutos de la entidad, así como en los diferentes reglamentos, incluidos los de los fondos sociales y mutuales. Esto incluye la verificación de la correcta aplicación de los recursos destinados a los fondos sociales, cuando hubiere lugar a ello.

5. Revisar como mínimo semestralmente, los libros de actas de los órganos de administración con el objetivo de verificar que las decisiones tomadas por éstos, se ajusten a las prescripciones legales, estatutarias y reglamentarias. Los órganos de administración están en la obligación de suministrar la información requerida por el ente de control social.

6. En caso de encontrar presuntas irregularidades o violaciones al interior de la entidad, el órgano de control social deberá adelantar o solicitar que se

adelante la investigación correspondiente y pedir al órgano competente, la aplicación de los correctivos o sanciones a que haya lugar. Si el órgano de control social detecta que no han sido aplicados los correctivos que a su juicio debieron implementarse o las sanciones que debieron imponerse, la Junta Directiva o el Comité de Control Social o quien haga sus veces, deberá remitir a la Superintendencia de la Economía Solidaria la investigación adelantada junto con las recomendaciones pertinentes sobre el particular.

7. Cuando el órgano de control social tenga la competencia estatutaria de adelantar las investigaciones a los asociados, las llevará a cabo respetando el "régimen de sanciones, causales y procedimientos" estatutario referido en el numeral 4º del artículo 19 de la Ley 79 de 1988 y el debido proceso y el derecho de defensa.

8. Hacer seguimiento semestral a las quejas presentadas por los asociados ante la Junta Directiva o quien haga sus veces o ante el representante legal, a fin de verificar la atención de las mismas. Cuando se encuentren temas recurrentes o la atención no haya sido oportuna, deberá investigar los motivos que estén ocasionando estas situaciones, presentar sus recomendaciones y solicitar la aplicación de los correctivos a que haya lugar. Cuando las quejas no hayan sido atendidas, se procederá del mismo modo, solicitando adicionalmente la atención de las mismas en forma inmediata.

9. El presente seguimiento deberá generar un informe que debe estar a disposición de la Superintendencia de la Economía Solidaria en el libro de actas respectivo.

10. En cuanto a las quejas presentadas directamente al órgano de control social, éste debe estudiarlas, adelantar las investigaciones pertinentes y solicitar a quien corresponda, la solución de las circunstancias que motivaron la queja y dar respuesta al asociado. En todo caso, el ente de control social deberá responder al asociado con todos los argumentos legales, estatutarios y reglamentarios. Así mismo, las quejas deberán ser resueltas en las condiciones y en los términos establecidos en la Circular Básica Jurídica de esta Superintendencia o en las disposiciones que la modifiquen, adicionen o complementen o en el plazo establecido en el estatuto, siempre que este no sea superior a 15 días hábiles.

11. Verificar el listado de asociados hábiles e inhábiles para determinar quien puede participar en la Asamblea o para elegir delegados de acuerdo con la ley, el estatuto y los reglamentos. Esta es una función exclusiva de los órganos de control social.

PARÁGRAFO 1 El comité de control social procurará ejercer las anteriores funciones en relación de coordinación y complementación con el Revisor Fiscal

CAPITULO VIII
DE LA EDUCACIÓN

ARTICULO 50º Basado en el artículo 43 del Decreto 1481 de 1989 “Para garantizar la educación y capacitación de los asociados, el fondo contará con un comité de educación, encargado de adelantar los programas y actividades que tengan como propósito la participación democrática en el funcionamiento del fondo para la gestión empresarial correspondiente. Este comité estará integrado por tres miembros principales, elegido por la Junta Directiva, para un periodo de un (1) año, pudiendo ser reelegidos o removidos libremente. De sus actuaciones se dejará constancia escrita suscrita por los asistentes en actas debidamente numeradas.

ARTICULO 51º Funciones del comité de educación:

1. Hacer conocer a los asociados, los estatutos, reglamentos y demás del fondo de empleados.

2. Crear un órgano de difusión de sus actividades.

3. Elaborar un proyecto de presupuesto del fondo de educación y someterlo a aprobación de la Junta Directiva, e igualmente al programa anual de educación y actividades sociales y culturales.

4. Realizar todos los eventos necesarios para capacitar solidariamente a los asociados haciendo extensivos estos servicio, en la medida de sus posibilidades económicas a los familiares de estos.

5. Promover la creación de Centros vacacionales, club deportivos sociales y en general actividades de orden cultural, social, deportivo y recreativo.

6. Evaluar el programa de educación e introducirle los correctivos del caso.

7. Celebrar las distintas conmemoraciones del Fondo de Empleados.

8. Presentar los informes mensuales y anuales a la Junta Directiva, a la Asamblea General y a la entidad encargada de su inspección, control u Vigilancia.

9. Colaborar en todas las campañas de promoción y fomento que realice el organismo de vigilancia y en la preparación y organización de las asambleas.

10. Diagnosticar permanentemente las necesidades educativas propias de su organización.

11. Las demás que le asigne la Junta Directiva, la Asamblea General, siempre y cuando se refieran a educación cooperativa y social.

CAPITULO IX
RESPONSABILIDAD DEL FONDO, DE LOS ASOCIADOS Y DE LOS DIRECTIVOS

ARTICULO 52º El fondo de empleados responderá ante terceros en la parte económica de acuerdo a lo estipulado en el parágrafo 2 del articulo 17 y el artículo 19 de los presentes estatutos.

ARTICULO 53º Los miembros de la Junta Directiva, el Revisor Fiscal, el Administrador, el comité de crédito, el contador, el tesorero y demás comités y empleados del fondo, SON RESPONSABLES por acción, omisión, extralimitación en el ejercicio de sus funciones, de conformidad con las normas de la legislación vigente.

PARÁGRAFO 1 Solo podrá ser eximido de responsabilidad por violación de la ley, los miembros de la Junta Directiva o integrante de comités, que demuestren su ausencia o salvamento de voto en la reunión correspondiente.

CAPITULO X
REFORMA DE ESTATUTOS

ARTICULO 54º Estudiar y aprobar reforma de estatutos, con el voto favorable de por lo menos el setenta por ciento (70%) de los presentes en la asamblea. Para este efecto, el proyecto de reforma elaborado por la comisión para tal encargo designe la Junta Directiva, deberá ser enviado a cada uno de los asociados siquiera con una antelación de treinta (30) días a la fecha de la Asamblea en donde ha de discutirse y aprobarse la reforma estatutaria. La discusión y aprobación de la reforma será realizada en la Asamblea de Asociados Ordinaria, con el voto favorable de por lo menos el 70% de los presentes en la asamblea.

CAPITULO XI
DISOLUCIÓN – LIQUIDACIÓN – FUSION – INCORPORACIÓN Y TRANSFORMACIÓN

ARTICULO 55º La decisión sobre la fusión, incorporación, transformación, disolución y liquidación total del fondo, requiere el voto favorable de por lo menos el 70% de los asociado hábiles o delgados convocado.

ARTICULO 56º El fondo se disolverá por las siguientes causales:

1. Por resolución debidamente adoptada por la asamblea general.

2. Por decisión de autoridad competente en los casos expresamente previstos por la ley.

3. Por reducción del número de asociados a menos del mínimo exigido por la ley para su constitución y siempre que dicha situación se prolongue por más de seis meses.

4. Por ocurrencia de pérdidas acumuladas que reduzcan el capital y reservas por debajo del cincuenta (50%) por ciento.

5. Por fusión, incorporación o transformación.

6. Por la imposibilidad de cumplir con el objeto social del fondo, por la terminación del mismo o por la extinción de la cosa o cosas cuya explotación constituye su objeto.

7. Por disolución y liquidación de Carval de Colombia y filiales.

8. Por las demás causales que señale la ley.

ARTICULO 57º Disuelto el fondo de conformidad con lo establecido en el Artículo 56 de estos estatutos, se procederá si es el caso a su liquidación en Asamblea General conforme a la ley. La liquidación del patrimonio social se hará por uno o dos liquidadores nombrados por la Asamblea General, los cuales tendrán un suplente cada uno. Los bienes del fondo disuelto o el producto de los mismos, serán traspasados, una vez pagado el pasivo a favor de terceros, a una o varias instituciones privadas sin ánimo de lucro que desarrollen servicios sociales similares a los contemplados en el objeto social del fondo.

ARTICULO 58º Cuando sea signado el liquidador del fondo, el representante legal, el revisor fiscal, un miembro de la Junta Directiva o un empleado del mismo, no podrán tomar posesión del cargo sin haber rendido cuentas de su gestión ante la autoridad competente.

PARÁGRAFO 1 Mientras dure la liquidación, la Junta Directiva se reunirá cada vez que sea necesario, para conocer el estado de la misma y proveer las medidas más convenientes al resultado de la gestión de los liquidadores.

ARTICULO 59º Monto del aporte social mínimo Para todos los efectos legales y estatutarios, el aporte social mínimo será la suma de cincuenta salarios mínimos

mensuales legales vigentes, el cual deberá permanecer durante la existencia del Fondo de Empleados.

ARTICULO 60º. Desvinculación de un asociado en momentos con un Balance en pérdida. Si en la fecha de la desvinculación del asociado del Fondo de Empleados, éste presente pérdida, la Junta Directiva podrá ordenar la retención de los aportes ordinarios en forma proporcional a la pérdida registrada y hasta por el término de expiración de la responsabilidad.

CAPITULO XII
ARBITRAMENTO

ARTICULO 61° Los conflictos que surjan entre el Fondo de Empleados de Carval de Colombia – FONCARVAL y sus asociados, y entre estos por causa o con ocasión de sus relaciones con el fondo, se resolverán a través de una tribuna de Arbitramento compuesto por tres (3) árbitros, que sesionarán en el centro de arbitraje y conciliación de la Cámara de Comercio de Cali. El fallo deberá ser en derecho y las notificaciones o comunicados deberán enviarse a la Sede del Fondo: Carrera 1 58-41 de Cali y la del asociado a la dirección que tenga registrada en el Fondo. El trámite arbitral regirá en todo de acuerdo con el Decreto 2279 de 1979 y demás disposiciones legales que los complementen o modifiquen.

ARTICULO 62º En caso de presentarse a consideración un asunto no contemplado en los presentes estatutos, en la legislación vigente o los principios cooperativos, le será aplicable las disposiciones generales sobre asociaciones y fundaciones propias de su naturaleza.

Estos Estatutos fueron aprobados por Asamblea General de Asociados, realiza en las instalaciones de CARVAL DE COLOMBIA, en el municipio de Santiago de Cali, Departamento del Valle del Cauca, República de Colombia, al primero de Julio de Mil Novecientos Noventa y Siete (1997) según Acta No. 1.

La reforma de los estatutos fue aprobada en Asamblea General Ordinaria el día 18 de Febrero de 2005 según Acta No. 9

La segunda reforma de los estatutos fue aprobada en Asamblea General Ordinaria el día 12 de Marzo de 2007 según Acta No. 11

La tercera reforma de los estatutos fue aprobada en asamblea General Ordinaria el día 26 de marzo de 2.010 según Acta No. 14

GLORIA JIMENA MENDOZA Z.
Presidente.

JOHANA SANCHEZ SERNA.
Secretaria.

Anexo B. Encuesta

ENCUESTA FONCARVAL

Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro servicio.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por FONCARVAL, con el objetivo de recopilar la información necesaria que conduzca a la elaboración de un plan de mejoramiento en el servicio al cliente.

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

1) Señale:

Femenino ———— Masculino ————

2) En que rango de edad se encuentra:

a) de 18 a 30
b) de 31 a 40
c) de 41 a 50
d) de 51 a 60
e) de 61 a 70

3) En que rango de ingresos se encuentra:

a) 500.001 a 1.500.000
b) 1.500.001 a 2.500.000
c) 2.500.001 a 3.500.000
d) 3.500.001 a 4.500.000
e) 4.500.001 en adelante

4) Cuál es su nivel educativo:

a) Bachiller
b) Técnico
c) Tecnólogo
d) Universitario
e) Ninguno

5) Estado civil

a) Soltero
b) Casado
c) Unión Libre
d) Divorciado
e) Separado

6) Personas que dependen económicamente del asociado:

a) Esposa si: _____ no: _____
b) Hijos si: _____ no: _____ número: _____
c) Padres si: _____ no: _____ Madre: ___ Padre: _____
d) Hermanos si: _____ no: _____ número: _____
e) Otros Familiares. si: _____ no: _____ Cuales: _____

7) La vivienda en que habita es:

a) Propia y totalmente paga
b) Propia y la está pagando
c) Familiar
d) Arrendada

8) Tiene Prestamos con una entidad financiera: si: _____ no: _____

Si su respuesta es positiva por favor díganos:

Nombre Entidad: _____

Línea de crédito: _____

Tasa de interés: _____

Valor: $ _____

Cuota mensual: $ _____

9) Tiene Inversiones o Ahorros con otro entidad: si: _____ no: _____

Nombre Entidad: _____

Línea de ahorro: _____

Tasa de interés: _____

10) Usted fue beneficiado con algún auxilio de FONCARVAL en el 2010.

a) Educativo
b) Maternidad o Paternidad
c) Gastos médicos
d) Ninguna

Por favor conteste las siguientes preguntas teniendo en cuenta que:

1	2	3	4	5
MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO

11. ¿Cuál es el nivel de satisfacción general con FONCARVAL? 1 2 3 4 5

12. ¿Cuál es el nivel de satisfacción con la presentación del servicio en cuenta a:

a) Calidad 1 2 3 4 5
b) Agilidad en trámites y requisitos para acceder a sus solicitudes 1 2 3 4 5
c) Oportunidad en la respuesta en sus solicitudes 1 2 3 4 5
d) Claridad respuesta en sus solicitudes 1 2 3 4 5
e) Competencia del personal 1 2 3 4 5
f) Seguimiento y acompañamiento por parte de FONCARVAL 1 2 3 4 5

g) Oportunidad en atención telefónica o medio electrónico (spark,skype) 1 2 3 4 5

13. Como considera nuestras instalaciones con respecto a:

a) Comodidad	1	2	3	4	5
b) Iluminación	1	2	3	4	5
c) Espacio	1	2	3	4	5
d) Vías acceso	1	2	3	4	5
e) Adecuación	1	2	3	4	5
f) Agradable a la vista	1	2	3	4	5

g) No conozco las instalaciones

14. ¿Cuánto tiempo demora en ser atendido?

a) menos de 5 minutos

b) de 5 a 10 minutos

c) de 10 a 15 minutos

d) de 15 a 20 minutos

e) más de 20 minutos

15. ¿Cuál de estos servicios le gustaría que prestara FONCARVAL?

a) Convenios Odontológico

b) Medicina Prepagada

c) Convenio Gimnasio

d) Almacenes de ropa

e) Otros: Cuales? _____

_____

16. Como asociado recomendaría vincularse a FONCARVAL

SI _____ NO _____

Si su respuesta es negativa por favor explique su respuesta:

_____

_____

Por favor conteste las siguientes preguntas teniendo en cuenta que:

1	2	3	4	5
TOTAL DESACUERDO	DESACUERDO	NI DEACUERDO NI DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DEACUERDO

17. ¿Las condiciones y parámetros para adquirir los servicios de FONCARVAL son de fácil cumplimiento? 1 2 3 4 5

18. ¿Considera que FONCARVAL le ofrece todos los servicios necesarios? 1 2 3 4 5

Si su respuesta es menor de 3 por favor explique su respuesta:

_____

_____

19. ¿Cuál es el nivel de satisfacción en cuanto a nuestra tecnología disponible?

a) Considera usted que el personal cuenta con los recursos y materiales suficientes que garanticen su trabajo	1	2	3	4	5
b) Considera usted que el personal dispone de los equipos adecuados para llevar a cabo su trabajo (computadores, impresoras, fotocopiadora)	1	2	3	4	5
c) El sistema tecnológico de FONCARVAL es ágil y seguro	1	2	3	4	5
d) Considera usted que el sistema que utiliza FONCARVAL es el adecuado, permitiendo que sus requerimientos sean rápidos y oportunos	1	2	3	4	5

20. Usted considera la información brindada por FONCARVAL

a) Confiable	1	2	3	4	5
b) Veraz	1	2	3	4	5
c) Oportuna	1	2	3	4	5
d) Adecuada	1	2	3	4	5
e) Precisa	1	2	3	4	5

21. Cuál es su nivel de satisfacción con el personal de FONCARVAL en cuanto a:

a) Disposición	1	2	3	4	5
b) Conocimiento	1	2	3	4	5
c) Experiencia	1	2	3	4	5
d) Amabilidad en la atención	1	2	3	4	5
e) Imagen	1	2	3	4	5

22. Al momento de solicitar un servicio considera usted que los procedimientos son rápidos. 1 2 3 4 5

23. La última vez que acudió a FONCARVAL fue para:

a) Aumentar mis ahorros

b) Disminuir mis ahorros

c) Solicitar un crédito

d) Adquirir un servicio

e) Otros Cuales:_____

!!!MUCHAS GRACIAS¡¡¡