

FORMULACION DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PARA EL
FONDO DE EMPLEADOS GORETTI DE LA CIUDAD DE PASTO, PERIODO
2005-2007

EDISON JAVIER ERASO RODRIGUEZ

YONY ANTONIO GUACALES BURBANO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES VIPRI
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2005

FORMULACION DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PARA EL
FONDO DE EMPLEADOS GORETTI DE LA CIUDAD DE PASTO, PERIODO
2005-2007

EDISON JAVIER ERASO RODRIGUEZ
YONY ANTONIO GUACALES BURBANO

Trabajo de Grado Presentado como Requisito para optar el Título de Especialista
en Alta Gerencia

Asesor

CARLOS ARTURO RAMÍREZ GOMEZ
MAGÍSTER EN MODELOS DE ENSEÑANZA PROBLEMICA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES - VIPRI
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2005

Nota de aceptación:

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, 25 de mayo de 2005

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	14
1. PROYECTO	15
1.1. EL PROBLEMA	15
1.1.1. Planteamiento del problema	15
1.1.2. Formulación del problema	17
1.2. OBJETIVOS	17
1.2.1. Objetivo General	17
1.2.2. Objetivos Específicos	17
1.3. JUSTIFICACIÓN	17
1.4. ASPECTOS METODOLOGICOS	19
1.4.1. Tipo de estudio	19
1.4.2. Método de Estudio	19
1.4.3. Fuentes de Información	19
1.4.3.1. Fuentes Primarias	19
1.4.3.2. Fuentes Secundarias	20
2. ANALISIS HISTORICO CRITICO	21

2.1. ANTECEDENTES	21
2.2. MARCO HISTORICO	22
2.3. MARCO LEGAL	26
2.4. MARCO TEORICO	27
2.5. MARCO CONCEPTUAL	31
2.6. PRESENTACION DE LA EMPRESA	33
2.7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	34
2.7.1. Visión	34
2.7.2. Misión	34
2.7.3. Objetivos	34
2.7.4. Cliente	35
3. ANALISIS DEL ENTORNO	37
3.1. ASPECTO ECONOMICO	37
3.2. ASPECTO SOCIO CULTURAL	41
3.3. ASPECTO DEMOGRAFICO	42
3.4. ASPECTO POLITICO Y LEGAL	43
3.5. ASPECTO TECNOLOGICO	44
4. ANALISIS SECTORIAL	46
4.1. IDENTIFICACION DEL SECTOR	46
4.2. ENTORNO COMPETITIVO	47
4.2.1. Cinco fuerzas Competitivas	47

4.2.2. Matriz del Perfil Competitivo	56
4.2.3. Propuesta de mejoramiento Competitivo	59
4.3. MATRIZ PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)	60
4.4. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO (MEFE)	62
4.4.1. Construcción de la Matriz MEFE	62
4.4.2. Análisis de la Matriz MEFE	62
5. ANALISIS INTERNO O PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA	64
5.1. ANALISIS DE LA CULTURA CORPORATIVA	64
5.2. CAPACIDADES	65
5.2.1. Capacidad Directiva	65
5.2.2. Capacidad Competitiva	69
5.2.3. Capacidad Financiera	72
5.2.4. Capacidad Tecnológica	75
5.2.5. Capacidad del Talento humano	76
5.2.6. Matriz de impacto de la Capacidad Interna	78
5.2.7. Matriz de Evaluación de Factor interno (MEFI)	78
6. FORMULACION DEL PLAN	81
6.1. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	81
6.1.1. Definición del Horizonte de Tiempo	81
6.1.2. Definición de los Principios y Valores Corporativos	81
6.1.2.1. Principios	81
6.1.2.2. Valores Corporativos	82

6.1.3. Visión	82
6.1.4. Misión	83
6.1.5. Objetivos Corporativos	83
6.1.5.1. Administración Estratégica	83
6.1.5.2. Portafolio de productos	83
6.1.5.3. Desarrollo del Talento humano	83
6.1.5.4. Modernización Tecnológica	83
6.1.5.5. Orientación hacia el Cliente	83
6.2. FORMULACION ESTRATEGICA	83
6.2.1. Análisis de Vulnerabilidad	83
6.2.1.1. Definición de Puntales	83
6.2.1.2. Amenaza - consecuencia	84
6.2.1.3. Análisis de impacto y vulnerabilidad	85
6.2.2. Análisis DOFA	87
6.2.3. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEYEA	88
6.2.3.1. Construcción de la matriz PEYEA	88
6.2.3.2. Análisis de la Matriz PEYEA	90
6.2.4. Matriz de la Gran Estrategia	91
6.2.4.1. Construcción de la MGE	91
6.2.4.2. Análisis de la MGE	91
6.2.5. Matriz de la Política Direccional MPD	92

6.2.5.1. Construcción de la Matriz MPD	92
6.2.5.2. Análisis de la Matriz MPD	93
6.2.6. Matriz de Boston BCG	93
6.2.6.1. Construcción de la Matriz BCG	93
6.2.6.2. Análisis de la Matriz BCG	95
6.2.7. Matriz Interna Externa IE	95
6.2.7.1. Construcción de la Matriz IE	95
6.2.7.2. Análisis de la Matriz IE	96
6.3. DEFINICION DE ESTRATEGIAS	96
6.3.1. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica	96
6.3.1.1. Construcción de la Matriz CPE	96
6.3.1.2. Análisis de la MCPE	97
6.3.2. Estrategias de negocio	98
6.3.2.1. Desarrollo de Producto	98
6.3.2.2. Penetración de Mercado	99
7. PLAN DE ACCION	100
8. EVALUACION DEL PLAN	103
9. DIFUSIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO	106
10. CONCLUSIONES	107
RECOMENDACIONES	108
BIBLIOGRAFIA	109
ANEXOS	

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos especiales al Dr. JUAN CARLOS NANDAR, Gerente del Fondo de Empleados Goretti, que con sus amplios conocimientos del Sector Cooperativo y su colaboración, permitieron cumplir con el gran objetivo de este trabajo.

Agradecimientos al Dr. CARLOS ARTURO RAMIREZ, Asesor, que con sus conocimientos logró guiar todos los esfuerzos de los autores de este trabajo, para su excelente culminación.

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. PIB por actividad Económica, Pasto año 2003	37
Cuadro 2. Comportamiento de la inflación	37
Cuadro 3. Comportamiento del desempleo, Colombia-Pasto	38
Cuadro 4. Trabajadores por grupo familiar	39
Cuadro 5. Ingresos totales por familia	39
Cuadro 6. Condición actual de vivienda	41
Cuadro 7. Estratificación Urbana, Pasto y Asociados FEG 2003	41
Cuadro 8. Tasa de crecimiento Demográfico y Proyecciones,	42
Cuadro 9. Composición Familiar de los Asociados año 2003	42
Cuadro 10. Población laboral Gorettiana	43
Cuadro 11. Entidades Solidarias en Nariño año 2003	55
Cuadro 12. Matriz del Perfil Competitivo	59
Cuadro 13. Matriz de Impacto POAM	61
Cuadro 14. Matriz de Evaluación de Factores Externos	63
Cuadro 15. Indicador de Capital Neto de Trabajo	72
Cuadro 16. Indicador de Endeudamiento	73
Cuadro 17. Indicador de Retorno del Activo	75
Cuadro 18. Cargos y Remuneraciones	77
Cuadro 19. Matriz de impacto de Capacidad Interna	78

Cuadro 20. Matriz de Evaluación de Factores internos	80
Cuadro 21. Análisis de Vulnerabilidad	85
Cuadro 22 Matriz DOFA	88
Cuadro 23 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción	89
Cuadro 24 Matriz de Política Direccional MPD	92
Cuadro 25. Matriz de Boston	93
Cuadro 26. Matriz cuantitativa de Planeación Estratégica	98
Cuadro 27. Plan de Acción	100

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Cinco Fuerzas Competitivas	56
Figura 2. Matriz de Perfil Competitivo	59
Figura 3. Organigrama FEG	67
Figura 4. Cuadrante de Vulnerabilidad	86
Figura 5. Matriz PEYEA	90
Figura 6. Matriz de la Gran Estrategia	91
Figura 7. Matriz de Política Direccional	92
Figura 8. Matriz de Boston BCG	94
Figura 9. Matriz Interna y externa	96

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta realizada a los asociados del FEG	111
Anexo B. Datos de formato de afiliación de asociados	121
Anexo C. Encuesta sobre plan de vivienda realizada por el FEG	123
Anexo D. Encuesta asociados del FEG	126

RESUMEN

En una sociedad donde prevalece la propiedad privada, resulta verdaderamente interesante como las entidades de Economía Solidaria han logrado su reactivación después de una gran crisis al final de los años noventa. Este sector se convierte en el eje de vital importancia para la economía de las naciones porque la conforman los estratos más bajos que encuentran en él la base para su surgimiento mediante el uso de unos capitales colectivos.

La crisis del Sector de la Economía Solidaria hacia finales de la década de los noventa reflejada en la quiebra de entidades cooperativas, ve la necesidad de que el Fondo de Empleados Goretti FEG, se encuentre aun más preparado y actualizado dentro del contexto actual. Además por contar un Cliente Asociado, cada vez mas exigente, estimula todavía más a que el FEG, tome medidas necesarias para satisfacer las necesidades de estos clientes.

Por lo anterior surge la necesidad de implementar un PLAN DE DESARROLLO ESTRATEGICO, como una alternativa primordial en los propósitos y metas del FEG. La Planeación Estratégica es un elemento fundamental para la orientación y logro de los objetivos corporativos que se plantean las organizaciones. Sus lineamientos y pautas son claves para establecer un plan de Desarrollo en el Fondo de Empleados Goretti.

ABSTRACT

In a society where the private property prevails, it is truly interesting as the entities of Solidary Economy they have achieved its reactivación after a great crisis at the end of the nineties. This sector becomes the axis of vital importance for the economy of the nations because they conform it the lowest strata that you/they find in him the base for its emergence by means of the use of some collective capitals.

The crisis of the Sector of the Solidary Economy toward final of the decade of the ninety reflected in the crash of cooperative entities, sees the necessity that the Fund of having Used Goretti FEG, be even but prepared and modernized inside the current context. Also to count an Associate Client, every time but demanding, it still stimulates more to that the FEG, take necessary measures to satisfy the necessities of these clients.

For the above-mentioned the necessity arises of implementing a PLAN OF STRATEGIC DEVELOPMENT, like a primordial alternative in the purposes and goals of the FEG. The Strategic Planeación is a fundamental element for the orientation and achievement of the corporate objectives that think about the organizations. Their limits and rules are key to establish a plan of Development in the Fund of having Used Goretti.

INTRODUCCIÓN

En un mundo donde la constante es el cambio, siempre las entidades se están enfrentando a nuevas situaciones que traen inseguridades a sus estructuras corporativas. Es muy común ver como muchas organizaciones que se creían sólidas, hoy se desmoronan o simplemente ya no existen. Son muy pocas las que logran mantenerse o surgir en este complejo universo económico.

En una sociedad donde prevalece la propiedad privada, resulta verdaderamente interesante como las entidades de Economía Solidaria han logrado su reactivación después de una gran crisis al final de los años noventa. Este sector se convierte en el eje de vital importancia para la economía de las naciones porque la conforman los estratos más bajos que encuentran en él la base para su surgimiento mediante el uso de unos capitales colectivos.

Los Fondo de Empleados como entidades de Economía Solidaria, buscan mejorar la calidad de vida de sus asociados mediante la prestación de servicios de ahorro y crédito. De ahí la importancia que crezcan y se desarrollen. La Administración Estratégica es definitivamente la mejor opción para que el Fondo de Empleados Gorette encuentre el camino hacia el logro de sus grandes objetivos.

El Diagnóstico Estratégico partiendo del análisis Interno de donde se extractan las Fortalezas y Debilidades, al igual que el estudio del entorno para definir las principales Oportunidades y Amenazas: constituyen el punto de partida para un redireccionamiento estratégico ante el cual se formulan estrategias basadas en un sistema de Matrices que conducen a unas acciones específicas que se planean y ejecutan para el desarrollo de las organizaciones.

El mejoramiento continuo se hace necesario porque las entidades que prestan servicios, se enfrentan a usuarios cada vez más exigentes y a una competencia bastante agresiva donde el ser competitivo es una prioridad vital, porque de ellos puede depender su continuidad.

1. EL PROYECTO

1.1. EL PROBLEMA

1.1.1 Planteamiento del problema. La crisis del Sector de la Economía Solidaria hacia finales de la década de los noventa reflejada en la quiebra de entidades cooperativas como: Banco Coopdesarrollo, Banco UCONAL, Solidarios, entre otras; conllevan a que los asociados disminuyan la credibilidad en este tipo de asociaciones, razón por la cual los clientes pertenecientes a este tipo de entidades, deciden retirar sus aportes y ahorros para ser depositados en entidades del sector financiero no cooperativo. Ante ello el Gobierno Nacional sanciona la Ley 454 de 1998, buscando regular este Sector de la Economía en Colombia. Con esta norma se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, quien será la encargada de Inspeccionar, vigilar y controlar a este tipo de organizaciones, en forma similar a la Superintendencia Bancaria, creando tres niveles de supervisión. El primer Nivel, corresponde al de más alta exigencia donde se encuentran las Instituciones Financieras Cooperativas, las Cooperativas Financieras y las Cooperativas de Ahorro y Crédito; en segundo Nivel, están las entidades de economía solidaria que no adelanten actividad de ahorro y crédito con sus asociados y posean más de \$1.500 millones de activos; y finalmente el Tercer Nivel que se aplica a entidades de la economía solidaria que no se encuentren dentro de los anteriores parámetros. En este último, se encuentran la mayoría de los Fondos de Empleados a quienes por su escasa estructura organizacional, las exigencias de la Superintendencia se han convertido en una carga operativa elevada para estas pequeñas asociaciones.

El constante desarrollo económico, un entorno cambiante y un Cliente-Asociado cada vez más exigente, son factores que requieren de una organización que colme las expectativas y necesidades de sus asociados. La planeación estratégica busca lograr este objetivo y sobre todo, aprovechar las fortalezas y oportunidades que la entidad y el medio le ofrecen.

El Fondo de Empleados Goretti se ha caracterizado por una planeación a corto plazo donde los proyectos formulados se encuentran desarticulados entre si y desorientados de los requerimientos que puedan atender plenamente las necesidades y expectativas de los asociados, evidenciando una débil cultura de la planeación institucional.

El continuo cambio a nivel directivo y de los organismos de control en el Fondo de Empleados Goretti, no ha permitido establecer unos lineamientos generales bajo los cuales se tomen las decisiones más acertadas para su mejoramiento.

El FEG se enfrenta al constante retiro de asociados, sobre todo de aquellos que llevaban bastantes años de afiliados, quienes no encontraban en las alternativas de crédito una opción clara que les representen verdaderos beneficios en proporción a sus aportes, debido a las restricciones que para ellos representa el actual reglamento de Ahorro y Crédito, ocasionando una disminución en el Capital Social. De igual forma, los retiros de aquellos que buscan mejores alternativas o ventajas en otras entidades del mismo sector o diferente.

El Fondo como entidad de economía cerrada, esta conformado por Asociados que son trabajadores dependientes de entidades o instituciones adscritas a la Asociación Escolar María Goretti. Dentro de ellas esta el Colegio María Goretti, donde laboran funcionarios Administrativos y Docentes que son empleados públicos nombrados y remunerados por la Secretaria de Educación Departamental SED. Con los cambios de los últimos años emitidos por el Ministerio de Educación Nacional sobre la Descentralización Administrativa de la Educación, muchos de estos trabajadores han sido reubicados en otros establecimientos oficiales diferentes a la obra María Goretti. Esto hace que algunos asociados se encuentren dispersos, dificultando el cumplimiento de las obligaciones económicas y su comunicación.

Son numerosas las necesidades que del orden económico tienen los asociados, pero la que lleva a un detenido estudio y planeación es la falta de vivienda. El pretender solventar esta exigencia con los lineamientos actuales de una planeación a corto plazo, es inviable. Este proyecto implica una alta inversión, donde se comprometen muchos recursos financieros que pueden desestabilizar económicamente a la entidad. Además los asociados que requieren de este inmueble, tienen baja capacidad de pago y son muy limitados sus recursos.

Existe un amplio número de asociados, formados en diferentes profesiones y con gran experiencia en el campo administrativo y de proyectos que podría contribuir positivamente en el manejo y desarrollo del Fondo, sin embargo, no disponen del tiempo suficiente que requiere el dirigir una entidad de la actual magnitud como lo es el Fondo de Empleados Goretti. Los asociados que se comprometen y están dispuestos a colaborar con la entidad, por lo general, carecen del conocimiento y experiencia necesarios para emprender grandes planes.

Con las actuales condiciones administrativas y financieras, el FEG no podrá aprovechar plenamente sus fortalezas ni oportunidades, tampoco podrá implementar proyectos a largo plazo que solventen la mayoría de necesidad económicas y de vivienda de un buen número de asociados, porque no existe un Plan General que sirva de referencia para las acciones que tomen sus directivos,

las actividades que se realizan, están marcadas por resultados inmediatistas que no dan lugar a la planeación estratégica a largo plazo.

Lo anterior hace ver la necesidad de implantar un Plan de Desarrollo que guíe las acciones de los directivos del FEG en pro de lograr el desarrollo individual y colectivo de los asociados y sus familias.

1.1.2 Formulación del problema. ¿Qué características debe tener un Plan Estratégico de Desarrollo para el Fondo de Empleados Goretti de Pasto?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General. Formular un Plan Estratégico de Desarrollo para el Fondo de Empleados Goretti de la Ciudad de Pasto, periodo 2005-2007.

1.2.2 Objetivos específicos

- .- Realizar el diagnóstico estratégico interno.
- .- Realizar el diagnóstico estratégico externo.
- .- Formular las estrategias para el Fondo.
- .- Establecer los indicadores de gestión que faciliten la medición del desempeño frente a los objetivos y estrategias.
- .- Preparar el Plan de Acción para las estrategias.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La Planeación Estratégica es un elemento fundamental para la orientación y logro de los objetivos corporativos que se plantean las organizaciones. Sus lineamientos y pautas son claves para establecer un plan de Desarrollo en el Fondo de Empleados Goretti.

La Planeación Estratégica a largo plazo permite la continuidad en la toma de decisiones, factor que se ha visto afectado en el FEG por el constante cambio del nivel directivo. Las Juntas Directivas de los últimos años, si bien, han liderado la reforma de estatutos y reglamentos, no han consolidado unos lineamientos claros sobre los cuales tomar decisiones. La falta de integración y de sinergia entre los órganos de dirección, control y administración para la formulación, ejecución y evaluación de los planes, de los programas y proyectos requeridos para el cumplimiento de los objetivos y la misión del Fondo, además de los parámetros y políticas inadecuados para el seguimiento y control de la gestión y de los resultados: constituyen los principales factores que inciden en la debilidad de la

planeación institucional, impidiendo la continuidad de proyectos a largo plazo, limitando sus acciones únicamente al logro de objetivos de corto plazo

asociados, y además, mejorar las líneas de comunicación ante las falencias que existen actualmente.

Con el establecimiento de la Planeación Estratégica a largo plazo en el FEG, se benefician en la actualidad más de cuatrocientos (400) asociados, quienes poseen un Activo total que superan los 1500 millones de pesos. Datos que además de consolidarlo como el segundo de los Fondos más grande en los Departamentos de Nariño, Cauca y Putumayo, hacen ver la necesidad de implantar esta importante herramienta administrativa.

La implantación de un Plan de Desarrollo basado en Indicadores de Gestión Estratégicos, al tiempo que permiten alinear las estrategias con los objetivos a largo plazo, brinda además los controles que determinan aciertos y desvíos en comparación con lo inicialmente planteado, conduciendo su ejecución hacia su cumplimiento que repercutirá en beneficio para todos.

Para que un Plan Estratégico de Desarrollo se convierta en una verdadera herramienta administrativa, debe enfocar sus acciones, no solo en el aspecto financiero, como habitualmente ocurre, sino en factores como: el Cliente-Asociado, quien tiene diversas necesidades y expectativas sobre los servicios que le pueda ofrecer el Fondo, es uno de los principales puntos sobre el cual se debe hacer un especial énfasis porque él es el eje de este tipo de asociaciones; los Procesos internos, son objeto de un cuidadoso análisis hasta el punto de constituirlos en sistemas que faciliten el acceso a los servicios y a la solución de problemas; y la Formación y crecimiento en el personal que labora, en los sistemas de información y en los procedimientos que se manejen. La integración de los anteriores factores permitirá el Desarrollo sostenible en el Fondo de Empleados Goretti.

Por todo lo anterior el Fondo debe implantar su Plan de Desarrollo Estratégico por lo menos para los próximos tres años.

El Fondo de Empleados Goretti tiene como actividad económica el ahorro y crédito, en cumplimiento de esta función, presta sus servicios a clientes que son sus propios asociados. Esta doble característica en ellos, hacen que se conviertan en usuarios exigentes que requieren de una atención especial, oportuna y con gran variedad de beneficios en contraprestación a su capital aportado. Para ello se requiere de un estudio detallado de las diferentes necesidades que tienen los asociados con el fin de brindarles un mejor servicio mediante la incorporación de nuevos productos. Esto solo se logra con un Plan de Desarrollo a largo plazo que pretenda colmar las expectativas del Cliente-Asociado.

Un verdadero reto para la Planeación estratégica futura del FEG es la materialización del Plan de Vivienda, el cual pretende colmar esta necesidad a un buen número de Asociados. Su alta inversión implica el compromiso de un considerable volumen de recursos financieros, todo esto conlleva a involucrar y buscar nuevos capitales que ayuden a consolidar este ambicioso proyecto sin afectar el flujo ordinario de las demás operaciones.

El Fondo se enfrenta a una potencial dispersión de los trabajadores del Colegio María Goretti debido a los nuevos lineamientos fijados por el Ministerio de Educación Nacional como es la Descentralización Administrativa de la Educación. Condición que hace necesario replantear en un futuro próximo los mecanismos para el recaudo de los aportes, ahorros y créditos de cerca del 40% de los asociados.

1.4 ASPECTOS METODOLOGICOS

1.4.1 Tipo de estudio. El presente trabajo de grado se desarrollará como un Estudio Descriptivo porque se parte de la identificación de unos elementos y características que se conocen mediante el diagnóstico estratégico. Se buscan establecer los hechos que han conllevado el carecer de un Plan estratégico de Desarrollo. Además porque involucra el estudio del comportamiento de unos Asociados frente a una organización donde todos pueden intervenir activamente en su administración y control.

1.4.2 Método de investigación. Para el conocimiento de la actual situación en el FEG, se partirá del Análisis como resultado de un Diagnóstico estratégico actual que permita identificar cada una de sus características que integran esta asociación hasta llegar a la Síntesis que facilite la obtención de los resultados esperados.

1.4.3 Fuentes de información. Se tienen en cuenta para este trabajo, dos tipos de fuentes: Primarias y Secundarias.

1.4.3.1. Fuentes Primarias. Los resultados de la Asamblea General Extraordinaria de Asociados del 20 de marzo de 2004, donde se plantearon aspectos positivos y negativos a nivel internos y externos que influyen en la situación actual del Fondo.

Se aplicarán 50 encuestas entre todos los asociados del FEG. Para ello se diseñará un formulario con preguntas, preferiblemente cerradas que faciliten su tabulación y presentación en tablas.

Se tomará una muestra de 50 actualizaciones de datos de los asociados para extraer información de carácter personal sobre su formación profesional, extracto social, nivel de ingresos, número de personas a cargo, etc.

Para este estudio se tomarán datos tabulados de la encuesta sobre el Plan de Vivienda FEG, realizada en noviembre de 2003. En ella se encuestó a 175 asociados que respondieron sobre sus condiciones económicas actuales y el deseo por adquirir vivienda.

Se recurrirá a la Asociación Nacional de Fondos de Empleados ANALFE, para obtener información relacionada con la Planeación Estratégica en Fondos de Empleados.

Se consultará al Gerente del FEG quien lleva doce años al frente de esta organización para obtener sus apreciaciones y sugerencias sobre el tema tratado.

1.4.3.2. Fuentes Secundarias. Los dos trabajos de tesis del Programa de Tecnología en Administración Financiera de la Institución Universitaria CESMAG, Estatutos y Reglamentos del FEG, Archivo, Normatividad, información extractada de la pagina WEB de la Superintendencia de la Economía Solidaria, libros y folletos.

2. ANALISIS HISTORICO CRÍTICO

2.1. ANTECEDENTES

El FEG durante sus veinte años de existencia, no ha realizado un estudio para establecer la Planeación estratégica. Los cambios por mejorar sus acciones se han limitado a reformar estatutos y reglamentos de acuerdo a los criterios de las Juntas Directivas de turno. Los pequeños cambios a nivel económico y administrativo se han hecho como una forma de mejorar los servicios ante los requerimientos que exige un incremento considerable de los aportantes, porque si bien, para su creación se hizo con 107 asociados fundadores, en la actualidad cuenta con cerca de cuatrocientos afiliados.

Para el año de 1988 se realiza una Tesis en el Programa de Administración Financiera del CESMAG (Hoy Institución Universitaria CESMAG), con la cual se pretendió reestructurar administrativa y financieramente al Fondo de Empleados Goretti, dotándolo de herramientas científicas y técnicas que le ayuden a enfrentar su continuo crecimiento. Este estudio lo realizó la Señora Patricia Chamorro, Contadora del FEG, pero los resultados no fueron aplicados por las directivas.

De lo anterior se obtienen como conclusiones y recomendaciones que: un estudio como este se convierte en un estímulo a los directivos para que el Fondo preste mejores servicios a los asociados para el cumplimiento pleno de los objetivos; realmente se necesitan herramientas administrativas para cumplir con las actividades del Fondo; ajustes a la estructura orgánica; reforma de estatutos y reglamentos; y el establecimiento de manuales de Funciones y Procedimientos.¹

Nueve años más tarde, en 1997, el señor Mario Ricardo Guerrero Fajardo, asociado del Fondo, conjuntamente con otros dos compañeros egresados de Tecnología en Administración Financiera del CESMAG, realizan su trabajo de tesis en el FEG denominado “ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CONVERSIÓN DEL FONDO DE EMPLEADOS GORETTI EN COOPERATIVA, COOPEGOR”. Con este estudio se buscó la transformación del Fondo en una Cooperativa Multiactiva, que pueda diversificar sus servicios y extender su radio de acción a otras personas del sector educativo, independientes de la Asociación Escolar María Goretti. Con él se propone una estructura administrativa y financiera requerida en una Cooperativa.

¹ ERAZO MORA, Ana Silvia; CALVACHE PORTILLA, Martha Lucia y CHAMORRO HORMAZA, Patricia. Reestructuración Administrativo – Financiera del Fondo de Empleados Goretti. San Juan de Pasto, 1988, 247 p. Trabajo de Grado (Tecnología en Administración Financiera). Institución Universitaria CESMAG. Facultad de Ciencias Administrativas. Programa de Administración Financiera.

Aunque finalmente no se da su aplicación, sin embargo el estudio llevó a las siguientes Conclusiones y Recomendaciones: Se requiere fortalecer la administración hasta el punto de convertirla en impulsora de las actividades que se programan; existe gran interés por asociarse de aquellos trabajadores que no pertenecen a esta organización; el Fondo tiene las condiciones apropiadas para efectuar la transformación a Cooperativa que permita además la proyección de una mente empresarial que colabore en beneficio de los asociados; la nueva entidad Cooperativa puede gestionar proyectos productivos en todas las secciones para optimizar la satisfacción de necesidades de los asociados y brindar mayor bienestar social; y buscar la participación activa de los asociados para un mayor compromiso y funcionamiento de la entidad².

2.2. MARCO HISTORICO

La estructura de las entidades de Economía Solidaria esta conformada por aspectos del orden formativo, económico y social, que data de mucho tiempo atrás, es así como se observa que el trabajo se convierte en la base de su interacción social para el hombre, que al tiempo, mejora su rendimiento laboral. Con el trabajo surge lo económico que a su vez mejora las condiciones de trabajo. Lo anterior conlleva a una formación económico-social donde surge el sistema de producción a través de la cooperación.

Hace aproximadamente 40 mil años, las actividades sociales primitivas eran comunitarias, todos trabajaban, colaboraban basados en la cooperación de mutua necesidad y de ayuda compartida. La cooperación en sus vivencias se convertía en la única alternativa para solucionar sus necesidades. El trabajo conjunto de producción de bienes para propia subsistencia era su principal objetivo. Los individuos eran dependientes del grupo al que pertenecían, hecho que contribuye al desarrollo del trabajo social en cooperación. Lo anterior da origen a las normas sobre ayuda mutua.

Con el Sistema de producción esclavista, aproximadamente hace ocho mil años, en Babilonia Egipto, las fuerzas productivas aumentaban sus conocimientos por la misma cooperación que se deba en el trabajo asociado. Todos aportaban lo producido a un solo señor que se aprovechó de la solidaridad, adueñándose de los medios de trabajo hasta llegar al esclavismo. El trabajo contribuye a la productividad generando gran desarrollo de las fuerzas productivas. Con el esclavismo la unión de esfuerzos contribuye a mejorar las condiciones de vida apareciendo las colonias y ligas.

² BRAVO RAMÍREZ, Fabio Ivan; BUCHELLY GUEVARA, Jesús Fernando y GUERRERO FAJARDO, Mario Ricardo. Estudio de Factibilidad para la Conversión del Fondo de Empleados Goretti en Cooperativa “COOPEGOR”. San Juan de Pasto, 1997, 287 p. Trabajo de Grado (Tecnología en Administración Financiera). Institución Universitaria CESMAG. Facultad de Ciencias Administrativas. Programa de Administración Financiera.

Con el feudalismo, la formación social se desarrolla por la cooperación de los siervos para la reconstrucción de poblados y feudos. Se resaltan muchas obras escritas de la antigüedad y la Edad Media con contenidos socialistas que influyen en el pensamiento a finales del feudalismo y principios del capitalismo.

El concepto de división de trabajo mencionado por Platón, implica en sí una cooperación que conlleva a la productividad e impulso al desarrollo social. Un trabajo asociado donde se expresa la ayuda mutua, que no persigue tener grandes utilidades sino un servicio a la comunidad asociada, que actualmente se denomina cooperativismo.

Es el Capitalismo el que abre las pautas para el inicio del Cooperativismo. Henry Saint Simón (1760-1825), planteaba que debe ser el Estado el planificador y organizador del orden social, base que se toma para las primeras experiencias cooperativas. La sociedad debe otorgar trabajo a todos y para mejorar las condiciones laborales, los trabajadores deben asociarse en una empresa común.

Robert Owen (1771-1858), afirma que la competencia debe ser vencida con la cooperación y luchó por la libertad e igualdad entre todos. Además plantea que para una formación humana es clave la educación.

William King (1786-1865), expresa que las cooperativas de consumo son la base para una cooperación entre los trabajadores. Predicó la cooperación cristiana y pensaba que solo con el cooperativismo se puede crear un patrimonio colectivo.

Hernán Schulze Delitze (1808-1883), manifiesta: para que una sociedad pueda elevar su nivel general requiere de la asociación porque nos enseña a gobernarnos a nosotros mismos tanto en el campo público como privado. Con él se inician las cooperativas de pequeños industriales, impulsa a las cooperativas de ahorro y crédito. Crea el primer Código Cooperativo en Prusia, y orienta la oficina central de los bancos donde se suman muchas cooperativas.

Con la Revolución Industrial y su incremento de la producción en serie, hacen cambiar el mundo social porque dentro de estos centros industriales es donde nacen las cooperativas ante las múltiples necesidades de la clase obrera.

Los ideólogos citados anteriormente dieron pie a la creación de muchas empresas asociativas con características de cooperativas. Existieron éxitos y fracasos con ellas pero una de las más importantes es la Cooperativa Rochdale (1844). Nació en el centro industrial carbonífero donde se había dado los primeros intentos fallidos de conformación de cooperativas. Si bien, aprendieron de sus errores pero su éxito se debió a: La dedicación de sus dirigentes; comprensión que era un empresa donde todos eran sus dueños; distribuyeron excedentes de acuerdo a operaciones; su capacidad para administrar y su constancia y se concibió el ideal

cooperativo. Esta cooperativa se convirtió en modelo para Inglaterra y los demás países.

En Colombia, el cooperativismo como eje de las entidades de Economía Solidaria, llega con los españoles, porque sus relaciones sociales y económicas eran comunitarias, se manifestaba con la cooperación, integración y el trabajo asociado.

La producción social se basaba en relaciones de protección, culturización y dominación.

Los negros que escapaban de la opresión, conformaban palenques donde producían en forma comunitaria basada en la cooperación.

La clase oligarca conformada después de la independencia necesitaba de trabajadores y los burgueses, requerían mano de obra para sus empresas, razones que llevaron a terminar con la esclavitud en Colombia.

El indígena ante la explotación y violencia de los invasores, prefieren trabajar en cooperación.

En Colombia hacia el año 1847, se crea el primer gremio organizado denominado Sociedad de Artesanos que defienden sus intereses económicos y sociales³. Es de resaltar los avances que tiene el pueblo Paisa sobre este tipo de asociaciones.

Los Fondos de Empleados en Colombia nacen a principios del siglo XX, inicialmente estas organizaciones funcionaban de manera informal, al margen de las normas que posteriormente fueron regulados paulatinamente. Esta figura de asociación tomó otras formas de cooperación no convencionales como eran las Cajas de Obreros. La primera figura antecesora a los Fondos de Empleados fueron las organizaciones denominadas "Natilleras", creadas para satisfacer necesidades o atender celebraciones acostumbradas mediante ahorros sistemáticos o actuaciones orientadas a un grupo de personas.

Los Fondos de Empleados son catalogados como formas no convencionales de cooperación de acuerdo al estudio hecho por la Organización Internacional del Trabajo de 1967.

En Nariño la creación de los Fondos de Empleados se caracterizan por llevar una organización de tipo oficial que es la generalidad en toda Colombia. Lo anterior se debe a que son los trabajadores de las entidades oficiales los primeros creadores de Fondos. Sus objetivos están centrados en solventar las necesidades

³ CAJIAO ORTIZ, Hernando. Conozcamos Los Fondos de Empleados. Inversiones Artes Litográficas. P.45

de sus asociados e ir ampliando sus servicios de acuerdo a los requerimientos presentados.

Estas asociaciones empiezan a ocupar lugares importantes entre instituciones de educación formal. En el año 1967 se crea el Fondo de Empleados Intendenciales del Putumayo, por iniciativa de los empleados que miraron en su asociación una alternativa para ayudarse mutuamente debido a los bajos salarios que eran insuficientes para cubrir gastos. Los trabajadores aceptaron su creación aportando un auxilio que libera en gran parte del pago de los impuestos.

Posteriormente se crearon otros Fondos como:

Fondo de Empleados INSCREDIAL (1976)
Fondo de Empleados INEM (1973)
Fondo de Empleados EMPOPASTO (1981)
Fondo de Empleados Cárcel Distrito Judicial (1981)
Fondo de Empleados Jardines de las Mercedes (1982)
Fondo de Empleados AUTODENAR (1983)
Fondo Ganadero del Putumayo (1983)
Fondo de Empleados Cámara de Comercio de Pasto (1984)
Fondo de Empleados Cruz Roja de Nariño (1984)
Fondo de Empleados Colegio Nacional Sucre (1984)
Fondo de Empleados Goretti (1984)
Fondo de Empleados Concentración Rural de Consacá (1984)
Fondo de Empleados Oficiales de Telenariño (1984)
Fondo de Empleados Hospital San Pedro (1984)
Fondo de Empleados Normal Nacional de Pasto (1985)
Fondo de Empleados Regional Sur Ipiales (1985)
Fondo de Empleados Corporación Club Colombia (1986)
Entre otros que han surgido en las últimas décadas.

El Fondo de Empleados Goretti inició sus labores el 11 de mayo de 1984, pero es hasta el 24 de septiembre del mismo año que es reconocida su Personería Jurídica mediante Resolución 1628 del DANCOOP (Hoy DANSOCIAL). Su fundador fue el Profesor BOLIVAR CASABON, quién con la ayuda del Profesor ROLANDO ZARAMA BENAVIDES, miraron en la creación del FEG, una alternativa de solución a los múltiples problemas que del orden económico tenían los trabajadores de las entidades que conforman la Asociación Escolar María Goretti. Incentivar el ahorro para que con base a él se otorguen créditos y suministros bajo la figura de una entidad sin ánimo de lucro, era una excelente alternativa que tuvo gran acogida. En diciembre del mismo año se otorgan los primeros créditos y en el mes de abril de 1985 se realiza la primera Asamblea General de Asociados.

El FEG inició con 107 asociados y un bajo capital que hasta diciembre 31 de 1985 era de aproximadamente \$3.000.000. Diez años después de su creación a 31 de diciembre de 1994, contaba con 295 asociados y un total de activos de \$176.091.872. Para diciembre de 1995, el número de asociados era 320 y total activos de \$248.329.248. Este último dato representa un incremento del 41%, con base al año anterior, reflejando un gran incremento que muestra un constante crecimiento. A diciembre del 2004, sus asociados ya eran 403 y su activo total suma \$1.544.306.499.93.

2.3. MARCO LEGAL

El estado colombiano siempre ha buscado proteger las formaciones asociativas donde se encuentran inmersos los Fondos de Empleados, como prueba de este hecho se presenta la Constitución Nacional, que en su Artículo 38 menciona “Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad”. De igual forma en el Artículo 58 expresa, “...El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad...”. Un aparte del Artículo 333 manifiesta que “...La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial...”

Con la sanción de la Ley 79 de 1988, se crea una norma Marco que rige al Sector cooperativo. Al no existir otra reglamentación para el manejo de los Fondos de Empleados, toman esta Ley como pauta para la creación y regulación de estas entidades solidarias. En 1989 con el Decreto Ley 1481, se establece realmente una normatividad que entra a regular en forma específica a los Fondos de Empleados. Se constituye en la Ley Marco que determina la naturaleza jurídica, características, constitución, régimen interno, responsabilidades y sanciones.

Bajo este Decreto Ley se establecen:

- Su forma de constitución, reconocimiento legal y las partes de los estatutos,
- Los Derechos y Deberes de los asociados,
- El Régimen Económico basado en los aportes y ahorros de los asociados,
- Los servicios que pueden prestar,
- La Administración con eje principal en la Asamblea General, Junta Directiva y Gerente,
- Los organismos de Inspección y Vigilancia internos,
- Los programas de Educación e Integración,
- La fusión, transformación y liquidación,
- La relación con entidades patronales,
- La promoción y fomento del Estado,
- La inspección y vigilancia del Estado, y
- Otras disposiciones complementarias.

Ante la crisis del Sector Solidario, en 1998 el gobierno nacional emite la Ley 454, con base en la cual busca agrupar y precisar el Marco Conceptual que rija a este Sector. Puntualiza cuales deben ser los principios, fines, autocontrol, participación y la integración de las entidades que conforman la Economía Solidaria.

Con esta Ley se crean el Consejo Nacional de la Economía Solidaria - CONES, el Fondo de Fomento de la Economía Solidaria – FONES, transforma el antiguo DANCOOP en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria - DANSOCIAL, en procura de ejercer mayor control sobre estas entidades, además es el encargado de formular Planes, Programas y Proyectos para el fomento y desarrollo de este tipo de organizaciones; se constituye la Superintendencia de la Economía Solidaria. A cada uno de ellos les fija su naturaleza, objetivos y funciones.

La Supersolidaria tiene por función el control, inspección y vigilancia de los Fondos de Empleados, sin desconocerles su autonomía, autogobierno y autocontrol. La supervisión que ejerce se constituye en una garantía para el funcionamiento de este tipo de entidades porque tiene la facultad de intervenir en los fondos si detecta irregularidades en el manejo normativo. De igual forma, puede sancionar a los directivos, ordenar reformas e inclusive hasta la disolución de la entidad.

Como una de las finalidades que tiene la Supersolidaria es la de “Proteger los intereses de los asociados de las organizaciones de Economía Solidaria, de los terceros y de la comunidad en general” , y, en cumplimiento a su función de instruir a las instituciones que están bajo su supervisión, este organismo de control, emite Resoluciones con las cuales busca reglamentar el manejo de las entidades de Economía Solidaria como son: La Resolución 0031 de febrero 16 de 2000, donde establece las reglas para la transformación, incorporación, fusión y escisión de estas entidades; Resolución 0032 de febrero 16 de 2000, que establece el control de legalidad para los actos de Constitución y reforma de estatutos y Resolución 0681 de agosto 1 de 2000, sobre el Registro en Cámaras de Comercio. Además expide Circulares Externas que orientan el manejo de las entidades sobre las cuales ejerce la supervisión, entre estas se tienen: la Circular 0007 de diciembre 29 de 1999, que da a conocer los Aspectos Generales del Autocontrol; La Circular 017 de diciembre 6 de 2000, informando la vigencia de las reformas estatutarias, entre otras.

2.4. MARCO TEORICO

Sin lugar a dudas, la Planeación Estratégica se convierte en una de las herramientas indispensables para el desarrollo de las organizaciones en le mundo actual, el cual exige que las empresas desde la más pequeña hasta la más grande cuente con sistemas adecuados de organización que sean perfectamente adaptables a cada situación o cambio que el entorno presenta.

La perfecta coordinación entre cada uno de los componentes de una organización además de lograr la participación activa de cada uno de sus elementos, contribuye al cumplimiento de sus objetivos y facilitan la toma de decisiones llevando a un direccionamiento hacia el futuro.

Es importante que en las organizaciones exista conciencia sobre la importancia que tiene el establecer un camino estratégico que guíe las acciones empresariales hacia el cumplimiento de la tan anhelada visión. Esta tarea debe recaer sobre los directivos quienes deben tener en claro la empresa que tratan de desarrollar y para ello se hace necesario generar un contexto para cambiar, fomentar el compromiso y la responsabilidad a todo nivel jerárquico en la entidad, porque un proceso de planeación estratégica tiene que ser participativo.

Quizás uno de los principales propósitos que se pretende lograr con la implantación de una administración estratégica es generar un pensamiento estratégico, dinámico y continuo hasta el punto de crear una cultura organizacional estratégica que le permita adaptarse a los cambios de la sociedad.

Humberto Serna en su libro “Gerencia Estratégica”, establece los siguientes pasos para estructurar el proceso estratégico así:

.- **Direccionamiento estratégico:** donde se establece con claridad hacia donde va una organización.

.- Principios corporativos: constituyen los valores y normas para el funcionamiento de las empresas, y son diferentes de la Visión y Misión.

.- La visión corporativa: es la que dirige la organización hacia el largo plazo, es definida por la Alta Gerencia y además de ser amplia e inspiradora, debe ser conocida por todos los componentes de una entidad. Desde el punto de vista estratégico, la visión es la base para fijar las estrategias y de ahí la importancia que tiene a la hora de su creación. Debe ser la impulsadora y guía hacia donde van estar encaminados todos los esfuerzos de la organización.

.- La Misión: es la declaración del propósito principal del una organización, significa el contexto dentro del cual se desarrollan todas las actividades que sirven de marco para alcanzar las metas. Además la Misión conlleva a que cada departamento o división de la entidad hablen un mismo idioma teniendo en mente cual es el negocio al que se dedica la organización, cuales son sus objetivos, los clientes hacia quienes se enfocan todos los esfuerzos. Esto hace que el ente sea diferente y único ante los demás. Por lo anterior la misión debe formularse en una forma clara, ser difundida y conocida por todos sus niveles.

.- **Diagnóstico estratégico:** significa conocer el territorio dentro del cual se desenvuelve la organización. Su elaboración ya es un gran avance hacia el logro

de las metas, pues permite conocer claramente el punto de partida desde donde se potencializarán las fortalezas, se contrarrestarán las debilidades, se aprovecharán las oportunidades y se previenen el efecto de las amenazas. Se realiza mediante la aplicación de matrices que ayudan en el análisis de la situación, entre las que se tienen:

.- Perfil de Capacidad Interna (PCI). Permite evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en contraste con las oportunidades y amenazas del entorno, analizando la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y del talento humano. (Matriz de la capacidad interna y Matriz de evaluación del Factor Interno). En Análisis interno se destacan las fortalezas y debilidades que son perfectamente controlables por la organización, también define la superioridad o falencia que se tenga en comparación con la competencia convirtiéndose en un gran instrumento de medida del desempeño de la organización.

.- Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM). Permite encontrar las oportunidades y amenazas potenciales de las organizaciones, determinando el grado de importancia de cada factor. El análisis externo permite identificar la industria, el ambiente nacional y el macro ambiente en el que se desenvuelve la organización logrando establecer aquellos elementos que contribuyen al desarrollo y obtención de ventajas competitivas. Es importante tener en cuenta que dichos elementos en su gran mayoría se encuentran fuera del alcance de las organizaciones. (Matriz de impacto POAM, Matriz de evaluación del Factor Externo MEFE)

.- Matriz del Perfil Competitivo MPC. Permite identificar los elementos específicos que afectan la productividad del sector en el cual se desenvuelve una empresa.

.- Análisis de vulnerabilidad. Después de realizar el diagnóstico estratégico, resulta importante que sea sometido a un análisis crítico por parte de los directivos con el propósito de encontrar posibles desviaciones que conlleven a la toma de decisiones sesgadas.

.- Matriz DOFA. Ayuda a determinar si la organización tiene la capacidad de desenvolverse en su medio, cuanto más competitiva en relación a la competencia, tiene mayores probabilidades de éxito. Este análisis integra el diagnóstico estratégico. El análisis DOFA permite identificar las estrategias que serán utilizadas para el alcance del propósito general. Es importante entonces en este análisis identificar aquellas variables que verdaderamente tengan un gran impacto y sean importantes en el éxito o fracaso de la organización.

.- **Redireccionamiento Estratégico.** Lo anterior da paso a la redefinición de los principios corporativos que se presenten a nivel de la Visión, Misión y Objetivos.

.- **Opciones estratégicas:** a nivel funcional, de negocios, corporativas y globales que pueden tener las organizaciones son las que permitirán identificar los diferentes caminos que tienen para lograr sus objetivos en pro de sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápidos cambios.

.- **Formulación estratégica:** resulta de analizar las opciones que tiene una organización y definir cuales son las más benéficas que conduzcan al logro de sus objetivos. “Los objetivos son los “fines” y la estrategia es el “medio” para lograrlos”⁴. Se debe seleccionar los Proyectos Estratégicos que van a integrar el Plan Estratégico Corporativo donde se pueden incluir opciones como: creación o cierre de negocios, asignación de recursos, extensión de operaciones o su diversificación, incursión en nuevos mercados, enfocarse en una amplia gama de clientes o en un nicho de mercado, fusionarse, entre otras.

La formulación de estrategias es una fase clave en el proceso de la Planeación porque de ella depende la determinación de ventajas competitivas hacia el futuro, aunque las condiciones futuras de los negocios son tan inciertas e impredecibles que resulta muy difícil que los administradores puedan planear cada acción estratégica.

Formular estrategias para no implementarlas, no tiene ningún sentido. “La implementación de una estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de la comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización”⁵.

El éxito a la hora de aplicar una estrategia se gesta en la capacidad gerencial para motivar al talento humano hasta el punto de concientizarlo sobre la importancia de su correcta aplicación. De igual forma depende de la capacidad que un gerente tenga para lograr que las cosas se hagan, sobre todo cuando los resultados dependen del actuar de otras personas.

.- **Implantación de estrategias:** Según Hill y Jones, la implantación es todo un ejercicio administrativo que debe conducir hacia su realización. “La implementación de la estrategia consta de 4 componentes principales: (1) diseño de estructuras organizacionales, (2) diseño de sistemas de control, (3) adecuación de la estrategia, la estructura y los controles, y (4) manejo del conflicto, la política y

⁴ THOMPSON, Arthur. Administración Estratégica : Textos y Casos. México : Mc Graw Hill – Interamericana de Editores, 2004. p. 11

⁵ DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. 5 ed. México : Prentice-Hall, 1997. p. 5

el cambio”⁶. La ejecución implica la supervisión para hacer que las cosas funcionen hacia la consecución de los objetivos previstos.

El proceso anterior debe ser evaluado su desempeño para medir el progreso de la organización con el fin de determinar la necesidad de fijar correctivos o nuevas acciones como resultado las circunstancias externas cambiantes. Esta fase es normal si lo que se quiere es mejorar continuamente, de ahí, que sea la Administración Estratégica un proceso continuo en las empresas.

.- **Indices de gestión:** son una herramienta con base en la cual se pueden medir los resultados gerenciales frente a sus metas, objetivos y responsabilidades. “Lo que no se mide con hechos y datos, no puede mejorarse”⁷.

Uno de los principales objetivos de la Planeación Estratégica es generar una “Cultura Estratégica” y para ello se requiere hacer un seguimiento permanente y efectuar los ajustes necesarios a los planes tomando como base los índices de gestión para una oportuna adaptación a los cambios del entorno.

2.5. MARCO CONCEPTUAL

.- **APORTES SOCIALES:** Es el porcentaje del ingreso básico mensual que el asociado se compromete a aportar mensualmente al momento de su afiliación y que forma parte del Capital del Fondo. Pueden ser Ordinarios o extraordinarios.

.- **AHORRO PERMANENTE:** Es el porcentaje del ingreso básico mensual que el asociado se compromete a ahorrar mensualmente al momento de su afiliación y que forma parte del Pasivo del Fondo a favor del asociado. Pueden ser Ordinarios o extraordinarios.

.- **AUTOGESTION:** En virtud del cual las entidades cooperativas y demás formas asociativas del sector solidario se caracterizan porque la administración está a cargo de sus propios asociados y no puede ser delegada a terceras personas.

.- **CONTROL SOCIAL:** Hace referencia al control que ejercen los propios asociados sobre los resultados sociales, los procedimientos así como el cumplimiento de los derechos y obligaciones.

⁶ HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración Estratégica un Enfoque Integrado. 3 ed. Santafé de Bogotá : Mc Graw Hill, 1996. p. 323.

⁷ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 8 ed. Bogotá : 3R Editores, 2003. p. 279.

.- COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO: Son organismos cooperativos especializados cuya función principal es la de adelantar actividad financiera exclusivamente con sus asociados.

.- ECONOMIA SOLIDARIA: 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.

.- EMPRESA SOLIDARIA: Es una organización económica de carácter asociativo donde sus fundadores y demás asociados son sus dueños y gestores, creada para producir eficientemente servicios. Se caracteriza por la ayuda mutua, la cooperación y la autoayuda.

.- EQUIDAD: Es el valor relacionado con el principio de participación económica de los asociados. Todos pueden disfrutar equitativamente de los excedentes y tener beneficios en proporción a las operaciones del Fondo de Empleados.

.- FONDOS DE EMPLEADOS: Son empresas asociativas, de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas por trabajadores dependientes y subordinados. Sus características son: están integrados básicamente por trabajadores asalariados; su asociación y retiro son voluntarios; deben garantizar la igualdad de derechos de participación y decisión de los asociados sin considerar los aportes; prestan servicios a los asociados; deben tener establecido la irrepartibilidad de las reservas sociales; destinan sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social y al crecimiento de reservas y fondos; su patrimonio es variable e ilimitado; de duración indefinida y que fomente la solidaridad y compañerismo entre sus asociados.

.- FONDO DE LIQUIDEZ: Es mantener constantemente unos depósitos permanentes que implican no disponer de esas sumas depositadas sino en caso de eventuales retiros inesperados de captaciones; por lo tanto su uso extraordinario deberá estar plenamente justificado.

.- FONDOS SOCIALES: Son los recursos apropiados de los excedentes del ejercicio anterior, previamente aprobados por la Asamblea General y de aquellos resultados originados por actividades realizadas o programas para tal fin.

.- IGUALDAD: Relacionada con el principio de adhesión voluntaria y abierta, donde con un manejo democrático no se conceden privilegios ni se establecen diferencias, donde asociados, directivos y administradores no tengan favores ni privilegios que no puedan estar al alcance de todos los asociados.

.- PLAN DE ACCION: Representan las tareas a realizar en cada unidad o área para concretar las estrategias de los planes operativos, permitiendo su seguimiento y evaluación.

.- RESPONSABILIDAD SOCIAL: Todos los asociados deben cumplir alguna labor social y ésta debe ser con responsabilidad que amerite por pertenecer a la comunidad. Debe vincularse a los diferentes programas y actividades que desarrolle el Fondo de Empleados.

.- SECTOR SOLIDARIO: Conformado por todas las empresas que funcionan y actúan de acuerdo con los lineamientos de la economía solidaria; es así como ellos configuran al sector como todo un sistema de organización social, empresarial y colectivo que desarrolla actividades económicas en cualquiera de los sectores de la producción, la comercialización, las finanzas y los servicios.

.- SOLIDARIDAD: Los Fondos de Empleados deben luchar por conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades sin afectar los aportes de sus asociados. Deben ser solidarios y participar en la solución de los problemas de los más pobres.

2.6. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

El Fondo de Empleados Goretti, es una entidad de Economía Solidaria, de derecho privado, sin ánimo de lucro, de responsabilidad limitada, con un número de asociados y de Patrimonio Social variable e ilimitado, constituida por trabajadores asalariados dependientes de cualquiera de las entidades creadas por la Asociación Escolar María Goretti; con Personería Jurídica concedida mediante Resolución 1628 de septiembre 24 de 1984 del DANCOOP. Sus actividades las realiza bajo los principios cooperativos de: Asociación voluntaria, Democracia, Equidad, Educación, Integración, Eficacia empresarial y Responsabilidad Social. Esta entidad se caracteriza por tener a los usuarios de sus servicios como aportantes y gestores, simultáneamente.

El FEG inició labores el 11 de mayo de 1984 con 107 asociados y con un bajo capital. Se crea con el fin de ofrecer el servicio de crédito para satisfacer necesidades que del orden económico tenían los trabajadores de las entidades que conforman la Asociación Escolar María Goretti. Con él se buscó incentivar el ahorro para que sirva de base a la hora de otorgar créditos y suministros, bajo la figura de una entidad sin ánimo de lucro. Además se pretendió desarrollar actividades de bienestar para los asociados. Lo anterior bajo el criterio de igualdad de derechos y obligaciones entre sus miembros sin consideración a los aportes o ahorros.

El Marco jurídico bajo el cual se rige el FEG, es el Decreto Ley 1481 de 1989 donde se determinan: la naturaleza jurídica, características, constitución, régimen interno, responsabilidades y sanciones de los Fondos de Empleados.

El Objeto Social del Fondo de Empleados Goretti, según sus estatutos, es el fomentar el ahorro, crédito y bienestar para mejorar las condiciones de vida del asociado y su familia, mediante la realización de las siguientes actividades: a) Captar aportes sociales y ahorros, ordinarios, extraordinarios y voluntarios de acuerdo a las normas legales, estatutarias y reglamentarias; b) Colocar recursos en calidad de préstamos entre los asociados a tasas de interés, bajo condiciones y modalidades previstas en los estatutos y reglamentos; c) Administrar los fondos sociales que se creen por disposición legal o de la Asamblea General; d) Promover cursos de educación cooperativa y capacitación; y, e) Organizar actividades de Bienestar Social para los asociados, empleados y su núcleo familiar.

2.7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO VIGENTE

2.7.1. Visión. En los estatutos vigentes del Fondo de Empleados Goretti, se contempla la siguiente visión.

“El F.E.G. se propone ser el más eficiente, sólido y líder en la prestación e innovación de servicios que promuevan el desarrollo individual y colectivo de los asociados y sus familias”.

2.7.2. Misión. De igual forma en los estatutos vigentes del Fondo de Empleados Goretti, se contempla la siguiente misión.

“El F.E.G. es una empresa asociativa sin ánimo de lucro, con una filosofía de solidaridad, equidad y participación mutua, encaminada a satisfacer las necesidades y expectativas de sus asociados, su familia, entes y personas que se interrelacionan con él en la prestación del servicio”.

2.7.3. Objetivos. El Fondo de Empleados Goretti ha establecido en sus Estatutos los siguientes objetivos:

- .- “Eleva el nivel de vida de los asociados y su familia.
- .- Cuidar con responsabilidad social la inversión y el ahorro de los asociados.
- .- Incentivar la cultura del ahorro y orientar su manejo para que lleve al asociado y a su familia al progreso económico, social, educativo y cultural.
- .- Hacer del servicio de crédito una herramienta de progreso para el asociado, su familia y la comunidad.
- .- Estrechar los vínculos de solidaridad y compañerismo entre la comunidad de asociados.
- .- Fomentar la educación cooperativa de los asociados.

.- Incentivar la participación de los asociados y sus familias en actividades de bienestar en general, lúdicas y deportivas: en especial”

2.7.4. El Cliente. Para realizar el diagnóstico del Fondo de Empleados Goretti en sus facetas interna y externa, se hace necesario definir la doble característica que tienen sus aportantes. Como asociados, serán parte de los Clientes Internos, porque pueden tomar decisiones y evaluar la gestión administrativa desde la Asamblea General; pero como usuarios de los servicios de ahorro y crédito, serán tratados como Clientes Externos, quienes deben cumplir con los reglamentos establecidos para poder acceder a estos servicios.

Para el Fondo de Empleados Goretti el Cliente de sus servicios de Ahorro y crédito es el mismo asociado y para los servicios de Bienestar son los mismos afiliados y su familia.

Así entonces de acuerdo a la actual política que tiene el Fondo, los clientes se constituyen en aquellas personas que de una u otra forma hacen parte de la Asociación Escolar María Goretti, y aquellos funcionarios que se han retirado, pero siguen vinculados al sector educativo.

Bajo este punto de vista, el FEG mira en los funcionarios y docentes de la Asociación, como sus únicos clientes en el mercado, y teniendo en cuenta que dicho mercado lo constituyen 602 trabajadores y sus clientes asociados actuales lo conforman 403 personas, existe un 33% de mercado potencial, hacia el cual el Fondo debe enfocar sus objetivos y estrategias.

Por el tipo de servicios que presta, para el Fondo es importante conocer detalladamente las características que posee el cliente, con el propósito de encaminar hacia ellas todos los esfuerzos que contribuyan en un mejoramiento de bienestar y calidad de vida de sus clientes-asociados.

Como parte de este propósito y para lograr un desarrollo objetivo de este proyecto, se realizó ante los asociados una encuesta que permite tener un acercamiento a las condiciones, características y necesidades de los asociados como clientes externos.

Como resultado, entonces se encontró, que el cliente externo, lo constituyen personas cuyas edades oscila entre 36 y 60 años, dentro de los cuales existe un 4% que corresponde a pensionados. Es importante saber que la mayor parte de los afiliados (58%) cumple con un contrato a término indefinido o nombramiento, y un 26% poseen un contrato a un año con la Asociación, brindando al Fondo una garantía importante en la recuperación de cartera y en la captación de aportes y ahorros permanentes.

El nivel de ingreso de los afiliados oscila entre 2 y 4 salarios mínimos, es un factor importante que determina en gran parte el otorgamiento de créditos. Además, aproximadamente un 12% de los clientes tienen algún tipo de vinculación laboral con otras entidades diferentes a la Asociación Escolar Maria Goretti.

La mayor parte de los clientes son casados (aproximadamente un 60%), lo cual obliga al Fondo, a establecer además de los importantes servicios que ha prestado hasta el momento en bienestar, también a crear ideas que beneficien aun más el vínculo familiar.

Las razones por las que se han asociado al Fondo son principalmente por ahorrar y posteriormente, lograr un beneficio mediante la obtención de un crédito (74% de los encuestados), con el que puedan cumplir y colmar sus necesidades, ya sea de consumo, educativo, turismo, calamidad, etc.

Actualmente en las condiciones que se ha venido desarrollando, pese a no tener gran infraestructura, que requiere y poseen las grandes entidades financieras y de crédito, los asociados del FEG demuestran una total satisfacción con el desempeño tanto administrativo, como financiero. Además han visto en el servicio y la atención una de las grandes virtudes que tiene el Fondo, calificándolo de una forma excelente gracias al importante talento humano que en él laboran, de tal forma que tan solo un 30% posee vínculos de ahorro con entidades diferentes.

Todo lo anterior convierte al cliente externo en una parte importante y estructural del Fondo, manteniendo su fidelidad y compromiso hacia esta Entidad solidaria. Sin embargo es importante rescatar que existen unas necesidades insatisfechas del cliente que aún el Fondo no ha podido solucionar, como son: el ampliar las modalidades de ahorro y crédito, terminales de información e Internet para tener un contacto directo con la información de sus aportes y crédito; pero indudablemente se observa que una de las principales necesidades básicas que busca el cliente, es satisfacer mediante la ayuda del Fondo es adquirir vivienda mediante un crédito hipotecario.

3. ANALISIS DEL ENTORNO

Para establecer las Oportunidades y Amenazas del Fondo de Empleados Goretti, se requiere hacer un análisis de los principales factores del entorno que pueden afectar su normal funcionamiento.

3.1 ASPECTO ECONOMICO

.- Actividad económica. A continuación se detalla la participación el PIB de Pasto durante el año 2003.

Cuadro 1. PIB por Actividad Económica, Pasto año 2003

Actividad Económica	%
SERVICIOS DEL ESTADO	28.0
COMERCIO, RESTAURANTES Y HOTELES	21.9
SERVICIOS FINANCIEROS	13.6
INDUSTRIA MANUFACTURERA	4.5
AGROPECUARIA	28.8
CONSTRUCCIÓN	3.2
TOTAL	100.0

Fuente: Plan de Desarrollo Pasto Mejor. 2004-2007

En la ciudad de Pasto los servicios financieros constituyen el cuarto renglón en el PIB local. Al no existir industria en la región y con las expectativas del TLC, trabajar en estos servicios puede constituirse en una **Oportunidad Baja** para incrementar la participación en el PIB, generando un mayor crecimiento en la ciudad.

.- Inflación. En el cuadro siguiente se hace un comparativo sobre la inflación causada en Colombia y Pasto así:

Cuadro 2. Comportamiento de la Inflación, Colombia Pasto 1995-2004

Año	Colombia	Pasto
1995	19.46	19.74
1996	21.63	29.52
1997	17.68	17.60
1998	16.70	17.97
1999	9.23	10.89
2000	8.75	10.54
2001	7.65	8.15
2002	6.99	8.35
2003	6.49	4.85
2004	5.50	

Fuente: DANE

En los últimos 10 años, Pasto se ha caracterizado por tener una inflación superior al promedio nacional, a excepción del año 2003, se muestra como en esta ciudad el costo de vida ha sido más alto. Para el Fondo este hecho se convierte en una **Oportunidad Baja** para incrementar su servicio de crédito porque los asociados buscan la alternativa más ventajosa a la hora de solucionar su déficit económico.

.- El desempleo. Se detalla a continuación un comparativo sobre el desempleo en los últimos nueve años así:

Cuadro 3. Comportamiento del Desempleo, Colombia-Pasto 1995-2003

Año	Colombia	Pasto
1995	8.8	11.9
1996	11.2	13.9
1997	12.4	14.2
1998	15.7	16.3
1999	18.1	18.4
2000	19.7	21.3
2001	16.7	18.9
2002	15.7	16.0
2003	16.1	18.6

Fuente: DANE

El desempleo en Pasto, ha tenido unos índices superiores al promedio nacional. Para el FEG esta situación constituye una **Amenaza baja**, no solo por la posible pérdida de empleo del asociado, sino porque puede afectar los ingresos del núcleo familiar, desestabilizándolo económicamente hasta el punto de incumplir con las obligaciones en el Fondo. Este hecho se soporta con los resultados de la encuesta aplicada sobre el plan de vivienda, donde se muestra que el 54.9% de las familias de los asociados, son dos las personas que devengan ingresos.

.- Tasa de interés Bancario. Con la Política Monetaria del Banco de La República fijada en el año 2001, la tasa de DTF disminuyó con el propósito de contrarrestar la desaceleración económica del país. Desde ese año, las tasas se han mantenido bajas y se espera que esta medida continúe conjuntamente con la del índice de inflación de un dígito. De igual forma el Banco emisor con la Resolución 386 de febrero 28 de 2005, estableció el interés anual corriente para marzo del presente año en 19.15% para las colocaciones de los bancos, tasa que tiene una tendencia a la baja porque en marzo del 2004 estaba en el 19.80%. Este comportamiento se convierte en una **amenaza intermedia** para el FEG, porque obliga a disminuir sus actuales topes y con ello, sus ingresos. Es perjudicial, porque a diferencia de los bancos, el Fondo tiene un recurso disponible bajo.

.- Niveles de ahorro. El Departamento de Nariño y la Ciudad de Pasto, se han caracterizado por un bajo nivel de ingresos salariales que limitan las posibilidades

de ahorro, porque las rentas obtenidas se destinan principalmente a los gastos primarios de manutención, vivienda, educación y vestido. Este fenómeno se refleja en los resultados de las encuestas, donde el 70% de ellos manifiestan no disponer de otro tipo de ahorro diferente a lo del Fondo, constituyéndose en una **Oportunidad alta** para que el FEG canalice hacia el ahorro estos ingresos que repercuten en favor del mismo asociado porque con base a él puede percibir créditos que mejoren su nivel de vida.

.- Ingresos Familiares. La encuesta realizada en el año 2003 sobre el Plan de Vivienda FEG, buscó establecer cual es el número de personas que trabajan en el grupo familiar y cuales son sus ingresos totales así:

Cuadro 4. Trabajadores por Grupo Familiar

No. Trabajadores por Familia	Cantidad	%
1	34	19.4
2	96	54.9
3	20	11.4
4	9	5.1
5	2	1.1
NS/NR	14	8.0
Total	175	100.0

Fuente: Encuesta Plan Vivienda FEG 2003

Cuadro 5. Ingresos Totales por Familia

Intervalos	Cantidad	%
\$ 0 a \$ 500.000	18	10.3
\$ 500.001 a \$1.000.000	48	27.4
\$1.000.001 a \$2.000.000	59	33.7
\$2.000.001 a \$3.000.000	27	15.4
\$3.000.001 a \$4.000.000	8	4.6
Más de \$4.000.000	7	4.0
NS/NR	8	4.6
Total	175	100.0

Fuente: Encuesta Plan Vivienda FEG 2003

El Asociados como cliente externo de los servicios de crédito, se caracteriza por tener familias donde el 54.9% de ellos, son dos los integrantes que generan renta para el núcleo familiar y el 33.7% perciben ingresos entre uno y dos millones de pesos; en segunda instancia están las que sólo trabaja el asociado con un 19.4% y que devengan entre 500 mil y un millón de pesos con el 27.4%. Lo anterior demuestra que el FEG, en muchos casos, puede otorgar créditos teniendo en

cuenta la capacidad de pago del núcleo familiar, constituyéndose en una **Oportunidad Media**. Esto puede ser una alternativa para que los asociados tengan a sus familiares como codeudores sin ser afiliados al Fondo.

.- Nivel de ingreso salarial. Afecta al asociados como cliente externo a la hora de solicitar los servicios crediticios, porque de los encuestados, el 38% de ellos devengan entre uno y dos SMMLV, en segunda instancia, con el 28% están los que perciben un ingreso mensual entre lo tres y cuatro SMMLV, que representan un promedio de \$572.250 y \$1.335.250, respectivamente. El nivel salarial por asociado es bajo y más aun cuando solo el 12% de los encuestados manifiestan tener vinculación con otras entidades. Lo anterior representa una **Oportunidad baja** para sostener el número de asociados. Por lo general, estas entidades la conforman aportantes de bajos ingresos, la tendencia es que entre mayor son los ingresos, las personas buscan otro tipo de inversiones que les generen mayor lucro.

.- Contratación laboral. Las entidades que conforman la Asociación Escolar María Goretti, son privadas y por tal razón la vinculación de sus trabajadores se hace por contrato laboral, generalmente a término fijo. Sin embargo, en el Colegio María Goretti, en virtud al convenio que la Asociación tiene con la Alcaldía de Pasto, se maneja funcionarios oficiales Docentes y Administrativos que tienen nombramiento de carácter indefinido. Con base a lo anterior y teniendo en cuenta que el 52% de los asociados son oficiales, más algunos contratos a termino indefinido de la Institución Universitaria CESMAG, conforman un sistema de contratación relativamente estable. Esto se ratifica con las encuestas aplicadas donde el 58% de los asociados responden que su contrato es indefinido. Si a lo anterior, se le suma el hecho que dentro de la Obra Goretti, por política institucional, no se hacen grandes cambios en el personal, constituye una **Oportunidad media** para afiliar a nuevos trabajadores y conceder créditos.

.- Contratos laborales inferiores al año. Se debe prestar atención especial a los asociados que laboran bajo la modalidad de contrato a termino fijo inferior a un año, porque tienen periodos mensuales en donde no reciben ningún ingreso afectando su condición de usuario de los servicios, que lo puede llevar al incumplimiento de obligaciones, constituyéndose en una **Amenaza baja** para el normal flujo de efectivo en el FEG y además se eleva el gasto por Provisiones de cartera.

.- Contratación Outsourcing. La contratación Outsourcing se convierte en una **Amenaza Media** para el Fondo porque con este sistema se pierde la vinculación de asociados quienes salen de entidades Gorettianas. La Institución Universitaria CESMAG, como ente patronal, ya inició con esta modalidad en los Servicios de Aseo y los de Vigilancia. En estos casos, los estatutos del FEG no permiten afiliar trabajadores que pertenezcan a otras empresas diferentes a educación.

.- Situación actual de Vivienda. Los asociados encuestados sobre el Plan de Vivienda FEG del 2003, respondieron:

Cuadro 6. Condición Actual de Vivienda

Condición	Cantidad	%
Casa Propia	69	39.4
Casa Paterna	32	18.3
Arrendada	37	21.1
Anticresada	16	9.1
Otra	18	10.3
NS/NR	3	1.7
Total	175	100.0

Fuente: Encuesta Plan Vivienda FEG 2003

El Asociado como cliente externo, ve afectado sus ingresos mensuales con esta situación porque de los encuestados que respondieron tener vivienda arrendada, el 70% pagan un canon mensual entre 100 mil y 300 mil pesos, el 30% restante, cancelan un canon de arrendamiento mayor a los 300 mil pesos.

De los asociados que anticresan su vivienda, el 81% han invertido más de 5 millones, el 19% restante, es menor a ese valor.

Los asociados que no tienen casa propia equivalen al 58.8%, dato que se constituye en una **Oportunidad Media** para que el Fondo busque colmar esta necesidad.

3.2. ASPECTO SOCIO-CULTURAL

.- Estratificación. Se hace un comparativo sobre la estratificación en Pasto y las familias de los asociados del FEG así:

Cuadro 7. Estratificación Urbana, Pasto y Asociados FEG 2003

Estrato	Categoría	% Viviendas	% Asociados
1	BAJO-BAJO	10.5	8
2	BAJO	46.3	40
3	MEDIO-BAJO	29.9	38
4	MEDIO	10.2	14
5	MEDIO-ALTO	3.1	0
6	ALTO	0	0

Fuente: Oficina Planeación Municipal y esta Investigación

Los Asociados del Fondo de Empleados Goretti, tienen su lugar de habitación en los diferentes estratos de la ciudad de Pasto, sin embargo se puede observar que

el 78% de ellos viven en el 2 y 3. Identificar este factor se convierte en una **Oportunidad intermedia** para que el FEG canalice sus servicios de acuerdo a las características y necesidades propias de estos estratos.

.- Estado Civil. Con base a los Formularios de Actualización de Datos, la muestra refleja que el 60% de asociados son Casados, característica que se convierte en **Oportunidad baja** que el FEG tiene para otorgar créditos con base a los ingresos que percibe el núcleo familiar, porque en el caso de no pago de las obligaciones por parte de un asociado, puede responder su cónyuge.

3.3. ASPECTO DEMOGRAFICO

.- Índices Demográficos. El comparativo nacional y regional muestra:

Cuadro 8. Tasa de Crecimiento Demográfico y Proyecciones, Colombia, Nariño y Pasto, 1999-2005

Año	Colombia	Crecimiento	Nariño	Crecimiento	Pasto	Crecimiento
1999	41,589,018		1,602,993		372,581	
2000	42,321,386	1.76%	1,632,093	1.82%	381,100	2.29%
2001	43,070,703	1.77%	1,661,300	1.79%	389,705	2.26%
2002	43,834,115	1.77%	1,696,656	2.13%	398,333	2.21%
2003	44,583,577	1.71%	1,719,162	1.33%	406,976	2.17%
2004	45,325,261	1.66%	1,747,111	1.63%	415,629	2.13%
2005	46,039,144	1.58%	1,775,973	1.65%	424,282	2.08%
Promedio		1.71%		1.72%		2.19%

Fuente: DANE, Proyecciones anuales de Población 1985-2015 y Plan de Desarrollo Pasto Mejor, 2004-2007.

El crecimiento demográfico en Pasto ha tenido un comportamiento mayor en comparación al promedio nacional y departamental, hecho que se muestra en familias algo numerosas. A continuación se muestra el número de personas que conforman el núcleo familiar de los asociados en el FEG.

Cuadro 9. Composición Familiar de los Asociados Año 2003

Número de Integrantes	Muestra	%
1	1	0.6
2	9	5.1
3	31	17.7
4	45	25.7
5	31	17.7
Más de 5	27	15.4
NS/NR	31	17.7
Total	175	100.0

Fuente: Encuesta Plan de Vivienda 2003

El núcleo familiar de los asociados como cliente externo del Fondo esta alrededor de las cuatro personas, analizándolo con base al hecho que son dos los integrantes que trabajan en la familia, conlleva a que en promedio, los asociados tienen dos o tres personas a su cargo, por lo general hijos. Entre mayor sea este número, se convierte en una **Amenaza Baja** a la hora de cubrir las obligaciones en el Fondo porque les disminuye su capacidad de pago y son mayores las necesidades.

.- Población laboral. El FEG por disposición estatutaria únicamente puede asociar a trabajadores que laboren en cualquiera de las entidades goretianas, su potencial de afiliación u **Oportunidad media** es:

Cuadro 10. Población Laboral Goretiana

Entidad	No. Trabajadores	No. Asociados	Potencial
Colegio Ma.Goretti	237	143	94
I.U.CESMAG	239	145	94
I.S.F.A.	36	35	1
A.E.M.G.Central	18	10	8
F.E.G.	4	2	2
EXGORETTIANOS	68	68	0
Total	602	403	199

Fuente: Esta investigación

3.4. ASPECTO POLITICO Y LEGAL

.- Reforma laboral. La Ley 789 de 2002, por medio de la cual se hizo reformas al Código laboral, ha repercutido en la capacidad de pago de asociados que como es el caso de los administrativos, docentes y sobre todo, al personal de vigilancia que laboran en horario nocturno: porque se extendió la jornada ordinaria hasta las 10 de las noche, sin que implique pago de recargos u horas extras nocturnas. La obligatoriedad de contratar un aprendiz del SENA, cada veinte (20) trabajadores, constituyen en una carga laboral que puede repercutir en posible disminución de trabajadores por parte de los entes patronales. Además, la disminución en el valor de las indemnizaciones por despido a trabajadores con contrato a termino indefinido. Constituyen en una **Amenaza Baja** para el FEG.

.- Reforma Pensional. La Ley 797 de 2003, estableció unos incrementos paulatinos en la cotización mensual de pensión de los trabajadores, determinaciones que elevan el costo laboral y que hacen replantear el contratar nuevos trabajadores. Esto puede afectar al asociado por la posible perdida de su empleo o de alguien de su núcleo familiar desestabilizándolo económicamente. Esta norma baja el valor de las mesadas pensionales y si se tiene en cuenta, según los Formularios de Actualización de Datos, un buen porcentaje de

asociados están próximos a jubilarse. Lo anterior se convierte en una **Amenaza Baja** para el FEG.

.- Manejo de Cesantías. El Gobierno nacional, tiene como opción de Ley el autorizar a los Fondos de Empleados para que manejen las Cesantías de los Trabajadores. Esta medida se puede convertir en una buena **Oportunidad Intermedia** para que el FEG pueda amparar los créditos hipotecarios.

.- Reformas tributarias. La Ley 788 de 2002, trajo con su vigencia unas exigencias que afectan directamente a entidades de la Economía Solidaria como son las Cooperativas, quienes para poder exonerar sus excedentes del impuesto de renta, deben demostrar pagos hechos por educación. Situación que hace pensar en posibles determinaciones que afecten a los Fondos de Empleados, ante un posible pago de Impuesto de Renta o Impuesto al Patrimonio. Lo anterior implica una **Amenaza Intermedia** a los resultados del FEG.

.- Gravamen a los Movimientos Financieros. Con la vigencia de la Ley 788 del 2002, los Fondos de Empleados se convierten en Agentes Retenedores del Gravamen a los Movimientos Financieros (4 por mil). Con esta disposición el FEG debe Retener, liquidar y pagar semanalmente el Impuesto, so pena de sanciones tributarias. Esta nueva tarea implica más trabajo operativo. Es una **Amenaza Baja** para el Fondo porque afecta a los asociados cuando van a recibir pagos en efectivo.

.- Descentralización Administrativa de la Educación. Esta reforma del sector educativo se constituye en una **Amenaza intermedia** para el Fondo, porque afecta a los asociados de vinculación oficial quienes se ven expuestos a posibles traslados de sedes o inclusive de municipio, dificultando el manejo de los descuentos por ahorros y obligaciones para con el FEG y el suministro de información.

.- Exigencias de la Supersolidaria. La sanción de la Ley 454 de 1998, por la cual se regula el funcionamiento de las entidades de la Economía Solidaria y se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, trae nuevos controles sobre los Fondo de Empleados, que si bien implican una mayor carga laboral, pero su regulación se constituye en una **Oportunidad Baja** para mejorar la estructura financiera y administrativa del FEG.

3.5. ASPECTO TECNOLÓGICO

.- Software especializado. El sector financiero se ha caracterizado por estar a la vanguardia en los avances tecnológicos y disponen de software especializados que informan sobre las transacciones y movimientos que tienen sus ahorradores, pero sus costos de adquisición son muy elevados para entidades pequeñas como son los Fondos de Empleados. Hecho que implica una **Amenaza Baja** si se tiene

en cuenta que el fondo en la actualidad no dispone de ningún sistema de información tecnológico que agilice este proceso y los asociados exigen por lo menos un extracto mensual sobre sus estados de cuenta.

.- Tarjetas débito y crédito. Otra **Amenaza Baja** para el Fondo, sobre todo por el posible retiro de asociados con buena capacidad de pago y estrato alto, es por no disponer de un sistema de Tarjetas débito o crédito que les facilite sus transacciones comerciales.

.- Cajeros automáticos. Es ampliamente conocido el sistema de cajeros que operan en la red bancaria de toda Colombia. Desde el punto de vista competitivo, el Fondo tiene una **Amenaza Baja** frente al sector bancario, porque esta tecnología es de alto costo y resultaría muy oneroso su instalación, además el sistema de ahorros actual en el FEG no permite retiros de ahorros o pago de servicios.

.- Paginas WEB. Al igual que el sistema anterior, resulta muy poco probable el adecuar una página con todos los servicios que ya tiene la red bancaria, realizar transacción por internet, implicaría alta inversiones que no justifican en las actuales condiciones. Es una **Amenaza Baja** si el asociado busca únicamente este tipo de sistema transaccional.

4. ANALISIS SECTORIAL

4.1. IDENTIFICACION DEL SECTOR

El Fondo de Empleados Goretti pertenece al Sector Cooperativo de la Economía Solidaria. Para este estudio, constituye el Entorno más cercano a la entidad.

El cooperativismo es un eje vital para la economía de las naciones porque por lo general se encuentra en los estratos más bajos de un país. Con estas entidades se generan excedentes con base en los cuales se fortalecen patrimonialmente para mejorar los servicios a sus asociados. Además como movimiento universal, se basa en valores y principios que le dan identidad para satisfacer necesidades básicas en las comunidades, a través de un modelo socioempresarial autogestionario y democrático

Después de la crisis en Colombia al final de los años noventa, el cooperativismo se ha reactivado. A finales del año 2004, son: 5.054 cooperativas, 1.652 Fondo de empleados y 149 entidades mutuales; las de trabajo asociado son 1.616. En total asocian a tres millones de personas, e indirectamente se benefician por sus servicios, cerca de diez millones de usuarios. Existe la presencia cooperativa en casi el 90% de los municipios colombianos.

El mayor número de cooperativas se encuentran en Bogotá con 1.197, seguida del Valle con 580 y Antioquia con 508. Nariño se encuentra en el décimo cuarto lugar con 126 entidades.

Las Cooperativas con mayor Patrimonio, en su orden son: Saludcoop, Coomeva, Colanta, Codema y Juriscoop.

Sin embargo, el cooperativismo en Colombia no se puede medir desde el punto de vista del Producto Interno Bruto (PIB), sino por el desarrollo social y el capital social que producen.

Con los Fondos de Empleados se benefician directamente 550 mil asociados, e indirectamente, dos millones de personas. Sus 2.1 billones de pesos en activos, representan el 24% de la economía solidaria en Colombia.

Los Fondos de Empleados están presentes en todas las áreas del sector productivo y son la base de apoyo financiero para que sus asociados mejoren la calidad de vida. A diferencia de las cooperativas, los fondos solo pueden incursionar dentro de un solo sector productivo. Su fortaleza esta en que sus asociados son los mismos ahorradores, aportantes y usuarios de los créditos, y en

caso de despido, el crédito se cubre con el dinero de las indemnizaciones. Pese al desempleo en Colombia, los fondos de empleados han crecido.

Este sector en la actualidad es controlado y vigilado por la Superintendencia de Economía Solidaria y el Departamento Administrativo Nacional de Economía Solidaria DANSOCIAL. Además de la regulación que pueden ejercer estos entes gubernamentales, se reconoce la necesidad primordial de formar a sus dirigentes y asociados como base para su desarrollo.

4.2 ENTORNO COMPETITIVO.

Para determinar el ambiente en el que se desenvuelve la organización, y realizar un adecuado proceso de Planeación Estratégica, en el caso particular del Fondo de Empleados Goretti, es indispensable conocer el grupo empresarial (Conjunto de organizaciones oferentes de productos o servicios similares o cercanos entre sí, que satisfacen las mismas necesidades del consumidor o usuario), al cual pertenece.

Para el Fondo de Empleados Goretti y para cualquier empresa es necesario analizar y conocer las fuerzas competitivas del entorno económico que las afectan, a fin de identificar las oportunidades y amenazas que tiene que enfrentar, para lograr reconocimiento y aceptación por parte de los asociados, logrando la fidelidad hacia la institución.

Con el modelo de desarrollo económico que adopta el país y la apertura a nuevos mercados, exige que el conocimiento del competidor sea determinante, y desde este punto de vista lograr los cambios necesarios al interior de la institución para soportar y enfrentar la amenaza de la competencia.

4.2.1. Cinco fuerzas Competitivas. El modelo de las cinco fuerzas, se concentra en analizar los cinco factores que generan la competencia dentro de un sector económico, consiste en el análisis de: 1) riesgo de nuevo ingreso por parte de competidores potenciales, 2) grado de rivalidad entre empresas establecidas, 3) poder de negociación de los compradores o usuarios de los productos y servicios que ofrece la organización, 4) poder de negociación de los proveedores; y 5) amenaza de productos y servicios sustitutos. Cuanto más fuerte se encuentre cada uno de estos factores entonces habrá más competencia en el entorno por lo tanto más baja la posibilidad de actuar con eficiencia.

4.2.1.1. Amenaza de nuevos competidores. El riesgo de ingreso de potenciales rivales depende de la cantidad de barreras que existan para ingresar al sector económico donde opera la Institución. Cuanto más grandes sean las barreras de ingreso de nuevas entidades, serán mayores las posibilidades de actuar eficientemente en un medio específico.

.- Barreras de Entrada a competidores. La normatividad que rige a los Fondos de Empleados, limita legalmente a que exista únicamente un fondo por institución, empresa, unidad de empresa, grupo empresarial o de una misma clase de actividad económica, condición que restringe la creación de otro fondo en el Gorette.

Dentro del medio en el que se desenvuelve el FEG, conociendo que sus principales actividades se centran en la captación de aportes y ahorros por parte de sus asociados, y por ende la colocación de créditos en diferentes modalidades, se determina que sus principales competidores son las entidades Bancarias y cooperativas de ahorro y crédito que se encuentran en el Departamento de Nariño.

Como se mencionó anteriormente a raíz de la crisis a finales de los años noventa en las entidades del sector solidario en Colombia, se creó la Superintendencia de la Economía Solidaria, un organismo descentralizado, adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, que tiene por objeto la supervisión sobre la actividad financiera del cooperativismo y sobre los servicios de ahorro y crédito de los Fondos de Empleados, y en general, el aprovechamiento o inversión de los recursos captados de los asociados por parte de las organizaciones de la economía solidaria. Por lo anterior, estas entidades, para su creación y conformación están limitadas a unos registros legales, estatutarios y jurídicos específicos. Estos factores se convierten en barreras importantes para los nuevos participantes que quieran ingresar al sector.

A los nuevos competidores les resulta difícil ingresar a un sector que trabaja muy bien con economías de escala, dicha etapa solo es posible con la madurez y trayectoria de la entidad, lo cual implica costos altos y adquisición de un gran capital para la colocación de créditos. Además de la infraestructura, logística, publicidad y tecnología; por lo cual, no sería rentable comenzar una organización de esta índole. Más aun, si analizamos en el Departamento de Nariño, donde por sus condiciones socioeconómicas hace que las posibilidades de sobresalir ante los fuertes competidores tanto del sector solidario y del financiero sean más acentuadas, teniendo en cuenta la gran concentración de entidades del sector financiero, tanto nacionales como internacionales, que con su gran tecnología y servicios abarcan gran parte del mercado.

Lo anterior se constituye en una **baja Amenaza** porque legalmente es difícil entrar a competir y los Fondos Piratas no tienen mucha credibilidad frente a una institución plenamente conformada y con 21 años de trayectoria.

.- El TLC. Las negociaciones del Tratado de Libre Comercio TLC con Estados Unidos, que entrará a operar desde el 2006, es otra de las situaciones importantes a la cual se ven enfrentadas todas las organizaciones y por supuesto las entidades cooperativas, que si bien, el Sector Solidario no es materia de negociación en el TLC, además el Gobierno Nacional tiene una vocación de

fortalecimiento del sector. Esto significa que las entidades como Fondos de Empleados y cooperativas de ahorro y crédito, se verán afectados indirectamente por las negociaciones en el tratado que cubre directamente a las entidades financieras, los cuales son directos competidores del sector solidario. Lo anterior se ve reflejado actualmente con el fortalecimiento de las entidades bancarias nacionales que se están fusionando para poder competir ante los grandes pulpos internacionales. La perspectiva está en convertir estas instituciones en entidades integrales que además del ahorro y crédito, tengan a disposición el mercado de valores.

El TLC tiene dentro de sus puntos la incidencia directa de Entidades Financieras extranjeras, que actuarán con todos sus servicios de crédito, mediante la colocación de sucursales en el territorio Nacional. Hoy en día es verdad que entidades Colombianas, mediante el perfecto conocimiento del mercado, han podido competir exitosamente desde hace algunos años, con entidades extranjeras, también es verdad que el sector solidario no se encuentra preparado para afrontar un tratado comercial con los Estados Unidos.

Una muestra tomada por la Superintendencia de Economía Solidaria que abarcó a 162 entidades del sector cooperativo, sobre 1.400 que hay registradas, arrojó que el 75% estaban manejando mal el proceso del TLC y un 51% vienen haciendo intermediación laboral.

Esta es otra causa por la cual nuevos competidores tendrán que estar preparados para asumir los nuevos cambios que acarrearán las nuevas decisiones gubernamentales, más específicamente con las relacionadas al TLC. Por eso es una **Amenaza media** para el FEG.

4.2.1.2 Grado de rivalidad entre competidores. El grado de rivalidad entre organizaciones del sector cooperativo y financiero depende de la estructura competitiva, de las condiciones de demanda y de las barreras de salida de un sector económico específico. Las fuertes condiciones de demanda moderan la competencia entre empresas establecidas y crean posibilidades para el crecimiento de las organizaciones. Cuando la demanda es débil se puede desarrollar intensa rivalidad, particularmente en medios consolidados con grandes barreras de salida.

- Crecimiento del sector Cooperativo. Después de las crisis a finales de los años 90, el sector de la Economía Solidaria en Colombia se ha reactivado, las cifras de los últimos cinco años demuestran un incremento promedio anual del 22.31%⁸. Los Fondos de Empleados representan un 24% de este renglón en el país.

⁸. LAVERDE, Alfredo. Sector Cooperativo. En: Temas especiales, EL TIEMPO, Santafé de Bogotá (30,03,2005); p.1.

Porcentajes que conllevan, nuevamente a creer en este sistema económico que representa una **Oportunidad alta** para el FEG.

.- Diversidad de Competidores. Dentro del Sector Solidario, a continuación se resumen las entidades que en Nariño ejercen competencia entre ellas:

Cuadro 11. Entidades Solidarias en Nariño Año 2003

Tipo de Entidad	Cantidad
Coop. De ahorro y crédito	2
Coop. Multiactivas o integrales con ahorro y crédito	3
Coop. Especializadas	17
Multiactivas o integrales sin Ahorro y crédito	19
Organismos de Tercer Grado	1
Fondos de Empleados	24
Asociaciones Mutuales	1
Aportes y Crédito	10
De Trabajo Asociado	26
Total	103

Fuente: Supersolidaria año 2003.

Si bien los Fondo de Empleados no pueden competir entre si, sin embargo como se puede observar en el Cuadro 17, existen otras entidades que de forma directa o indirecta lo pueden hacer, principalmente porque no hay gran diferenciación en los productos que ofrecen.

El Sector Financiero con su gran número de entidades, es tal vez uno de los sectores más completos en la economía Colombiana, pues posee una de las más grandes y complejas plataformas que hacen de estas entidades unas de las más tecnificadas y desarrolladas, permitiendo enfrentar una competencia creciente, dentro de un marco de mayor eficiencia. Tanto es así, que con miras a las nuevas perspectivas y retos que se perfilan en cuestión de competitividad, estas entidades han decidido fusionarse, formando alianzas estratégicas con otros bancos, que les permite tener mayor cobertura, mayor facilidad para llegar a los clientes, mejores y sofisticados servicios, que sin duda generan un alto grado de competitividad frente al sector.

Esto hace que las entidades ofrezcan productos y servicios similares, siendo muy pocas la diferencias entre ellos, basando sus servicio principalmente a la agilidad con que se realicen las operaciones.

En términos generales todas las entidades que proporcionan ahorro y crédito a sus clientes, tratan de superar a sus competidores con tecnologías avanzadas, que más que un simple procesamiento rápido de la información, también se constituyen en una herramienta gerencial que afecta la posición competitiva, mejora la eficiencia, mejora la comunicación; naturalmente también conlleva altos costos, generando a su vez una alta productividad.

Lo anterior para el FEG representa una **Amenaza intermedia** que puede tener un gran impacto entre los asociados.

.- Barreras de Salida. Otra de las razones por lo cual la rivalidad en el sector de ahorro y crédito es alta, son las grandes barreras de salida que existen. Para cualquier entidad que decide ser parte de la colocación y captación de recursos, pues su grado de especialización es tal, que es necesario mantenerse y recurrir a estrategias que les permita seguir perteneciendo al sector, antes de tomar la decisión de cambiar de actividad.

La innovación en productos y servicios es el factor clave haciendo que todo su proceso se vuelva demasiado especializado únicamente para prestar este tipo de servicio. Esto conlleva a que después sea muy difícil salir del sector. Por consiguiente al existir barreras de salida demasiado fuertes hace que la rivalidad por llamar la atención de los usuarios sea mayor. Este factor constituye una **Amenaza intermedia** de gran impacto para el Fondo.

4.2.1.3. Poder de negociación de los usuarios. Teniendo en cuenta que las operaciones que pueda realizar el FEG, dependen directamente de sus usuarios, que hasta la fecha corresponden únicamente los pertenecientes a las entidades Goretianas y aquellos que se han retirado pero siguen perteneciendo al sector educativo en Nariño, los cuales, según el último Informe de Gestión Directiva y Administrativa, año 2004-2005, entregado por la Junta Directiva, suman 403 asociados. Podemos decir que el Fondo posee un mercado limitado y su estrategia, más que aumentar su marco de acción hacia otros mercados, esta en mantener a los usuarios actuales, con la mejor atención y servicio posibles, con el propósito de que dichas personas no tengan la necesidad de retirarse del Fondo para encontrar otra mejor oportunidad que colme sus expectativas. Esto se debe a que las políticas del FEG, aun no han sido claras hacia el cubrimiento de nuevos segmentos de mercado.

.- Reciprocidad por la inversión. Existe un cierto grado de poder de negociación por parte de los asociados, en especial de aquellos que llevan un considerable tiempo con el Fondo y que a la hora de solicitar un crédito, consideran tener una cierta preferencia, en comparación al tiempo que llevan, a los aportes y ahorros que hasta la fecha han logrado acumular, exigiendo cupos o montos más altos para ellos. Además, otra circunstancia que aunque no representa un alto grado de amenaza frente a la Institución, pero amerita considerarlo por su grado de

incidencia en la captación de aportes y ahorros, es el manifestado por un 4% de los asociados encuestados para este estudio, con el fin de determinar las causales de retiro del Fondo, el cual concluyen que se retirarían de el FEG, cuando sus ahorros hayan alcanzado el tope máximo para los créditos, por lo cual prescindirían de los servicios y productos que este le brinde. Esto permite ver la importancia de crear un sistema que haga atractivo y garantice la continuidad del asociado en el Fondo.

Los anteriores hechos son una **amenaza baja** porque el actual reglamento de Ahorro y Crédito prevé esas situaciones.

.- Exigencia administrativa. En esta clase de entidades de economía solidaria por la función que ejercen, es un factor fundamental las buenas relaciones que garanticen la continuidad del asociado. Es por esto que a pesar del buen manejo que se lleva actualmente en el Fondo, según el mismo concepto de los asociados (excelente 64% y bueno el 36%). Sin embargo, condicionan su continuidad a un buen manejo administrativo y ante la leve amenaza de una mala o regular administración, que ponga en peligro sus intereses y desencadene en bajos rendimientos: optarían por el retiro inmediato del FEG. (Según encuesta a asociados, el 24% consideraría esta posibilidad). Es una **Amenaza baja** para el Fondo.

.- Mandato legal. Los asociados como clientes externos, por disposición de ley, tienen limitados sus servicios a los Estatutos, Reglamentos y a su capacidad de endeudamiento, por eso se considera que tienen un reducido grado de poder para la negociación a la hora de recibir sus servicios. Es una **Oportunidad media** que tiene el Fondo para ofrecer más servicios garantizados legalmente.

4.2.1.4. Poder de negociación de los Proveedores. Teniendo en cuenta que una de las funciones primordiales del FEG, es buscar bienestar y el bien común entre los asociados y sus familias, los proveedores de los Bienes y servicios, se convierten en pieza clave para conseguir este propósito. Para el caso del Fondo de Empleados Goretti, sus proveedores son en su mayoría aquellos que prestan un servicio directo con el asociado, y el Fondo por intermedio de la gerencia, ha recurrido a realizar convenios con ellos para garantizarles un mejor servicio. Entre estos se encuentran, almacenes de cadena, clubes, salones para fiesta, gimnasios, lugares recreativos, agencias de viaje, entre otros, donde el fondo se ve en la necesidad de cotizar entre varias opciones, y escoger el mejor servicio al mejor precio para sus asociados. Así entonces el poder de negociación de esta clase de proveedores no es muy significativo.

.- Entidades Crediticias. Para proyectos de gran envergadura como es el caso del proyecto de vivienda que después de varios análisis, se concluye que no es recomendable realizar su propio Proyecto porque el Fondo no se encuentra en las condiciones de experiencia o capacidad económica para construir y financiar, sin

embargo se puede financiar y cofinanciar, pero se requiere de recursos financiero donde las Entidades Crediticias financieras ofrecen prestamos para redescuento amparado en una pignoración de la cartera y de los descuentos de nomina. Garantías válidas si se tiene en cuenta que el FEG no dispone de Respaldo en Activos fijos. Las tasas que ofrecen (14 y 15% anual) son ventajosas porque permiten prestar a los asociados unos fondos externos con dos o tres puntos de redescuento, generando unos ingresos adicionales con base al dinero de terceros y fortaleciendo los prestamos por la línea hipotecaria. FINDETER es un buen proveedor de recursos financieros para redescuento y apoya a este tipo de entidades bajo convenios especiales.

La Asociación Nacional de Fondos de Empleados ANALFE, es otro proveedor de recursos financieros que otorgan crédito a los Fondos asociados como lo es el FEG. Por el vínculo asociativo que existe con ellos, brindan prestamos para redescuento con menores requisitos que las entidades financieras.

Las anteriores entidades, si bien tiene buen poder de negociación, pero son una excelente **Oportunidad** para que el FEG obtenga recursos externos para grandes proyectos.

.- Entidades educativas. Las Universidades, Centros de Educación formal y no Formal y el sector educativo informal, se constituyen en proveedores de servicios de Formación para los asociados, con quienes se pueden realizar convenios de apoyo a través del Fondo de Bienestar de donde se canalizan recursos para capacitación de los asociados y su familia. Estas entidades por lo general, prestan atención a este tipo de convenios de mutua ayuda facilitando su negociación. El FEG por pertenecer a la Obra María Goretti, puede optar por realizar convenios con la Institución Universitaria CESMAG y realizar cursos, Diplomados e inclusive, un sistema para ayuda a los asociados en los diferentes programas que dispone esta entidad. Lo anterior es una **Alta Oportunidad** para mejorar la formación de los asociados y su familia.

.- Otros proveedores. Para actividades de salud, el Fondo puede recurrir a convenios con la Unidad de Salud María Goretti que funciona en la sede principal de los asociados del FEG. Se facilita la negociación por favorecer a los trabajadores goretianos que al mismo tiempo son aportantes del Fondo.

Agencias de Viaje, Gimnasios, entidades para la recreación, deportes y cultura: se han caracterizado por facilitar el manejo de convenios donde se benefician las dos partes. Además los que proveen software especializados en contabilidad y finanzas, por su interés de venta, facilitan su contratación.

La Caja de Compensación Familiar de Nariño COMFAMILIAR, por los subsidios de vivienda, supermercado, droguerías y por los servicios adicionales de recreación, deportes y capacitación se constituyen en un proveedor especial con

quien se pueden realizar convenios de ayuda mutua para los asociados del Fondo y esta entidad.

Lo anterior constituye una **buena Oportunidad** para mejorar lo servicios de Bienestar.

.- Proveedor de Garantías. Para este tipo de entidades, el Fondo Nacional de Garantías presta el servicio de garante de los prestamos que se realizan a los asociados recibiendo como contraprestación un pago por este servicio, que si bien facilita el requisito de Codeudor, pero eleva el costo financiero al beneficiarios del crédito. Es una oportunidad baja del FEG.

4.2.1.5. Productos sustitutos. Para los servicios del fondo se tienen:

.- Sustitutos del ahorro. En la parte de ahorros se encuentran gran variedad de productos que pueden cumplir con las necesidades del asociado como cliente externo en el sentido de tener una inversión segura y con un buen margen de rendimiento.

Fiducia. El vocablo significa fé, confianza, es manejado por las diferentes fiduciarias del País, mediante ella una persona natural o jurídica entrega a una sociedad fiduciaria uno o más bienes concretos, que pueden ser en dinero, con el objeto de que dicha inversión cumpla una determinada finalidad, en provecho de la misma persona o llamado fideicomitente o de quien este determine; este último se llama beneficiario.

Certificados de Depósito a Término. Es el certificado que se recibe por depósitos de sumas de dinero. Los plazos pueden ser de 30 días en adelante siendo los más comunes los de 30, 60, 90, 180 y 360 días. Pueden emitirlos los bancos comerciales, corporaciones de ahorro y vivienda, corporaciones financieras y compañías de financiamiento comercial. La tasa de interés por su depósito está determinada por el monto, el plazo y las condiciones existentes en el mercado al momento de su constitución. Son nominativos y no se pueden redimir antes de su vencimiento. En Colombia es una de las opciones mas utilizadas para la inversión.

Acciones. Esta inversión-ahorro consiste en comprar un título de propiedad de carácter negociable representativo de una parte alícuota del patrimonio de una sociedad o empresa y otorga a sus titulares derechos que pueden ser ejercicios colectivamente y/o individualmente recibiendo un beneficio, de acuerdo a la valorización de la sociedad o empresa. En el departamento de Nariño, no es muy común esta modalidad de inversión.

Los anteriores, no son **amenaza** representativa para el Fondo porque entre los asociados, no hay gran cultura de ahorro, según lo manifiestan las encuestas.

.- Sustitutos a los créditos. En el medio regional están:

Crédito con Particulares. Esta modalidad es una alternativa que la desarrollan un gran número de personas con el propósito de obtener rentabilidad del dinero prestado. Las personas que desean e incurrir en créditos de este tipo, se ven enfrente de una obligación que no exige muchos requisitos. Se realiza de una manera muy informal, pero a unos intereses sobre capital demasiado altos, que normalmente están muy por encima de las tasas autorizadas para el sector financiero.

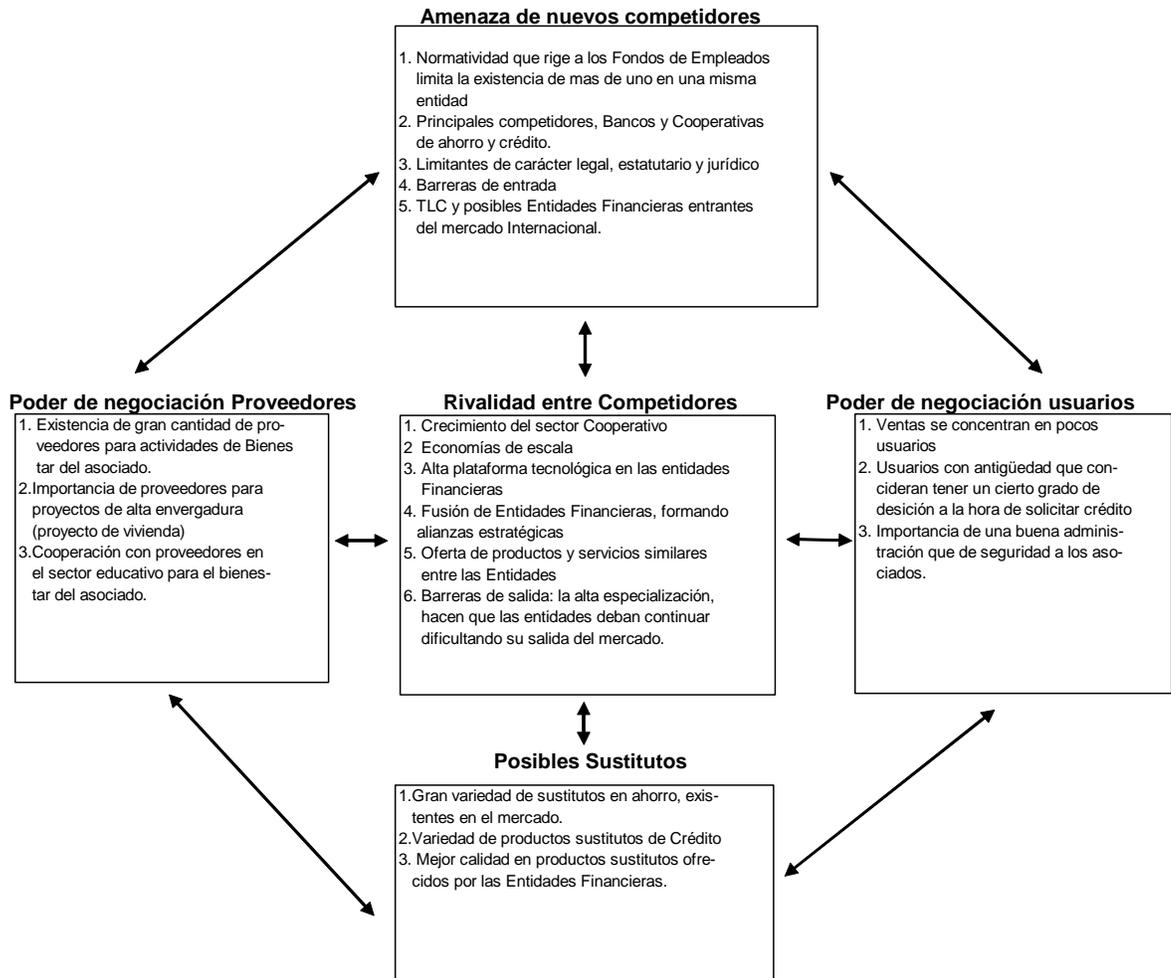
Casas de Compraventa. Las cuales manejan una modalidad especial de créditos de fácil consecución bajo garantía prendaría. Tienen establecidas unas tasas de interés más altas y un tratamiento especial que se salen de los acostumbrados requisitos que existen en el sector financiero.

Los Fondo de Empleados Piratas, se constituyen en sustitutos a los servicios de los Fondos legalmente constituidos porque de manera informal ofrecen servicios similares con menos requisitos pero con mayor riesgo ante la posible pérdida de los ahorros.

Lo anterior no representa mayor **Amenaza**, porque el fondo ofrece tasas más bajas.

4.2.1.6 Figura de las Cinco Fuerzas. Ver Figura 1

Figura 1. Cinco Fuerzas Competitivas



Fuente: Esta Investigación

4.2.2. Matriz del Perfil Competitivo. Este instrumento permite estudiar cuales son las fuerzas competitivas más relevantes que tiene el Fondo frente a otros originadores de crédito.

4.2.2.1. Construcción. Para su construcción se requiere:

.- Identificar los principales competidores. El FEG por ser una entidad de Economía Solidaria cerrada que opera dentro de la Obra María Goretti, no tiene competidores directos de esta categoría. Por esta razón, los Fondos de Empleados de diferentes entidades, no son su competencia, sino otras entidades

externas ya sean del sector Cooperativo o Financiero que ofrecen sus servicios a la comunidad en general.

Para este estudio se toman entidades que los asociados encuestados manifestaron tener vínculos con ellas como son: COOMEVA Cooperativa y COACREMAT (Cooperativa de Ahorro y Crédito del Magisterio de Tuquerres), como entidades del mismo sector; y de las entidades financieras en general se toma como ejemplo Bancolombia, porque con esta banco, gran parte de los asociados tienen cuenta para el pago del salario mensual.

.- Identificar factores Claves de éxito. Bajo los cuales se ponderan el FEG y las otras entidades, estos son:

Tasas de interés. Factor determinante a la hora de solicitar créditos o ahorrar.

Estado de Cartera. Es fundamental en este tipo de entidades que trabajan con créditos, pues la recuperación de cartera juega un papel determinante para mantener el flujo de efectivo y poder utilizarlo en el otorgamiento de nuevos créditos.

Satisfacción del Cliente. Determina el grado de aceptación de los diferentes usuarios, constituyen un factor de competitividad frente a la competencia.

Publicidad y Comunicación. Dada las características de estas entidades, las cuales dependen de la cobertura en ahorro y crédito, se necesita disponer de un eficiente sistema de comunicación, tanto para prestar el servicio, como para disponer de información que permita implementar planes de mercadeo y atender a sus usuarios o asociados. Estas tácticas son más necesarias en el sector financiero ante la gran competencia, pero necesita menos inversión el en caso de los Fondo de Empleados.

Portafolio de Productos y Servicios. Con este factor se trata de medir la cantidad de servicios que prestan las organizaciones a sus asociados o clientes. La variedad de alternativas puede ser determinante a la hora de hacer una elección.

Servicio al Cliente. Se tiene en cuenta la forma como son atendidos los usuarios en la organización, desde la recepción hasta cuando acceden a los servicios y productos de la entidad. El Servicio al Cliente puede ser un determinante frente a otros originadores de crédito. Un cliente bien atendido, trae más clientes.

Ubicación y Red de Oficinas. Se refiere a la disponibilidad de tener oficinas ubicadas en diferentes zonas o sectores de la ciudad, con el fin de cubrir de la mejor manera el mercado objetivo. Para los Fondo de Empleados es una ventaja tener sus asociados en una determinada zona geográfica que facilita sus operaciones a un menor costo.

Tecnología. Modifica los factores de producción y así mejora la eficiencia, aumenta la capacidad de distribución de nuevos productos financieros y permite la diversificación hacia nuevos sectores. Naturalmente conlleva a altos costos por lo cual genera cambios estratégicos para un mejor servicio. Como ejemplos están: el manejo de Cajeros automáticos, Tarjetas débito y crédito y los servicios de Internet.

Velocidad de respuesta al Cliente. Hace referencia a la rapidez en que es atendido un cliente o asociado, ya sea para la adquisición de alguno de los productos, en el otorgamiento de crédito, o simplemente en ser atendida una inquietud o reclamo.

Evaluación de la Gestión. “Lo que no se mide no se mejora” de ahí la importancia de evaluar los resultados de acuerdo a unos indicadores de gestión y metas previstas en los planes estratégicos.

.- Ponderación. Los Factores de éxito se ponderan con un peso entre (0,0) y (1,0), cuya sumatoria debe ser igual a uno (1,0), para cada una de las entidades incluido el Fondo.

Se califican sus factores como:

Debilidad Mayor	1
Debilidad Menor	2
Fortaleza Menor	3
Fortaleza Mayor	4

Las dos columnas de Peso y Calificación se multiplican para obtener el peso ponderado, por cada una de ellas y finalmente se suman.

4.2.2.2. Análisis de la Matriz PC. Ver Cuadro 18.

Como entidades crediticias, su factor de competitividad es el buen Servicio al Cliente por esta razón tiene el mayor peso, conjuntamente con la satisfacción, seguidos del portafolio de productos. El Fondo en comparación a las otras tres entidades, tiene claras desventajas, porque le resultaría muy costoso e infructuoso pretender igualarlas, más aún, cuando el FEG es una entidad pequeña y cerrada, sin embargo su comparación le permite enfocarse en los puntos donde requiere mejorar para enfocar sus estrategias.

En los factores donde el Fondo tiene menor calificación, se debe enfocar atención especial, sobre todo en el de Tecnología donde tiene la menor cuantificación.

El resultado de la ponderación de 2.57, para el Fondo es baja en relación a las otras tres entidades, donde Bancolombia tiene la mayor puntuación (3.65) seguido de COOMEVA (3.52). Es comprensible que estas entidades tengan esos resultados porque ellas se preparan para competir frente a otros entes a nivel nacional e internacional. Sin embargo, el FEG se ubica por arriba del promedio en 0,07, reflejando cierta fortaleza.

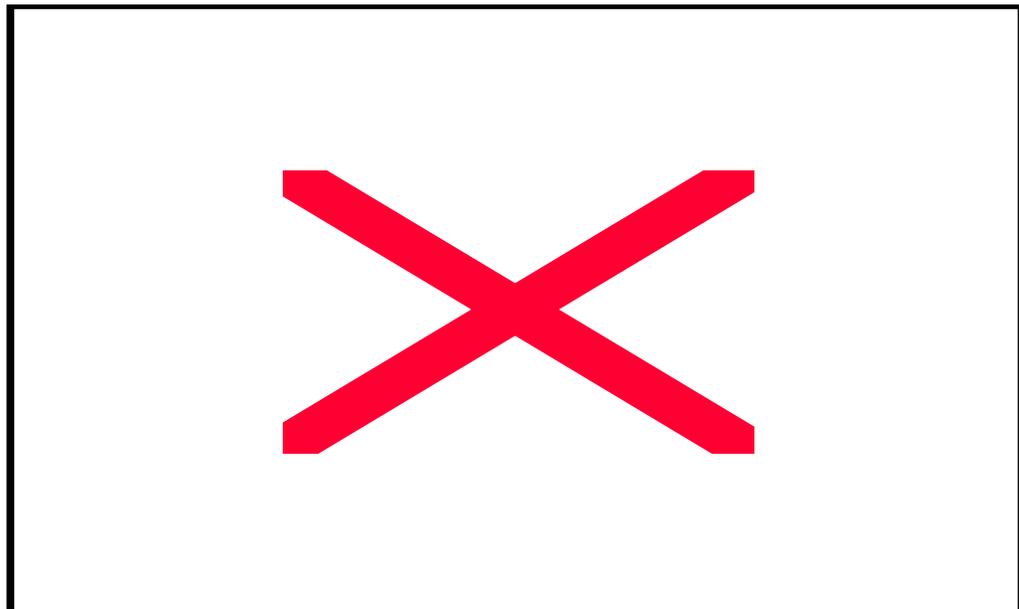
El Fondo tiene una ponderación similar a COACREMAT, quién inclusive tiene varios puntos de atención en todo el Departamento de Nariño. Este hecho es muy meritorio para el FEG teniendo en cuenta que esta Cooperativa tiene mayor capital y trayectoria en la región.

Cuadro 12. Matriz del Perfil Competitivo

Factores claves de éxito	Peso	FEG		COOMEVA		COACREMAT		BANCOLOMBIA	
		Calif	P.Ponder	Calif	P.Ponder	Calif.	P.Ponder	Calif.	P.Ponder
1. Tasas de Interés	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30	4	0,40
2. Estado de la cartera	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30
3. Satisfacción del Cliente	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45	3	0,45
4. Publicidad y comunicación	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,20
5. Portafolio de Productos	0,12	2	0,24	4	0,48	3	0,36	4	0,48
6. Servicio al cliente	0,15	2	0,30	4	0,60	2	0,30	4	0,60
7. Ubicación y red de oficinas	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15	4	0,20
8. Tecnología	0,08	1	0,08	3	0,24	1	0,08	4	0,32
9. Velocidad respuesta al cliente	0,10	2	0,20	3	0,30	2	0,20	3	0,30
10. Evaluación de la Gestión	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30	4	0,40
TOTAL	1,00		2,57		3,52		2,59		3,65

Fuente: Esta Investigación

Figura 2. Grafico Matriz del Perfil Competitivo



Fuente: Esta investigación

4.2.3. Propuestas de mejoramiento Competitivo. Analizando la Matriz, se establece que el Fondo de Empleados Goretti debe fijar las siguientes estrategias competitivas:

.- Disminuir las tasas de interés que se cobran en préstamos, porque el 2% mensual hace ocho años era muy atractivo, ante tasas bancarias del 3 y 3.5% por mes. Ahora, cuando el interés corriente bancario está en promedio en 19% anual, cobrar estos porcentajes es desventajoso frente a la competencia. Para el FEG, como entidad sin ánimo de lucro, tiene ventaja a la hora de establecer este tipo de estrategias, de todas formas se debe analizar el impacto financiero y los costos fijos que tiene actualmente.

.- Ampliar el portafolio de servicios, creando nuevas líneas de crédito que se acomoden a las diferentes necesidades y expectativas de los asociados. Es un punto de mucha atención porque los recursos son limitados y el sector financiero tiene gran variedad de productos atractivos.

.- Mejorar en Servicio al Cliente porque este es un punto clave para la competitividad del Fondo frente a otras entidades crediticias externas.

.- Invertir en tecnología que agilice los procesos internos y permita brindar mayor información a los asociados. En esto el FEG lleva una clara desventaja frente a la competencia porque su completa adecuación implica grandes inversiones que no se justifican para una entidad pequeña y cerrada.

.- Agilizar los procesos para los diferentes servicios que ofrece el Fondo a sus asociados porque siempre una atención rápida y oportuna es bien recibida por todos.

.- Con el Plan estratégico de desarrollo y los indicadores se debe evaluar la gestión de la administración para medir el cumplimiento de lo previsto.

4.3. MATRIZ PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM).

El Cuadro de la Matriz del POAM, califica cada uno de los factores del entorno que afectan al Fondo de Empleados Goretti según su Oportunidad o Amenaza y su correspondiente impacto, que puede estar catalogado en los niveles Alto, Medio o Bajo. Se realiza como un resumen de los aspectos tratados en el análisis externo del FEG y sirve como guía para preparar la Matriz MEFE.

Cuadro 13. Matriz de Impacto POAM

Factores del Entorno		Oportunidad			Amenazas			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
ECONOMICOS										
1	Actividad económica			X						X
2	Inflación			X						X
3	Desempleo					X		X		
4	Tasa de Interés Bancario				X		X			
5	Niveles de ahorro	X					X			
6	Ingresos familiares		X					X		
7	Nivel de ingreso salarial			X				X		
8	Contratación laboral		X					X		
9	Contrato laboral inferior al año					X		X		
10	Contratación Outsourcing				X					X
11	Situación actual de vivienda		X				X			
SOCIO-CULTURAL										
1	Estratificación		X				X			
2	Estado civil			X						X
DEMOGRAFICO										
1	Indices Demográficos					X		X		
2	Población laboral		X					X		
POLITICO Y LEGAL										
1	Reforma Laboral					X				X
2	Reforma Pensional					X				X
3	Manejo de Cesantías		X				X			
4	Reformas Tributarias				X		X			
5	Gravamen Movimientos Fros.					X				X
6	Descentralización Educativa				X			X		
7	Exigencias de Supersolidaria			X				X		
TECNOLOGICO										
1	Sotware especializados					X		X		
2	Tarjetas Debito o crédito					X		X		
3	Cajeros automáticos					X		X		
4	Páginas WEB					X		X		
COMPETITIVO										
1	Barrera entrada a competidores					X		X		
2	El TLC				X			X		
3	Crecimiento del Sector Coop.	X					X			
4	Diversidad de competidores				X		X			
5	Barreras de salida				X		X			
6	Reciprocidad por la inversión					X				X
7	Exigencia administrativa					X		X		
8	Mandato Legal		X					X		
9	Entidades Crediticias	X					X			
10	Entidades Educativas	X					X			
11	Otros Proveedores	X					X			
12	Proveedor de Garantías									
13	Sustitutos del Ahorro					X				X
14	Sustitutos a créditos					X				X

Fuente: Esta investigación

Tiene un mayor número de Amenazas en comparación a las Oportunidades, aun que con una bajo impacto.

Las pocas Oportunidades se califican entre altas y medias, caso contrario, el buen número de Amenazas están entre bajo y medio, representando un peligro intermedio para la entidad.

4.4. MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO (MEFE)

4.4.1. Construcción de la Matriz. La Tabla de la Matriz MEFE, se construye con base a los Factores de éxito tomados de la Matriz de Impacto POAM, y se ponderan con un peso entre (0,0) y (1,0), cuya sumatoria debe ser igual a uno (1,0), y se separan según sean oportunidad o amenaza.

Se califican sus factores como:

Amenaza Importante	1
Amenaza Menor	2
Oportunidad Menor	3
Oportunidad Importante	4

Las dos columnas de Peso y Calificación se multiplican para obtener el peso ponderado

4.4.2. Análisis de la Matriz. El resultado final en la ponderación de 3.17, ubica al fondo en una buena posición. El total es superior al promedio, ubicándolo con buenas oportunidades para enfrentar las amenazas.

Lo anterior demuestra que la Administración del Fondo debe fijar estrategias que le permitan aprovechar mejor las oportunidades, porque tienen mayor capacidad de respuesta para enfrentar las amenazas donde las de mayor cuidado es la variedad de competidores.

Con el resultado se puede establecer que el Fondo compite en un sector atractivo donde existen un buen número de oportunidades importantes que deben ser aprovechadas para su crecimiento y desarrollo,

Cuadro 14. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores de éxito		Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDAD				
1	Crecimiento del Sector Coop.	0,10	4	0,40
2	Niveles de ahorro	0,07	3	0,21
3	Situación actual de vivienda	0,11	4	0,44
4	Manejo de Cesantías	0,08	4	0,32
5	Entidades Crediticias	0,14	4	0,56
6	Entidades Educativas	0,10	4	0,40
7	Otros Proveedores	0,10	4	0,40
AMENAZA				
1	Tasa de Interés Bancario	0,05	1	0,05
2	Reformas Tributarias	0,03	2	0,06
3	Descentralización Educativa	0,04	2	0,08
4	El T.L.C.	0,07	2	0,14
5	Diversidad de competidores	0,11	1	0,11
TOTAL		1,00		3,17

5. ANÁLISIS INTERNO O PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)

Para definir cuales son las Fortalezas y Debilidades que tiene actualmente el Fondo de Empleados Goretti, es necesario analizar su estructura y composición interna según los siguientes lineamientos.

5.1. ANALISIS DE LA CULTURA CORPORATIVA.

Los continuos cambios del nivel Directivo y de los organismos de control en el FEG, no han permitido mantener unos lineamientos generales que sirvan de base para la toma de decisiones a largo plazo. Más aun cuando la Alta Gerencia se ha caracterizado por desarrollar sus funciones con resultados inmediatistas, sin tener en mente la Visión prevista en los Estatutos, hecho que no permite visualizar acciones futuras que le puedan dar continuidad las nuevas Juntas Directivas.

No existe la cultura o mentalidad estratégica que permita el formular planes hacia el futuro. Debilidad que repercute a la hora de tomar decisiones sin criterio empresarial, desconociendo la competencia que el Fondo tiene.

Los asociados del Fondo de Empleados Goretti, se han caracterizado por la falta de interés y compromiso a la hora de acceder a cargos Directivos o de Control. Más aun cuando estas tareas sociales implican dedicación de tiempo y esfuerzo, sin retribución económica alguna.

El desinterés de los asociados conlleva al desconocimiento de los estatutos, reglamentos y demás normas que rigen a los fondos de empleados, debilidad que caracteriza a este tipo de entidades.

Lo anterior se ratifica con los resultados de las encuestas donde el 58% responden que no les gustaría ser parte activa de la administración o control del FEG, falta sentido de pertenencia a la institución, y el 62% de ellos justifican su respuesta por la falta de tiempo,. Se debe prestar atención el hecho que los asociados interesados en conformar los órganos Directivos, porque 38% de los encuestados desean hacerlo con el fin de "Adquirir experiencia", si bien la intención es muy loable, pero ante la actual magnitud del Fondo, resultaría muy riesgoso que entren a dirigir personas con poca o nula experiencia, esto constituye una **Debilidad** para la entidad.

El Fondo en sus casi veintiún años de historia, ha sido administrado por pocos gerentes. Se resalta la labor del actual Gerente, quien ha permanecido en este cargo durante los últimos doce años. Su destacado desempeño y continuidad ha permitido que el FEG mantenga ciertos criterios y políticas que estabilizan sus operaciones. Si bien es reconocida su capacidad administrativa, sin embargo,

para el Fondo es una **Debilidad** el no disponer de un Gerente de Tiempo Completo que pueda dedicar más tiempo a la Planeación y Ejecución Estratégica.

La Fortaleza de disponer de un Gerente con buena experiencia en el manejo del Fondo, en un momento determinado se puede convertir en una **Debilidad**, ante un posible cambio o renuncia del titular, porque no se ha forjado con claridad un posible reemplazo. No existe un suplente (previsto en los estatutos) que con la misma dedicación y pertenencia, pueda sustituirlo, generando una posible inestabilidad y dependencia.

5.2. CAPACIDADES.

Medir la Capacidad Interna del Fondo de Empleados Goretti, resulta muy relevante a la hora de hacer el Diagnostico interno, porque así se pueden determinar cuales son las Fortalezas y Debilidades que se tienen actualmente en cada una de las categorías que conforman el Fondo, además permite establecer su posición estratégica.

5.2.1. Capacidad Directiva. Mide el grado de compromiso, capacidad de decisión y adaptación a los nuevos cambios que se enfrenta el FEG.

.- Responsabilidad Social. Los integrantes de la Junta Directiva y el Gerente, se han caracterizado, en los últimos años, por su compromiso y responsabilidad a la hora de cumplir con sus funciones. Parten con la obligación Estatutaria de acceder a un curso sobre cooperativismo antes de iniciar con sus labores de dirección. El conocimiento previo por esta vía más el empalme entre las Juntas Directivas, hacen que en cierta forma haya continuidad, sin embargo, no existe una verdadera guía que marque las acciones entre un periodo y otro. Con la obligación estatutaria del cambio de Junta Directiva cada dos años, la apatía de los asociados por conocer sobre el manejo y normatividad del Fondo, la poca experiencia de los asociados interesados en ser parte de los Directivos, y la falta de tiempo: constituyen puntos de **Debilidad alta** en el FEG, más aun, cuando el 24% de los asociados encuestados responden que se retirarían del Fondo si observan malos manejos administrativos y financieros.

.- Perfiles Directivos y de Control. Para pertenecer a la Junta Directiva o Control Social los estatutos del Fondo no contemplan como requisito algún perfil profesional o de experiencia, que le garanticen un mejor desempeño en sus funciones. Es una **Debilidad Alta** y de mucho cuidado a la hora de elegir los candidatos.

.- Planeación estratégica. En la historia del FEG, se observa la falta de Planeación estratégica, carencia que es común en este tipo de entidades que se manejan sin criterio empresarial que los haga surgir o proyectarse hacia el futuro.

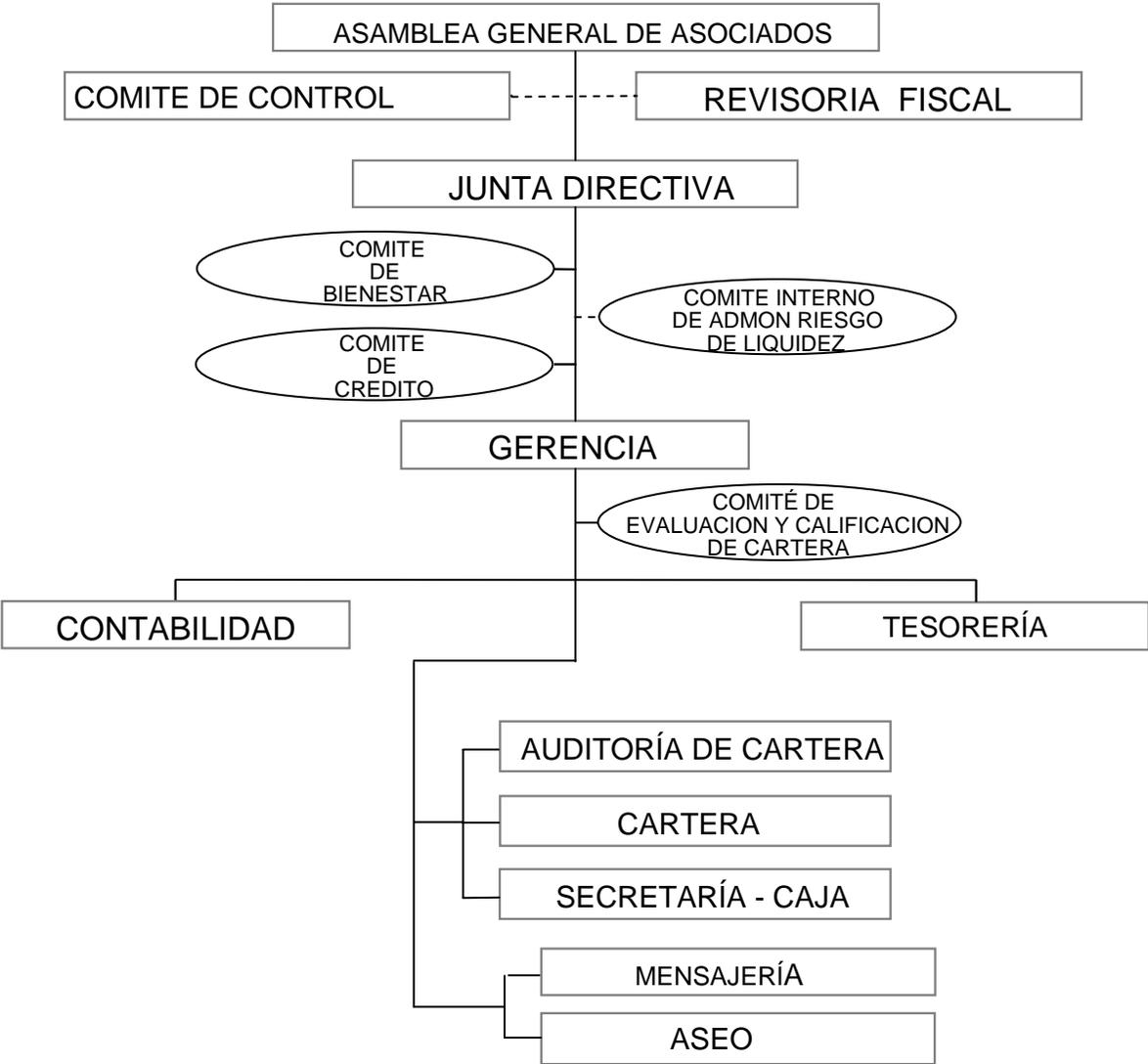
Sus actividades se limitan al servicio básico de ahorro y crédito. **Debilidad de alto** impacto.

.- Velocidad de respuesta Administrativa. La Junta Directiva del FEG, limitada por una falta de Planeación Estratégica y por unos bajos conocimientos en la Dirección empresarial, hacen que sus acciones se limiten a las funciones básicas, sin prestar mayor atención a nuevos servicios o necesidades de los asociados, tampoco se ha estudiado la competencia externa que ejerce el sector financiero o los cambios gubernamentales que pueden afectar este sector de la Economía Solidaria. La gerencia actual, si bien posee gran capacidad administrativa, experiencia y sentido de pertenencia, pero su tiempo limitado de dedicación al FEG no permiten mayor previsión. Por todo esto se considera **Debilidad media** la falta de reacción a los continuos cambios.

.- Estructura organizacional. La Administración y los órganos de Inspección y Vigilancia del Fondo de Empleados Goretti están conformados de acuerdo a lo establecido por el Decreto-Ley 1481 de 1989. (Asamblea General, Junta Directiva, Gerente, Revisor Fiscal y Comité de Control Social). Esta estructura, si bien tiene su grado de rigidez legal en cuanto al funcionamiento, favorece el hecho que estén precisadas por norma sus funciones. La Junta Directiva (Principales y suplentes) y la Gerencia, en la actualidad han conformado un buen equipo de trabajo, además, entre ellos funcionan los Comités de Bienestar y Crédito, donde se dinamizan las diferentes operaciones del Fondo. A nivel funcional, la Gerencia ha logrado que el personal del FEG realice sus tareas como un equipo de trabajo. Hecho que se refleja en la organización de actividades como la Asamblea General, reunión de fin de año, entre otras. Este factor en una **Fortaleza de medio** impacto.

La estructura organizacional se observa en la figura 1

Figura 3 Organigrama FEG



.- Sistemas de Comunicación. A medida que ha ido creciendo el número de asociados más su dispersión a raíz de la Descentralización Administrativa de la Educación, este factor es de cuidado porque es una **Debilidad Baja** que puede agravarse. A diferencia de los años anteriores, donde casi la totalidad de los aportantes se encontraban en una sola sede de la Asociación Escolar María Goretti, hoy en día, cerca del 20% de afiliados se encuentran fuera de las instituciones goretianas, y con las expectativas gubernamentales, se espera que este porcentaje siga creciendo. Afecta a la hora de suministrar información a los asociados sobre las actividades que se organizan desde el Comité de Bienestar como: Educación, Salud, Recreación y Deportes, entre otras. De igual forma, se dificulta informar sobre reuniones o entrega de correspondencia. Para el caso de pagos en efectivo y consulta de estados de cuenta, resulta incomodo el desplazamiento hasta las oficinas del Fondo en la sede del Goretti. La Debilidad definitivamente esta con esta población de asociados, porque quienes se encuentran en la sede principal, según las encuestas, 92% de ellos califican entre excelente y bueno los sistemas de información del Fondo.

Se detectan fallas de comunicación sobre las decisiones que se toman desde la Junta Directiva y Gerencia hacia los trabajadores de base del Fondo, que repercuten en el mejor servicio del FEG. **Debilidad baja** y latente que se puede corregir.

.- Control Gerencial. La administración del FEG, si bien ha establecido un Presupuesto anual de Ingresos y Gastos que se utiliza como base para aprobar el incremento de sueldos y bonificaciones, sin embargo, no se lleva un control mensual en su ejecución. El flujo de créditos que se autorizan mensualmente, se otorgan con base a unos montos que aprueba previamente el Comité de Crédito, esta es una buena herramienta que permite regular el manejo de efectivo y con ello las operaciones crediticias. Los prestamos individuales a cada asociado, se realizan de acuerdo al reglamento de crédito vigente y se otorgan según un orden de radicación, sobre todo en aquellos que implican un alto desembolso (Extraordinario, ordinario, educativo y los de ahorros). A la hora de estudiar la aprobación, se tiene en cuenta la capacidad de endeudamiento del asociado para garantizar el flujo normal de pagos. En estos casos se tiene una **Fortaleza Media** en el FEG.

.- Evaluación de la Gestión. La verdadera oportunidad de evaluar la gestión del FEG, es en la Asamblea General de Asociados, donde por normatividad y estatutos, se tiene la oportunidad de aprobar los Estados Financieros y demás informes de la administración y órganos de control, aunque es muy bajo el interés por ellos.

La Administración no ha establecido controles por medio de Indicadores de Gestión que permitan conocer el logro de metas u objetivos en la entidad.

Tampoco existe un sistema que mida el grado de satisfacción del asociado frente a los servicios.

La Revisoría Fiscal del FEG se limita a sus funciones básicas de Ley, enfatizando en la parte financiera, mas no así sobre la Auditoria de gestión en los sistemas administrativos, de recursos humanos o del servicio, hasta le punto que permita evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos para lograr los objetivos del Fondo.

El Comité de Control Social, por lo general se ha limitado a la atención de un muy bajo número de reclamos y a la colaboración de la administración. El escaso control o funcionamiento se remite desde su nombramiento, al no tener definido unos lineamientos profesionales y de experiencia que garanticen una mejor labor de vigilancia.

Lo anterior ubica al fondo en un grado de **Debilidad media**.

5.2.2. Capacidad Competitiva. Mide el grado de satisfacción de los asociados y la calidad del servicio que presta el FEG y estudia el comportamiento del Cliente-Asociado frente a la competencia.

.- Respaldo Jurídico. El Fondo cumple con todas la obligaciones legales para estar plenamente constituido por esta razón, tiene credibilidad ante los asociados. Es una **Fortaleza alta** que tiene a la hora que un asociado decide confiar sus ahorros en esta entidad.

.- Lealtad de los asociados en ahorros. Con base a los resultados de las encuestas, el 74% de los asociados confirmaron que su afiliación al Fondo se da por el deseo de Ahorrar y obtener créditos, este porcentaje se ratifica con el 70% de asociados que manifiestan no tener ahorros con otras entidades. Para el Fondo se constituye en una **Fortaleza alta** la lealtad de sus asociados quienes han confiado en el FEG para la administración de sus ahorros, inclusive, desean incrementar su valor. Las personas que manifestaron tener ahorros en otras entidades, lo justifican por tener servicios adicionales (25%) y a la variedad de alternativas (17%).

.- Lealtad de los asociados en créditos. El 50% de los asociados encuestados manifiestan que actualmente no tienen obligaciones con otras entidades diferentes al Fondo. Solo el 26% de ellos expresan tener crédito con Bancos y la razón que justifican es por la Rapidez en el otorgamiento (30%) y por mayores alternativas de crédito (18%). Los citados porcentajes constituyen una **Fortaleza Media** para el FEG porque entre sus Cliente-Asociados, tiene la primera opción como alternativa de crédito.

.- Tasa de interés general. El fondo en la actualidad maneja una tasa de interés nominal promedio del 24%, para la colocación de los créditos, porcentaje alto en comparación al promedio bancario que para el 2005, oscila alrededor del 19.30% (Resoluciones Superbancaria). La tasa cobrada actualmente representa una **Debilidad alta**, porque el FEG al ser un ente sin ánimo de lucro, puede disminuir con facilidad sus tasas de interés en favor de sus asociados. Es importante resaltar el hecho que en las encuestas, se observa como un 9% de los asociados encuestados manifiestan haber adquirido crédito con otras entidades porque le ofrecieron tasas más bajas.

.- Tasa de Interés especial. Para los créditos por educación y calamidad, el Fondo maneja unas tasas reducidas que favorecen al asociado y sus beneficiarios. Representa una **Fortaleza alta** ante la competencia.

.- Satisfacción de los asociados. De acuerdo con las encuestas aplicadas, los asociados manifiestan estar conformes con la atención que les prestan los trabajadores del Fondo, porque los califican como excelentes el 64% y bueno el 36% restante, las razones que sustentan son: buena atención y disposición 43%, eficiencia en el servicio 26% y por la calidad del talento humano 20%. Lo anterior esta plenamente sustentado con las respuestas sobre las posibles razones para el retiro del FEG, los asociados expresan causales diferentes a la atención en el Fondo. El 26% responden que se retirarían por fuerza mayor en el caso de perder su trabajo o cambiar de entidad; el 24% dicen retirarse en el caso de observar malos manejos administrativos y financieros, circunstancia que no se observa en la actualidad. Estos hechos le representan al fondo una **Fortaleza alta** ante la competencia, porque este tipo de entidades pueden desarrollar y mantener como factor de Competitividad el buen Servicio al Cliente, característica que le permite mantener sus Clientes-Asociados frente a otros entes originadores de crédito.

.- Retiros por razón económica. El 12% de los asociados encuestados manifiestan que una causa por la cual se retirarían del Fondo es por la imposibilidad de cubrir con sus obligaciones. Revisando el archivo, se observa que un buen número de retiros se hacen por esta razón. Para el asociado, es una buena alternativa poder cruzar sus ahorros y aportes con los préstamos que tiene, medida que en un momento determinado, parece buena, sin embargo, con esta decisión los afiliados terminan con la única fuente de ahorro disponible. Es un punto de **Debilidad Baja** que tiene el Fondo y que afecta también a los asociados porque según lo en encuestado, el 70% de ellos manifiestan no disponer de otro tipo de ahorro.

.- Capacitación en servicio al Cliente. Los trabajadores del Fondo que atienden directamente a los Clientes-Asociados, si bien han recibido capacitación sobre operaciones técnicas, no han tenido formación sobre Servicio al Cliente, situación que constituye una **Debilidad Baja** para el FEG si se tiene en cuenta que los encuestados manifiestan estar satisfechos con la atención.

.- Asesoría personalizada. El sistema financiero y las grandes cooperativas de ahorro y crédito, tienen dispuesto una asesoría que en forma personal y discreta le informa al cliente sobre todos los servicios disponibles y las alternativas que puede optar en cada caso particular. Existe **Debilidad media** en este aspecto, porque si bien la atención según lo encuestado es calificada como excelente y buena, es importante la orientación personalizada y no se ha realizado por la falta de recursos físicos.

.- Portafolio de productos. Los Reglamentos de Ahorro y Crédito y el de Bienestar, fueron reformados a principios del año 2005, sin embargo, no se han hecho conocer entre los asociados. Representan una **Debilidad media**, porque si bien, se amplían las líneas de ahorro y crédito (Recomendaciones hechas por el 60% de los asociados encuestados), pero tendrían poca trascendencia si no son aprovechadas por los asociados. De igual forma se necesita reglamentar y dar a conocer el nuevo sistema de ahorros voluntarios.

.- Crédito Hipotecario. Se necesita prestarle mayor atención a la línea de crédito para vivienda porque es la más solicitada, más aun cuando según la encuesta sobre el Plan de Vivienda FEG 2003, el 89.7% de los asociados están interesados en adquirir casa o apartamento, ya sea para el núcleo familiar o para los hijos, y el 32% de los encuestados en el 2005, sugieren implementar el Crédito Hipotecario. Es una **Debilidad Alta** del Fondo frente a las expectativas que existen.

.- Respaldo de créditos. En la actualidad si se desea adquirir un crédito, la única alternativa que tienen como codeudor es otro asociado del mismo fondo. Es una **Debilidad Media** porque en ocasiones, los asociados no tienen capacidad de pago o existen personas que no se prestan como garantes.

.- Conocimiento de los servicios. Es una **Fortaleza media** para el Fondo saber que el 62% de los asociados encuestados responden conocer los servicios que ofrece el FEG. Esto se debe a la información que reciben los nuevos afiliados en las jornadas de bienvenida que se programan desde el Comité de Bienestar y los vinculados con anterioridad porque en su gran mayoría, ya han hecho uso de los servicios.

.- Servicio posventa. Adicional a los servicios de Bienestar, el FEG no dispone de un sistema de beneficios adicionales, constituyéndose en una **Debilidad Baja** en el manejo de los créditos porque los asociados no se enteran de todas las alternativas que disponen para aprovechar mejor este servicio.

.- PESEM. Es un punto de **Debilidad media** para el fondo, no disponer del Proyecto Educativo Social y Empresarial, porque con él se podrían colmar las expectativas que sobre educación tienen los asociados encuestados. 19% de ellos, solicitan Auxilios educativos, de igual forma, otro 19% buscan cursos sobre formación profesional y el 16% desean adquirir conocimientos sobre formación de

empresas, requerimiento especial de los asociados jubilados o que están próximos a ello. Entre los asociados, es muy bajo el conocimiento sobre Economía Solidaria.

.- Manejo de Convenios. El FEG solo maneja convenios comerciales para el suministro de Bienes y algunos servicios, sin embargo no existen alianzas estratégicas con Entidades financieras, educativas u oficiales que le permitan obtener mayores recursos o alternativas que le faciliten la prestación de sus servicios de crédito y bienestar, situación que se convierte en una **Debilidad alta** del Fondo ante la competencia.

.- Sistema de sugerencias y reclamos. El Fondo no dispone de un buen Sistema por el cual los asociados puedan hacer llegar sus sugerencias y reclamos. El 86% de los encuestados responden que sería importante su implementación. Este factor constituye una **Debilidad baja** para el FEG.

5.2.3. Capacidad Financiera. Mide el desempeño financiero, operacional y la estructura contable del FEG estableciendo su capacidad y respaldo para cumplir con los objetivos propuestos. El Fondo como entidad de ahorro y crédito, requiere de un especial análisis de su estructura financiera.

.- Liquidez. El Activo y Pasivo Corriente del Fondo en los últimos tres años reflejan:

Cuadro 15. Indicador Capital Neto de Trabajo

Año	Activo corriente	Pasivo Corriente	Capital Trabajo
2004	177,920,350.70	- 41,915,697.00	= 136,004,653.70
2003	202,354,377.69	- 47,510,096.07	= 154,844,281.62
2002	238,497,611.52	- 48,485,247.17	= 190,012,364.35

Fuente: Informes de Gestión FEG 2003 y 2004

El indicador de Capital Neto de Trabajo demuestra que tiene una liquidez que le permite realizar a cabalidad las tareas propias del Objeto Social, y si es el caso, poder adquirir un préstamo externo y cancelar sus cuotas sin complicaciones. Esto indica que el Fondo tiene una **Fortaleza intermedia**.

.- Respaldo en inversiones. El Decreto 790 de 2003, modificado por el Decreto 2280 del mismo año, ordenan que las entidades como el Fondo de Empleados Goretti, donde los estatutos prevén la devolución de los ahorros permanentes cada dos años, deben mantener en inversiones de alta liquidez por lo menos el 10% de los citados ahorros, cantidad que es verificada por el Revisor Fiscal y el Comité Interno de Administración del Fondo de Liquidez. El FEG ha cumplido cabalmente con esta obligación manteniendo en CDT's este valor denominado

Fondo de Liquidez, que respalda los ahorros de los asociados. De igual forma, la administración del Fondo, conserva como inversiones adicionales, el valor recaudado como Fondo para la protección de cartera. Estas inversiones equivalen al 6.18% del total de Activos y constituyen una **Fortaleza media** para las finanzas de la entidad por su respaldo y los intereses que producen.

.- Préstamo para asociados. Durante el año 2004 el Fondo de Empleados Goretti, realizó 3.197 préstamos en todas sus modalidades por valor de \$1.204.744.616, que equivalen a un promedio de 7.9 créditos por asociado. Cantidad que se incrementó en un 45.7% con relación al año anterior que fue de 2.194 créditos. Existe una buena rapidez de respuesta a la hora de colocar los créditos, son muy pocos los que se encuentran en espera. Con estos datos se demuestra que el FEG hace grandes esfuerzo financieros y esta cumpliendo su objetivo fijado en los estatutos que es "Colocar recursos en calidad de préstamos entre los asociados". Este hecho le brinda al Fondo una **Fortaleza alta** por el buen manejo de los recursos.

.- Recuperación de cartera. Partiendo de una buena colocación de créditos donde los préstamos más representativos se realizan por el Comité de Crédito que evalúa la capacidad de Endeudamiento del asociado y su codeudor, más la ventaja legal que tienen los Fondos de Empleados, donde pueden autorizar descuentos directos de nomina de hasta el 50% del total devengado por un asociado, constituyen una **Fortaleza Mayor** a la hora de recuperar cartera. Lo anterior se ratifica con el último Informe de Gestión que muestra que el 91.11% de la cartera se encuentra en la categoría A, calificada como vigente y solo el 3.13% de ella se clasifica como incobrable. Índice, inclusive inferior al promedio bancario.

.- Respaldo en Activos Fijos. El Fondo tiene baja inversión en este renglón de su Balance, 2.63% del total de activos no representan respaldo en el caso de optar por adquirir un crédito externo a largo plazo. Como este tipo de entidades pueden optar por pignorar su cartera o los descuentos de nomina en el caso de solicitar prestamos, este rubro representa una **Debilidad Baja**.

.- Capacidad de endeudamiento. El indicador de endeudamiento total para los últimos tres años refleja:

Cuadro 16. Indicador de Endeudamiento

Grupo	2004	%	2003	%	2002	%
PASIVO	563,154,186.00	36.47	425,033,210.78	29.72	321,048,206.67	26.12
ACTIVO	1,544,306,499.93		1,430,114,960.15		1,228,926,759.64	

Fuente: Informes de Gestión FEG 2003 y 2004

Esta razón financiera muestra como durante estos periodos el Pasivo va creciendo en forma constante, pero no representa mayor riesgo si se tiene en cuenta que el 90% de ellos corresponden al endeudamiento que tiene el fondo con los mismos asociados. El 10% corresponde a acreedores externos, lo anterior demuestra que el FEG puede adquirir crédito con entidades externas. Es una **Fortaleza Media** para el Fondo.

.- Fondos Sociales. En forma estratégica el FEG administra los recursos que se perciben como seguro de cartera, esta determinación tiene doble beneficio que son el mantener un fondo para Imprevistos de donde se saca recursos para cubrir las deudas en caso de muerte de algún asociado y evita el gasto de seguro que antes se efectuaba en entidades aseguradoras. En este grupo se encuentra el Fondo de Bienestar Social con cargo al cual se realizan actividades contempladas en el Reglamento de Bienestar. Para el FEG el mantener estos fondos, constituyen una **Fortaleza Media**.

.- Respaldo en Reservas. En cumplimiento a lo ordenado por el Decreto-Ley 1481 de 1989, el FEG ha conservado como Reserva para la Protección de Aportes el 20% de los excedentes anuales, valor que con corte a diciembre 31 del 2004, equivale al 13.8% del total de los Aportes Sociales, respaldo que le permite mantener su funcionamiento en caso de un retiro masivo de asociados, convirtiéndose en una **Fortaleza alta** para el fondo.

.- Aportes y Ahorros permanentes. Con la reforma estatutaria del 15 de febrero del 2003, la estructura financiera del Fondo va cambiar paulatinamente, buscando disminuir el incremento de los Aportes Sociales, valor que se compensa en la misma proporción con los Depósitos de los Asociados a largo Plazo (Ahorros Permanentes). Antes de la reforma los asociados aportaban entre el 3% y 9%, ahora únicamente el aporte obligatorio es del 1%, los puntos que se disminuyen en este renglón del Patrimonio se compensan con el incremento en los Ahorros Permanentes. Es una medida muy acertada que se convierte en una **Alta Fortaleza**, si se tiene en cuenta que al incrementar los ahorros, los asociados reciben anualmente más altos intereses, elevando su grado de satisfacción, además, este cambio permite con mayor facilidad enfrentar estratégicamente una posible reforma tributaria donde graven los Aportes con el Impuesto al Patrimonio; de igual forma, si el ente legislador decide aplicar el Impuesto de Renta sobre los excedentes, la administración del FEG puede optar por incrementar los intereses que paga sobre los ahorros y así disminuir legalmente los resultados de cada ejercicio.

.- Manejo de Ingresos. El FEG en los últimos tres años, ha incrementado sus ingresos por encima de la inflación, situación que le permite reflejar cada periodo unos excedentes. Su principal ingreso operacional son los intereses y como la pauta de las instituciones financieras es disminuir las tasas, el Fondo debe

reaccionar en igual sentido, situación que le implica un decremento de ingresos. Esto constituye para el Fondo una **Debilidad media**.

.- Nivel de Costos y Gastos. Constituyen el 73% del total de los ingresos que para una entidad de estas características, representan un comportamiento normal que se ha mantenido en los últimos tres años. Lo anterior le representa al fondo una **Fortaleza intermedia**.

.- Rentabilidad. Los indicadores de Retorno del Activo Total en los últimos tres años son:

Cuadro 17. Indicador de Retorno del Activo

Detalle	2004	%	2003	%	2002	%
Excedentes	76,599,779.23	4.96	82,000,279.04	5.73	79,653,855.46	6.48
T. ACTIVO	1,544,306,499.93		1,430,114,960.15		1,228,926,759.64	

Fuente: Informes de Gestión FEG 2003 y 2004

Esta razón financiera muestra una disminución durante estos años, que si bien contablemente es un hecho visible, no refleja los beneficios adicionales que en forma individual recibe el asociado como son: el bono navideño que para el año 2004, fue en promedio de \$300.000, C/U; los intereses a los ahorros recibidos en enero de 2005; actividades lúdicas y los servicios complementarios que se prestan con cargo al Fondo de Bienestar. Todos estos beneficios, adicionales a la rentabilidad hacen que Fondo tenga una **Fortaleza Intermedia** que le permite mantener a los asociados.

5.2.4. Capacidad Tecnológica. Busca establecer cual es el nivel tecnológico y el grado de innovación que maneja actualmente el Fondo para sus operaciones.

.- Software Contable - Financiero: El fondo actualmente dispone del software contable denominado CG-UNO, que funciona en red, teniendo como servidor el equipo que maneja el Contador y con él tres terminales para operaciones de registro. Este sistema permite procesar documentos soportes que automáticamente por el sistema en línea quedan contabilizados. Al expedir un cheque por préstamo, automáticamente genera el comprobante y se registra la deuda a cargo del asociado beneficiario. De igual forma sucede con los abonos que se hacen en efectivo. Con la instalación de este sistema hace cinco años, se ha logrado un mejor control de la operaciones, facilitando los procesos y permitiendo presentar con mayor agilidad los informes contables. Con la Circular Financiera emitida por la Supersolidaria, se hace necesario adquirir otro software que facilite el manejo de la cartera de acuerdo a los lineamientos de este organismo de control. Su adquisición implica una alta inversión, de igual forma

requiere de capacitación y tiempo para su implementación. El nuevo software además, debe ser compatible con la página Web para su visualización. Todo esto trae una **Debilidad intermedia**, si además se tiene en cuenta que los asociados no disponen de un sistema que les permita conocer sus saldos en forma resumida por medio de un extracto mensual.

.- Tecnología en computadores. Los equipos que tiene actualmente el fondo, debido al gran avance tecnológico, presentan un cierto grado de obsolescencia, más aun si se necesita adecuar el sistema de Internet como medio de información a los asociados. Reflejan una **Debilidad media** para el servicio.

.- Capacidad de innovación. Con la pretensión actual de implantar la página WEB del fondo que busca informar sobre los servicios del FEG, posibilitar la consulta de saldos y conocer la capacidad de pago que tienen los asociados, mostrar la tabla de amortización de un crédito dependiendo del tiempo y la línea de préstamo. Esta implementación es favorable y lo ubica al FEG como una **Fortaleza intermedia**.

5.2.5. Capacidad del Talento Humano. Mide la formación profesional, experiencia y el sentido de pertenencia del Talento Humano en el FEG.

.- Nivel Educativo de los Asociados. De acuerdo con la información extractada del formulario de Actualización de Datos de los Asociados, la muestra tomada refleja que los afiliados del Fondo, un 34% son Profesionales y el 32% tienen postgrado a nivel de especialización, sin embargo, es inquietante saber que el 12% de ellos, solo tienen formación a nivel de la Básica Primaria. Como el 76% de los asociados que manifiestan tener una formación universitaria, esto constituye una **Fortaleza Media** que tiene el Fondo a la hora de nombrar sus Directivos u Órganos de Control y a la hora de tomar decisiones en las Asambleas Generales de Asociados.

.- Nivel académico. El personal directo de nómina tiene un grado de formación profesional, afín a las funciones que realizan. El nivel directivo y de control, reflejan un grado profesional, diferente a las áreas administrativas o económicas, por lo general su perfil formativo es en el área de Educación y Pedagogía, representando una **Debilidad intermedia** a la hora de realizar gestión administrativa.

.- Experiencia. El Gerente y el personal de base en el Fondo, tienen una buena experiencia para cumplir con los cargos para los cuales han sido nombrados, sin embargo, es muy baja en el nivel Directivo y Control, hecho que se manifiesta en la toma de decisiones que por lo general se hacen sin contemplar una planeación de largo plazo que le permitan al Fondo cumplir con su Visión establecida por estatutos. Esto es una **Debilidad media** porque es a nivel directivo donde se deben establecer las pautas para cumplir con los grandes objetivos.

.- Estabilidad. El Gerente y el personal de base tienen una buena estabilidad porque desde hace unos diez años no se hacen despidos, si se han presentado cambios, son por renunciaciones voluntarias de los trabajadores. Esto constituye una **Fortaleza Alta** para el FEG.

.- Rotación. Por estatutos, se presenta a nivel Directivo y de los órganos de Control, hecho que por no disponer de un Plan de Desarrollo a largo plazo, se constituye en una **Debilidad intermedia** porque con estos cambios, no se da continuidad a grandes proyectos que mejorarían el servicio que presta en Fondo.

.- Nivel de Remuneración. El fondo por ser un organismo social de autogestión, dentro de su estructura orgánica se presentan los siguientes cargos y pagos así:

Cuadro 18. Cargos y Remuneraciones

Cargos	Modalidad de Pago	Remuneración
Revisor Fiscal	Honorarios	288.000
Comité Control Social	Cargos Sociales	Sin remuneración
Junta Directiva	Cargos Sociales	Sin remuneración
Comité Interno Evaluación R.L.	Cargos Sociales	Sin remuneración
Gerente	Bonificación	426.000
Tesorero	Bonificación	192.000
Secretaria J. D.	Bonificación	160.000
Mensajero	Bonificación	113.000
Aseadora	Bonificación	43.000
Contador	Salario	834.000
Auditor Cartera	Salario	482.000
Auxiliar Cartera	Salario	482.000
Secretaria-Cajera	Salario	482.000

Fuente: Presupuesto FEG 2005.

Como se puede observar el Gerente recibe una Baja bonificación que no es salario y el estudio demuestra que no es acorde a la responsabilidad que implica el administrar un entidad que por asociados y capital es la segunda más grande en Nariño después del Fondo de Empleados de la Universidad de Nariño.

Por mandato legal (Decreto-Ley 1481 de 1989) los cargos que se ejercen dentro de la administración del Fondo se deben hacer en forma social, norma que no permite el pago a los integrantes de la Junta Directiva y Comité de Control Social. Este hecho más la baja remuneración del Gerente, se constituyen en una

Debilidad Intermedia, porque puede conllevar al poco interés por parte de sus integrantes.

5.2.6. Matriz de impacto de la Capacidad Interna, Ver Cuadro 5.

El Cuadro de la Matriz de Impacto de la Capacidad interna, califica cada una de las capacidades que tiene el Fondo de Empleados Goretti según su Fortaleza o Debilidad y su correspondiente impacto, que puede estar catalogado en los niveles Alto, Medio o Bajo. Se realiza como un resumen de los diferentes aspectos tratados en el análisis interno del FEG y sirve como guía para preparar la Matriz MEFI.

Se resalta el hecho que existen un mayor número de debilidades en comparación a las fortalezas, sin embargo, las de más alto impacto son las fortalezas que le brindan mayor capacidad de reacción

Posee grandes fortalezas en su Capacidad Financiera que le facilitan el desarrollo del Objeto Social, por ser una entidad de servicios financiero, sin embargo debe cuidar sus capacidades Competitivas y de Talento Humano.

Cuadro 19. Matriz de Impacto de la Capacidad Interna

Capacidades		Fortalezas			Debilidades			Impacto		
		Alt o	Medi o	Baj o	Alt o	Medi o	Baj o	Alt o	Medi o	Baj o
Directiva										
1	Responsabilidad social				X			X		
2	Perfiles directivos y control				X			X		
3	Planeación estratégica				X			X		
4	Velocidad de respuesta Adtiva.					X		X		
5	Estructura Oganizacional		X						X	
6	Sistemas de comunicación						X	X		
7	Control Gerencial		X							X
8	Evaluacion de la gestión					X			X	
Competitiva										
1	Respaldo Jurídico	X						X		
2	Lealtad de asociados en ahorros	X						X		
3	Lealtad de asociados en créditos		X						X	
4	Tasa de interés general				X			X		
5	Tasa de interés Especial	X						X		
6	Satisfacción de los asociados	X							X	
7	Retiros por razón económica						X	X		
8	Servicio al cliente						X		X	
9	Asesoría personalizada					X		X		

1										
0	Portafolio de Productos					X			X	
1										
1	Crédito hipotecario				X			X		
1										
2	Respaldo de Créditos					X			X	
1										
3	Conocimiento de los servicios		X						X	
1										
4	Servicio Posventa						X			X
1										
5	PESEM					X		X		
1										
6	Manejo de Convenios				X			X		
1										
7	Sistema sugerencias y reclamos						X		X	
	Financiera									
1	Liquidez		X					X		
2	Respaldo en Inversiones		X						X	
3	Préstamo para Asociados	X						X		
4	Recuperación de Cartera	X						X		
5	Respaldo en Activos Fijos						X			X
6	Capacidad de endeudamiento		X					X		
7	Fondos sociales		X						X	
8	Respaldo en Reservas	X								X
9	Aportes y ahorros permanentes	X						X		
1										
0	Manejo de Ingresos					X		X		
1										
1	Nivel de Costos y Gastos		X					X		
1										
2	Rentabilidad		X						X	
	Tecnológica									
1	Sotware Contable - Financiero					X			X	
2	Tecnología en computadores					X			X	
3	Capacidad de innovación		X						X	
	Talento humano									
1	Nivel educativo de asociados		X					X		
2	Nivel académico					X		X		
3	Experiencia					X		X		
4	Estabilidad	X							X	
5	Rotación					X			X	
6	Nivel de Remuneración					X			X	

Fuente: Esta investigación

5.2.7. Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI). Ver Cuadro 6.

5.2.7.1. Construcción de la Matriz. La Tabla de la Matriz MEFI, se construye con base a los Factores de éxito tomados de la Matriz de Impacto de la Capacidad interna, los cuales se ponderan con un peso entre (0,0) y (1,0), cuya sumatoria debe ser igual a uno (1,0).

Se califican sus factores como:

Debilidad Mayor	1
Debilidad Menor	2
Fortaleza Menor	3
Fortaleza Mayor	4

Las dos columnas de Peso y Calificación se multiplican para obtener el peso ponderado

5.2.7.2. Análisis de la Matriz. El resultado final en la ponderación de 2.52, ubica al fondo en una posición intermedia entre las Fortalezas y Debilidades. El total es superior en tan solo 0.02 del promedio, ubicándolo con una fortaleza mayor pero muy baja.

Lo anterior demuestra que la Administración del Fondo debe fijar estrategias que le permitan aprovechar mejor sus pocas Fortalezas para vencer el impacto de un buen número de debilidades, que si bien, tiene un bajo peso pero por su cantidad pueden representar un peligro para el FEG.

Cuadro 20. Matriz de Evaluación de Factores Internos

	Factores de éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
	Fortaleza			
1	Lealtad de asociados en ahorros	0,10	4	0,40
2	Recuperación cartera	0,12	4	0,48
3	Capacidad de endeudamiento	0,10	4	0,40
4	Aportes y ahorros permanentes	0,11	4	0,44
	Debilidad			
1	Perfiles directivos y control	0,02	1	0,02
2	Planeación estratégica	0,12	1	0,12
3	Evaluación de la gestión	0,05	2	0,10
4	Tasa de interés general	0,05	1	0,05
5	Servicio al cliente	0,06	2	0,12
6	Asesoría personalizada	0,03	1	0,03
7	Portafolio de Productos	0,06	2	0,12

8	Crédito hipotecario	0,05	1	0,05
9	PESEM	0,06	2	0,12
10	Manejo de Convenios	0,03	1	0,03
11	Experiencia	0,02	1	0,02
12	Sotware Contable - Financiero	0,02	1	0,02
	Total	1,00		2,52

Fuente: Esta Investigación

6. FORMULACION DEL PLAN

6.1. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Para la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo del Fondo de Empleados Goretti se hace necesario definir lineamientos bajo los cuales se establecerá el horizonte de las estrategias a aplicar y su respectivo plan de acción.

6.1.1 Definición del horizonte de tiempo. El Fondo de Empleados Goretti, para lograr sus objetivos y tener un marco de referencia sobre el cual se oriente la administración: debe definir su Plan Estratégico de Desarrollo por los próximos tres años para que las decisiones de Junta Directiva que cambian cada dos años, mantengan la continuidad de los proyectos en pro de cumplir grandes planes que redunden en beneficios para todos los asociados.

6.1.2. Definición de los principios y valores corporativos. Los principios y valores corporativos son:

6.1.2.1 Principios. El FEG como entidad de Economía Solidaria debe mantener vigentes los principios universales que rigen a este tipo de entes así:

.- Adhesión Voluntaria y abierta. El FEG es una organización voluntaria, abierta a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser asociados, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.

.- Gestión Democrática por parte de los asociados. El FEG es una organización administrada democráticamente por sus asociados, los cuales participan activamente en la fijación de políticas y la toma de decisiones. Los elegidos para representar, administrar y controlar el fondo son responsables ante los asociados.

.- Participación económica de los asociados. Los Asociados del FEG contribuyen equitativamente al patrimonio y lo administran de manera democrática por lo menos por parte del patrimonio es de propiedad común del Fondo.

.- Autonomía e Independencia. El Fondo de Empleados Goretti es una organización autónoma de autoayuda, administrada por sus propios asociados. Los acuerdo que se firmen con otras organizaciones, incluidos los gobiernos o recursos de fuentes externas, se harán en términos que aseguren la administración democrática por parte de los asociados y para mantener su autonomía.

.- Educación, capacitación e información. El FEG proporcionará educación y capacitación a sus asociados, representantes elegidos, directivos y empleados para que puedan contribuir de manera eficaz al desarrollo del Fondo. Además debe informar a la comunidad, especialmente a los jóvenes y líderes de opinión acerca de la naturaleza y beneficios de la cooperación.

.- Cooperación entre Fondos y Cooperativas. El FEG debe servir a sus integrantes y fortalecer el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

.- Interés por la comunidad. El FEG debe trabajar para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

6.1.2.2. Los valores corporativos. Son:

.- Solidaridad. El Fondo de Empleados Goretti debe buscar el desarrollo sostenible de su comunidad sin afectar los aportes de los asociados. "Solidaridad es ese algo espiritual y sentimental que lleva a los hombres a realizar acciones de ayuda mutua. Este comportamiento espiritual y sentimental es consciente, voluntario y racional orientado a una fin concreto, cual es, alcanzar el crecimiento individual y el bienestar social"⁹.

.- Autoayuda. Valor necesario para cumplir el principio de cooperación, ayudarnos nosotros mismos. Para ello se requiere conocimiento de las propias capacidades y debilidades. Para la autoayuda es necesario juntar recursos financieros y utilizarlos concientemente para su propio desarrollo.

.- Igualdad. Todos los asociados tendrán un manejo democrático sin privilegios ni diferencias, donde aportantes, directivos y administradores no tengan favores ni privilegios que no puedan estar al alcance de todos.

.- Equidad. Relativo a la participación económica de los asociados. Todos podrán disfrutar equitativamente de los excedentes y tendrán beneficios en proporción a las operaciones con el FEG.

6.1.3 Visión. De acuerdo al diagnóstico estratégico, el FEG debe fijar su visión así:

El Fondo de Empleados Goretti será la mejor solución financiera para que sus asociados hagan realidad los planes, basados en las fortalezas administrativas y económicas, y el excelente servicio que ofrece.

⁹ MARIN ARANGO, Edwin. Como Hacer Cooperativismo Empresas del Futuro. Medellín : COOIMPRESOS, 1997. p.33

6.1.4. Misión. De igual forma, la misión que se propone es:

El Fondo de Empleados Goretti, contribuye al desarrollo integral del asociado y su familia, mediante la satisfacción de necesidades y expectativas, a fin de consolidarse como una entidad de Economía Solidaria, capaz de brindar bienestar a sus aportantes y a la comunidad en general.

6.1.5. Objetivos corporativos. Para el desarrollo de la Misión el Fondo de Empleados Goretti, en los próximos tres años, se propone los siguientes objetivos:

6.1.5.1 Administración Estratégica. Desarrollar una mentalidad estratégica a nivel directivo y administrativo es una de las tareas necesarias para un mejoramiento del FEG.

6.1.5.2. Portafolio de productos. El FEG ampliará las líneas de ahorro y crédito, de acuerdo a las expectativas de los asociados para un desarrollo constante y sostenible de la entidad.

6.1.5.3. Desarrollo del talento humano. Elevar el nivel de educación, capacitación, formación profesional y bienestar de los asociados y trabajadores, es un objetivo primordial del Fondo de Empleados Goretti para el desarrollo del talento humano en la organización.

6.1.5.4. Modernización tecnológica. El Fondo va invertir en la implementación de nuevos sistemas tecnológicos que faciliten la información a los asociados y a la administración para la toma de decisiones.

6.1.5.5. Orientación hacia el Cliente. El fortalecer la competitividad del FEG mediante un excelente servicio al Asociado como Cliente de los servicios de ahorros y crédito, será el principal objetivo para hacer frente a la competencia.

6.2. FORMULACION ESTRATEGICA

6.2.1. Análisis de vulnerabilidad. Un análisis crítico del diagnóstico estratégico del Fondo de Empleados Goretti desde la perspectiva de vulnerabilidad, le permiten identificar cual es su capacidad de reacción frente a potenciales amenazas y así evitar desvíos a la hora de formular las estrategias. Conocer los factores que pueden alterar la estabilidad de una entidad desde el punto de vista de su mayor consecuencia permite enfocar mejor las decisiones empresariales.

6.2.1.1. Definición de Puntales. Con el diagnóstico estratégico se identifica que los principales soportes o puntales con los cuales se sostiene el FEG son:

.- Aportes y ahorros permanentes. Que ingresan mensualmente por descuentos directos de nomina de las diferentes entidades goretianas.

.- Ingresos por intereses de créditos. Es el principal renglón de ingresos operacionales para el FEG.

.- Abonos por descuentos de nomina. Es la principal garantía de pago de los créditos disminuyendo el riesgo de incobrabilidad.

.- Atención al cliente. Principal factor de competitividad, de él depende la satisfacción de los asociados.

.- Manejo de Convenios. Favorece la prestación de los servicios diferentes al de crédito.

.- Buena administración. Es la garantía del buen manejo de los recursos y de la continuidad de los asociados.

.- Asociados no dispersos. Es una gran ventaja el disponer del 85% de los asociados en una sola sede principal.

.- Buena liquidez. Permite el desarrollo normal de las operaciones crediticias.

6.2.1.2. Amenaza – consecuencia. Con base a los anteriores puntales, las amenazas y consecuencias extremas para el Fondo pueden ser:

.- Un retiro masivo de asociados implica la devolución de los aportes y ahorros en gran cantidad que conlleva a la perdida de liquidez para otorgar créditos.

.- Una disminución extrema en las tasas de interés, baja los ingresos con los cuales se cubren los costos y gastos, hecho que llevaría a obtener pérdidas en el ejercicio.

.- Si las entidades patronales no realizan los descuentos de nomina, se perdería la liquidez y aumenta la cartera morosa.

.- Si el Cliente asociado se siente mal atendido trae como consecuencia quejas y con ello su retiro.

.- Si existieran impedimentos legales para realizar convenios, se pueden perder servicios que se ofrecen actualmente y se debe buscar suplirlos con recursos propios.

.- Si en la administración del Fondo se observan malos manejos, se pierde la credibilidad y ante eso la alternativa más fácil es retirarse masivamente.

- Con la descentralización de los asociados se puede perder contacto dificultando las comunicaciones y pagos en efectivo.

- Si se llega a un estado de extrema iliquidez, se puede incumplir con el objeto social que obligaría a la disolución del fondo.

6.2.1.3. Análisis del impacto y vulnerabilidad. El Cuadro 21 refleja el grado de impacto de la amenaza donde se califican con 10 los de mayor relevancia, se resalta la sexta donde por malos manejos administrativos el FEG tiene peligro, al igual que la de baja liquidez.

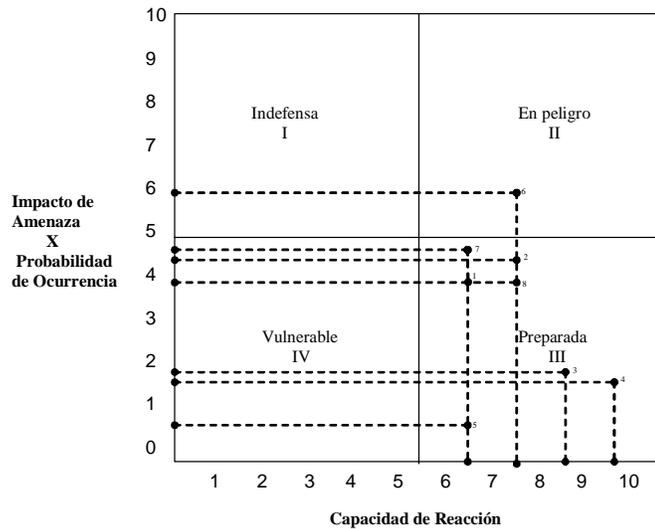
Las amenazas son de cuidado, aquellas que tienen mayor probabilidad de ocurrencia frente a una baja capacidad de reacción, donde se muestran los puntales de: disminución de las tasas de interés, malos manejos administrativos y la descentralización de asociados.

Cuadro 21. Análisis de Vulnerabilidad

Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto Amenza	Probabilidad Ocurrencia	Capacidad Reacción	Grado de Vulnerabilidad
1. Aportes y ahorros permanentes	Retiro masivo de asociados	Perdida liquidez	10	0,4	6	III
2. Ingreso por interés en créditos	Disminución tasas interés	Perdidas del ejercicio	9	0,5	7	III
3. Abonos por descuento nomina	No efectuen descuentos	Perdida liquidez	10	0,2	8	III
4. Atención al Cliente	Cliente se sienta mal atendido	Quejas-retiros	6	0,3	9	III
5. Manejo de Convenios	Impedimentos legales	Perdida de servicios	4	0,2	6	III
6. Buena administración	Malos manejos Administrativos	Perdida credibilidad	10	0,6	7	II
7. Asociados no dispersos	Descentralización de asociados	Perdida contacto	8	0,6	6	III
8. Buena liquidez	Extrema iliquidez	Disolución del ente	10	0,4	7	III

Fuente: Esta investigación

Figura 4. Cuadrante de Vulnerabilidad



Fuente: Esta investigación

La figura 4 indica la ubicación de una entidad en los cuadrantes así: I) Indefensa, II) En peligro, III) Preparada, y IV) Vulnerable. De los ocho factores analizados, siete de ellos lo ubican al Fondo como Preparado en el cuadrante III. Sólo la amenaza de Malos Manejos Administrativos representa peligro para el FEG. Este factor, analizado desde su perspectiva actual, realmente sería de cuidado porque su ocurrencia puede afectar los intereses de los asociados y la estabilidad financiera de la entidad. La reacción ante este hecho puede ser tardía, empeorando la situación, porque los asociados se retirarían, ocasionando iliquidez y quiebra de la organización.

6.2.1.4 Estrategias sobre la vulnerabilidad. Para el factor de mayor riesgo como son los Malos manejos administrativos en el FEG se pueden fijar las siguientes estrategias:

- .- Con un Plan Estratégico de Desarrollo se puede evaluar y controlar la gestión mediante indicadores, que garanticen el corrector cumplimiento del manejo administrativo.
- .- Establecer requisitos sobre el perfil profesional y de experiencia para poder acceder a cargos directivos, de control y los administrativos.
- .- Fijar un buen plan de Capacitación para el personal Directivo y de control.
- .- Ubicar un Buzón de sugerencias y reclamos puede servir como alerta a indicios de malos manejos.

.- Adquirir un software Contable – Financiero que permita conocer la información con mayor agilidad.

Para la Amenaza de disminuir los ingresos por baja en las tasas de interés, se debe evaluar el impacto económico que este tipo de acciones traen a las finanzas del FEG.

6.2.2 Análisis DOFA. Con base a los factores Claves de Éxito extractados de las Matrices MEFI y la MEFE, se construye la Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades), con base en la cual se formulan las estrategias funcionales para el Fondo de Empleados Goretti. Su construcción se basa en relacionar las Fortalezas y Debilidades frente a las Oportunidades y Amenazas, cruzando sus datos para la formulación. Ver Cuadro 22.

Las estrategias que se pueden utilizar son:

.- Estrategias FO. Son aquellas que se formulan usando las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades del entorno.

.- Estrategias FA. Se formulan usando las fortalezas internas para contrarrestar el efecto de las amenazas externas.

.- Estrategias DO. Son las que buscan superar las Debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas.

.- Estrategias DA. Tienden a reducir el efecto de las debilidades y evitar las amenazas.

Cuadro 22. Matriz DOFA

	Oportunidades	Amenazas
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del Sector Cooperativo 2. Niveles de ahorro 3. Situación actual de vivienda 4. Manejo de Cesantías 5. Entidades Crediticias 6. Entidades educativas 7. Otros Proveedores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tasa de Interés Bancario 2. Reformas Tributarias 3. Descentralización Educativa 4. El T.L.C. 5. Diversidad de competidores
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lealtad de asociados en ahorros 2. Recuperación cartera 3. Capacidad de endeudamiento 4. Aportes y ahorros permanentes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reglamentar ahorro extraordinario F1,F4-O1,O2 2. Solicitar Crédito de redescuento F3-O1,O5 3. Promosionar incremento ahorro F4-O1,O2 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Otorgar crédito directo preferencial F1,F2-A1 2. Solicitar crédito externo F3-A1,A4 3. Incrementar tasa interes ahorros F1,F4-A2,A4,A5
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Perfiles directivos y control 2. Planeación estratégica 3. Evaluación de la gestión 4. Tasa de interés general 5. Servicio al cliente 6. Asesoría personalizada 7. Portafolio de Productos 8. Crédito hipotecario 9. PESEM 10. Manejo de Convenios 11. Experiencia 12. Software Contable - Financiero 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer requisitos para cargos D1,D11-O6 2. Fijar plan de desarrollo D2,D3-O1,O4 3. Capacitar al personal D5,D6,-O6 4. Crear e Informar nuevas lineas de crédito D7-O5 5. Fortalecer crédito hipotecario D8,D10-O3,O4,O5 6. Elaborar y aplicar PESEM D9,D10-O6,O7 7. Establecer convenio manejo cesantias D10-O4 8. Adquirir software acorde necesidad D12-O1,07 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer perfiles contables D1-A2 2. Disminuir tasa interes crédito D2,D3,D4,D6-A1,A4,A5 3. Asesorar al asociado D5,D6,D7,D8,D9-A3,A4,A5 4. Brindar créditos especiales D10-A4,A5 5. Fijar buzón de sugerencias D3-A4,A5 6. Agilizar procesos de atención D3,D5,D6-A4,A5

Fuente: Esta investigación

6.2.3. Matriz posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA). Define el tipo de estrategia que debe aplicar el Fondo, ya sean de tipo Agresivo, Defensivo, Conservador o Competitivo; teniendo en cuenta los elementos de Fuerza financiera, Ventaja Competitiva, Fuerza de la Industria y Estabilidad Ambiental.

6.2.3.1. Construcción de la Matriz PEYEA. Se deben seguir los siguientes pasos:

.- La Fuerza Financiera (FF) y la Fuerza de la Industria (FI), se califican sus elementos entre +1, que es el peor y +6, que es lo mejor.

.- La Estabilidad Ambiental (EA) y la Ventaja Competitiva (VC), se califican los elementos entre -1, que es el mejor y -6, que es el peor.

.- Se suman los resultados, totalizando cada uno de sus elementos y dividiendo entre el número de variables para sacar un factor promedio.

.- Se suman los factores promedio por cada cuadrante. Eje X: VC + FI; y Eje Y: FF + EA.

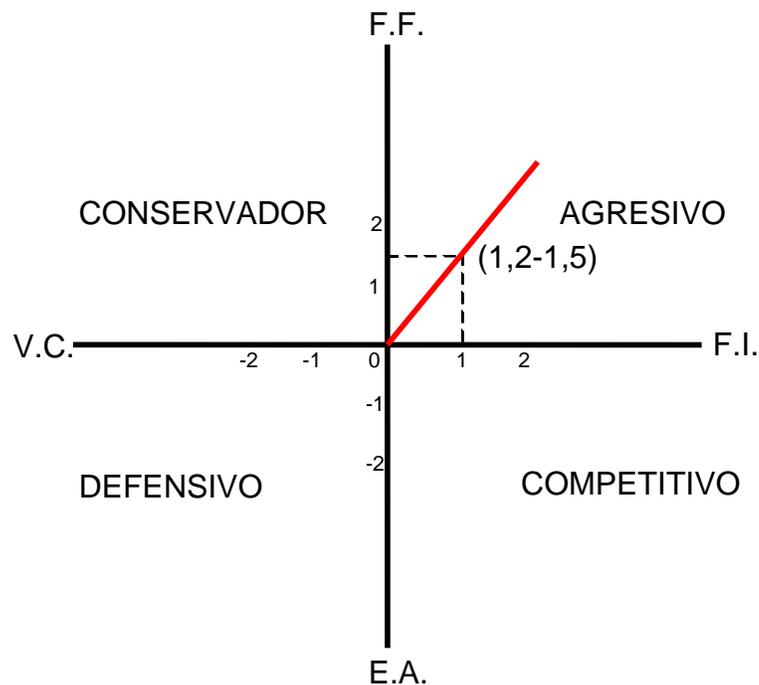
.- El resultado por cada cuadrante se dibuja en el vector correspondiente, de donde sale el tipo de estrategia a aplicar. Ver Cuadro 23 y Figura 5.

Cuadro 23. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción

Elementos	Calificación
Fuerza Financiera	
1 Capacidad de endeudamiento	6
2 Liquidez	5
3 Acceso a crédito externo	5
4 Buen nivel recuperación de cartera	6
5 Aportes y ahorros permanentes	6
6 Respaldo en Fondos y Reservas	5
TOTAL	33
FACTOR PROMEDIO	5,5
Ventaja Competitiva	
1 Lealtad de asociados	-2
2 Tasa de interés interna general	-5
3 Satisfacción de los asociados	-2
4 Portafolio de productos	-3
5 Manejo de Convenios	-4
TOTAL	-16
FACTOR PROMEDIO	-3,2
Fuerza de la Industria	
1 Barreras de entrada	4
2 Servicios Sustitutos	3
3 Crecimiento del sector Cooperativo	6
4 Normas cooperativas	5
5 Respaldo jurídico	4
TOTAL	22
FACTOR PROMEDIO	4,4
Estabilidad Ambiental	
1 Tasa de interés bancario	-5
2 Ingresos familiares	-4
3 Sistemas de contratación laboral	-2
4 Reformas Tributarias	-5
5 Tecnología	-4
TOTAL	-20
FACTOR PROMEDIO	-4

Fuente: Esta investigación

Figura. 5 Matriz PEYEA



Fuente: Esta investigación

6.2.3.2. Análisis de la Matriz PEYEA. El resultado observado en la Figura No. 5, permite identificar que el Fondo debe aplicar una estrategia de tipo Agresivo, porque tiene una buena posición para utilizar sus fortalezas internas que le permiten aprovechar las oportunidades externas, venciendo las debilidades y eludiendo sus amenazas.

Las estrategias para este vector pueden ser:

- .- Penetración del Mercado
- .- Desarrollo del producto

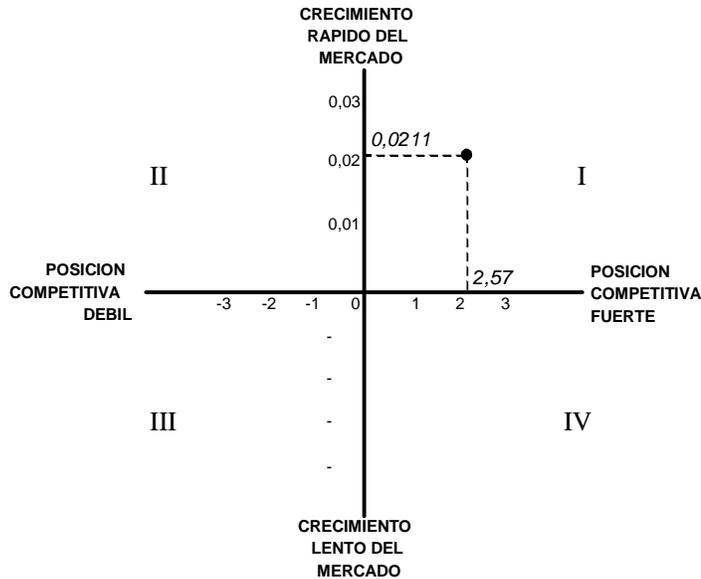
6.2.4. Matriz de la Gran Estrategia. Esta matriz permite identificar estrategias alternativas y su construcción se basa en dos dimensiones evaluativas que son la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

Los cuatro cuadrantes de la grafica son:

- I Deseable
- II Mercado en crecimiento pero con debilidad para competir
- III Posición débil, no hay mercado
- IV Mercado no crece pero hay buena posición competitiva

6.2.4.1. Construcción de la MGE. Para su elaboración, en el eje X se toma el puntaje obtenido de la Matriz del Perfil Competitivo (2.57), porque a diferencia de la Matriz PEYEA, en la MPC se evalúan un mayor número de variables. Para el Eje Y, se toma el Incremento del sector de la Matriz Boston (2.11%). Finalmente se ubica en los cuadrantes. Ver Figura 6.

Figura. 6 Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: Esta investigación

6.2.4.2. Análisis de la MGE. Su resultado en el cuadrante I, ubica al Fondo en una posición deseable entre el Crecimiento rápido del Mercado y la Posición Competitiva Fuerte. Tiene una buena posición estratégica que le pueden permitir aprovechar las oportunidades externas, asumiendo riesgos en forma agresiva.

En este cuadrante, el Fondo puede optar por mantener concentrado su mercado dentro de la Obra María Goretti, aplicando:

Penetración del Mercado
Desarrollo de producto

6.2.5. Matriz de la Política Direccional MPD. Se maneja bajo dimensiones así:

Es la que utiliza el potencial de mercado y la capacidad competitiva de la entidad como sus dos dimensiones. Permite especificar las implicaciones de las estrategias que sirven de guía para la formulación estratégica.

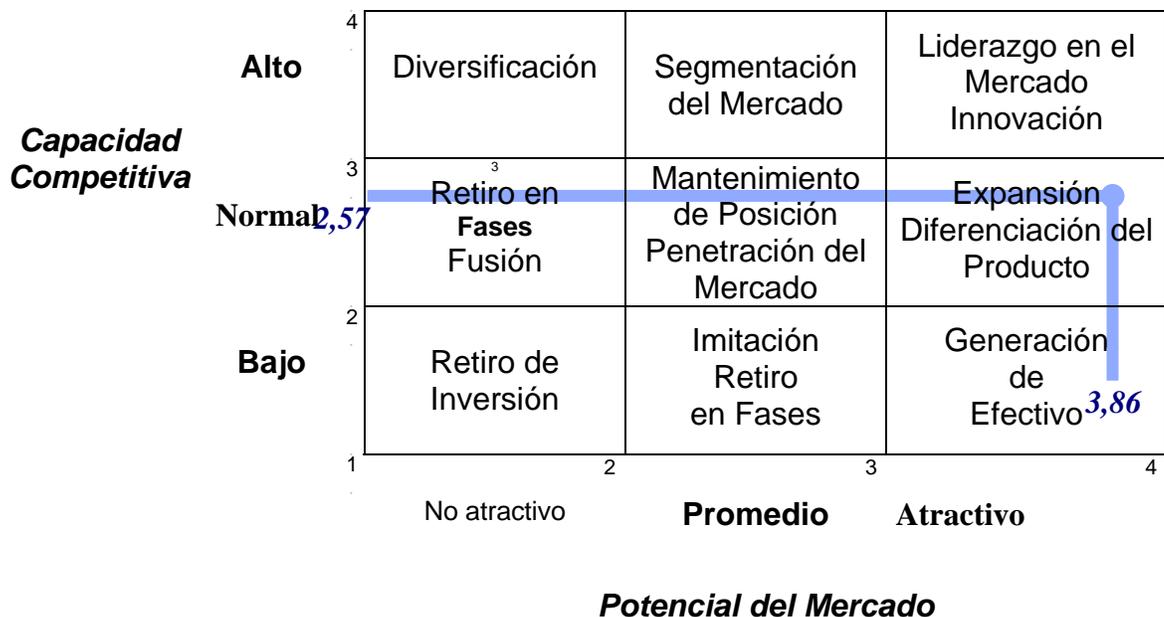
6.2.5.1. Construcción de la Matriz MPD. Para el eje de la Capacidad competitiva se toma el resultado de la MPC, y para el potencial del Mercado, se enlistan factores que son de atractividad del mercado, de donde se fija el potencial, se califican sus factores de 1 a 5, de menor a mayor grado de atractividad, su promedio es el grado que se grafica. Ver Cuadro 24 y Figura 7.

Cuadro 24. Matriz de Política Direccional

Atractividad del Mercado	Calificación
Buen crecimiento del Sector Coop.	5
Tasas de interes decrecientes	2
Buen Nivel de ingreso Familiar	4
Facil recuperación de cartera	5
Capital de trabajo por Aportes y ahorros	3
Políticas gubernamentales de apoyo	4
Facilidad en manejo de convenios	4
TOTAL	27
PROMEDIO	3,86
RESULTADO M.P.C.	2,57

Fuente: Esta investigación

Figura 7. Matriz de Política Direccional



6.2.5.2. Análisis de la Matriz MPD. El punto de intersección entre la Capacidad Competitiva y el Potencial del Mercado, ubican al FEG en el cuadro de Expansión o diferenciación del producto (Desarrollo de Producto), con un potencial atractivo y una normal capacidad.

6.2.6. Matriz de Boston BCG. Permite identificar en que posición esta cada uno de los productos que el Fondo ofrece, con relación a la competencia en un momento determinado. Permite definir estrategias para cada uno de las líneas de producto.

6.2.6.1. Construcción de la Matriz BCG. Como el Fondo presta servicios financieros, se analiza en comparación a este sector. Sin embargo, existe gran variedad de entidades Financieras y del Sector Cooperativo que ofrecen sus servicios a los empleados del Gorette. En este nicho de mercado, el Fondo es el líder de esos servicios, por esta razón no existe un competidor bien definido, porque según las encuesta aplicadas, los asociados tienen créditos, en primer lugar con el FEG y en segunda instancia, en menor proporción, con otras entidades como: Bancos en general, COOMEVA, COOACREMAT, Fondo Nacional del Ahorro, ICETEX, Casas Comerciales, etc. Para el presente estudio, todas estas entidades se las toma como un solo competidor.

Los productos actuales del fondo, se los organiza según las líneas establecidas por la Superbancaria de Colombia.

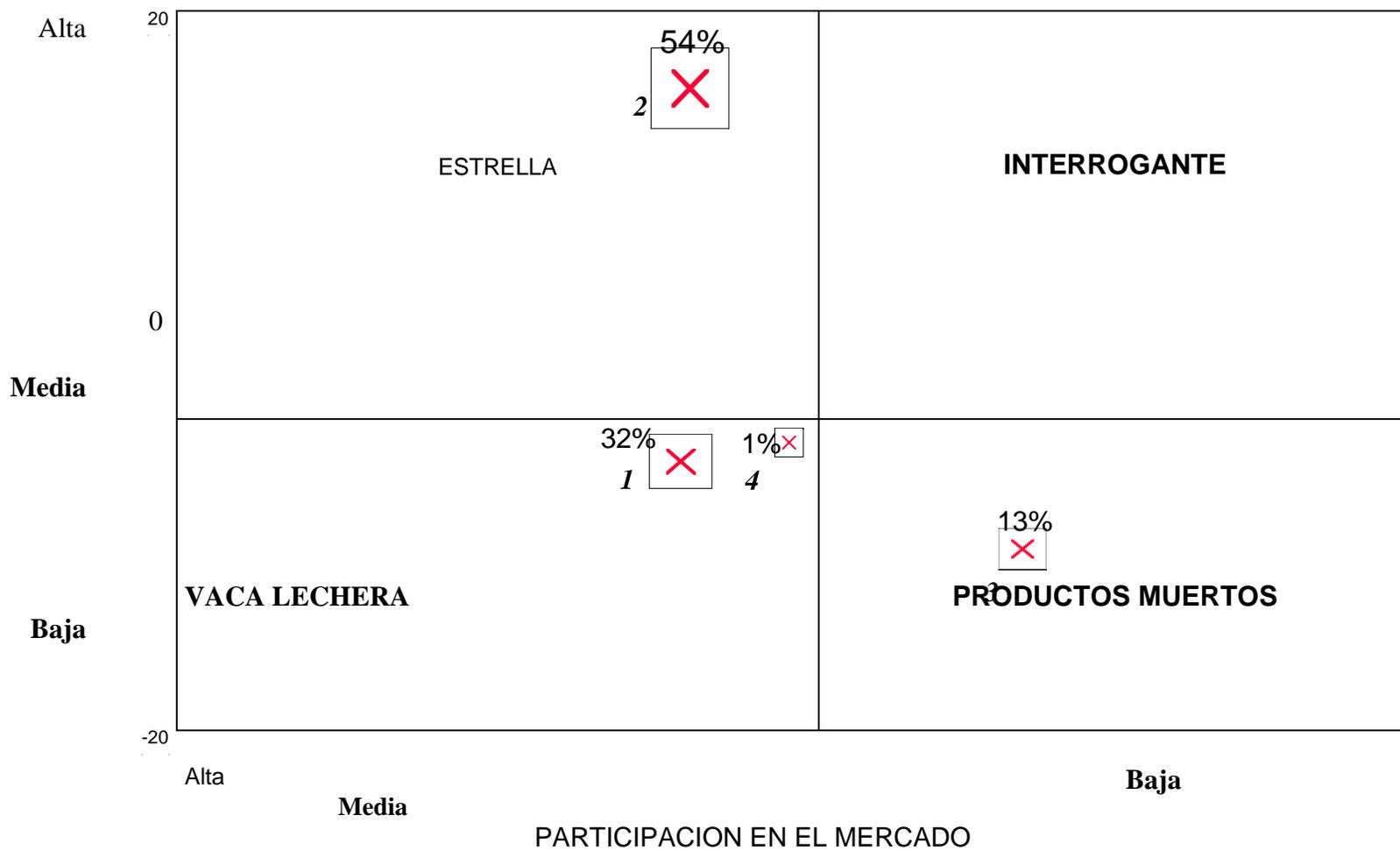
En el Cuadro 25, las columnas de préstamos se organizan en forma paralela para los años 2003 y 2004. Los datos del FEG se toman de los estados Financieros, los de la competencia, según las encuestas aplicadas, y finalmente se suman por cada año para obtener un consolidado del sector dentro de este nicho de mercado. La variación de la competencia en los dos años, se toma con base a los cambios reflejados por la Superbancaria. Se calcula el porcentaje de participación en el Mercado, con relación a la competencia, finalmente se calcula el incremento del Sector, con relación al año 2003. Ver Figura 8.

Cuadro 25. Matriz de Boston

Línea	Total Prestamos							Participación EN MERCADO %	Incremento %
	FEG 2003	FEG 2004	%	COMPETENCIA 2003	COMPETENCIA 2004	SECTOR 2003	SECTOR 2004		
1. Comercial	453.969.162	387.759.490	32	269.058.183	309.416.910	723.027.345	697.176.400	1,25	-4
2. Consumo	585.233.658	646.400.164	54	362.343.840	474.670.430	947.577.498	1.121.070.594	1,36	18
3. Hipotecaria	149.264.500	160.550.553	13	425.737.906	315.046.050	575.002.406	475.596.603	0,51	-17
4. Microcredito	13.569.500	10.034.410	1	6.237.605	9.231.656	19.807.105	19.266.066	1,09	-3
TOTALES	1.202.036.820	1.204.744.616	100	1.063.377.534	1.108.365.046	2.265.414.354	2.313.109.662	1,09	2,11

Fuente: Esta investigación

Figura 8. Matriz de Boston o BC



Fuente: Esta investigación

6.2.6.2. Análisis de la Matriz BCG. La Figura 8, muestra como las líneas Comercial (1) y de Microcrédito (4) se encuentran como productos en el cuadrante de Vaca Lechera. Se puede pensar en establecer estrategias de promoción para fortalecer los créditos Comerciales porque es la segunda línea más utilizada por los asociados para que mantengan su buen nivel de utilidades y buscar ubicarse como un producto Interrogante.

La Línea de Microcrédito, se tiene que definir la conveniencia de mantenerla o no, porque su proporción del 1% es muy baja.

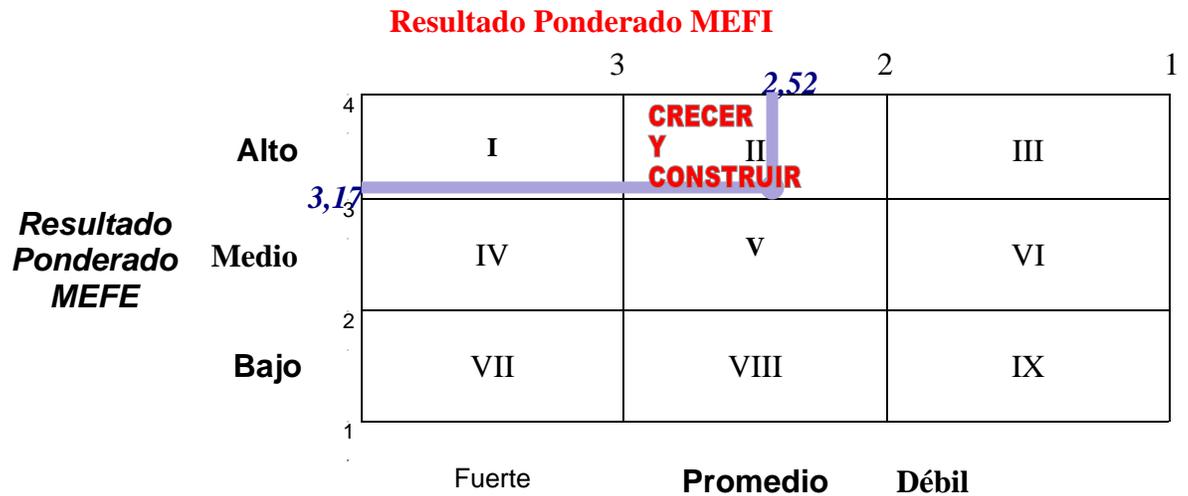
La Línea Hipotecaria se encuentra en el Cuadrante de Pesos Muertos con una proporción del 13% en relación al total de créditos. Ante esto la Administración del FEG debe decidir estratégicamente, si la fortalece o no, porque implica conseguir nuevos recursos para no afectar el normal flujo de los otros créditos. Dentro del sector se observa como esta línea ha disminuido en un 17% con relación al año 2003, sin embargo, los resultados de la Encuesta del Plan de Vivienda, hacen pensar que se pueden inyectar nuevos capitales porque es la que más solicitan los asociados. Además el 89.7% de los encuestados, manifiestan el deseo de adquirir o mejorar la vivienda, ya sea para uso propio o de los hijos.

La Línea Estrella definitivamente es la de Consumo, su incremento del 18% con relación al 2003 y su proporción del 54%, representan el mayor flujo de excedentes para el Fondo. La estrategia es ampliar esta línea y mejorar su promoción para aumentar la participación y mantenerse en este cuadrante.

6.2.7. Matriz Interna Externa IE. Esta herramienta permite representar los factores internos (MEFI) y los externos (MEFE), bajo dos dimensiones, donde el Eje X es la ponderación interna y el Eje Y es la ponderación del entorno. Muestra las divisiones que tiene una entidad por medio de un gráfico.

6.2.7.1. Construcción de la Matriz IE. Se toma como base los resultados de las matrices MEFI y MEFE y se grafica en los cuadrantes. Ver Figura 9.

Figura 9. Matriz Interna y externa



Fuente: Esta Investigación año 2005

6.2.7.2.. Análisis de la Matriz IE. El Eje de los factores MEFI, lo ubican al FEG en un resultado promedio de 2.52 y el Eje de la MEFE, con una ponderación alta. El cuadrante de intersección es el II, que indica que el Fondo puede Crecer y Construir, donde las estrategias que se pueden usar son:

- .- Penetración de Mercado
- .- Desarrollo de Producto

6.3. DEFINICION DE ESTRATEGIAS

Definidos los Objetivos corporativos y estructuradas las matrices, la Administración del FEG debe identificar cuales son las mejores alternativas que tiene para alcanzar su visión y cumplir la Misión.

6.3.1. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica. Para la tarea de sugerir la mejor estrategia se debe estructurar la Matriz CPE, que permita evaluar de forma cuantitativa las diferentes alternativas que el FEG tiene, considerando sus potencialidades y limitaciones.

6.3.1.1. Construcción de la Matriz CPE. Se toman los Factores Claves de Éxito de las Matrices MEFI y MEFE, se clasifican según los resultados obtenidos en ellas.

Las estrategias obtenidas de las matrices construidas en la Formulación Estratégica se las analiza con cada uno de los factores, determinado los puntajes

de Atracción. La calificación se hace teniendo en cuenta si tiene efecto o no sobre cada una de ellas y se deben evaluar así:

- 1 No es aceptable
- 2 Posiblemente aceptable
- 3 Probablemente aceptable
- 4 Muy aceptable

El raciocinio para el puntaje de atracción sirve de base para calificar los renglones.

Con base a la clasificación y los puntajes de atracción, se calculan los Puntajes Totales de Atracción, que indican el impacto de cada factor, entre más alto, es una mayor alternativa.

Finalmente se suman los Puntajes totales por cada estrategia, definiendo la estrategia más apropiada para el grupo de alternativas.

6.3.1.2. Análisis de la MCPE. Según el Cuadro 26, la Estrategia de Desarrollo de Producto, sobre ampliar el portafolio de servicios, es la de más alto puntaje con 197, sobre el 132 obtenido en la de Penetración del Mercado, relacionado a la mejora del servicio al Cliente. Esta puntuación indica que los factores claves de éxito favorecen la primera estrategia, sin embargo, no se puede descuidar la segunda opción porque favorece la competitividad del FEG.

Los factores claves de las Oportunidades en el Desarrollo del Producto representan la mayor puntuación, de donde se pueden obtener las mejores ventajas en su aplicación.

Cuadro 26. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica

Factores clave	Clasif.	Desarrollo Producto		Penetración de Mercado		Raciocinio Para puntaje Atracción
		Ampliar portafolio servicios		Mejorar servicio al cliente		
		P A	P T A	P A	P T A	
FORTALEZA						
Lealtad de asociados en ahorros	4	3	12	3	12	Prefieren ahorrar en FEG
Recuperación cartera	4	4	16	3	12	Recaudo por nomina
Capacidad de endeudamiento	4	3	12		0	Aumentar Capital trabajo
Aportes y ahorros permanentes	4	4	16		0	Existe buen respaldo
DEBILIDAD						
Perfiles directivos y control	1		0		0	No aplica
Planeación estratégica	1	4	4	4	4	Mejorar a largo plazo
Evaluación de la gestión	2	3	6	4	8	Evaluar comportamiento
Tasa de interés general	1	3	3		0	Incrementar ingresos
Servicio al cliente	2	3	6	4	8	Satisfacción
Asesoría personalizada	1	4	4	4	4	Informar mejor
Portafolio de Productos	2	4	8	4	8	Ser más atrayente
Crédito hipotecario	1	4	4		0	Exigencia asociados
PESEM	2	4	8	4	8	Mejorar el servicio
Manejo de Convenios	1	4	4	4	4	Ampliar servicios
Experiencia	1		0	4	4	Conocimiento del cliente
Software Contable - Financiero	1		0	4	4	Más información
OPORTUNIDAD						
Crecimiento del Sector Coop.	4		0		0	No aplica
Niveles de ahorro	3	2	6	4	12	Mejor Alternativa
Situación actual de vivienda	4	4	16		0	Necesidad de asociados
Manejo de Cesantías	4	2	8		0	Alternativa Financiación
Entidades Crediticias	4	4	16		0	Ampliar capital trabajo
Entidades Educativas	4	4	16	4	16	Servicios capacitación
Otros Proveedores	4	4	16	4	16	Ampliar Servicios
AMENAZA						
Tasa de Interés Bancario	1	4	4		0	Baja
Reformas Tributarias	2		0		0	No aplica
Descentralización Educativa	2		0	0	0	No aplica
EI T.L.C.	2	4	8	4	8	Nueva competencia
Diversidad de competidores	1	4	4	4	4	Competencia fuerte
TOTALES			197		132	

Fuente: Esta investigación año 2005

6.3.2. Estrategias de Negocio. Las estrategias obtenidas de las matrices PEYEA, MGE, MPD, Matriz Boston y Matriz IE: indican que el Fondo de Empleados Goretti debe canalizar sus acciones y recursos hacia dos macroestrategias de negocio como son el Desarrollo de Producto y Penetración de Mercado, la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica, se analiza con base a ellas y reflejan ventaja al obtener una valoración mayor a los 120 puntos en cada una.

6.3.2.1. Desarrollo de Producto. La Administración del Fondo debe buscar Ampliar el Portafolio de Servicios, creando nuevas modalidades de ahorro y crédito. Ante el deseo de los asociados por incrementar sus ahorros en forma adicional al tope legal, el Fondo debe reglamentar el ahorro extraordinario para que sus aportantes puedan canalizar recursos con destinación específica. De

igual forma, se deben crear nuevas modalidades de crédito especial que faciliten los trámites de adquisición y brinden mayor cobertura a la hora de comprar bienes y servicios.

Fijar un Plan Estratégico de Desarrollo para el Fondo de Empleados Goretti, es la guía que puede conducir las acciones hacia un crecimiento y desarrollo de sus servicios y de la entidad.

6.3.2.2. Penetración del Mercado. Con el fin de cubrir el Nicho de Mercado que representa la población laboral de la Obra María Goretti y mejorar la Competitividad en el FEG, se debe mejorar el Servicio al Cliente para elevar la satisfacción de los asociados.

Capacitar y desarrollar al talento humano (Cliente interno), formando a los empleados y asociados del fondo para garantizar un mejor desempeño y toma de decisiones que repercutan en el beneficio de todos los integrantes. Establecer un proyecto educativo en el FEG puede mejorar las condiciones cognitivas y de bienestar para sus integrantes y sus familias.

Invertir en tecnología apropiada al tamaño del Fondo puede garantizar una mejor información útil a la administración y a los asociados.

Como estrategia competitiva, el FEG debe velar continuamente por mejorar la Calidad de Servicio que presta, facilitando al asociado el acceso a los diferentes productos que se ofrecen para su mayor comodidad y satisfacción. Para ello se debe fijar un plan de Capacitación, entrenamiento y desarrollo de los empleados en Servicio al Cliente.

7. PLAN DE ACCION FONDO DE EMPLEADOS MARIA GORETTI 2005-2007

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos y aplicar las estrategias formuladas a nivel Funcional y de Negocio durante los próximos tres años, el Fondo de Empleados Goretti debe aplicar este Plan de Acción. Ver Cuadro 27

Cuadro 27. Plan de Acción

Objetivo	Estrategia		Metas	Actividades	Tiempo		Recursos	Responsable	INDICADOR DE LOGRO		
	Funcionales	Negocio			Inicio	Final					
1. Desarrollar una mentalidad estratégica a nivel directivo y administrativo es una de las tareas necesarias para el mejoramiento del FEG	1. Establecer requisitos para cargos directivos y administrativos	Desarrollo de Producto	Fortalecer el nivel directivo y administrativo	Reformar estatutos	01-jun 2005	31-mar 2006	500.000	Junta Directiva	Reforma aprobada		
	2. Fijar un Plan Estratégico de Desarrollo	Desarrollo de Producto	Mantener un guía para la toma de decisiones y forjar una mentalidad estratégica en la administración	Estudiar y aprobar el Plan estratégico	02-may	15-may	250.000	Junta Directiva	Resolución aprobación del Plan		
				Fijar indicadores de gestión	02-may	15-may		Junta Directiva	Indicadores para cada área del FEG		
				Programar jornadas de capacitación	16-may	15-jun	1.000.000	Junta Directiva	Cumplimiento del programa		
				Implantar plan	16-jun	16-dic	2.000.000	Junta Directiva	Cumplimiento programa		
				Realizar seguimiento	16-jun	16-dic	1.000.000	Junta Directiva	Cumplimiento programa		
Retroalimentar	01-jul	16-dic	1.000.000	Junta Directiva	Cumplimiento programa						
2. Ampliar las líneas de ahorro y crédito, de acuerdo a las expectativas de los asociados para un desarrollo constante y sostenible de la entidad.	1. Reglamentar el ahorro extraordinario	Desarrollo de Producto	Elevar niveles de liquidez y capital de trabajo	Organizar reuniones extraordinarias de Junta directiva	02-may	30-may	300.000	Junta Directiva	Actas de reuniones Resolución aprobación del Reglamento		
	2. Incrementar tasas de interés en ahorros	Desarrollo de Producto	Insentivar el ahorro y la satisfacción del asociado	Analizar y fijar la tasa más favorable	01-jun	15-jun	50.000	Junta Directiva	Resolución aprobación nueva tasa interes		
	3. Promocionar incremento de los ahorros	Desarrollo de Producto	Incrementar anualmente por lo menos en un 20% los ahorros	Campañas para la promoción. Preparar plegables	01-jun	31-ago	1.200.000	Junta Directiva Gerente	No.Campaña realizadas No.Campaña planeadas		
	4. Solicitar crédito de redescuento externo	Desarrollo de Producto	Adquirir recursos externos a bajo costo financiero	Buscar alternativas de crédito	02-may	30-may	50.000	Junta Directiva	Más de 7 alternativas		
				Adquirir crédito	01-jun	30-jun	150.000	Junta Directiva	Acto de aprobación		
	5. Crear e informar sobre nuevas líneas de credito	Desarrollo de Producto	Elevar numero de creditos e ingresos por interés	Organizar reuniones extraordinarias de Junta directiva	02-may	30-may	300.000	Junta Directiva	Actas de reuniones Resolución aprobación del cambio		
				Preparar plegables	01-jun	10-jun	500.000	Gerente	No.Plegables entregado No.Plegables elaborados		
				Promoción personal	14-jun	31-ago	300.000	Gerente	90% asociados atendidos		
	6. Disminuir tasas de interés en créditos	Desarrollo de Producto	Fijar tasas acordes con las de la competencia	Analizar tasas de la competencia y fijar	01-jun	15-jun	100.000	Junta Directiva	Resolución aprobación nueva tasa interes		
	7. Fortalecer el crédito hipotecario	Desarrollo de Producto	Incrementar en un 90% el numero de créditos	Destinar recursos	01-jul	08-jul	-	Junta Directiva	90% más de recursos		
				Promoción personal	14-jun	31-ago	300.000	Gerente	90% asociados atendidos		
	8. Establecer convenio para manejo de cesantías	Desarrollo de Producto	Obtener recursos como soporte crédito hipotecario	Estudiar convenio	01-jul	31-ago	1.500.000	Junta Directiva	Convenio en proforma		
				Firmar convenio	01-sep	30-sep	500.000	Gerente	Documento formalizado		
Promoción				03-oct	16-dic	400.000	Gerente	70% asociados enterados			
8. Otorgar crédito directo preferencial	Desarrollo de Producto	Establecer nueva línea de crédito de facil adquisición	Organizar reuniones extraordinarias de Junta directiva	02-may	30-may	200.000	Junta Directiva	Actas de reuniones Resolución aprobación de la nueva línea			
			9. Brindar créditos especiales	Desarrollo de Producto	Establecer nueva línea de crédito para facilitar los consumos	Cotizar alternativas con Bancos	01-jun	30-jun	200.000	Gerente	Más de 5 alternativas
						Firmar convenio	01-jul	29-jul	150.000	Gerente	Documento formalizado
Promocionar	01-ago	30-sep	300.000	Gerente	90% asociados enterados						
3. Elevar el nivel de educación, capacitación, formación profesional y bienestar de los asociados y trabajadores, es un objetivo primordial del FEG para el desarrollo del talento humano en la organización	1. Elaborar y aplicar el PESEM para el FEG	Desarrollo de Producto	Obtener un proyecto educativo según necesidades de los asociados y trabajadores	Preparar el PESEM	01-jul	31-ago	1.500.000	Comité Bienestar	Presentación Proyecto		
				Analizar y aprobar	01-sep	30-sep	200.000	Junta Directiva	Resolución aprobación		
				Divulgación	03-oct	16-dic	200.000	Gerente	90% asociados enterados		
				Buscar alternativas de convenios	03-oct	30-nov	250.000	Gerente	Más de 10 alternativas		
				Firmar convenios	01-dic	15-dic	300.000	Gerente	Documento formalizado		
				Desarrollar proyecto	17-oct 2005	15-dic 2006	20.000.000	Comité Bienestar	Cumplimiento programa		
	2. Capacitar al personal asociados y directivos	Penetración de Mercado	Mejorar conocimientos	Programar jornadas de capacitación	01-sep 2005	15-dic 2007	12.000.000	Comité Bienestar	Cumplimiento programa		

Objetivo	Estrategia		Metas	Actividades	Tiempo		Recursos	Responsable	INDICADOR DE LOGRO	
	Funcionales	Negocio			Inicio	Final				
4. Invertir en la implementación de nuevos sistemas tecnológicos que faciliten la información a los asociados y a la administración para la toma de decisiones.	1. Adquirir software acorde a las necesidades	Penetración de Mercado	Agilizar el proceso contable y de información	Cotizar softwares	01-jun	29-jul	50.000	Gerente	Más de 5 alternativas	
				Contratar su compra	01-ago	12-ago	20.000.000	Junta Directiva	Contrato firmado	
				Capacitar personal	15-ago	30-sep	100.000	Gerente	100% personal capacitado	
				Implantación	01-sep	16-dic	1.500.000	Gerente	Funcionamiento al 100%	
				Adecuar el software para emitir extractos	03-oct	16-dic	1.200.000	Gerente	Extractos mensuales para todos los asociados	
				Impresión y entrega de extractos	17-ene	seguir	400.000	Gerente	Entrega mensual	
				Adaptar a la pagina web del FEG	01-sep	16-dic	2.500.000	Gerente	Funcionamiento al 100%	
				Capacitación asociados sobre manejo	17-ene 2006	30-mar 2006	1.500.000	Comité Bienestar	90% de los asociados capacitados	
5. Fortalecer la competitividad del FEG mediante un excelente servicio al asociado como Cliente de los servicios de ahorro y crédito para enfrentar a la competencia	1. Capacitar al personal que tiene contacto directo con los asociados	Penetración de Mercado	Mejorar en servicio al cliente	Capacitar personal	02-may	30-may	500.000	Comité Bienestar	100% personal capacitado	
				Indagar al asociado sobre su satisfacción	01-jul	seguir	250.000	Gerente	Opinón de un 50% de los asociados	
	2. Asesoría personalizada al asociado	Penetración de Mercado	Brindar mayor comodidad al asociado a la hora en que busca alternativa financieras	Adecuar modulo para la atención	16-may	30-may	1.200.000	Gerente	Modulo en pleno uso	
				Capacitar personal	16-may	30-may	100.000	Comité Bienestar	100% personal capacitado	
				Iniciar con asesoría	01-jun	seguir	100.000	Gerente	Más de 100 asesorías	
				Evaluar el proceso	01-jul	16-dic	50.000	Gerente	Evaluaciones mensuales	
	3. Agilizar procesos de atención al asociado	Penetración de Mercado	Atender en forma agil y oportuna	Revisión adecuación procesos	15-jun	29-jul	250.000	Junta Directiva	100% de procesos revisados	
				Adiestrar al personal	01-ago	15-ago	150.000	Gerente	100% personal adiestrado	
				Realizar seguimiento	16-ago	30-sep	50.000	Gerente	Cumplimiento programa	
	4. Fijar un buzón de sugerencias y reclamos	Penetración de Mercado	Conocer las ideas o inquietudes de los asociados	Instalar Buzon	16-may	20-may	250.000	Gerente	Buzón instalado	
				Revisión periodica	15-jun	seguir	-	Junta Directiva	Más de 10 sugerencias	
	TOTAL							76.850.000		

Fuente: Esta investigación
Pasto, 2005

8. EVALUACION DEL PLAN

Un Plan Estratégico de Desarrollo debe tener sus propias medidas que permitan evaluar sus resultados, caso contrario se puede convertir en un documento más carente de valor. Los indicadores de gestión son herramientas para el control y seguimiento a las labores gerenciales con base en los cuales se pueden identificar posibles desvíos y aplicar los correspondientes correctivos.

8.1. INDICES DE EFICIENCIA

Miden el cumplimiento de metas con relación a los recursos disponibles.

NOMBRE	FORMULA	ESTANDAR
Rentabilidad sobre activos =	$\frac{\text{Excedentes netos}}{\text{Activo Total}}$	= mayor al IPC

Mide el grado de eficiencia con que se aprovecharon el total de los recursos disponibles.

NOMBRE	FORMULA	ESTANDAR
Capacidad Endeudamiento =	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo Total}}$	= 50%

Refleja la capacidad del Fondo para cubrir sus obligaciones a corto, mediano y largo plazo. Debe tenerse en cuenta a la hora de incrementar los ahorros de los asociados y cuando se vaya adquirir un crédito externo con entidades financieras.

NOMBRE	FORMULA	ESTANDAR
Índice créditos atendidos =	$\frac{\text{No. Créditos atendidos}}{\text{No. Créditos Solicitados}}$	= 85%

Mide el grado de eficiencia y disponibilidad de recursos a la hora de otorgar créditos.

NOMBRE	FORMULA	ESTANDAR
	Asociados Nuevos	

$$\text{Índice incorporación asociados} = \frac{\text{-----}}{\text{Total asociados}} = 10\% \text{ o más}$$

$$\text{Índice de deserción asociados} = \frac{\text{Asociados retirados}}{\text{Total asociados}} = \text{menos del } 10\%$$

Miden el porcentaje de asociados que ingresan y los que se retiran en un periodo determinado. Permiten evaluar el grado de satisfacción de los afiliados.

NOMBRE	FORMULA	ESTANDAR
Índice atención Reclamos	$= \frac{\text{Reclamos solucionados}}{\text{Reclamos totales}} =$	90%

Mide la eficiencia de la administración para solucionar los reclamos de los asociados.

8.2. INDICES DE EFICACIA

Miden el grado de cumplimiento de los objetivos.

NOMBRE	FORMULA	ESTANDAR
Índice cumplimiento Tareas	$= \frac{\text{Acciones Iniciadas}}{\text{Acciones planeadas}} =$	80%

Busca la medición en el cumplimiento del Plan de Acción.

NOMBRE	FORMULA	ESTANDAR
Grado de Eficacia	$= \frac{\text{Objetivos Logrados}}{\text{Objetivos Programados}} =$	90%

Con este indicador se mide la efectividad de la administración frente a sus propios objetivos propuestos.

NOMBRE	FORMULA	ESTANDAR
Indicador Actividades iniciadas	$= \frac{\text{No. Actividades iniciadas}}{\text{No. Actividades Planeadas}} =$	90%

Indicador que mide la efectividad en las operaciones administrativas.

NOMBRE	FORMULA	ESTANDAR
Incremento líneas ahorro	$= \frac{\text{No. Líneas ahorro actual (-) Líneas ahor. Ant.}}{\text{No. Líneas Ahorro anterior}} = 25\%$	
Incremento líneas crédito	$= \frac{\text{No. Líneas crédito actual (-) Líneas créd. Ant.}}{\text{No. Líneas Crédito anterior}} = 30\%$	

Mide el grado de crecimiento en el portafolio de servicios como producto para los asociados

8.3. INDICES DE ACTIVIDAD

Facilitan la medición en el cumplimiento de las actividades programadas.

NOMBRE	FORMULA	ESTANDAR
Índice atención sugerencias	$= \frac{\text{Sugerencias aplicadas}}{\text{Total sugerencias}} = 70\%$	

Busca una medición sobre las sugerencias planteadas por los asociados y su grado de aplicación.

NOMBRE	FORMULA	ESTANDAR
Indice tiempo procesos contables	$= \frac{\text{No. Hrs registro anterior (-) No. Hrs. Registr. actual}}{\text{No. Registro anterior}} = 25\%$	

Mide la agilidad en el registro de las operaciones contables

NOMBRE	FORMULA	ESTANDAR
Indice capacitación	$= \frac{\text{No. Capacitaciones aplicadas}}{\text{No. Capacitaciones proyectadas}} = 90\%$	

Mide el cumplimiento de las actividades formativas.

9. DIFUSIÓN DEL PLAN

Como el Plan Estratégico de Desarrollo para el Fondo de Empleados Goretti, fue una exigencia de la Asamblea General de Asociados, celebrada en marzo de 2004, entonces le corresponde a la Junta Directiva su implementación y difusión, para ello, se debe convocar a una reunión general a todos los integrantes de la Junta y de Control Social, principales y suplentes, al Gerente y a todo el personal que labora en el Fondo para informarles sobre el Plan y para que comprendan cuales son las pretensiones y objetivos que se buscan.

Cumplido el paso anterior, se crearán espacios para la inducción y capacitación del personal y se buscará que todos ellos comprendan con claridad cuales son las acciones que se deben aplicar, e identifiquen su responsabilidad en este proceso de cambio. Con el desarrollo de este paso, se pueden despejar las dudas, como preámbulo a la implementación y desarrollo del Plan.

La correcta ejecución de un Plan Estratégico depende de la formación y aprendizaje que reciban antes y durante el desarrollo del proceso.

Fijar un Cronograma de actividades puede ser la guía para cumplir cabalmente con las actividades que conllevan este proceso.

10. CONCLUSIONES

- .- La formulación de un Plan Estratégico de Desarrollo para el Fondo de Empleados Goretti, es una verdadera herramienta administrativa que le va facilitar el cumplir con su Misión y Visión, de acuerdo a sus principios y valores corporativos.
- .- Los Planes Estratégicos tienen validez si cumplen adecuadamente con los pasos para su ejecución e implantación, caso contrario, pierden todo su valor.
- .- La base fundamental para un estudio estratégico es el Diagnóstico, porque es el punto de partida que permite identificar a nivel interno, las Fortalezas y Debilidades, y a nivel externo, las Oportunidades y Amenazas para la correcta formulación de estrategias.
- .- La Formulación Estratégica con base a las diferentes Matrices, permite identificar el enfoque real sobre el cual se deben dirigir las acciones a tomar en las diferentes entidades que las apliquen.
- .- Los Indicadores de Gestión constituyen una herramienta de control para medir el desarrollo de las estrategias.
- .- El Plan de Acción con su correspondiente valoración de los recursos necesarios para su aplicación, constituyen la base cuantitativa sobre la cual se aterrizan los proyectos.

RECOMENDACIONES

Si bien, el Plan Estratégico de Desarrollo en el FEG es aprobado por la Junta Directiva, sin embargo, la función administrativa de ponerlo en práctica y ejecutarlo debe estar en manos del Gerente, quién con el respaldo de la Junta, pone en práctica el Plan, en busca de cumplir con los objetivos programados.

Inicialmente se debe hacer conocer por todos los trabajadores y asociados del Fondo la nueva Visión y Misión de la entidad para que sientan el compromiso hacia su logro.

Para cumplir con las tareas de implantación y ejecución de las estrategias se debe:

- .- Adecuar la entidad para que pueda cumplir las estrategias.
- .- Organizar y distribuir los recursos necesarios para la puesta en marcha de las estrategias.
- .- Fijar las políticas y procedimientos que conduzcan las estrategias.
- .- Motivar al personal para que se comprometa en el logro de los objetivos.
- .- Establecer mecanismos de información y operación que faciliten el desarrollo de las actividades.
- .- Diseñar programas de seguimiento que permitan el mejoramiento continuo.
- .- Realizar los ajustes necesarios que resulten de la puesta en marcha del Plan.
- .- La persona encargada del desarrollo del Plan debe estar al frente de este proceso y ejercer un visible liderazgo que conduzca su ejecución.

Evaluar la ejecución durante el desarrollo del Plan permite detectar desviaciones que pueden ser ajustadas aplicando los correctivos necesarios. Con esta acción se hacen los cambios de políticas, presupuestos y ajustes en el personal. Los Indicadores de Gestión pueden ser una buena base de medición.

La supervisión al desarrollo del plan es una actividad continua con la cual se pretende detectar cambios para establecer los ajustes necesarios dentro del proceso de una administración estratégica.

BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN NACIONAL DE FONDOS DE EMPLEADOS ANALFE. Actualización de Normas para Fondos de Empleados. Santafé de Bogotá : ANALFE, 2001. 264 p.

BRAVO RAMÍREZ, Fabio Ivan; BUCHELLY GUEVARA, Jesús Fernando y GUERRERO FAJARDO, Mario Ricardo. Estudio de Factibilidad para la Conversión del Fondo de Empleados Goretti en Cooperativa "COOPEGOR". San Juan de Pasto, 1997, 287 p. Trabajo de Grado (Tecnología en Administración Financiera). Institución Universitaria CESMAG. Facultad de Ciencias Administrativas. Programa de Administración Financiera.

DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. 5 ed. México : Prentice-Hall, 1997. 355 p.

ERAZO MORA, Ana Silvia; CALVACHE PORTILLA, Martha Lucia y CHAMORRO HORMAZA, Patricia. Reestructuración Administrativo – Financiera del Fondo de Empleados Goretti. San Juan de Pasto, 1988, 247 p. Trabajo de Grado (Tecnología en Administración Financiera). Institución Universitaria CESMAG. Facultad de Ciencias Administrativas. Programa de Administración Financiera.

FONDO DE EMPLEADOS GORETTI. Reglamento de Ahorro y Crédito. San Juan de Pasto, 2000. 26 p.

_____. Estatutos. San Juan de Pasto, 2003. 28 p.

HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración Estratégica un Enfoque Integrado. 3 ed. Santafé de Bogotá : Mc Graw Hill, 1996. 540 p.

MARIN ARANGO, Edwin. Como Hacer Cooperativismo Empresas del Futuro. Medellín : COOIMPRESOS, 1997. 247 p.

SALLENAVE, Jean Paúl. Gerencia y Planeación Estratégica. Santafé de Bogotá : Norma, 1990. 283 p.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 8 ed. Bogotá : 3R Editores, 2003. 416 p.

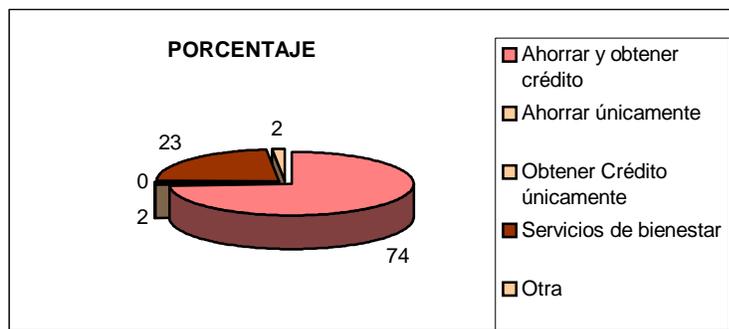
THOMPSON, Arthur. Administración Estratégica : Textos y Casos. México : Mc Graw Hill – Interamericana de Editores, 2004. 845

ANEXOS

ANEXO A Encuesta realizada a asociados del FEG

Pregunta 1. Porque razón se afilió al Fondo de Empleados?

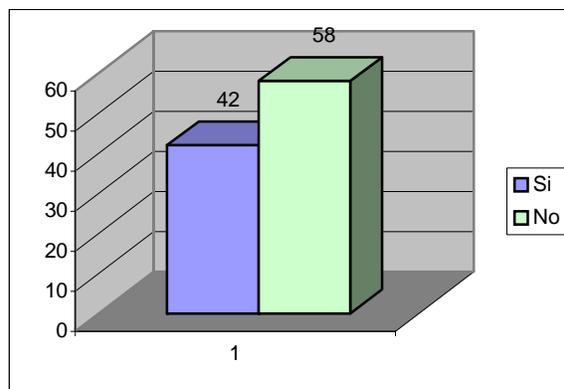
OPCIONES	FRECUENCIA	%
Ahorrar y obtener crédito	45	74
Ahorrar únicamente	1	2
Obtener Crédito únicamente	0	0
Servicios de bienestar	14	23
Otra	1	2
Totales	61	100



Pregunta 2. Le gustaría ser parte activa de la administración y control del FEG?

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	21	42
No	29	58
Totales	50	100

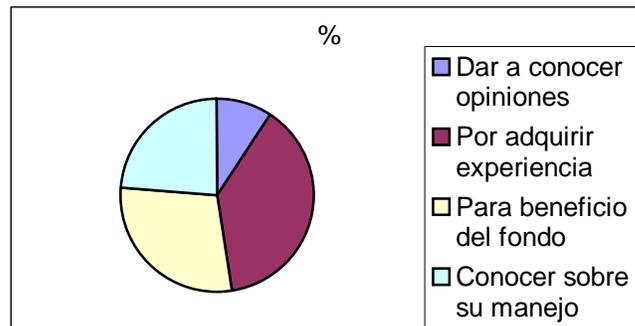
GRAFICO OPCIONES - PORCENTAJE



Por que si?

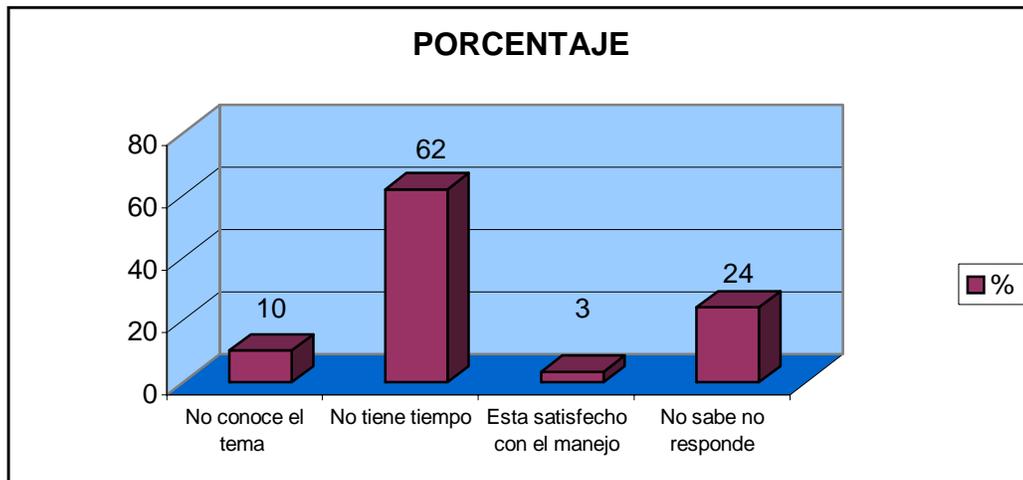
OPCIONES	FRECUENCIA	%
Dar a conocer opiniones	2	10
Por adquirir experiencia	8	38
Para beneficio del fondo	6	29
Conocer sobre su manejo	5	24
Totales	21	100

GRAFICO OPCIONES - PORCENTAJE



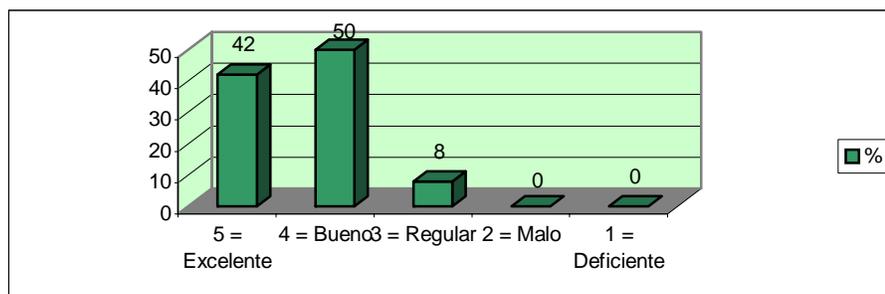
Por que no?

OPCIONES	FRECUENCIA	%
No conoce el tema	3	10
No tiene tiempo	18	62
Esta satisfecho con el manejo	1	3
No sabe no responde	7	24
Totales	29	100



Pregunta 3. Califique de 1 a 5 el sistema de información del FEG

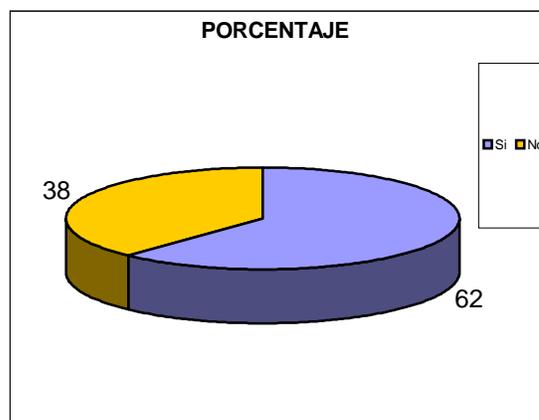
OPCIONES	FRECUENCIA	%
5 = Excelente	21	42
4 = Bueno	25	50
3 = Regular	4	8
2 = Malo	0	0
1 = Deficiente	0	0
Totales	50	100



II. INFORMACION SOBRE EL SERVICIO Y EL NIVEL COMPETITIVO

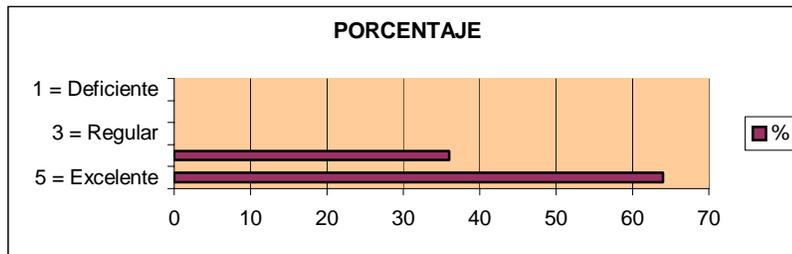
Pregunta 4. Conoce todos los servicios que ofrece el fondo?

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	31	62
No	19	38
Totales	50	100



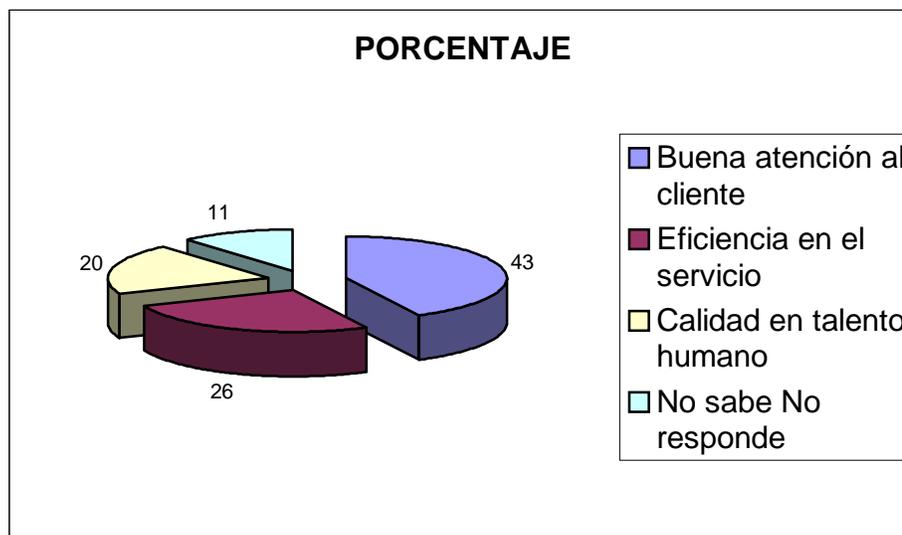
Pregunta 5. Califique de 1 a 5 la atención al asociado en el FEG.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
5 = Excelente	32	64
4 = Bueno	18	36
3 = Regular		0
2 = Malo		0
1 = Deficiente		0
Totales	50	100



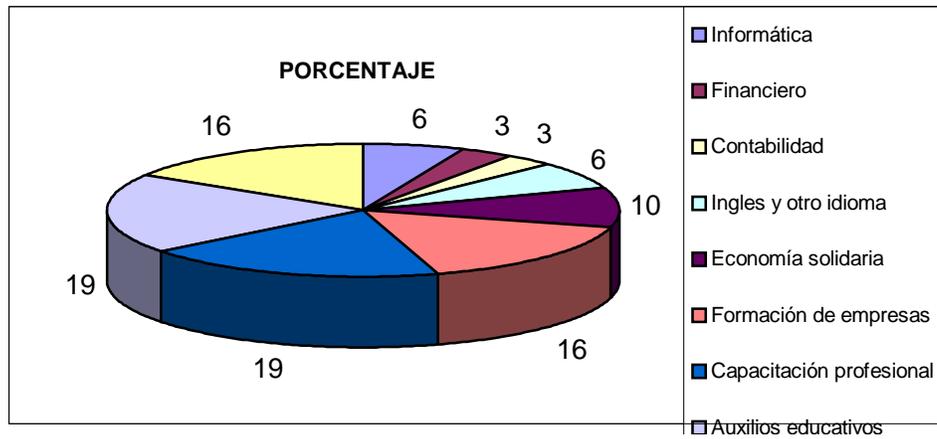
Por que?

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Buena atención al cliente	26	43
Eficiencia en el servicio	16	26
Calidad en talento humano	12	20
No sabe No responde	7	11
Totales	61	100



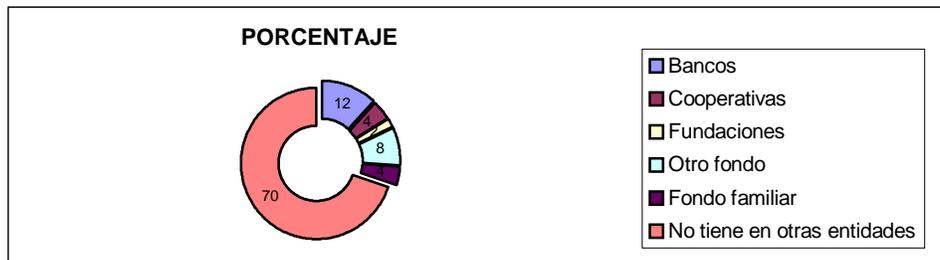
Pregunta 6. Que clase de servicios educativos considera que debe implementar el FEG?

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Informática	2	6
Financiero	1	3
Contabilidad	1	3
Ingles y otro idioma	2	6
Economía solidaria	3	10
Formación de empresas	5	16
Capacitación profesional	6	19
Auxilios educativos	6	19
Otro	5	16
Totales	31	100



Pregunta 7. Tiene actualmente ahorros con entidades diferentes al Fondo?

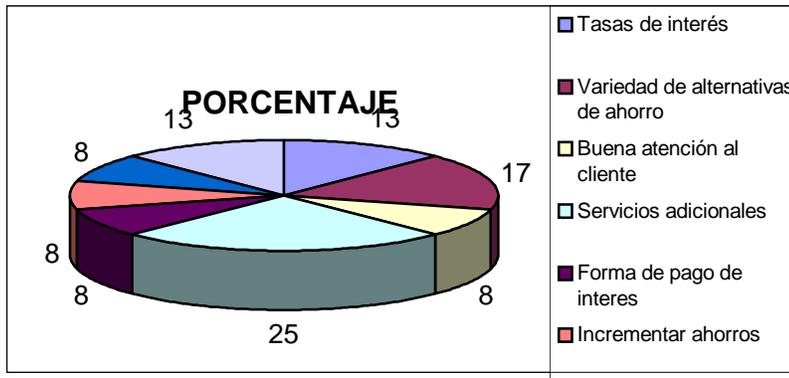
OPCIONES	FRECUENCIA	%
Bancos	6	12
Cooperativas	2	4
Fundaciones	1	2
Otro fondo	4	8
Fondo familiar	2	4
No tiene en otras entidades	35	70
Totales	50	100



En caso afirmativo, por qué ahorra en entidades diferentes del Fondo FEG?

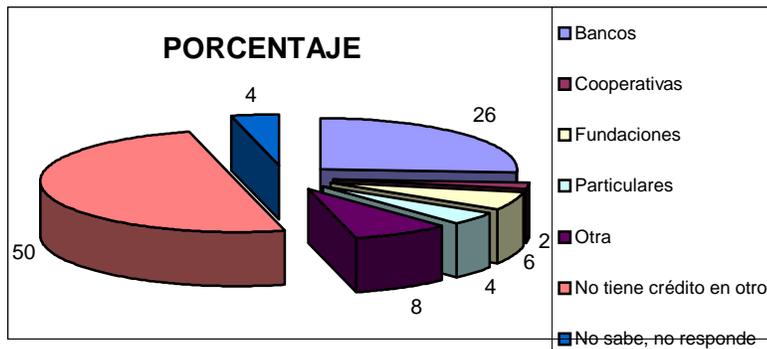
OPCIONES	FRECUENCIA	%
Tasas de interés	3	13
Variedad de alternativas de ahorro	4	17
Buena atención al cliente	2	8
Servicios adicionales	6	25
Forma de pago de interes	2	8
Incrementar ahorros	2	8
Facilidad para su devolución	2	8
Otro	3	13
No sabe, No responde	0	0
Totales	24	100

*



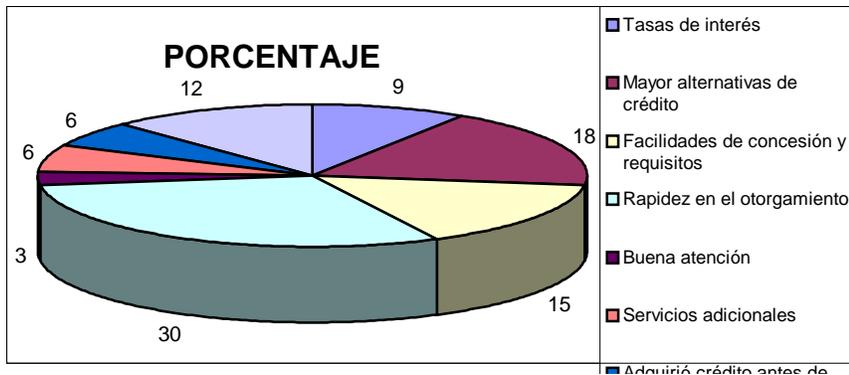
Pregunta 8. Actualmente tiene crédito con entes diferentes al Fondo?

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Bancos	13	26
Cooperativas	1	2
Fundaciones	3	6
Particulares	2	4
Otra	4	8
No tiene crédito en otros	25	50
No sabe, no responde	2	4
Totales	50	100



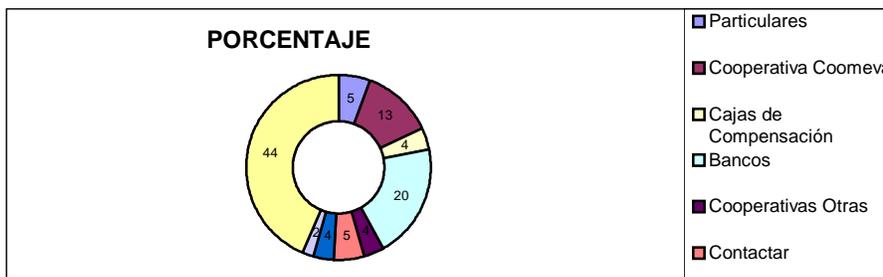
Razones por las que decidió adquirir crédito con otras entidades

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Tasas de interés	3	9
Mayor alternativas de crédito	6	18
Facilidades de concesión y requisitos	5	15
Rapidez en el otorgamiento	10	30
Buena atención	1	3
Servicios adicionales	2	6
Adquirió crédito antes de pertenecer al fondo	2	6
Otra	4	12
Totales	33	100



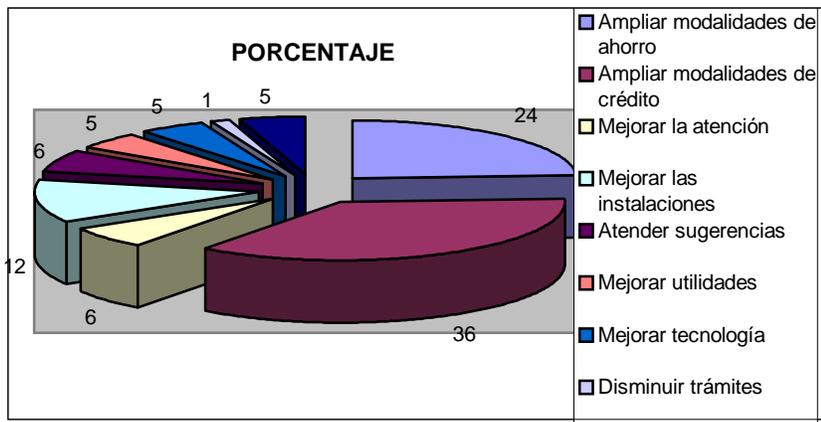
Pregunta 9. Cual cree, es el mayor competidor para el Fondo?

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Particulares	3	5
Cooperativa Coomeva	7	13
Cajas de Compensación	2	4
Bancos	11	20
Cooperativas Otras	2	4
Contactar	3	5
Mundo mujer	2	4
Profuturo (Fondo no oficial)	1	2
No sabe, no responde	24	44
Totales	55	100



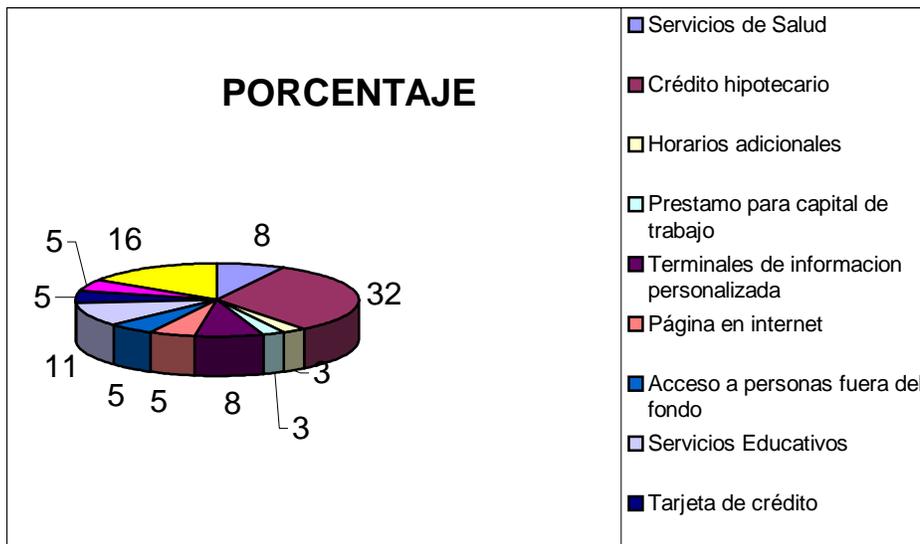
Pregunta 10. Que cree que le hace falta al fondo para mejorar el servicio?

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Ampliar modalidades de ahorro	20	24
Ampliar modalidades de crédito	30	36
Mejorar la atención	5	6
Mejorar las instalaciones	10	12
Atender sugerencias	5	6
Mejorar utilidades	4	5
Mejorar tecnología	4	5
Disminuir trámites	1	1
Otra	4	5
Totales	83	100



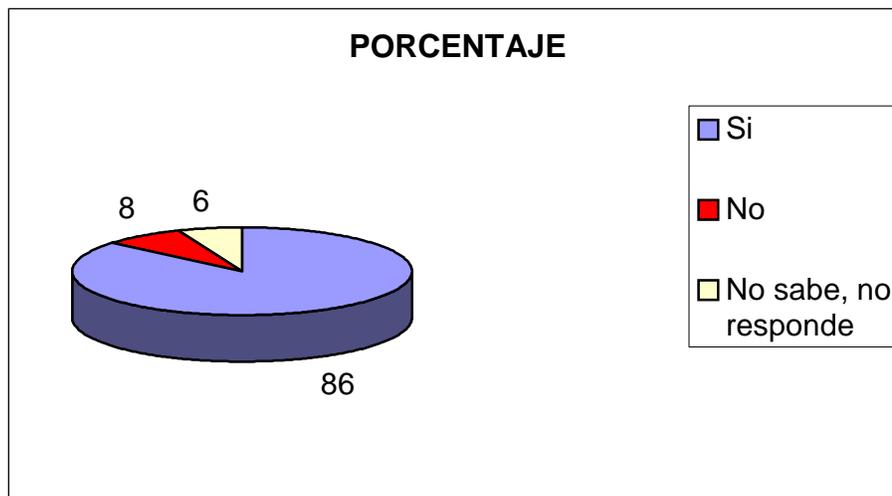
Pregunta 11. Que nuevos servicios sugeriría que implemente el FEG.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Servicios de Salud	3	8
Crédito hipotecario	12	32
Horarios adicionales	1	3
Prestamo para capital de trabajo	1	3
Terminales de informacion personalizada	3	8
Página en internet	2	5
Acceso a personas fuera del fondo	2	5
Servicios Educativos	4	11
Tarjeta de crédito	2	5
Seguro de vida	2	5
Otros	6	16
Totales	38	100



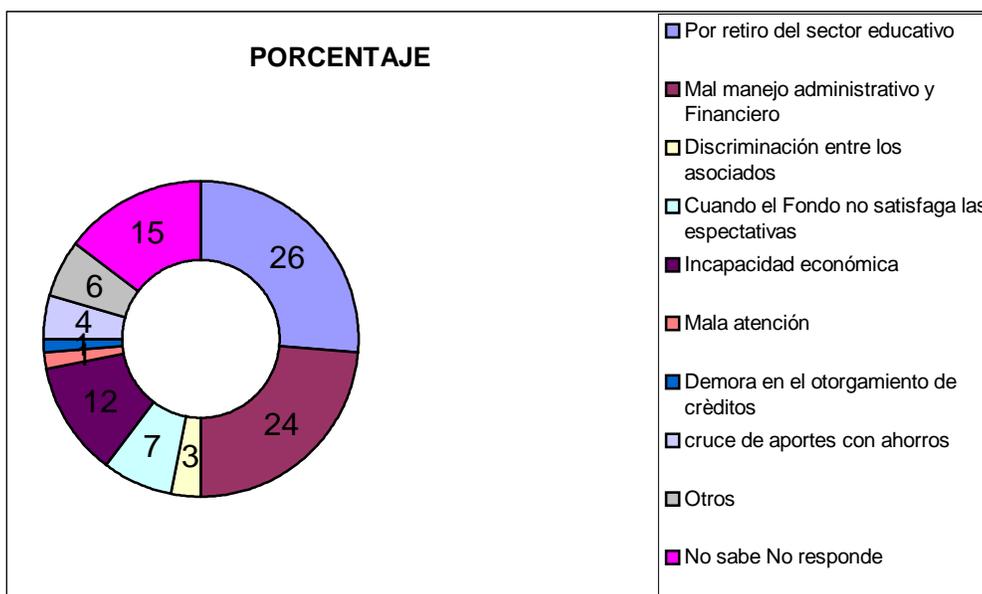
Pregunta 12. Importancia de disponibilidad de un sistema de sugerencias y reclamos.

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	43	86
No	4	8
No sabe, no responde	3	6
Totales	50	100



Pregunta 13. Por que causas se retiraría del Fondo?

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Por retiro del sector educativo	18	26
Mal manejo administrativo y Financiero	16	24
Discriminación entre los asociados	2	3
Cuando el Fondo no satisfaga las expectativas	5	7
Incapacidad económica	8	12
Mala atención	1	1
Demora en el otorgamiento de créditos	1	1
cruce de aportes con ahorros	3	4
Otros	4	6
No sabe No responde	10	15
Totales	68	100



Anexo B Datos de formato de afiliación de asociados

Cuadro 14. Estrato

Opcion	Frecuencia	%
1	4	7
2	19	31
3	18	30
4	7	11
NS/NR	2	3
Totales	50	82

Cuadro 14a . Edad de los asociados en años

Opcion	Frecuencia	%
menor a 25	1	2
26 a 30	4	8
31 a 35	4	8
36 a 40	6	12
41 a 45	8	16
46 a 50	8	16
51 a 55	7	14
56 a 60	9	18
Mas de 60 años	3	6
Totales	50	100

Cuadro 15 Tipo de Contrato

Opcion	Frecuencia	%
Indefinido o Nombramiento	29	58
Termino Fijo	13	26
Provisional	2	4
Prestación de servicios	3	6
No sabe, No responde	3	6
Totales	50	100

Cuadro 16. Duración del Contrato

Opcion	Frecuencia	%
Menor a un año	8	16
Un año	13	26
Indefinido	27	54
Pensionado	2	4
Totales	50	100

Cuadro 17. Sueldo devengado

Opcion	Frecuencia	%
Hasta 1 SMMLV	7	14
De 1 a 2 SMMLV	19	38
De 2 a 3 SMMLV	2	4
De 3 a 4 SMMLV	14	28
Mas de 4 SMMLV	6	12
No sabe, No responde	2	4
Totales	50	100

Cuadro 18. Vinculación en otras empresas

Opcion	Frecuencia	%
Si	6	12
No	44	88
Totales	50	100

Cuadro 19. Nivel educativo

Opcion	Frecuencia	%
Primarios	6	12
Secundarios	2	4
Tecnológico	5	10
Profesional	17	34
Postgrados y Especializa	16	32
Doctorados	0	0
No sabe, no responde	4	8
Totales	50	100

Cuadro 21. Estado civil

Opcion	Frecuencia	%
Casado	30	60
Soltero	12	24
Viudo	2	4
Separado o Divorciado	5	10
Union libre	1	2
Totales	50	100

Anexo C. Encuestas sobre Plan de Vivienda Realizado por el FEG

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Docente	82	47%
Administrativo	93	53%
TOTAL	175	100%

SECCION Y O DEPENDENCIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
I.U. Cesmag	79	45%
Pres,Prim, Colegio M.G.	55	31%
ISFA Y Asociación	35	20%
Fuera de la Institución	6	3%
TOTAL	175	100%

COMPOSICION FAMILIAR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No Person 1	1	1%
No Person 2	9	5%
No Person 3	31	18%
No Person 4	45	26%
No Person 5	31	18%
Mas de 5 Per	27	15%
En Blanco	31	18%
TOTAL	175	100%

PERSONAL DEL GRUPO FAMILIAR QUE DEVENGAN INGRESOS

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No. Person 1	34	19%
No. Person 2	96	55%
No. Person 3	20	11%
No. Person 4	9	5%
No. Person 5	2	1%
En Blanco	14	8%
TOTAL	175	100%

MONTO INGRESO MENSUAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 0- \$500,000	18	10%
De \$500,001-\$1000,000	48	27%
De \$1000,001-\$2,000,000	59	34%
De \$2,000,001-\$3,000,000	27	15%
De \$3,000,001-\$4,000,000	8	5%
Mas de \$4,000,000	7	4%
En Blanco	8	5%
TOTAL	175	100%

SITUACION ACTUAL DE SU VIVIENDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Casa propia	69	39%
Casa paterna	32	18%
Paga arriendo de 100 mil a 300 mil peso	26	15%
Paga arriendo de 300 mil pesos	11	6%
Paga anticres de 1 millon a 5 millones	3	2%
Paga anticres mas de 5 millones	13	7%
otro	18	10%
En blanco	3	2%
TOTAL	175	100%

ESTA INTERESADO EN FORMAR PARTE DE UN PLAN DE VIVIENDA

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	157	90%
No	15	9%
En blanco	3	2%
	175	100%

CAPACIDAD DE CUOTA INICIAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cesantias	74	32%
Entre 1 millon y 5 millones		
Mas de 5 Millones		
Crédito FEG	66	29%
Entre 1 millon y 5 millones		
Mas de 5 Millones		
Otros Créditos	9	4%
Entre 1 millon y 5 millones		
Mas de 5 Millones		
Ahorro Familiar	53	23%
Entre 1 millon y 5 millones		
Mas de 5 Millones		
En Blanco	29	13%
TOTAL	231	100%

CAPACIDAD DE PAGO MENSUAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 50 a 100 mil pesos	30	17%
De 100 a 200 mil pesos	79	45%
Mas de 200 mil pesos	49	28%
En blanco	17	10%
TOTAL	175	100%

SE COMPROMETE A LABORES DE AUTOCONSTRUCCION FINES DE SEMANA

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	110	63%
No	48	27%
En Blanco	17	10%
TOTAL	175	100%

Anexo D. Encuesta asociados del FEG

**FONDO DE EMPLEADOS GORETTI
UNIVERSIDAD DE NARIÑO
Formulación del Plan Estratégico de Desarrollo**

ENCUESTA PARA ASOCIADOS

OBJETIVO: Obtener información complementaria de los asociados así como su nivel de conocimiento, percepción y expectativas sobre los servicios que ofrece el FEG.

I. INFORMACIÓN GENERAL

1. Por qué razón se afilió al Fondo de Empleados?

- Ahorrar y obtener crédito
 - Ahorrar únicamente
 - Obtener Créditos únicamente
 - Servicios de bienestar
 - Otra
- Cuál? _____

2. Le gustaría ser parte activa de la administración y control del FEG?

SI NO

Por qué? _____

3. Califique de 1 a 5 el sistema de información del FEG.

Excelente		Regular		Malo
5	4	3	2	1

II. INFORMACIÓN SOBRE EL SERVICIO Y EL NIVEL COMPETITIVO

4. Conoce todos los servicios que ofrece el fondo?

SI NO

5. Califique de 1 a 5 la atención al asociado en el FEG?.

Excelente		Regular		Malo
5	4	3	2	1

Por qué? _____

6. Que clase de servicios educativos considera debe implementar el FEG?

- a). _____
- b). _____
- c). _____

7. Tiene actualmente ahorros con otras entidades diferentes al Fondo?

SI NO

En caso afirmativo responda:

Con qué clase de entidades?

Bancos Cooperativas Fundaciones Otra

Cual? _____

Por qué ahorra en esas entidades? (Puede marcar una o varias alternativas)

- Tasas de interés
- Variedad de alternativas de ahorro
- Buena atención al cliente
- Servicios adicionales
- Otra Cuál? _____.

1. Tiene actualmente crédito con otros entes diferentes al Fondo? SI NO

En caso afirmativo responde:

Con qué clase de entidades?

- Bancos Cooperativas Fundaciones Particulares
Otra Cuál? _____.

Por qué razón decidió adquirir crédito con ellas? (Puede marcar una o varias alternativas)

- Tasas de interés
- Mayor alternativas de crédito
- Facilidades en la concesión y requisitos
- Rapidez en el otorgamiento
- Buena atención al cliente
- Servicios adicionales
- Otra Cuál? _____.

2. Quién cree, es la mayor competencia del Fondo? _____.

3. Qué cree que le hace falta al fondo para mejorar el servicio? (Puede marcar una o varias alternativas)

- Ampliar las modalidades de Ahorro
 - Ampliar las líneas de Crédito
 - Mejorar la atención al asociado
 - Mejorar las instalaciones
 - Atendiendo sugerencias
 - Otra
- Cuál? _____

4. Qué nuevos servicios sugeriría que implemente el FEG?

- a). _____
- b). _____
- c). _____

5. Considera importante que el FEG tenga disponible un sistema de sugerencias y reclamos?
SI NO

6. Por que causas se retiraría del Fondo?

- a). _____
- b). _____
- c). _____

MUCHAS GRACIAS!