

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA CAJA DE COMPENSACIÓN
FAMILIAR “COMFAMILIAR TUMACO”, PARA EL PERIODO
2007- 2010.**

JESUS ROBERTO BENAVIDES ESTUPIÑAN
JOHANNA CASANOVA PEÑARREDONDA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2007

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA CAJA DE COMPENSACIÓN
FAMILIAR “COMFAMILIAR TUMACO”, PARA EL PERIODO
2007-2010.**

JESUS ROBERTO BENAVIDES ESTUPIÑAN
JOHANNA CASANOVA PEÑARREDONDA

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar el título de Administrador
de Empresas.

Asesor
Dr. CARLOS ARTURO RAMIREZ
Docente

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2007

“Las ideas y conclusiones aportadas en el Trabajo de Grado son de responsabilidad exclusiva de sus Autores”

Artículo 1º del Acuerdo No. 324 del 11 de octubre de 1996, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación

Dr. Carlos Arturo Ramírez
Asesor

Dr. Carlos Ojeda
Jurado

Dr. Nelson Armando Mora Gómez
Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2007.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

La Universidad de Nariño por brindarnos el complemento académico para formarnos como unos profesionales de éxito.

A todos los docentes de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas que intervinieron en nuestro proceso de formación universitaria, por proporcionarnos las bases necesarias para enfrentarnos a un mundo de cambios.

Agradecimiento especial al Dr. Carlos Arturo Ramírez, asesor, guía y maestro de nuestro trabajo de grado.

A la Dra. Tulia Carabalí directora regional de Comfamiliar Tumaco, quien nos permitió realizar nuestro trabajo de grado en la entidad que ella dirige y quien depositó su confianza en nosotros.

Nuestras familias y seres queridos que nos colaboraron de una u otra forma en el desarrollo de nuestro trabajo de grado.

DEDICATORIA

A Jehová Dios,
Por colocar en mi camino las personas adecuadas
Que a través de el, me mostraron el camino a seguir.
A mis padres,
Juana Isabel Peñarredonda y Julio Edgardo Casanova
Por su amor incondicional e inagotable.
A mi novio,
Javier Isaac Burbano
Por todo su amor, por escucharme en el momento que mas lo necesite
A mis amigos,
Que en el momento que estuve lejos de mis seres queridos;
Fueron mi familia y en especial a Ángela que ha sido mi segunda madre.
Gracias a todos por estar ahí presentes
En cada instante y momento de mi vida
Gracias.

Con Amor

JOHANNA CASANOVA PEÑARRREDONDA

DEDICATORIA

Esta meta cumplida de mi vida la dedico,
Primero que todo, al ser supremo que guía e ilumina mi camino ya que sin el no
podría ser posible culminar.

A mis padres,
Gloria Benavides y Rigoberto Erazo por brindarme su apoyo incondicional,
paciencia, esmero y consejos para ser de mí una persona de bien.

A mis Hermanos,
Richard Fernando y Clara Isabel Erazo Benavides por haberme aguantado tanto
tiempo.

Por darme animo cuando lo necesitaba y brindarme todo su apoyo.

A mis abuelos,
Rodolfo Benavides y Clara Estupiñán QEPD que desde el cielo siempre me
protegen y me acompañan en los momentos más difíciles de mi vida.

A mi novia,
Johana Cortes Hurtado por quererme con todos los defectos que tengo por
impulsarme cuando desmayaba por darme su apoyo y su amor.

A mis amigos
Que siempre me alentaron para seguir adelante en especial a Ángela y Johanna
por darme su apoyo y mucho animo, y a todos los que hicieron posible que este,
mi sueño y meta se cumpliera.

Con mucho cariño,

JESUS ROBERTO BENAVIDES ESTUPIÑAN

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN	13
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2. JUSTIFICACIÓN	16
3. OBJETIVOS	17
3.1 OBJETIVO GENERAL	17
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
4. MARCO DE REFERENCIA	18
4.1 MARCO TEÓRICO	18
4.1.1 Definición de Planeación Estratégica	18
4.1.2 Características de un Plan Estratégico	18
4.1.3 Proceso de Planeación Estratégica	18
4.1.4 Los Estrategas	20
4.1.5 Principios Corporativos	20
4.1.6 El Diagnóstico Estratégico	20
4.1.7 Cultura Corporativa	20
4.1.8 Auditoria Interna	20
4.1.9 Auditoria Externa	20
4.1.10 Análisis DOFA	21
4.1.11 Análisis de Vulnerabilidad	22
4.1.12 El Direccionamiento Estratégico	22
4.1.13 Opciones Estratégicas	22
4.1.14 Formulación Estratégica	23
4.1.15 Índices de Gestión	23
4.1.16 Difusión del Plan	23
4.2 MARCO CONCEPTUAL	24
4.2.1 Planeación Estratégica	24
4.2.2 Diagnóstico Estratégico	24
4.2.3 Fortalezas	24
4.2.4 Debilidades	24
4.2.5 Oportunidades	24
4.2.6 Amenazas	24
4.2.7 Principios Organizacionales	24
4.2.8 Visión	24
4.2.9 Misión	24
4.2.10 Objetivos Globales	25
4.2.11 Proyectos Estratégicos	25
4.2.12 Estrategias	25

4.2.13 Planes de Acción	25
4.2.14 Monitoria Estratégica	25
4.2.15 Índice de Desempeño Esperado	25
4.2.16 Índice de Desempeño Alcanzado	25
4.2.17 Índice de Gestión	25
4.2.18 Diagnóstico Interno	25
4.2.19 Diagnóstico Externo	25
5. METODOLOGÍA	26
5.1 TIPO DE ESTUDIO	26
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	26
5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	26
5.3.1 Fuentes Primarias	26
5.3.2 Fuentes Secundarias	26
6. PRESENTACIÓN DE LA ENTIDAD	27
6.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	27
6.2 MISIÓN	29
6.3 VISIÓN	29
6.4 VALORES CORPORATIVOS	29
6.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	30
6.6 LOGO	31
7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	32
7.1 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	32
7.2 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)	34
7.2.1 Capacidad Directiva	34
7.2.2 Capacidad Competitiva	35
7.2.3 Capacidad Financiera	37
7.2.4 Capacidad del Talento Humano	37
7.2.5 Capacidad Tecnológica	38
7.2.6 Matriz de Impacto de la Capacidad Interna (PCI)	39
7.2.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI	40
7.3 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO (POAM).	42
7.3.1 Análisis del Entorno Económico	42
7.3.2 Análisis del Entorno Político -Jurídico	43
7.3.3 Análisis del Entorno Social	46
7.3.4 Análisis del Entorno Tecnológico	47
7.3.5 Análisis del Entorno Competitivo	48
7.3.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	49
7.4 ANÁLISIS COMPETITIVO DE COMFAMILIAR TUMACO	51
7.4.1 Diamante Estratégico de Michael Porter	51
7.4.2 Análisis del Perfil Competitivo – Matriz (MPC)	53
7.5 ANÁLISIS DOFA	56
7.6 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	58

8.	REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	61
8.1	DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO	61
8.2	MISIÓN	61
8.3	VISIÓN	61
8.4	VALORES CORPORATIVOS	61
8.5	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	63
8.6	POLÍTICA DE CALIDAD	63
8.7	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	64
9.	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	65
9.1	MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN PEEA.	65
9.2	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	68
9.3	MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON BCG	70
9.4	MATRIZ DE POLITICA DIRECCIONAL MPD	72
9.5	MATRIZ INTERNA – EXTERNA IE	73
9.6	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA MCPE	75
9.7	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS	76
10.	PROYECTOS ESTRATÉGICOS	79
11.	ÍNDICES DE GESTIÓN	83
11.1	ÍNDICES DE EFICACIA	83
11.2	ÍNDICES DE EFICIENCIA	83
11.3	ÍNDICES DE IMPACTO	84
12.	DIFUSIÓN DEL PLAN	87
13.	CONCLUSIONES	88
14.	RECOMENDACIONES	89
	BIBLIOGRAFÍA	90
	ANEXOS	91

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. Matriz de Impacto de la Capacidad Interna para Comfamiliar Tumaco.	40
Cuadro 2. Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI) para Comfamiliar Tumaco.	41
Cuadro 3. Matriz de Impacto (POAM) para Comfamiliar Tumaco.	49
Cuadro 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) para Comfamiliar Tumaco.	50
Cuadro 5. Matriz del Perfil Competitivo (MPC).	55
Cuadro 6. Matriz DOFA Comfamiliar Tumaco.	57
Cuadro 7. Análisis de Vulnerabilidad para Comfamiliar Tumaco.	58
Cuadro 8. Análisis Comparativo Venta de servicio en millones de pesos En el periodo 2004 y 2005 para Comfamiliar Tumaco.	68
Cuadro 9. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica MCPE para Comfamiliar Tumaco.	76
Cuadro 10. Índice de Eficacia para Comfamiliar Tumaco.	83
Cuadro 11. Índice de Eficiencia para Comfamiliar Tumaco.	83
Cuadro 12. Índice de Impacto para Comfamiliar Tumaco.	84
Cuadro 13. Plan de Acción 2007 – 2010 para Comfamiliar Tumaco.	85

LISTA DE FIGURAS

Pág.		
	Figura 1. Proceso de Planeación Estratégica	19
	Figura 2. Organigrama General de Comfamiliar Nariño	30
	Figura 3. Logo de Comfamiliar Nariño	31
	Figura 4. Escenario Competitivo de Porter	51
	Figura 5. Análisis de Vulnerabilidad – Cuadrantes para Comfamiliar Tumaco.	59
	Figura 6. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEEA para Comfamiliar Tumaco.	67
	Figura 7. Matriz de la Gran Estrategia para Comfamiliar Tumaco.	69
	Figura 8. Estrategias según Cuadrante – Matriz de la Gran Estrategia Comfamiliar Tumaco.	70
	Figura 9. Matriz de Portafolio de Productos o servicios para Comfamiliar Tumaco.	71
	Figura 10. Matriz de Política Direccional para Comfamiliar Tumaco.	73
	Figura 11. Matriz Interna – Externa IE, para Comfamiliar Tumaco.	74

LISTADO DE GRÁFICOS

Pág.

Grafico 1. Cuota Monetaria.	42
Grafico 2. Población Afiliada al Régimen Subsidiado de Salud.	45
Grafico 3. Participación de las Cajas de Compensación Familiar en el Régimen contributivo de Salud.	46

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo A. Entrevista para la Dirección Regional de Comfamiliar Tumaco .	92
Anexo B. Entrevista para Empleados Operativos y Administrativos de Comfamiliar Tumaco.	94
Anexo C. Encuesta para Clientes Externos de Comfamiliar Tumaco.	95

RESUMEN EJECUTIVO

La Caja de Compensación Familiar Comfamiliar Tumaco es una entidad privada sin ánimo de lucro organizada como corporación de carácter civil, vigilada por el estado a través de la Superintendencia del Subsidio Familiar, encargada de prestar Servicios de Salud, Educación, Vivienda, Recreación, Capacitación, Atención a la Niñez y Subsidio familiar.

En la actualidad la entidad no posee una planeación estratégica efectiva. Se dio a conocer este resultado, por medio de la descripción detallada de la situación o problemática que esta presentando la entidad a través de esta investigación.

Por tal motivo se presenta el Plan Estratégico Corporativo 2007 – 2010, con el fin de dar solución a dicha problemática.

Por lo tanto la entidad aportó la información para el desarrollo del diagnóstico interno de la empresa y las áreas que la componen; de igual manera se estableció contacto con los clientes externos a través de encuestas de quienes se obtuvo la información pertinente para realizar el diagnóstico externo. Estos diagnósticos facilitaron la construcción de las matrices, tales como la MEFI y la MEFE que prestaron un apoyo para la construcción de la matriz M.P.C.

Una vez se estableció con puntualidad y confiabilidad del caso la necesidad de un trabajo concienzudo de realizar el plan estratégico para Comfamiliar Tumaco, se trazaron los lineamientos determinantes para la construcción del mismo; objetivos concretos, reales y realizables a corto y mediano plazo; estrategias para lograr los mismos en aras, no solo de un mayor posicionamiento, si no con la intención de brindar un excelente servicio tanto para sus clientes externo como internos. Para lograr este cometido con la seguridad que se necesitaba, se apoyo en matrices como la: DOFA, La cual estableció un proceso comparativo y evaluativo donde es completada la información para elaborar un Perfil de Capacidad Interna PCI, el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) el cual dio paso a la matriz de Boston que posibilitaron las matrices que orientarían al plan estratégico.

Con la implementación de este plan Comfamiliar Tumaco lograra mejorar muchas falencias, las cuales han hecho decaer su buen nombre y reducido su posicionamiento, también le permitirá alcanzar la calidad y el nivel competitivo que requiere para cumplir con su naturaleza.

ABSTRACT

The Compensatory-Family Corporation Comfamiliar of Tumaco is a private Society without profit and It is organized as corporation of social character, It is keeping guard by the State through the Superintendence of the Family Subsidy entrusted of offering Health, Education, Housing, Recreation, Training, Childhood Attention and family Subsidy.

Nowadays, the society doesn't have an effective strategic planning. It was given know this result, by means of the detailed description of the situation or problematic that this presenting the society through this research.

For such reason the Corporate-Strategic Plan is being presented 2007 - 2010, with the purpose of solving this problem.

Therefore the society contributed the information for the development of the internal diagnosis of the company and the areas that compound It; in the same It was established contact with the external clients, also We applied some surveys to get information for carrying out the external diagnosis. These diagnoses facilitated the construction of the matrix, such as the MEFI and the MEFE that served of supporting for the construction of the matrix M.P.C.

It was established the reliable necessity of balanced work for carrying out the strategic plan for Comfamiliar of Tumaco, We defining limits for the construction of It; We established concrete-realizable and real objectives in short-medium term; strategies to achieve the same ones with the purpose of getting a major positioning, nevertheless the real intention was offer an excellent service for external and inner clients. To achieve the goal It was used the matrix as: DOFA, which established a comparative and evaluative process where the information is completed to elaborate a Profile of Internal Capacity PCI, the Profile of Opportunities and Threats of the Means (POAM) which served for using the matrix of Boston that facilitated the matrix that could guide at the strategic plan.

With the implementation of this plan Comfamiliar of Tumaco It will be improved many failures, which have made demerit its good name and reduced its positioning, also It will allow it reaching quality and the competitive level that it needs to fulfil its nature.

INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

La Planeación Estratégica es una herramienta que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

La realización de este trabajo constituye un aporte importante que le permitirá a La Caja de Compensación "COMFAMILIAR" Tumaco, fortalecer su imagen institucional, prever las acciones futuras para una acertada toma de decisiones y poder ser comparativa y competitiva ante las demás Cajas de Compensación Familiar existentes en nuestro país.

1. DEFINICION DEL PROBLEMA

Elaboración de un Plan Estratégico Corporativo para La Caja de Compensación “COMFAMILIAR TUMACO” para el periodo 2007 – 2010.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta los constantes cambios que se presentan en el ambiente empresarial, tanto en organizaciones públicas como privadas; se hace vital anticiparse al futuro para que dichos cambios inesperados no afecten el normal desenvolvimiento de las actividades cotidianas de la organización, así como asegurarse que no se afecte el desarrollo de sus procesos administrativos.

Las Cajas de Compensación Familiar son corporaciones sin ánimo de lucro y están estructuradas para canalizar los aportes de empleadores públicos y/o privados hacia el pago del subsidio familiar, bajo la modalidad de servicios, especies o dinero.

Al iniciar su actividad La Caja de Compensación Familiar “COMFAMILIAR” Tumaco, no contaba con edificación propia para el normal funcionamiento, además por la ampliación de su portafolio de servicio se vio en la necesidad de ingresar nuevo personal y por ende obligada a la adquisición de una infraestructura para la prestación de sus servicios.

En la actualidad cuenta con sede propia, que se encuentra bien ubicada, pero su diseño y construcción se realizó, sin visionar el crecimiento de la entidad, ya que es un área pequeña y su espacio interior está mal distribuido; por tal motivo se vio en la necesidad de arrendar otras instalaciones cercanas a la sede. Esto da como consecuencia un gasto financiero de más, el cual puede ser utilizado en inversión de otro tipo.

Entre los problemas organizacionales, se encuentra la falta de un organigrama de la entidad a nivel seccional, la cual es fundamental ya que nos indica el rol de cada uno de los miembros que la conforman.

Consecuente al mandato de la Ley 872 del 30 de Diciembre el 2003 y en el proceso del fortalecimiento institucional, la entidad se encuentra en el reto de obtener la Certificación ISO 9001:2000, pero tiene como limitante el no saber exactamente cuál es el panorama general de la situación actual de la entidad, lo cual le impide realizar cualquier acción correctiva y mejorar su competitividad.

Los reglamentos, manuales de procesos y procedimientos, no se encuentran actualizados.

No existe una estabilidad laboral, lo que repercute en la falta de pertenencia de los colaboradores hacia la entidad. Y por lo tanto no existe una cultura de servicio al cliente.

Otro aspecto importante que hay que recalcar es la toma de decisiones en la entidad ya que es una toma de decisiones centralizada la cual no permite la autonomía en la seccional Tumaco; y la no planeación periódica ya sea a mediano o corto plazo, impidiendo tener una visión clara de los objetivos a seguir.

La entidad no posee en su seccional Tumaco, un área de marketing que da como resultado el desconocimiento parcial a la comunidad de beneficios y servicios que presta La Caja de Compensación Familiar "COMFAMILIAR", Tumaco.

A partir de lo anterior se plantea la Planeación Estratégica como herramienta de apoyo para "COMFAMILIAR" Tumaco, que garantice el buen funcionamiento.

2. JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta la problemática anteriormente analizada y frente a la urgente necesidad de la entidad de diseñar y llevar a cabo una gestión estratégica, la presentación del siguiente trabajo es una propuesta que pretende dar soluciones a las diferentes dificultades que actualmente se presentan en la organización. Por lo anterior, se hace indispensable fundamentar la Planeación Estratégica Corporativa para Comfamiliar Tumaco y así definir estrategias a corto y largo plazo que contribuyan al fortalecimiento y mantenimiento de una buena imagen corporativa.

En un mercado tan cambiante donde todas las entidades desean estar a la vanguardia se debe tener en cuenta que el desarrollo de su actividad debe tener óptimos resultados para la misma y se debe disminuir al máximo los errores cometidos y que acarrearán pérdidas para ella.

Por lo tanto deben prepararse para convertirse en una entidad competitiva, para ello se debe realizar un diagnóstico que permita identificar sus fortalezas y debilidades así como sus oportunidades y amenazas, para saber que estrategias podemos implementar para el mejoramiento en la prestación de los servicios de la entidad y su posterior posicionamiento en el mercado. Además se establecerán los procesos que deben ser mejorados, replanteados o eliminados.

Así mismo la entidad debe conocer la opinión que tienen los usuarios para con la misma, al igual que identificar sus necesidades y expectativas para con la entidad.

El trabajo reúne la aplicación de teoría y conceptos básicos administrativos, y la información suministrada por fuentes primarias y secundarias relacionadas con la aplicación del modelo administrativo, los cuales permiten encontrar explicaciones a la actual situación de la organización y sugerir propuestas adecuadas para tal situación.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar una propuesta de Planeación Estratégica Corporativa en la Caja de compensación familiar “COMFAMILIAR” Tumaco y elaborar una propuesta de mejoramiento que le brinde herramientas para el logro de sus metas y objetivos.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar el Diagnóstico Estratégico de Comfamiliar Tumaco, analizando el entorno interno y externo, realizando las diferentes matrices e identificando los factores claves de la entidad que permitan formular estrategias para optimizar las oportunidades y fortalezas, reduciendo el impacto de las debilidades y amenazas.
- Formular el redireccionamiento estratégica de Comfamiliar Tumaco.
- Elaborar la formulación estratégica de Comfamiliar Tumaco.
- Proponer proyectos estratégicos que se puedan realizar en Comfamiliar Tumaco.
- Establecer los indicadores de gestión más adecuados para Comfamiliar Tumaco, que permita evaluar el desempeño.
- Establecer un plan de acción que concrete las estrategias que se pueden desarrollar en la organización, orientando sus acciones a la excelencia e incrementando su competitividad.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 Definición de Planeación Estratégica. Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.¹

4.1.2 Características de un Plan Estratégico.

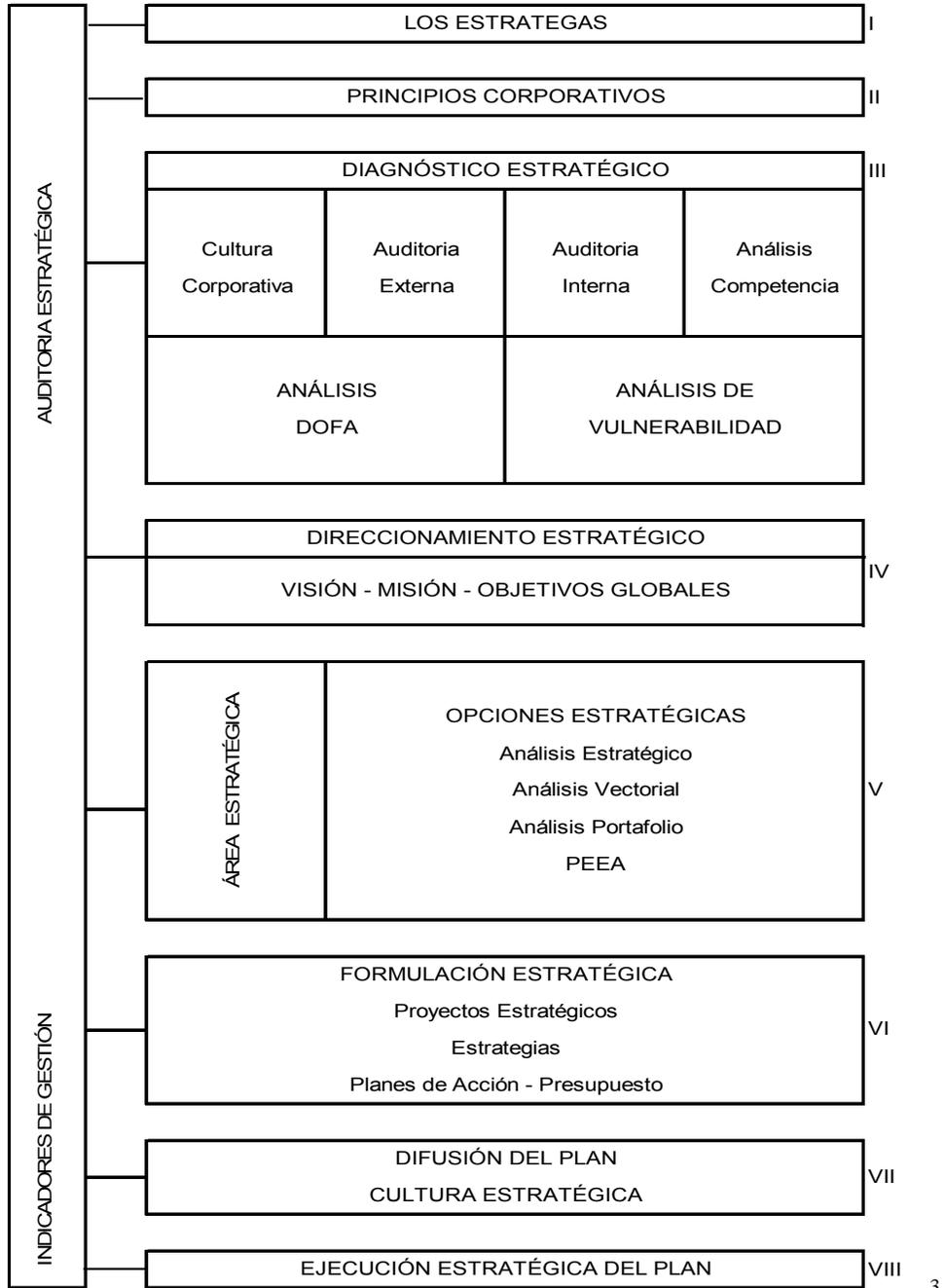
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro más no los elimina.
- Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada.²

4.1.3 Proceso de Planeación Estratégica.

¹ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 8ª Ed. Santafé de Bogotá D.C.: 3R Editores, 2003. p.19.

² WARD, John. El Éxito en los Negocios. 2ª Ed. Santafé de Bogotá D.C.: Norma, 2006.

Figura 1. Proceso de Planeación Estratégica.



³ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 8ª Ed. Santafé de Bogotá D.C.: 3R Editores, 2003. p.20.

4.1.4 Los Estrategas. Son las personas responsables, en mayor grado, del éxito o fracaso de una organización.⁴

4.1.5 Principios Corporativos. Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización.

4.1.6 El Diagnóstico Estratégico. El direccionamiento estratégico servirá de marco referencial para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno.

4.1.7 Cultura Corporativa. El diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la cultura de la organización y su concordancia con los principios corporativos.⁵

4.1.8 Auditoria Interna. El Análisis Interno es el siguiente paso y consiste en evaluar la situación presente de la compañía.

- **Perfil de capacidad interna PCI.** Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.⁶

- **Matriz de evaluación del factor interno MEFI.** El propósito de esta matriz es resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes de una organización en los aspectos claves de gerencia, mercadeo, finanzas, investigación y desarrollo.

4.1.9 Auditoria Externa. Las organizaciones son vistas como organismos que tienen relaciones reciprocas con su entorno.

⁴ FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica. 5ª Ed. México: Pearson Educación, 1997. p.8.

⁵ FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica. 5ª Ed. México: Pearson Educación, 1997. p.89 - 90.

⁶ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 8ª Ed. Santafé de Bogotá D.C.: 3R Editores, 2003. p.104-105.

- **Matriz de perfil competitivo MPC.** Se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias que más pueden influir en la posición estratégica de una empresa, pero lo cual se elabora una matriz de perfil competitivo.

- **Perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM.** Permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Para su elaboración se tiene en cuenta: la obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis; luego se identifican las oportunidades y amenazas; se hace priorización y calificación de los factores externos; se realiza la calificación del impacto y se elabora el POAM.⁷

- **Matriz de evaluación de factor externo MEFE.** Permite resumir y evaluar la selección de variables externas decisivas, la selección de las fuentes de información, las predicciones ambientales determinantes; la cual se enfoca a las oportunidades y amenazas, en vez de las fortalezas y amenazas internas.⁸

- **Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.** El modelo del análisis de las cinco fuerzas de Porter, se usa en muchas industrias como un instrumento para elaborar estrategias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra.⁹

4.1.10 Análisis DOFA. Una de las herramientas más útiles tanto para la planeación como para la gerencia estratégica y que se constituye en el corazón de todo plan es la matriz DOFA, cuyo análisis tiene una relación acrónica de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.¹⁰

⁷ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 8ª Ed. Santafé de Bogotá D.C.: 3R Editores, 2003. p.124-125.

⁸ FRED, David. Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá D.C.: Legis. Serie Empresarial. 1995.

⁹ FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica. 5ª Ed. México: Pearson Educación, 1997. p.142.

¹⁰ SALLENIVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Santafé de Bogotá: Norma, 1996.

4.1.11 Análisis de Vulnerabilidad. Los análisis que se le hacen a la compañía a veces pueden sesgarse en una u otra dirección, dependiendo de la situación de la compañía y de la posición o función de la dirección empresarial.¹¹

4.1.12 El Direccionamiento Estratégico. Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado o haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.¹²

4.1.13 Opciones Estratégicas.

- **Análisis estratégico.** Definidos los objetivos globales es necesario ahora identificar las diferentes alternativas que tiene la organización para lograr sus objetivos. El análisis de ésta permitirá establecer las opciones estratégicas, dentro de las cuales se seleccionan aquellas que han de constituir los proyectos estratégicos que integrarán el plan estratégico de la organización.

- **Alternativas estratégicas.** Consiste en identificar caminos mediante los cuales una organización puede definir las estrategias para alcanzar su visión y, por tanto, un desempeño exitoso en el mercado. Estas alternativas se integran alrededor de estrategias ofensivas, defensivas, genéricas y concéntricas.

- **Análisis vectorial de crecimiento.** El análisis vectorial de crecimiento examina diferentes alternativas de productos en relación con las opciones de mercado de la compañía.

- **Análisis del portafolio competitivo.** El análisis del portafolio desarrollado por el Grupo Consultor de Boston (BCG) se basa en el concepto de la curva de experiencia y enfatiza la importancia de la participación relativa de una compañía en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria.

¹¹ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 8ª Ed. Santafé de Bogotá D.C.: 3R Editores, 2003. p.150-156.

¹² SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 8ª Ed. Santafé de Bogotá D.C.: 3R Editores, 2003. p.22.

- **El portafolio de productos.** De acuerdo con las características del flujo de efectivo y la participación relativa en el mercado. Los productos de alto crecimiento y con alta participación en el mercado se clasifican como estrellas, las estrellas se convertirán en vacas lecheras, los interrogantes son productos con alto potencial de crecimiento pero baja participación en el mercado. Si tienen éxito, estos productos se convertirán en nuevas estrellas, que a su vez se convertirán en vacas lecheras del futuro. Si no lo tienen, se convertirán en perros rabiosos.

- **Revisión estratégica global PEEA.** Puede usarse para mostrar la última línea de una revisión de estrategias mediante el examen de cuatro factores relevantes: el poder de la industria, la estabilidad ambiental, la ventaja competitiva y el poder financiero. Cuando se llega la conclusión de que la empresa se encuentra en un cuadrante determinado, será necesario definir las estrategias para mantenerse en el cuadrante o para moverse hacia un nuevo cuadrante.¹³

4.1.14 Formulación Estratégica. Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos. Se debe monitorearse y auditarse la ejecución del plan como parte del proceso de planeación estratégica.

4.1.15 Índices de Gestión. El desempeño de la organización debe monitorearse y auditarse. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización.¹⁴

4.1.16 Difusión del Plan. Definido el plan estratégico debe difundirse a toda la organización, de tal manera que todos los colaboradores se identifiquen y se comprometan en su ejecución.

¹³ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 8ª Ed. Santafé de Bogotá D.C.: 3R Editores, 2003. p.207-221.

¹⁴ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 8ª Ed. Santafé de Bogotá D.C.: 3R Editores, 2003. p.28-29-30.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

4.2.1 Planeación Estratégica. Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

4.2.2 Diagnóstico Estratégico. Es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

4.2.3 Fortalezas. Son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

4.2.4 Debilidades. Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

4.2.5 Oportunidades. Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

4.2.6 Amenazas. Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

4.2.7 Principios Organizacionales. Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una organización.

4.2.8 Visión. Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 ó 5 años.

4.2.9 Misión. Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización.

4.2.10 Objetivos Globales. Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio.

4.2.11 Proyectos Estratégicos. Los proyectos estratégicos son aquellas áreas condición para que el negocio logre sus objetivos.

4.2.12 Estrategias. Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

4.2.13 Planes de Acción. Son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento, y evaluación.

4.2.14 Monitoria Estratégica. Es el seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso.

4.2.15 Índice de Desempeño Esperado. Es la meta que se espera lograr en la ejecución de cada acción. Ésta puede ser en tiempo o cuantitativa.

4.2.16 Índice de Desempeño Alcanzado. Es el logro alcanzado en la ejecución de las acciones básicas; resultado real de las acciones planeadas en tiempo o cuantitativamente.

4.2.17 Índices de Gestión. Es el resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.

4.2.18 Diagnóstico Interno. Es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica.

4.2.19 Diagnóstico Externo. Es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio es eminentemente descriptivo, puesto que se interesa fundamentalmente en describir las características que identifican los diferentes elementos, componentes, y su interrelación cuya finalidad es demarcar los hechos que conforman el problema de investigación tales como las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de La Caja de Compensación Familiar Comfamiliar Tumaco. Permitiendo la identificación de características específicas de comportamiento, conducta y actitudes de la población en estudio tanto clientes como usuarios, colaboradores y la relación existente entre ellos.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se trabajó de acuerdo al método inductivo y deductivo. Inductivo pues permite por medio de la observación de fenómenos particulares llegar a conclusiones generales del problema de investigación y deductivo debido a que se pueden describir situaciones particulares de las Teorías Administrativas planteadas en el marco de referencia, con el fin de llevar a cabo los objetivos propuestos.

5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

5.3.1 Fuentes Primarias. En la elaboración del presente trabajo se aplicaron las siguientes técnicas de recolección directa de la información: la observación que nos permitió conocer la realidad y definir previamente la información más importante que debe ser recolectada y que tiene relación directa con el objeto en estudio. Se realizaron también entrevistas individuales (ver Anexos A y B) y encuestas a los clientes externos (ver Anexo C). se realizaron un total de 45 entrevistas y 376 encuestas, cuyo tamaño se obtuvo del calculo de la formula para poblaciones infinitas.

5.3.2 Fuentes Secundarias. Se utilizaron como fuentes secundarias los archivos de la entidad, revistas, periódicos, informes de gestión, entre otros.

6. PRESENTACIÓN DE LA ENTIDAD

6.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

En 1954 se crea la primera Caja de Compensación Familiar como resultado de un pacto voluntario entre empresarios y sindicatos para aliviar las cargas económicas que generan los hijos a los trabajadores de menores ingresos y para el año 1957 el subsidio familiar es de carácter obligatorio.

Para la década de los 60 se realizaron inversiones de beneficio social en: salud a población infantil, recreación y capacitación y mercadeo social (como regulador de precios en productos básicos de consumo familiar).

En la década de los 70 se ampliaron los programas sociales en: salud (maternidad), vivienda, créditos y guarderías en convenio con ICBF.

En los años 80: se implemento el subsidio familiar (prestación pagada en dinero, especie y servicios a trabajadores de mediano y menores ingresos.

En los 90 a partir de la Constitución Política de 1991 y de leyes como la Ley 100 de 1993, Ley 49 de 1990 y Ley 3 de 1991, las Cajas forman parte de nuevos desafíos: Se amplía la cobertura en Salud con el Régimen Subsidiado, se crea el Sistema Nacional de Vivienda, se crea el Subsidio de Escolaridad en dinero.

Las Cajas pueden ser inversionistas en las Empresas Administradoras de Fondos de Pensiones.

Se les permite también crear nuevas empresas (por ejemplo: Entidades Promotoras de Salud (EPS), Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS), Hoteles, Agencias de Viajes, Marcas Propias para comercializar con Mercadeo, etc.).

Desde el año 2000: con la Ley 789 de 2002 y la nueva Ley de Ahorro y crédito - Ley 920 de 2004, se reglamentan las siguientes áreas: Atención Integral a la Niñez, Jornada Escolar Complementaria, Protección el Desempleado, Promoción al Empleo, Actividad Financiera Especial.

La Caja de Compensación Familiar de Nariño es una corporación sin ánimo de lucro, creada en desarrollo del Decreto 0118 del 21 de junio de 1957, refrendado por la Ley 21 de 1982, y sus decretos reglamentarios. Está estructurada para canalizar los aportes de empleadores públicos y privados hacia el pago del subsidio familiar, bajo la modalidad de servicios, especies o dinero, con el equitativo y justo propósito de aliviar las cargas económicas que implican el sostenimiento de la familia como núcleo de la sociedad a cargo del trabajador beneficiario.

Por la necesidad de extender su cobertura y prestar un mejor servicio a los habitantes de la costa pacífica nariñense. **COMFAMILIAR-NARIÑO** crea una sede en el municipio de San Andrés de Tumaco.

La Caja de Compensación Familiar de Nariño dio inicio a la seccional Tumaco el 21 de Enero de 1985 prestando los siguientes servicios: Odontología, Consultorio Médico, Laboratorio Clínico y Cursos de mecanografía, modistería y tejido; sus instalaciones en un principio eran arrendadas y estaban ubicadas en la calle Sucre, diagonal Cruz Roja, en la casa de propiedad del señor Fabio Solarte. En Julio de 1988 se compró el edificio donde quedaría la sede de la entidad al Doctor Eduardo Ruedas, ubicado en la calle Sucre en pleno centro de la ciudad de Tumaco, en este mismo año se inauguró el Supermercado.

El 23 de Abril de 1997 se dio inicio a la oficina de servicios de Régimen Subsidiado de Salud **ARS**.

Para el servicio de Recreación, cuenta con amplias instalaciones ubicadas en la carretera Tumaco – Pasto, en el corregimiento de Chilvi.

A partir del año 2000 la entidad ha realizado importantes inversiones con equipos de computación y software, así como algunas mejoras locativas, también se han realizado convenios con entidades importantes como el Sena y la Cámara de Comercio de Tumaco, en apoyo a los proyectos que se vienen realizando para beneficios de la comunidad.

En enero del 2007 se adquirió el centro recreacional Los Robles, el cual fue adicionado al existente, logrando unas amplias zonas verdes que mejoraron las instalaciones existentes.

En la actualidad Comfamiliar Tumaco cuenta con 16.020 registrados y 45 funcionarios que lideran y ejecutan las actividades institucionales.

Es una entidad que orienta su actividad al mejoramiento del entorno de la calidad de vida de las familias de la Costa Pacifica Nariñense y ha participado en su desarrollo social y cultural, abriendo espacios de concertación con la comunidad, buscando atender sus inquietudes e incursionando en proyectos de carácter educativo, cultural, social y empresarial.

La comunidad ha sido testigo del papel cívico social que la entidad ha ido forjando e impulsando a los largo de su que hacer institucional.

6.2 MISIÓN

Proporcionar al trabajador, su familia y comunidad, bienestar y desarrollo integral, actuando en el sistema de la protección social.

6.3 VISIÓN

Moderna organización empresarial con reconocimiento nacional, comprometida en lograr la excelencia en la prestación de los servicios con calidad y calidez.

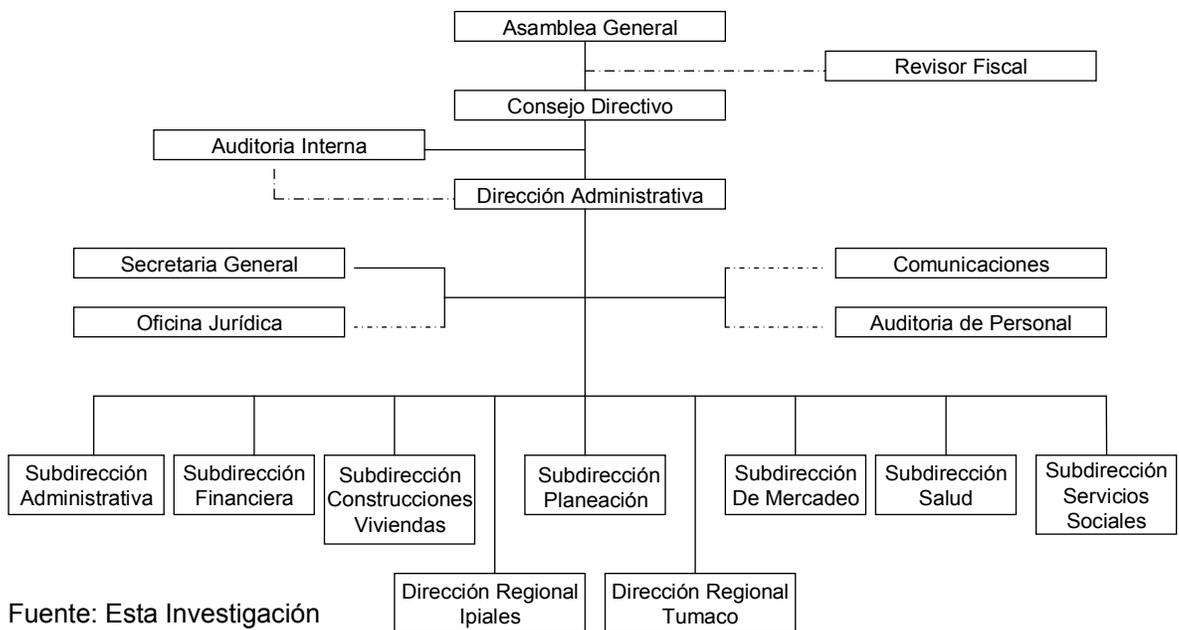
6.4 VALORES CORPORATIVOS

- Honestidad
- Democracia
- Actitud Positiva
- Libertad
- Justicia
- Diversidad
- Libertad

- Verdad
- Equidad
- Eficiencia
- Confianza
- Integridad
- Cooperación
- Respeto
- Lealtad
- Compromiso
- Pertenencia
- Colaboración
- Iniciativa

6.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 2. Organigrama General de Comfamiliar Nariño.



Comfamiliar Tumaco, no cuenta con organigrama del rol de los miembros que la conforman.

6.6 LOGO

Figura 3. Logo de Comfamiliar Nariño.



7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

7.1 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura es nueva en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones, porque obedece a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no, conjuntamente solo un clima organizacional favorable y una atmósfera positiva es la esencia misma de la empresa.

➤ **Principios Organizacionales.** En la actualidad en Comfamiliar Tumaco se están planteando diferentes principios que no están siendo divulgados de manera efectiva, por lo tanto, este factor es una debilidad para la entidad.

➤ **Estilo de Dirección.** En la organización se aplica actualmente un Estilo de Dirección Participativo en el cuál se tienen en cuenta las opiniones y sugerencias de los trabajadores por área, las cuales son recolectadas por el jefe de área y se las entrega a la Directora Administrativa de la seccional Tumaco, quién es la que toma la decisión final. Este factor se considera una fortaleza para la entidad.

➤ **Autonomía Individual.** El grado de autonomía individual que se maneja en Comfamiliar Tumaco con respecto a sus trabajadores es medios, debido a que se tienen en cuenta las opiniones y sugerencias de los trabajadores. Pero quién toma la decisión final es el jefe de área sin embargo existe una gran estimulación hacia la creatividad e innovación que tengan los trabajadores, así mismo al riesgo calculado en el ejercicio de sus funciones. Por lo que este factor es una fortaleza para la entidad.

➤ **Estructura.** Comfamiliar Tumaco, no cuenta con un organigrama que diferencia los diferentes niveles organizativos, así como las diferentes funciones, relaciones y responsabilidades entre los integrantes de la entidad. Por lo que este factor es una debilidad alta para la entidad.

➤ **Sistemas de Apoyo.** Como herramientas administrativas la entidad cuenta con: reglamento interno, que sólo es aplicable para el personal que se encuentra bajo contrato indefinido, además, posee con un manual de funciones; estas herramientas se encuentran desactualizadas, por lo que no son muy útiles, además son desconocidas por la mayoría de sus colaboradores. Comfamiliar Tumaco, tampoco cuenta con manual y reglamento de salud ocupacional, manual de emergencias, manual de control interno y manual de calidad; las dos primeras reglamentadas por obligatoriedad mediante decreto 1772/94.

Otro sistema de apoyo utilizado por la entidad es la tecnología informática, la automatización de casi todos los procesos agiliza la gestión de los mismos, el problema radica en que son subutilizadas.

El sistema de herramientas manuales con los que cuenta la entidad son: papelógrafo y cartelera; no cuenta con: video been, retro proyector, fotocopiadora, entre otros. Los sistemas de apoyo son una debilidad de gran impacto para la entidad.

➤ **Sistema de Recompensas, Reconocimientos y Sanciones.** La entidad cuenta con un sistema de sanciones, que consiste en un proceso disciplinario; así mismo utiliza diferentes estímulos para reconocer y recompensar el buen desempeño de sus trabajadores en el cumplimiento de sus funciones, como por ejemplo los bonos que se hacen efectivos en el supermercado de la entidad y actividades de integración. Este factor es una fortaleza baja de impacto medio.

➤ **Dirección Estratégica.** Los objetivos primordiales de la entidad a mediano plazo a tres años, es mejorar los servicios que presta la entidad, así como el fortalecimiento del vínculo entre la entidad y el cliente externo, la actualización de las herramientas administrativas existentes y las implementación de aquellas faltantes, el mejoramiento de la infraestructura y de algunas áreas como son la de capacitación y mercadeo, la adecuación de nuevas áreas que se requieren en la entidad; finalmente la obtención de la certificación de calidad ISO 9001; sin embargo, no se han planteado estrategias que conlleven a la consecución de tales objetivos. Este factor es una debilidad alta de gran impacto.

➤ **Talento Humano.** Tanto los directivos de la entidad, como sus demás trabajadores no cuentan en su gran mayoría con la experiencia o el nivel

universitario acorde con los cargos que desempeñan. No existen estándares y evaluaciones de desempeño. Por lo que este factor es una debilidad alta de impacto alto para la entidad.

➤ **Comunicación.** La entidad no cuenta con políticas de comunicación, pero se realiza de manera jerárquica, es decir, de la dirección hacia los jefes de áreas y de estos a los demás trabajadores, por lo demás se realiza de manera muy empírica por lo que este factor se ha convertido en una debilidad alta de impacto alto.

7.2 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA PCI

Es un factor crítico para la forma de pensar que se requiere es el percibir a la empresa como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que puedan utilizarse para crear una posición exclusiva en el mercado.

7.2.1 Capacidad Directiva

➤ **Planes de Acción.** Existe una organización en cuanto a los objetivos por alcanzar en la entidad y su respectivas actividades a realizar, las cuales es medida a través de un informe final que debe entregar cada jefe de área mensualmente, siguiendo los parámetros y directrices del plan de acción que se realiza a corto plazo anualmente. Esto lo consideramos una fortaleza baja de impacto alto.

➤ **Imagen Corporativa.** La entidad cuenta con un buen nombre, reconocimiento y prestigio, pero debido a que últimamente la calidad de sus servicios no es la mejor, los resultados del estudio realizado a los encuestados proyectan cierta desconfianza de sus clientes externos y de la comunidad en general en los servicios que se vienen prestando (Ver Anexo C). Por tanto, la imagen corporativa es una fortaleza baja de impacto alto.

➤ **Comunicación.** La entidad no cuenta con un sistema de comunicación interna, por tal motivo ésta se realiza de manera informal, aunque de forma

jerárquica, siguiendo el flujo de autoridad; en la comunicación interna no existe vocativos formales y tampoco se perciben discrepancias.

En la comunicación externa la entidad no cuenta con una oficina de información o servicio al cliente, aunque se realizan folletos informativos y hay un buzón de sugerencias, quejas y reclamos. Hay poca difusión de las actividades que se realizan y el resultado de las encuestas de muestran la poca efectividad de las campañas publicitarias, las cuales se llevan a cabo sin tener en cuenta la cultura de la comunidad de la costa pacífica nariñense (ver Anexo C). Este factor es una debilidad alta de gran impacto.

➤ **Control.** Consiste en verificar que todo se haga conforme a los planeado y organizado, de acuerdo con las directrices dadas, para identificar errores o desviaciones con el fin de corregirlas a tiempo y evitar su repetición.

Comfamiliar Tumaco no ha definido parámetros específicos de evaluación que midan el desempeño de sus trabajadores y estos son medidos únicamente según los objetivos alcanzados, de acuerdo a los informes que se presentan mensualmente por cada uno de los jefes de áreas.

Este factor se considera una debilidad de gran impacto para la entidad.

➤ **Clima Organizacional.** En el interior de la entidad se maneja un ambiente aparentemente tranquilo y sereno, ya que no existe conflictos entre compañeros de trabajo. Pero debido al tipo de contratación que maneja la entidad, se pueden observar cierto tipo de conductas irregulares por la inestabilidad laboral a que son sometidos. Por esta razón consideramos este ítem como una debilidad media de impacto alto.

7.2.2 Capacidad Competitiva

➤ **Lealtad y Satisfacción al Cliente.** Actualmente Comfamiliar Tumaco, no cuenta con lealtad de sus clientes hacia la misma y es causado por la prestación de los servicios deficientemente en su portafolio exceptuando su I.P.S.

Sin dejar atrás la infraestructura que se encuentra deteriorada y en estado de abandono. Por estas razones consideramos este punto como una debilidad alta de alto impacto.

➤ **Portafolio de Servicio.** La Caja de Compensación Familiar de Tumaco, cuenta con un portafolio de servicios que ha consolidado de la siguiente manera: Recreación, Supermercado, I.P.S, Droguería y Capacitación pero no ha sido promocionado adecuadamente. Por eso se ha considerado como una fortaleza alta de impacto bajo.

➤ **Participación del Mercado.** La Caja de Compensación Familiar Tumaco, se encuentra con un grado de participación muy bajo en el mercado, debido al ingreso en los últimos años de nuevos y mejorados servicios que han incursionado en la localidad ya que no se cuenta con ventajas competitivas que respondan al potencial crecimiento del mercado. Se considera como una debilidad alta de alto impacto.

➤ **Infraestructura.** La Caja de Compensación familiar Tumaco cuenta con una infraestructura propia para la prestación de los servicios de supermercado, recreación, droguería y área administrativa, pero se encuentra mal distribuido y sin mantenimiento. Además los locales donde se presta el servicio de I.P.S y bodega son arrendados, generando gastos adicionales. Por esta razón es considerado este ítem como una fortaleza baja de impacto bajo.

➤ **Precio.** Por ser “Comfamiliar Tumaco” Caja de Compensación Familiar, es la encargada de regular los precios a nivel local. Pero de acuerdo a la investigación realizada por el equipo de trabajo, el 90% de los usuarios encuestados hicieron saber de su descontento a cerca de sus precios los cuales se encuentran más altos que en el resto del mercado.. Por esta razón lo calificamos como una debilidad alta de impacto alto.

➤ **Conocimiento de competencia.** “Comfamiliar Tumaco” por ser la única Caja de compensación Familiar se considera un monopolio dentro de la localidad debido que es la única que presta los servicios como Caja de Compensación Familiar en el Municipio, no obstante en lo que respecta a Supermercado, Recreación, Droguería e IPS posee competencia lo que hacen que este punto sea medible, pero también es notorio que la Caja de Compensación Familiar Tumaco

no ha realizado estudios de competencia sobre estos servicios. Lo que hace que se considere como una debilidad baja de impacto bajo.

7.2.3 Capacidad Financiera.

➤ **Manejo de sistema contable.** Comfamiliar- Tumaco cuenta con un sistema contable llamado “THERLITE” en el cual ingresa la información diaria producida, y esta es procesada y analizada en Comfamiliar de Nariño (Pasto). Debido a la rapidez con la que es transmitida esta información podemos decir que este ítem se considera como una fortaleza media de impacto medio.

➤ **Habilidad para competir con precios.** Por ser la entidad encargada de regulación de precios a nivel regional se podría decir que tendría una ventaja amplia hacia el mercado pero debido al no cumplimiento de su finalidad podemos calificar este ítem como debilidad alta de impacto alto.

➤ **Sistema de Control Interno y Auditoria.** Comfamiliar de Nariño – Tumaco, cuenta con un sistema para su información financiera y de control basado en un diario fiscal el cuál es enviado diariamente a la ciudad de Pasto, la que es encargada de procesar y tomar decisiones con respecto a la información en ella expuesta, por esta razón Comfamiliar de Nariño – Tumaco no cuenta con un área financiera y contable en sus instalaciones dando como resultado el sometimiento y la falta de toma de decisión. Por eso se considera este ítem como una debilidad alta de impacto alto.

7.2.4 Capacidad del Talento Humano.

➤ **Nivel Académico.** La entidad cuenta en todos sus niveles jerárquicos y áreas de trabajo con personal capacitado, ya que en sus funciones exige que el personal como mínimo tenga una preparación básica secundaria para laborar, pero observamos que existe una falencia debido a que muchos colaboradores cuentan mayores capacidades en puestos de trabajo inferiores donde no pueden demostrar su talento en su máximo esplendor. Por esta razón se considera este ítem como una fortaleza alta de impacto bajo.

➤ **Estabilidad.** En la entidad no existe estabilidad laboral, debido al sistema de contratación (OPS) que es implementado en un 90% el cual no permite la certeza de permanencia en la misma, dando como resultado muchas veces la ineficiencia en el trabajo y el no sentido de pertenencia hacia la entidad. Por está razón se a considera este ítem como una debilidad alta de impacto alto.

➤ **Motivación.** De acuerdo a lo expuesto anteriormente en relación a la estabilidad laborar y nivel académico La entidad trata de brindar a sus colaboradores un sistema de reconocimiento y motivación los cuales se ven reflejados en integraciones y bonos, pero es necesario que la entidad cree un sistema motivacional que reconozca el esfuerzo de sus colaboradores. Por estás razones se considera este ítem una fortaleza media de impacto alto.

➤ **Remuneración.** De acuerdo lo reglamentado por el gobierno La Caja de Compensación Familiar ofrece los salarios con todo lo correspondiente a la ley, cumplidamente y con algunos incentivos extras que de alguna manera influyen motivacionalmente en el trabajador. Por está razón consideramos esté ítem como un fortaleza alta de impacto Alto.

➤ **Índice de Desempeño.** La entidad no cuenta con índices de desempeño estipulados ni si quiera tiene un sistema de medición de la satisfacción de los clientes con el servicio, pero miden el nivel de efectividad de las labores realizadas en la misma a través de un informe mensual entregado por cada jefe de área, el cual se basa en los resultados y el nivel de eficiencia de las labores realizadas. Consideramos este ítem como una Fortaleza baja de impacto bajo.

7.2.5 Capacidad Tecnológica.

➤ **Nivel Tecnológico.** En Comfamiliar Tumaco, el nivel tecnológico es bajo ya que podemos encontrar maquinaria de conservación de alimentos y otros elementos de trabajo diario muy desactualizados u obsoletos, los cuales no cumplen a cabalidad con su propósito. Por esta razón consideramos este ítem como una debilidad alta de impacto alto.

- **Coordinación con otras áreas.** Comfamiliar Tumaco cuenta con un software que integra la información de todas las áreas y la canaliza hacia la administración dando como resultado la evaluación y ejecución sistemática de la información en menos tiempo. Analizamos este ítem como una fortaleza media de impacto medio.
- **Conocimiento, Capacidades y Destrezas.** Comfamiliar Tumaco cuenta con un personal capacitado e idóneo para el manejo de sus equipos y herramientas disponibles para el debido funcionamiento de la entidad, pero no se deja de lado la disponibilidad de equipos actualizados que estén a la altura de las capacidades los trabajadores, por esta razón se ha considerado este ítem como una fortaleza alta de impacto bajo.

7.2.6 Matriz de Impacto de la Capacidad Interna (PCI)

Es un factor crítico para la forma de pensar que se requiere, es el percibir a la empresa como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneas que puedan utilizarse para crear una posición exclusiva en el mercado. Determinando los aspectos positivos (fortalezas) y de las deficiencias (debilidades) al interior de la organización. Las fortalezas y debilidades se presentan en actividades o funciones internas de Comfamiliar Tumaco.

Cuadro 1. Matriz de Impacto de la Capacidad Interna para Comfamiliar Tumaco

Factores Internos	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Planes de Acción			X				X		
Imagen Corporativa			X				X		
Comunicación				X			X		
Control					X		X		
Clima Organizacional					X		X		
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Lealtad y Satisfacción del Cliente				X			X		
Portafolio de Servicios	X								X
Participación del Mercado				X			X		
Infraestructura			X						X
Precio				X					X
Conocimiento de la Competencia						X			X
CAPACIDAD FINANCIERA									
Manejo del Sistema Contable		X						X	
Habilidad para Competir con Precios				X			X		
Sistema de Control Interno y Auditoria				X			X		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
Nivel Académico	X								X
Estabilidad				X			X		
Motivación		X					X		
Remuneración	X						X		
Índice de Desempeño			X						X
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Nivel Tecnológico				X			X		
Coordinación con Otras Áreas		X						X	
Conocimientos, Capacidades y Destrezas	X								X

Fuente: Esta Investigación

7.2.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI. Se elabora a partir del PCI, de donde se extraen las debilidades y fortalezas más importantes, las cuales se ponderan con valores entre 0,0 sin importancia y 1,0 muy importante; luego se califica cada variable de 1 a 4, según sea debilidad o fortaleza.

Cuadro 2. Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI) para Comfamiliar Tumaco

Factores Internos Claves	Ponderación	Calificación	Resultados Ponderados
FORTALEZAS			
1. Portafolio de Servicio	0,08	4	0,32
2. Manejo de Sistema Contable	0,07	3	0,21
3. Nivel Académico	0,08	3	0,24
4. Motivación	0,05	3	0,15
5. Remuneración	0,07	4	0,28
6. Coordinación con otras Áreas	0,05	3	0,15
7. Conocimientos, Capacidades y Destrezas	0,07	4	0,28
DEBILIDADES			
1. Comunicación	0,05	2	0,1
2. Lealtad y Satisfacción del Cliente	0,10	1	0,1
3. Participación del Mercado	0,06	2	0,12
4. Habilidad para Competir con Precios	0,08	1	0,08
5. Sistema de Control Interno y Auditoria	0,08	1	0,08
6. Estabilidad	0,08	2	0,16
7. Nivel Tecnológico	0,08	1	0,08
TOTAL	1		2,35

Fuente: Esta Investigación

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

La ponderación y clasificación de los factores internos claves que conforman la MEFI, se hizo de acuerdo al impacto que ejercen sobre el normal desenvolvimiento de Comfamiliar Tumaco y de acuerdo a los parámetros establecidos, se observa que es una entidad con debilidades internas.

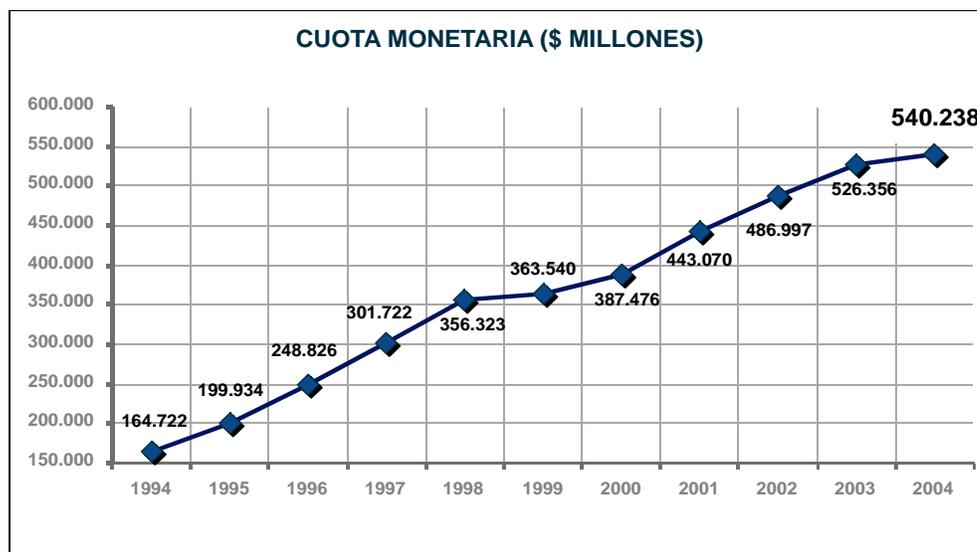
7.3 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO (POAM)

Metodología que permite determinar cuales son los factores que favorecen a la empresa (oportunidades) y de aquellas que debe defenderse (amenazas), las cuales se presenta en el entorno mismo de Comfamiliar Tumaco y dependiendo de su impacto se podrá determinar que clase de Amenaza u Oportunidad se da en la misma.

7.3.1 Análisis del Entorno Económico.

➤ **Cuota Monetaria.** La ley 789 de 2002 en su artículo 5 establece la cuota monetaria como factor de sana competencia entre cajas de compensación familiar y fija normativamente principios adicionales para la determinación del subsidio en efectivo: equidad, gradualidad, integridad y solidaridad con el área rural.

Gráfico 1. CUOTA MONETARIA.



Fuente: Súper subsidio-Cálculos de Asocajas

En el año 2002 las Cuota Monetaria Promedio Mensual fue de 2.957.813 y para el año 2004 fue de 3.219.470 Mensuales Promedio dando un promedio de crecimiento para las cajas de 9.85% equivalente a 53.241 Millones de pesos. Esto repercute de manera muy positiva en las cajas de Compensación ya que se observo en este periodo un crecimiento económico muy significativo. Por esta

razón consideramos la cuota monetaria designada por el gobierno como una oportunidad alta de impacto alto.

- **Oferta y Demanda.** Las restricciones naturales de la demanda, particularmente en las cajas ubicadas en entornos territoriales muy pequeños, tienden a la concentración monopólica, lo cual puede generar incrementos en los costos de operación afectando el costo medio y traduciéndose en reducción de la utilidad social para los beneficiarios y reduciendo su competitividad en una eventual diversificación de su intervención, siendo Comfamiliar Tumaco, en el Municipio la única caja de compensación familiar consideramos este ítem como una amenaza alta de impacto medio.
- **Economía de Escala.** El sistema territorial sobre el cual ha sido definido presenta restricciones críticas al desarrollo de las cajas y a la efectividad de ellas como instrumento de política social. Los diferenciales en tamaño de las empresas y de desarrollo, entre los departamentos, han determinado tamaños y limitado las posibilidades de crecimiento de las cajas de compensación. Estas restricciones al desarrollo de mercados impide el logro de economías de escala en la producción y de alcance en la integración y diversificación de los servicios ofrecidos por las cajas. Por razones han influido en gran escala en La caja de compensación familiar Comfamiliar Tumaco, por estas causas consideramos este ítem como una amenaza baja de impacto medio.

7.3.2 Análisis del Entorno Político-Jurídico.

- **La Reforma Laboral.** A finales del 2002 se plantean nuevas condiciones de operación e intervención social para las cajas de compensación familiar, redefiniendo sus condiciones de competencia, ampliando sus programas y diversificando su portafolio de servicios sociales; dando como resultado la expansión a la administración de recursos para el fomento del hémelo y seguro de desempleo, así como programas de microcrédito. Por eso se considera este ítem como una oportunidad alta de impacto alto.
- **Ley 920 del 2004.** Esta ley permite a las Cajas de Compensación Familiar crear secciones de ahorro y crédito, ya que permite que los trabajadores beneficiarios de las Cajas de Compensación Familiar con ingresos inferiores a tres salarios mínimos, que hoy son el **83%**, dispongan de recursos de crédito para atender la educación de sus hijos, la capacitación para el mejoramiento de sus condiciones laborales, atender sus necesidades de salud NO-POS, la adquisición de bienes productivos, la compra de su propia vivienda y procurarse una necesaria recreación para él y su familia.

La posibilidad de ofrecer y dar crédito a trabajadores que actualmente, en una considerable mayoría, recurren a sistemas informales de crédito, soportando inmensos costos que comprometen la estabilidad económica del hogar.

Que los trabajadores de bajos ingresos con el esfuerzo del ahorro obtengan subsidios para vivienda y el crédito complementario sin el penoso vía crucis que hoy padecen.

La constitución de un Patrimonio Autónomo que proteja los ahorros de los trabajadores del riesgo financiero de la Caja y a la Caja del riesgo de la operación de intermediación financiera.

Contar para la seguridad del ahorro de los trabajadores con un Fondo de Garantías para el seguro de los depósitos y un Fondo de Liquidez para atender de manera oportuna la devolución de los ahorros.

Que las secciones de Ahorro y Crédito de las Cajas de Compensación Familiar, solo capten recursos mediante la modalidad de Ahorro Programado, Ahorro Contractual y Depósitos a Término.

La celebración de Alianzas Estratégicas entre las Cajas de Compensación Familiar para atender el mayor número posible de trabajadores en las diferentes regiones del país.

La inclusión social de los trabajadores de más bajos ingresos con el acceso a oportunidades formales de crédito.

Impedir que las Cajas de Compensación Familiar obliguen a los trabajadores a ahorrar en la misma institución, obligarlos a ahorrar la cuota monetaria, realizar inversiones de capital con los recursos captados, condicionar la aprobación y desembolso del crédito a la adquisición en sus propios proyectos; entre otras.

La inspección, vigilancia y control de las secciones de Ahorro y Crédito de las Cajas de Compensación Familiar por parte del Estado a través de la Superintendencia Bancaria. Igualmente se aplicarán a dichas secciones las normas del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

Que las Cajas durante el año 2005 otorguen más de 45.000 subsidios de vivienda de interés social, incrementando en un 30% los subsidios adjudicados durante el año 2004.

Que los responsables de la operación de las secciones de ahorro y crédito, sean profesionales con dedicación exclusiva y con calidades e idoneidad verificadas por la Superintendencia Bancaria, quien además autorizará su posesión.

Que de los créditos que otorguen las Cajas de Compensación Familiar se dediquen prioritariamente a la adquisición de vivienda de interés social y en menor porcentaje a créditos de libre inversión (salud, educación, recreación, emprendimiento, etc.).

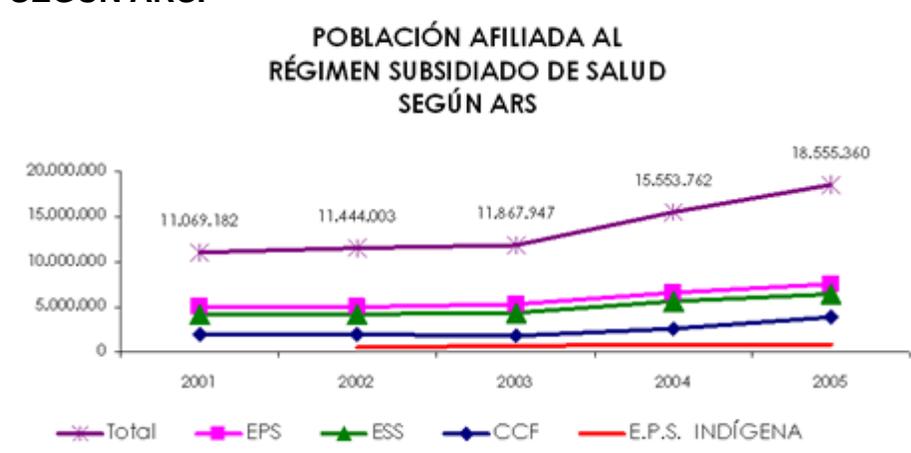
Si se diera el cumplimiento total de esta ley en Comfamiliar Tumaco podría llegar a ser una oportunidad alta de impacto alto. Pero debido al no cumplimiento total de la misma la determinamos como oportunidad media de impacto bajo.

➤ **La Ley 100 de 1993.** Organiza el sistema de seguridad social integral y tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de contingencias que la afecten.

Al cubrirse mediante el régimen contributivo la población de familiares de los trabajadores, se dejó sin mayor sustento institucional a los programas complementarios de salud que tenían las cajas de compensación. Además, al obligar a las cajas a aportar para el régimen subsidiado de salud se las llevó a cubrir una población diferente a la definida por el sector formal.

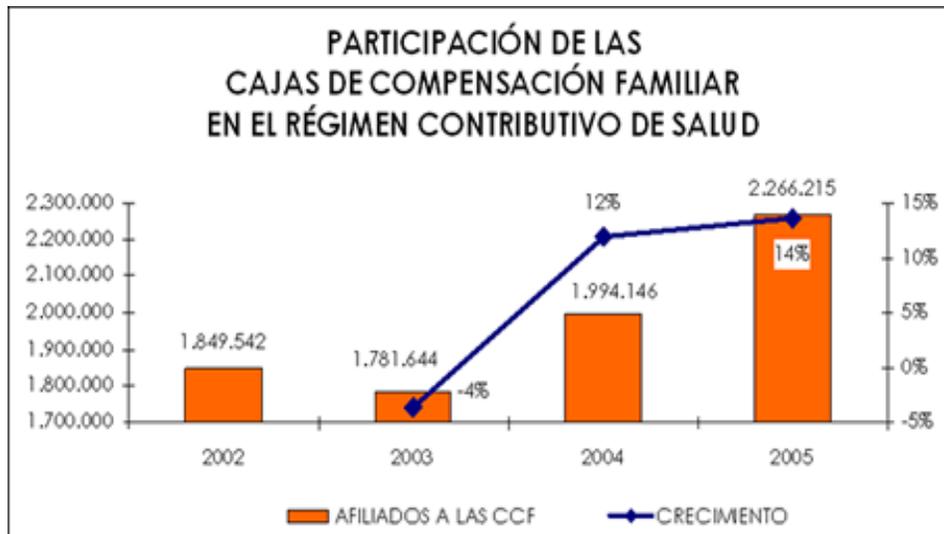
Pero La Ley 100 de 1993 demostró exitosamente las potencialidades del cruce de subsidios desde el sector formal de la economía hasta el sector informal, logrando la cobertura en aseguramiento en salud de cerca de 11 millones de los colombianos más pobres. Dentro de un esquema de protección social como el adoptado por el país, cada vez parece más justificable para la política pública buscar la mayor eficiencia en la administración del subsidio familiar. Dadas estas situación consideramos esta ley como una oportunidad alta de impacto alto debido a que permitirá a la Caja ser conocida por los sectores más vulnerables del Municipio.

Gráfico 2. POBLACIÓN AFILIADA AL RÉGIMEN SUBSIDIADO DE SALUD SEGÚN ARS.



Fuente: Séptimas de Senado de la Republica y Cámara de Representantes Informes Anuales del Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud a las Comisiones

Gráfico 3. PARTICIPACIÓN DE LAS CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR EN EL RÉGIMEN CONTRIBUTIVO DE SALUD.



Fuente: Informes Anuales del Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud a las Comisiones Séptimas de Senado de la Republica y Cámara de Representantes

7.3.3 Análisis del Entorno Social.

➤ **Orden Público.** Los conflictos por orden publico han aumentado muy significativamente en el departamento y sobretodo en la zona del pacifico nariñense ya que cada vez mas vidas de inocentes son cobradas por los grupos al margen de la ley, esto hace que las personas vivan en medio de la incertidumbre y por ende se vea afectada la tranquilidad, las labores cotidianas, la recreación y el esparcimiento. Dando como resultado la inasistencia de la comunidad en general a los diferentes centros de recreación que existen en la zona rural del municipio.

Este último es un aspecto importante para la entidad debido a que influiría de gran manera en el desenvolvimiento normal de la actividad social que cumple a través de su centro recreacional “Comfamiliar chilvi” en el Municipio. Por está razón consideramos el orden público como una amenaza alta de impacto alto.

➤ **Desempleo.** Uno de los indicadores más importantes de la economía es el desempleo. Si bien es un indicador imperfecto y con límites tanto estadísticos como conceptuales, se constituye en una variable de importancia para el análisis

del mercado laboral. Ya que limita los ingresos de la población para acceder a los servicios que presta Comfamiliar Tumaco.

Este aspecto afecta económicamente a toda la sociedad sin embargo, dada la competitividad que presenta los servicios de la entidad con sus precios y valor agregado podría convertirse en una amenaza alta de impacto alto.

➤ **Estilo de vida.** La comunidad poblacional de esta ciudad son personas trabajadoras, honestas, alegres y sencillas, pero la migración de muchas personas hacia el Municipio han influido en el modo de pensar de la gente, dándoles a conocer nuevos estilos de vida y exigiéndole al Municipio mismo la modernización de los servicios que se presentaban anteriormente de una forma menos citadina dando como ejemplo los grande centros del interior del país. Al tiempo si no existe un cambio oportuno por parte de Comfamiliar Tumaco por eso este ítem terminara siendo una amenaza alta de impacto alto.

7.3.4 Análisis del Entorno Tecnológico.

➤ **Cambio Tecnológico.** El ritmo exponencial de cambio tecnológico, que incide decisivamente en las organizaciones, con sus constantes exigencias en materia gerencial y transformaciones originadas por la sistematización hacen que “comfamiliar” de Nariño seccional Tumaco sea un icono de la prehistoria ya que sus procesos obsoletos y la no consecución de tecnología de punta en el que interviene procesos no administrativos lo dejan a tras con relación a los competidores por eso este ítem lo consideramos como una amenaza media de impacto alto.

➤ **Acceso a la Tecnología.** La tecnología pone todo al alcance de nuestras manos, actualmente se puede hacer la conexión con los proveedores a nivel nacional e internacional si es necesario a través de la Internet, igualmente facilita la labor administrativa mediante programas contables de inventarios, base de dato, herramientas a las que toda entidad que desee ser competitiva debe acceder.

Pese a que por muchos años Nariño y por ende Tumaco ha permanecido rezagado de la dinámica interna del país, no por esto se encuentra atrasado tecnológicamente ya que a pesar que hasta hace algunos años un computador era escaso y excesivamente costoso, hoy en día estos aparatos han disminuido significativamente su precio y han mejorado substancialmente el trabajo de las empresas como de las personas, sin embargo no solo los computadores conforman el entorno tecnológico; también la investigación, la creación de software

aplicables a cada área de una empresa la inventiva continua de accesorios y equipos que perfeccionan el trabajo e involucran los productos y artículos que intervienen en el normal funcionamiento de la entidad para hacer que sus procesos sean mas ágiles y confiables. Por esta razón de alcance de tecnología este ítem sería una oportunidad alta de impacto alto.

7.3.5 Análisis del Entorno Competitivo.

➤ **Aumento de la Competencia.** Si bien es cierto en el municipio de Tumaco el crecimiento tanto poblacional como económico a sido alto en los últimos años, esto ha traído como consecuencia el ingreso de nuevos competidores para los servicios que presta la caja de compensación familiar “comfamiliar” Tumaco competidores que han revolucionado el mercado en el Municipio, tanto en el tipo de mercadeo que manejan como en su infraestructura.

Por ser Comfamiliar Tumaco la única Caja de Compensación Familiar en el municipio debería esforzarse más en su quehacer social; para cubrir una mayor parte de población a la actual establecida, realizando alianzas estratégicas como la establecida por CAFAM con el ministerio de educación gestionando un programa de educación continuada para jóvenes y adultos con el objetivo de terminar su primaria que está siendo efectuado actualmente en Tumaco. Por estas razón y muchas más se considera este ítem como una amenaza de impacto alto para Comfamiliar Tumaco.

Cuadro 3. Matriz de Impacto (POAM) para Comfamiliar Tumaco

Factores Externos	GRADO			GRADO			Impacto		
	Oportunidad			Amenaza					
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ANALISIS DEL ENTORNO ECONOMICO									
Cuota Monetaria	X						X		
Oferta y Demanda				X			X		
Economía a Escala						X		X	
ANALISIS DEL ENTORNO ECONOMICO POLITICO - JURIDICO									
Reforma Laboral	X						X		
Ley 920 del 2004		X							X
Ley 100 de 1993	X						X		
ANALISIS DEL ENTORNO SOCIAL									
Orden Publico				X			X		
Desempleo				X			X		
Estilo de Vida				X			X		
ANALISIS DEL ENTORNO TECNOLOGICO									
Cambio Tecnológico					X		X		
Acceso a la Tecnología	X						X		
ANALISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO									
Aumento de la Competencia				X			X		

Fuente: Esta Investigación

7.3.8 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Esta herramienta, identifica las oportunidades más importantes sobre las cuales debe basarse el futuro de Comfamiliar Tumaco y los peligros o amenazas que debe contrarrestar. Esta es otra herramienta incluida en el marco analítico de la formulación estratégica, enfocándose en los factores externos como el entorno económico, político, social, tecnológico y competitivo de la organización.

Con los datos de la matriz de impacto POAM, se elabora esta matriz, donde se evalúan y ponderan las variables externas decisivas para la organización. Los factores claves del entorno se deben ponderar 0.0 a 1.0; el cual indica la importancia relativa que tiene cada factor para alcanzar el éxito de la entidad en su medio. Luego se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito, las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la organización respondan a cada factor; donde 4 = la respuesta

es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media, 1 = la respuesta es mala. Se multiplica la ponderación con la calificación y luego se suma el resultado ponderado.

Cuadro 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) para Comfamiliar Tumaco.

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACION	RESULTADO
OPORTUNIDADES			
Cuota Monetaria	0,12	3	0,36
Reforma Laboral	0,12	1	0,12
Ley 100 de 1993	0,12	4	0,48
Acceso a la Tecnología	0,09	3	0,27
AMENAZAS			
Orden Publico	0,12	3	0,27
Desempleo	0,16	2	0,32
Aumento de la Competencia	0,05	2	0,10
Oferta y Demanda	0,10	2	0,20
Estilo de Vida	0,12	1	0,12
TOTAL	1,00	//	2,24

Fuente: Esta Investigación

Calificación
Respuesta Superior =4
Respuesta Superior a la Media =3
Respuesta Media =2
Respuesta Mala = 1

Ponderación
Sin Importacia = 0,0
Muy Importante = 1,0

El resultado final de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) es de 2,24 esta por debajo de la media, lo que enseña que en la empresa Comfamiliar Tumaco se manifiestan ciertas amenazas. Las cuales pueden manifestarse como antecedentes que obstruyen un mayor afianzamiento en el mercado y solidez de la misma; La matriz indica que Comfamiliar Tumaco, se encuentra frente algunas amenazas que afectan su desarrollo y que afortunadamente tiene varias oportunidades que puede aprovechar para crecer y fortalecerse en el medio.

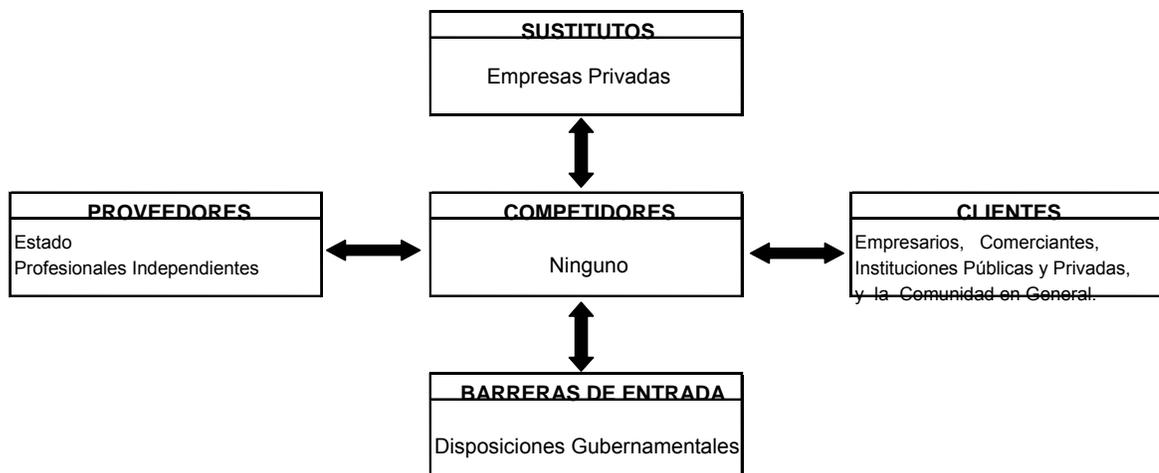
7.4 ANÁLISIS COMPETITIVO DE COMFAMILIAR TUMACO

Los factores competitivos formados por la competencia, los productores, el mercado, la calidad y el servicio se consideran como las fuerzas competitivas que pueden afectar más la posición estratégica de una empresa.

Para determinar en que posición se encuentra La Caja de Compensación Familiar de Tumaco frente a la competencia se utilizará el Modelo de Diamante Estratégico de Michael Porter.

7.4.1 Diamante Estratégico de Michael Porter

Figura 4. Escenario Competitivo de Porter.



Fuente: Esta Investigación

➤ **Empresas Competidoras.** Comfamiliar Tumaco, no cuenta con la competencia de otras Cajas de Compensación Familiar en el Municipio de Tumaco.

➤ **Barreras de Entrada.** Las Cajas cuyo rango de acción serán únicamente departamental se ceñirá para todos los aspectos relacionados con: Reconocimiento y pago de subsidio familiar en cuota monetaria, servicios y especie, obras y programas sociales, prioridades de planes y programas,

destinación y distribución de aportes y fijación de tarifas de servicios a lo ordenado por la Ley 21 de 1982, Decreto 341 de 1988, Decreto 784 de 1989 y Ley 789 del 2002, que se entienden incorporados a los presentes Estatutos y la legislación general o específica que el Gobierno Nacional, expida sobre éstos temas, que conforme entren en vigencia y sin necesidad de nuevas modificaciones o adiciones, se incorporarán y serán observadas en lo pertinente por la Caja.

La regulación existente establece condicionantes que tienden a limitar la entrada y competitividad el subsistema de las cajas de compensación familiar. La Ley 21 de 1982. Artículo 40 estableció condiciones mínimas de entrada muy estrictas como disponer de 500 empleadores y 10,000 trabajadores beneficiarios.

➤ **Poder de Negociación de los Proveedores.** Los proveedores de Comfamiliar Tumaco, son Profesionales Independientes, que son contratados para prestar su servicio en la entidad para (Cursos, adecuaciones o modificaciones en la entidad, servicios médicos, atención al público en general entre otros.), pero su poder de negociación es limitado.; este tipo de proveedores no tienen poder de negociación.

➤ **Poder de Negociación de los Clientes.** Los clientes de Comfamiliar Tumaco, son todas aquellas personas y trabajadores del sector formal que solicitan sus servicios; ya sean empresas estatales o privadas.

Los cuales no tienen poder de negociación ya que la ley estipula que las cajas de compensación deben de distribuir los aportes correspondientes del 4% que es obligación de las empresas entregar, es decir pagan los empleadores correspondientes a toda su fuerza de trabajo, entre los trabajadores de menores ingresos. Y los clientes que soliciten servicios de cursos no tienen poder de negociación ya que la tarifa de los mismos no es representativa, por tal motivo el poder de negociación es bajo. Y aquellos que soliciten el servicio de supermercado y Recreación tienen un nivel superior de negociación debido al gran aporte que entregan a la entidad; ya que en su afán, la misma entidad requiere realizar el retorno inmediato de la inversión realizada en estos servicios.

➤ **Servicios Sustitutos.** Teniendo en cuenta que Comfamiliar Tumaco por su naturaleza de Caja de Compensación Familiar, recaudadora de los aportes sociales no puede ser sustituida por otra entidad en la región.

Sin embargo para los servicios sociales que presta la entidad podemos encontrar sustitutos en sus áreas de Mercadeo, Recreación, Capacitación, IPS.

7.4.2 Análisis del Perfil Competitivo – Matriz (MPC).

El estudio de los rivales se constituye como variables vitales para el éxito o fracaso de cualquier organización. El trabajo que realizan las Cajas de Compensación Familiar es único debido a que son organizaciones sin ánimo de lucro, que cumplen funciones de seguridad social y se hallan sometidas al control y vigilancia del Estado según (Artículo 39, Ley 21 de 1982), teniendo en cuenta que para el efecto no existe una entidad que posea las mismas características de La Caja de Compensación en el Municipio, se procederá a compararla con Comfamiliar (Pasto e Ipiales) existente en el departamento de Nariño.

Para realizar la matriz del perfil competitivo, se eligieron como los rivales más representativos las Cajas de Compensación Familiar de Pasto e Ipiales, que al igual que la de Tumaco se encuentran ubicadas en el departamento de Nariño.

A continuación se presenta el Perfil Competitivo de las Cajas de Compensación Familiar del Departamento de Nariño, con base en el análisis de la información obtenida:

- **Calidad del Servicio.** Es una de las mejores armas que puede llegar alcanzar una entidad en el medio comercial y en cuanto a la prestación de servicios. Consiste en entregar un producto de buena calidad, oportunamente y con altas dosis de amabilidad, se da a través de la seriedad y el compromiso hacia las funciones de tengan cada empleado.
- **Imagen Corporativa.** Es el conocimiento y grado de solidez y debilidad de la institución ante los clientes internos y externos. Por tratarse de una empresa sin ánimo de lucro y de carácter social, es importante crear un buen concepto de la entidad en la mente de la comunidad para generar aceptación en el mercado, eliminando cualquier manifestación de manipulación política.
- **Participación en el mercado.** Determina el grado de aceptación del servicio por parte de los usuarios, ya que permite establecer el grado de competitividad en el mercado de acuerdo al volumen de usuarios.
- **Instalaciones.** Uno de los factores que está adquiriendo más importancia es el papel que desempeñan las instalaciones; las cuales pueden ayudar a darle

forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. La infraestructura contribuye a la personalidad de una organización, facilitar la prestación y acceso a sus servicios, fortalecen la imagen institucional ya que su presencia o ausencia definen su posicionamiento.

Las tres Cajas de Compensación Familiar que se encuentran en la región cuentan con infraestructura propia y están estratégicamente ubicadas, siendo la de Pasto la que cuenta con un mayor despliegue de infraestructura, seguida por la Caja de Compensación Familiar de Ipiales y Tumaco.

La Caja de Compensación Familiar de Tumaco, cuenta con una sede de menor dimensión y sin mantenimiento alguno, además el servicio de IPS se presta a través de un contrato de arrendamiento lo cual genera gastos extras para la entidad, por lo que este factor se convierte en una debilidad para la entidad.

➤ **Posición Financiera.** Representada en bienes y activos con que cuenta la institución y puede disponer en cualquier momento para determinado fin, este es un factor que genera en gran parte la permanencia en el mercado porque le permite enfrentar las crisis económicas e impace de último momento.

➤ **Aplicación de Tecnológica.** La implementación de una tecnología de punta, que permita modernizar al máximo la prestación de sus servicios, es el propósito que busca toda entidad o institución. Para lo cual se están implementando equipos adecuadas para la prestación los servicios y el uso de Internet; lo que les permite no sólo ganar comodidad, sino ser más eficientes y tener un mejor control de sus actividades.

Las Cajas de Compensación Familiar de Pasto, Ipiales y Tumaco, en la actualidad cuentan con la ayuda mínima de la tecnología para la realización de sus actividades, sin embargo sólo la Caja de Compensación Familiar de Pasto tiene un uso eficiente no sólo de los equipos y programas, sino del Internet, pues cuenta con una página Web informativa sino también interactiva. Sin embargo Tumaco no cuenta con ninguna ayuda de Internet que le permita llegar de manera más efectiva hacia sus clientes externos. Por lo que este factor es una debilidad para la Caja de Compensación Familiar de Tumaco.

➤ **Portafolio de Servicios.** Dentro de este aspecto se analizan la variedad de servicios que ofrecen las Cajas de Compensación Familiar, es decir, una serie de opciones que permitan suplir las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios. En el portafolio de servicios se socializa a la comunidad la labor que se cumple en beneficio de los inscritos, afiliados, estudiantes y sociedad en general. Es el compromiso del esfuerzo del que hacer diario de la institución dirigido a satisfacer necesidades y brindar beneficios sociales a la comunidad en general.

Aunque las tres Cajas de Compensación Familiar presentan un buen portafolio de servicios es la Caja de Compensación de Pasto quien ofrece mejores servicios con un portafolio más amplio además de estar certificados con ISO: 9001, estos a su vez son promocionados hacia los diferentes sectores productivos, con un portafolio más pequeño pero igualmente efectivo se encuentra la Caja de Compensación de Ipiales; la Caja de Compensación de Tumaco cuenta también con un buen portafolio, sin embargo le falta algunos servicios y una mayor divulgación de los mismo. Por lo que este factor es una fortaleza media para la Caja de Compensación de Tumaco.

La identificación y evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de nuestros competidores con frecuencia se consideran la porción más importante de formulación de estrategias.

Sucesivamente para la elaboración de la Matriz MPC se eligieron unas variables claves de éxito tanto para La Caja de compensación de Tumaco como para Pasto e Ipiales.

El análisis incluye siete factores claves de éxito, para la tres Cajas de Compensación Familiar de la región. Los valores de calificaciones son los siguientes: 1 = mayor debilidad, 2 = menor debilidad, 3 = menor fuerza, 4= mayor fuerza.

Cuadro 5. Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	EMPRESAS					
		C.C.F TUMACO		C.C.F IPIALES		C.C.F PASTO	
		CALIF.	RP	CALIF.	RP	CALIF.	RP
1. Calidad del Servicio	0,16	1	0,16	3	0,48	3	0,48
2. Imagen Corporativa	0,14	3	0,42	4	0,56	4	0,56
3. Participación en el Mercado	0,14	1	0,14	3	0,42	3	0,42
4. Instalaciones	0,16	2	0,32	2	0,32	4	0,64
5. Posición Financiera	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6
6. Aplicación de Tecnología	0,13	3	0,39	3	0,39	4	0,52
7. Portafolio de Servicios	0,12	3	0,36	2	0,24	4	0,48
TOTAL	1	-	2,24	-	2,86	-	3,7

Fuente: Esta Investigación

RP = Resultado Ponderado

C.C.F = Caja de Compensación Familiar

Los resultados de la matriz MPC, presenta a C.C.F TUMACO como la entidad de menor posicionamiento competitivo con un 2.24, ya que su calidad en el servicio es su mayor debilidad aún cuando su fortaleza es la posición financiera no le permite llegar a un nivel mayor de competencia ante las demás C.C.F de la región. En segundo lugar se ubica C.C.F IPIALES, 2.86 debido a instalaciones y la poca publicidad que se le da al portafolio de servicios. En primer lugar tenemos a C.C.F PASTO como la entidad con mayor posicionamiento competitivo con un 3.7, ya que posee instalaciones, posición financiera y una imagen corporativa que sobre sale ante las demás C.C.F aún cuando su posición en el mercado a disminuido gradualmente. Este análisis nos marca una gran diferencia entre C.C.F TUMACO y la competencia, si bien es cierto que la competencia goza de fortalezas, también es cierto que en C.C.F TUMACO se esta realizando un gran esfuerzo por mejorar en estas fallas sobre todo en la parte de sus instalaciones las cuales están proyectadas para renovación y modernización con el fin de convertir a C.C.F TUMACO en una entidad competitiva en el mercado regional.

Realizar un estudio del entorno competitivo es vital para el desarrollo de entidad, teniendo en cuenta las debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas, metas y estrategias de los principales competidores. Ya que de esto dependen diseños de estrategias efectivas, reconociendo que las debilidades de la competencia representan oportunidades, mientras que sus fortalezas representan amenazas.

7.5 ANÁLISIS DOFA

Esta diseñado para analizar la situación competitiva de una organización, esta matriz facilita el ajuste entre amenazas y oportunidades externas con la debilidades y fortalezas internas de la organización y este instrumento de ajuste, permite desarrollar cuatro tipo de estrategias: Estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

A través de esta herramienta se podrán formular estrategias para aprovechar sus fuerzas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas¹⁵.

En su elaboración, se tuvo en cuenta la información de las matrices MEFI, MEFE y MPC, se siguieron estos pasos:

¹⁵ SERNA, Op. cit, p. 32

- Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO.
- Comparar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO.
- Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA.
- Comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA.

Cuadro 6. Matriz DOFA Comfamiliar Tumaco.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES 1. Cuota Monetaria 2. Reforma Laboral 3. Ley 100 de 1993 4. Acceso a la Tecnología 5. Imagen Corporativa 6. Posicionamiento Financiero	1. Portafolio de Servicios 2. Nivel Académico 3. Remuneración 4. Conocimiento, Capacidades y Destrezas 5. Manejo del Sistema Contable 6. Motivación 7. Coordinación con otras Areas	1. Calidad del Servicio 2. Comunicaciones 3. Participación en el Mercado 4. Habilidad para Competir con Precios 5. Lealtad y Satisfacción del Cliente 6. Nivel Tecnológico 7. Estabilidad Laboral 8. Sistema de Control Interno
AMENAZAS 1. Orden Público 2. Desempleo 3. Aumento de la Competencia 4. Oferta y Demanda 5. Estilo de Vida	ESTRATEGIAS - FO •Coordinar con el municipio la actualización periódica de las bases de datos de identificación de beneficiarios para mantener depurado y en condiciones objetivas el listado de la población afiliada al Régimen Subsidiado. (F4, O3) •Aprovechar la posición financiera y los niveles académicos existentes para acceder a tecnología de punta y volver más competitiva la entidad (F2, O4, O6) •Ampliar el portafolio de servicios que tiene la entidad y brindar los servicios completos que presta una caja de Compensación Familiar explotando la imagen con que cuenta Comfamiliar de Nariño. (F1,O5) •Crear un área contable propia, que permita su independencia financiera (F5,O6)	ESTRATEGIAS - DO •Desarrollar un programa de aseguramiento de la calidad en la prestación de los servicios que ofrece.(D1,O6) •Reorientar y ampliar su tradicional servicio de salud hacia la administración del régimen subsidiado actualmente con poca cobertura en el municipio tanto en la zona urbana como rural (D3,O3) •Elaborar un plan de mercadeo que garantice mayores convenios, a nivel de ofertas, descuentos y créditos a corto y mediano plazo.(D4,O5,O6) •Realizar Capacitaciones a los empleados orientada hacia la cultura del servicio enfocada en lo que puede llegar hacer su principal apoyo (sus clientes). (D1,D5,O6)
	ESTRATEGIAS - FA •Rediseñar el portafolio de servicios de la Caja, mediante su diversificación y la incorporación de beneficios para sus usuarios. (F1, A4, A5) •Impulso al acceso masivo a los programas de Recreación y Turismo Social con actividades atractivas, oferta diversificada, una nueva cultura de tiempo libre y a precios competitivos tanto para las empresas y sus trabajadores como para la población de la región. (F1, A5) •Implementar un sistema oficial de motivación y remuneración hacia los colaboradores para que se sientan más comprometidos con la entidad, aumentando así sus ingresos (F6,A5) •Redefinir de manera clara la estructura organizacional para mejorar la competitividad. (F7,A3).	ESTRATEGIAS - DA •Poner en práctica la función de las cajas de compensación familiar como reguladores de precio para mantener la lealtad y la satisfacción de los clientes y así impulsar la oferta y la demanda del mercado. (D4,D5,A4) •Implementar un sistema de mercadeo y publicidad que permita recuperar la imagen de Comfamiliar Tumaco y así atraer a nuevos clientes y mantener los ya existentes.(D2,D3,A1) •adquisición de tecnología en equipos propios de trabajo diario para colocarse a la par con competidores de servicios.(F7, A3) •Reordenar y embellecer sus instalaciones para que el cliente se sienta más cómodo y confor a la hora de adquirir un servicio. (D5,A5)

Fuente: Esta Investigación

7.6 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Busca identificar las amenazas desde el punto de vista de la severidad de su impacto y medir la habilidad de la entidad para reaccionar ante esas amenazas.

La calificación final indicará el tipo de acciones que se deben tomar, el tiempo en que estas deben ocurrir y su magnitud.

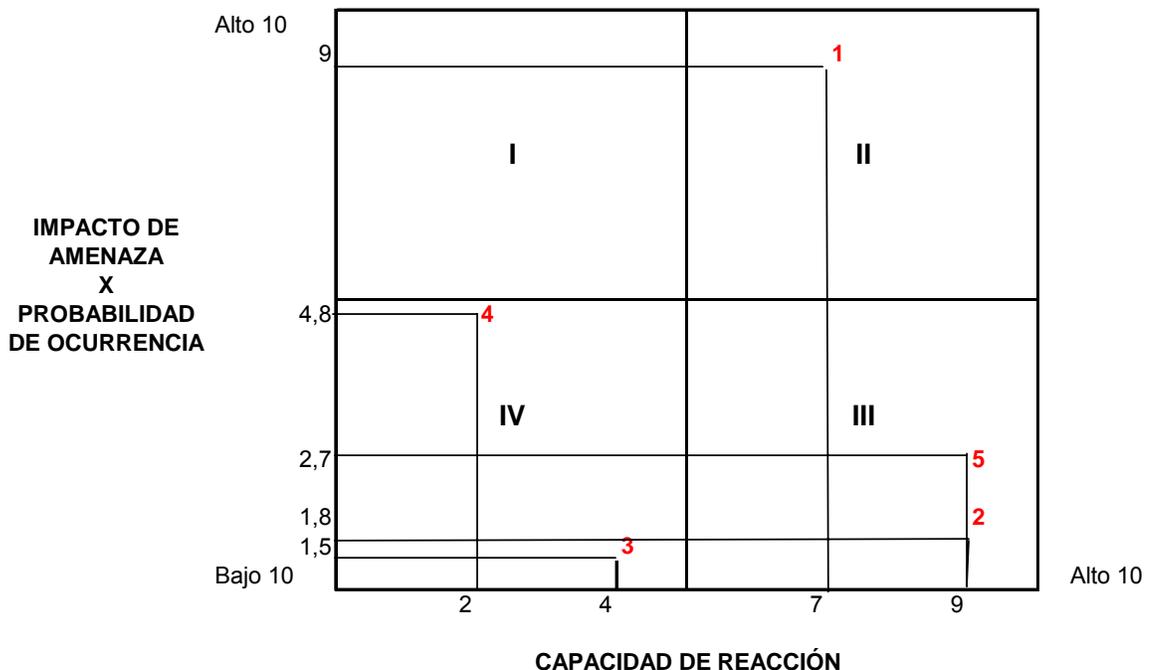
El análisis de vulnerabilidad es un proceso integrado por las siguientes etapas: identificación de puntales, traducir los puntales en amenazas para la empresa, evaluación de las consecuencias, valorización del impacto, probabilidad de ocurrencia de la amenaza y capacidad de reacción.

Cuadro 7. Análisis de Vulnerabilidad, para Comfamiliar Tumaco.

PUNTUAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO	PROB.	REACC.	GRADO VULNERABILIDAD
1. Imagen Corporativa	Pérdida de lealtad de los clientes externos, participación, pérdida de credibilidad.	Disminución en la demanda de los servicios, elevados gastos de publicidad, baja el posicionamiento.	9	0,9	7	II
2. Posición Financiera	Perdida de imagen corporativa y liquidez	Perdida del talento humano, posibles inversiones, credibilidad ante clientes externos e internos	9	0,2	9	III
3. Oferta y Demanda	Creación de Monopolio	Aumento del costo de operación, reduce la utilidad social para los beneficiarios y su competitividad.	5	0,3	4	IV
4. Habilidad paracompetir con precios	Descontento de los clientes externos.	Perdida de la lealtad y la satisfacción de los clientes.	8	0,6	2	IV
5. Desempleo	No utilización de los servicios ofrecidos.	Limitación o eliminación de los ingresos de la población para adquirir servicios, no rotación de inventario.	9	0,3	9	III

Fuente: Esta Investigación

Figura 5. Análisis de Vulnerabilidad – Cuadrantes para la Cámara de Comercio de Tumaco.



Fuente: Esta Investiga

El análisis de vulnerabilidad de Comfamiliar Tumaco muestra sus puntales repartidos entre los cuadrantes II, III y IV ubicando la imagen corporativa de la entidad en peligro (cuadrante II) sin embargo con alta capacidad de reacción, lo cual sugiere emprender acciones estratégicas que mejoren su respuesta; por ello Comfamiliar deberá generar mas confianza, mejorar la calidad de su servicios y modernizar sus instalaciones para amortiguar el impacto de futuras eventualidades.

Los puntales dos y cinco referentes a posición financiera y desempleo se encuentran ubicados en el (cuadrante III, preparada) lo cual advierte que Comfamiliar Tumaco esta preparada para reaccionar ante cualquier eventualidad futura y para mantener está situación con relación a los anteriores puntales se deben desarrollar estrategias que permitan favorecerlos, poniendo en practica los deberes y derechos que la Ley 21 de 1982, Decreto 341 de 1988, Decreto 784 de 1989 y Ley 789 del 2002, que el estado creo para las cajas de compensación familiar.

En el (cuadrante IV, vulnerable) se posicionan los puntales tres y cuatro, oferta y demanda, habilidad para competir con precios, lo cual revela una amenaza moderada frente a la cual Comfamiliar Tumaco puede hacer muy poco pero debe estar preparada para reaccionar, aplicando un sistema de mejoramiento continuo que le permita mantener, mejorar la calidad y efectividad en el servicio, sin dejar atrás su misión como reguladora de precios para el Municipio.

8. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

8.1 DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO

En esta etapa de la planeación estratégica la organización definirá nuevamente hacia donde va, lo que espera en un futuro y las metas a alcanzar de acuerdo con lo que denominamos MISION. VISION Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS.

El análisis del diagnóstico indica que el Plan Estratégico propuesto para Comfamiliar Tumaco se puede realizar en un plazo de tres años, desarrollando las actividades y estrategias planteadas en su totalidad.

8.2 MISIÓN

Proporcionar al trabajador, su familia y comunidad, bienestar y desarrollo integral, actuando en el sistema de la protección social.

8.3 VISIÓN

Moderna organización empresarial con reconocimiento nacional, comprometida en lograr la excelencia en la prestación de los servicios con calidad y calidez.

8.4 VALORES CORPORATIVOS

Son el conjunto de creencias y normas que inspiran y guían las acciones de una organización, es el soporte de la cultura organizacional y la definición de la filosofía empresarial; en muchas ocasiones es confundida con la misión o la visión de la empresa, pero la diferencia radica en el carácter filosófico de esta, la cual refleja conceptos de valor humano más profundos.

- **Honestidad:** Obrar con rectitud, integridad y honradez en nuestro actuar como persona en el que hacer institucional

- **Equidad:** Atendiendo a las personas y grupos de la población expuestos a mayores riesgos para su salud con el fin de brindarles aquella protección especial que este a nuestro alcance.
- **Eficiencia:** Lograremos los objetivos propuestos por la entidad.
- **Alegría:** Con el entusiasmo de emprender cada labor a realizar y contagiar con nuestro positivismo tanto a clientes externos como internos.
- **Iniciativa:** Actitud permanente de desarrollo de soluciones creativas en los procesos, para lograr un mejor desempeño individual y colectivo, que se traduzca en un eficaz servicio al cliente.
- **Integridad:** Reconocemos a nuestro personal como el recurso más valioso de la entidad y factor clave de su éxito. Su desarrollo profesional y personal, las buenas relaciones entre personas y el respeto mutuo son de interés permanente de nuestra gestión
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la entidad sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y demás empleados del grupo.
- **Respeto:** Obramos con la consideración debida a las demás personas.
- **Lealtad:** Compromiso, confianza y fidelidad hacia la Institución, su misión, principios y propósitos.
- **Pertenencia:** Comfamiliar desea que todos y cada uno de sus colaboradores se sienta parte vital de la entidad, la respete, persevere en su patrimonio moral y contribuya a su crecimiento y consolidación.
- **Orientación al servicio:** Efectividad en la búsqueda permanente de soluciones para nuestros clientes.
- **Calidad:** Nuestros clientes son nuestro compromiso, la efectividad, el trato, el buen humor y la calidez humana son un reto diario al momento de interactuar con nuestros clientes externos.

8.5 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Estos son los principios rectores que guían a Comfamiliar Tumaco, ellos han sido formalmente establecidos para formar nuestra conducta y nuestro pensamiento. Ellos nos unen y nos brindan el marco necesario para alinear nuestra organización y los sistemas utilizados por ella a la innovación, experiencia y desarrollo necesario para nuestro liderazgo. Queremos ser una entidad innovadora, que goce del orgullo de sus empleados y merezca la confianza de sus usuarios y de la comunidad en general.

- **Ética.** Las actuaciones serán ejecutadas independientemente de todo interés personal por parte de cada uno de los miembros de la entidad, quienes deberán abstenerse de participar en situaciones que los favorezcan particularmente o manifestar sus intereses ante sus superiores, dentro de los principios de honestidad, integridad y justicia.
- **Transparencia.** Nuestras acciones serán realizadas de forma clara y podrán ser revisadas por todos nuestros clientes y la comunidad.
- **Servicio Al Cliente.** El mayor patrimonio de una organización son sus clientes. Este compromiso que involucra a todos, orienta nuestras acciones a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, ofreciéndoles un servicio de excelente calidad.
- **Responsabilidad Social.** Nosotros como Caja de Compensación Familiar, asumimos un compromiso social, contribuyendo al desarrollo de la Institución, las familias, la sociedad y el estado, procurando mejorar las condiciones de calidad de vida de los ciudadanos en general.

8.6 POLÍTICA DE CALIDAD

En la Caja de Compensación Familiar “Comfamiliar” Tumaco, somos un equipo comprometido en lograr el máximo nivel de satisfacción de nuestros clientes y afiliados, con servicios que excedan sus expectativas; implementado, manteniendo y mejorando un programa de Gestión de calidad que garantice la eficiente prestación de los servicios conforme a la normatividad vigente y de esta manera contribuir al mejoramiento de calidad de los habitantes de la Costa Pacífica Nariñense.

8.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Fortalecer la imagen institucional.
- Incrementar la participación de Comfamiliar Tumaco en el mercado regional.
- Optimizar el desempeño del talento humano hacia la calidad del servicio.
- Buscar constantemente el mejoramiento del servicio ofrecido con el firme propósito de generar satisfacción al cliente externo.
- Crear un ambiente organizacional que satisfaga tanto a clientes internos como externos.
- Fortalecer el desarrollo integral de los trabajadores en sus componentes profesional, personal, económico, cultural y social para obtener altos niveles de desempeño y satisfacción laboral que incidan en la competitividad de la entidad.

9. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

9.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN PEEA

Su elaboración se basa en un marco de cuatro cuadrantes que dividen las estrategias en agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas. En los siguientes factores: fuerza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad del ambiente (EA), y la fuerza industrial (FI). La adjudicación numérica sería: +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen FF y FI; -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC y EA.

Fortaleza Financiera (FF)

Factores	Calificación
Liquidez	+4
Manejo Presupuestal	+4
Programas Contables	+4
Gastos	+2
Respaldo Financiero	+5
Total Promedio	19/5 = 3,8

Ventaja Competitiva (VC)

Factores	Calificación
Infraestructura	-3
Publicidad	-4
Tecnología Aplicada	-3
Imagen Corporativa	-4
Calidad del Servicio	-5
Total Promedio	-19/5 = -3,8

Estabilidad Ambiental (EA)

Factores	Calificación
Desempleo	-3
Políticas Gubernamentales	-1
Orden Público	-3
Desarrollo social	-2
Crecimiento Poblacional	-2
Total Promedio	-11/5 = -2.2

Fuerza de la Industria (FI)

Factores	Calificación
Estabilidad Financiera	+6
Conocimientos Tecnológicos	+3
Ubicación de la infraestructura	+5
Normatividad	+5
Potencial de Crecimiento	+4
Total Promedio	23/5 = 4,6

Los resultados entonces son:

$$\mathbf{FF} = 3.8; \mathbf{-VC} = -3,8; \mathbf{-EA} = -2.2; \mathbf{FI} = 4,6.$$

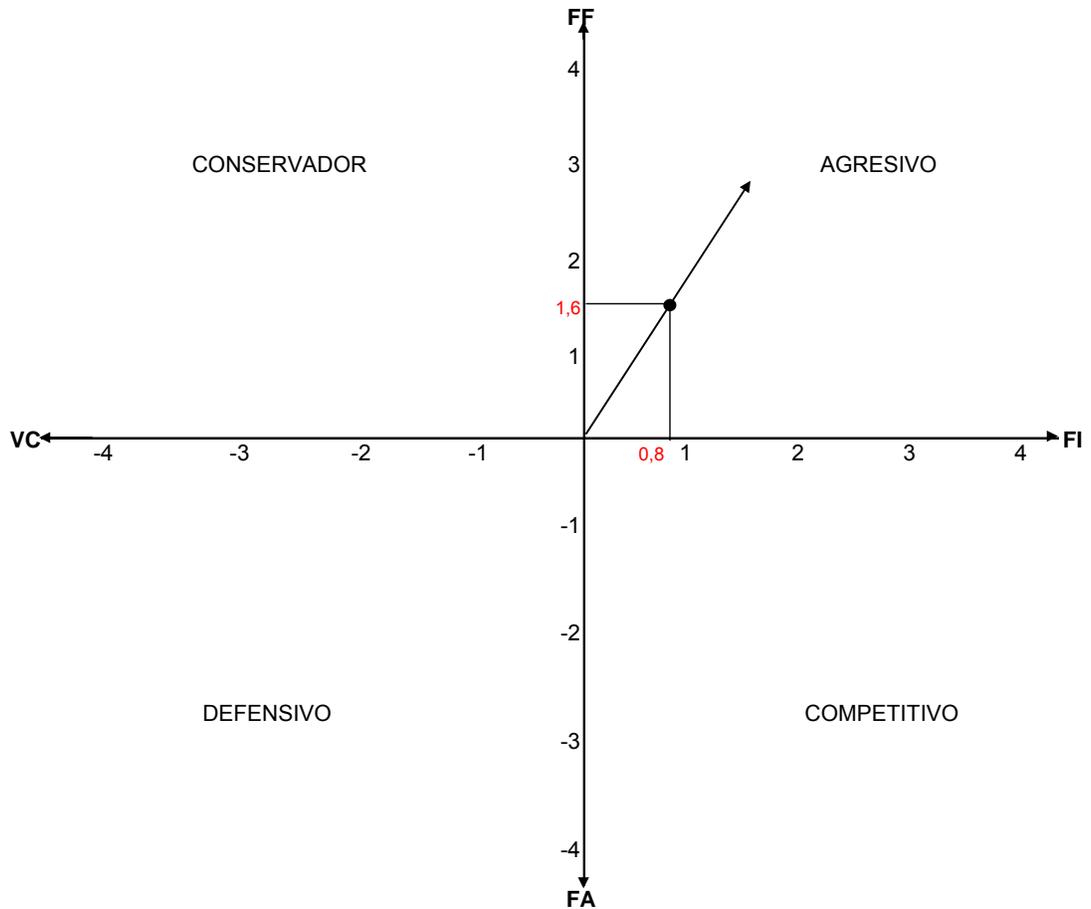
El vector direccional coordina:

$$\text{Eje X: } VC + FI = -3.8 + (+4.6) = 0.8$$

$$\text{Eje Y: } EA + FF = -2.2 + (+3.8) = 1.6$$

$$\text{Puntos resultantes (x,y) = (0,8; 1,6)}$$

Figura 6. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEEA para Comfamiliar Tumaco.



Fuente: Esta Investigación

Comfamiliar Tumaco, se ubica en el cuadrante agresivo, lo cual demuestra que esta en excelente posición de utilizar sus fortalezas internas, con el objeto de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y eludir las amenazas externas. En esta posición se recomiendan las siguientes estrategias: la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto o servicio, la integración hacia atrás, la integración hacia adelante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o estrategias combinadas, las cuales se aplicarían dependiendo de las circunstancias específicas que enfrenta la organización.

9.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Utilizada como herramienta de la formulación de estrategias empresariales. Esta matriz se basa en dos dimensiones evolutivas, como son la posición competitiva y el crecimiento del mercado, también supone cuatro cuadrantes donde la entidad se puede ubicar.

Relacionando la posición competitiva se localiza en el eje X, en donde se valora la escala de fuerte o débil tomando el valor VC de la anterior matriz, que correspondió a **3.8**. El crecimiento del mercado, se localiza en el eje Y, para conocer el crecimiento del mercado, se tomaron las ventas de los servicios que presta la entidad, a los cuales se calculó su variación porcentual.*¹⁶

Cuadro 8. Análisis Comparativo Ventas de Servicios en Millones de Pesos en el Periodo 2004 y 2005, para Comfamiliar Tumaco.

SERVICIOS	2005	2004	VARIACION %
SUPERMERCADO	296072461	374859840	0
DROGUERIA	94829891	85074268	0
RECREACIÓN Y TURISMO	18373046	18052077	0
TOTAL	409275398	477986185	-1,43 %

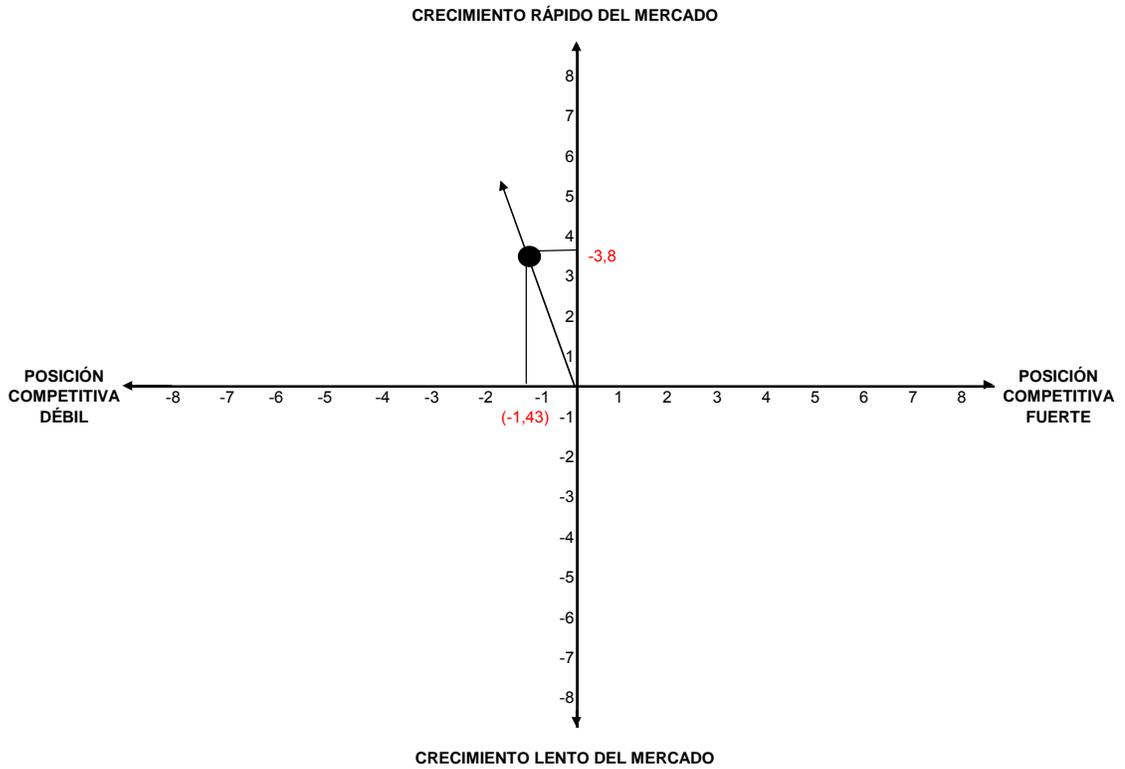
Fuente: Superintendencia del Subsidio Familiar

Este -1.43% corresponde al porcentaje de crecimiento de las ventas de los servicios efectuados por Comfamiliar Tumaco para los años contabilizados, por lo tanto, podemos decir que en vez de crecimiento del mercado hemos tenido y decrecimiento lento en la venta de servicios.

* % Variación = (Ventas Año Presente – Ventas Año Anterior) / Ventas Año Anterior.

* Información financiera emanada por la Superintendencia del Subsidio Familiar.

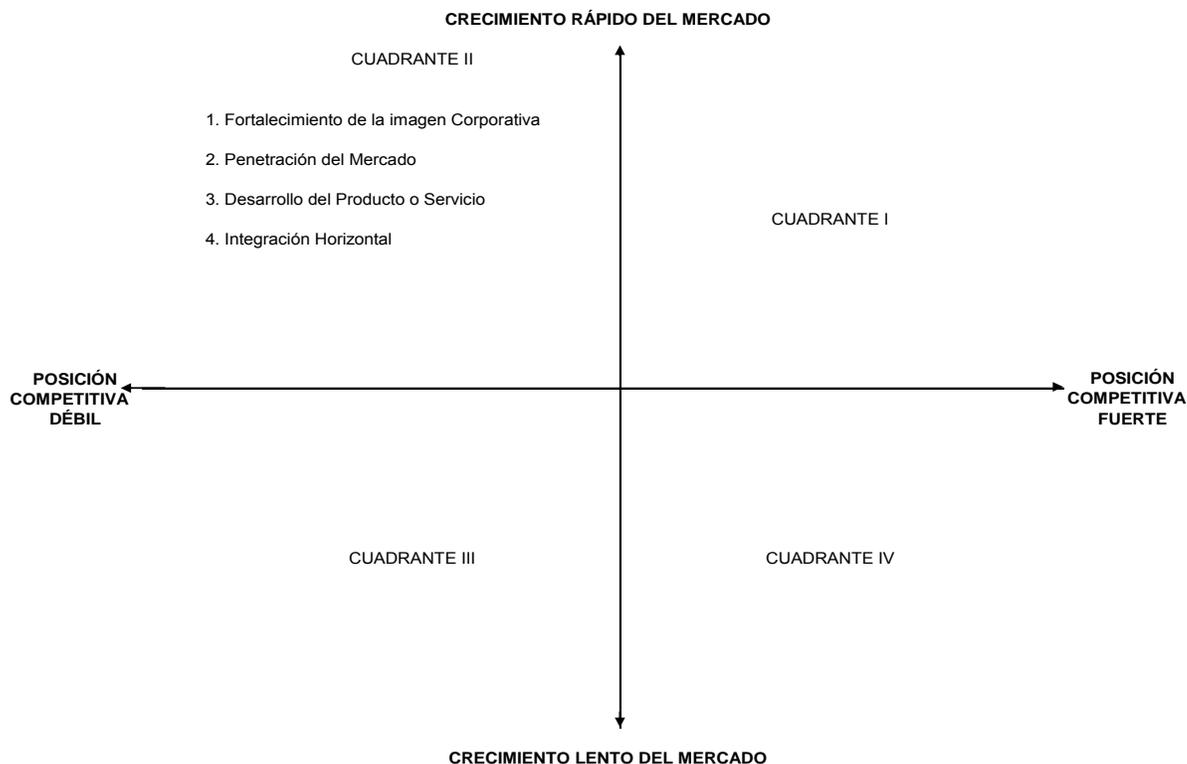
Figura 7. Matriz de la Gran Estrategia para la Comfamiliar Tumaco.



Fuente: Esta Investigación

De lo anterior se deduce que Comfamiliar Tumaco se ubica en el Cuadrante II y por lo tanto se aconseja las siguientes estrategias:

Figura 8. Estrategias según Cuadrante - Matriz de la Gran Estrategia para la Comfamiliar Tumaco.



Fuente: Esta Investigación

9.3 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTÓN BCG

También conocida como Análisis de Portafolio de Productos o Servicios, es utilizada para describir la situación de las diferentes líneas de productos o servicios de Comfamiliar Tumaco al fin de formular estrategias para la misma. Esta matriz se realiza de acuerdo con las características del flujo de efectivo y la participación relativa en el mercado.

Teniendo en cuenta que Comfamiliar Tumaco, debido a su naturaleza de Caja de Compensación Familiar no posee competencia en el Municipio, los datos para realizar esta matriz se tomaron del crecimiento de las ventas de los servicios, suministrados por la entidad y de los resultados de la encuesta realizada en la utilización de los mismos.

Figura 9. Matriz de Portafolio de Productos o Servicios para Comfamiliar Tumaco.

TASA DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA (USO DE EFECTIVO)	ALTO	II ESTRELLAS IPS Subsidio Familiar	I INTERROGANTES Supermercado Droguería Recreación
	BAJO	VACAS LECHERAS III	PERROS RABIOSOS IV Capacitación
		ALTO	BAJO
		PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO (GENERACIÓN DE EFECTIVO)	

Fuente: Esta Investigación

Según el resultado del proceso de elaboración de esta matriz, Comfamiliar Tumaco esta ubicado en el mercado del Municipio de Tumaco, en el cuadrante I, denominado como interrogante, en el cuadrante II, denominado como estrella y en el cuadrante IV denominado perros rabiosos. El reflejo de algunas características de estos cuadrantes:

Cuadrante I INTERROGANTE: En este cuadrante podemos encontrar los servicios de Supermercado, Droguería y Recreación son servicios con alto potencial de crecimiento pero baja participación en el mercado, por lo que es importante implementar estrategias de penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del servicio.

Cuadrante II ESTRELLA: En este cuadrante podemos encontrar los servicios de IPS y Subsidio Familiar son servicios que muestran las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la entidad a largo plazo. Y es importante realizar estrategias que le permitan conservar y reforzar su posición.

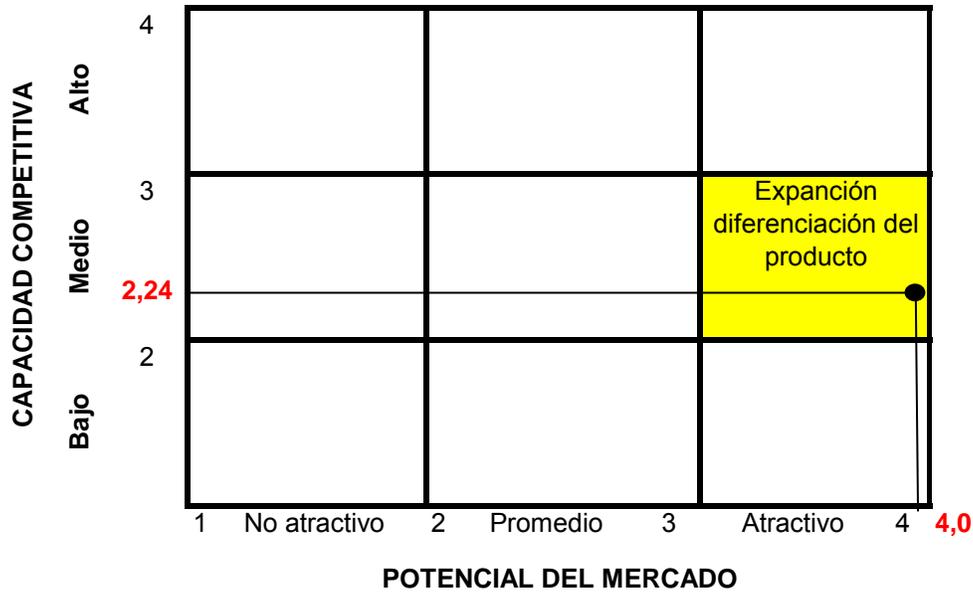
Cuadrante IV PERROS RABIOSOS: En este cuadrante podemos encontrar el servicio de capacitación es un servicio que tiene una mínima participación en el mercado, debido a su posición débil interna y externa y la mejor estrategia posible es el atrincheramiento, porque muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en áreas viables y rentables.

9.4 MATRIZ DE POLITICA DIRECCIONAL MPD

Para la realización de está matriz se utiliza el potencial del mercado y la capacidad competitiva de la empresa, para lo cual se toma el puntaje obtenido de la matriz de perfil competitivo de Comfamiliar Tumaco que es de 2.24 y en lo referente a la atractividad o potencial del mercado se tuvieron en cuenta los siguientes factores, a los cuales se calificó de 1 a 5, siendo el 5 el de mayor atractividad y el 1 el de menor.

FACTOR	CALIFICACIÓN
• Cuota Monetaria	5
• Portafolio de Servicios	3
• Ley 100 de 1993	4
• Desarrollo Social	4
• Conocimiento, Capacidades y destrezas	4
TOTAL PROMEDIO	20/5 = 4

Figura 10. Matriz de Política Direccional MPD, para Comfamiliar Tumaco.



Fuente: Esta Investigación

El resultado de la matriz ubica a Comfamiliar Tumaco en la casilla número 6 (expansión y diferenciación del producto) por este motivo y de acuerdo a las concepciones teóricas¹⁷ las estrategias más adecuadas que la entidad podría adoptar sería la de diferenciar el servicio con el fin de mejorar la calidad de los mismos y merecer la fidelidad del cliente.

9.5 MATRIZ INTERNA – EXTERNA IE

Coloca las diferentes divisiones dentro de un cuadro de nueve celdas. Se basa en dos dimensiones claves: los totales ponderados de la MEFI en el eje X y los totales ponderados de la MEFE en el eje Y. Esta matriz posee nueve casillas que se pueden dividir en tres espacios grandes, los cuales tienen diferentes implicaciones estratégicas.

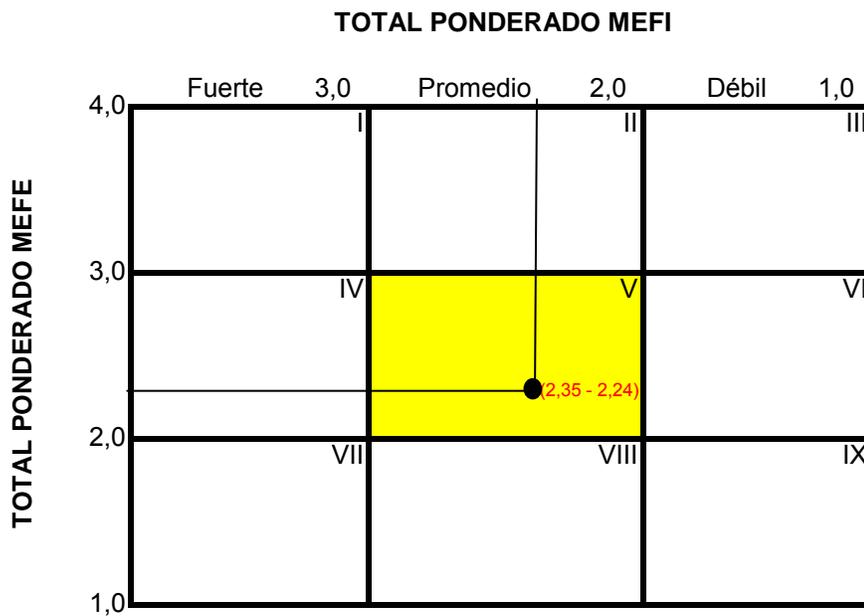
Sobre el eje **X**, la matriz IE puede presentar resultados 1.0 – 1.99 posición interna débil; 2.0 – 2.99 posición mediana; 3.0 – 4.0 posición interna fuerte.

¹⁷ David Fred, La Gerencia Estratégica, Octava edición Editorial Legis 1994, Pg 205.

Sobre el eje Y, la matriz IE puede presentar resultados 1.0 – 1.99 posición externa baja; 2.0 – 2.99 posición mediana; 3.0 – 4.0 posición externa alta.

El resultado de la MEFI para Comfamiliar Tumaco es de 2.35 y el resultado de la MEFE es de 2,24; los cuales se relacionan de la siguiente manera en la matriz IE.

Figura 11. Matriz Interna – Externa IE, para Comfamiliar Tumaco.



Fuente: Esta Investigación

Con la elaboración de esta matriz se observa que Comfamiliar Tumaco se encuentra actualmente en el cuadrante V de la Matriz IE, por lo tanto, debe aplicar una serie de estrategias para resistir y mantener, las cuales le ayudaran a mantenerse mejor, Comfamiliar Tumaco demuestra una posición interna promedio. Entre las estrategias para resistir y mantener que se recomienda están: la penetración en el mercado y el mejoramiento de servicios, las cuales tienen aplicabilidad en la entidad por sus condiciones financieras y de talento humano.

9.6 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MCPE

Es la última etapa del proceso de formulación estratégica, pues se deciden las estrategias a formular en la Cámara de Comercio de Tumaco. Para la realización de esta matriz se utiliza la información obtenida de las matrices MEFI, MEFE, DOFA, PEEA, GE, BCG y la IE.

Para su construcción se tomaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la MEFI y la MEFE, calificándolas del 1 al 4. De las matrices DOFA, PEEA, GE, BCG y la IE, se extrajeron las estrategias alternativas y se establecen los puntajes de atracción: 1=no atractiva; 2=algo atractiva; 3=bastante atractiva y 4=muy atractiva. A mayor relación entre el factor interno o externo y la acción directa que tenga la estrategia, mejor será la atracción y viceversa. Si el factor no se relaciona no se asigna puntajes. Luego se multiplican las calificaciones por los puntajes, que posteriormente se suman para obtener el total de puntajes de atracción, entre más alto el puntaje más atractiva son las estrategias.

Después de haber realizado las diferentes matrices y analizando las estrategias más recomendables para Comfamiliar Tumaco, se concluye que la estrategia más conveniente para la entidad es: El Desarrollo del Servicio con un puntaje de 6,52 seguida de la Penetración en el Mercado con 4,85 puntos, Las estrategias menos atractivas pero igualmente aplicables a la entidad son: Integración Horizontal con 4,13 puntos y el Desarrollo del Mercado con 3,9 puntos. Como se puede observar las estrategias planteadas, son factibles para su realidad, según su relación con los factores claves internos y externos escogidos.

Cuadro 9. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica MCPE para Comfamiliar Tumaco.

FACTORES CLAVES	PONDERACIÓN	PENETRACIÓN EN EL MERCADO		DESARROLLO DEL MERCADO		DESARROLLO DEL SERVICIO		INTEGRACIÓN HORIZONTAL	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
FACTORES INTERNOS									
FORTALEZAS									
- Portafolio de Servicio	0,08	4	0,32	-		4	0,32	3	0,24
- Manejo de Sistema Contable	0,07	3	0,21	-		2	0,14	2	0,14
- Nivel Académico	0,08	4	0,32	1	0,08	4	0,32	3	0,24
- Motivación	0,05	-		-		4	0,2	3	0,15
- Remuneración	0,07	2	0,14	-		4	0,28	1	0,07
- Coordinación con otras áreas	0,05	3	0,15	1	0,05	4	0,2	1	0,05
- Posición financiera	0,15	4	0,6	1	0,15	4	0,6	3	0,45
- Conocimiento, capacitación y destrezas	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21
DEBILIDADES									
- Comunicación	0,05	1	0,5	1	0,05	3	0,15	1	0,05
- Lealtad y satisfacción del cliente	0,10	3	0,3	-		2	0,2	4	0,4
- Participación del mercado	0,06	2	0,12	-		4	0,24	3	0,18
- Habilidad para competir con precios	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
- Sistema de control interno y auditoría	0,08	-		-		-		-	
- Estabilidad	0,08	-		-		4	0,32	-	
- Instalaciones	0,16	-		3	0,48	4	0,64	-	
- Nivel tecnológico	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32	3	0,24
FACTORES EXTERNOS									
OPORTUNIDADES									
- Cuota monetaria	0,12	-		-		1	0,12	-	
- Reforma laboral	0,12	-		-		-		-	
- Ley 100 de 1993	0,12	-		-		1	0,12	-	
- Acceso a tecnología	0,09	2	0,18	3	0,27	4	0,36	4	0,36
AMENAZAS									
- Orden público	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24	1	0,12
- Desempleo	0,16	3	0,48	3	0,48	3	0,48	2	0,32
- Aumento de la competencia	0,05	2	0,1	2	0,1	4	0,2	1	0,05
- Oferta y demanda	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
- Estilo de vida	0,12	1	0,12	1	0,12	2	0,24	2	0,24
TOTALES			4,85		3,09		6,52		4,13

Fuente: Esta Investigación

9.7 DEFINICIÓN DE ESTRATEGÍAS

Las estrategias son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Las estrategias son, entonces, las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Su selección se hizo con base al diagnóstico realizado a la entidad y en el sentido de aprovechar cada uno de los factores que posee, siendo

elegidas aquellas con alto grado de atractividad. Para Comfamiliar Tumaco se recomiendan las siguientes alternativas estratégicas: el Desarrollo del servicio, la Penetración en el Mercado é integración horizontal también conocidas con el nombre de Estrategias Intensivas, las cuales buscan mejorar la posición competitiva de la entidad con los servicios existentes; para una mayor satisfacción de los clientes externos.

Desarrollo del Producto o Servicio. Esta estrategia trata de aumentar las ventas de los servicios presentes en Comfamiliar Tumaco, mejorando sus servicios o desarrollando otros nuevos (como turismo, biblioteca y mas servicios sociales y de mercadeo) de tal manera que amplié su portafolio o gama de servicios, para lo cual es importante desarrollar una nueva presentación de los servicios que brinde beneficios adicionales a los clientes externos, es decir, darle un valor agregado.

La base de esta estrategia es atraer a clientes satisfechos que han utilizado los servicios de la entidad, para que accedan a los nuevos o utilicen los renovados para así lograr su preferencia y mantener su lealtad. Para esto es necesario invertir en investigación y desarrollo, donde se encuentren nuevas soluciones para futuros clientes.

Penetración en el Mercado. Este tipo de estrategia busca conseguir una mayor participación en el mercado para los servicios presentes en Comfamiliar Tumaco en los mercados presentes, por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización.

La penetración en el mercado para Comfamiliar Tumaco incluye, elevar el gasto publicitario, ofrecer promociones o reforzar las actividades publicitarias, ampliar los horarios, visitas empresariales, etc.

Para la implementación de estas estrategias es preciso aprovechar los diferentes medios de comunicación existentes a nivel local, como son: la radio, la televisión, periódicos, perifoneo e Internet; las cuales deben estar dirigidas a toda la comunidad.

Adoptar una nueva filosofía publicitaria para el fortalecimiento de la imagen corporativa de la entidad, contribuye también a la venta de los servicios que se ofrecen. Impulsar una campaña publicitaria creativa y novedosa que incentiven a la comunidad al uso de nuestros servicios ofrecidos.

La realización y publicación de boletines informativos, folletos guías (instructivos), portafolio de servicios, agenda de actividades, entre otros, permiten a los clientes estar informados sobre las actividades que realiza la entidad, así como de los servicios que presta.

Integración Horizontal. Esta estrategia trata de concebir mayor dominio del mercado local, para el crecimiento de la entidad, los medios a utilizar son: adquisiciones, fusiones y absorciones de los competidores permitiendo aumentar la economía de escala y mejorar la transferencia de recursos; aprovechando la característica monopólica de la entidad, la cual no se verá afectada por los estámenes gubernamentales.

10. PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión. Las estrategias que han de integrarse permitirán alcanzar un manejo global e integral para Comfamiliar Tumaco, donde la planeación y acción giraran alrededor de la misión, visión y expectativas de los clientes o usuarios, estos proyectos estratégicos tienen como propósito actuar de manera inmediata en todas y cada una de las actividades que se plantee. Dentro de los lineamientos generales de acción para los próximos tres años de Comfamiliar Tumaco.

➤ **Remodelación de Instalaciones.** Con el objeto de mejorar la atención al cliente, usuario y las condiciones de trabajo, es necesario remodelar la sede, logrando unas instalaciones confortables mediante el buen aprovechamiento del espacio. Para ello se recomienda la construcción y adecuación de nuevos espacios que le permitan a la entidad el traslado no sólo de algunas áreas de trabajo, sino la implementación de otras. Este programa se debe realizar bajo la responsabilidad de ingenieros y arquitectos los cuales deberán embellecer y adecuar las instalaciones con el fin de colocarla a la par de las grandes ciudades.

➤ **Programa de Salud Ocupacional.** Actualmente el desarrollo de las empresas a escala humana es un factor imprescindible para la productividad y competitividad en un mercado global que exige altos niveles de calidad en sus productos o servicios y unas condiciones de trabajo que promuevan en su gente satisfacción, motivación y capacidad de solucionar los problemas. Según las exigencias laborales de hoy en día y en cumplimiento de la Ley 9ª de 1979, Comfamiliar Tumaco debe desarrollar un Programa de Salud Ocupacional, así mismo debe implementarse el Plan de Emergencias, elaborar los manuales de Salud Ocupacional y de Emergencias, divulgar estos programas en toda la entidad, entregar instructivos referentes al manejo de emergencias y realizar capacitaciones al personal por medio de simulacros. Este programa estará bajo la responsabilidad del Gerente Administrativo.

➤ **Programa de Mejoramiento de Servicio.** Se debe desarrollar una estrategia agresiva de identificación de las necesidades de los clientes externos,

permitiendo establecer parámetros de comparación entre el nivel de mercadeo, y el reconocimiento de la imagen corporativa.

Esto hará manejar correctamente la información, generada por los clientes en general y a si mismo proporcionar el adecuado manejo de las necesidades, de dichos clientes, con el objetivo de recibir respuestas precisas y oportunas según sean sus requerimientos y de esta manera consolidar el proceso de retroalimentación y la satisfacción de los usuarios.

Motivar e incentivar al personal de la empresa a través de capacitaciones sobre la atención eficiente al usuario, ya que esta es la razón de ser de la entidad.

➤ **Programa de Desarrollo del Talento Humano.** Fortalecer la gestión del Talento Humano, con el diseño de un plan estratégico de capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal deberá complementar y apoyar cada una de las estrategias globales.

Por lo anterior Comfamiliar Tumaco debe asumir y ejecutar un agresivo programa de capacitación, que fortalezca y comprometa a su Talento Humano, para lo cual es necesario crear un sistema de comunicación institucional, informando oportunamente a toda la organización sobre políticas y objetivos, delegando y descentralizando el proceso decisorio, velando por el permanente bienestar y calidad de vida de sus trabajadores para mejorar su competitividad.

Invertir en forma permanente en jornadas de capacitación y eventos o actividades (cursos, talleres, seminarios, videos, juegos, etc.) que estimulen la potencialidad y cualidades de sus trabajadores, distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos mediante boletines, reuniones, memorandos o contactos personales; se debe desarrollar un modelo de evaluación y retribución de los empleados, debe existir una participación activa de los directivos de la entidad en la planificación del Talento Humano, crear programas creativos y culturales de manera dinámica y participativa, con el fin de integrar más al personal de el entidad; está será una estrategia que busca consolidar una cultura de compromiso y lealtad institucional que luego se refleje en una orientación y obsesión por el cliente y por el servicio.

Programar cada trimestre una charla de relaciones humanas, trabajo en equipo y temas a fines, con el fin de subsanar pequeñas diferencias que afecten el clima laboral y repercutan en el desarrollo de las actividades.

➤ **Programa de Gestión de Calidad.** En la búsqueda del Mejoramiento Continuo y la Competitividad y atendiendo a los requerimientos de la Ley 872 de 2003, decreto 4110 de 2004, el cual establece que se debe implementar un Sistema de Gestión de Calidad, por lo que se adopta la NTC ISO 9001:2000. Este sistema permitirá mejorar la calidad del servicio a fin de satisfacer las necesidades tanto de clientes internos como externos.

Por lo tanto, es necesario abrir un proceso de cambio en la entidad hacia la Calidad Total, lo cual busca cumplir el objetivo de elevar la competitividad en todas las áreas y servicios de la entidad. Se requiere para su cumplimiento una alta participación de todo el personal, los cuales deben estar alineados, comprenderla y ejecutarla en todas sus tareas diarias; se deben adelantar una etapa de sensibilización, efectuándose charlas a los trabajadores; el éxito de su implementación radica principalmente en disponer de un Talento Humano competente, comprometido y motivado, por lo que es necesario atender las necesidades de formación del personal que afecta la calidad del servicio que se refleje en una mejora del desempeño.

Es necesario diseñar planes de mejoramiento continuo que coadyuven al logro de la eficiencia, eficacia y calidad en el cumplimiento de las funciones y aplicaciones de los procedimientos administrativos que se llevan a cabo en la entidad; identificar áreas y/o procesos críticos con potencial de mejoramiento; realizar acciones de seguimiento de las recomendaciones presentadas; mejoramiento continuo de los procesos; mejoramiento diario del servicio; capacitación y actualización permanente de los funcionarios; elaboración del manual de calidad; elaboración de los procedimientos e instrucciones de calidad; establecer política de calidad; establecer estándares de desempeño; levantamiento de procesos, procedimientos y manuales de funciones para el mejoramiento de los mismos; auditorias del sistema de aseguramiento de la calidad; retroalimentación sobre las actividades realizadas; seguimiento y evaluación permanente de la gestión; lograr la descentralización, asignar las distribuciones que competan a cada nivel, agilizar y flexibilizar la organización; cada unidad productiva deberá asumir la responsabilidad de su eficiencia y eficacia con las consecuencias que ello implica..

➤ **Programa de Control de Gestión y Desempeño.** Desarrollar y poner en marcha un programa de Control de Gestión y Desempeño, permitiendo a Comfamiliar Tumaco asumir el compromiso del riesgo como parte fundamental del logro de los objetivos.

Este programa se soporta en la valoración y medición del desarrollo armónico y sistemático de cinco fases fundamentales: el ambiente de control, la administración del riesgo, la operacionalización de los elementos de control interno, la documentación y la retroalimentación para el mejoramiento continuo.

Las actividades o acciones a realizar en la implementación del programa serían: Elaborar el manual de control interno; establecer medidas de identificación, previsión y valoración de riesgos para los procesos y procedimientos aplicados en todas las áreas; aplicar normas legales y de auditoría gubernamentales colombianas, que permitan realizar una adecuada evaluación y seguimiento del Sistema de Control Interno Institucional; diseñar e implementar jornadas de sensibilización en los temas de control interno, autocontrol, código de ética y de los factores de evaluación del sistema de control interno, para los jefes o directores de áreas y el talento humano en general, que garantice un alto nivel de conscientización y sentido de pertenencia con la entidad; realizar acciones de seguimiento de las recomendaciones presentadas e incentivar procesos de intercambio Interinstitucional, para lograr actualización y mejoramiento continuo de los procesos; fortalecer controles que tengan que ver con la minimización de actos ilícitos, tanto en clientes internos como externos; auditorías para evaluar la ejecución y calidad del trabajo; establecer un sistema de seguimiento y evaluación; implementar indicadores que establezcan el nivel de cumplimiento de los objetivos; desarrollar modelos para la evaluación y retribución del personal de la entidad; implementar indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño del personal; definir estándares o parámetros específicos de evaluación del desempeño del personal; presentar informes trimestrales con las recomendaciones pertinentes.

11. INDICES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión y los estándares propuestos son unos de los agentes determinantes para Comfamiliar Tumaco, está unido a la acción y generación de los resultados del Plan Estratégico propuesto. Permitirán evaluar el desempeño de la entidad a partir de sus competencias básicas, en términos de resultados frente a su misión, visión y objetivos planteados.

11.1 INDICES DE EFICACIA

Se refiere a la facultad de lograr los objetivos con la mejor utilización de los recursos, es decir, es la relación de medición y evaluación entre los objetivos perseguidos y resultados alcanzados.

Cuadro 10. Índices de Eficacia para Comfamiliar Tumaco.

INDICES	MEDIDAS	ESTÁNDAR
Efectividad Comercial	Ventas Ejecutadas / Ventas Presupuestadas	75%
Incremento en Ventas de Servicios	Ventas Año Actual - Ventas Año Anterior / Ventas Año Anterior	85%
Cobertura	Clientes en Cartera / Total de Clientes del Mercado Objetivo	25%
Participación	Mercado de la Organización / Mercado Total	45%
Afiliación	No de Afiliaciones Realizadas / Total Usuarios * 100	50%
Reclamos	Reclamos Solucionados / Reclamos Presentados	90%

Fuente: Esta Investigación

11.2 INDICES DE EFICIENCIA

Logro de objetivos, es decir, es la medición entre recursos utilizados y resultados alcanzados.

Cuadro 11. Índices de Eficiencia para Comfamiliar Tumaco

INDICES	MEDIDAS	ESTÁNDAR
Promedio de Pago	Cuentas por Pagar / Compras Promedio Diario	75%
Revisión de Gastos	Gastos Totales / Ingresos Totales	85%
Rentabilidad	Utilidad Neta / Total de Activo	65%
Margen Neto de Utilidad	Utilidad / Ingresos * 100	40%
Ejecución Presupuestal de Ingresos	Ingresos Ejecutados / Ingresos Proyectados * 100	85%
Ejecución Presupuestal de Egresos	Egresos Ejecutados / Egresos Proyectados * 100	85%

Fuente: Esta Investigación

11.3 INDICES DE IMPACTO

Los indicadores de impacto son aquellos en donde se estima factores internos, los cuales por sus características pueden generar satisfacción o insatisfacción y de esta forma crea un impacto sobre el normal desenvolvimiento de las labores y la prestación de los servicios.

Cuadro 12. Índices de Impacto para Comfamiliar Tumaco.

INDICES	MEDIDAS	ESTÁNDAR
Estimulos a Clientes	No de Rifas Trimestral / Total Año	80%
Participación de Empleados	Total de Sugerencias Recibidas / Total de Empleados	45%
Estrategia Publicitaria	Publicidad Trimestral / Publicidad Proyectada Anual	95%
Satisfacción al Empleado	No de Estimulos Otorgados / No de Estimulos determinados	75%
Satisfacción al Cliente	Calidad del Servicio / Precio Competitivo	65%

Fuente: Esta Investigación

Cuadro 13. PLAN DE ACCIÓN 2007-2010 para Comfamiliar Tumaco

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS		METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS (\$)	INDICADORES DE LOGRO
	FUNCIONALES	DE NEGOCIOS						
Fortalecimiento de la imagen corporativa	* Resaltar las ventajas competitivas de la entidad * Incrementar el posicionamiento	* Adoptar un plan estrategico de mercadeo * Asesoramiento de compañías publicitaria	* Mayor reconocimiento y posicionamiento de la entidad * Imagen Positiva de la entidad	* Aplicar mision, vision, objetivos y valores * Definir pautas o campañas de mercadeo y publicidad * Participar en actividades civico culturales	* Funcionarios y director regional	6 meses	60,000,000	* Indicadores de impacto * Incremento en el posicionamiento * Aumento de los clientes y usuarios
Optimizar el desempeño del talento humano	* Desarrollar políticas de capacitación que permitan mejorar el desempeño laboral. * Fomentar el trabajo en equipo. * Desarrollar políticas de Salud Ocupacional. * Identificar las necesidades de capacitación en las áreas	* Desarrollo de servicios	* Implementar al 100% el plan integral para el desarrollo y mejoramiento continuo del talento humano * Mejorar la productividad y la competitividad del talento humano * Mejorar la satisfacción del cliente interno en un 60% en los primeros (3) triemstres del año	* Crear el area del T.H * Planear las necesidades del T.H que requieran las diferentes areas * Llevar a cabo jornadas de integracion * Definir el plan de capacitacion e incentivos * Realizar ejercicios pilotos * Incentivar y premiar el desempeño laboral * Comformar el comité de salud ocupacional * Elaborar reglamentos de higiene y seguridad	* Director seccional * Personal especializado contratado * Funcionarios	1 año	35,000,000	* Indices de impacto * Indices de eficiencia (No de estímulos otorgados / No de estímulos determinados) (No de empleados capacitados / total empleados) (No de sugerencias recibidas / total empleados)
Mejoramiento de infraestructura	* Construcción de nuevas áreas y adecuación de las ya existentes. * Reorganización de espacios	* Contatación de un arquitecto y un personal especializado.	* Mejorar la infraestructura de la entidad. * Mejorar la imagen de la entidad. * Optimización del 100% del espacio obtenido. * Volvernos atractivos para nuestros clientes.	* Construir y adecuar nuevas áreas que se van a implementar. * Adecuar y distribuir las áreas existentes.	* Director Regional. * Arquitecto y personal especializado.	1 año	235,000,000	* Infraestructura adecuada para la entidad. * Imagen positiva de la entidad.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS		METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS (\$)	INDICADORES DE LOGRO
	FUNCIONALES	DE NEGOCIOS						
Mejoramiento de la calidad del servicio	*Fomento de la cultura al servicio.	*Desarrollo del servicio.	*Mejorar la calidad del servicio.	*Capacitar al personal hacia la atención al cliente.	*Director Regional	1 año	65,000,000	*Indice de Impacto
	*Implementación de tecnología.	*Buscar asesoramiento e implementación tecnológica.	*Incrementar la satisfacción de los clientes.	*Práctica de hábitos de cortesía.	*Especialistas contratados			*Indice de Eficiencia
	*Identificar las necesidades de los usuarios y las condiciones cambiantes del entorno.		*Mantener la satisfacción de los clientes.	*Actualizar los servicios de acuerdo con los servicios realmente prestados.				*Indice de Eficacia
			*Mejorar la imagen institucional.	*Mejorar la comunicación con el cliente externo, con campañas innovadoras.				
			*Crear la oficina de atención al cliente.					
			*Realizar investigación de mercado.					
			*Incentivar a los clientes con premios y eventos.					
COSTO TOTAL DEL PLAN DE ACCIÓN							395,000,000	

Fuente: Esta Investigación

12. DIFUSIÓN DEL PLAN

El Plan Estratégico no deberá ser solo del conocimiento de la Dirección de Comfamiliar Tumaco, sino que deberá ser transmitido hacia todo su Talento Humano, para su correspondiente evaluación y aprobación.

Los cambios a aplicar requieren de un proceso de capacitación de todos los miembros de la entidad, para orientar sus esfuerzos en la adecuada ejecución del Plan, con el propósito de alcanzar objetivos y metas propuestos.

El Talento Humano de Comfamiliar Tumaco, debe recibir la información necesaria para el desempeño eficiente y eficaz de sus responsabilidades laborales.

En Comfamiliar Tumaco el Plan Estratégico a aplicar se dará a conocer por medio de reuniones donde se contará con la participación activa del Talento Humano que conforma la entidad, quienes deberán asimilar y comprender el contenido del Plan. Estas reuniones se aprovecharán para escuchar opiniones, críticas y recomendaciones que servirán de guía para generar un proceso constante de retroalimentación.

Como parte del proceso se analizará y explicará la importancia y el impacto de la planeación en todas las actividades, así como los objetivos que se desean alcanzar, las estrategias seleccionadas y las acciones que se deben llevar a cabo; también se deben utilizar algunas herramientas audiovisuales y escritas.

La participación dinámica del Talento Humano de Comfamiliar Tumaco, así como su responsabilidad individual, son factores importantes en el éxito de la ejecución del Plan Estratégico.

13. CONCLUSIONES

- ❖ Comfamiliar Tumaco como única caja de compensación familiar en el municipio generó en la comunidad bienestar social en cuanto a la venta de su portafolio de servicios sin embargo, por la no inyección de capital y el no mejoramiento en la venta de sus servicios hemos visto como su buen nombre a decaído parcialmente.

- ❖ El desperdicio de su imagen corporativa que tiene a nivel regional y su mala infraestructura física han hecho que Comfamiliar Tumaco. en la venta de sus servicios este en los últimos lugares de preferencia para la comunidad.

- ❖ Comfamiliar Tumaco necesita involucrar a sus colaboradores en el establecimiento de sus metas y objetivos, para que estos se sientan comprometidos y contribuyan al éxito de la organización y con ello crezca la motivación en las actividades que realicen.

- ❖ La planeación estratégica, coopera con las directivas a plantear y replantear permanentemente sus actividades, de acuerdo a las necesidades de sus clientes externos e internos.

- ❖ Las diferentes estrategias que se diseñaron en el plan de acción han tenido en cuenta la capacidad de Comfamiliar Tumaco y su entorno, en caminadas en obtener los mejores resultados en el incremento del consumo de su portafolio de servicios, por consiguiente el posicionamiento de su imagen corporativa mejorar la atención al público tanto externo como interno y cumplir con su labor social hacia toda la comunidad Tumaqueña.

14. RECOMENDACIONES

- ❖ Dar a conocer formalmente la misión, visión, principios, valores y objetivos estratégicos a través de reuniones con los colaboradores de Comfamiliar Tumaco, con el fin de lograr el interés y compromiso de todos para cumplir con las metas y objetivos establecidos.

- ❖ Para mejorar la atención al cliente externo se hace necesario fomentar e implementar una cultura orientada hacia la calidad del servicio, permitiéndole a la entidad mejorar sus relaciones interpersonales a nivel interno y externo, logrando mejorar su Imagen Corporativa.

- ❖ Las actividades del plan de acción se deben ejecutar en forma inmediata y son programadas a corto plazo ya que Comfamiliar Tumaco requiere un rápido desarrollo para poder competir con los demás servicios que se encuentran en el mercado.

- ❖ Desarrollar un plan de mercadeo agresivo que proporcione un mayor posicionamiento, aprovechando los principales medios de comunicación existentes en el municipio.

- ❖ Crear el área de contabilidad para que la entidad sea mas autónoma en la toma de sus decisiones.

BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2003.
- DAVID, Fred R, Conceptos Readministración Estratégica, Quinta edición, México: Prentice – Hall Hispanoamericana S.A. 1997.
- GOODSTEIN, Leonard, NOLAN, Timothy, PFEIFFER, William, Planeación Estrategica Aplicada. Colombia: Editorial Mc Graw Hill, 1998.
- MENDEZ, Carlos Eduardo. Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación, Tercera edición Colombia: Editorial Mc Graw Hill 2003.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Quinta actualización. Santafé de Bogota D C: INCOTEC, 2006
- OGLIASTRI Enrique. Manual de Planeación Estratégica, Teoría, Aplicación, y Casos, Tercera Edición, Editorial Ediciones Unidas, 1998.
- OROZCO, Arturo J. Investigación de Mercados conceptos y practica, Primera edición, Colombia: Grupo Editorial Norma S.A. 1999.
- PEREZ CASTAÑO, Marta. Guía Práctica de Planeación Estratégica, segunda edición, Colombia: Editorial Norma SA, 1996.
- SALLENAVE, Jean Paúl. Gerencia y Planeación Estratégica. Barcelona: Norma, 1997.
- SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica Teoría – metodología – alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión. Octava edición. Colombia: Editorial 3R editores, 2003

ANEXOS

ANEXO A

ENTREVISTA PARA LA DIRECCIÓN REGIONAL DE COMFAMILIAR TUMACO

Objetivo: Por medio de esta entrevista se recolectara información primaria para la realización del Diagnostico Estratégico.

1. ¿Qué tipo de dirección se aplica?
2. ¿Qué tipo de liderazgo utilizan?
3. ¿Cómo se realiza el proceso de toma de decisiones?
4. ¿Existe un sistema de Recompensas y Sanciones?
5. ¿Se brinda reconocimiento, capacitación o actividades recreativas hacia los Empleados?
6. ¿Cómo se selecciona el personal? ¿Cómo se motiva al trabajador? ¿Cómo Se remunera al personal?
7. ¿La empresa posee un direccionamiento estratégico completo y acorde a Sus necesidades?
8. ¿Cómo se efectúa el proceso de comunicación? Describa si es directo, si existen distorsiones, etc, para los trabajadores?
9. ¿Qué características posee el personal que se encuentra a su cargo?
10. ¿Existe una clara definición de funciones?
11. ¿Existen mecanismos de control? ¿Qué tipo de indicadores?
12. ¿Se diseñan planes de acción para el desarrollo de las actividades?
13. ¿Se conoce a la competencia, su capacidad, sus objetivos y estrategias?
14. ¿La organización cuenta con una estructura organizacional adecuada? (Organigrama, líneas de control entre otros).
15. ¿Con herramientas administrativas cuenta la organización? ¿Se aplican?
16. ¿Qué tipo de publicidad efectúa la organización? ¿Cumple con las Expectativas?

17. ¿Se han realizado Investigaciones de Mercado?
18. ¿Qué servicios adicionales ofrece la organización?
19. ¿Cómo se elabora el presupuesto?
20. ¿Cómo se realiza la contabilidad en la organización? ¿Existe un sistema Contable, quién lo maneja, es eficiente?
21. ¿Cómo se mide el crecimiento empresarial en la organización?
22. ¿Cuáles son los gastos en los que más se incurre? ¿Por qué?
23. ¿De dónde provienen los ingresos de la organización?
24. Describa el Clima Organizacional de la organización. ¿Se ha presentado Conflictos, como se han resuelto?
25. Describa el tipo de tecnología que se aplica en la organización y en Qué áreas?
26. ¿Los conocimientos que poseen el personal de trabajo son indispensables?
27. ¿Cuántas áreas tiene la empresa?
28. Qué dificultades encuentra dentro de la Gerencia?
29. ¿La empresa posee Manual de Procesos y Procedimientos?
30. ¿Usted ve necesario realizar una Planeación Estratégica?
31. ¿Qué estrategias de mercado realizan?
32. ¿Cuál es la problemática de COMFAMILIAR NARIÑO?
33. ¿Conoce el nivel de satisfacción de sus clientes y usuarios?
34. ¿Posee la empresa una estrategia clara y expresa del servicio al cliente? ¿Hay una promesa hacia el cliente?

ANEXO B

ENTREVISTA PARA EMPLEADOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS DE COMFAMILIAR TUMACO.

Objetivo: Conocer el Clima organizacional e identificar Fortalezas y Debilidades del Entorno Laboral que facilite el desarrollo del Plan Estratégico.

1. ¿Cómo es el líder de la empresa?
2. ¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones?
3. ¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?
4. ¿Se ofrece capacitación al empleado?
5. ¿La empresa ofrece sistemas de incentivos y sanciones?
6. ¿Se han establecido procedimientos para presentar reclamos y quejas?
7. ¿Son adecuadas las condiciones físicas del ámbito laboral?
8. ¿La organización cuenta con un departamento de personal o de recursos Humanos?
9. ¿Existe una buena relación empresa/trabajador?
10. ¿Cuál cree usted que son las Fortalezas y Debilidades de la empresa?
11. ¿Qué Fortalezas y Debilidades encuentra dentro de su puesto de trabajo?
12. ¿La empresa posee una Visión, Misión y Objetivos definidos y divulgados?
13. ¿Cómo es el proceso de comunicación?
14. ¿La empresa posee Manual de Procesos y Procedimientos?
15. Describa el tipo de tecnología que se aplica en la organización
16. Los conocimientos que posee el personal son indispensable?

ANEXO C

ENCUESTA PARA CLIENTES EXTERNOS DE COMFAMILIAR TUMACO

SEÑOR USUARIO: La encuesta realizada es para medir el grado de satisfacción e Insatisfacción y el nivel de conocimiento acerca de los servicios que presta Comfamiliar Tumaco.

1. Aparte de de los servicios de droguería y supermercado conoce usted algún otro servicio que preste **COMFAMILIAR TUMACO**

- si su respuesta es SI pasar al apartado A
- si su respuesta es NO pasar al apartado B

A.	- Recreación	<input type="checkbox"/>
	- Capacitación	<input type="checkbox"/>
	- Salud	<input type="checkbox"/>
	- Micro créditos	<input type="checkbox"/>
	- Subsidios	<input type="checkbox"/>
	- Programa al Adulto mayor	<input type="checkbox"/>

B.	- Falta de publicidad de los servicios	<input type="checkbox"/>
	- No le interesa	<input type="checkbox"/>
	- No requiere el servicio	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cómo considera la atención prestada por los trabajadores de **COMFAMILIAR TUMACO**?

	E	B	R	M	NS/NR
- Droguería	<input type="checkbox"/>				
- Supermercado	<input type="checkbox"/>				
- Recreación	<input type="checkbox"/>				
- Capacitación	<input type="checkbox"/>				
- Salud	<input type="checkbox"/>				
- Micro crédito	<input type="checkbox"/>				
- Subsidio	<input type="checkbox"/>				
- programa al adulto mayor	<input type="checkbox"/>				

Si su respuesta fue regular o mala ¿Por qué?

3. ¿Cree usted que la infraestructura (edificación) de **COMFAMILIAR** es adecuada?

SI ___ NO ___ ¿Por qué? _____

4. ¿Para usted cual seria la importancia de COMFAMILIAR en la comunidad de Tumaco?

ALTA ___ MEDIA ___ BAJA ___ NS/NR ___

5. ¿Qué recomendaciones le daría usted a COMFAMILIAR TUMACO?

Muchas gracias por su tiempo.

