

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FONDO DE EMPLEADOS DE LA CAMARA DE
COMERCIO DE PASTO**

GILMA NERY CAICEDO LUNA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2003**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FONDO DE EMPLEADOS DE LA CAMARA DE
COMERCIO DE PASTO**

GILMA NERY CAICEDO LUNA

**Proyecto para optar el título de
Administrador de Empresas**

Director

CARLOS ARTURO RAMIREZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2003**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, 3 de febrero de 2003.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de manera muy cordial a todas las personas e instituciones que permitieron el desarrollo de este trabajo. En primera instancia al Doctor Carlos Arturo Ramírez, docente de la Universidad de Nariño, director de este trabajo, por sus consejos y orientación que fueron de gran ayuda para su realización.

De manera muy atenta a los jurados Jairo Medina y Julio Ignacio Garzón, docentes de la Universidad de Nariño, por su ayuda y colaboración en la revisión de este trabajo.

A instituciones y empresas como la Cámara de Comercio de Pasto, su Fondo de Empleados y la Universidad de Nariño, por la suministración de información valiosa para la realización de este trabajo.

Y a todas las personas que de una u otra forma intervinieron y colaboraron en hacer posible la realización de este trabajo.

DEDICATORIA

Los días serán fugaces... pero los instantes eternos,
las semanas efímeras, pero los segundos inolvidables...

...Ni mil años serían suficientes para decirles:

"Gracias por existir o por haber existido"

Los amo!

Dedico este trabajo a:

Dios, por ser mi estrellita de la buena suerte, mi guía y quien me ha dado la fuerza necesaria para seguir adelante a pesar de las dificultades.

A mi Madre DORA ELISA LUNA, por su comprensión y su entrega incondicional ... por estar conmigo siempre que yo tenía miedo!

A mi hermana CLAUDIA CAICEDO, por sus consejos y su apoyo incondicional ... incluso por sus regaños.

A mi hija MARIA JHOSE CRIOLLO, por ser esa chispita de alegría que ilumina mi vida y me anima para seguir adelante.

A la memoria de EDWIN CRIOLLO, por ayudarme y cuidar de nuestra hijita desde allá arriba. Nunca te olvidaré.

A mis amigos JENNIE VILLOTA LOPEZ, KAREN LICET RIASCOS MARTINEZ, SANDRA MILENA ROSERO RIVAS y LEONARDO HERNANDO MORA NARVÁEZ, por estar conmigo cuando mas los necesito, con las palabras precisas para darme ánimo.

GILMA NERY CAICEDO LUNA

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	24
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
5.6 OBJETIVOS	25
1.1.1 Objetivo General	25
1.1.2 Objetivos Específicos	26
1.2 JUSTIFICACIÓN	26
2. PRESENTACION DE LA EMPRESA	27
5.6 MISIÓN, VISION Y OBJETIVOS ESTRATÉGICO	30
5.6.1 Misión	30
5.6.2 Visión	31
5.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	31
3. PREPARACION DEL PLAN	32
4. PLANEACION ESTRATEGICA	33
5. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	34
5.1 ANÁLISIS DE LA CULTURA CORPORATIVA	34
5.2 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA PCI	38
5.2.1 Capacidad Directiva	38
5.2.2 Capacidad Competitiva	40
5.2.3 Capacidad Financiera	43
5.2.4 Capacidad Tecnológica	45
5.2.5 Capacidad Del Talento Humano	47
5.3 MATRIZ DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD INTERNA	49

5.6.1	Análisis De La Matriz De Impacto De La Capacidad Interna	49
5.4	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MEFI	51
5.4.1	Análisis De La Matriz De Evaluación De Factores Internas MEFI	52
5.6	PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO POAM	52
5.6.1	Análisis Del Entorno Económico	53
5.6.2	Análisis Del Entorno Jurídico-Político	55
5.6.3	Análisis Del Entorno Socio-Cultural	56
5.6.4	Análisis Del Entorno Tecnológico	58
5.7	MATRIZ DE IMPACTO POAM	58
5.6.1	Análisis De La Matriz De Impacto POAM	58
5.7	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	59
5.7.1	Análisis De La Matriz De Factores Externos MEFE	59
5.8	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO MPC	60
5.8.1	Definición De Los Factores Claves De Éxito	61
5.8.2	Análisis Del Perfil Competitivo	62
5.9	FORMULACION DE LA MATRIZ DOFA DEL FONDO DE EMPLEADOS DE LA CAMARA DE COMERCIO DE PASTO	63
5.10	ANALISIS DE VULNERABILIDAD	66
5.10.1	Análisis Cuadrantes De Vulnerabilidad	67
5.10.2	Estrategias	69
6.	REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	70
5.6	DEFINICION DEL HORIZONTE DE TIEMPO	70
6.2	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	70
6.3	QUIENES SOMOS?	72
6.4	MISION	72
6.5	VISION	72
6.6	VALORES CORPORATIVOS	73
6.7	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	73

7. FORMULACION ESTRATEGICA	75
7.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN PEEA	75
7.1.1 Elaboración De La Matriz De Posición Estratégica Y Evaluación De La Acción PEEA	76
7.1.2 Análisis De La Matriz PEEA Resultante	78
7.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	79
7.2.1 Elaboración De La Matriz De La Gran Estrategia	79
7.3 MATRIZ DE LA POLÍTICA DIRECCIONAL MPD	81
7.4 MATRIZ INTERNA – EXTERNA IE	82
7.4.1 Análisis De La Matriz IE	83
8. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS	85
5.6 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	85
5.6.1 Estrategias Intensivas	85
5.6.2 Estrategias Integrativas	86
5.6.3 Estrategias De Diversificación	87
5.7 ESTRATEGIAS CREATIVAS O DE MARKETING	88
5.7.1 Estrategias De Demanda Primaria	88
5.7.2 Estrategias De Demanda Selectiva	88
5.7.3 Estrategias Para Líneas De Productos	88
9. PROYECTOS ESTRATÉGICOS	90
10. INDICES DE GESTION	95
10.1 INDICES DE EFICIENCIA	95
10.2 INDICES DE EFICACIA	95
10.3 INDICES DE IMPACTO CAUSALES	96
10.4 INDICES DE ACTIVIDAD	96
11. PLAN DE ACCION U OPERATIVO	98
12. DIFUSION DEL PLAN	99
13. RECOMENDACIONES	100

14. CONCLUSIONES	101
15. BIBLIOGRAFÍA	102
ANEXOS	104

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Matriz de Impacto de la capacidad interna para Fondecap	51
Cuadro 2. . Matriz De Evaluación De Factores Externos MEFI Para Fondecap	52
Cuadro 3. Matriz De Impacto POAM Para Fondecap	59
Cuadro 4. Matriz De Evaluación De Factores Externos MEFE Para Fondecap	60
Cuadro 5. Matriz De Perfil Competitivo Para Fondecap	62
Cuadro 6. Análisis De Impacto Y Grado De Vulnerabilidad Para Fondecap	67
Cuadro 7. Matriz de la política direccional. Atractividad del mercado para Fondecap	81
Cuadro 8. Plan De Acción Para Fondecap	109

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama De Fondecap	35
Figura 2. Matriz DOFA Para Fondecap	65
Figura 3. Cuadrantes De Vulnerabilidad Para Fondecap	68
Figura 4. Matriz De Posición Estratégica Y Acción PEEA. Vector Resultante para Fondecap	78
Figura 5. Matriz De La Gran Estrategia Para Fondecap	80
Figura 6. Matriz De La Política Direccional Fondecap	83
Figura 7. Matriz Interna – Externa IE Fondecap	84

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Estado De Resultados. FONDECAP. Años 2001 Y 2002	105
Anexo B. Balance General. FONDECAP. Años 2001 Y 2002	107
Anexo C. Ahorros Y Aportes. Fondecap	109
Anexo D. Guía De Entrevista Para Directivos Y Socios De Fondecap	111
Anexo E. Plan De Acción Para Fondecap	112

GLOSARIO

ACTITUD: Valoraciones favorables o desfavorables, opiniones y tendencias que sistemáticamente, presenta una persona respecto de un objeto o idea.

ADAPTACIÓN DEL PRODUCTO: Adaptación de un producto a las condiciones locales o deseos de los mercados extranjeros.

AMBIENTE CULTURAL: Instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos de la sociedad.

AMBIENTE ECONÓMICO: Factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto del consumidor.

AMBIENTE POLÍTICO: Leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de determinada sociedad y los limitan.

AMBIENTE TECNOLÓGICO: Fuerzas que producen nuevas tecnologías, nuevos productos y oportunidades de mercado.

ANÁLISIS FINANCIERO: Análisis de la proyección de ventas, costos y utilidades de un nuevo producto para determinar si dichos factores cumplen con los objetivos de la compañía.

CLASES SOCIALES: Divisiones relativamente permanentes y ordenadas en una sociedad cuyos miembros comparten valores intereses, y comportamientos similares.

CLIMA GERENCIAL: Clima laboral de una compañía que resulta de la forma de trabajar de los administradores con otros empleados de la misma.

CONCEPTO DE PRODUCCIÓN: Concepto que sostiene que los consumidores preferirán productos disponibles y al alcance de todos y que la administración debe, por tanto, concentrarse en aumentar la eficiencia de producción y distribución.

CONGLOMERADOS DE MERCADOS: Corporaciones que combinan distintas formas de comercialización al menudeo que depende de una sola propiedad central, que comparten algunas funciones de distribución y administración.

CONTROL DEL PLAN ANUAL: Evaluación y medidas correctiva para asegurarse de que la compañía logra las ventas, ganancias y otras metas establecidas en su plan anual.

CONTROL ESTRATÉGICO: Análisis crítico de la eficacia mercadotécnica global de una empresa.

COSTOS FIJOS (INDIRECTOS): Costos que no varían con el nivel de la producción o las ventas.

CULTURA: Conjunto de valores percepciones, deseos y comportamientos básicos que los miembros de la sociedad aprenden de la familia y otras instituciones importantes.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Sistema de valores y creencias que comparten las personas de una misma organización; identidad y significado colectivo de la compañía.

COMPORTAMIENTO DE COMPRA DEL CONSUMIDOR: La conducta de compra de los consumidores finales, es decir individuos y familias que adquieren bienes y servicios para consumo personal.

CONCEPTO DE PRODUCCIÓN: Concepto que sostiene que los consumidores preferirán productos disponibles y al alcance de todos y que la administración debe, por tanto, concentrarse en aumentar la eficiencia de producción y distribución.

CONCEPTO DE VENTA: Idea de que el consumidor no comprará suficientes productos de la organización a menos que ésta haga un gran esfuerzo de promoción y ventas.

DEFINICIÓN DE LA MISIÓN: Declaración del propósito general de la organización, esto es lo que la misma desea lograr en el contexto global.

DEMANDAS: Deseos humanos apoyados por el poder de compra.

DESARROLLO DE ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA: Diseño de una estrategia de mercadotecnia inicial para un nuevo producto basado en el concepto asociado al mismo

DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS: Desarrollo de productos originales, mejoras en un nuevo producto o modificaciones en el mismo, y nuevas marcas desarrolladas por la sección de investigación y desarrollo de la propia compañía.

DESARROLLO DEL MERCADO: Estrategia de crecimiento de una compañía por la identificación y desarrollo de nuevos segmentos del mercado para productos que la compañía tiene en ese momento.

DESARROLLO DEL PRODUCTO: Estrategia de crecimiento de una compañía ofreciendo productos modificados o nuevos a los mismos segmentos del mercado; desarrollo del concepto del producto en un producto físico para garantizar que la idea puede convertirse en un producto viable.

DIVERSIFICACIÓN: Movimientos organizados por ciudadanos responsables así como por algunas autoridades para preservar y mejorar el ambiente y la calidad de vida de las personas.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Estructura que descompone la labor de la compañía en tareas especializadas, asigna éstas a personas y departamentos y coordina las tareas mediante la definición de vínculos formales entre personas y departamentos (Y) estableciendo línea de autoridad y comunicación.

EVENTOS: Actos organizados para comunicar mensajes a auditorios objetivos, tales como conferencias de prensa y estrenos.

FUNCIÓN: Actividades que se espera sean desempeñadas (se desempeñen) de acuerdo con las personas que nos rodean.

GENERACIÓN DE IDEAS: Búsqueda sistemática de ideas para nuevos productos.

IMAGEN DEL PRODUCTO: Manera en que los consumidores perciben un producto real o potencial.

IMAGEN ORGANIZACIONAL: Manera en que un individuo o grupo considera una organización.

INFLUENCIA PERSONAL: Efecto de las declaraciones de una persona en la actitud de compra o en las probabilidades de que ésta se lleve a cabo.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN MASIVOS Y SELECTIVOS: Medios impresos (diarios, revistas, correo directo), medios electrónicos (radio, televisión) y medios de exhibición (carteras, letreros, carteles) que se dirigen a grandes audiencias no segmentadas (medios masivos) o bien hacia audiencias seleccionadas (medios selectivos).

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL: Estructura organizativa en la que los especialistas en mercadotecnia están a cargo de diferentes actividades o funciones mercadotécnicas como publicidad, investigación de mercados y administración de ventas.

PENETRACIÓN DE MERCADO: Estrategia de crecimiento empresarial mediante el aumento de ventas de los actuales productos en los segmentos de mercado atendidos en el presente, sin modificar el producto en absoluto.

PLAN DE LARGO PLAZO: Plan de mercadotecnia que describe los principales factores y fuerzas que afectarán a la organización durante varios años. Incluye

objetivos a largo plazo, principales estrategias de mercadotecnia y recursos necesarios.

PLAN ANUAL: Plan de mercadotecnia a corto plazo que describe los objetivos de la compañía, la situación de la mercadotecnia en el momento, la estrategia de la mercadotecnia en el año, el programa de acción, presupuestos y controles.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Proceso de desarrollo y mantenimiento de la adecuación estratégica entre los objetivos y capacidades de la organización y las cambiantes oportunidades de mercadotecnia. Se basa en el establecimiento de una clara misión de la compañía, el apoyo a los objetivos, una firme cartera de negocios y estrategias funcionales coordinadas.

POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO: o servicio Forma en que los consumidores definen los atributos importantes de un producto; lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores respecto de productos competitivos.

POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO: Medidas que se toman para que un producto ocupe en las mentes de los consumidores objetivo un sitio definido, singular y deseable con respecto los productos de la competencia. Se trata de formular un posicionamiento competitivo del producto, y una mezcla de mercadotecnia detallada.

PRODUCTO: Cualquier cosa que puede ofrecerse a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer una necesidad o deseo; se incluyen objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

PROGRAMA DE ACCIÓN: Programa detallado que muestra lo que debe hacerse, quién lo hará, y cómo se coordinarán las decisiones y medidas para poner en marcha los planes y la estrategia de mercadotecnia.

PROVEEDORES: Compañías e individuos que proporcionan los recursos necesarios para que la compañía y sus competidores produzcan bienes y servicios.

RECONOCIMIENTO DEL PROBLEMA: Etapa del proceso industrial de compra en la que alguna persona de la compañía reconoce un problema o necesidad que es posible satisfacer mediante la adquisición de un bien o servicio.

RECURSOS HUMANOS: Personas que poseen las habilidades, motivación y características personales que encajan funcionalmente en la estructura de la organización.

SERVICIOS: Actividades para promover a una compañía o sus productos insertando noticias no pagadas por el patrocinador en los medios de comunicación.

VENTAJA COMPETITIVA: Ventaja sobre los competidores obtenida por ofrecer precios más bajos a los consumidores por proporcionarles a éstos más beneficios que justifiquen precios más altos.

RESUMEN

El Fondo de Empleados de la Cámara de Comercio de Pasto fue creado por la necesidad de crédito de los socios; por tal razón se hace necesario realizar un diagnóstico y un plan estratégico, buscando estrategias que posibiliten su desarrollo a largo plazo, dándole un direccionamiento para establecerlo como una empresa.

Se plantea buscar nuevas fuentes de ingresos para atender oportunamente las solicitudes de préstamos, ofreciendo nuevas alternativas a los clientes y a la vez aprovechar las ventajas que el Fondo posee.

Además con los nuevos servicios se creará una nueva fuente de trabajo para los familiares de los socios que estén desempleados y se complementará el servicio de alquiler de espacios que actualmente ofrece la Cámara de Comercio.

ABSTRACT

The Employees` Fund of Pasto, Chamber of Commerce it was established by the necessity of loan for their partnerships for this reason, it's necessary achieve a diagnose and a strategic plan, that let to look for strategies that facilitate their long term development and it became a company.

On propose to look for new revenues sources to attend opportunely the loan applications, and offering new alternatives, to the clients.

Alike to utilize the advantages that the Fund has.

Moreover with the new services will there be new job sources for the relatives of the partnerships whom are vacancies. Additionally it will complete the actual services of rent places offered by the Pasto Chamber of Commerce.

INTRODUCCIÓN

Las exigencias del mundo actual cada vez son mayores al igual que el costo de vida, y es el objeto de un Fondo de empleados el de elevar la calidad de vida de sus asociados y su familia, por tal razón se ve la necesidad de buscar un desarrollo que aumente las posibilidades de ingresos y un crecimiento integral de las personas que de una u otra forma contribuyen en este proceso.

El mejorar la administración, seguir un proceso de planeación, formular estrategias y tomar las decisiones adecuadas llevará a cumplir los objetivos propuestos y lograr un desarrollo para satisfacer las necesidades tanto de los asociados como de los cliente externos.

Es muy importante cambiar la concepción que hasta el momento tienen los asociados de su Fondo de empleados , ya que se ha convertido en sinónimo de crédito sin interesarse en su crecimiento que los beneficie aún mas con la atención de los créditos de manera mas rápida.

Al darle un direccionamiento estratégico es mas fácil tomar las decisiones y saber el rumbo que se va a tomar, para estar preparados para los cambios que se presenten. Al buscar nuevas fuentes de ingresos para hacer producir de la mejor manera el capital de los asociados se esta cumpliendo con la responsabilidad social ya que al invertir en un proyecto productivo se va a generar trabajo y a mejorar los ingresos en las familias de los asociados y se brindara un mejor servicio a la comunidad.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El fondo empleados de la Cámara de Comercio de Pasto desde sus inicios en 1984 hasta la fecha posee dos áreas concretas que son: la recreativa o bienestar social de los asociados y la consecución de recursos financieros que comprende mercadeo y crédito.

El fondo de empleados fue creado por la necesidad de crédito, ya que por medio de la Cámara de Comercio el proceso de crédito era muy dispendioso, por tal razón el crédito se convirtió en la actividad primordial.

La forma de ingresos del Fondo de empleados de la Cámara de Comercio de Pasto es el resultado de los ahorros mensuales de los asociados que son un porcentaje del sueldo y la prestación de servicios complementarios como cócteles, almuerzos, refrigerios y otros, de los eventos que se realizan en el Centro de Convenciones, salones y halles de la Cámara de Comercio de Pasto.

Por tal razón se hace necesario realizar un plan de desarrollo para el Fondo de empleados buscando estrategias que posibiliten complementar la organización para no tomar decisiones apresuradas y a la vez darle un direccionamiento para establecerlo como tal

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 **Objetivo General.** Realizar un plan estratégico para el Fondo de empleados de la Cámara de Comercio de Pasto.

1.1.2 **Objetivos Específicos.**

- Realizar un diagnóstico estratégico del Fondo de empleados de la Cámara de comercio de pasto.
- Realizar el análisis DOFA del Fondo de empleados.
- Definir el direccionamiento estratégico del Fondo de empleados.
- Elaborar el plan de acción para el Fondo de empleados.

1.2 **JUSTIFICACIÓN**

El trabajo propuesto busca mediante la aplicación de teorías y conceptos básicos; de administración, mercadeo e información recolectada mediante fuentes secundarias del fondo de empleados de la Cámara de Comercio de pasto encontrar el direccionamiento adecuado y además hallar las explicaciones a las situaciones que actualmente se presentan en el Fondo de empleados, que permitirá formular estrategias que cambien este tipo de comportamientos y posibiliten su desarrollo.

Para tal fin se recurrirá a técnicas como la entrevista a miembros de la Junta directiva y asociados del Fondo de empleados y la observación, los cuales proporcionaran una información confiable para establecer qué soluciones dar a las situaciones que se presentan.

Todo esto con el fin de fortalecer el Fondo de empleados como tal y posibilitar su desarrollo propiciando un ambiente agradable, dando lugar a la integración entre los socios del Fondo de empleados y el sentido de pertenencia a la institución y buscar otras formas de obtener ingresos.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

El Fondo de Empleados de la Cámara de Comercio de Pasto, es una empresa asociativa, de derecho privado sin ánimo de lucro, regida por las disposiciones legales vigentes y en especial la legislación sobre Fondos de Empleados.

Se denomina: **FONDO DE EMPLEADOS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO LTDA.**, el cual se identifica con la sigla “**FONDECAP**”, su domicilio y ámbito de operaciones es el municipio de Pasto, departamento de Nariño.

El Fondo de Empleados de la Cámara de Comercio de Pasto fue creado el 29 de junio de 1984 y reconocido mediante la personería jurídica No. 1124 del Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas, e inscrita en la Cámara de Comercio de Pasto el 13 de febrero de 1.997 bajo el No. 00372 del libro 1.

Reformas: Acta 001 del 16 de marzo de 2.001 inscrita el 7 de abril de 2.001 en la Cámara de Comercio de Pasto bajo el No. 05861 del libro 1.

Su duración es de término indefinido.

Su objetivo social se traduce en Fomentar la solidaridad, el compañerismo, el ahorro, suministrar créditos y prestar servicios de índole social que busquen el mejoramiento de la calidad de vida y de las condiciones económicas, sociales, culturales y morales de todos los asociados.

Para cumplir sus objetivos, Fondecap podrá prestar los servicios y desarrollar las siguientes actividades:

- Recibir de sus asociados el aporte mensual establecido en el artículo 30 de

los estatutos y depósitos de ahorros en diferentes modalidades (mínimo 3%, hasta un máximo de 10% de su sueldo básico mensual, pagaderos con la periodicidad que los asociados reciben el citado ingreso).

- Prestar a los asociados servicios de crédito en diferentes modalidades, de acuerdo con las reglamentaciones especiales que para el efecto expida la entidad.
- Promover y contratar programas para satisfacer las necesidades de vivienda de sus asociados.
- Promover y contratar servicios constitutivos de la seguridad social en las áreas de salud, recreación, asistencia social, educación, capacitación profesional, seguros para beneficio de sus asociados y familiares.
- Las demás actividades económicas, sociales o culturales, conexas o complementarias de las anteriores, destinadas a satisfacer las necesidades de sus asociados.

En tal sentido Fondecap, podrá realizar toda clase de actos y contratos tales como tomar o dar en dinero en mutuo, adquirir, vender o dar en garantías sus bienes muebles o inmuebles, abrir cuentas corrientes y celebrar otros contratos bancarios, girar, endosar, aceptar, cobrar, protestar y cancelar títulos valores u otros efectos de comercio, importar bienes y servicios, reivindicar, transigir o comprometer sus derechos y realizar dentro del objeto social, toda clase de actividades lícitas y permitidas a estas entidades por la legislación vigente.

En un principio; para la prestación de servicios económicos y sociales a sus asociados, el Fondo de Empleados se organizó a través de las siguientes secciones:

- Sección de Ahorro y crédito.
- Sección de Ahorro y crédito.
- Sección de consumo.
- Sección de educación.
- Sección de servicios especiales

Pero actualmente el Fondo de Empleados de la Cámara de Comercio maneja dos áreas concretas que son la recreativa y la consecución de recursos financieros que comprende crédito y ahorro.

El Fondo de Empleados de la Cámara de Comercio fue creado por la necesidad de obtener créditos seguros y en un tiempo no muy largo, ya que por medio de la Cámara de Comercio, el proceso para obtenerlo era muy dispendioso, por tal razón el crédito es hasta ahora la actividad primordial del Fondo de Empleados.

En la actualidad hay 40 asociados, todos tiene contrato no inferior a un año; que es un requisito para ser asociado.

También cuenta con 47 proveedores entre almacenes de ropa y calzado, papelerías y supermercados.

La administración de FONDECAP está ejercida por la Asamblea General, la Junta Directiva y el Gerente.

La Asamblea General es el órgano máximo de Administración del Fondo y la constituye la reunión de los asociados hábiles. Sus acuerdos y decisiones serán obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan tomado o adoptado de conformidad con las normas legales, estatutarias y reglamentarias.

Hay dos clases de asambleas: las ordinarias, celebradas una vez al año dentro de los tres primeros meses del año calendario para el ejercicio de las funciones regulares, y las extraordinarias, que pueden sesionar en cualquier época del año para tratar asuntos de urgencia o imprevistos que no permiten esperar a ser considerados en Asamblea General Ordinaria, y en ellas sólo se podrá tratar los asuntos para los cuales fueron convocadas y los que se deriven estrictamente de ellas.

La Junta Directiva es el órgano de Administración permanente de FONDECAP, sujeto a la Asamblea General y responsable de la dirección general de los negocios y operaciones. Está integrada por cinco miembros principales con sus respectivos suplentes numéricos, elegidos por la Asamblea General para un período de dos años, los cuales podrán ser reelegidos o removidos libremente.

El Gerente es el representante legal de FONDECAP, principal ejecutor de las decisiones de la Junta Directiva y de la Asamblea General y superior jerárquico de los empleados del Fondo. El Gerente es nombrado por la Junta Directiva por un período de dos años, quien deberá elegir a un suplente para reemplazar al Gerente en sus ausencias transitorias u ocasionales, la cual podrá reelegirlo o removerlo de conformidad con las normas vigentes. Ejercerá sus funciones bajo la dirección inmediata de la Junta Directiva y responderá ante esta y ante la Asamblea General sobre la gestión del Fondo.

5.6 MISIÓN, VISION Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

2.1.1 Misión. Aunque se tiene muy claro el propósito del Fondo de Empleados de la Cámara de Comercio de Pasto, no se tiene una misión formal escrita que justifique su existencia.

Teniendo definida la misión y cumpliéndola, el Fondo de Empleados lograr dos cosas muy importantes:

- Que sus clientes perciban que los servicios que presta tienen mucho mas valor agregado que los de la competencia.
- Que los asociados obtengan un rendimiento por su inversión.

2.1.2 Visión. El Fondo de Empleados de la Cámara de Comercio de Pasto carece de una visión definida que guíe el rumbo de sus acciones.

2.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

No se han definido unos objetivos a largo plazo, puesto que las acciones se las hace en el momento, teniendo en cuenta los objetivos para los cuales fue creado el Fondo de Empleados.

Se realiza un plan de trabajo anual, que generalmente es realizado por los practicantes de las diferentes universidades de la región, el cual es sometido a la revisión y respectiva aprobación de la Asamblea General, que normalmente consiste en la realización de eventos de deportivos y de esparcimiento y actividades para

recolectar fondos, que muchas veces son cancelados por no contar con la ayuda de los asociados para una óptima organización.

3. PREPARACIÓN DEL PLAN

Según el análisis estructural del Fondo de Empleados de la Cámara de Comercio de Pasto, es evidente que la primera acción se debe orientar a darle un direccionamiento estratégico, para fundamentar su razón de ser y encaminarlo hacia su desarrollo.

La segunda prioridad radica en proponer una nueva alternativa de actividades para tener otra fuente de ingreso que contribuya a un mejor bienestar y así poder atender las solicitudes de crédito con mayor rapidez, buscando invertir los aportes de una mejor manera contribuyendo a su desarrollo..

4. PLANEACION ESTRATEGICA

No se ha definido una planeación estratégica ya que el objetivo de prestar servicios de crédito y lograr el bienestar de los asociados es una acción que se maneja sola a medida que se soliciten los créditos, los cuales son muy frecuentes ya que el interés es mucho menor que en las entidades financieras, (24% anual con plazo máximo hasta de 36 meses, crédito ordinario).

La planeación estratégica para el Fondo de Empleados estará orientada hacia su desarrollo y mejoramiento de sus servicios.

5. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

5.1 ANÁLISIS DE LA CULTURA CORPORATIVA

La sección que tiene la mayor atención es la sección de crédito, ya que esta es la actividad primordial del Fondo de Empleados para lo cual fue creado.

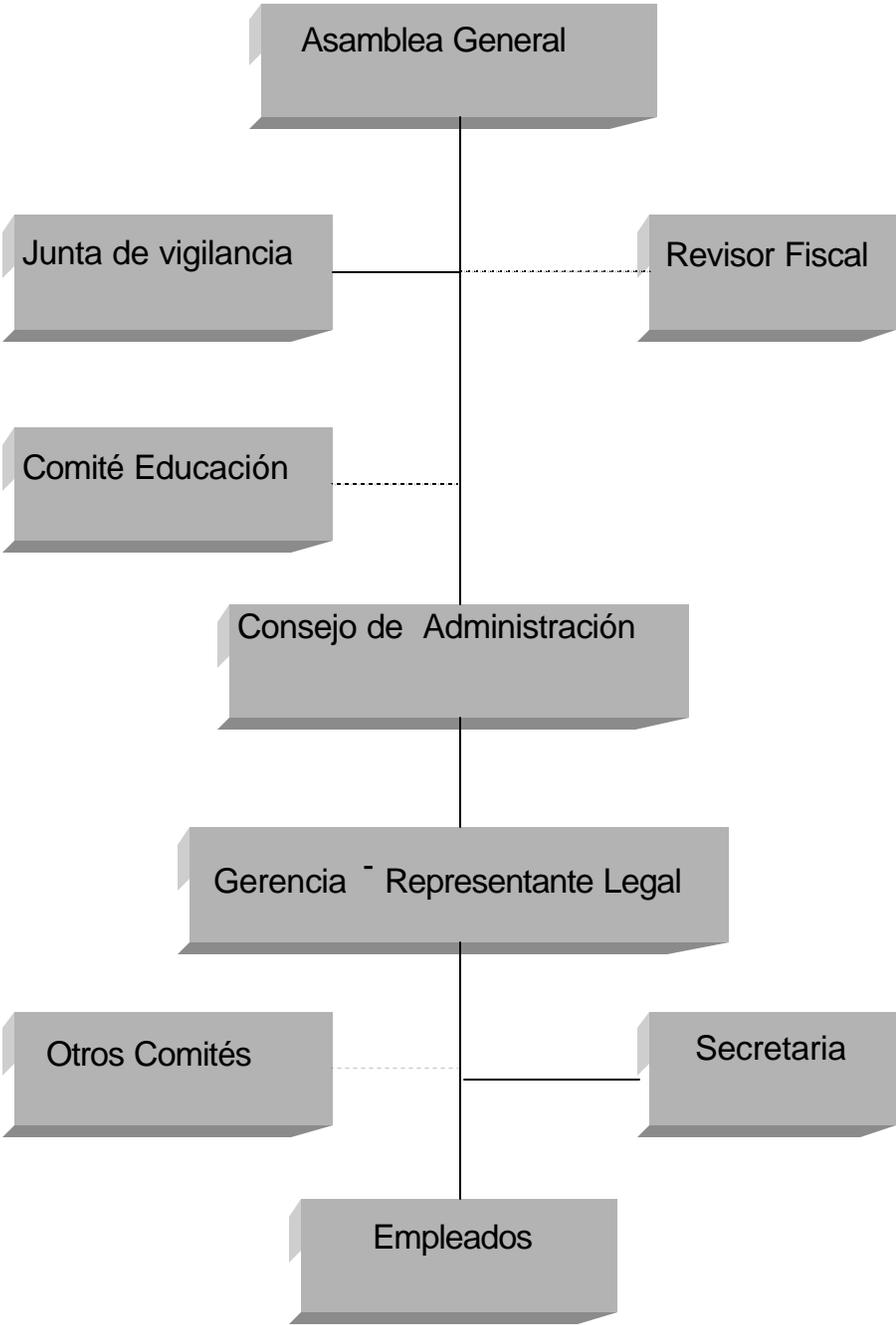
La administración de FONDECAP está ejercida por la Asamblea General, la Junta Directiva y el Gerente.

También existen dos órganos de vigilancia para su control social interno, así como para la revisión fiscal y contable, que son el comité de control social y un revisor fiscal.

El comité de control social es el organismo que tiene a su cargo controlar los resultados sociales y procedimiento para el logro de dichos resultados, así como los derechos y obligaciones de los asociados de Fondecap.

El revisor fiscal deberá ser contador público con matrícula vigente, no podrá ser asociado de Fondecap y será elegido por la asamblea general para un periodo de un año con su respectivo suplente con las mismas calidades y condiciones, pudiendo ser removido o reelegido.

Figura 1. Organigrama Del Fondo De Empleados De La Cámara De Comercio De Pasto.



Corresponde al Gerente de FONDECAP, aprobar los créditos de acuerdo con la reglamentación de crédito y disposición presupuestal y de tesorería. Previo visto bueno del Contador y el Presidente de la Junta Directiva del Fondo de Empleados de la Cámara de Comercio de Pasto, al igual que previa verificación de los datos del codeudor, de acuerdo a la capacidad de pago del asociado, y se atienden en estricto orden de llegada.

Los asociados reciben en junio una bonificación semestral y otra en diciembre, la cantidad de estas bonificaciones es de acuerdo al criterio de la Junta Directiva y aprobada por la Asamblea.

Las sanciones que se tienen en cuenta para la Junta Directiva es la remoción por los siguientes causales:

- Por la pérdida de la calidad del asociado.
- Por no asistir a tres sesiones continuas o discontinuas de la Junta Directiva sin causa justificada.
- Por quedar incurso en alguna de las incompatibilidades previstas en el estatuto del Fondo de Empleados.
- Por declaración de inhabilidad que efectuó la entidad gubernamental de inspección y vigilancia.
- Por graves infracciones ocasionadas con motivo del ejercicio de su cargo

de miembro de Junta Directiva.

La remoción de los miembros de la Junta Directiva corresponderá decretarla a esta, previa comprobación de la causal invocada, menos el numeral 5 cuya decisión será exclusivamente competencia de la Asamblea General.

Las sanciones para préstamos en caso de no ser cancelados oportunamente, el asociado reconocerá y pagará intereses moratorios a la tasa mensual máxima legal y deberá someterse a la suspensión de servicios desde el momento del incumplimiento y hasta por tres meses después de haber sido pagada la cuota incumplida.

Las sanciones aplicables por el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas por los actos y omisiones contemplados en los artículos 64 y 65 del decreto 1481 de 1989, serán las siguientes:

- Llamada de atención.
- Multas hasta del uno por ciento del patrimonio social de la persona jurídica o hasta cien veces el salario mínimo legal mensual, respectivamente, según se trata de sanciones a entidades o personas naturales.
- Prohibición temporal o definitiva para el ejercicio de una o mas actividades específicas.
- Declaración de inhabilidad para el ejercicio de cargos en las entidades reguladas por el decreto de las entidades sin ánimo de lucro, hasta por cinco años.
- Orden de disolución y liquidación de los Fondos con la correspondiente cancelación de la personería jurídica.

Para la aplicación de estas sanciones menos la del numeral 1, será necesaria investigación previa, para que las entidades o personas inculpadas tengan la oportunidad de prestar sus descargos.

5.2 PERFIL CAPACIDAD INTERNA PCI

Teniendo en cuenta las debilidades actuales habrá que tomar medidas para constituirlo como lo que es; una empresa y poner a funcionar cada una de las áreas. Y en cuanto a sus fortalezas; aprovecharlas para mejorar y posibilitar su desarrollo.

5.6.1 Capacidad Directiva. Dentro de esta capacidad se evalúan las debilidades y fortalezas del proceso administrativo del Fondo de Empleados. Algunas de las variables relevantes dentro de la capacidad directiva del Fondo de Empleados son las siguientes:

- **Sistema De Información.** El sistema de información es muy bueno teniendo en cuenta que todos los asociados se enteran de todos los asuntos que les atañen en las asambleas ordinarias o en las extraordinarias que se realizan para informar o tratar temas urgentes e inesperados. Además la información que se maneja es confiable sobretodo la de gestión ya que se entrega por escrito a cada asociado. Por tanto el sistema de información se convierte en una **fortaleza mayor**, ya que en una empresa en la cual todos sus miembros están al tanto de lo que pasa es mas fácil la toma de decisiones.
- **Toma De Decisiones.** El sistema de toma de decisiones se hace tradicionalmente por consenso, aunque la Junta directiva tiene la autonomía necesaria para tomar las decisiones; se ha optado por la consulta y aprobación de la asamblea para compartir la decisión que mas convenga a todos. Esta

variable es una **fortaleza mayor**, teniendo en cuenta que todos los interesados participan de la decisión con sus conocimientos y experiencias.

- **Sistema De Planeación.** El sistema de planeación es la parte que mas descuidada está, ya que no se ha realiza, solo se planea a corto plazo sin una visión de desarrollo del negocio; es decir el Fondo de Empleados funciona por inercia. Teniendo en cuenta que la planeación es una herramienta fundamental en el desarrollo de una empresa, su ausencia la convierte en una **debilidad mayor**, ya que no se tiene claro ni el rumbo ni el fin de lo que queremos cumplir .
- **Sistema De Evaluación Y Control.** El sistema de evaluación y control, así como el grado de cumplimiento de las metas solo se realiza cuando hay alguna actividad especial, y los fines de año en las asambleas o cuando se termina el periodo de la Junta Directiva como informe de gestión a pesar de que existe un comité de control y vigilancia interna, no funciona como tal. Este sistema es fundamental teniendo en cuenta que sirve de instrumento para corregir los errores que se presenten, en el momento oportuno, por tal razón esta variable se vuelve una **debilidad mayor**.
- **Flexibilidad Estructural.** La dirección del Fondo de Empleados de la Cámara de Comercio de Pasto está integrada por el Gerente, la Junta Directiva y la Asamblea General, definido así por las disposiciones que contempla la ley para las entidades sin ánimo de lucro por tal razón no existe una estructura flexible. Esta estructura organizacional esta de acuerdo con el tamaño de la empresa Fondecap, a pesar de no ser flexible, creando un poco de limite en la decisión de riesgo, creando una desventaja al no aprovechar sus fortalezas lo

que repercute en el proceso de desarrollo de forma negativa , esta constituye una **debilidad menor** para el Fondo.

- **Motivación.** La motivación dentro de la parte directiva es una variable muy importante teniendo en cuenta que los directivos del Fondo son los mismos dueños y por ello deberían empeñarse a sacarle el mejor provecho a sus aportes. En la actualidad la motivación de los asociados que son los mismos directivos que cambian cada dos años, es muy baja quizá se deba a que no existe una dinámica de actividades que estimule su creatividad, más el estrés que produce el trabajo de la Cámara y la monotonía de estar siempre en el mismo lugar y no hacer cosas diferentes, que sean del agrado de todos los asociados, esto construye una **debilidad mayor**.

- **Capacidad De Gestión.** En cuanto a los ingresos por ahorros e intereses, no es muy relevante la capacidad de gestión, pero en las actividades que se realizan es fundamental para lograr una buena organización y por lo tanto unos buenos resultados, ya que de esta dependen que los ingresos sean altos o bajos. Debido a que el gerente siempre ha sido un asociado, no se observa una buena gestión por falta de tiempo sobretodo en la planeación y organización de las actividades, por tanto este aspecto constituye una **debilidad mayor**, que de seguir así estancará aún mas el desarrollo del Fondo de Empleados.

5.6.2 **Capacidad Competitiva.** Esta capacidad es la encargada de examinar el mercado y el comportamiento de los clientes y la calidad del servicio que ofrece el Fondo.

- **Satisfacción Del Asociado Y Del Cliente Externo.** Ya que los asociados

del Fondo de Empleados de la Cámara de Comercio de Pasto solo reciben beneficios de este; el grado de satisfacción de estos es alto. El servicio de crédito es una gran ventaja por ser una forma segura y económica de solicitar un crédito para atender sus requerimientos de bienes, servicios y calamidades, por tal razón el Fondo se ha convertido en un sinónimo ahorro y crédito sin dar la posibilidad de invertir los aportes en otros proyectos que los multipliquen. En cuanto a los servicios complementarios (refrigerios), los clientes quedan satisfechos con el servicio que se les ofrece ya que lo vuelven a contratar cuando lo necesitan y no recurren a otro lugar, ya que no están obligados a consumir el servicio; pueden llevarlo ellos mismos o contratarlo en otro lugar. Esta variable se convierte en una **fortaleza mayor**.

- **Portafolio De Servicios.** El portafolio de servicios de crédito que ofrece FONDECAP es:

Crédito Ordinario. Es el crédito que se otorga al asociado y cuya destinación es de libre inversión.

Crédito extraordinario. Es el crédito adicional que se le otorga al asociado y cuya destinación será diferente a los demás créditos contemplados en el reglamento de crédito.

Crédito de suministros. Bajo esta modalidad se financiarán los muebles y enseres, electrodomésticos, vestuario, calzado y demás servicios que los entes registrados como proveedores de Fondecap presten y el suministro en efectivo.

Crédito educativo. Es el crédito destinado a financiar matriculas y pensiones en educación formal, tanto para el asociado como para las personas que dependen económicamente de él.

Crédito de vehículo. Esta línea de crédito tendrá por objeto contribuir a la compra de vehículos para el asociado.

Crédito de anticipo de prima. Es el crédito que sobre la prima de servicios se puede otorgar al asociado, una vez se haya causado el derecho al pago respectivo.

Los requisitos, cupo, tasa de interés, plazo, refinanciación están contenidos en el reglamento de crédito para cada una de las modalidades, cabe resaltar que la tasas de interés en todos es muy baja en relación con la de las entidades externas.

Entre los créditos mas solicitados se encuentran los ordinarios, educativos y de anticipo de prima.

Muchas veces las solicitudes de crédito sobrepasan el nivel de ingresos, por tal razón hay créditos en espera, para hacer efectivo tal servicio.

En cuanto al portafolio de servicios adicionales de atención de eventos que ofrece el Fondo de Empleados están:

- Refrigerios
- Cócteles
- Servicio de meseros

Los cuales tienen un costo económico que depende de la composición y cantidad que el cliente desee, que aun sin poseer publicidad, ni un portafolio amplio y no estar bien organizado tiene muy buena acogida en los eventos que se realizan dentro de las instalaciones de la Cámara.

Además se ofrecen, según el plan de trabajo de cada año, actividades educativas dirigidas a la comunidad en general como seminarios y charlas de temas interesantes que contribuyan a la formación personal y profesional con un costo realmente bajo ya que cuenta con el auspicio de la Cámara de Comercio y los contactos que mediante esta se llevan a cabo con una mayor facilidad. Esta variable se convierte en una **fortaleza menor**.

- **Lealtad Del Asociado Y Cliente.** La lealtad de los socios al solicitar los créditos es muy evidente ya que es mucho mas económico que en entidades financieras por los intereses. Y en cuanto al cliente externo también ya que como anteriormente se dijo el grado de satisfacción es alto en el servicio que hasta ahora presta el Fondo a pesar que no hay mucha variedad, porque vuelven a contratar el servicio por repetidas ocasiones, lo que constituye una **fortaleza mayor** para el fondo.

5.6.3 Capacidad Financiera. Esta capacidad evalúa la situación de la empresa en cuanto al capital, los ingresos y su solvencia para responder en caso de necesitar respaldar cualquier eventualidad.

- **Ingresos.** La capacidad financiera del Fondo de Empleados es buena, los ingresos mensuales tienen un promedio de once millones de pesos mensuales (\$ 11.000.000), entre ahorros, intereses y demás actividades, catalogándola como una **fortaleza mayor** del Fondo. Se realizan actividades, como la prestación de

servicios complementarios en la atención de eventos; como cócteles, refrigerios entre otros, para las reuniones, seminarios, encuentros, diplomados, graduaciones, etc. que se realizan en el Centro de convenciones, salones y halles de la Cámara de Comercio, con un promedio mensual de seiscientos mil pesos (\$ 600.000), teniendo en cuenta que la realización de eventos tiene temporadas altas y bajas en las cuales los ingresos por este concepto son muy bajos.

A diciembre 31 de 2.002 el Fondo de Empleados presenta una cuenta de disponible de \$ 3.563.819,54 entre caja y bancos, también se tiene inversiones en títulos valores y demás documentos negociables adquiridos, a cargo de otros entes económicos conservados con el fin de obtener ingresos fijos o variables por un valor de \$ 1.653.529,45.

La cartera de créditos a los asociados comprende los créditos concedidos y entregados por el Fondo de Empleados a sus asociados bajo las modalidades autorizadas en el desarrollo del giro normal de sus operaciones discriminados de la siguiente forma:

CARTERA DE CREDITOS

CREDITOS VIGENTES GAR. PERSONAL

Préstamos personales	62.547.356,00
Préstamos extraordinarios	1.488.000,00
Suministros	2.934.283,00
Servicios públicos	240.000,00
Seguros de vida	69.628.252,00

CARTERA DE BIENES Y SERVICIOS

Clientes 2.297.100,00

Teniendo un total de activos de **\$ 77.142.700,99**

El año pasado se realizaron actividades como la venta de licor y comestibles sencillos los fines de semana para los asociados que deseaban pasar momentos de esparcimiento con lo cual no se obtenía muchos ingresos ya que son pocos los asociados que acogen esta opción y la ganancia es muy poca. (tienda del Fondo).

También se realizan actividades como seminarios, olimpiadas, rifas, etc., dirigidos a la comunidad en general con el fin de obtener ingresos adicionales.

- **Acceso A Créditos.** Para acceder a los servicios de crédito previstos en el reglamento, los asociados de FONDECAP deberán cumplir con los siguientes requerimientos generales:
 - Encontrarse al día en el cumplimiento de su obligaciones económicas.
 - Diligenciar la solicitud de crédito en los formularios especiales que Fondecap tiene señalados y establecidos.
 - El porcentaje máximo de descuentos que podrá asumir el asociado será el 50% del sueldo mensual, salvo norma contraria.

Los asociados si cumplen en la mayoría de los casos con estos requisitos lo que hace muy fácil el acceso a créditos lo cual se convierte en una **fortaleza mayor.**

- **Gastos De Personal.** Lo gastos de personal en los cuales incurre el Fondo

de Empleados es mínimo, el gerente, el contador y el tesorero reciben una bonificación muy baja que no excede los \$ 100.000, debido a que son miembros del Fondo. Al revisor fiscal se le paga por las horas que labora que mensualmente no son muchas.

En la atención de los refrigerios se contratan meseros según el número de personas del evento a los cuales se les cancela \$ 20.000 restando el IVA, por cada evento atendido.

Por tanto, los gastos de personal son muy bajos y aún más en relación con la utilidad que este servicio genera, constituyendo esto en una **fortaleza mayor** para el fondo.

- **Capacidad De Endeudamiento.** La capacidad de endeudamiento del Fondo de Empleados de la Cámara de Comercio de Pasto es alto, puesto que se trabaja con capital propio, pero como hasta el momento no se ha arriesgado a invertir capital en otros proyectos esta variable se convierte en una **fortaleza menor**, ya que se posee capital ocioso.

5.6.4 **Capacidad Tecnológica.** Esta capacidad tiene que ver con el nivel de tecnología, la innovación y los procedimientos que se realizan en las operaciones que maneja el Fondo de Empleados.

- **Nivel De Tecnología.** El Fondo de empleados no cuenta con una capacidad tecnológica propia; para cualquier asunto se dispone de los equipos y espacios que posee la Cámara de Comercio de Pasto, lo que no ha permitido pensar en la necesidad de obtener unos equipos propios para las operaciones, ya que el personal que integra la junta y el gerente han sido personas pertenecientes al mismo Fondo y las personas externas que atienden los eventos

son contratadas exclusivamente por el tiempo del servicio. El nivel de tecnología se convierte en una **debilidad mayor** para el Fondo de Empleados

- **Innovación Tecnológica.** Cabe anotar que para el normal funcionamiento de las actividades y prestación de servicios de FONDECAP no se necesita mucha innovación tecnológica, aunque sería muy conveniente poseer una base de datos para los ahorros y créditos que agilicen el proceso de aprobación, así como de los proveedores, clientes fijos y potenciales para poder realizar una promoción de los servicios del Fondo que sumada a las recomendaciones de los asociados, clientes y conocidos tendrían una buena demanda. El no contar con una innovación tecnológica representa pérdida de clientes potenciales, esto significa que esta variable se convierte en una **debilidad mayor**, ya que implementándola el avance sería muy grande.

- **Procedimientos.** Al tener una capacidad tecnológica implantada se reducirían los procedimientos y las operaciones fueran mucho mas rápidas y fáciles, pero a pesar de esto los procedimientos no son dispendiosos y lentos; para los créditos se exige una carta de solicitud precisando la suma. Claro que hay que aclarar que para la atención de eventos no hay ni un contrato ni un precio definido lo que lo hace informal porque se hace a manera de negociación entre las partes. Esta variable se constituye en una fortaleza menor, ya que si bien los procesos son dinámicos y cómodos no son del todo muy formales y podrían mejorarse, evitando inconvenientes.

5.6.5 Capacidad Del Talento Humano. Aquí se examina el nivel académico, la estabilidad, la rotación, sentido de pertenencia y motivación de los asociados y empleados ocasionales del Fondo, que requiere la atención del los eventos.

- **Nivel Académico.** El nivel académico de los integrantes del Fondo de Empleados de la Cámara de Comercio es profesional, pero cabe aclarar que es para ocupar los cargos que desempeñan como trabajadores de la Cámara de Comercio, este aspecto es muy importante ya que todos poseen una mentalidad abierta y objetiva que produce buenas ideas que podrían sacar adelante al Fondo. Además los contactos, conocimientos y experiencias que comparten con empleados de otras entidades serán de gran utilidad al momento de tomar decisiones importantes de cambio o ejecución.

Esta variable constituye una **fortaleza mayor**, ya que es una gran oportunidad de crecimiento en todo sentido.

En cuanto a los empleados ocasionales que se contratan para la atención de los eventos, no son personas profesionales, ya que este oficio se aprende y no requiere mayores conocimientos, además son personas con experiencia que realizan el trabajo bien.

- **Estabilidad.** Generalmente los empleados de la Cámara de Comercio de Pasto son estables en su gran mayoría, teniendo en cuenta que en cada elección de Junta Directiva de la Cámara de Comercio son muy pocos los cambios que se realizan dentro de esta, por lo tanto no hay mucha inestabilidad en el Fondo de Empleados.

Los empleados para la atención de los eventos son personas confiables y casi siempre son las mismas, porque ya saben y movimiento y se desenvuelven bien.

Esto se convierte en una **fortaleza mayor**, ya que no se tendrá que poner al día a muchos funcionarios en cada cambio de Junta directiva de la Cámara y los procesos que se adelantan seguirán teniendo una secuencia lógica.

- **Rotación De Personal.** La rotación de cargos de la Junta Directiva y el gerente se aprecia cada dos años, pero como hasta ahora todos han sido miembros del Fondo, se ha dado la oportunidad, según el concepto de responsabilidad y trabajo en el cual los tengan sus compañeros de trabajo, a la mayoría de los asociados; aspecto que es muy importante debido a que las ideas que no se alcanzan a cumplir quedan pendientes de realizar o mejorar, lo que constituye una **fortaleza mayor**.

- **Accidentes.** Las calamidades domésticas y accidentes no se presentan con mucha frecuencia, por tal razón no existía, hasta el año pasado (febrero de 2.002), un reglamento de solidaridad que auxilie a los asociados y familiares que dependan de él en casos de verdadera y comprobada calamidad.

Este es un punto a favor teniendo en cuenta que por cada calamidad existe una salida en el Fondo de solidaridad, y al no presentarse con frecuencia se acumula, lo cual es una **fortaleza mayor** del Fondo.

- **Retiros.** Los retiros del Fondo se hacen cuando el asociado de manera voluntaria lo desea o cuando pierde la calidad de asociado es decir dejar de laborar en la Cámara de Comercio de Pasto, puesto que este es el requisito fundamental.

Teniendo en cuenta que no son muy frecuentes y poco numerosos constituyen una **fortaleza menor**.

- **Sentido De Pertenencia.** El sentido de pertenencia es un poco bajo, ya

que se observa la apatía en participar en algunas actividades programadas, posiblemente sea por los horarios de reunión que son los fines de semana o tiempo de descanso de las actividades de Cámara de Comercio y todos quieren descansar y cambiar de ambiente. Por tal razón esta variable significa una **debilidad mayor**.

- **Motivación.** Hace falta un poco más de motivación para contribuir a la unión y la participación, para hacer más agradable el ambiente laboral, ya que se convive diariamente y para fomentar la idea de cambio haciendo mas dinámico su funcionamiento y lograr desarrollarse aportando ideas productivas que redunden en utilidades. Esta variable también significa una **debilidad mayor** para el optimo funcionamiento de las actividades programadas.

5.7 MATRIZ DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD INTERNA. Ver Cuadro 1.

5.3.1 Análisis De La Matriz De Impacto De La Capacidad Interna. Teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades que posee el Fondo de Empleados se puede decir que este cuenta con una capacidad interna media en cuanto a las operaciones que realiza en el momento porque le falta implementar cosas que contribuirían a mejorar aun mas su situación interna.

El sistema de información, la toma de decisiones, la satisfacción del asociado y del cliente externo, los ingresos, el nivel académico, son entre otros tienen impacto alto que favorece la situación del Fondo.

Además la poca presencia de calamidades domesticas de los asociados, los retiros y accidentes son un punto a favor para el Fondo.

Si el Fondo tuviera un proceso de planeación definido sumado a un portafolio de servicios mas amplio, en cuanto a los servicios adicionales que presta y un despliegue de publicidad ofreciéndolos y extendiéndolos hacia toda la comunidad, la empresa tendría un buen desarrollo, aprovechando al máximo las fortalezas que posee y contrarrestando sus debilidades.

5.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS “ MEFI”

Cuadro 1. Matriz De Impacto De La Capacidad Interna Para Fondecap.

Capacidades	Fortaleza		Debilidad		Impacto	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
1. Capacidad Directiva.						
✓ Sistema de información.	x				x	
✓ Toma de decisiones.	x				x	
✓ Sistema de planeación.			x		x	
✓ Sistema de evaluación y control.			x		x	
✓ Flexibilidad estructural.				x		x
✓ Motivación.			x		x	
✓ Capacidad de gestión.			x		x	
2. Capacidad Competitiva.						
✓ Satisfacción del asociado y cliente.	x				x	
✓ Portafolio de servicios.		x				x
✓ Lealtad del asociado.	x				x	
3. Capacidad Financiera.						
✓ Ingresos.	x				x	
✓ Acceso a créditos.	x				x	
✓ Gastos de personal.	x				x	
✓ Cap. de endeudamiento.		x			x	
4. Capacidad Tecnológica.						
✓ Innovación Tecnológica.			x		x	
✓ Nivel de tecnología.			x		x	
✓ Procedimientos.		x				x
5. Capacidad Talento Humano.						
✓ Nivel académico.	x				x	
✓ Estabilidad del personal.	x				x	
✓ Rotación del personal .	x				x	
✓ Accidentes.	x				x	
✓ Retiros.		x				x
✓ Sentido de pertenencia.			x		x	
✓ Motivación.			x		x	

Cuadro 2. Matriz De Evaluación De Factores Internos Para Fondecap.

Factores Internos Claves	Ponderación	Calificación	Resultado
1. Toma de decisiones.	0.1	4	0.4
2. Sistema de planeación.	0.15	1	0.15
3. Capacidad de gestión.	0.15	1	0.15
4. Satisfacción del asociado y cliente.	0.12	4	0.48
5. Portafolio de servicios.	0.06	3	0.18
6. Ingresos.	0.12	4	0.48
7. Acceso a créditos.	0.07	4	0.28
8. Nivel de tecnología.	0.08	1	0.08
9. Estabilidad del personal.	0.05	4	0.20
10. Motivación.	0.1	1	0.1
S	1		2.5

5.6.1 Análisis De La Matriz De Evaluación De Factores Internas “MEFI”. El Fondo de Empleados de la Cámara de Comercio es una empresa que tiene una posición interna baja, ya que está en el promedio (2.5), por tal razón debe trabajar mas para aprovechar las fortalezas que tiene, pensando en que una empresa que ofrece los mismos servicios con las fortalezas del Fondo de Empleados le sacaría mayor provecho.

A pesar de que tiene variables que son una fortaleza mayor también tiene debilidades importantes que se deberían considerar para lograr una posición fuerte en su capacidad interna.

5.5 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO POAM

El Fondo de Empleados de la Cámara de Comercio de Pasto por ser una empresa asociativa de derecho privado, es además un negocio interno rentable que no posee muchas amenazas significativas del entorno que afecten a sus asociados, mas bien, tiene oportunidades que debe aprender a aprovechar para lograr un desarrollo;

invirtiendo sus aportes para sacarles el mejor provecho y a la vez cumplir con su objeto social.

Aquí se tienen en cuenta las variables externas que afectan de alguna u otra manera los ingresos del Fondo de Empleados.

5.5.1 Análisis Del Entorno Económico. Las políticas y tendencias de nivel económico que pueden afectar las operaciones del Fondo de empleados a nivel regional y nacional son las siguientes:

- **Crecimiento De La Demanda.** Diariamente se observa que las personas que tienen un evento que atender, contratan el servicio de afuera para no preocuparse por esos detalles, descuidando otros realmente importantes sabiendo que lo dejan en manos de personas que saben lo que tienen que hacer y lo hacen bien.

Por tal razón es importante diversificar los servicios adicionales de atención de eventos para aprovechar la demanda que tienen esta clase de servicios, obteniendo ganancias significativas que serán destinadas para atender las solicitudes de crédito.

Este comportamiento constituye una **oportunidad mayor** para el Fondo de Empleados.

- **Tasa De Interés Externa.** Otro factor económico importante son las tasas de interés y las facilidades que las entidades financieras ofrecen al realizar un crédito, puesto que si tienden a bajar; los asociados preferirían pedir los créditos en estas entidades y no en el Fondo de Empleados, esto produciría que habría mucho capital para invertir en otros proyectos sacándoles el máximo provecho, que se reflejaría en las bonificaciones semestrales. O por el contrario, si las tasas

de interés de las entidades bancarias suben, los asociados pedirán mas créditos al fondo y no habrá el dinero suficiente para atenderlos.

Contempladas las dos posibilidades de que las tasas de interés de las entidades externas se incrementen o disminuyan, se puede decir que esta variable es una **amenaza menor** ya que lo mas probable dentro del sistema financiero será la tendencia a subir y aunque no fuera así los asociados preferirán endeudarse con el Fondo del cual son dueños que con una entidad diferente, a no ser que el monto sea superior al que tenga la capacidad de pedir.

- **Línea de Crédito Multipropósito IFI.** Está línea de crédito tiene como objetivo apoyar financieramente a las microempresas de las actividades de: Comercio, Manufactura, Servicios, Transporte, Turismo, excepto las actividades agropecuarias, que tengan necesidades de capital de trabajo, activos fijos o capitalización empresarial, accediendo a un crédito máximo por empresa de \$ 50 millones. Cuenta con Certificado de Garantía del Fondo Nacional de Garantías.

Los establecimientos de crédito, fundaciones, asociaciones financieras, fondos de empleados, cajas de compensación familiar cuentan con cupo de crédito del IFI, lo cual podría aprovechar para invertir en proyectos que maximicen sus utilidades.

Esta línea de crédito es una **oportunidad mayor** para el Fondo ya que tiene cupo de crédito del IFI, que le trae muy buenos beneficios en el momento de decidirse a invertir en otro campo.

- **Convenios Interinstitucionales.** Los convenios Inter.-institucionales le

proporcionarían muchos beneficios al Fondo de empleados, puesto que si tiene mas contratos van a representar mas ganancias, ya que teniendo esta clase de convenios los contratos son fijos.

Actualmente se tiene el convenio de atender los eventos que se realizan en la Cámara de comercio, es decir que las ganancias obtenidas por los refrigerios y cócteles que se atienden en las instalaciones de la Cámara van a parar al Fondo de empleados.

No hay un documento que formalice este convenio, sino que se hace de palabra con el presidente ejecutivo de la Cámara de comercio aprovechando que también hace parte del Fondo de empleados. De todas maneras y para evitar cualquier inconveniente se debería formalizar mediante un convenio escrito.

El tener la facilidad de obtener mas convenios con entidades sólidas y confiables representa una **oportunidad menor**.

- **Mano De Obra Disponible.** Podemos observar en los noticieros que según las encuestas que se han realizado en los últimos años la tasa de desempleo ha subido de manera alarmante a nivel nacional y regional, Pasto ha sido por repetidas veces nombrada como la ciudad con mas alto costo de vida.

Esto hace que haya mano de obra disponible ya que no es necesaria mano de obra calificada para el proyecto de atención de eventos, convirtiéndose en una **oportunidad menor**.

5.5.2 Análisis Del Entorno Jurídico-Político. Este entorno evaluará las disposiciones de carácter político y jurídico que influyen en el funcionamiento del Fondo de empleados, ya sea para proteger o restringir los intereses de los socios.

- **Decreto 1481 De 1.989.** Las políticas y disposiciones a tener en cuenta para el funcionamiento del Fondo de Empleados de la Cámara de Comercio de Pasto son las que el gobierno, específicamente el presidente de la república establezca para las empresas de economía solidaria a la cual pertenecen los Fondos de Empleados, mediante el decreto 1481 de 1.989.

Este decreto tiene que ver con la naturaleza jurídica, las características, constitución y régimen interno de los Fondos de Empleados, que de gobierno a gobierno no cambia mucho.

Este es un factor externo que desafortunadamente no se puede controlar ni poder adelantarse a su comportamiento futuro, ya que depende del gobierno, específicamente del presidente según las facultades extraordinarias que le confiere el artículo 131 de la Ley 79 de 1.988, puede dar la oportunidad de que las empresas de economía solidaria crezcan convirtiéndose en nuevas fuentes de trabajo y desarrollo social o puede frenar su desarrollo, convirtiéndose en una **oportunidad menor**, ya que se cumple con todas las disposiciones que esta contempla.

- **Política Salarial.** Este aspecto tendría cierta incidencia en el sentido de que el gobierno tiende a congelar el salario de los empleados, así los ingresos de los socios se ven afectados y el porcentaje de los aportes por concepto de ahorro también se estancaría sin dar lugar al desarrollo.

Teniendo en cuenta que el salario es casi igual año tras año y el costo de vida aumenta los asociados se verán obligados a solicitar más créditos ocasionando una saturación de solicitudes en espera por falta de dinero disponible.

Esta variable representa una **amenaza mayor** para el Fondo ya que se ocasionaría insatisfacción por parte de los asociados

5.5.3 Análisis Del Entorno Socio-Cultural. Este entorno tiene que ver con la influencia que tiene el comportamiento cultural y las exigencias del entorno social en la forma de vida de los asociados y su familia.

- **Mentalidad Negativa Al Cambio.** La mentalidad negativa al cambio y la decisión de riesgo de los asociados y en general de los habitantes nariñenses es un factor cultural muy notorio ya que prefieren tener su plata segura sin invertirla, sin tener el riesgo de ganar o perder, lo cual es un limitante en el desarrollo de cualquier empresa.

Este factor ha sido y será una **amenaza mayor** que se debe contrarrestar en la mayoría de empresas nariñenses, ya que algunas personas no estarán de acuerdo con que se ponga a funcionar el dinero si se corre algún tipo de riesgo.

- **Crisis De Valores.** Otro punto importante son los valores de grupo; el sentido de individualidad y egoísmo de los asociados que no posibilita pensar y actuar como empresa buscando el beneficio común.

Valores como la honestidad, proceder correctamente, ser puntuales y justos sobretodo con el trato alas personas repercuten en los asociados y en la forma de atender los servicios que presta el Fondo.

La crisis de valores constituye una **amenaza menor**, teniendo en cuenta que las actitudes sociales conducen a cambios en la ejecución de las actividades.

- **Clases Sociales.** El status de las clases sociales son un aspecto importante ya que este podría incrementar el número de créditos con el fin de satisfacer necesidades sociales de cada uno de los asociados del Fondo y sus familias.

Valores como la honestidad, proceder correctamente, ser puntuales y justos sobretodo con el trato a las personas repercuten en los asociados.

Esta variable se convierte en una **amenaza menor** que podría ocasionar insatisfacción dentro del Fondo por la no atención de solicitudes de préstamo.

5.5.4 Análisis Del Entorno Tecnológico. Las exigencias del mundo actual en cuanto a tecnología se refieren son cada vez mayores para estar a la vanguardia, teniendo un mejor control de las operaciones internas y externas.

- **Innovación Tecnológica.** También hace falta una buena investigación que permita decidir sin lugar a dudas las acciones que mas convengan y hacia que sector invertir sacando un provecho y produciendo beneficios sociales.

El entorno tecnológico incide en el desarrollo del Fondo de Empleados en el aspecto de la oportunidad de darse a conocer y ampliar sus servicios realizando convenios inter-institucionales para abrir ese círculo vicioso cumpliendo así con su responsabilidad social y flexibilidad de procesos, aunque no le hace mucha falta competir, si podría abrir sus límites y posibilitar un desarrollo.

El aspecto tecnológico es una **oportunidad menor** por desarrollar para crearla como un importante elemento competitivo para ofrecer los servicios con eficiencia y calidad reduciendo procedimientos.

5.6 MATRIZ DE IMPACTO POAM

En la siguiente matriz veremos las amenazas y oportunidades potenciales más importantes que le proporciona el medio al Fondo de Empleados. Ver cuadro 3.

5.6.1 Análisis De La Matriz De Impacto POAM. El impacto que tienen las oportunidades del Fondo de Empleados es bueno, punto a favor para el Fondo y una razón mas para abrir sus limites hacia nuevas cosas que contribuyan al desarrollo.

Cuadro 3. Matriz De Impacto POAM Para Fondecap.

Entornos	Oportunidad		Amenaza		Impacto	
	MAYOR	MENO R	MAYOR	MENO R	MAYOR	MENO R
ENTORNO ECONOMICO						
✓ Crecimiento de la demanda.	x				x	
✓ Tasas de interés externa.				x		x
✓ Línea de crédito multipropósito.	x					x
✓ Convenios interinstitucionales.		x			x	
✓ Mano de obra disponible.		x				x
ENTORNO JURIDICO-POLITICO						
✓ Decreto 1481 de 1.989		x				x
✓ Política salarial.			x		x	
ENTORNO SOCIO-CULTURAL						
✓ Mentalidad negativa al cambio			x		x	
✓ Crisis de valores				x		x
✓ Clases sociales				x		x
ENTORNO TECNOLOGICO						
✓ Innovación tecnológica.		x				x

Como se había dicho anteriormente las amenazas son pocas aunque existen algunas importantes como el decreto 1481 de 1.989 y la política salarial que por la tendencia que han presentado no son muy probables, pero sin embargo habrá que estar a la expectativa para saber que acciones tomar en caso de presentar algún cambio radical.

Otra amenaza es la mentalidad negativa al cambio y al riesgo que tienen los asociados unido a la apatía de colaborar con las actividades que el Fondo desarrolle.

5.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

5.7.1 Análisis De La Matriz De Factores Externos MEFE. **Según el resultado** de esta matriz, podemos darnos cuenta que el Fondo de Empleados de la Cámara de Comercio de Pasto, es una empresa que no pone a su beneficio las

Cuadro 4 . Matriz De Evaluación De Factores Externos Para Fondecap.

Factor Externo Clave	Ponderación	Calificación	Resultado
OPORTUNIDADES			
✓ Crecimiento de la demanda.	0.12	4	0.48
✓ Línea de crédito multipropósito.	0.12	4	0.48
✓ Convenios interinstitucionales.	0.1	3	0.3
✓ Innovación tecnológica.	0.08	3	0.24
✓ Decreto 1481 de 1.989	0.12	3	0.36
AMENAZAS			
✓ Mentalidad negativa al cambio	0.17	1	0.17
✓ Crisis de valores	0.09	2	0.18
✓ Tasas de interés externa	0.1	2	0.2
✓ Política salarial	0.1	1	0.1
TOTAL	1		2.51

oportunidades que le proporciona el entorno, además es indiferente ante los efectos nocivos de las amenazas, ya que hasta el momento no tiene una actividad organizada diferente a la de suministrar créditos a los asociados, , por lo tanto, no tienen mucha relevancia como para cuidarse de la competencia u otros factores. El resultado de 2,51, indica la baja posición que posee la organización en relación con el medio ambiente en el que se desarrolla.

Cabe resaltar que las oportunidades son benéficas para la empresa, teniendo en cuenta que los refrigerios además de tener buena salida, poseen una buena utilidad.

5.6 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO MPC

Teniendo en cuenta que la competencia del fondo de empleados radica en los servicios adicionales que presta, de atención de eventos a clientes exteriores ; la competencia son los hoteles, pequeños asociaciones familiares o incluso amas de casa que se dedican a prestar este servicio, ya que los créditos son exclusivos para los socios. Hay que destacar que el Fondo de Empleados posee fortalezas muy buenas que debe aprovechar.

5.6.1 Definición De Los Factores Claves De Éxito.

- **Respaldo Y Buen Nombre.** Al pertenecer al fondo de empleados a la Cámara de Comercio, tiene respaldo y credibilidad ya que esta es una institución muy sólida y confiable.

Más aún, logrando una mejor organización, diversificación del servicio y preocupándose por brindar una mejor calidad en la atención se generará un mayor valor agregado.

- **Convenios Con Otras Instituciones.** Una ventaja muy grande es el convenio con la Cámara de Comercio para atender los eventos que se realizan a diario en el Centro de Convenciones, salones y halles, ya que la consecución de los clientes es más fácil y podría crearse una especie de micro monopolio por así llamarlo.

Además las buenas relaciones que posee la Cámara de Comercio con importantes entidades como la Gobernación, Alcaldía, Contactar, Corponariño,

Fundaciones, Colegios, etc., son un buen medio para conseguir contratos y proyectos incluso fuera de las instalaciones de la Cámara, atendiendo otros eventos. Además existen buenos contactos con proveedores para conseguir descuentos, o créditos como Coca Cola, San Isidro, Licores, Panaderías, etc.

- **Precios Competitivos.** El servicio que presta el fondo de empleados en la atención de refrigerios es mucho más económico que el de hoteles y asociaciones dedicados a ofrecer este servicio, a pesar de que hasta el momento se compran la mayoría de menús preparados

En este aspecto también cabe destacar que los precios son cómodos ya que la mano de obra no es costosa puesto que no se requiere mucho conocimiento y se aprende con facilidad.

- **Lealtad Del Cliente.** Se debe anotar que los eventos que se realizan en el Centro de Convenciones de la Cámara de Comercio no son esporádicos, existen clientes que semana a semana realizan eventos o reuniones y utilizan los servicios de refrigerios aunque cabe aclarar que existen temporadas altas y bajas, sin embargo los clientes son leales.

- **Respaldo Financiero.** En cualquier eventualidad el Fondo de Empleados posee un buen respaldo ya que mensualmente se obtienen ingresos por ahorro e intereses, que pueden ser invertidos en proyectos que redunden en utilidades.

- **Organización en Procedimientos.** La falta de organización y de gestión que posee actualmente el Fondo de Empleados se hace evidente en el desarrollo de los procedimientos, ya que la iniciativa de incrementar las utilidades recae en una persona que puede ser el gerente, que por su trabajo no tiene el suficiente tiempo para dedicarse a organizar.

Cuadro 5. Matriz Del Perfil Competitivo MPC Para Fondecap.

Factores Claves De Éxito	Ponderación	Calificación	Total Ponderado
1. Respaldo y buen nombre	0.2	3	0.6
2. Convenios interinstitucionales	0.15	4	0.45
3. Precios competitivos	0.15	3	0.6
4. Lealtad del cliente	0.2	3	0.45
5. Respaldo financiero	0.1	3	0.3
6. Procedimientos	0.2	1	0.2
S	1		2.75

5.8.2 Análisis Del Perfil Competitivo. El fondo de empleados aunque tiene fortalezas que debe desarrollar con una nueva organización, posee una debilidad muy relevante que es la falta de organización que se debería evaluar para buscar soluciones, para poder sacarle a la empresa la mayor rentabilidad posible y así poder atender las solicitudes de crédito de los asociados con mayor rapidez y a la vez buscar nuevas fuentes de ingreso para los asociados y su familia, que contribuyan a su bienestar.

5.9 FORMULACION DE LA MATRIZ DOFA DEL FONDO DE EMPLEADOS DE LA CAMARA DE COMERCIO DE PASTO

Para la construcción de esta matriz se listan las debilidades y fortalezas claves de la Matriz del Perfil de capacidad interno y las oportunidades y amenazas claves del POAM; de las capacidades y los entornos que presenta el Fondo de Empleados de la Cámara de comercio.

El propósito de esta matriz es la formulación de estrategias aprovechando las oportunidades, superando las debilidades, evitar las amenazas y reducir las debilidades.

Estrategias Fo.

- Elaboración de un catálogo de servicios que presta el Fondo para su mejor publicidad.
- Consecución de capital externo para financiar los proyectos productivos del Fondo de empleados.
- Incremento de los ingresos mensuales del Fondo a través de nuevos contratos con clientes externos.
- Reinversión a los asociados a través de bonos, acceso rápido a los créditos y actividades varias. De educación y recreación.

Estrategias Fa.

- Diseñar un programa de asesoría al cliente para la mejor atención de eventos para darle un valor agregado al servicio.
- Creación de un sistema de atención al cliente postventa del servicio para conocer el grado de satisfacción y sus sugerencias.
- Elaborar un programa para inversión de los aportes.
- Mantener la cultura del consenso para la toma de decisiones.

Estrategias Da.

- Formular y desarrollar un programa de motivación al personal asociado y externo.
- Elaborar una tabla de tasas de intereses para el Fondo acordes con el medio externo, de manera que las tasas de interés del Fondo sean menores.
- Integración hacia atrás para la consecución de convenios con los proveedores de insumos.

Estrategias Do.

- Contratación de personal encargado de la dirección y operatividad del fondo y sus actividades.
- Contratar publicidad externa para promocionar los servicios mejorados que ofrece el Fondo a la comunidad.
- Consecución de recursos a través de convenios interinstitucionales para el mejoramiento de la función del Fondo.

Figura 2. Matriz DOFA Para EL Fondecap.

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de planeación - Capacidad de gestión - Innovación tecnológica - Motivación 	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones - Satisfacción asociada - Portafolio de servicios - Acceso a créditos - Ingresos - Estabilidad
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS FO
<ul style="list-style-type: none"> - Convenios interinstitucionales - Publicidad - Créditos multipropósitos IFI - Crecimiento dda. Servicios del fondo. - Tasa desempleo (mano de obra disponible) 		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> - Ley 1481 de 1989 - Política salarial - Tasa de interés externa - Mentalidad negativa al cambio - Valores de grupo 		

10.2 ANALISIS DE VULNERABILIDAD

Con éste análisis se busca identificar las amenazas del fondo de empleados desde el punto de la severidad de su impacto y a la vez medir su capacidad para responder a los cambios del medio.

El imaginar situaciones extremas y negativas que afecten al fondo permitirá a sus miembros y directivos estar preparados y alerta, para saber cómo reaccionar y qué decisión es la más adecuada en el caso de ocurrir.

Definir Los Puntos.

- Satisfacción del asociado
- Desarrollo integral del asociado y su familia
- Bienestar social
- Motivación
- Nuevas fuentes de ingresos
- Brindar un servicio económico y con calidad
- Respaldo financiero

Precisar Las Amenazas Mayores.

- Creciente insatisfacción del asociado que da paso a conflictos internos.
- El fondo no cumple con los objetivos de desarrollo trazados.
- No se observa contribución del fondo hacia el mejoramiento de la calidad de vida
- Existe una desmotivación total en el servicio dentro y fuera del fondo
- Carencia de fondos para atender las múltiples solicitudes de crédito
- El servicio que presta el fondo de empleados es deficiente y más costoso
- El fondo carece de recursos que respalden los servicios que presta

Consecuencias

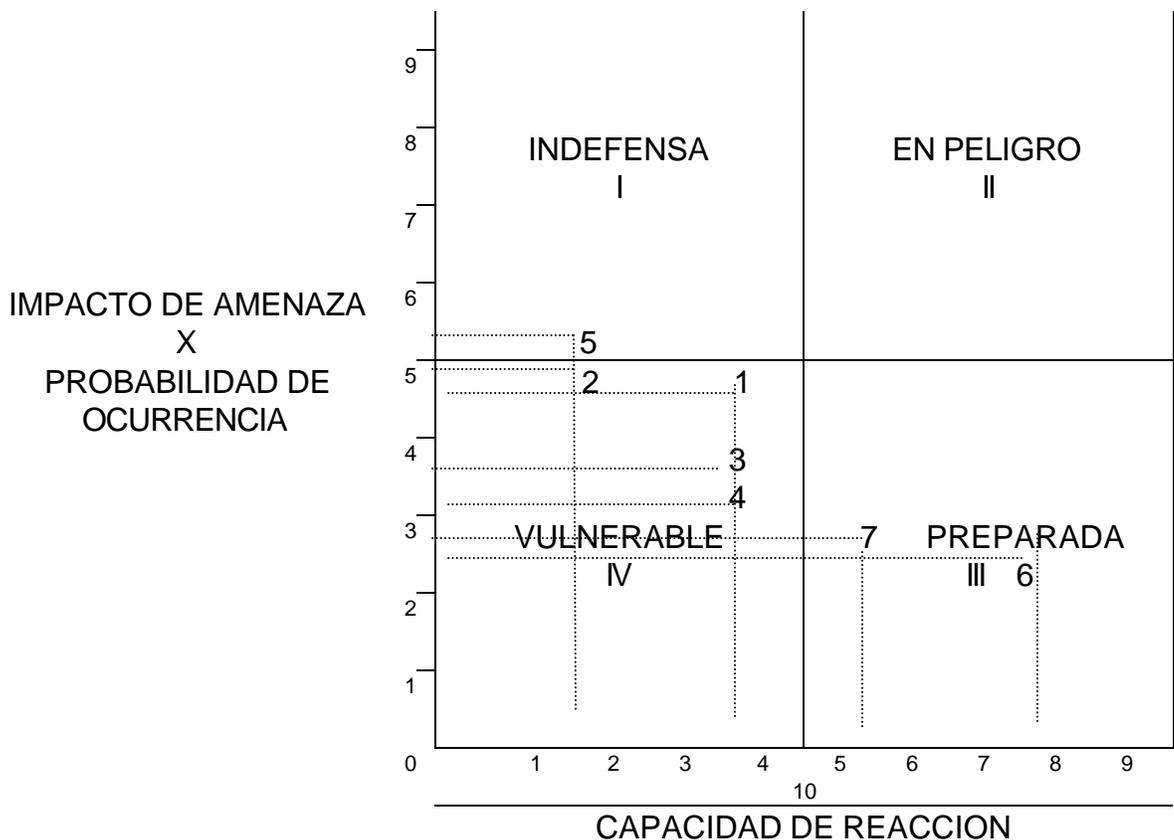
- Ambiente laboral pesado
- Pérdida de autonomía en las decisiones por intereses encontrados
- Quejas y pérdida de clientes
- Aumento de solicitudes de crédito sin atender
- Imposibilidad de alcanzar los objetivos
- Falta de colaboración
- Retiros e inestabilidad
- Liquidación del fondo

Cuadro 6. Análisis De Impacto Y Grado De Vulnerabilidad Para Fondecap.

Impacto De Amenaza 0 A 10	Probabilidad De Ocurrencia 0.0 A 1	Capacidad De Reacción 0 A 10	Grado De Vulnerabilidad
1 - 9	0.5	4	IV
2 - 6	0.8	2	IV
3 - 5	0.3	4	IV
4 - 9	0.4	4	IV
5 - 9	0.6	2	I
6 - 8	0.3	8	III
7 - 8	0.4	6	III

5.10.1 Análisis Cuadrantes De Vulnerabilidad. Las nuevas fuentes de ingreso se situaron en el cuadrante I, lo que significa que el Fondo de Empleados se encuentra indefenso por no tener en el momento un proyecto que le represente otra fuente de ingreso diferente al aporte mensual de los asociados por concepto de ahorro e intereses y los refrigerios que eventualmente se atienden pero que no son constantes. Es necesario cubrir esta debilidad para que no se presenten inconvenientes a la hora de satisfacer las necesidades de los asociados.

Figura 3. Cuadrantes De Vulnerabilidad.



De acuerdo con este análisis de vulnerabilidad podemos observar que el Fondo de Empleados esta preparado para brindar un servicio económico y con calidad a sus clientes, ya que cuenta con un buen respaldo financiero y las condiciones necesarias para realizar la atención de eventos, como mano de obra, buenos contactos y experiencia, por tales razones estos dos puntales se ubicaron en el cuadrante III.

En el cuadrante IV se ubicaron puntales como; la satisfacción del asociado, desarrollo integral del asociado, bienestar social y la motivación, lo cual significa que el Fondo de empleados bajo las condiciones en que esta en el momento se encuentra vulnerable, puesto que son puntos que debe evaluar y estar alerta para reaccionar.

10.2.1 Estrategias.

- Organizar el proceso de buscar nuevas fuentes de ingreso que aumenten

su capital, para invertirlo y por consiguiente atender de manera eficiente las solicitudes de crédito.

- Diversificar el servicio de atención de eventos ofreciendo nuevas opciones ampliando el mercado.
- Establecer una posición competitiva del Fondo (con respecto a la atención de eventos), dando a conocer los servicios que presta.
- Crear y desarrollar un sistema de publicidad que sirva para difundir los servicios que presta el Fondo de Empleados.
- Implantar un sistema de participación para los asociados que aumente su motivación y sentido de pertenencia.

6. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Desde el punto de vista de crear un plan estratégico para el desarrollo del fondo de empleados de la Cámara de Comercio de Pasto es necesario formular una misión, visión y unos objetivos estratégicos que guíen el funcionamiento organizacional de fondo, logrando un desarrollo que cumpla con las expectativas y necesidades de sus asociados y sus clientes.

10.3 DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DEL TIEMPO

La propuesta del plan de desarrollo para el fondo de empleados busca orientar de la mejor manera las acciones que se llevarán a cabo dentro de los tres años siguientes (2003-2004-2005) tiempo en el cual sus afiliados entenderán y compartirán la misión, visión y los objetivos y se comprometerán a contribuir en el desarrollo de su empresa; concientizándose y dándose la oportunidad de cambiar para sacarle un mejor provecho a sus ahorros orientando al beneficio social.

10.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- **Adhesión Voluntaria y Abierta.** El fondo de empleados está abierto para recibir las afiliaciones de todo el personal que laboran en la Cámara de Comercio de Pasto que cumpla los requisitos para ser miembro.
- **Gestión Democrática por Parte de los Asociados.** Los asociados tendrán el mismo derecho de elegir y ser elegidos para formar parte de los órganos directivos del fondo, haciendo uso de su voto universal y libre.
- **Participación Económica de los Asociados.** Los asociados del fondo de empleados tienen derecho a los excedentes que se obtengan por operaciones económicas.

- **Educación, formación e información.** El fondo de empleados facilitará la capacitación necesaria para la comprensión de los principios de la economía solidaria tanto a directivos como a asociados contribuyendo a su desarrollo humano.

Así mismo brindar una mejor y rápida información que permita actuar y decidir en el momento oportuno.

- **Autonomía e independencia.** El fondo de empleados al constituirse como un ente jurídico está bajo el control democrático de sus asociados en todas sus acciones.
- **Cooperación entre cooperativas.** El fondo tendrá interacción con otros organismos del sector solidario dando paso a compartir logística, experiencia y conocimientos adoptando una concepción sistémica.
- **Compromiso con la comunidad.** Teniendo en cuenta que la razón de ser de la economía solidaria es el beneficio comunitario, el fondo de empleados considera su entorno como una parte vital para su desarrollo, satisfaciendo las necesidades de clientes y asociados.
- **Ética.** Todas las operaciones del fondo de empleados entre asociados o fuera de el, se basarán en los principios de la ética, ya que es el medio más eficiente para lograr reconocimiento para hacer negocios. El comportamiento de los asociados debe enmarcarse en la honestidad, solidaridad, igualdad y transparencia.
- **Mejoramiento continuo.** Será una actitud permanente en cada uno de los

asociados tanto en sus operaciones como en sus conocimientos y valores, teniendo en cuenta que los asociados y sus familias son los directos beneficiados, sin olvidarse de los clientes externos.

10.5 QUIENES SOMOS?

El fondo de Empleados de la Cámara de comercio de Pasto, es una empresa asociativa, de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituida por trabajadores de la Cámara de Comercio de Pasto, que se asocian para satisfacer necesidades comunes, mediante la producción y obtención de bienes y servicios, así como la generación de oportunidades para lograr un desarrollo integral tanto individual como grupal, trabajando cada día para ser mejores y brindar más servicios.

10.6 MISION

El fondo de empleados de la Cámara de Comercio de Pasto es una entidad no lucrativa, cuyo objeto es satisfacer las necesidades económicas y sociales de su asociados mediante una estructura democrática que contribuya al desarrollo integral del asociado y su familia; así como al fortalecimiento del sector solidario.

10.7 VISION

El fondo de empleados de la Cámara de Comercio de Pasto busca proyectarse a la comunidad nariñense, a través de la ejecución de proyectos de carácter social, seguir creciendo para brindar un servicio cada vez mejor y ser reconocido como fuente de solución a las necesidades y expectativas del asociado y su familia por el pleno ejercicio de la solidaridad y sus principios corporativos.

10.8 VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos que rigen el Fondo de Empleados de la Cámara de Comercio de Pasto son:

- Ayuda mutua y responsabilidad propia
- Honestidad y transparencia
- Trabajo en Equipo
- Cumplimiento de compromisos
- Confianza
- Democracia e igualdad
- Responsabilidad social y preocupación por los demás

10.9 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- Consolidar el fondo de empleados como “UNA EMPRESA”, teniendo en cuenta todos y cada uno de sus procesos administrativos para lograr un óptimo funcionamiento que posibilite su desarrollo.
- Hacer publicidad para crear canales de comunicación entre el fondo y la comunidad, para dar a conocer los servicios que ofrece el fondo de empleados y así posicionarse para obtener mayores utilidades.
- Diseñar estrategias que permitan un mejoramiento y aprovechamiento continuo de las capacidades que el fondo posee.
- Identificar las necesidades clave y expectativa de los asociados y clientes potenciales para, entrar a suplirlas con la prestación del servicio granando mercado.
- Mejorar el sistema de motivación de los asociados para tener un asociado satisfecho y comprometido con la consecución de los objetivos.

- Optimizar el manejo de los recursos especialmente financieros y humanos del fondo de empleados.
- Crear nuevos servicios que apoyen económica y socialmente al asociado y a su familia (diversificar).
- Motivar a través del buen servicio a la comunidad Nariñense a creer en sus empresas y a brindarles su apoyo incondicional para el desarrollo de la región.
- Incentivar a los asociados a cambiar su concepción del fondo de empleados y comprometerlos a participar en la elaboración y ejecución de planes, programas y proyectos para el desarrollo económico y social, generando practicas que fomenten una actitud crítica, solidaria, creativa y emprendedora para alcanzar el desarrollo.
- Promover el desarrollo integral del asociado, garantizando el acceso a la formación, información gestión y distribución de los beneficios sin ninguna excepción.

7. FORMULACION ESTRATEGICA

Teniendo como base la información del análisis interno y externo del fondo de empleados de la Cámara de Comercio, así como la definición de factores claves del éxito y fracaso, se evalúan y analizan para formular estrategias, que se examinarán por medio de las siguientes matrices.

7.1 MATRIZ DE LA POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCIÓN PEEA

Es un elemento clave para precisar la necesidad o conveniencia de qué tipo de estrategia desarrollar; si agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Se representa en un plano con cuadrantes, en sus ejes se ubican respectivamente: Fortaleza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortalecimiento de la Industria, determinando la posición estratégica general del fondo de empleados.

Para su formulación se siguen los siguientes pasos:

- Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la Industria (FI), se asignan a cada una de las variables un valor entre +1 que es el peor y +6, el mejor.
- Para la ventaja competitiva (VC) y la estabilidad ambiental (EA) se escogen valores entre -1, el mejor y -6, el peor; para cada variable.
- Luego se colocan los resultados de FF, VC, EA y FI, en los ejes correspondientes.
- Se suman los resultados sobre los ejes X y Y, y se marca la intersección del punto XY.
- Se dibuja el vector que irá desde el origen apuntando hacia cualquiera de los cuadrantes indicando qué clase de estrategia recomendar; conservadora, agresiva, competitiva o defensiva.

10.9.1 Elaboración De La Matriz De Posición Estratégica Y Evaluación De La Acción PEEA.

Fortaleza Financiera (FF)

VARIABLE	CALIFICACION
• Acceso a créditos	+ 4
• Ingresos	+ 5
• Respaldo financiero	+ 3
• Negocio rentable	+ 6
• Gastos	+ 3
<i>TOTAL</i>	21
<i>PROMEDIO</i>	4.2

Ventajas Competitivas (VC)

VARIABLE	CALIFICACION
• Convenios interinstitucionales	- 2
• Buenas relaciones con clientes potenciales	- 1
• Precios competitivos	- 1
• Buen servicio	- 2
• Lealtad de clientes	- 3
<i>TOTAL</i>	-9
<i>PROMEDIO</i>	-1.8

Estabilidad del Ambiente (EA)

VARIABLE	CALIFICACION
• Aumento de la competencia	- 5
• Decreto 1481 de 1989	- 3
• Mano de obra disponible	- 4
• Tasa de interés externa	- 4
• Crecimiento demanda servicios que presta el fondo.	- 2
<i>TOTAL</i>	- 18
<i>PROMEDIO</i>	- 3.6

Fortaleza Industrial (FI)

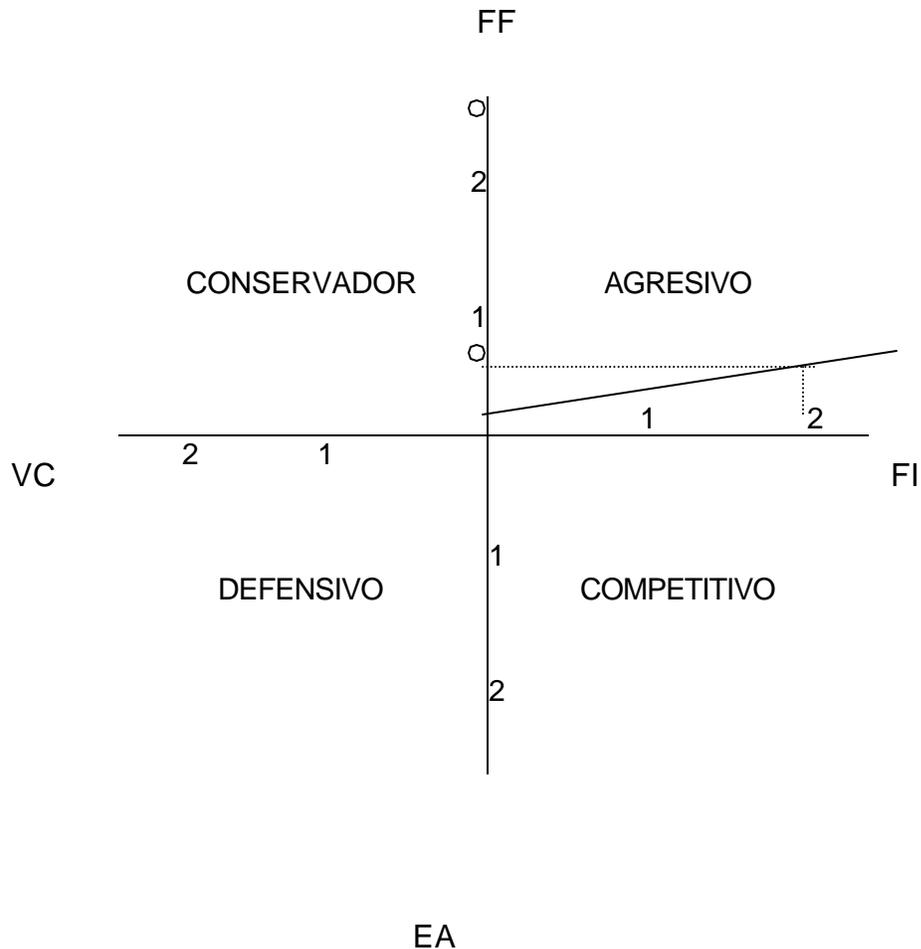
VARIABLE	CALIFICACION
• Potencial de crecimiento	+ 5
• Potencial de utilidad	+ 5
• Estabilidad Financiera	+ 4
• Utilización de la capacidad financiera	+ 3
• Normatividad	+ 2
<i>TOTAL</i>	19
<i>PROMEDIO</i>	3.8

Con los promedios de cada una de las dimensiones evaluadas se construye la matriz de posición Estratégica y Evaluación de Acción.

Eje X: $VC + FI = 2$

Eje Y : $FF + EA = 0.4$

Figura 4. Matriz De La Posición Estratégica Y Evaluación De La Acción. Vector Resultante Para Fondecap.



7.1.2 Análisis De La Matriz PEEA Resultante. El vector resultante se inclina hacia el perfil de estrategias agresivas lo cual significa que el Fondo de Empleados de la Cámara de Comercio de Pasto tiene una posición buena para usar las fuerzas internas, aprovechar las oportunidades que le brindad el medio, a la vez superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas

Estrategias.

Según el vector resultante; el Fondo de Empleados de la Cámara de Comercio de Pasto para cumplir con sus objetivos debe aplicar las siguientes estrategias:

- Desarrollo Del Producto.
- Desarrollo Del Mercado.
- Penetración En El Mercado.
- Diversificación De Conglomerados.
- Integración Hacia Atrás. Diversificación Concéntrica.

10.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Esta matriz permite formular estrategias alternativas. Posee cuatro cuadrantes estratégicos y se basa en dos dimensiones; la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

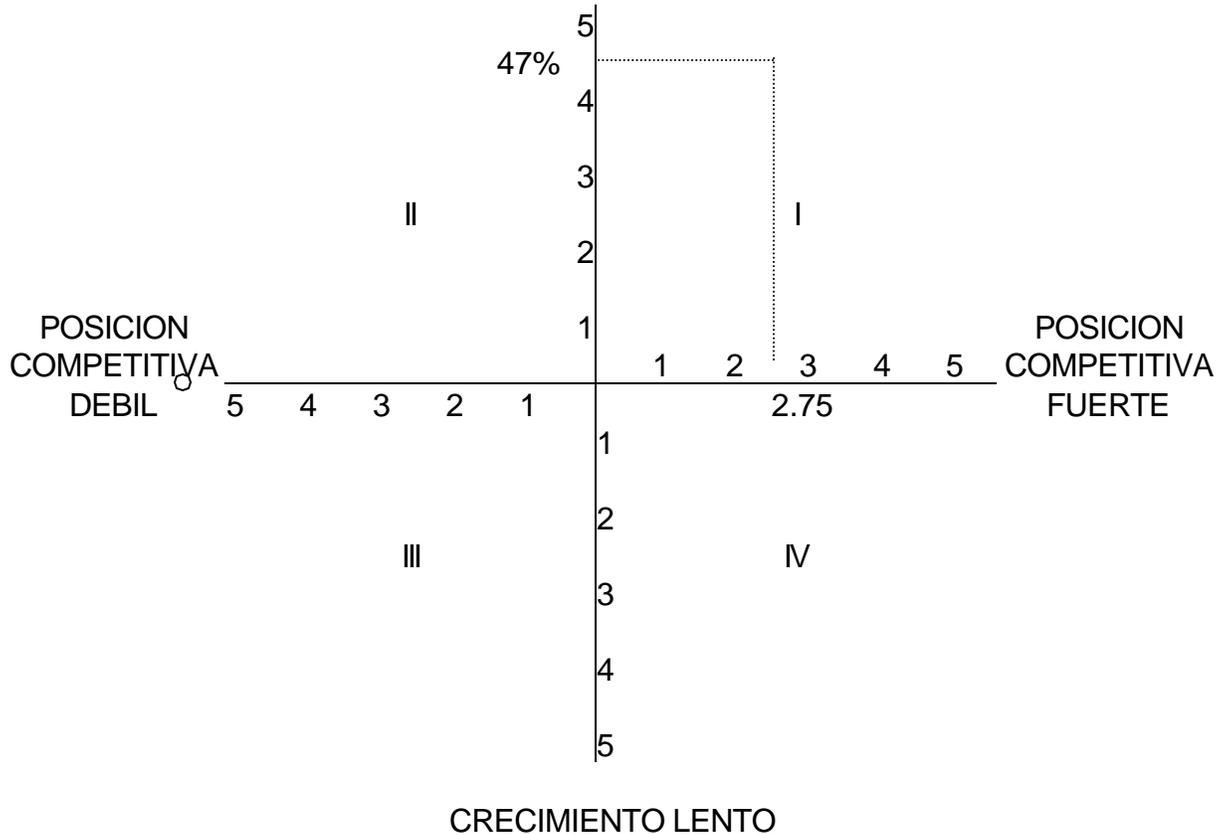
Las estrategias se califican por el grado de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

- I Deseable.
- II Mercado creciendo pero hay debilidades para competir.
- III Posición débil, no hay mercado.
- IV El mercado no crece pero hay buena posición competitiva.

En el eje X se ubican: la posición competitiva fuerte contra la posición competitiva débil, y en el eje Y; el crecimiento rápido del mercado contra el crecimiento lento del mismo.

7.2.1 Elaboración De La Matriz De La Gran Estrategia. Para la elaboración de esta matriz en el eje de las X se coloca la posición competitiva del fondo de empleados, para esto se ha tomado el valor resultante de la matriz de perfil competitivo que es 2.75 y en el eje de las Y el porcentaje de variación de los ingresos operacionales del 2.002 y el 2.001 tomado del estado de resultados de Fondecap, que corresponde es el 47%. Ver anexo A.

Figura 5. Matriz De La Gran Estrategia Para el Fondecap.
CRECIMIENTO RAPIDO



El Fondo de empleados de la Cámara de Comercio de Pasto se ubica en el primer cuadrante, lo que significa que tiene una posición estratégica buena y debe aplicar estrategias que le ayuden a aprovechar sus ventajas competitivas, como la facilidad de realizar convenios e invertir los recursos para que produzcan utilidades y no tenerlo ocioso sabiendo que pueden rendir mucho más, para mejorar el servicio de crédito a los asociados..

Por tal razón las estrategias aconsejadas son como en la matriz anterior:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo del producto

- Integración hacia atrás

10.2 MATRIZ DE LA POLÍTICA DIRECCIONAL MPD

Esta matriz utiliza el potencial del mercado y el potencial de la empresa, para su elaboración se toma el porcentaje resultante de la Matriz MPC en el eje de la capacidad competitiva, y en la atractividad del mercado se evalúa el mercado potencial; listando unas variables que se califican de 1 a 5 según el grado de atractividad, donde 5 es el mayor y 1 el menor grado de atractividad. Su promedio representa el grado de atractividad del mercado. Ver cuadro 7.

Después de calificadas las variables según el grado de atractividad del mercado y los promedios se ubican los anteriores servicios en la Matriz de Política Direccional.

Cuadro 7. Matriz MPD Atractividad Del Mercado Para El Fondecap.

Atractividad Del Mercado	Calificación
1. Disminución de tasas de interés externas.	2
2. Aumento de la demanda de los servicios de atención de eventos.	4
3. Carencia de instituciones serias que realicen capacitaciones a los diferentes sectores.	4
4. Aumento de microempresas informales que prestan servicios similares a los de Fondecap.	1
5. Facilidad de acceso a créditos por montos altos en las entidades bancarias.	3
TOTAL	14
PROMEDIO	2,8
RESULTADO MATRIZ MPC	2,75

El Fondo de Empleados de la Cámara de Comercio de Pasto debe implementar estrategias de penetración del mercado y mantenimiento de posición. Ver figura 6.

7.4 MATRIZ INTERNA – EXTERNA IE

Esta matriz coloca los servicios dentro de un esquema, teniendo en cuenta los resultados de las matrices MEFE y MEFI. El factor interno se sitúa en el eje de las X y el factor externo en el eje Y. La matriz IE puede presentar los siguientes resultados:

En el Eje X...

De 1 a 1.99 posición interna débil.

De 2 a 2.99 posición promedio.

De 3 a 4 posición interna fuerte.

En el eje Y...

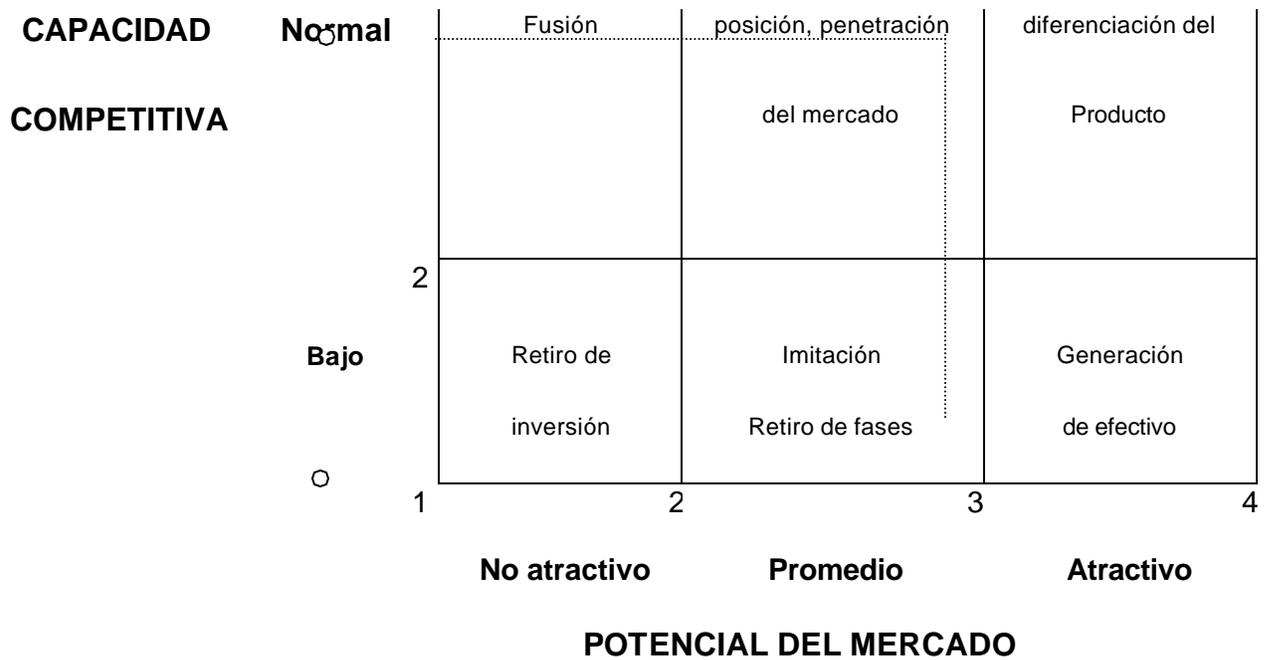
De 1 a 1.99 bajo (industria poco atractiva)

De 2 a 2.99 mediano

De 3 a 4 alto (industria atractiva)

Figura 6. Matriz De Política Direccional MPD Para Fondecap.

Alto	4	Diversificación	Segmentación del mercado	Liderazgo en el mercado: innovación
	3	Retiros en fases	Mantenimiento de	Expansión:



7.4.1 Análisis De La Matriz IE. El Fondo de empleados de la Cámara de Comercio de Pasto esta ubicado en el V cuadrante, lo cual significa que esta en el cuadrante de “Resistir y mantener” , las estrategias a desarrollar en este caso son la penetración en el mercado y el desarrollo del producto, teniendo en cuenta que la mayor debilidad radica en la falta de organización para encaminarse al desarrollo.

Figura 7. Matriz Interna - Externa IE Para Fondecap.

RESULTADO PONDERADO MEFI

Fuerte Promedio Débil

		4	3	2	1
RESULTADO PONDERADO MEFE	Alta	I	II	III	
	Media	IV	V	VI	
	Baja	VII	VIII	IX	

8. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

Las estrategias son las herramientas mediante las cuales el Fondo de empleados podrá cumplir con los objetivos, analizando los factores internos y los externos identificados a través de la elaboración de las anteriores matrices.

8.1 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

8.1.1 Estrategias Intensivas.

- **Desarrollo Del Producto O Servicio.** Esta estrategia consiste en buscar mayores ventas mejorando o modificando el servicio actual que presta el Fondo en cuanto a la atención de eventos.

Actualmente el Fondo ofrece el servicio de refrigerios y atención de eventos que se realizan en las instalaciones de la Cámara de Comercio por clientes externos, pero no existe un amplio portafolio de este servicio que se pueda ofrecer, por lo cual en repetidas ocasiones los clientes se ven obligados a contratar el servicio en otro lugar. De ahí la importancia de diversificar el servicio ofreciendo mas opciones, también el servicio de meseros, alquiler de implementos dándole un valor agregado con el buen servicio y la asesoría necesaria.

Con base en las sugerencias y la identificación de las necesidades de los clientes ampliar cada vez mas los servicios adicionales.

- **Desarrollo Del Mercado.** Esta estrategia busca introducir los servicios que presta el Fondo a nuevos lugares, es decir no solo limitarse a atender los contratos que le llegan porque se realizan en las instalaciones de la Cámara sino buscarlos fuera de ella, dándose a conocer.

Realizar convenios con las instituciones que se tiene contacto para atender los eventos que realicen, aprovechando las relaciones, el respaldo y buen nombre de la

Cámara de Comercio convirtiéndose en una empresa sólida y confiable, destacándose por su servicio y calidad.

Prestar un servicio interno de cafetería a los mismos asociados supliendo una necesidad y apoyando a su empresa.

- **Penetración En El Mercado.** Busca lograr una mayor participación en el mercado para los servicios que se ofrecen, a través del mercadeo.

Implantar un sistema de promoción que de a conocer los servicios que presta el Fondo a la comunidad.

De esta manera el Fondo tendrá unos ingresos buenos y mas constantes, logrando un posicionamiento importante dentro del mercado de atención de eventos que hasta el momento no esta definido formalmente en nuestra ciudad.

8.1.2 Estrategias Integrativas.

- **Integración Hacia Atrás.** Consiste en realizar alianzas con los proveedores de los insumos que se necesiten para la prestación de los eventos, para así tener un mayor control.
- **Integración Hacia Adelante.** Esta estrategia consiste en realizar convenios con los distribuidores o con los clientes.

8.1.3 Estrategias De Diversificación.

- **Diversificación De Conglomerados.** Esta estrategia sugiere añadir nuevos productos no relacionados con la operaciones normales del Fondo de empleados.

Además de conceder los créditos a los asociados, brindar el servicio de cafetería y atención de eventos sociales y culturales también se da la oportunidad de capacitaciones en temas que llamen la atención y sean de aplicación en el diario vivir de la comunidad contribuyendo al desarrollo integral de las personas dirigidos a varios sectores.

- **Diversificación Concéntrica.** La diversificación concéntrica consiste en añadir nuevos productos relacionados.

En el caso de la atención de refrigerios y eventos sería la creación de prestar un complemento como asesoría o alquileres de implementos.

Por las características que posee el Fondo de Empleados de la Cámara de Comercio de Pasto, las estrategias para implementar ya, son las estrategias intensivas:

- Penetración en el mercado.
- Desarrollo de producto o servicio.
- Desarrollo de mercado.

8.2 ESTRATEGIAS CREATIVAS O DE MARKETING

Estas estrategias especifican el resultado que la empresa desea sobre la demanda de los servicios que presta, en este caso el resultado que el Fondo de Empleados desea. Existen estrategias de dos tipos:

10.2.1 Estrategias De Demanda Primaria. Estas estrategias tienen como fin incrementar el nivel de demanda de un servicio a clientes potenciales o actuales, en nuestro caso se lo enfocará al servicio de atención de eventos y al de formación integral que son los dos servicios que se pueden extender a la comunidad.

Dentro de estas se manejarán estrategias como incrementar el número de usuarios, desarrollando nuevos servicios con beneficios más atractivos, e incrementar las tasas de compra, optando por los precios bajos y el descuento por la cantidad y frecuencia de la utilización del servicio.

10.2.2 Estrategias De Demanda Selectiva. Estas estrategias se concentran en mejorar la posición competitiva del servicio, entre estas se encuentran la captación que centra su competitividad en el precio superando la competencia y atrayendo nuevos clientes.

Y al conservación que busca conservar los clientes actuales aumentando la satisfacción, superando a la competencia y desarrollando vínculos personales con los clientes.

10.2.3 Estrategias Para Líneas De Productos O Servicios. En el caso del Fondo de empleados se puede aplicar esta estrategia ya que el servicio de atención de eventos permite crear más necesidades en el momento de atender cualquier tipo de evento, algún accesorio o detalle, asesoría en la atención, etc., así como también en la formación integral se pueden ofrecer servicio de asesoría personalizada o guía de adaptación de algún tema en especial, a la realidad de las empresas o situaciones.

Por las características que posee el Fondo de Empleados de la Cámara de Comercio de Pasto, las estrategias para implementar ya, son las estrategias intensivas:

- Desarrollo de producto o servicio.
- Desarrollo de mercado.

9. PROYECTOS ESTRATÉGICOS

- **Sistema De Administración Externo.** Contratar un gerente externo que se encargue de todas las funciones operativas con la colaboración de los socios, un gerente que puede ser un tecnólogo o practicante en un principio para no incurrir en un salario muy alto.

Esta decisión se hace en base a que el Fondo no ha tenido la oportunidad de desarrollarse por la falta de autonomía administrativa, ya que los gerentes que han pasado por el Fondo son los mismos asociados, por lo tanto no tienen el tiempo suficiente para dedicarse de lleno a organizar las actividades.

- **Proyecto Productivo.** La propuesta de un proyecto productivo para el Fondo de empleados tiene como finalidad encontrar una fuente de ingresos diferente a la de los aportes propios de los socios.

El proyecto consistiría en atender refrigerios, almuerzos, cócteles, servicio de meseros para clientes externos y cafetería para los socios.

Las cosas que sean mas económicas comprarlas se las adquirirá con proveedores conocidos con los cuales se pueden hacer convenios ya que se realizaran contratos y los cócteles o refrigerios sencillos se los preparará ya que son fáciles de hacer , y no requieren mayor conocimiento ya que se posee experiencia en este tema.

El personal contratado trabajará por eventos y para la cafetería por horas (2 en la mañana y dos en la tarde), y serán los familiares de los asociados que no tienen empleo, contribuyendo así a tener una fuente de ingresos en la familia.

De acuerdo con el personal disponible se rotarán y se aumentaran o disminuirán de acuerdo a la cantidad de trabajo que haya que realizar.

Para financiar este proyecto en un principio se propone destinar un porcentaje no mayor al 30% de los aportes, para adquirir algunos implementos necesarios, resaltando que la Cámara posee algunos de los cuales se podría disponer en un principio para que los gastos no se eleven y de acuerdo al crecimiento del negocio y las utilidades que genere adquirir los equipos propios.

La otra propuesta para la financiación es adquirir un crédito con el IFI, para poder arrancar con el negocio y luego con las ganancias que se obtengan ir pagando el capital de trabajo.

Al principio no se tendrán muchas ganancias por la financiación que hay que hacer, cuando ya se cuente con el equipo necesario y propio ya se verán los resultados. Y estas ganancias servirán para atender las solicitudes de crédito de los asociados, obteniendo un lucro colectivo.

• **Servir De Intermediario Para Créditos Multipropósito A Las Microempresas.** Está línea de crédito tiene como objetivo apoyar financieramente a las microempresas de las actividades de: Comercio, Manufactura, Servicios, Transporte, Turismo, excepto las actividades agropecuarias, que tengan necesidades de capital de trabajo, activos fijos o capitalización empresarial, accediendo a un crédito máximo por empresa de \$ 50 millones. Cuenta con Certificado de Garantía del Fondo Nacional de Garantías.

Plazos

Capital de trabajo: hasta 3 años, incluidos 6 meses de periodo de gracia.

Activos fijos y capitalización empresarial: hasta 10 años, incluidos 3 años de periodo de gracia.

Cómo acceder a un crédito IFI para Microempresa

El empresario debe acercarse a uno de los establecimientos de crédito, fundaciones, asociaciones financieras, **fondos de empleados**, cajas de compensación familiar que cuenten con cupo de crédito del IFI e indicar el requerimiento del crédito con recursos del IFI.

Allí le informarán los requisitos, condiciones y garantías solicitadas.

- Radicar la documentación completa con el intermediario financiero. Si las garantías para respaldar el crédito no son suficientes a criterio del intermediario, el Fondo Nacional de Garantías o los Fondos Regionales de Garantías, pueden complementar su garantía.
- Una vez evaluado y aprobado el crédito por la entidad intermediaria, esta remite mediante fax al IFI la solicitud de desembolso de los recursos.
- El IFI realiza el desembolso de los recursos al intermediario financiero y este a su vez le hace entrega del crédito para su empresa.
- Esto le representa al Fondo un porcentaje, sacando los costos del trámite y una ganancia de acuerdo al crédito concedido.
- **Catálogo De Portafolio De Servicios.** Realizar un completo catálogo de los servicios que presta el Fondo para publicitarlos y así penetrar en el mercado, ofreciendo precios competitivos fijos y descuentos por volumen.

Un catálogo que tenga amplias opciones y sugerencias en los diferentes eventos de acuerdo a la hora, a los participantes y el tipo de evento.

Además se mostrará el servicio adicional de meseros, alquiler de implementos y detalles imprevistos.

- **Calendario De Programas De Capacitación.** El Fondo de empleados debe programar estas actividades de capacitación con mas frecuencia ya que es un servicio no solo para los asociados sino para el público en general, dirigido a diferentes sectores, que bien organizados dejan una buena ganancia, para lo cual se debe realizar a comienzo de cada semestre un calendario para organizarlos y difundirlos de la mejor manera.

Entre lo programas académicos que se pueden desarrollar podemos señalar:

- Básico para Asociados (economía solidaria)
- Formación de Directivos
- Actualización de Normas
- Liderazgo Gerencial
- Elaboración Presupuesto
- Balance Social
- Actualización Comités de Control Social
- Planeación Estratégica
- Análisis Financiero

- Motivación y Liderazgo
- Gerencia del Servicio

Con un costo cómodo que sea accesible a todo el público, teniendo en cuenta que el público al cual va dirigido son en su mayoría estudiantes, microempresarios y empleados.

- **Sistema De Motivación A Los Asociados.** Es necesario y urgente implantar un sistema de motivación para los asociados del fondo de empleados ya que este es muy bajo y solo se utiliza el Fondo cuando se necesita un servicio de crédito sin interesarse por su desarrollo.

Este sistema buscará comprometer a los socios y sus familias en el proceso de desarrollo para comprometerlos en la consecución de los objetivos, pidiendo sus opiniones, aportes e ideas para hacer el proceso mas dinámico.

Conformando comités y con el asesoramiento del gerente se organizarían mejor las actividades y se comprometería a los socios, trabajando y pensando en equipo.

10. ÍNDICES DE GESTIÓN

Estos índices nos darán cifras confiables e información significativa sobre el Fondo de empleados, en cuanto a su desempeño y servirán de unidad de medida para tener un control y tomar medidas. Los indicadores nos van a permitir realizar un seguimiento continuo a las acciones de gestión.

10.1 ÍNDICES DE EFICIENCIA

Se encargan de evaluar el cumplimiento de las metas propuestas sobre los recursos utilizados. Por ser el Fondo de Empleados una entidad sin ánimo de lucro los índices de eficiencia propuestos son los siguientes, pues el capital no se destina a inversión:

Índice	Medida	Estándar
• Nivel de Endeudamiento	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$	50%
• Control de Gastos	$\frac{\text{Total Gastos}}{\text{Ingresos Totales}}$	10%
• Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	2 veces.
• Capital de Trabajo Neto	Activo Corriente - Pasivo Corriente	1 vez.
• Índice de créditos atendidos	$\frac{\text{N. Créditos solicitados}-\text{N. Créditos atendidos}}{\text{N. de créditos solicitados}}$	80%

10.2 ÍNDICES DE EFICACIA

Se encargaran de medir el grado de cumplimiento de los objetivos y metas del Fondo de Empleados de la Cámara de Comercio.

Índice	Medida	Estándar
• Índice de Crecimiento en Ingresos.	$\frac{\text{Ingresos Año Actual} - \text{Ingresos Año Anterior}}{\text{Ingresos Año Anterior}}$	30%
• Margen de Participación en el Mercado	$\frac{\text{Ingresos del Centro Comercial}}{\text{Ingresos Mercado}}$	20%

10.2 ÍNDICES DE IMPACTO CAUSALES

Estos índices son factores internos y externos que generan satisfacción o insatisfacción y afectan los índices de rentabilidad, servicio al cliente interno o externo y la competitividad del Fondecap.

Índice	Medida	Estándar
• Satisfacción del Cliente Interno (socio)	$\frac{\text{No. Recompensas Otorgadas}}{\text{No. Recompensas Establecidas}}$	80%
• Satisfacción del Cliente Externo	$\frac{\text{No. Reclamos atendidos al Mes}}{\text{No. De Reclamos al Mes}}$	95%
• Índice Reclamos Clientes Internos(socios)	$\frac{\text{No. Reclamos Empleados Semanales}}{\text{No. Reclamos Empleados al Mes}}$	15%

10.2 ÍNDICES DE ACTIVIDAD

Los índices de actividad indicaran el cumplimiento de los objetivos y aportarán a lograr una mejor coordinación y asegurar el seguimiento de las decisiones gerenciales y la realización de las actividades planeadas.

Índice	Medida	Estándar
• Cursos de Capacitación	$\frac{\text{Capacitaciones Realizadas}}{\text{Capacitaciones Planeadas}}$	70%
• Actividades sociales para socios	$\frac{\text{No. de Actividades Realizadas}}{\text{No. de Actividades Planeadas}}$	90%
• Proyectos de inversión	$\frac{\text{No. de Proyectos Realizados}}{\text{No. de Proyectos Planeados}}$	90%

• Estrategias	$\frac{\text{No. de Estrategias Desarrolladas}}{\text{No. de Estrategias Planteadas}}$	80%
• Asambleas	$\frac{\text{No. Asambleas Planeadas}}{\text{No. Asambleas Realizadas}}$	100%

11. PLAN DE ACCION U OPERATIVO

El plan operativo que se propone para el desarrollo del Fondo de empleados de la Cámara de Comercio busca integrar a los asociados, sus familias y colaboradores para que juntos busquen soluciones que beneficien a todos.

Este plan servirá de control para las operaciones que realiza el Fondo y las nuevas que se proponen para alcanzar los objetivos.

Además busca mejorar la calidad de vida de los asociados buscando nuevas fuentes de ingresos.

Ver Anexo E.

12. DIFUSIÓN DEL PLAN

La difusión del plan se realizara en una asamblea extraordinaria dedicada a este tema en la cual se socializara las propuestas y las acciones que se deben tomar para buscar un mayor compromiso por parte de los asociados, formando comités de apoyo.

Después de la aprobación se procederá a realizar un cronograma para que cada asociado lleve el control de las actividades que se desarrollen y participen activamente con sus ideas y aportes.

Cada asociado comentara el plan con su familia para saber en que aportar y así realizar un trabajo conjunto que beneficie a todos

13. RECOMENDACIONES PARA LA EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN

- Nombrar un gerente con capacidad de gestión y decisión, que puede ser técnico o practicante para que no demande un sueldo muy alto..
- Implementar el plan estratégico con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.
- Motivar y comprometer a bs asociados y sus familias para lograr una mayor participación.
- Promover el desarrollo de un proyecto productivo que constituya otra fuente de ingreso.
- Realizar un cronograma de actividades para tener un mayor control en la ejecución del plan, para saber que personal y por cuanto tiempo se contrata y con que presupuesto se cuenta para cada actividad.

14. CONCLUSIONES

- Es necesario contratar un gerente externo que tome la dirección del Fondo para encaminarlo a su desarrollo, ya que los asociados no tienen el tiempo suficiente para dedicarse a las funciones y actividades de un gerente.
- Para ofrecer un mejor servicio a los asociados en la solicitud de créditos es necesario buscar otras fuentes de ingreso para destinarlas al préstamo para los asociados.
- Invertir en un proyecto productivo que genere empleo y además preste un servicio a la comunidad con calidad y buena atención.
- Incluir nuevos servicios que fomenten el desarrollo integral de las personas y empresarios de la región.
- La motivación de los asociados es un elemento muy importante para el desarrollo, ya que con las ideas y experiencias que cada uno posee las decisiones que se tomen serán más acertadas y obtendrán mejores ganancias, pensando y actuando como equipo.

15. BIBLIOGRAFÍA

CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Diagnóstico Del Sector Comercio En Pasto. Pasto, 2002. 71 p.

_____. Diagnóstico Del Mercado Laboral En Pasto. Pasto, 2000. 20 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción A la Teoría General De La Administración. Santa Fe de Bogotá : Mc Graw Hill, 1999. 1.056 p.

DAVID, Fred D. Conceptos De Administración Estratégica. México : Prentice - Hall Hispanoamericana, 1997 p. 142 – 287.

GUILTINAN, Joseph P. / Otros. Administración De Marketing. Santa Fe de Bogotá : Mc Graw- Hill, 1994 p. 207 – 224.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Tesis Y Otros Trabajos De Grado. Santa Fe de Bogotá : ICONTEC, 2003.

LAMBIN, Jean -Jacques. Marketing Estratégico. Madrid : Mc Graw Hill, 1997. 610 p.

OGLIASTRI, Enrique. Manual De Planeación Estratégica: Teoría, Aplicaciones Y Casos. Santa Fe de Bogotá : Tercer Mundo, 1994 p. 19 – 41.

RAMIREZ GOMEZ, Carlos Arturo. Módulo de Dirección y Administración Estratégica. San Juan de Pasto, 2000.

STANTON, William J. /Otros. Fundamentos de Marketing. México : Mc Graw Hill, 1996. 871 p.

VALDIVIESO C., Renato J. Planificación Estratégica. Módulo Cuatro. Santa Fe de Bogotá : Secretaría Ejecutiva del Convenio Andrés Bello (SECAB), 1994 p. 51 – 52.

VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnóstico Organizacional. Santa Fe de Bogotá : Ediciones Angular, 2000 p. 40 – 68.

Anexos

Anexo A. Estado De Resultados. Fondecap. Años 2001 Y 2002.

Anexo B. Balance General. Fondecap. Años 2001 Y 2002.

Anexo C. Ahorros Y Aportes. Fondecap. Año 2001 Y 2002.

Anexo D. Guía De Entrevista Para Directivos Y Socios De Fondecap.

Mediante esta entrevista se obtendrá información valiosa para la realización del Plan Estratégico de Desarrollo para el Fondo de Empleados de la Cámara de Comercio de Pasto.

- a. El Fondo de Empleados tiene y conoce la identidad corporativa?
 - Tiene misión
 - Tiene visión
 - Traza objetivos
 - Posee organigrama
 - El Fondo ha dado a conocer su identidad corporativa
- b. El Fondo de Empleados se preocupa por su imagen corporativa?
 - Posee elementos de imagen corporativa.
- c. Conoce y ha desarrollado sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas?
- d. El Fondo desarrolla y evalúa estrategias?
 - Que estrategias desarrolla actualmente
- e. El Fondo realiza procesos de planeación?
 - Utiliza las herramientas de la planeación (Planes de acción, cronogramas, presupuestos, etc).
 - Evalúa los resultados de la planeación.
- f. El Fondo maneja sistemas de información?
 - El manejo de la información es adecuado
- g. Desarrollo del recurso humano
 - La empresa motiva y recompensa adecuadamente a sus socios
 - El Fondo capacita continuamente a sus socios.
- h. Cultura Organizacional
 - Se observa sentido de pertenencia.
 - Hay preocupación en mejorar el ambiente laboral.
 - Cual es el sistema de toma de decisiones.
- i. Evaluación del desempeño
 - Maneja el concepto de evaluación de desempeño
 - Aplica estándares de medición del desempeño
 - Revisa los estándares de evaluación de desempeño continuamente

Anexo E. Plan De Acción Para Fondecap.

PLAN OPERATIVO 2.003

FONDO DE EMPLEADOS CAMARA DE COMERCIO DE PASTO

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS CORP. O MARKETING.	METAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	IND. DE LOGRO
1. Consolidar el Fondo de empleados como lo que es: UNA EMPRESA, teniendo en cuenta todos y cada uno de sus procesos administrativos para lograr un óptimo funcionamiento que posibilite su desarrollo.	Elaborar un plan estratégico conjunto. Mejorar la administración .	Penetración en el mercado. Desarrollo del mercado Desarrollo del producto.	Definir el rumbo del Fondo de empleados motivando a los socios.	Realización de un plan de trabajo. Contratación de personal externo.	Asamblea general	6 meses.	1.000.000	Incorporación de personal externo. Ejecución del plan de trabajo.
2. Hacer publicidad para crear canales de comunicación entre el Fondo y la comunidad, para dar a conocer los servicios que ofrece el Fondo de empleados y así posicionarse para obtener mayores utilidades.	Dar a conocer los servicios que presta el Fondo. Posicionar los servicios del Fondo en el mercado.	Estrategias de demanda primaria. Estrategias de demanda selectiva. Estrategias para líneas de productos.	Atraer clientes externos, ganando mercado.	Contratar publicidad externa.	Asamblea general.	1 año.	800.000	Aumento de la demanda y utilidades.
3. Diseñar estrategias que permitan un mejoramiento continuo y aprovechamiento de las capacidades que el Fondo posee.	Aprovechar las fortalezas del Fondo.	Desarrollo del mercado. Desarrollo del producto.	Mejoramiento continuo.	Organizar eventos de integración para comprometer al asociado en el desarrollo del Fondo.	Gerente.	6 meses.	600.000	Informes de gestión.

4. Identificar las necesidades claves y las expectativas de los asociados y clientes y clientes potenciales para entrar a suplirlas con la prestación del servicio ganando mercado.	Atender las sugerencias y gustos de los clientes. Observar las necesidades de los clientes en los eventos.	Desarrollo del producto. Diversificación de conglomerados. Diversificación concéntrica.	Ampliar el portafolio de servicios. Suplir el mayor número de necesidades.	Elaborar un catalogo de los servicios del Fondo.	Gerente.	8 meses.	500.000	Realización y repartición del catálogo de servicios. Encuesta de sugerencias y preferencias.
5. Mejorar el sistema motivación de los asociados para tener un asociado satisfecho y comprometido con la consecución de los objetivos.	Hacer participar a los asociados en las actividades y en la realización del plan de trabajo.	Diversificación concéntrica. Diversificación de conglomerados.	Comprometer al asociado con los planes de desarrollo.	Organizar comités de apoyo para cada actividad y actividades de integración.	Gerente.	6 meses.	500.000	Mayor participación de los asociados en las actividades programadas.
6. Optimizar el manejo de los recursos especialmente financieros y humanos del Fondo de empleados.	Invertir dinero en otras actividades.	Penetración en el mercado.	Buscar nuevas fuentes de ingreso.	Invertir en un proyecto productivo.	Gerente.	8 meses.	2.000.000	Ejecución del proyecto productivo. Otra fuente de ingresos.
7. Crear nuevos servicios que apoyen económica y socialmente al asociado y su familia	Crear fuentes de empleo para los familiares de los asociados.	Diversificación conglomerados. Diversificación concéntrica.	Emplear a los familiares de los asociados que están sin empleo.	Crear nuevos servicios.	Gerente.	8 meses.	1.000.000	Prestación de nuevos servicios.

<p>8. Motivar a través del buen servicio a la comunidad nariñense a creer en sus empresas y a brindarles su apoyo incondicional para el desarrollo de la región.</p>	<p>Incentivar la creación de empresas.</p>	<p>Desarrollo del mercado. Penetración de mercado. Diversificación de conglomerados.</p>	<p>Desarrollar proyectos productivos para generar mas ganancias.</p>	<p>Ejecutar un proyecto productivo.</p>	<p>Asamblea general y gerente.</p>	<p>6 meses</p>	<p>800.000</p>	<p>Desarrollar el mayor numero de proyectos en el año.</p>
<p>9. Incentivar a los asociados a cambiar su concepción del Fondo de empleados y comprometerlos a participar en la elaboración y ejecución de los planes, programas y proyectos para el desarrollo económico y social, generando practicas que fomenten una actitud crítica, solidaria, creativa y emprendedora para alcanzar el desarrollo.</p>	<p>Desarrollar capacidad creativa de los asociados. Cambiar el concepto del Fondo de empleados.</p>	<p>Penetración de mercado. Diversificación de conglomerados.</p>	<p>Desarrollo del Fondo de empleados diversificando sus servicios..</p>	<p>Buscar alternativas de actividades.</p>	<p>Gerente.</p>	<p>6 meses.</p>	<p>600.000</p>	<p>Mayor participación delos asociados en las actividades programadas. Nuevas ideas de actividades por parte de los asociados.</p>
<p>10. Promover el desarrollo integral del asociado, garantizando el acceso a la formación, información, gestión y distribución de los bienes sin ninguna excepción.</p>	<p>Capacitar a los asociados y clientes en temas de interés.</p>	<p>Diversificación concéntrica.</p>	<p>Cuatro capacitaciones anuales.</p>	<p>Capacitar a diferentes sectores.</p>	<p>Gerente.</p>	<p>8 meses.</p>	<p>1.500.000</p>	<p>Formatos de evaluación de capacitaciones.</p>