

FORMULACION DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA  
LA FUNDACION MUNDO MUJER OFICINA SAN JUAN DE PASTO  
PERIODO 2004 - 2006

HEIDY DAMARIS CASANOVA M  
DIEGO GAVIRIA HINESTROSA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2004

FORMULACION DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA  
LA FUNDACION MUNDO MUJER OFICINA SAN JUAN DE PASTO  
PERIODO 2004 – 2006

HEIDY DAMARIS CASANOVA M  
DIEGO GAVIRIA HINESTROSA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Especialistas en Alta Gerencia

Asesor  
LUIS ALBERTO ARCOS  
Economista

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2004

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

San Juan de Pasto, febrero de 2004

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

**Artículo 30:** La Universidad no será responsable de los conceptos emitidos por el estudiante en su trabajo de investigación.

Acuerdo No. 036 del 9 de Marzo de 1998

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	19
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION	20
1.1 OBJETIVOS	20
1.1.1 Objetivo General	20
1.1.2 Objetivos Específicos	20
2. DESCRIPCION GENERAL DE LA FUNDACION MUNDO MUJER	22
2.1 RESEÑA HISTORICA	22
2.2 FUNDACION MUNDO MUJER	23
2.3 PERSONAL	24
2.4 MISION INSTITUCIONAL	25
2.5 VISION	25
2.6 PRINCIPIOS FUNDACION MUNDO MUJER	25
2.7 OBJETIVOS FUNDACION MUNDO MUJER	25
2.7.1 Objetivo General	25
2.7.2 Objetivos Específicos	26
2.8 MERCADO META	26
2.9 PRODUCTOS	27
2.9.1 Productos de Colocación	27

	pág.
3. ANALISIS DEL MACROAMBIENTE	28
3.1 ENTORNO DEMOGRAFICO	28
3.1.1 Crecimiento poblacional	28
3.1.2 Evolución de la población	28
3.1.3 Composición de la población	29
3.1.4 Población ocupada y desocupada	29
3.1.5 Población económicamente activa	29
3.1.6 Tasa de natalidad	30
3.2 ENTORNO ECONOMICO	30
3.2.1 Distribución e ingresos de la población	30
3.2.2 Inflación	31
3.2.3 Creación de nuevos impuestos	31
3.2.4 Producto Interno Bruto	32
3.2.5 Inestabilidad en las tasas de interés	34
3.3 ENTORNO SOCIAL	34
3.3.1 Nivel de ahorro	36
3.3.2 Estilo de vida de la población	36
3.3.3 Educación	36
3.4 ENTORNO POLITICO	36
3.5 ENTORNO CULTURAL	37
3.6 ENTORNO TECNOLOGICO	38

	pág.
3.7 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	39
3.7.1 Matriz de Evaluación Integrada	42
4. ANALISIS DE LA COMPETENCIA	49
4.1 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	49
4.1.1 Rivalidad entre competidores	49
4.1.2 Amenaza de nuevos competidores	49
4.1.3 Poder de negociación de los clientes	50
4.1.4 Poder de negociación de los proveedores	50
4.1.5 Productos sustitutos	50
4.2 DESCRIPCION DE LOS FACTORES CLAVES DE EXITO	50
4.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	51
4.4 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	54
5. ANALISIS SITUACIONAL INTERNO	58
5.1 PLANEACION	58
5.2 ORGANIZACIÓN	58
5.3 DIRECCION	61
5.4 EVALUACION Y CONTROL	62
5.5 ANALISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	62
5.6 ANALISIS DE LA GESTION DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA	63
5.6.1 Gestión y situación contable y financiera	63
5.6.2 Gestión y situación comercial	63

	pág.
5.6.3 Gestión de la producción	64
5.6.4 Gestión de investigación y desarrollo	65
5.6.5 Gestión de los sistemas de información	65
5.6.6 Gestión de talento humano	66
5.7 GUIA DE ANALISIS INTERNO	67
5.8 MATRIZ DE EVALUACION INTEGRADA	70
6. ANALISIS DOFA	78
6.1 ANALISIS MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO	79
6.2 ANALISIS MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO	80
6.3 LISTADO DOFA	80
6.4 ELABORACION DE LA MATRIZ DOFA	81
7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	82
7.1 VISION	82
7.2 MISION	82
7.3 OBJETIVOS CORPORATIVOS	82
7.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA	84
8 ANALISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	86
8.1 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON	86
8.2 MATRIZ PEEA	87
8.3 MATRIZ I – E	90
8.4 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	91

	pág.
8.5 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL	93
8.6 MATRIZ DE SEGMENTACION	94
8.7 ESTRATEGIAS	97
9. PLAN DE ACCION	99
10. INDICADORES DE GESTION	103
11. DIFUSION DEL PLAN	104
12. CONCLUSIONES	105
13. RECOMENDACIONES	106
14. BIBLIOGRAFIA	107
15. ANEXOS	

## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Pasto: Proyección de la población urbana y rural	28
Cuadro 2 Natalidad Municipio de Pasto, 1976-1997	30
Cuadro 3. Comparativo del índice de precios al consumidor 1990 -2001	32
Cuadro 4. Comparativo de la participación de los sectores económicos 1989 – 1998 (Nariño)	33
Cuadro 5. Análisis del macroambiente: entorno económico	39
Cuadro 6. Análisis del macroambiente: entorno demográfico	40
Cuadro 7. Análisis del macroambiente: entorno social	40
Cuadro 8. Análisis del macroambiente: entorno tecnológico	41
Cuadro 9. Análisis del macroambiente: entorno político	41
Cuadro 10. Análisis del macroambiente: entorno Cultural	42
Cuadro 11. Análisis del macroambiente: entorno Jurídico	42
Cuadro 12. Matriz de evaluación integrada del entorno 1	44
Cuadro 13. Matriz de evaluación integrada del entorno 2	45
Cuadro 14. Matriz de evaluación integrada del entorno 3	46
Cuadro 15. Matriz de evaluación integrada del entorno 4	47
Cuadro 16. Matriz de evaluación integrada del entorno 5	48
Cuadro 17. Matriz de perfil competitivo	53
Cuadro 18. Guía de Análisis Interno: área de gestión administrativa	67

	pág.
Cuadro 19. Guía de Análisis Interno: área de gestión producción	68
Cuadro 20. Guía de Análisis Interno: área de gestión talento Humano	68
Cuadro 21. Guía de Análisis Interno: área gestión comercial	69
Cuadro 22. Guía de Análisis Interno: área de gestión financiera	69
Cuadro 23. Matriz de evaluación integrada 1	71
Cuadro 24. Matriz de evaluación integrada 2	72
Cuadro 25. Matriz de evaluación integrada 3	73
Cuadro 26. Matriz de evaluación integrada 4	74
Cuadro 27. Matriz de evaluación integrada 5	75
Cuadro 28. Matriz de evaluación integrada 6	76
Cuadro 29. Matriz de evaluación integrada 7	77
Cuadro 30. Matriz de evaluación de factores externos	78
Cuadro 31. Matriz de evaluación de factores internos	79
Cuadro 32. Matriz DOFA	81
Cuadro 33. Matriz de evaluación de formulación de misión	83
Cuadro 34. Matriz de segmentación	95
Cuadro 35. Matriz de ANSOFF	96

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Araña del Benchmarking	56
Figura 2. Araña valor sopesado	57
Figura 3. Organigrama actual	60
Figura 4. Organigrama propuesto	85
Figura 5. Matriz del grupo consultor de Boston	87
Figura 6. Matriz PEEA	89
Figura 7. Matriz I – E	91
Figura 8. Matriz Gran Estrategia	93

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Entrevista dirigida a colaboradores de la Fundación	110
Anexo B. Tabulación entrevista a colaboradores de la Fundación	113

## GLOSARIO

**ANALISIS DEL PORTAFOLIO DEL PRODUCTO:** filosofía que establece que la tasa de crecimiento de mercado y su participación relativa de mercado son importantes en su estrategia de Marketing.

**COMPETENCIA:** consideración que da la empresa a otras que ofrecen productos similares o sustitutivos a los mismos mercados.

**ENTORNO EXTERNO:** comprende la identificación y evaluación de tendencias y hechos competitivos, sociales, políticos, económicos y tecnológicos claves que afecten de alguna manera a la organización. Las tendencias y hechos externos son factores que una organización no puede controlar.

**ENTORNO INTERNO:** todos los factores físicos, psicológicos y sociales, situaciones, acontecimientos o relaciones que rodean y afectan a una empresa y sus trabajadores los cuales la organización los puede controlar.

**ESTRATEGIA:** plan de utilización y de asignación de recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada.

**META:** punto de referencia o aspiración que una organización debe lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo mas largo. Deben ser medibles, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias.

**MISION:** razón de ser de la empresa. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer.

**OBJETIVO:** se puede definir como el resultado a largo plazo que una organización aspira lograr a través de su misión básica.

**PLANEACION ESTRATEGICA:** proceso por el cual los dirigentes designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo de tal forma que se puedan alcanzar uno o varios objetivos.

**VISION:** es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ser en el futuro. Señala el camino que le permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

## **RESUMEN**

Trabajo de grado que se propone a través de la formulación de un Plan Estratégico plantear estrategias que de ser aplicadas incrementen el nivel de competitividad de la Fundación Mundo Mujer en la ciudad.

El Plan se basó en un diagnóstico interno y externo que permite un efectivo planteamiento de estrategias adecuadas hacia la penetración en el mercado, desarrollo de mercado, diversificación y desarrollo de producto que conlleven en el largo plazo a incrementar la competitividad, la rentabilidad y el crecimiento de la empresa.

## **CONTENIDO**

Una vez establecido y formulado el problema, se procede a establecer los objetivos. El objetivo general consiste en formular un Plan Estratégico para la Fundación Mundo Mujer.

Los objetivos específicos son los siguientes: Analizar el medio en el cual actúa la Fundación Mundo Mujer para el estudio de entornos, económico, social, político, etc. identificando las oportunidades y amenazas; realizar un diagnóstico interno de la empresa identificando sus fortalezas y debilidades; redefinir la misión y visión para la Fundación Mundo Mujer; analizar y priorizar los aspectos del diagnóstico que permitan establecer parámetros de competitividad; establecer estrategias corporativas acordes a la capacidad de la empresa; proponer el plan anual operativo y finalmente establecer estándares e indicadores de gestión.

En el Capítulo de descripción general se presenta la Reseña Histórica, que da a conocer el origen de la empresa, como esta conformada, así como la misión, visión y el portafolio de productos que esta ofrece.

El Capítulo de Análisis del Macroambiente comprende la identificación y evaluación de tendencias y hechos demográficos, económicos, sociales, políticos, culturales, tecnológicos, jurídicos y competitivos, dando a conocer las oportunidades y amenazas que rodean a la Fundación Mundo Mujer.

El Capítulo de Análisis Interno presenta una breve descripción del proceso administrativo, de la cultura organizacional y de las funciones de la empresa, para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

En el Capítulo de Direccionamiento Estratégico se integran la misión, visión y objetivos organizacionales en los que se enmarcan los objetivos y estrategias.

Los capítulos restantes incluyen el análisis, selección y descripción de estrategias, indicadores de gestión y la formulación del Plan Operativo y difusión del mismo, que incrementan la competitividad y desarrollo de la Fundación Mundo Mujer.

## **ABSTRACT**

Degree work that intends, through the formulation of a Strategic Plan, to outline strategies that it increase the level of competitiveness of Mundo Mujer Foundation of the city when being applied.

With the purpose of improving this situation, we have carried out a diagnose internal and external that allows an effective position of appropriate strategies toward the penetration in the market, market development and product development that address to increase the competitiveness, the profitability and the growth of the company in a long term.

## **CONTENT**

Once established and formulated the problem, we proceed to establish the objectives. The general objective consists on formulating a Strategic Plan for the Mundo Mujer Foundation.

The specific objectives are the following ones: To analyze the means in which Mundo Mujer Foundation acts for the study of environments, economic, social, political, etc. identifying the opportunities and threats; to carry out a diagnose internal of the company identifying their strengths and weaknesses; to define the mission and vision for the Mundo Mujer Foundation ; to analyze and to prioritize the aspects of the diagnosis that allow to establish parameters of competitiveness; to establish strategies corporate according to the capacity of the company; to propose the operative annual plan.

In the I Surrender of general description the Historical Review is presented that shows the origin of the company, how it is conformed, as well as the mission, vision and the briefcase of products that this offers.

The chapter of Analysis of the Macroambiente contain the identification and evaluation of tendencies and demographic, economic, social, political, cultural, technological, juridical and competitive facts, showing the opportunities and threats that surround Mundo Mujer Foundation.

The chapter of Internal Analysis presents a brief description of the administrative process, of the organizational culture and of the functions of the company, to identify the strengths and weaknesses of the company.

In the chapter of Strategic Addressing are integrated the mission, vision and

organizational objectives in which the objectives and strategies are framed.

The remaining chapters include the analysis, selection and description of strategies, administration indicators and the formulation of the Operative Plan and diffusion of the same one that increase the competitiveness and development of the Mundo Mujer Foundation.

## INTRODUCCION

No pasa un día sin que las organizaciones se enfrenten a grandes cambios en su entorno, por lo que se hace necesario proponer alternativas de acción, las cuales se dirijan al cumplimiento de un conjunto específico y definido de objetivos acordes a las necesidades específicas de cada empresa.

La formulación de un Plan Estratégico para la Fundación Mundo Mujer tiene como propósito esencial explotar las ventajas competitivas y mantenerlas en el largo plazo, que de ser aplicadas permitirán aprovechar las oportunidades y crear recursos adicionales a favor de la empresa abriendo una brecha entre esta y sus competidores.

El concepto de Planeación Estratégica será el marco central para la realización de este trabajo. Dicho concepto puede definirse como el proceso de crear y mantener una relación viable entre la organización y su medio ambiente a través de la definición de propósitos, objetivos y metas de la empresa, estrategias de crecimiento y planes para las operaciones de toda compañía. Cuando la empresa ha evaluado su entorno externo (amenazas, oportunidades) e interno (fortalezas, debilidades), entonces puede desarrollar estrategias que le permitan alcanzar sus metas y objetivos generales.

Si estas estrategias son implementadas, controladas y evaluadas de manera apropiada contribuirán al logro de los objetivos y a sus metas.

Se pretende que este Plan Estratégico sea el que señale los mejores caminos para incrementar la competitividad de la Fundación, asegurando así su supervivencia y desarrollo a mediano y largo plazo.

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

La Fundación Mundo Mujer en sus 4 años de operación en la ciudad de Pasto ha logrado mantenerse económicamente, obteniendo un nivel de ganancias aceptable para sus intereses, sin embargo actualmente, la empresa se siente estancada en su accionar.

La falta de planeación y organización, la escasa tecnología y el desconocimiento de los productos que ofrece la empresa, han traído como consecuencia una baja participación en el mercado y un bajo posicionamiento en la ciudad.

De esta manera, la Fundación desea aprovechar las oportunidades que ofrece la región con el fin de obtener un crecimiento comercial y financiero, trabajando para un mayor otorgamiento de créditos y así alcanzar un mayor nivel de competitividad dentro del sector financiero obteniendo mayores ingresos para la organización.

Las condiciones antes mencionadas, sumadas al aumento en la participación del mercado por parte de la competencia, pueden llevar a la empresa a disminuir sus ingresos y utilidades afectando sus operaciones, por tal motivo es importante que la empresa amplíe sus horizontes de planificación, formulando, ejecutando y evaluando a tiempo estrategias adecuadas que le sirvan de base para tomar decisiones bajo grados de incertidumbre cada vez menores.

De esta manera se hace necesario la formulación de un Plan Estratégico que facilite la adaptación de cambios y que al aplicarlo le permita a la Fundación una mayor productividad del personal, identificar las estrategias de la competencia, un funcionamiento de equipo entre gerente y empleados y mayor objetividad de asignación de recursos y reducción de conflictos internos, para lograr así el éxito.

### 1.1 OBJETIVOS

**1.1.1 Objetivo general.** Formular un Plan Estratégico para la Fundación Mundo Mujer.

#### 1.1.2 Objetivos específicos

- Analizar el medio en el cual actúa la Fundación para el estudio de entornos, económico, social, político, etc. identificando las oportunidades y amenazas.
- Realizar un diagnostico interno de la empresa identificando sus fortalezas y debilidades.

- Redefinir la misión y visión para la Fundación.
- Analizar y priorizar los aspectos del diagnóstico que permitan establecer parámetros de competitividad.
- Establecer estrategias corporativas acordes a la capacidad de la empresa.
- Proponer el plan anual operativo.

## **2. DESCRIPCION GENERAL DE LA FUNDACION MUNDO MUJER OFICINA SAN JUAN DE PASTO**

### **2.1 RESEÑA HISTORICA**

El sistema financiero en Nariño, se caracteriza por la presencia de un gran número de intermediarios y por la incursión de las corporaciones financieras, que han logrado un sorprendente desarrollo en los últimos años. La presencia de un elevado número de intermediarios financieros, facilitan escoger un espectro de posibilidades y gama de servicios.

El establecimiento del sistema financiero en Nariño se inicia con la fundación del Banco del Sur en 1907, esta entidad cerró operaciones e inició liquidación en junio de 1925. El Banco Hipotecario del Pacífico, se estableció hacia 1925 en la capital del departamento, y en 1928 se incorporó a la actual Bancolombia con oficinas en Ipiales, Túquerres, la Unión y Tumaco. En ese año se fundó el Banco de la República en Pasto, primero como agencia y posteriormente, en 1945 como sucursal<sup>1</sup>.

El Banco Central Hipotecario funcionó desde 1932, dependiente del Banco de la República y desde 1945 como independiente. Este fue liquidado en el año de 1999 pasando su cartera al Banco Granahorrar. El Banco de Bogotá está en Pasto desde 1943. El Banco Comercial Antioqueño atiende al público desde el 2 de septiembre de 1946 para luego convertirse en Bancoquia, el cual pasa a ser parte de la multinacional Española Banco Santander.

El Banco Cafetero inicia actividades en 1955 el cual a raíz de una fuerte crisis financiera en la década de los noventa el gobierno decide inyectar capita para su fortalecimiento, convirtiéndose posteriormente en Bancafé; a finales de la década de los noventa el Banco inicia un proceso de fusión con Concasa.

El Banco Popular se estableció en el mes de junio de 1952 funcionando en la actualidad frente a la Gobernación de Nariño. El Banco de Occidente se inauguró el 20 de abril de 1970 estos dos Bancos en unión a las Villas, el Banco de Bogotá y Ahorramás que posteriormente fue liquidado conforman el Grupo AVAL.

El Banco Ganadero abre sus puertas el 2 de enero de 1965 atendiendo hasta la

---

<sup>1</sup> ALVAREZ, Jaime. ¿Qué es que en Pasto?. 2 ed. Pasto : Academia Nariñense de Historia, 1985, p. 67.

actualidad.

El Banco de Londres y América del Sur funcionó desde 1971 hasta 1977 año en el que cambió por el nombre de Banco Anglo-Colombiano y para el año 1998 es adquirido por la Multinacional Lloyds Bank TSB.

El Banco del Estado atiende desde el 27 de noviembre de 1977 hasta 1998 que inicia su proceso de liquidación.

La Caja Agraria comenzó a funcionar en 1932 con el Sr. Elias Villegas como gerente; tras varios intentos de liquidación el gobierno la convierte en el Actual Banco Agrario.

En cuanto a las corporaciones de ahorro y vivienda para el año de 1984 presta sus servicios en la ciudad las Villas, Davivienda, Concasa, Granahorrar, Corpavi y Colpatria. Y para el año de 1985 inicia sus actividades el Banco Caja Social.

## **2.2 FUNDACION MUNDO MUJER**

La Fundación Mundo Mujer, es una Organización no Gubernamental (ONG) de carácter privado que se dedica al otorgamiento de créditos al sector microempresarial, la sede principal está ubicada en la ciudad de Popayán.

La iniciativa surgida en 1975 durante la primera conferencia de las Naciones Unidas sobre la mujer, se materializó en 1979 con la creación del Women's World Banking, red que en la actualidad cuenta con afiliadas en 36 países, la primera de las cuales se crea en Colombia en el año de 1980 en la ciudad de Cali, siendo en la actualidad cinco afiliadas colombianas autónomas e independientes en las ciudades de: Bogotá, Bucaramanga, Cali, Medellín y Popayán.

Según el país se ofrecen servicios de crédito, ahorro, capacitación, y asesoría en aspectos técnicos y de mercadeo y servicios de desarrollo empresarial, como apoyo a la mujer trabajadora cabeza de familia.

La Fundación Mundo Mujer busca fomentar la participación en la economía local del país de las mujeres empresarias jefes de hogar, las cuales no tienen mayor posibilidad de acceso a los servicios de instituciones financieras formales.

En Pasto, abre su oficina en abril de 1998 en la calle 17 No. 21a - 05 centro. Inicia sus actividades con 9 funcionarios los cuales ocupaban los siguientes cargos: 1 directora, 1 digitador, 1 informador, 1 servicios generales, 4 analistas, 1 cajera.

Entre sus cambios más significativos están:

- En su primer año de operaciones la empresa hace un mal otorgamiento de créditos como consecuencia de una mala administración lo cual ocasionó un incremento en la morosidad de la cartera que casi obliga al cierre de la oficina.
- A principios del año 1999 este problema se supera con el cambio de director y de analistas como también sus políticas de entrenamiento y capacitación al personal con el fin de no volver a incurrir en errores del pasado. En este período se traslada la oficina al Pasaje Corazón de Jesús por motivos de inseguridad y tamaño.
- En este año (1999) la Fundación cambia la política de otorgar créditos a madres cabeza de familia y amplía su mercado meta también a hombres microempresarios. A pesar de estos cambios la Fundación no ha actualizado la misión ni objetivos de la empresa.
- En el año 2000 abre otra agencia en la Avenida Idema debido a que la empresa decide zonificar el mercado y brindar un mejor servicio y cubrimiento. La apertura de esta nueva agencia representó una nueva inversión tanto de personal como de logística.
- A finales del 2000 a la Fundación se le otorga el premio al mejor crédito microempresarial por parte del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- En el año 2001 se inicia la actualización en las operaciones en las áreas contables, administrativas y de seguridad.
- En el año 2002 con el fin de ampliar su portafolio de productos y ampliar su mercado decide ofrecer una nueva línea de crédito para ampliación y remodelación de vivienda. En este mismo año la fundación se ve enfrentada a un nuevo competidor: el Banco Caja Social el cual también ofrece créditos a microempresarios.

### **2.3 PERSONAL**

En la actualidad las agencias de la ciudad cuentan con 31 empleados, los cuales se encuentran distribuidos en los siguientes cargos:

	<b>AGENCIA CENTRO</b>	<b>AGENCIA SUR</b>
Directores	1	1
Analistas Especiales	2	2
Analistas de Crédito	6	6
Auxiliar de operaciones	1	1
Cajeros	1	1
Supernumerarios	1	1
Informador Comercial	1	1
Tasador	1	
Depositario	1	
Servicios Generales	1	
Vigilantes	1	1

## **2.4 MISION INSTITUCIONAL**

Elevar el nivel socio-económico de la Mujer Pastusa de escasos recursos y su familia, mediante el crédito y otros servicios, buscando para ellos aumentar sus ingresos y generar empleo, y para la institución su permanencia en el tiempo.

## **2.5 VISION**

Profundizar en el sistema financiero ofreciendo más y mejores servicios al sector microempresarial.

## **2.6 PRINCIPIOS FMM**

- Nuestra gente es la fuente de nuestra fortaleza.
- Nuestros servicios son el resultado de todos nuestros esfuerzos y deben ser los mejores.
- El mejoramiento continuo es esencial para nuestro éxito.
- Se necesitan organizaciones con la fuerza necesaria para reestructurar los sistemas bancarios y facilitar el acceso a los recursos financieros a las mujeres trabajadoras de bajos ingresos para lograr la transformación de sus vidas y de nuestro mundo.

## **2.7 OBJETIVOS FMM**

**2.7.1 Objetivo General.** Facilitar el acceso al crédito y otros servicios a trabajadores independientes del sector informal de la economía, preferencialmente

mujeres.

### **2.7.2 Objetivos Específicos**

#### **- Con la Comunidad**

- Ofrecer apoyo a la pequeña empresa en acciones integrales de financiamiento.
- Brindar un mecanismo de capitalización de la Microempresa.
- Lograr que la mujer se integre al proceso de desarrollo económico en calidad de recurso humano calificado.
- Hacerlas creadoras y generadoras de trabajo.
- Aumentar los ingresos de actividades productivas.

#### **- Con la Fundación**

- Promover el desarrollo socio-económico de la comunidad vinculada a las actividades financieras del sector informal.
- Desarrollar y mejorar capacidades administrativas y financieras que permitan un ágil y eficiente manejo y control de los fondos a cargo.
- Fortalecer capacidades y aptitudes institucionales hacia programas de cobertura masiva.
- Alcanzar y mantener mediante el mejoramiento continuo de los procesos, la optimización de los recursos y el desarrollo del personal, la autosuficiencia operativa y financiera del programa y por ende garantizar su permanencia y continuidad.

### **2.8 MERCADO META**

El mercado meta de la Fundación Mundo Mujer son todas las personas con capacidad de endeudamiento y requieran en general de servicios financieros, que pertenezcan al sector microempresarial y que se encuentren en los estratos 2, 3 y 4.

### **2.9 PRODUCTOS**

**2.9.1 Productos de colocación.** La Fundación Mundo Mujer ofrece dos modalidades de crédito, las cuales tratan de adaptarse a las necesidades y posibilidades económicas del cliente:

- Crédito Empresarial
- Crédito para remodelación de Vivienda

### 3. ANALISIS DEL MACROAMBIENTE

#### 3.1 ENTORNO DEMOGRÁFICO

Es importante para la realización de este estudio debido a que son las personas quienes constituyen el mercado.

**3.1.1 Crecimiento poblacional.** Pasto es un municipio que se ha caracterizado en los últimos 50 años por un crecimiento progresivo hacia lo urbano, debido a migraciones de grupos de poblaciones provenientes del departamento de Nariño principalmente; en efecto, el 67.53 % de la población pastusa son nacidos en el mismo municipio, el 25.3 % provienen de diferente municipios del departamento de Nariño y 6.1% de otros departamentos, según “Censo de 1993 realizado por el DANE”.

**3.1.2 Evolución de la población.** La población en el municipio de Pasto en el año 2000 era 387.263 habitantes llegando en el 2001 a 396.007, según proyecciones del DANE siendo la mayoría una población joven, por ser una región en vía de desarrollo. En el año 2005 la población será de 431.144 habitantes (Ver cuadro 1).

**Cuadro 1. PASTO: Proyección Población urbana y rural. 1995 - 2005**

Años	Urbana	Rural	Total
1995	300.195	43.666	343.861
1996	308.158	44.325	352.483
1997	316.172	44.970	361.142
1998	324.234	45.595	369.829
1999	332.396	46.210	378.606
2000	340.474	46.789	387.263
2001	348.650	47.357	396.007
2002	356.867	47.907	404.774
2003	365.121	48.436	413.557
2004	373.405	48.945	422.350
2005	381.712	49.432	431.144

Lo cual significa que el ritmo de crecimiento demográfico se acerca al 2.42% anual

tomando como base el periodo entre los años 1995 a 1998.

Una proporción importante de los habitantes de la ciudad está por debajo de los 19 años, situación que marca una dinámica del municipio en diferentes aspectos como composición de la fuerza de trabajo; en la oferta y demanda de educación, en las necesidades de prevención para salud y tratamiento médico, modelos de conducta y forma de ver el mundo.

**3.1.3 Composición de la población.** La distribución de la población por sexo y edad constituye un marco de referencia que permite planificar la producción de bienes y servicios.

Según el Censo de 1993 el mayor número de población se encuentra entre los 0 y 19 años con una participación porcentual superior a 42.01%, siguiendo el grupo ente 20 y 29 años con un porcentaje superior al 15.95%. Las personas mayores de 60 años tienen el menor porcentaje, el cual es inferior a 7.23%.

El tamaño de la población y su composición por sexo y edad son componentes de análisis en la oferta de trabajo.

“El crecimiento poblacional en Pasto ha sido el resultado del descenso rápido de la natalidad y efectos en la inmigración determinando un incremento en la proporción de la población en edad de trabajar”<sup>2</sup>.

**3.1.4 Población ocupada y desocupada.** Al analizar los resultados de la población para el año 2003, se encuentra que en el municipio de Pasto la participación porcentual de la población ocupada fue del 40.74%, la población desocupada fue del 18.6% y los subempleados el 33.3% según datos suministrados por el DANE.

**3.1.5 Población económicamente activa.** La estructura de la PEA en el nivel municipal indica que:

El 51.67% del total son hombres y que el 48.23% son mujeres. Siendo mayor el número de personas que cuentan con secundaria ya que el 41% alcanzan este nivel educativo. El porcentaje de la población que no posee ningún nivel educativo es bastante bajo, aproximadamente el 2% de esta población no cuenta con el nivel primario. Por otra parte 23.43% posee

---

<sup>2</sup> CONCEJO DE PASTO. Plan de desarrollo municipal: Pasto, espacio de vida, “cultura y respeto”. Pasto : Concejo, 2001-2003. p. 17.

enseñanza superior<sup>3</sup>.

La población económicamente activa en la ciudad de Pasto se caracteriza por su vinculación muy temprana al mercado laboral, (12 años) y de 10 años en el área rural, llevando a graves consecuencias como la reproducción de la pobreza y el marginamiento.

**3.1.6 Tasa de natalidad.** Con base en el número de nacidos vivos en el municipio, se observa que la tendencia es hacia una disminución en las tasas, al pasar de 3.28% en 1978 a 2.56% en 1997 (Ver cuadro 2), siendo esta tasa menor que el promedio Nacional y Departamental.

**Cuadro 2. Natalidad Municipio de Pasto. 1976 - 1997**

<b>Años</b>	<b>Población</b>	<b>Nacimientos</b>	<b>Tasa</b>
1976	181.489	4.640	2.56
1978	195.242	6.396	3.28
1988	267.083	9.486	3.55
1989	272.266	9.575	3.52
1992	288.386	9.353	3.24
1994	318.943	10.335	3.24
1995	343.861	8.692	2.53
1997	361.142	9.230	2.56

Fuente: Anuarios Estadísticos de Planeación Municipal.

## **3.2 ENTORNO ECONÓMICO**

**3.2.1 Distribución e ingresos de la población.** Los principales sectores que generan empleo en el municipio son: comercio, agropecuario, servicios y construcción.

“Sin embargo se encuentra que las personas inactivas representan más de la mitad de la población del mercado laboral, lo cual se ha visto reflejado en la tasa de desempleo de Pasto que es del 18.6%”<sup>4</sup> como producto de fenómenos estructurales del orden nacional asociados a la baja inversión, falta de industria, y poca

---

<sup>3</sup> Ibid., p. 19.

<sup>4</sup> ENTREVISTA con Fernando David, Funcionario del DANE. Pasto, febrero 17 de 2004.

transformación que deje mayor valor agregado.

Respecto a los ingresos de los habitantes del municipio de Pasto, estos son bajos. Según el DANE se estima que el 68.3% reciben ingresos menores a dos salarios mínimos. En contraste una pequeña proporción recibe ingresos superiores a los dos salarios mínimos (13.9%) y un 17.8% no informa sus ingresos, situación que dificulta la generación de una demanda que dinamice la economía del municipio.

Lo anterior ha conllevado a que se genere un excedente de mano de obra que se ve obligado a recurrir a actividades no convencionales como el empleo informal (ventas callejeras, servicio domestico, etc.) para poder sobrevivir.

Las actividades informales se caracterizan por su bajo grado de mentalidad empresarial, su escala reducida en la producción, fácil entrada y salida de los trabajadores, dependencia de recursos locales, utilización de tecnología intensiva en mano de obra y el no-cumplimiento de reglamentaciones laborales.

Pasto, dada su estructura económica, no ofrece la posibilidad de incrementar el número de empleados acorde con el crecimiento de la población debido a la carencia de un sector moderno competitivo que aunque potencialmente existen muchos consumidores, presenta una baja demanda como producto del nivel de ingresos<sup>5</sup>.

**3.2.2 Inflación.** Se define como el alza continua y persistente en el nivel general de precios, por lo tanto es uno de los factores claves para controlar el crecimiento real de la economía.

Los servicios financieros apenas se incluyeron a partir del año 1999 en la canasta familiar, comenzando a marcar con fuerza.

Estos servicios se refieren particularmente a las cuotas que se pagan por el uso de las tarjetas débito y crédito pero también a los costos por los paquetes financieros que ofrecen los distintos establecimientos bancarios.

El índice de precios al consumidor ha tenido el siguiente comportamiento según datos recopilados por el DANE (Ver Cuadro 3).

Este comportamiento esta asociado al relativo peso que ejercen en la canasta familiar de Pasto y de la región el consumo de aquellos productos expresado en los grupos de salud, educación, transporte, otros gastos, frente al papel que

---

<sup>5</sup> GOBERNACIÓN DE NARIÑO, DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO. Plan de desarrollo. Pasto : Gobernación, 1998-2000. p. 90.

desempeñan el grupo de alimentos, vivienda y vestuario ponderado en la canasta vigente hasta el 2001.

**3.2.3 Creación de nuevos impuestos.** Debido a que esta carga impositiva asfixia al comercio organizado, las empresas no resisten más impuestos por incrementos que como el IVA se ha reducido la demanda en forma preocupante y los recursos captados son dirigidos al Estado reduciendo de esta manera las utilidades de las empresas. Consideramos este factor como una amenaza mayor.

**Cuadro 3. Comparativo del Índice de Precios al Consumidor, 1990 - 2001**

Años	Inflación Nacional	Inflación Pasto	Pasto – Nacional
1990	32.36	33.34	0.98
1991	26.82	19.62	(5.51)
1992	25.13	22.94	(2.19)
1993	22.60	21.96	(0.64)
1994	22.59	23.47	0.88
1995	19.46	19.74	0.28
1996	21.63	29.52	7.89
1997	17.68	17.60	(0.08)
1998	16.70	17.97	1.27
1999	9.23	10.88	1.65
2000	8.75	10.53	1.78
2001	7.65	8.15	0.5

Fuente: DANE.

**3.2.4 Producto Interno Bruto.** El Producto Interno Bruto (PIB) es una medida general de la producción o posición económica de una nación, desde el punto de vista del valor de mercado de la producción total de bienes y servicios producidos por esa nación durante un determinado período.

La Apertura Económica como modelo ha deteriorado las economías de los países en vías de desarrollo, donde obviamente estos procesos se ven reflejados en el estancamiento de las economías latinoamericanas en particular. Dicho proceso se ha trasladado hasta nuestro departamento agudizando aún más la situación económica característica de Nariño; ello se demuestra en aspectos como el decrecimiento del sector de mayor importancia de nuestra economía, es decir, el sector primario, unido al debilitamiento del sector secundario, que aunque su aporte

no es considerable para Nariño, dada su baja tecnología y nivel de inversión privada, sigue deteriorándose frente a la competitividad industrial de otros departamentos del país.

Otros factores que han incidido negativamente en nuestro estancamiento económico son: el débil apoyo estatal sustentado por la crisis fiscal de la nación, la inexistencia de políticas congruentes a las necesidades reales de las regiones, una inequitativa Reforma Agraria reflejada en los conflictos por el interés de uso y tenencia de tierras, la inexistencia de una infraestructura física eficiente y la falta de reglamentación a beneficios legales efectivos, especialmente para la zona de frontera.

“La participación de Nariño en el PIB nacional ha venido perdiendo espacio, a tal punto que mientras para el período 1989 – 1993, significaba el 1.67% promedio anual, para los últimos años, 1994 – 1997, decreció a una participación promedio de 1.34%”<sup>6</sup>.

Así mismo su dinámica frente a otros departamentos de similar y mayor tamaño, ha sido inferior, ya que mientras Nariño creció en 4.2% durante los años 1994 – 1997, otros Departamentos como Chocó, crecieron en el 10.5%, Caquetá 18.8%, Putumayo 19.2% y Cauca 8%, cuando el crecimiento promedio nacional fue del 10.8%<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> GOBERNACIÓN DE NARIÑO, DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO. Plan de desarrollo Nariño Vive. Pasto : Gobernación, 2001-2003. p. 69.

<sup>7</sup> Ibid., p. 70.

**Cuadro 4. Comparativo de la participación de los sectores económicos 1989 – 1998 (Nariño)**

<b>Ramas de Actividad Económica</b>	<b>Participación 1989</b>	<b>Participación 1998</b>
Agrícola	20.3	12.5
Pecuario	9.4	10.7
Comercio Interior	14.6	16.3
Servicios del Gobierno	11.8	12.4
Construcción	3.5	2.4
Transporte	6.5	11.7
Industria	5.3	2.2
Otros sectores	28.7	32

Fuente: Plan de Desarrollo de Nariño “Nariño Vive 2001- 2003”

Los sectores que mostraron mayor participación fueron: El sector comercio con un 16.3% presenta un escape a la crisis económica, debido al auge de los almacenes de cadena, mayor número de establecimientos comerciales, incremento de franquicias y escape al desempleo (pequeños negocios). “El sector Gobierno aporta al PIB un 12.4%, el sector pecuario por su parte aportó con el 10.7%, finalmente el sector agrícola ha perdido paulatinamente peso en la economía regional a causa de la aplicación del modelo de apertura económica indiscriminada”<sup>8</sup>.

**3.2.5 Inestabilidad en las tasas de interés.** En el 2001, la tasa DTF disminuyó debido a la expansiva política monetaria del Banco Central para intentar sacar a la economía de una fase de desaceleración iniciada al finalizar el 2000 y que se agudizó por el declive de la economía mundial, especialmente, la de Estados Unidos.

Respecto a las tasas de interés, los expertos coinciden en señalar que se mantendrán bajas y estables en lo que resta del año. De hecho, la DTF, de referencia para los depósitos a 90 días, será en promedio de 8,2%. En esta medida, no se espera que el Emisor cambie su actual política de

---

<sup>8</sup> Ibid., p. 74.

facilitar la recuperación mediante una provisión de amplia liquidez, siempre y cuando la inflación anualizada continúe su rumbo descendente<sup>9</sup>.

### 3.3 ENTORNO SOCIAL

La presencia de jóvenes se resalta en el municipio pero no ha sido debidamente evaluada y aprovechada para fortalecer la transformación de éste.

El cambio progresivo en la composición de la población pastusa, tiene una serie de implicaciones de índole social y económica al variar la oferta de la mano de obra, demanda por cupos escolares, vivienda, utilización de servicios de salud, consumo de energía y obras de infraestructura.

El estado civil es una variable relacionado con aspectos biológicos, sociales, económicos, legales y religiosos. La formación de pareja bien sea de tipo legal, religioso condicionan variables como mortalidad, natalidad, y morbilidad.

En Pasto, la mayor proporción de personas mayores a 15 años son solteras con una participación superior al 49% para los últimos 13 años, en contraste con la disminución en la proporción de casados de 39.51% en 1985 a 32.80% en 1997 debido a un aumento en unión libre y de casi el doble en el porcentaje de separados o divorciados entre 1985 y 1995, lo cual refleja que aunque se conserva la formación de pareja tradicional en el municipio están ocurriendo transformaciones sociales, económicas y culturales en los últimos 12 años que se relacionan con las diferentes conformaciones de estructuras familiares<sup>10</sup>.

Según datos del DANE, las condiciones de empleo que posee Pasto, se están deteriorando con el paso del tiempo, pues el subempleo ascendió de 40.1% en el 2001 a 43.2% en el 2002 o sea 77.784 empleados que no generan ingresos suficientes o que su vínculo laboral es por fracción de jornada.

Lo anterior se explica porque Pasto carece por un lado, de un sector moderno competitivo debido a la falta de recursos físicos, de talento humano, financieros y sobre todo de cultura empresarial y por otro, a una deficiente demanda de efectivo,

---

<sup>9</sup> COYUNTURA, NO PINTA MAL. En : Dinero. no. 193(nov. 2003); p. 46-50.

<sup>10</sup> GOBERNACIÓN DE NARIÑO, DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO. Plan de desarrollo. Pasto : Gobernación, 1998-2000. p. 75.

bajo nivel de ingresos de una gran parte de la población que no les permite adquirir sino un escaso número de bienes, esto agudiza paulatina y significativamente el desempleo en la ciudad así como el nivel de ahorro de la gente.

Según la encuesta realizada por Fedesarrollo<sup>11</sup>,

Al menos el 80% de los jefes de hogar considera que la calidad del empleo es cada vez es mas deteriorada y por tanto los ingresos obtenidos no son suficientes, y las personas deben recurrir entonces a vender sus activos, pues la incertidumbre del ingreso futuro no les permite recurrir a créditos. Además el empleo que actualmente tienen no proporciona las condiciones necesarias para garantizar el bienestar del hogar, los hogares menos satisfechos con las condiciones de su empleo son los de estrato bajo (60%), aunque para los estratos medios y altos esta cifra es también elevada: 50.1% y 44.4% respectivamente.

Por otra parte la violencia y seguridad en Pasto, se ha visto seriamente afectada en los últimos años, las estadísticas así lo demuestran. En Pasto, siguen creciendo los índices delincuenciales, no obstante que instituciones oficiales han tratado de controlarlos mediante la aplicación de diferentes planes y programas con lo que se demuestra que el manejo convencional de la seguridad no es garantía de éxito.

Sumado a esto, en el ámbito nacional se han presentado “protestas populares y desobediencia civil” como actos de violencia. Los bloqueos de vías públicas, la utilización de funcionarios estatales como rehenes, los sabotajes de servicios públicos, la disputa territorial entre grupos al margen de la ley entre otros, han generado un clima de zozobra que aleja a inversionistas, turistas y demás visitantes.

En el ámbito social se cree que esta situación no será fácil de modificar a largo plazo debido a los índices de violencia, inestabilidad política y crisis económica que sufre el país en la actualidad.

En cuanto a los factores culturales se puede afirmar que existe una cultura de calidad en la región esto a pesar de los bajos ingresos, dejando de lado como factor de compra el precio, la tendencia hacia este aspecto, es que en un futuro los consumidores buscarán productos con mayor valor agregado y con altos estándares de calidad.

**3.3.1 Nivel de ahorro.** En Nariño la disponibilidad de dinero para gastar es baja debido al bajo nivel de ingresos de una gran parte de la población que no les permite

---

<sup>11</sup> ENTREVISTA con Fernando David. Funcionario del DANE. Pasto, febrero 17 de 2004.

adquirir sino un escaso número de bienes agudizando significativamente el desempleo en la ciudad así como el nivel de ahorro de la gente; este factor es una amenaza menor para la fundación.

**3.3.2 Estilo de vida de la población.** Dada la actual situación y pese a que Nariño es un departamento subdesarrollado, las tendencias en los últimos años han cambiado, la mujer que ocupaba un rol de ama de casa y el hombre un papel de generador de ingresos se ha ido desplazado dando lugar a la participación de la mujer en el mercado laboral. Esto permite que las personas tengan mayor capacidad adquisitiva e incluyan dentro de su canasta familiar productos que faciliten el diario vivir de las familias.

Además la estructura familiar tradicional ha pasado a un segundo plano, ya que es común encontrar *madresolterismo*, donde la mujer asume toda la responsabilidad como cabeza de familia y en la toma de decisiones en los procesos de compra.

**3.3.3 Educación.** Las tendencias culturales orientadas a la adquisición de nuevos conocimientos a la especialización en ciertas actividades económicas ofrecen al campo industrial y empresarial un doble beneficio, ya que fortalecen el mercado laboral, al tiempo que contribuyen a la generación de mayores ingresos, lo que conlleva a un incremento en la demanda de productos de calidad.

## **3.4 ENTORNO POLITICO**

La falta de credibilidad en el gobierno, le resta gobernabilidad, y esta situación frena la inversión productiva no solo en el ámbito nacional sino también internacional, que a su vez producen consecuencias negativas en otras variables como empleo, ventas, rentabilidad, productividad y competitividad.

Los negocios en Colombia se encuentran en un ambiente negativo, ya que se han dado una variedad de hechos que reafirman esta situación como son: la situación violenta del país, la cual genera incertidumbre en el mundo de los negocios por la intranquilidad que se vive; la ofensiva guerrillera y paramilitar de los últimos meses contra los organismos de seguridad del Estado y la población civil que señalan el bajo poder del gobierno y las fuerzas militares.

Además para Nariño específicamente no existen dirigentes realmente representativos en el ámbito nacional que trabajen por el mejoramiento competitivo de la región, no existe compromiso con sus cargos y la misión que tienen, la burocratización, el clientelismo siempre han sido problemas de gran relevancia que no permiten el desarrollo del departamento. Sin embargo se está pasando por un periodo donde surgen nuevos líderes que pueden sacar adelante el departamento y sus municipios.

Por otra parte el gobierno trata de implementar nuevos tributos para tapar el hueco fiscal que se originó años atrás por el desmesurado gasto público y el alto nivel de deuda externa e interna que se adquirió, es por ello que se presenta un panorama en el que un día pueden decretarse nuevas leyes o decretos tributarios y al día siguiente abolirse porque no existe una clara y constante política sobre el tema. El gobierno ha tratado de implementar políticas a corto plazo que pueden reflejarse de manera negativa hacia un largo plazo afectando directamente a los sectores productivos y en sí a la economía nacional.

### **3.5 ENTORNO CULTURAL**

Por razones de estudio el aspecto más importante para destacar en este entorno es el comportamiento del usuario de Pasto frente al sector financiero. El grado de profundización financiera en Pasto denota una cultura financiera relativamente elevada con respecto a otras ciudades, y por tal motivo su potencial es importante.

Los ahorros por habitante alcanzan un resultado relativo de menor nivel comparado con la profundización financiera, expresando que en la región se generan pocos ingresos, lo cual se refleja en el monto del ahorro.

A pesar de esta situación la cultura del ahorro en la gente de Pasto es muy marcada debido a la necesidad de contar con una cantidad de dinero segura que le permita enfrentar situaciones inesperadas, así como el poco riesgo de invertir.

La lealtad de los clientes es un factor clave para la banca del futuro, la cual debe mostrar familiaridad, flexibilidad y debe diferenciarse para darle al cliente un servicio adecuado. Las principales necesidades y expectativas de los clientes en las instituciones financieras se basarán en la facilidad del préstamo, en la rapidez del servicio, la atención durante las 24 horas, información oportuna y la cercanía de las oficinas a los sitios de trabajo o vivienda.

El servicio en el sector financiero, es la mejor arma para competir, de esto depende la facilidad para conquistar, conseguir y conservar clientes satisfechos y leales brindando atención y eficiencia en todas las operaciones.

### **3.6 ENTORNO TECNOLÓGICO**

Las empresas se encuentran presionadas por las recientes tendencias del mercado que las obliga a reducir costos de operaciones y aumentar la participación de la economía global.

La solución competitiva para este dilema radicado en la unión de diversos sistemas de comunicación en una sola red lo que implica la combinación de servicios de

datos, video, telefonía e Internet.

Para enfrentar estas nuevas demandas de cambio, las empresas necesitan tener soluciones que a través del uso de la tecnología existente aseguren el buen servicio y la eficiencia.

Adicionalmente la tecnología facilita a las empresas, la posibilidad de abrir nuevos caminos en materia de mercadeo, servicio al cliente y trabajo en equipo.

El sistema financiero Colombiano ha desarrollado importantes logros tecnológicos y cada día son más los avances que se ven a nivel de redes, permitiendo que las instituciones financieras ofrezcan al usuario la posibilidad de realizar transacciones rápidas seguras.

El cliente de hoy quiere de su banco, servicio las 24 horas, 7 días a la semana, 365 días al año; lo que ha llevado a las entidades financieras a implementar nueva y mejor tecnología para competir en un mundo financiero donde lo que prima actualmente es el servicio al cliente brindando seguridad, comodidad y confianza.

El computador, el teléfono, internet, medios electrónicos, el home banking y las nuevas tendencias tecnológicas serán la base para agilizar y mejorar la cobertura de los servicios, ofreciendo beneficios como la eficiencia y calidad para los clientes y así obtener un buen posicionamiento frente a otras instituciones financieras.

### **3.7 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)**

Después de analizar el entorno de la organización es importante desarrollar el POAM, puesto que permite identificar de manera mas precisa los factores que influyen favorable o desfavorablemente en las actividades que realiza la empresa.

A continuación se presenta el esquema en donde se determinan los factores que pueden ser una amenaza u oportunidad para la empresa (Ver cuadros 5 – 11).

**Cuadro 5. Análisis del macroambiente: entorno económico**

VARIABLE	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad de las tasas de interés</li> <li>• Distribución de los ingresos de la población</li> <li>• Tendencia a reducir la inflación</li> <li>• Creación de nuevos impuestos</li> <li>• Crecimiento del PIB</li> </ul>	X		X	

**Cuadro 6. Análisis del macroambiente: entorno demográfico**

VARIABLE	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento poblacional</li> <li>• Composición de la población</li> <li>• Evolución de la población</li> <li>• Población desocupada</li> <li>• Población económicamente activa</li> <li>• Tasa de natalidad</li> </ul>	X	X		X

**Cuadro 7. Análisis del macroambiente: entorno social**

VARIABLE	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento índice de desempleo</li> <li>• Incremento de violencia</li> <li>• Incremento de inseguridad</li> </ul>			X	X

**Cuadro 8. Análisis del macroambiente: entorno tecnológico**

VARIABLE	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telecomunicaciones</li> <li>• Globalización de la información</li> <li>• Medios electrónicos</li> <li>• Facilidad de acceso a la tecnología</li> <li>• Automatización de procesos</li> <li>• Rápida obsolescencia de equipos</li> <li>• Tendencias tecnológicas</li> </ul>	X	X	X	X

**Cuadro 9. Análisis del macroambiente: entorno político**

VARIABLE	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política del país</li> <li>• Credibilidad en el gobierno</li> <li>• Alta reducción de personal en instituciones oficiales</li> <li>• Reducción de la inseguridad</li> </ul>		X		X

**Cuadro 10. Análisis del macroambiente: entorno cultural**

VARIABLE	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de credibilidad hacia el sector</li> <li>• Tradicionalismo</li> <li>• Cultura del cumplimiento en el pago de las obligaciones</li> <li>• Lealtad del usuario</li> </ul>	X			X

**Cuadro 11. Análisis del macroambiente: entorno jurídico**

VARIABLE	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
• Legislación comercial		X		
• Legislación laboral		X		

**3.7.1 Matriz de evaluación integrada.** Después de haber realizado el análisis externo de la organización, con sus respectivas variables, se muestra a través de la Matriz de Evaluación Integrada la relación de la variable con el sector, su justificación o tendencia y el impacto que dicha variable tiene sobre la organización. Esto con el fin de eludir las amenazas que se presentan en el entorno y aprovechar las oportunidades del mismo.

**Cuadro 12. Matriz de evaluación integrada del entorno 1**

VARIABLE CLAVE	A/O	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
<p><u>ENTORNO ECONOMICO</u> Inestabilidad de las tasas de interés.</p>	O	La inestabilidad en las tasas de interés para las obligaciones financieras limita la posibilidad de las empresas para realizar inversiones significativas con el fin de mejorar su que hacer.	Para mejorar el que hacer de las empresas es necesario inyectar capital del cual no siempre se dispone teniendo que recurrir a préstamos bancarios cuya tasa de interés generan incertidumbre al momento de realizar una planeación a largo plazo.	Es una oportunidad debido a que la empresa trabaja con tasa de interés fijas estipuladas por el código del comercio. Esto le permite generar lealtad en el consumidor hacia la organización ya que le garantiza el pago de una cuota fija durante el tiempo del préstamo.
Distribución e ingresos de la población	A	Los bajos ingresos de la población del municipio de Pasto obligan a que los hogares prioricen la inversión de su dinero.	Los bajos ingresos no le permite a la población adquirir cierto tipo de servicios; se estima que más del 68.3% reciben ingresos menores a dos salarios mínimos generando una baja demanda que dinamice la economía del municipio de Pasto.	Es una amenaza puesto que representa una disminución del mercado meta de la empresa puesto que este sector no tiene la capacidad de acceder a los servicios que ofrece la Fundación.

**Cuadro 13. Matriz de evaluación integrada del entorno 2**

VARIABLE CLAVE	A/O	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Creación de nuevos impuestos	A	La creación de nuevos impuestos y el incremento a los actuales obliga a las instituciones a incrementar el valor de sus productos y servicios.	Si el gobierno opta por corregir el déficit con aumentos fuertes de impuestos podría generar aumento exagerado de la carga tributaria que entorpecería el crecimiento de las empresas al reducir el consumo y la inversión privada.	La empresa para poder estar al día en manera tributaria sin perjudicar al cliente debe reducir la rentabilidad del negocio lo cual traería consigo un estancamiento de la institución.
<u>ENTORNO DEMOGRAFICO</u> Composición de la población	O	Demanda de servicios financieros por parte de los grupos de interés que oscilan entre los 20 y 60 años.	La pirámide poblacional presenta las mayores tasa de crecimiento en este grupo que demandan los servicios de la empresa. Se espera que a futuro continúe el crecimiento de dicho grupo.	Esta variable se constituye una buena oportunidad para la oferta de servicios de la empresa y su posible expansión.
Evolución de la población	O	El ritmo de crecimiento demográfico de la población tanto en el área urbana como rural se caracteriza por el incremento de la población joven principalmente.	La evolución de la población en el municipio de Pasto marca una dinámica en diferentes aspectos, como en la oferta y demanda de productos composición de la fuerza de trabajo, modelos de conducta y forma de ver el mundo.	Este continuo crecimiento de la población le garantiza a la empresa demanda y crecimiento a mediano y largo plazo.

**Cuadro 14. Matriz de evaluación integrada del entorno 3**

VARIABLE CLAVE	A/O	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
<p>Evolución de la población</p> <p><u>ENTORNO SOCIAL</u></p> <p>Crecimiento del índice de desempleo en la ciudad de Pasto.</p>	<p>O</p> <p>A</p>	<p>Esta situación marca una dinámica del municipio en diferentes aspectos, en la oferta y demanda de productos así como también en la oferta de trabajo.</p> <p>Las entidades privadas y estatales en su afán de disminuir sus gastos al máximo han optado por reducir sus plantas de personal disminuyendo también los ingresos de las familias y su capacidad de adquirir créditos.</p>	<p>El ritmo de crecimiento demográfico de la población tanto en el área urbana como rural se caracteriza por un incremento de la población joven principalmente.</p> <p>En lo que va corrido del año la tasa de desempleo para la ciudad de Pasto es del 18.6% superior a la del año anterior del 16%.</p> <p>La disminución de la capacidad adquisitiva de las familias las obliga a priorizar sus gastos en necesidades básicas como alimentación, vestido y educación.</p>	<p>Este crecimiento de la población le garantiza a la empresa demanda y por lo tanto crecimiento a mediano plazo.</p> <p>Los bajos niveles de ingresos de las familias limitan su capacidad de endeudamiento y por esta razón se disminuyen las ventas de la organización ya que el nicho de mercado se verá afectado por el acceso al crédito.</p>

**Cuadro 15. Matriz de evaluación integrada del entorno 4**

VARIABLE CLAVE	A/O	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
<u>ENTORNO TECNOLÓGICO</u>				
Nuevos sistemas de información de telecomunicaciones	O	Al mejorarse progresivamente las capacidades de los equipos y al aparecer nuevas y mejores modalidades del manejo de la información, las empresas vinculadas con el manejo de datos deben aprovechar la oportunidad brindada por las nuevas tecnologías.	El manejo de la información en lo referente a su recolección, almacenamiento, transmisión y procesamiento es un aspecto de suma importancia en la agilidad, seguridad y velocidad en los procesos; la tendencia indica que las organizaciones de la región que procesan datos deberán involucrar en sus procesos internet e intranet.	Si la organización además de actualizar su hardware y su software recurre al uso adecuado de las tecnologías tanto de internet como intranet, podrá agilizar procesos, reducir sus costos y competir más efectivamente.
Rápida obsolescencia de equipos y software	A	A nivel regional podemos afirmar que son pocas las organizaciones que mantienen la tendencia a innovar su tecnología, esto debido a nuestra idiosincrasia que nos vuelve resistentes al cambio y el riesgo que este supone, e incluso al temor de ser reemplazado por una máquina.	Las empresas temen invertir grandes sumas de dinero en nuevas tecnologías debido a la rápida obsolescencia de las mismas, ya que son frecuentes los cambios y actualizaciones que estas requieren para un buen funcionamiento.	La Fundación Mundo Mujer, empresa que por sus características en la prestación de servicios y por la importancia de sus clientes debe considerar un punto vital que es la innovación tecnológica la cual además de ser necesaria trae consigo costos elevados en actualización, mantenimiento y capacitación del personal encargado del manejo del sistema.

**Cuadro 16. Matriz de evaluación integrada del entorno 5**

VARIABLE CLAVE	A/O	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
<u>ENTORNO CULTURAL</u> Cultura del cumplimiento en el pago de obligaciones	O	Una de las características de la población pastusa es que acostumbra a administrar sus ingresos, ya que por lo general planea la satisfacción de sus necesidades y de sus obligaciones.	El ahorro es la parte de la renta disponible que no se gasta en consumo y del cual se destina una parte para el cubrimiento de obligaciones contraídas.	Los clientes de la empresa se caracterizan por un pago oportuno de sus obligaciones, permitiéndole a la empresa evitarse gastos jurídicos, tener una morosidad en la cartera muy baja y al cliente la posibilidad de seguir adquiriendo crédito por un mayor monto.
Lealtad del usuario	O	Para un cliente constituye una amenaza cuando no se cuenta con los medios necesarios para satisfacer sus expectativas y al mismo tiempo en una oportunidad cuando dicha exigencia obligue a la empresa a mejorar su calidad en el producto o servicio, garantizando en cierto modo la lealtad del cliente y poder utilizarlo como medio de difusión hacia otros posibles clientes.	Es reconocimiento y fidelidad que recibe por parte del usuario, en otras palabras la lealtad es el fruto de una relación que se da entre el cliente y la empresa, que se mantiene a lo largo del tiempo consolidándose a través de los diversos mecanismos tales como la publicidad, promociones, nuevos productos, etc.	Para la empresa constituye un beneficio importante ya que indica que cuenta con clientes satisfechos que han generado nuevos clientes sin algún costo para la empresa y conduce a establecer una relación duradera permitiéndole a la empresa ser más rentable.

## 4. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Para realizar un adecuado proceso de Planeación Estratégica es indispensable conocer la realidad de la organización mediante un análisis situacional interno y la de su entorno; para reconocer dicho entorno y las tendencias de su comportamiento se deberá abordar los dos componentes del mismo: el macroambiente y el “sector “ o “ ambiente industrial” en el que se desempeña la organización.

El sector hace referencia al entorno o ambiente más próximo a la empresa, más específicamente al conjunto de instituciones o empresas que producen un mismo bien o servicio. Cuando la organización presenta un amplio portafolio de productos o servicios es probable que se esté enfrentando a diferentes sectores por lo cual es necesario verificar cual es el comportamiento de cada uno de los sectores y estudiar las fuerzas que justifican la competitividad de un sector.

### 4.1 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

**4.1.1 Rivalidad entre competidores.** Las entidades financieras ofrecen a sus clientes productos y servicios similares, y son pocas las diferencias entre estos. Por tal motivo, la competitividad en cada firma está basada en la calidad del servicio y la tecnología que disponen para ofrecer a sus clientes. La calidad del servicio puede ser medida en aquellos productos que implican el contacto directo con el cliente a través de una atención amable, oportuna y efectiva por parte de los funcionarios de la entidad.

En aquellos productos y servicios que requieren de tecnología la eficiencia se mide por la agilidad de las operaciones que realicen a través de los cajeros automáticos, terminales de consultas, buzones, líneas gratuitas y otros equipos de telecomunicaciones utilizados por dichas entidades al tratar de satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los clientes

**4.1.2 Amenaza de nuevos competidores.** Dentro de las fuerzas competitivas se encuentran las que representan los competidores potenciales en el sector de los servicios financieros. Los nuevos participantes traen nuevo vigor, nuevos recursos y un fuerte deseo de obtener participación en el mercado. Al tener en cuenta estos participantes potenciales se necesita reconocer que existen barreras de entrada que pueden hacer resistente la entidad, esas barreras incluyen economías de escala para la operación, la cual solo es posible en la fase de madurez del ciclo de vida del producto, por consiguiente resultaría costoso y no rentable a una nueva empresa iniciar, ya que exige no solo capital sino también perseverancia. Teniendo en cuenta que una entidad de esta índole requiere alta solvencia, la entrada al mercado de nuevos competidores es restringida, ya que las empresas que quieran ingresar deben tener gran capital

para la colocación de créditos, además de la infraestructura, logística, publicidad y tecnología que se requiere, lo cual dificulta la entrada de nuevos competidores.

La diferenciación tanto de productos como de servicios que ofrecen las corporaciones de ahorro y las entidades bancarias representan una dificultad de cambio, debido a que se enfrentan a portafolios ya establecidos y a la lealtad del consumidor.

**4.1.3 Poder de negociación de los clientes.** En cuanto a este aspecto, podemos decir que los clientes deben sujetarse a las políticas estipuladas por la Fundación, haciendo que su poder de negociación sea casi nulo.

**4.1.4 Poder de negociación de los proveedores.** Debido a que los proveedores de la Fundación son pocos, la empresa debe respetar las condiciones que estas entidades impongan, sin embargo lo que estas buscan es favorecer y fortalecer la empresa.

Teniendo en cuenta que una empresa dedicada a la colocación de créditos requiere alta solvencia, la entrada al mercado de nuevos competidores es restringida, ya que como mencionamos anteriormente las empresas que quieran ingresar deben tener gran capital para la colocación de créditos, además de la infraestructura, logística, publicidad y tecnología que se requiere, lo cual dificulta la entrada de nuevos competidores.

**4.1.5 Productos sustitutos.** En el mercado existe gran variedad de productos sustitutos, ya que el crédito a microempresarios lo ofrecen la banca formal y otras entidades especializadas en otorgar diferentes clases de crédito como son los créditos para educación, vivienda, vehículo, libre inversión, etc.

## **4.2 DESCRIPCION DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO**

Los factores claves que actualmente han contribuido a la empresa se sostenga en el mercado local son pocos. Sin embargo, estos factores han sido importantes para que la Fundación Mundo Mujer se haya mantenido en un nivel estable en los últimos tres años.

Entre las variables de mayor importancia están: La rapidez en el otorgamiento del crédito, la baja tasa de interés del crédito, el talento humano con que cuenta y la capacidad financiera.

Haciendo un análisis de las diferentes empresas dedicadas a la colocación de créditos se han escogido algunos factores que pueden ser considerados los más importantes para ser competitivo en este sector.

- **Tecnología:** Implementación y modernización en equipos y telecomunicaciones.

- **Estado de cartera:** Eficacia y eficiencia en la recuperación de cartera.
- **Nivel de satisfacción:** Cumplimiento de las necesidades, deseos y expectativas de los clientes por parte de la organización.
- **Publicidad y comunicación:** Mensajes publicitarios claros, creativos, innovadores para que sean percibidos, comprendidos y atractivos en el mercado.
- **Portafolio de productos:** Las diferentes opciones que tenga el cliente para escoger de acuerdo con sus necesidades, deseos, expectativas, calidad, precio y beneficios.
- **Atención y eficiencia en el servicio:** Los beneficios a que tiene derecho, la información suministrada, el trato, los medios y recursos que tiene la empresa para ofrecer un buen servicio.
- **Ubicación y red de oficinas:** Ubicación estratégica e instalaciones llamativas.
- **Horarios de atención:** Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
- **Velocidad de respuesta:** Medir la manera como es atendido el cliente y la rapidez de las transacciones.
- **Instalaciones Físicas:** La planta física generalmente debe ser cómoda, moderna, que el ambiente que perciba el cliente sea agradable.

#### **4.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO – ARAÑA DEL BENCHMARKING**

Para efectuar el análisis de la competencia se recurre al uso de dos elementos importantes: La Matriz de Perfil Competitivo y la Araña del Benchmarking. Dichos instrumentos sirven para involucrar simultáneamente información correspondiente a los competidores más sobresalientes en el campo de trabajo de las unidades estratégicas de la Fundación; Finalmente la Araña del Benchmarking facilita la interpretación de resultados y gráficamente permite comparar a la empresa frente a la competencia.

En el análisis de los competidores se incluyó únicamente a una entidad de la banca formal que es el Banco Caja Social, por ser la única que ofrece créditos para microempresarios de estratos 2,3 y 4.

El siguiente paso para el estudio de la competencia a la cual se ve enfrentada la empresa, es la recolección, análisis e interpretación de aspectos que informan sobre las fortalezas y debilidades particulares de los competidores más

cercanos. Para este fin se desarrolla la Matriz de Perfil Competitivo para la cual se siguieron los siguientes pasos:

- Identificación de los competidores directos de la Empresa.
- Establecimiento de factores de éxito en el sector financiero (factores que pueden variar en el tiempo).
- Ponderación de cada factor de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor en el entorno competitivo. Esta ponderación puede variar de 0.0 (poco importante) a 1.0 (muy importante), las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores; la columna de ponderaciones debe sumar uno (1).
- Asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito, en donde 1 = debilidad grave; 2 = debilidad menor; 3 = fortaleza menor y 4 = fortaleza mayor.
- El cálculo del promedio de las ponderaciones de todos los competidores para cada factor; la suma del cual tampoco debe ser mayor que uno (1).
- La multiplicación de la ponderación promedio asignada a cada factor por la clasificación correspondiente para cada competidor y obtener así un resultado parcial de cada empresa.
- La suma de la columna de resultados parciales para cada competidor. Cuyo resultado indique el competidor mas fuerte y el más débil, para determinar en que posición se encuentra la Fundación Mundo Mujer. Los totales pueden variar entre uno (1) y cuatro (4), para los puntajes más bajos y altos respectivamente, siendo el puntaje promedio de 2.5.

En el cuadro 17 se presentan los resultados de la matriz del perfil competitivo de los principales competidores y de la Fundación.

Según los resultados obtenidos se presenta la relación de empresas según su grado de competitividad.

**Cuadro 17. Matriz de perfil competitivo**

o

FACTORES DE ÉXITO	PONDERACION		MUNDO MUJER		FINAMERICA		CONTACTAR		BCO CAJA SOCI	
			Clasificación	Parciales	Clasificación	Parciales	Clasificación	Parciales	Clasificación	Parci
1. Tecnología	0,1	10%	3,5	0,35	2,5	0,25	3	0,3	4	0,
2. Estado de cartera	0,1	10%	4	0,4	2	0,2	3	0,3	3,5	0,3
3. Nivel de satisfacción	0,15	15%	3,5	0,525	3	0,45	2,5	0,375	4	0,
4. Publicidad y comunicación	0,1	10%	2	0,2	2,5	0,25	3	0,3	4	0,
5. Portafolio de Productos	0,1	10%	1,5	0,15	3	0,3	2,5	0,25	4	0,
6. Atención y eficiencia en el servicio	0,15	15%	4	0,6	3	0,45	2	0,3	3,5	0,5
7. Ubicación y red de oficinas	0,05	5%	3,5	0,175	2	0,1	1,5	0,075	4	0,
8. Horarios de atención	0,05	5%	3,5	0,175	3	0,15	1	0,05	2	0,
9. Velocidad de respuesta	0,1	10%	4	0,4	2	0,2	3	0,3	1	0,
10. Instalaciones físicas	0,1	10%	3,5	0,35	2,5	0,25	3	0,3	4	0,
<b>TOTAL</b>	1	100%		3,325		2,6		2,55		3,4

- 1= Debilidad mayor
- 2= Debilidad menor
- 3= Fortaleza menor
- 4= Fortaleza mayor

1. Banco Caja Social	3.475
2. Fundación Mundo Mujer	3.325
3. Finamérica	2.6
4. Contactar	2.55

Tanto las ponderaciones como la determinación de la clasificación son juicios subjetivos basados en la información obtenida por medio de las encuestas a los colaboradores de la Fundación y observación a dichas entidades.

Según los resultados obtenidos se observa que la entidad con más alto puntaje es el Banco Caja Social quien posee sus mayores fortalezas gracias a la tecnología, nivel de satisfacción, publicidad y comunicaciones, portafolio de productos, ubicación y red de oficinas e instalaciones físicas. Todo lo anterior ha logrado ubicar a esta empresa en el primer lugar. Sin embargo presenta debilidades en velocidad de respuesta, horario de atención y eficiencia en el servicio.

La Fundación Mundo Mujer ocupa un segundo puesto presentando fortalezas en velocidad de respuesta, estado de cartera, atención y eficiencia en el servicio y horarios de atención y sus principales debilidades son el escaso portafolio de productos y publicidad y comunicación.

Finamérica obtuvo un puntaje de (2.6) lo que puede significar que ha logrado mantenerse en este sector debido al portafolio de productos, atención y eficiencia en el servicio y por el horario de atención. Sus principales debilidades están en el estado de cartera, tecnología, velocidad de respuesta, red de oficinas e instalaciones físicas.

Contactar es un competidor importante para la empresa en estudio que entre sus fortalezas se destaca su publicidad y velocidad de respuesta. Sin embargo sus principales debilidades se presentan en horarios de atención, escasa red de oficinas y atención y eficiencia en el servicio.

#### **4.4 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**

La Fundación Mundo Mujer presenta algunas desventajas frente a sus competidores de quienes puede aprender para así mejorar sus operaciones; entre los aspectos a mejorar están:

- Portafolio de productos: Ampliar su portafolio de productos aprovechando la capacidad logística y financiera instalada con el fin de ampliar su participación del mercado.
- Publicidad y comunicación: Incrementar el presupuesto para el desarrollo de un programa publicitario que permita mejorar el posicionamiento de la empresa.
- Instalaciones Físicas: Mejorar sus instalaciones buscando la comodidad de los

usuarios a través de la adquisición de muebles ya que el tiempo de espera en ocasiones es prolongado y algunos de los clientes han presentado quejas al respecto.

Figura 1. Araña de Benchmarking

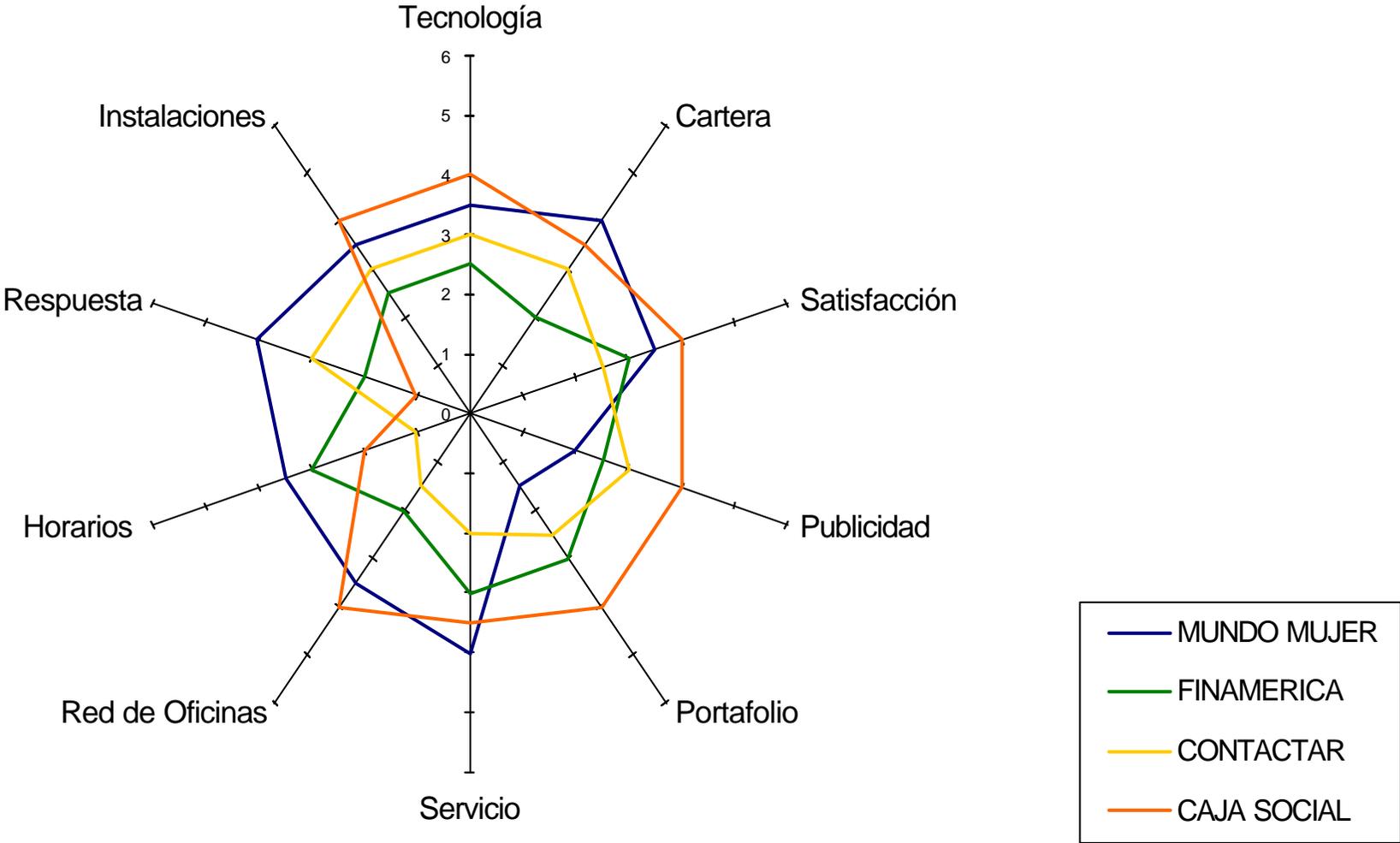
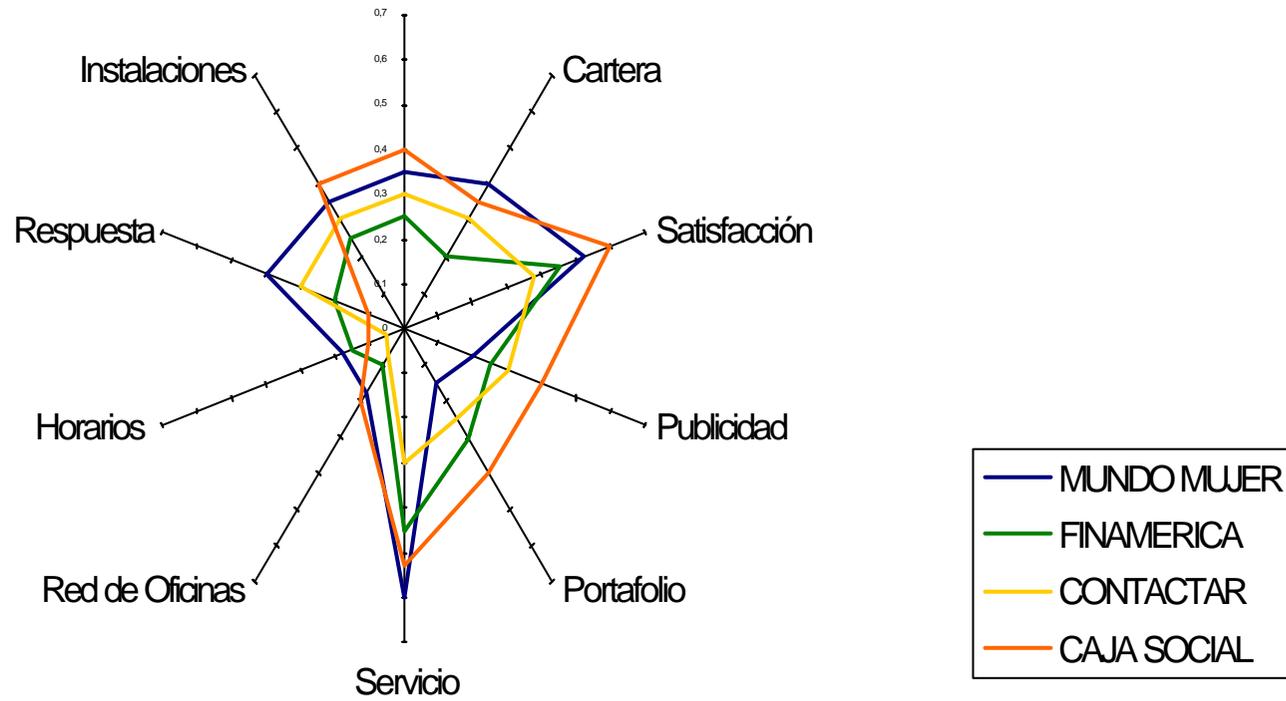


Figura 2. Araña valor sopesado



## **5. ANALISIS SITUACIONAL INTERNO**

### **5.1 PLANEACION**

La planeación constituye el puente esencial entre el presente y el futuro, aumento la probabilidad de logro de los resultados deseados y es la piedra angular de la formulación efectiva de estrategias.

La Fundación Mundo Mujer tiene definidas su misión y objetivos y metas las cuales son conocidas por todos los miembros de la organización, estas han definido el rumbo de la empresa.

El establecimiento de estrategias las realiza la oficina principal en Popayán las cuales se elaboran anualmente teniendo en cuenta datos históricos y proyecciones y posteriormente dadas a conocer al resto de oficinas en el país.

Los planes que se elaboran son a mediano y corto plazo, los cuales son evaluados permanentemente y establecidos por la gerencia de crédito, la gerencia administrativa y financiera de la fundación.

### **5.2 ORGANIZACIÓN**

El proceso de organización de la Fundación para el desarrollo de diferentes actividades está centralizado en Popayán, la cual se encarga de dividir el trabajo para cargos y organizar funciones, combinar y agrupar puestos para crear departamentos y asignar y delegar autoridad a los empleados de cada departamento.

Las oficinas de la Fundación Mundo Mujer en la ciudad de Pasto están conformadas por:

- La Gerencia, quien se encarga de organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas y operativas de la empresa.
- Analistas de crédito, quienes son los encargados de la colocación de los créditos, la recuperación de la cartera y el mercadeo de los productos, es decir ellos conforman la fuerza de ventas de la empresa.
- El auxiliar de operaciones, está capacitado para el manejo de los sistemas junto al supernumerario quien está en capacidad de realizar cualquier labor en la fundación, en reemplazo de un compañero de trabajo.
- Las cajeras se encargan de recibir el dinero de las cuotas de los clientes y hacer los desembolsos de los créditos, además elaboran los paquetes contables

para la oficina central, manejan y responden por el total de las operaciones que se tramitan a través de caja, controlan y custodian la existencia de efectivo y efectúan el cuadro consolidado y reporte de los movimientos.

- La informadora comercial juega un papel muy importante en la Fundación puesto que es el primer contacto con el cliente y su función es la de informar y recibir solicitudes de los clientes, además sirve como filtro de quien es sujeto de crédito y quien no.

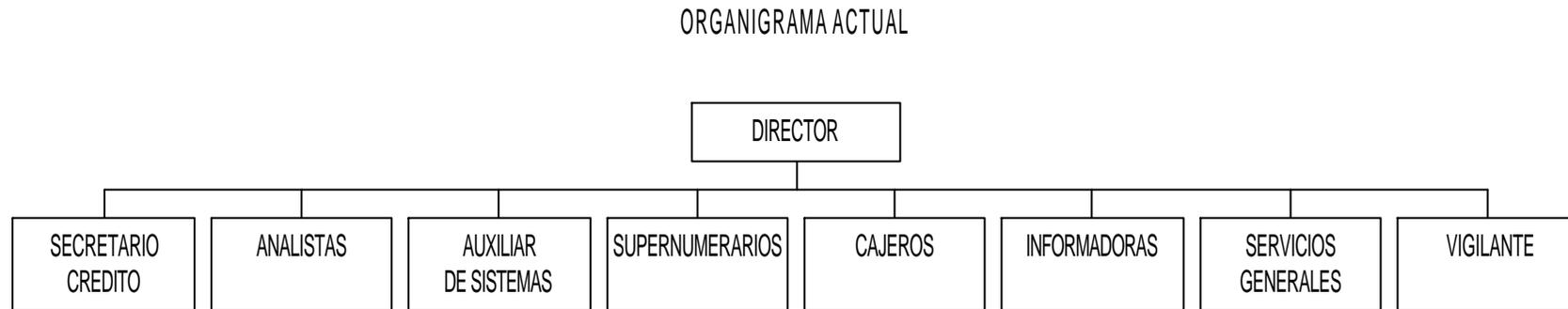
- Auxiliar de servicios generales efectúa las labores relacionadas con el aseo, orden y buena presentación de la agencia, así como de atender lo referente al servicio de cafetería.

Cabe anotar que todas las áreas anteriormente descritas han sido definidas en función de las actividades que debe realizar la empresa y su contribución real corresponde a los objetivos propuestos por la organización, de acuerdo con su tamaño y estructura. El organigrama de la fundación se caracteriza por tener un estilo horizontal, en el que se establecen dos niveles jerárquicos, facilitando la comunicación y la toma de decisiones, observándose claramente una línea de autoridad y responsabilidad (Ver figura 3).

Cada unidad debe cumplir con unas exigencias básicas para lograr eficacia en el desempeño de sus labores, dichas exigencias tienen que ver sobre todo con el servicio que se le preste al cliente y con el cumplimiento de los objetivos y metas fijados por la fundación.

La estructura de autoridad de la fundación está claramente definida, y se respeta el conducto regular para la toma de decisiones y análisis de problemas que se presenten dentro de la misma.

**Figura 3. Organigrama actual**



Fuente: esta investigación.

Las funciones, responsabilidades y competencias de cada cargo están descritos en el manual de funciones donde existe claridad del objetivo de cada cargo. Dicha descripción es conocida por el personal y se realiza en el momento de la vinculación a la empresa.

La estructura organizativa cuenta con asesores externos en la parte jurídica y outsourcing para la vigilancia y seguridad de la fundación.

El flujo de información y comunicación está claramente establecido, difundándose la información mínima entre los diferentes cargos y unidades de la organización.

Dentro de la organización se han establecido los niveles y las personas responsables según el tipo de decisión ya sea para el análisis, la verificación, información y seguimiento de los resultados esperados.

### **5.3 DIRECCIÓN**

El estilo de dirección en la Fundación Mundo Mujer oficina San Juan de Pasto se caracteriza por manejar una administración participativa ya que se tiene en cuenta la opinión del personal para la elaboración de estrategias a nivel local, sin embargo la toma de decisiones finales la gerencia debe consultar con la oficina principal (Popayán), restándole autonomía en la mayoría de las decisiones.

En la empresa se maneja la delegación de funciones; en caso de ausencia del Director de la agencia, los analistas encargados están capacitados para asumir las funciones correspondientes al cargo.

Es muy importante destacar la gestión de la gerencia por lograr un buen clima de trabajo ya que enfoca a las personas como talento y no como recurso, valorando las habilidades y cualidades de cada persona y haciendo reconocimiento por la labor realizada.

Se puede afirmar que la motivación de los colaboradores es buena ya que se aplica un liderazgo eficaz. En la empresa también existe dinámica de grupo y comunicaciones efectivas las cuales permiten alcanzar altos niveles de desempeño, productividad y gran sentido de pertenencia hacia la fundación.

La motivación que actualmente tiene la fundación es únicamente de carácter económico y solo para la parte operativa de la empresa (analistas de crédito), así mismo las oportunidades de crecimiento son limitadas.

En la dirección la actitud que asume la gerencia frente a situaciones complejas o imprevistas es de análisis a nivel de equipo de trabajo y se busca el apoyo de la gerencia de crédito para la toma de decisiones no programadas.

En el proceso para la toma de decisiones importantes depende de las atribuciones que se tenga en la Fundación, siguiendo el conducto regular

establecido. En primera instancia se recurre a la gerencia de crédito y a la gerencia administrativa y financiera y si sobrepasa sus atribuciones por monto y complejidad en la decisión se dirige a la presidencia ejecutiva.

#### **5.4 EVALUACIÓN Y CONTROL**

La fundación ha establecido un sistema de control de gestión cuyo principal responsable para cada oficina es el director agencia, quien controla y vigila los objetivos, metas y actividades que realiza la empresa. Este sistema es bueno ya que cuenta con información permanente y seguimiento oportuno de acuerdo con los requerimientos de cada oficina.

Por otra parte, la fundación tiene definido los controles sobre las áreas y factores claves de desempeño, correspondiendo con los objetivos que se propone la empresa, así mismo se han establecido indicadores que permiten medir los resultados de la gestión.

La información que se obtiene en la medición y análisis de los resultados, se utiliza para tomar medidas correctivas con el fin de mejorar las desviaciones cometidas con respecto a lo planificado. El sistema de control es alimentado a través de informes que se envían a la oficina principal diariamente, sobre las operaciones realizadas a nivel de oficina o por funcionario.

La fundación realiza auditorias internas y externas y cuenta con un revisor fiscal que se encarga del control interno de las operaciones.

En la oficina de Pasto, el control se realiza con visitas esporádicas una vez al mes por parte del Director haciendo arqueos intempestivos.

#### **5.5 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Los valores sobre los cuales se caracteriza el desempeño y el modo de operar de la fundación están cimentados en la honradez, confianza, rectitud, integridad y equidad.

Sus principios: la gente es la fuente de nuestra fortaleza.

- Los servicios son el resultado de todos los esfuerzos y deben ser los mejores.
- El mejoramiento continuo es esencial para el éxito.
- Se necesitan organizaciones con la fuerza necesaria para reestructurar los sistemas bancarios y facilitar el acceso a los recursos financieros a las mujeres trabajadoras de bajos ingresos para lograr la transformación de sus vidas y del mundo.

Los valores y principios se han definido en el personal ya que sobre ellos se basa

la atención y el trabajo que cada uno realiza.

Los principios solidarios son fundamentales para el quehacer de la fundación frente a sus competidores, ya que es una empresa que busca principalmente servir a la comunidad menos favorecida, es decir estratos dos, tres y cuatro, que conforman básicamente la estructura poblacional.

Las expectativas de los directivos de la empresa están encaminadas a ser las mejores dentro del sector, a través del trabajo con calor humano siendo éste un pilar básico para el éxito de la fundación. Estos factores personales han incidido de manera positiva en el desarrollo de las operaciones de la empresa, puesto que al querer ser los mejores hay una preocupación muy alta por hacer las cosas bien, logrando así buena atención y eficiencia en el servicio con los recursos físicos, tecnológicos y talento humano con que cuenta la organización.

## **5.6 ANÁLISIS DE LA GESTION DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA**

**5.6.1 Gestión y situación contable y financiera.** Para el estudio de este análisis es importante mencionar que no fue posible obtener información financiera detallada puesto que la Fundación se reservó este tipo de información. Sin embargo nos suministraron información de los principales indicadores financieros autorizados por la oficina central.

- **Índice de liquidez:** La Fundación Mundo Mujer oficina San Juan de Pasto tiene una razón corriente de 2,74 lo cual significa que tiene la capacidad de generar en el corto plazo 2,74 pesos por cada peso exigible.

- **Índice de rentabilidad:** Margen neto de utilidad. Por cada peso de ventas, la Fundación percibe una utilidad final de 16 centavos.

**Periodo de cobro de la cartera:** El período de cobro promedio que utiliza la empresa para recaudar efectivamente los ingresos derivados de la venta de sus productos y/o servicios es de 2.65 días y una rotación de las cuentas por cobrar de 11.3 veces.

### **5.6.2 Gestión y situación comercial**

- **Mercados y productos.** Los principales mercados a los cuales se dirige la empresa son las personas naturales cuyos segmentos principales son los estratos 2, 3 y 4 y las pequeñas empresas del municipio de Pasto.

Para la colocación de los créditos empresariales la fundación tiene en cuenta además de los ingresos los cuales deben ser superiores a 1.5 salarios mínimos que estén entre los 20 y 60 años y para el crédito de remodelación de vivienda deben tener casa propia y laborar en una empresa legalmente establecida.

Los principales clientes de la fundación son microempresarios los cuales tienen una participación del total de las ventas del 95% y el 5% restante de las ventas corresponde al crédito de remodelación de vivienda.

La participación en el mercado del crédito microempresarial es aproximadamente del 40% mientras que el de remodelación de vivienda apenas alcanza el 1% por ser un producto relativamente nuevo.

La fundación no cuenta con estrategias definidas de mercadeo para enfrentar la competencia, esto debido al posicionamiento que ha logrado la empresa con el crédito microempresarial.

En los últimos 3 años el comportamiento de las ventas ha tenido un crecimiento significativo, lo cual le ha permitido obedeciendo a los objetivos fijados mensualmente y proyectados para todo el año a la fundación la apertura de una nueva agencia (Avenida Idema – Sur), así mismo de contratar nuevo personal.

El ciclo de vida del producto principal está en la etapa de crecimiento teniendo en cuenta que la fundación en esta ciudad es relativamente nueva respecto a instituciones tradicionales del sector financiero.

Los precios de los productos son fijados por la Junta Directiva en la ciudad de Popayán y se fijan teniendo en cuenta el costo y rentabilidad. Aprovechando que los costos de compra son muy bajos, estos permiten a la empresa competir con precios iguales o menores en relación a la competencia.

- En cuanto a la promoción y publicidad de la fundación se puede considerar como una debilidad mayor ya que la inversión en esta no es significativa y la poca que hay no informa ni da a conocer la existencia del crédito de remodelación de vivienda.

**5.6.3 Gestión de la producción.** Cuando se utiliza la expresión de producción, se está haciendo referencia a la producción de bienes y servicios; específicamente para este estudio, se trata de procesos operativos en la prestación de un servicio.

El trabajo esencial de la fundación es la colocación de recursos financieros buscando la rentabilidad de la empresa.

Para dichas operaciones los recursos físicos, tecnológicos y el talento humano juegan un papel muy importante, puesto que son la base de la organización y de todas las actividades que la fundación realiza.

Los sistemas operativos que maneja la empresa son susceptibles de mejoramiento ya que es una organización flexible que busca lograr la eficiencia en todos sus procesos.

La productividad de los recursos físicos y el talento humano es buena teniendo en

cuenta su capacidad con relación a los competidores, porque en momentos críticos esta organización ha permanecido estable, gracias a la colaboración conjunta de estos recursos.

**5.6.4 Gestión de investigación y desarrollo.** Las investigaciones dirigidas al mejoramiento de los productos y servicios esta centralizada en la agencia principal. En la oficina no se cuenta con un personal encargado de esta función, lo cual ha impedido que la Fundación en la ciudad de Pasto, no haya logrado un alto grado de posicionamiento, ya que a nivel local en la oficina no se analiza detalladamente cuales son las necesidades, deseos y expectativas del usuario.

En relación con los sistemas y tecnología administrativa los estudios y/o aplicaciones se realizan en cada ciudad y los logros obtenidos se comparten para que sean implementados a nivel nacional. La innovación es otro factor que poco se ha desarrollado, es por eso que la empresa no cuenta con productos creativos y originales que le permitan diferenciar su portafolio. Esta función está a cargo de los altos directivos.

**5.6.5 Gestión de los sistemas de información.** El sistema de comunicaciones en la Oficina se puede caracterizar como un sistema abierto y claro, que permite la interrelación entre funcionarios, directivos y clientes externos.

Para mantener una continua comunicación con los funcionarios, la dirección programa reuniones mensuales donde se da información acerca de los planes, programas y eventos a realizar. Se asignan responsabilidades para más adelante evaluar la labor desempeñada.

El ambiente de trabajo que existe al interior de la oficina, es de compañerismo, de ayuda mutua y solidaridad, lo que ha influido para que la comunicación sea altamente efectiva.

La comunicación en forma escrita es permanente en la Fundación se realiza a través de circulares, memorandos e informes que definen de manera precisa la información requerida.

En relación con la capacidad y desempeño del sistema de información la empresa utiliza medios automatizados para sistematizar la información, sin embargo, dichos medios no son suficientes especialmente haciendo referencia al sistema en línea que afecta la atención al usuario y la operatividad de la Fundación.

**5.6.6 Gestión del talento humano.** La calidad del talento humano con que cuenta la Fundación corresponde a las necesidades y exigencias de las expectativas y requerimientos de éste, por lo cual se puede decir que es una gran fortaleza que posee la organización. Así mismo las capacidades que posee el

personal han evolucionado igual que la organización.

La Fundación no cuenta con un departamento de personal estas funciones las desempeña cada director de agencia, quien se encarga de la selección del personal para la oficina.

El proceso de inducción al personal nuevo se realiza en la oficina principal (Popayán), también por los compañeros de trabajo que tienen experiencia. La capacitación que se ofrece al empleado va de acuerdo con los requerimientos del cargo y se realiza periódicamente.

El sistema de incentivos que ofrece la Fundación únicamente de carácter económico y es ofrecido a los analistas de crédito por el cumplimiento de metas mensuales. Las tasas de ausentismo en la oficina son mínimas ya que los funcionarios son conscientes de la importancia y responsabilidad de cada cargo. El ausentismo se presenta por situaciones físicas o de estricta obligatoriedad.

Finalmente, la empresa cuenta con un sistema de evaluación del desempeño del talento humano por cumplimiento de metas, el cual es manejado por el director de cada agencia y la evaluación de cada oficina la realiza la gerencia de crédito.

Para efectuar un análisis más profundo del talento humano se realizó una entrevista a todo el personal que labora en la fundación para determinar fortalezas y debilidades de esta oficina.

Se tuvieron en cuenta aspectos como: clima organizacional, motivación, reconocimiento, autorrealización, competencias, servicio al cliente y recomendaciones.

Respecto al clima organizacional, podemos decir que dicho aspecto es una gran fortaleza puesto que los miembros del banco poseen compromiso y colaboración para el cumplimiento de objetivos y metas establecidas. Así mismo el ambiente de trabajo que la gerencia genera, ha propiciado un gran sentido de pertenencia por parte de los colaboradores.

Respecto al ambiente laboral el 45% de los colaboradores piensa que su trabajo es interesante y el 28% dice que es retador, además se afirma que existe reconocimiento de la labor realizada por parte de la dirección lo que ha influido para posicionar a la Fundación con fuerza entre sus clientes.

El 65.5% de los entrevistados manifiestan que no hay oportunidad de ascensos lo cual se presenta como una debilidad que se debe tratar de contrarrestar buscando otro tipo de estímulos (ver anexo B, cuadro 15).

El entrenamiento y la capacitación que brinda la Fundación según el 69 % de los colaboradores es escasa, por lo cual la rotación interna del personal es mínima a nivel de oficina (ver anexo B, cuadro 17).

En cuanto al área comercial se puede destacar que es necesario dar autonomía a la oficina para el manejo de la publicidad a nivel local, esto se reafirma con la opinión del 15.7 % de los entrevistados que recomiendan más publicidad, puesto que actualmente a la empresa se le dificulta una buena comercialización de los productos y servicios en la ciudad.

## 5.7 GUIA DE ANALISIS INTERNO

Para el análisis del factor interno se escogieron factores claves que a criterio del gerente y los investigadores representan para la empresa en estudio, fortalezas y debilidades altas de impacto alto definitivas para el éxito. (ver cuadros 18 – 22).

**Cuadro 18. Guía de análisis interno: área de gestión administrativa**

VARIABLE	FORTALEZA		DEBILIDAD	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad de la estructura organizacional</li> <li>• Comunicación y control gerencial</li> <li>• Estilo de dirección participativo</li> <li>• Motivación del personal</li> <li>• Evaluación de gestión</li> <li>• Sistemas de control</li> <li>• Sistema de toma de decisiones</li> </ul>	X	X	X	

**Cuadro 19. Guía de análisis interno: área de gestión producción**

VARIABLE	FORTALEZA		DEBILIDAD	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos físicos y tecnológicos</li> <li>• Alta productividad</li> <li>• Investigación y desarrollo de nuevos productos</li> <li>• Capacidad y desempeño de los sistemas de información</li> <li>• Rapidez de respuesta al cliente en la solicitud de crédito</li> </ul>	X	X	X	X

**Cuadro 20. Guía de análisis interno: área de gestión talento humano**

VARIABLE	FORTALEZA		DEBILIDAD	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento humano competente respecto a las funciones y tareas asignadas</li> <li>• Estabilidad laboral</li> <li>• Ausentismo</li> <li>• Alto sentido de pertenencia</li> <li>• Niveles de remuneración</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Compromiso para el logro de objetivos</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Oportunidad de ascensos</li> </ul>	X	X	X	X

**Cuadro 21. Guía de análisis interno: área de gestión comercial y mercadeo**

VARIABLE	FORTALEZA		DEBILIDAD	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portafolio de servicios reducido</li> <li>• Segmentos de mercado limitados</li> <li>• Estrategias de mercadeo débiles</li> <li>• Lealtad y satisfacción del cliente</li> <li>• Alta participación del mercado</li> <li>• Red de oficinas</li> <li>• Uso del ciclo de vida del producto</li> <li>• Inversión en investigación y desarrollo</li> <li>• Fuerza de ventas</li> <li>• Administración de clientes</li> </ul>	X	X	X  X	X    X

**Cuadro 22. Guía de análisis interno: área de gestión financiera**

VARIABLE	FORTALEZA		DEBILIDAD	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a capital cuando lo requiere</li> <li>• Rentabilidad retorno de la inversión</li> <li>• Liquidez, disponibilidad de fondos internos</li> <li>• Buen nivel de recuperación de cartera</li> <li>• Altos costos de operación</li> </ul>	X  X	X		X

## **5.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTEGRADA**

Después de haber realizado el análisis interno de la organización, con sus respectivas variables, se muestra a través de la Matriz de Evaluación Integrada algunos puntos clave que afectan a la empresa y que deben tenerse en cuenta para ser reafirmados o por el contrario aplicar los correspondientes correctivos.

**Cuadro 23. Matriz de evaluación integrada 1**

Variable Clave	F/D	Relación con la Empresa	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
Comunicación y control gerencial	F	La comunicación es uno de los componentes importantes de la motivación ya que esta puede por sí sola determinar si las estrategias se ejecutarán de manera exitosa.	Debido a la estructura horizontal de la fundación la comunicación es directa sin necesidad de intermediarios ni papeleos que demoren los procesos.	Es una fortaleza ya que permite desarrollar de manera eficiente las actividades de los colaboradores, permitiendo una respuesta rápida a las diversas situaciones que se presentan en la empresa.
Evaluación de control y gestión	F	La función gerencial de control incluye todas las actividades llevadas a cabo para asegurar que las operaciones reales estén de acuerdo con las planificadas.	El control en la fundación es una responsabilidad en la cual se incluya la realización de evaluación, de desempeño y acciones necesarios para reducir a un mínimo las ineficiencias.	El control de gestión es importante para la fundación para evaluación efectiva de estrategias propuestas por la empresa, permitiendo un seguimiento permanente y oportuno de las mismas.

**Cuadro 24. Matriz de evaluación integrada 2**

Variable Clave	F/D	Relación con la Empresa	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
Inducción	F	Es un medio muy eficaz para facilitar la integración del trabajador a la organización. Además es un medio para dejar en la memoria del trabajador una imagen positiva o negativa de la empresa.	A través de la inducción la empresa le proporciona un conocimiento sistemático sobre las funciones del cargo.	Facilita al trabajador la ambientación e integración a su grupo de trabajo, ya que esta tiene un tiempo aproximado de dos meses en la ciudad de Popayán, la cual destaca específicamente la manera de trabajar y las actitudes hacia el trabajo, elevando el nivel general de conciencia en todo el personal para marcar diferencias y ser exitosos en el negocio.
Rapidez en la respuesta al cliente		El sistema de información rápido, exacto y la cuidadosa coordinación han permitido a la empresa sobresalir entre la competencia y alcanzar un nivel de respuesta rápido y oportuno.	La respuesta rápida a las necesidades del cliente a obligado a las empresas a ser más eficientes en cuanto a la prestación del servicio.	El buen desempeño de los colaboradores ha permitido captar un mayor número de clientes y llenar las expectativas de los mismos.

**Cuadro 25. Matriz de evaluación integrada 3**

Variable Clave	F/D	Relación con la Empresa	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
Fuerza de ventas	F	La productividad de la empresa depende directamente de la habilidad, creatividad y el compromiso con que los colaboradores logren resultados positivos en un período determinado. Además son los encargados de transmitir un mensaje honesto, legal y decente que no sea manipulador al impositivo, sino informativo y orientado en términos de segmento de mercado y tiempo.	La fuerza de ventas debe poseer una actitud personal o telefónica atenta, interesada, sensible y oportuna y que transmita un mensaje preciso y comprensible que cumpla con los objetivos del cliente y con su necesidad de ser escuchado.	El éxito de la Fundación se debe en gran parte a su fuerza de ventas ya que cuenta con empleados amables, sensibles, empáticos, confiables y conocedores y además con un propósito bien definido y unas metas por cumplir; esto permite que el equipo funcione de manera autónoma ya que están entrenados y facultados para actuar.
Acceso a capital cuando lo requiere	F	La liquidez a la empresa le ha permitido en los últimos años obtener un crecimiento en el mercado y mayor solidez gracias a la buena administración de sus recursos.	La fundación tiene una razón corriente de 2.74 lo cual significa que tiene la capacidad de generar en el corto plazo 2.74 pesos por cada peso exigible.	Esta liquidez le permite a la empresa cumplir satisfactoriamente su razón social y garantizar su supervivencia.

**Cuadro 26. Matriz de evaluación integrada 4**

Variable Clave	F/D	Relación con la Empresa	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
Rentabilidad	F	La maximización del rendimiento de la inversión es uno de los objetivos centrales de la empresa en el largo plazo.	Por cada 100 pesos de ventas, la empresa percibe una utilidad final de 16 centavos.	Este indicador nos permite evaluar la eficiencia de la empresa positivamente desde el punto de vista del rendimiento que se han obtenido por la utilización específica de sus activos.
Buen nivel de recuperación de cartera	F	Este es un indicador del período promedio de duración que utiliza la empresa para recaudar efectivamente los ingresos derivados de la venta de sus productos y/o servicios.	El período de cobro promedio que utiliza la empresa para recaudar efectivamente los ingresos derivado de la venta de sus productos y/o servicios es de 2.65 días y una rotación de las cuentas por cobrar de 11.3 veces.	La efectividad en el cobro de la cartera morosa le ha permitido a la empresa generar liquidez de las cuentas por cobrar.

**Cuadro 27. Matriz de evaluación integrada 5**

Variable Clave	F/D	Relación con la Empresa	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
Estrategias de mercado débiles	D	La empresa para lograr una mayor participación en el mercado del crédito de remodelación de vivienda debe informar y dar a conocer la existencia del mismo con mayores esfuerzos de mercadeo como la publicidad, fuerza de ventas, etc., que aseguren la llegada del producto al consumidor final.	A través de la utilización de los diferentes medios de comunicación es posible que los servicios de la empresa lleguen con mayor fuerza comercial, motiven al cliente a la adquisición de los mismos e informen sobre los beneficios y características de estos. Además mejoran la imagen de la fundación y logran un mayor posicionamiento en el mercado.	Actualmente la empresa se limita al uso de un solo medio de comunicación que es la radio que además no informa al cliente de los productos de la empresa dando como resultado el desconocimiento del crédito de remodelación de vivienda.
Sistema de toma de decisiones	D	Es un proceso importante porque mediante el empleo de un buen juicio, nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones. También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a la armonía y coherencia del grupo y por ende su eficiencia.	Toda organización debe aprovechar la ventaja de contar con un grupo de subordinados para tomar ciertas decisiones. Uno de los factores más importantes consiste en ganarse el apoyo de los miembros del grupo, señalándoles el valor de sus aportes en la solución de los problemas, ya que lógicamente un grupo logra recopilar más información, hay más variedad de puntos de vista y facilita una amplia discusión y una aceptación más participativa	La toma de decisiones la fundación es centralizada en la agencia principal (Popayán) resultando perjudicial en algunas oportunidades ya que los directores de las agencias en Pasto no tienen autonomía para decidir oportuna y eficazmente.

**Cuadro 28. Matriz de evaluación integrada 6**

Variable Clave	F/D	Relación con la Empresa	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
Capacitación	D	Mediante la capacitación se puede crear una conciencia y compromiso de calidad organizacional lo cual hace que la empresas sean más eficaces, ya que garantizan en el tiempo los conocimientos, habilidades y aptitudes positivas del personal y que corresponda a la necesidades de la misma.	La capacitación es el instrumento más utilizado como herramienta de desarrollo personal y es la base de mejoramiento continuo del trabajo, el desarrollo creativo, la participación y realización plena del trabajo y aumento de la producción.	En la fundación Mundo Mujer la capacitación y desarrollo no corresponden al plan de capacitación permanente. Esta no elabora programas de capacitación y los trabajadores la consideran necesaria para un buen desempeño en sus labores.
Portafolio de servicios reducido	D	Hoy en día los usuarios de bienes y servicios quieren mayor diversidad y disponibilidad de productos que les permita escoger de acuerdo a sus necesidades y que brinden una satisfacción que supere sus expectativas en un solo lugar.	Las diferentes opciones que tenga el cliente para escoger de acuerdo con sus necesidades, deseos, expectativas, calidad, precio y beneficios.	En la actualidad la fundación solo cuenta con dos productos que son el crédito microempresarial y el crédito de remodelación de vivienda, es una debilidad puesto que la empresa cuenta con la capacidad de desarrollar nuevos servicios para sus clientes.

**Cuadro 29. Matriz de evaluación integrada 7**

Variable Clave	F/D	Relación con la Empresa	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
Recursos físicos y tecnológicos	D	Las instalaciones físicas y una tecnología apropiada generan una imagen positiva de la empresa y un mayor posicionamiento en el consumidor.	Una adecuada implementación y modernización de equipos y planta son importantes para la calidad y la productividad de la empresa.	Los funcionarios de la empresa manifiestan en la encuesta que para prestar un mejor servicio al cliente es necesario mejorar las instalaciones físicas y adquirir más equipos para mayor comodidad de los usuarios.
Oportunidad de ascensos	D	Debido a que la estructura organizacional de la empresa es plana existe la dificultad de ofrecer por parte de la empresa ascensos y manejos de grupo.	La motivación es el proceso que hace actuar a los colaboradores de manera eficiente y parte de este proceso son el crecimiento profesional y laboral.	En la fundación, las oportunidades de ascensos son limitadas, lo que influye en las expectativas de crecimiento profesional generando una posible decisión de personal altamente capacitada.

## 6. ANALISIS DOFA

Esta es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO (Fortalezas - Oportunidades) se basan en el uso de las fortalezas internas con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades) tienen como objetivo mejorar las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas. Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas) se basan en la utilización de las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Estrategias DA (Debilidades – Amenazas) Tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales, se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo.

Para el desarrollo de esta matriz se debe tener en cuenta la información proveniente de la Matriz de Evaluación de Factor Interno, Externo y de Perfil Competitivo con el propósito de generar estrategias alternativas factibles. A continuación se presenta la matriz DOFA con el desarrollo de las estrategias.

**Cuadro 30. Matriz de evaluación de factores externos**

Factores Externos Claves	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Inestabilidad en las tasas de interés	0.1	3	0.30
2. Evolución de la población	0.05	3	0.15
3. Composición de la población	0.05	4	0.20
4. Telecomunicaciones	0.15	4	0.60
5. Cultura de ahorro	0.1	4	0.40
6. Lealtad del usuario	0.15	4	0.60
<b>AMENAZAS</b>			
1. Distribución ingresos de la población	0.05	2	0.10
2. Creación de nuevos impuestos	0.10	2	0.20
3. Crecimiento índice de desempleo	0.15	1	0.15
4. Rápida obsolescencia de equipos y software	0.10	1	0.10
<b>TOTAL</b>	1.0		2.80

- 1= Amenaza mayor
- 2= Amenaza menor
- 3= Oportunidad menor
- 4= Oportunidad mayor

## 6.1 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO

De acuerdo con el resultado obtenido por la aplicación de la Matriz se puede decir que la FMM obtuvo 2.8 puntos, encontrándose por encima del promedio general (2.5). El mercado en el que se encuentra la empresa le presenta mayor número de oportunidades que amenazas por la lealtad del usuario, la cultura del ahorro y las telecomunicaciones y entre las amenazas están los costos de la tecnología y el desempleo.

**Cuadro 31. Matriz de evaluación de factores internos**

<b>Factores Internos Claves</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Comunicación y control gerencial	0,04	3	0,12
2. Evaluación de gestión	0,03	4	0,12
3. Rapidez en la respuesta al cliente	0,05	4	0,2
4. Alta productividad	0,03	4	0,12
5. Talento humano competente	0,1	4	0,4
6. Estabilidad laboral	0,04	3	0,12
7. Inducción	0,05	4	0,2
8. Fuerza de ventas	0,08	3	0,24
9. Acceso a capital cuando lo requiere	0,08	4	0,32
10. Rentabilidad retorno de la inversión	0,08	4	0,32
11. Buen nivel de recuperación de cartera	0,09	4	0,36
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Sistema de toma de decisiones	0,05	1	0,05
2. Recursos físicos y tecnológicos	0,08	2	0,16
3. Capacitación	0,05	1	0,05
4. Oportunidad de asensos	0,04	2	0,08
5. Portafolio de servicios reducido	0,06	1	0,06
6. Estrategias de mercadeo débiles	0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,57</b>

1= Debilidad mayor

2= Debilidad menor

3= Fortaleza menor

4= Fortaleza mayor

## **6.2 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO**

Una vez analizados los factores claves para la Evaluación del Factor Interno se llegó a un resultado ponderado total de 2.97, señalando que la empresa se encuentra por encima del promedio de la posición estratégica interna global, teniendo como fortalezas la evaluación de gestión, la rapidez en la respuesta al cliente, el talento humano competente, buen nivel de recuperación de cartera, entre otras. Entre las debilidades más significativas están el sistema de toma de decisiones, la escasa capacitación, el portafolio e servicios reducido y las estrategias de mercado débiles.

## **6.3 LISTADO DOFA**

### **OPORTUNIDADES**

- Inestabilidad en las tasas de interés
- Evolución de la población
- Composición de la población
- Telecomunicaciones
- Cultura del cumplimiento en las obligaciones
- Lealtad del usuario

### **AMENAZAS**

- Distribución de los ingresos de la población
- Crecimiento índice de desempleo
- Creación de nuevos impuestos
- Rápida obsolescencia de equipos y software

### **FORTALEZAS**

- Comunicación y control gerencial
- Evaluación de gestión
- Rapidez en la respuesta al cliente
- Alta productividad
- Talento humano competente
- Estabilidad laboral
- Inducción
- Fuerza de ventas
- Acceso a capital cuando lo requiere
- Rentabilidad retorno de la inversión
- Buen nivel de recuperación de cartera

### **DEBILIDADES**

- Sistema de toma de decisiones

- Recursos físicos y tecnológicos
- Capacitación
- Oportunidad de ascensos
- Portafolio de productos reducido
- Estrategias de mercadeo débiles

#### 6.4 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DOFA

Con base en las matrices de evaluación del Factor Interno (EFI), de evaluación de Factor Externo (EFE) y el Perfil Competitivo (PC), se hace una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis, relacionando oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de tal manera que se minimicen las amenazas y se contrarresten las debilidades aprovechando las fortalezas. Este análisis originó un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la Fundación Mundo Mujer.

**Cuadro 32. Matriz DOFA**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	1. Comunicación y control. 2. Evaluación de gestión. 3. Rapidez en la respuesta. 4. Alta productividad. 5. Talento humano competente 6. Fuerza de ventas. 7. Acceso a capital. 8. Rentabilidad. 9. Recuperación de cartera. 10. Inducción. 11. Estabilidad laboral	1. Toma de decisiones. 2. Recursos físicos y tecnológicos. 3. Capacitación. 4. Oportunidad de ascensos. 5. Portafolio de productos. 6. Estrategias de mercadeo débiles.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
1. Inestabilidad de las tasas de interés. 2. Evolución de la población. 3. Composición de la población. 4. Telecomunicaciones. 5. Alta cultura del ahorro. 6. Lealtad del usuario.	1. Penetración en el mercado a través de campañas publicitarias agresivas (F4, F5, F6, F7, O2, O3, O6) 2. Desarrollo del mercado: cobertura del mercado a diferentes regiones del departamento (F4, F5, F6, F7, O2, O3). 3. Mejorar la posición competitiva dando a conocer la eficiencia en velocidad de respuesta (F3, F6, F7, F8, F10, O1, O3, O5, O6)	1. Desarrollar nuevas líneas de crédito buscando ampliar el portafolio de productos (D5, D6, O2, O3, O5, O6) 2. Ampliar las instalaciones físicas (D2, O6). 3. Diseñar programas promocionales que logren mantener satisfecho actual y atraiga nuevos clientes (D6, O5, O6). 4. Diseñar un programa de capacitación periódico para el cliente interno aprovechando las nuevas tecnologías y comunicaciones ( D3, O4)
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
1. Distribución de los ingresos de la población. 2. Crecimiento índice de desempleo. 3. Creación de nuevos impuestos. 4. Rápida obsolescencia de equipos y software.	1. Incrementar la publicidad local de la Fundación en la ciudad (F1, A4). 2. Apertura de una agencia en la ciudad de Ipiales (F7, F8, F10, A1, A2)	1. Desarrollo de un programa publicitario para mejorar la imagen de la empresa (D3, D4, D6, A3, A5). 2. Actualizar la tecnología de la empresa (D2, A4)

## **7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

### **7.1 VISION**

Ser reconocida como una empresa líder en el sector microempresarial del Departamento de Nariño, en la colocación de créditos, innovando productos y ampliando mercados para que la Fundación sea una compañía completa con un servicio integral, en busca de la satisfacción total del cliente.

Lograremos este reconocimiento con el mejor talento humano, con una organización ágil, flexible y con capacidad de respuesta oportuna frente a los cambios.

Para construir la misión de la FUNDACION se recurrirá al siguiente cuadro. (Ver cuadro 33)

### **7.2 MISION**

Nuestro negocio es proporcionar soluciones únicas, seguras, eficientes y rápidas a través del otorgamiento de créditos, buscando satisfacer permanentemente las necesidades de nuestros clientes dentro del marco de sus principios y valores, propiciando a través de su actividad la prosperidad de la institución, de sus colaboradores y de la sociedad.

Somos una empresa eficiente, dinámica, emprendedora y flexible que cuenta con talento humano competente para brindar servicios de calidad.

### **7.3 OBJETIVOS CORPORATIVOS**

- Cumplir con la Misión, Visión y Valores de la empresa, de una manera eficiente, buscando siempre el mejoramiento continuo, para ser cada día más competitivos y altamente rentables para la organización y el personal de la Fundación Mundo Mujer.
- Implementar procesos administrativos eficaces que sirvan como guía como desarrollo de la Fundación.
- Mejorar el clima y cultura organizacional buscando generar procesos de empoderamiento organizacional que beneficien a los empleados y a la organización.
- Formular e implementar un Plan Estratégico que se convierta en el marco de referencia de la organización.

**Cuadro 33. Matriz de evaluación de formulación de misión y criterios de evaluación**

<p><b>CLIENTE: Lo configuran</b> hombre y mujeres con deseo de progreso y crecimiento para su familia y negocio.</p> <p><b>SERVICIOS:</b> Crédito para microempresarios, para remodelación de vivienda, para adquisición de vehículo de servicio público y para educación.</p> <p><b>MERCADOS:</b> Hombres y mujeres microempresarios, empleados con ingresos superiores a 1.5 s.m.l.v., personas con casa propia y que tengan capacidad de endeudamiento.</p> <p><b>FILOSOFIA:</b> La fundación practica valores como: ética, efectividad, colaboración e idoneidad.</p> <p><b>AUTOCONCEPTO:</b> Somos una empresa eficiente, dinámica, emprendedora y flexible.</p> <p><b>IMAGEN PUBLICA:</b> Ser reconocida como una empresa con una rápida velocidad de respuesta al cliente, competente, seria, confiable, organizada y bien dirigida.</p>	<p><b>EFFECTIVIDAD RECONCILIATORIA:</b> La gente es nuestra principal fortaleza que trabaja en equipo, empoderada a la cual se le ofrece estabilidad laboral, se le reconoce el esfuerzo y el trabajo bien hecho.</p> <p><b>CALIDAD INSPIRADORA:</b> Nuestros clientes son la razón de ser de nuestra empresa y para ellos son todos nuestros esfuerzos.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD SOCIAL:</b> Prestar servicios de calidad, con ética, apoyando a personas con deseos de crecer buscando la satisfacción, bienestar y crecimiento de clientes y socios.</p> <p><b>PREOCUPACION POR SUPERVIVENCIA:</b> Buscar el crecimiento de la empresa a través de la rentabilidad y la innovación permanente de sus productos y procesos.</p>
---	--

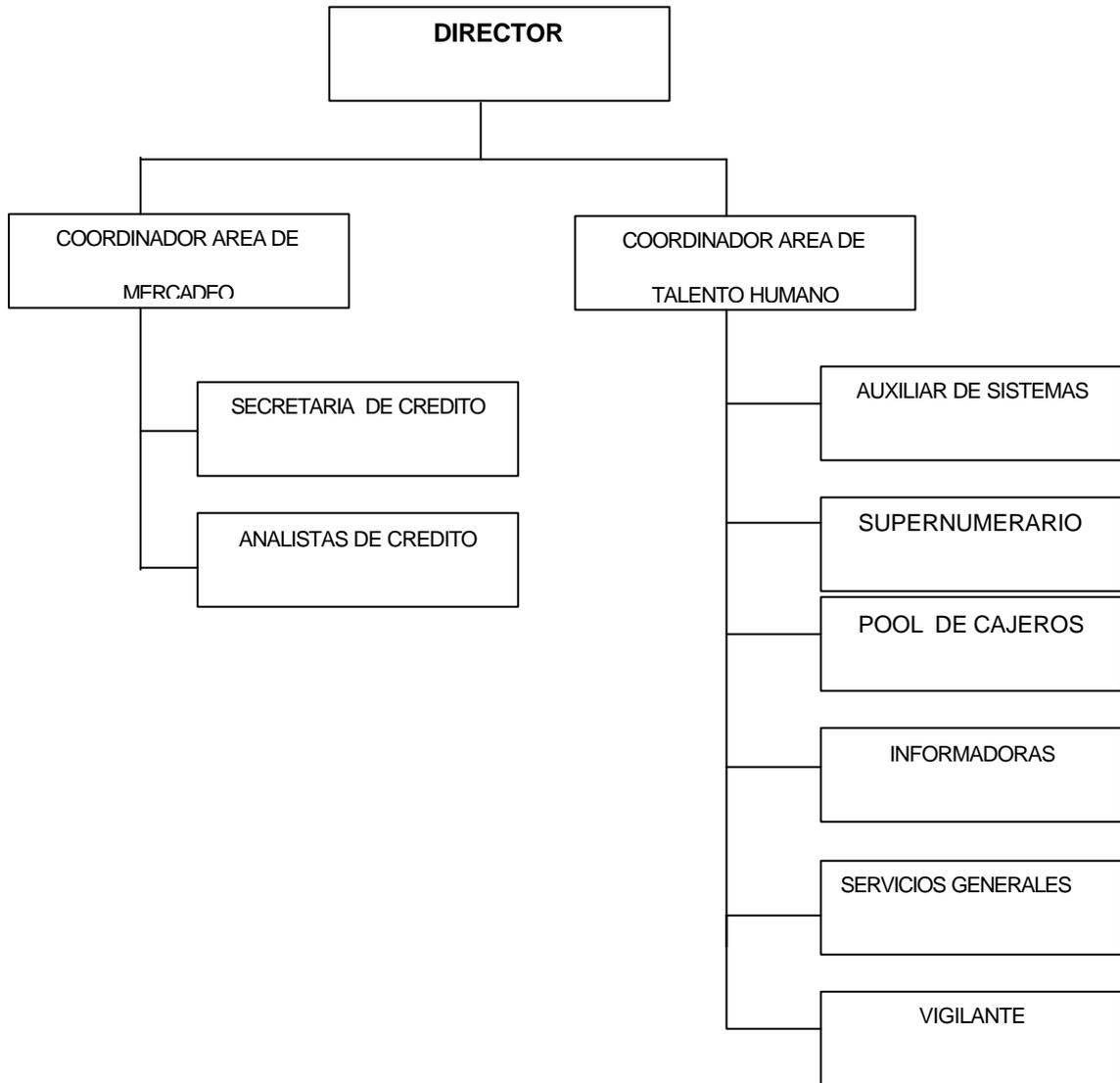
- Aprovechar la tecnología como instrumento generador de competitividad en las diferentes áreas de la organización.
- Impulsar el desarrollo y la diversificación de productos, servicios y mercados.
- Implementar el posicionamiento de la imagen corporativa de la organización.

#### **7.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA**

La estructura organizacional es la forma en la cual se ordenan formalmente las unidades de la organización para lograr de la mejor manera los propósitos institucionales claves, como la visión, misión, la cultura propia, los objetivos y las estrategias.

En la estructura orgánica se resalta la creación del cargo de coordinador de talento humano, la cual debe estar dirigida por el jefe inmediato que es el Director de Agencia; el coordinador se encargará del reclutamiento, selección, inducción, vinculación, promoción y bienestar de los colaboradores como también de coordinar las actividades de los mismos y velar por el cumplimiento de las funciones, deberes y responsabilidades, así como los derechos de cada uno de ellos. Así también es necesario la creación del coordinador de mercadeo que se encargue de las funciones de publicidad, promoción, diseño e implementación de estrategias y evaluación del desempeño. Esta delegación de funciones ayudará a eliminar el problema presentado actualmente en la empresa de sobrecarga de funciones, sobre todo en lo que se refiere al área administrativa y de mercadeo, la cual las desempeña la gerencia (Ver figura 4).

**Figura 4. Organigrama propuesto**



## **8. ANALISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS**

### **8.1 MATRIZ GRUPO CONSULTOR DE BOSTON**

Basados en los tres ejes de la acción comercial: Producto, mercado y competencia, y mediante el análisis del “Portafolio de Sectores Estratégicos” del Boston Consulting Group se puede involucrar simultáneamente información pertinente a los Sectores Estratégicos y la competencia. Los sectores estratégicos o “Unidades Estratégicas de Negocios” están constituidos por grupos homogéneos de productos, bienes o servicios de la organización destinados a un mercado específico, con competidores determinados y para el cual es posible formular una estrategia de manera independiente dentro de la organización.

Para efectuar el análisis cuantitativo y ubicar a cada Unidad Estratégica de Negocio en uno de los cuadrantes se requiere los datos del porcentaje de crecimiento de la demanda en el sector, los valores de participación de la competencia y de la empresa en dicho sector. Desafortunadamente, ni el Departamento Nacional de Estadística DANE ni la Cámara de Comercio de Pasto cuentan con estos valores, por lo cual no es posible realizar el análisis cuantitativo del “Portafolio de Sectores Estratégicos” del Boston Consulting Group; sin embargo, si se puede hacer un análisis basado en las características de cada U.E.N. respecto a su contribución positiva, negativa o nula tanto a la utilidad como al crecimiento de la organización. Con base en lo antes mencionado se puede establecer la posición de cada U.E.N. de la empresa en la figura 5.

El crédito microempresarial es un producto vaca lechera, se encuentra ubicado en el cuadrante III. Estos productos poseen una proporción relativamente alta del mercado, sin embargo compiten en un sector de bajo crecimiento. Esta unidad de negocio se administra de tal manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del producto y la diversificación concéntrica pueden ser estrategias efectivas para las vacas lecheras.

Productos interrogantes: Crédito de remodelación de vivienda.

Los productos ubicados en este cuadrante se considera que contribuirán de manera importante a corto plazo en el crecimiento de la empresa, pues generan mayor cobertura del mercado, pero no generarán mayores utilidades por lo menos en dicho plazo.

Estos productos deben ser fortalecidos mediante estrategias de desarrollo de mercado y penetración en el mercado.

**Figura 5. Matriz del Grupo Consultor de Boston**



## 8.2 MATRIZ PEEA

Esta matriz se utiliza para determinar, que tipo de estrategias requiere la empresa: Agresivas, Conservadoras, Defensivas y Competitivas.

Los ejes de esta Matriz son: La dimensión interna compuesta por la Fortaleza Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC), y la dimensión externa compuesta por Estabilidad Ambiental (EA) y fortaleza de la Industria (FI).

Para la construcción de esta Matriz se asigna un valor numérico para la Fortaleza Financiera (FF) y Fortaleza de la Industria (FI) que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor), a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para la Estabilidad Ambiental (EA) y la Ventaja Competitiva (VC) se asigna un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor) a cada una de las variables que comprendan estas dimensiones.

Se calcula un resultado promedio para FF, VC, FI y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluidas en la respectiva dimensión.

Posteriormente se procede a marcar los resultados promedios para FF, VC, FI y EA en el eje correspondiente en la Matriz PEEA, se suman los resultados sobre el eje X (horizontal) y se marca el punto resultante sobre el eje X; igualmente con el eje Y. Finalmente se marca la intersección del nuevo punto XY y desde el origen de la Matriz PEEA se traza un vector que pase por el punto de intersección. Dicho vector muestra el tipo de estrategias, si este se localiza en el cuadrante I se recomiendan estrategias agresivas, en el cuadrante II estrategias conservadores, en el cuadrante III estrategias defensivas y en cudrante IV estrategias de tipo competitivo.

### FUERZA FINANCIERA

1. Autonomía financiera	6
2. Liquidez	6
3. Rotación de cartera	4
4. Capital de trabajo	5
5. Capacidad de endeudamiento	<u>4</u>
	5

### VENTAJA COMPETITIVA

1. Tasas de interés bajas	-2
2. Atención al cliente	-2
3. Rapidez en el otorgamiento del crédito	-1
4. Lealtad de los clientes	<u>-2</u>
	-1.6

## ESTABILIDAD DEL AMBIENTE

1. Elasticidad de la demanda	-3
2. Barreras de entrada	-2
3. Inflación	-4
4. Presión competitiva	-3
5. Tasas de cambio	<u>-4</u>
	-3.2

## FUERZA DE LA INDUSTRIA

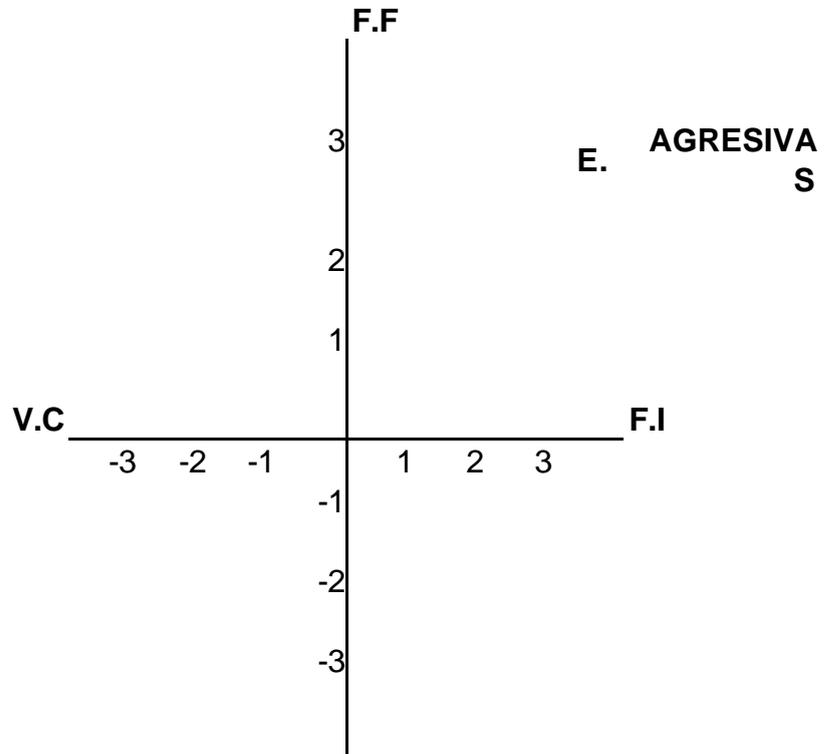
1. Oligopolio	4
2. Conocimientos tecnológicos	3
3. Potencial de crecimiento	3
4. Acceso a las comunicaciones	3
5. Sistemas de información	<u>4</u>
	3.4

EJE X: VC + FI:  $-1.6 + 3.4 = 1.8$

EJE Y: EA + FF:  $-3.2 + 5 = 1.8$

VECTOR: (1.8, 1.8)

**Figura 6. Matriz PEEA**



## E.A

La Fundación Mundo Mujer se ubica en el cuadrante I según la Matriz PEEA es decir, la empresa es financieramente fuerte la cual ha obtenido ventajas competitivas importantes en una industria estable y creciente.

Las empresas que se ubican en este cuadrante deben utilizar estrategias agresivas como desarrollo en el mercado, diversificación concéntrica, penetración en el mercado y estrategias integrativas.

### 8.3 MATRIZ I-E

La Matriz Interna – Externa busca involucrar la información que se obtiene mediante el análisis interno de la organización y el análisis del macroambiente, los cuales se encuentran representados en las matrices MEFI y MEFE respectivamente. La matriz I – E se basa en dos dimensiones claves: los resultados totales ponderados de factor interno, los cuales se grafican en el eje X y los resultados totales ponderados de factor externo, que se grafican en el eje Y.

A continuación se ilustra la descripción de la matriz I – E propuesta por Fred David en su libro “La Gerencia Estratégica” entre las páginas 205 y 207.

Los resultados totales ponderados que surgen de las divisiones permiten la construcción de una matriz interna – externa a nivel empresarial. Sobre el eje X de la matriz I - E, un resultado total ponderado de 1,0 a 1,99 representa una posición interna débil, de 2,0 a 2,99 se lo considera promedio y de 3,0 a 4,0 se lo considera fuerte. En forma similar, en el eje Y un resultado total ponderado de evaluación de factor externo de 1,0 a 1,99 es considerado bajo, de 2,0 a 2,99 mediano y de 3,0 a 4,0 alto.

La matriz I – E puede dividirse en tres regiones con diferentes significados estratégicos:

- “Crezca y desarrollese”. Corresponde a las divisiones que caen en las casillas I, II o IV. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto) o integrativas (integración hacia atrás, hacia delante y horizontal) pueden ser especialmente adecuadas para estas divisiones.
- “Resista”. Corresponde a las divisiones que se pueden ubicar en las casillas III, V, VII, la penetración en el mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias que con frecuencia se usan para este tipo de divisiones.
- “Coseche o Elimine”. Se aplican a las divisiones que se ubican en las casillas VI, VIII, IX. Las organizaciones exitosas pueden lograr un portafolio de negocios que quede localizado en o alrededor de la casilla I en la matriz IE.

**Figura 7. Matriz I - E**

		FUERTE	PROMEDIO	DEBIL	
		4.0	3.0	2.0	1.0
EFE	ALTO				
	MEDIO		V		
	BAJO				
					EFI

El resultado de la Matriz de Evaluación de Factores Externos para la Fundación Mundo Mujer es de 2.8 y de la Matriz de Evaluación de Factores Internos es de 2.97. Al ubicar los factores en la Matriz I-E, tenemos que la empresa se encuentra en la casilla V, donde sus factores tanto internos como externos están en un nivel medio y promedio respectivamente.

Al encontrarse la empresa en esta casilla (V) se pueden implementar estrategias de resista como:

- Penetración en el mercado: Que consiste en buscar mayor participación en el mercado para productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo y siendo más eficiente.
- Desarrollo del mercado: Es la introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas.
- Desarrollo del producto: Buscar mayores ventas desarrollando nuevos productos para clientes actuales.

#### **8.4 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA**

La Matriz de la Gran Estrategia se ha vuelto una herramienta popular para la formulación de estrategias empresariales. En efecto, todas las organizaciones pueden estar ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la

Matriz de La Gran Estrategia, así como también cada una de las divisiones o unidades de negocio de una firma.

Esta Matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: Posición competitiva y crecimiento del mercado; Los cuadrantes que componen la matriz de la Gran Estrategia, especifican estrategias adecuadas para una gran organización así:

El primer cuadrante invita a crecer, la firma que se ubica en este cuadrante puede darse el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchos campos, puede asumir riesgos de manera agresiva cuando lo considere necesario.

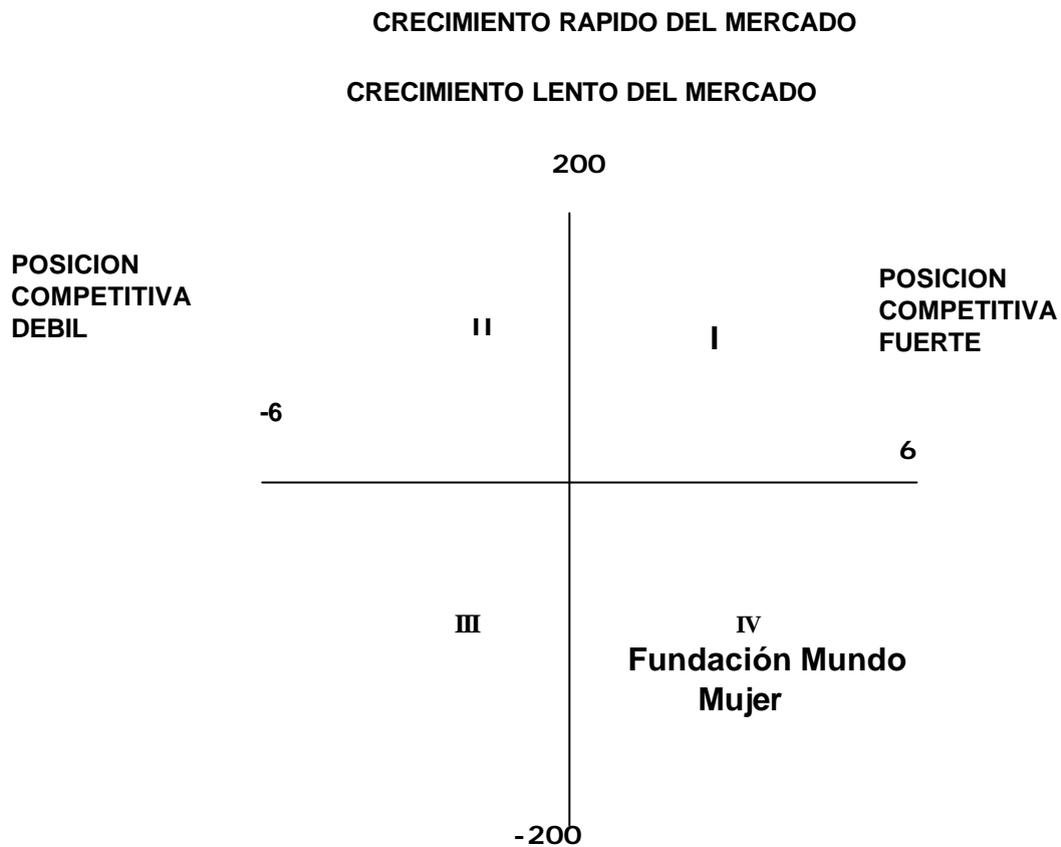
El segundo cuadrante invita a buscar posibilidades para aumentar la competitividad, en este cuadrante la empresa necesita evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado ya que a pesar de que el mercado crece rápidamente, la empresa es incapaz de competir efectivamente; se requiere determinar la razón de ineffectividad de la misma y la mejor forma de mejorar su posición competitiva.

Las organizaciones que se encuentran en el tercer cuadrante compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil, es decir, invita a reducir o eliminar.

Finalmente las empresas del cuarto cuadrante poseen una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento. Estas empresas poseen la fortaleza suficiente para lanzarse a programas de diversificación ya que los niveles de ingreso o de efectivo que obtienen son altos y sin embargo tienen capacidades limitadas de crecimiento interno.

Sobre el eje de las X se ubica la estimación de la posición competitiva que puede ser débil o fuerte, y sobre el eje de las Y se ubica el crecimiento de ingresos o el crecimiento de mercados que puede ser rápido o lento.

**Figura 8. Matriz de la Gran Estrategia**

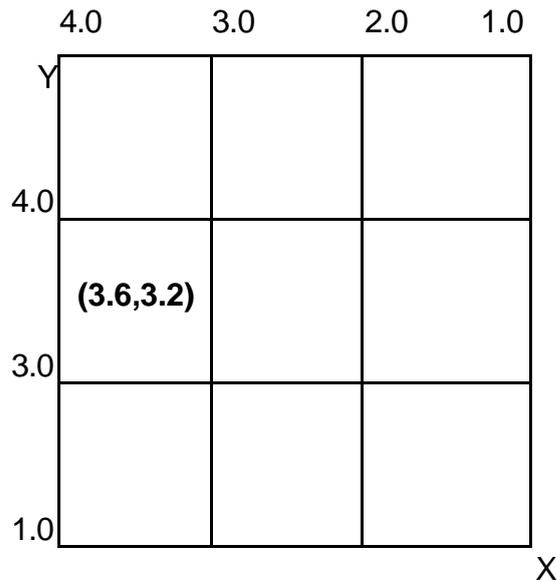


La fundación se encuentra ubicada en el cuadrante IV, posee una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento. Estas empresas poseen la fortaleza suficiente para lanzarse a programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras, las estrategias más adecuadas para esta organización son: Estrategias concéntricas, horizontales o de diversificación.

**8.5 MATRIZ DE POLITICA DIRECCIONAL**

EJE X: FORTALEZA COMPETITIVA: 3.2

EJE Y: GRADO DE ATRACTIVIDAD DEL MERCADO: 3.6



#### VARIABLES

#### CALIFICACION

1. Número de microempresarios en la región		4
2. Competidores que ofrecen el mismo crédito o sustitutos	2	
3. Rentabilidad retorno de la inversión		4
4. Nivel de recuperación de cartera		4
5. Barreras de entrada		4
	3.6	<u>4</u>

Analizando la Matriz de Política Direccional, observamos que la Fundación Mundo Mujer se encuentra en el cuadrante IV con un grado de atractividad del mercado medio y una fortaleza competitiva alta por lo que se recomienda estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de productos, del mercado y diversificación.

#### 8.6 MATRIZ DE SEGMENTACION

La Matriz de Segmentación de manera sencilla facilita a la empresa el reconocimiento de su portafolio de servicios o productos de sus clientes actuales, el reconocimiento de nuevos clientes o clientes potenciales para los servicios tradicionales y la identificación de futuros clientes para los servicios nuevos o por ofrecer en la organización.

**Cuadro 34. Matriz de segmentación**

EMPRESA FUNDACION MUNDO MUJER SEGMENTACION		PRODUCTOS ORIGINALES TRADICIONALES		PRODUCTOS NUEVOS	
		CREDITO EMPRESARIAL	CREDITO REMODELACION VIVIENDA	PARA COMPRA DE VEHICULO SERVICIO PUB	PARA EDUCACION
MERCADOS ORIGINALES	Empresarios (20 - 60 años) estratos 2, 3 y 4				
	Empleados (20 - 60 años) con salario superior a 1,5 smlv que tenga casa propia				
MERCADOS NUEVOS	Personas (20 - 60 años) con ingresos superiores a 4 smlv.				
	Estudiantes (11 - 60 años) de estratos 2, 3 y 4				
	Ibiales				
	Ecuador				

**Cuadro 35. Matriz ANSOFF**

MERCADOS NUEVOS	NUEVO PRODUCTO – NUEVO MERCADO		NUEVO PRODUCTO – NUEVO MERCADO	
	DESARROLLO DE MERCADO		DIVERSIFICACION	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresarial</li> <li>• Remodelación de vivienda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ipiales</li> <li>• Ecuador</li> <li>• Ipiales</li> <li>• Ecuador</li> <li>• Personas con ingresos superiores a 4 s.m.l.v. de 20 a 60 años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédito para compra de vehículo de servicio público.</li> <li>• Crédito estudiantil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ipiales</li> <li>• Ecuador</li> <li>• Personas con ingresos superiores a 4 s.m.m.l.v.</li> <li>• Pasto</li> <li>• Ipiales</li> <li>• Ecuador</li> <li>• Estudiantes de estratos 2-3-4.</li> <li>• Personas con ingresos superiores a 4 s.m.m.l.v.</li> </ul>
MERCADOS ORIGINALES tradicionales	MISMO PRODUCTO – MISMO		NUEVO PRODUCTO – MISMO MERCADO	
	PENETRACION DEL MERCADO		DESARROLLO DE PRODUCTO	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresarial</li> <li>• Remodelación de vivienda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Microempresarios de estratos 2-3 y 4.</li> <li>• Empleados con ingresos de más de 1.5 s.m.l.v.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédito para compra de vehículo de servicio público.</li> <li>• Crédito estudiantil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Microempresarios de estrato 2-3 y 4.</li> <li>• Personas empleadas que devenguen más de 1.5 s.m.m.l.v.</li> </ul>
	PRODUCTOS ORIGINALES TRADICIONALES		PRODUCTOS NUEVOS	

## 8.7 ESTRATEGIAS

Con base en los resultados obtenidos con la Matriz de segmentación y la Matriz de Ansoff se puede determinar cuatro tipos básicos de estrategias que forman parte de las estrategias intensivas y de diversificación. Las estrategias intensivas se basan en un esfuerzo de la organización por mejorar su posición competitiva basándose en los productos existentes y las estrategias de diversificación hacen énfasis en la introducción de nuevos productos o servicios.

Las estrategias identificadas son:

- **Desarrollo de mercado: (mismo producto – nuevo mercado)**

La Estrategia de Desarrollo del mercado se refiere a la introducción de los servicios existentes en otro tipo de mercados.

La Fundación Mundo Mujer por medio de esta estrategia pretende llegar a mercados nuevos como: personas con ingresos superiores a cuatro salarios mínimos legales vigentes, ingresar a la ciudad de Ipiales y posteriormente internacionalizarse hacia el Ecuador.

- **Penetración en el Mercado: (mismo producto – mismo mercado)**

Esta estrategia busca aumentar la participación del mercado con los productos, bienes o servicios existentes en los mercados actuales mediante mayores esfuerzos de mercadeo.

Para el desarrollo de esta estrategia la Fundación deberá invertir en medios de comunicación masivos que permitan dar a conocer la empresa y sus productos para lograr un mayor posicionamiento; implementar un programa de motivación a los clientes actuales por medio de sorteos y premios para lograr mayor lealtad y satisfacción del cliente.

- **Desarrollo de Producto: (nuevo producto – mismo mercado)**

La estrategia para desarrollo del producto pretende incrementar las ventas de un servicio existente mediante una modificación o mejoría del mismo.

A través de la creación de los créditos para educación y adquisición de vehículo de servicio público, la empresa ampliará su portafolio de productos con el fin de incrementar sus ventas y rentabilidad, además de brindar mayores servicios a la comunidad.

- **Diversificación: (nuevo producto – nuevo mercado)**

Añadir nuevos productos o servicios pero relacionados.

La estrategia corresponde a una diversificación concéntrica puesto que busca la adición de un nuevo servicio relacionado con el que hacer de la empresa, dichos productos son: crédito para compra de vehículo de servicio público par personas con ingresos superiores a 4 smlv. Tanto para Pasto como para Ipiales y a largo plazo cuando se ingrese al Ecuador. El crédito estudiantil a personas que deseen estudiar bien sea para bachillerato, universidad y postgrado.

## 9. PLAN DE ACCION

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLES
1. Mejorar el posicionamiento de La Fundación Mundo Mujer a partir del primer semestre del 2004 en la Ciudad de Pasto.	- Dar a conocer las ventajas competitivas de la fundación y su portafolio de productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar la Publicidad corporativa de la Fundación en la Ciudad de Pasto.</li> <li>- Participar en eventos importantes de la ciudad que permitan conocer la empresa y sus productos.</li> <li>- Dar a conocer la solidez de la empresa y su situación económica a través de boletines e información en medios locales.</li> </ul>	- Esta estrategia se llevará a cabo a partir de enero del año 2004.	- 8.000.000 mensuales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director agencia.</li> <li>- Coordinador de Mercadeo.</li> </ul>
	- Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escuchar el punto de vista de los clientes atendiendo sus quejas, reclamos y sugerencias.</li> <li>- Ampliar el horario de atención a los clientes para facilitar la cancelación oportuna de los pagos y obtener información de los servicios.</li> <li>- Capacitar al personal para que preste un mejor servicio al cliente desarrollando su labor de la forma más responsable y competente.</li> </ul>	- El tiempo de realización de esta estrategia es permanente	- 1.000.000 mensuales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director de agencia.</li> <li>- Coordinador de mercadeo.</li> <li>- Coordinador de Talento Humano.</li> </ul>

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLES
2. Incrementar la participación de la Fundación en un 10% durante el año 2004.	- Difundir los productos de la empresa buscando nuevos clientes.	- Utilizar mensajes publicitarios que den a conocer los productos de la fundación.	- Primer semestre del año 2004.	- 8.000.000	- Gerencia crédito. - Gerencia financiera. - Director agencia.
	- Introducir el crédito estudiantil y el crédito para adquisición de vehículo de servicio público al portafolio de productos de la fundación.	- Introducir y capacitar al personal de ventas acerca de los nuevos productos. - Dar a conocer estos productos y sus beneficios a los clientes actuales y potenciales. - Difundir los productos en colegios, universidades y empresas.	- Segundo semestre año 2004.	- 500.000.000 (logística). - 10.000.000 (personal).	- Director de agencia.
	- Ofrecer el portafolio de productos de la Fundación a nuevas áreas geográficas.	- Apertura de una nueva agencia en la Ciudad de Ipiales.	- Segundo trimestre de 2004.	- 50.000.000	- Gerencia crédito. - Gerencia financiera

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLES
3. Incrementar las ventas de los productos y servicios de la empresa en la ciudad en un 10% para el año 2004.	- Incrementar el contacto con el cliente	- Establecer el sistema de correo directo para los clientes de la Fundación enviando publicidad, extractos e información general. - Dar importancia a los buenos clientes (preferenciales) teniendo en cuenta fechas especiales. - Motivar a los clientes a través de premios y sorteos.	- La estrategia se realizará a partir del segundo semestre del año 2004	- 4.500.000	- Director Area de Mercadeo.
	-Fortalecer la fuerza de ventas.	- Reforzar la fuerza de ventas con elementos de apoyo y capacitación.	- Años 2004 a 2006.	- 3.000.000	- Director Area de Mercadeo y Personal de ventas (Analistas).
	-Reforzar la confianza de los clientes en los productos y servicios de la empresa.	- Fortalecer el conocimiento de las características, beneficios y ventajas de los productos. - Intensificar la publicidad de la Fundación con sus productos y servicios. - Mantener la competitividad en las tasas de interés.	- El tiempo de realización de esta estrategia es permanente	- El costo para la implementación de esta estrategia ya han sido incluidos en los costos de la estrategia 1	- Director Area de Mercadeo y Personal de ventas (Analistas).

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLES
-----------	------------	-------------	--------	----------	--------------

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLES
4. Capacitar al recurso humano en todos los niveles de la organización.	-Patrocinar programas de promoción social y capacitación de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financiar los cursos de capacitación de los colaboradores.</li> <li>- Apoyar los procesos de aprendizaje otorgando los respectivos permisos en los horarios de trabajo.</li> <li>- Afiliarse a entidades como Acopi, Sena, Acodres, entre otras con el fin de acceder a cursos de capacitación.</li> </ul>	El tiempo que requiere esta estrategia es continuo.	- 700.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director agencia</li> <li>- Coordinador área de talento humano</li> </ul>
5. Adquirir nueva tecnología que permita ofrecer un servicio más eficiente	- Incrementar la productividad en las operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especializar a los colaboradores.</li> <li>- Mejorar la productividad para reducir los costos.</li> <li>- Adquirir software</li> </ul>	A partir del segundo semestre del año 2004	- 20.000.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presidencia</li> <li>- Director agencia</li> <li>- Coordinador área de talento humano</li> </ul>

## 10. INDICADORES DE GESTION

CONCEPTO	ITEM DE CONTROL	ESTANDAR
<b>INDICADORES DE EFICIENCIA</b>		
Participación en el mercado	<u>Ventas totales Fundación Mundo Mujer</u> Ventas totales del sector	25%
Crecimiento de ventas	<u>Ventas actuales-Ventas anteriores</u> Ventas periodo anterior	15%
<b>INDICES DE EQUIDAD</b>		
Ejecución presupuestal en capacitación	<u>Inversión en capacitación</u> Ejecución presupuestal en capacitación	2% de la utilidad
<b>INDICES DE IMPACTO</b>		
Indice de respuesta al mercado	<u>No. De solicitudes recibidas</u> No. De solicitudes atendidas	100%

## **11. DIFUSION DEL PLAN**

Para la correcta ejecución del plan es fundamental obtener la disponibilidad de trabajo y colaboración de todos los miembros de la empresa y esto se logra cuando cada miembro del grupo esté completamente informado sobre los aspectos que contiene el plan. Por lo tanto se deben definir mecanismos que ayuden a la transmisión y difusión del mismo.

En primer lugar se debe divulgar los pormenores del Plan Estratégico, explicando los puntos del mismo y aclarando dudas que los trabajadores tengan sobre su contenido. Se debe asignar las responsabilidades a cada uno de los trabajadores y organizar comités que sirvan de apoyo para la implantación del plan. Es importante definir un cronograma de actividades de estricto cumplimiento que incluya la realización de reuniones periódicas durante los 3 años de gestión del Plan donde se controlen los avances, se corrijan errores, se planteen nuevamente algunas estrategias, objetivos y recursos y se evalúen los resultados con el fin de garantizar la efectividad del Plan Estratégico.

## 12. CONCLUSIONES

- La implementación de una buena Planeación Estratégica permite a la empresa anticiparse al cambio del entorno, es decir, ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro; usando sus fortalezas venciendo sus debilidades aprovechando las oportunidades y eludiendo las amenazas que enfrenta en el medio.
- La Fundación Mundo Mujer cuenta con las herramientas necesarias para fortalecer su posición en el mercado y lograr un crecimiento en cuanto a las ventas, permitiéndole de esta manera una mayor generación de utilidades.
- Con base en el desarrollo de las matrices y en los resultados obtenidos en las mismas, se concluye que La Fundación Mundo Mujer está en capacidad de competir utilizando eficientemente sus recursos e implementando estrategias que le permitan a la empresa mayor participación, crecimiento y rentabilidad.
- Esta herramienta se convierte en un material de apoyo que le permitirá cumplir con los objetivos propuestos en pro del cumplimiento de su misión y visión, además será un mecanismo que le garantice desenvolverse en el ambiente competitivo e imponer acciones efectivas y eficaces para mejorar su situación actual y abrir expectativas buscando siempre su desarrollo y fortalecimiento.

### 13. RECOMENDACIONES

Con base en este trabajo se recomienda a La Fundación Mundo Mujer tener en cuenta los siguientes aspectos.

- Hacer una reestructuración organizacional y administrativa para precisar mejor la existencia y el buen funcionamiento de la empresa.
- Es necesario ampliar las instalaciones físicas de la empresa para lograr mayor comodidad del usuario y de esta manera mejorar el servicio al cliente.
- Sería importante que haya mas autonomía desde el punto de vista administrativo puesto que la centralización disminuye la capacidad creativa y de innovación de todos los colaboradores
- Es importante que la empresa diseñe un programa de capacitación periódica a colaboradores en todas las áreas de la fundación para incrementar la eficiencia y la productividad en las operaciones.
- Aprovechar el alto grado de motivación de los colaboradores para incrementar el sentido de pertenencia de estos hacia la empresa.
- La organización en general en especial sus directivas deben estar permanentemente atentos a los cambios, amenazas y oportunidades del entorno ya que cada vez estas ultimas son más efímeras y pueden ser aprovechadas por gran gama de competidores cada vez más preparados e innovadores.
- Asegurarse de que la misión, visión, y objetivos organizacionales los conozcan todos los colaboradores de la empresa; generando compromiso por parte del personal y de esta manera hacer más fácil la ejecución del plan.
- Intensificar y mejorar la comercialización, promoción y publicidad de los productos para evitar ser desplazados por la competencia y lograr crecer y mejorar su posicionamiento.

## BIBLIOGRAFIA

- ALVAREZ, Jaime SJ. Que es que en Pasto?. Academia Nariñense de Historia. Pasto, 1985
- BETANCOURT, Benjamín. Módulo “Competitividad y Estrategia”. San Juan de Pasto. Universidad de Nariño Especialización en Alta Gerencia VII Promoción. 2003
- BETANCOURT, Benjamín. Módulo “Planeación Estratégica”. San Juan de Pasto. Universidad de Nariño Especialización en Alta Gerencia VII Promoción. 2003
- DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá. Editorial Legis 1994
- DIAZ TERAN, Arturo Fidel. Módulo “Ejecución d Estrategias y Transformación Organizacional”. San Juan de Pasto. Universidad de Nariño Especialización en Alta Gerencia VII Promoción. 2003
- GODSTEIN, Leonardo D. Planeación Estratégica Aplicada. Santafé de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill 2000
- JANNY Castro, José Nicolás. Investigación integral de Mercados: Un Enfoque Operativo. Santafé de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill 1994
- MARTINEZ Betancourt, Jesús. Nariño, realidad y futuros posibles. Pasto: Universidad de Nariño, 2000
- MENDEZ, Carlos. Metodología de la Investigación para ciencias económicas, contables y administrativas. Santafé de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill 1994
- NORMAS TECNICAS ICONTEC (Normas Técnicas Colombianas). Presentación y elaboración de tesis de grado. Santafé de Bogotá 2002
- OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Santafé de Bogotá. Editorial Tercer Mundo 1994
- PATIÑO MORA, Armando. Módulo “Gerencia de Mercadeo”. San Juan de Pasto. Universidad de Nariño Especialización en Alta Gerencia VII Promoción. 2003
- PATIÑO MORA, Armando. Módulo “Gerencia del Talento Humano”. San Juan de Pasto. Universidad de Nariño Especialización en Alta Gerencia VII Promoción. 2003

ROSEMBERG, J.M. Diccionario de Administración y Finanzas. Editorial Océano.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Editorial Norma 1997

STEINER, George A. Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber. México. Editorial Continental 1996

WELLINGTON, Patricia. Como Brindar un Servicio Integral al Cliente. Santafé de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill 1998

# *Anexos*

**ANEXO A :** Encuesta dirigida a colaboradores de la Fundación Mundo Mujer oficina San Juan de Pasto.

**OBJETIVO:** La presente encuesta tiene como finalidad recolectar información útil para la formulación de un Plan Estratégico para la Fundación Mundo Mujer.

1. Hace cuánto tiempo trabaja usted en la Fundación Mundo Mujer?

Menos de un año      De 1 a 2 años      De 2 a 3 años      Más de tres años

2. En su concepto se asegura la satisfacción de los clientes a través de los servicios que presta la Fundación?

Si                      No

3. Conoce usted en que se basa la publicidad y promoción que realiza la Fundación?

Si                      No

4. En su concepto que le hace falta a la Fundación para atraer más clientes?

---

5. Para usted sería importante que la Fundación cuente con un sistema de quejas y sugerencias?

Si                      No

6. Como piensa usted que la Fundación debe motivar al cliente?

Con obsequios y sorteos  
Teniendo en cuenta fechas especiales  
Con buen servicio  
Con mejores instalaciones  
Atendiendo las sugerencias del cliente

7. Cree usted que los productos de la Fundación son suficientes?

Si                      No

8. En su opinión el posicionamiento que tiene la Fundación frente a la competencia es:

Alto                      Medio                      Bajo

9. Piensa que es importante la formulación de un Plan Estratégico para la oficina Pasto?

Si                      No

10. Cuál cree usted que es el mayor competidor de la ciudad en cuanto a:

Colocación de créditos \_\_\_\_\_

Productos \_\_\_\_\_

Instalaciones físicas \_\_\_\_\_

Atención al cliente \_\_\_\_\_

Premios y/o sorteos \_\_\_\_\_

11. Usted como colaborador de la Fundación Mundo Mujer que tan motivado está:

Muy motivado              Motivado              Poco motivado              Desmotivado

12. La remuneración es:

Excelente              Buena              Regular              Mala

13. La labor que usted desempeña en la Fundación es:

Retadora              Interesante              Rutinaria

14. Existe reconocimiento por la labor realizada?

Si                      No

15. Hay oportunidad de ascensos?

Si                      No

16. Le dan permiso para estudiar?

Si                      No

17. Cree usted que la capacitación que se les brinda es suficiente?

Si                      No

18. El trato por parte de su jefe es:

Excelente              Bueno                      Regular                      Malo

19. Por último dos recomendaciones para mejorar el servicio.

---

---

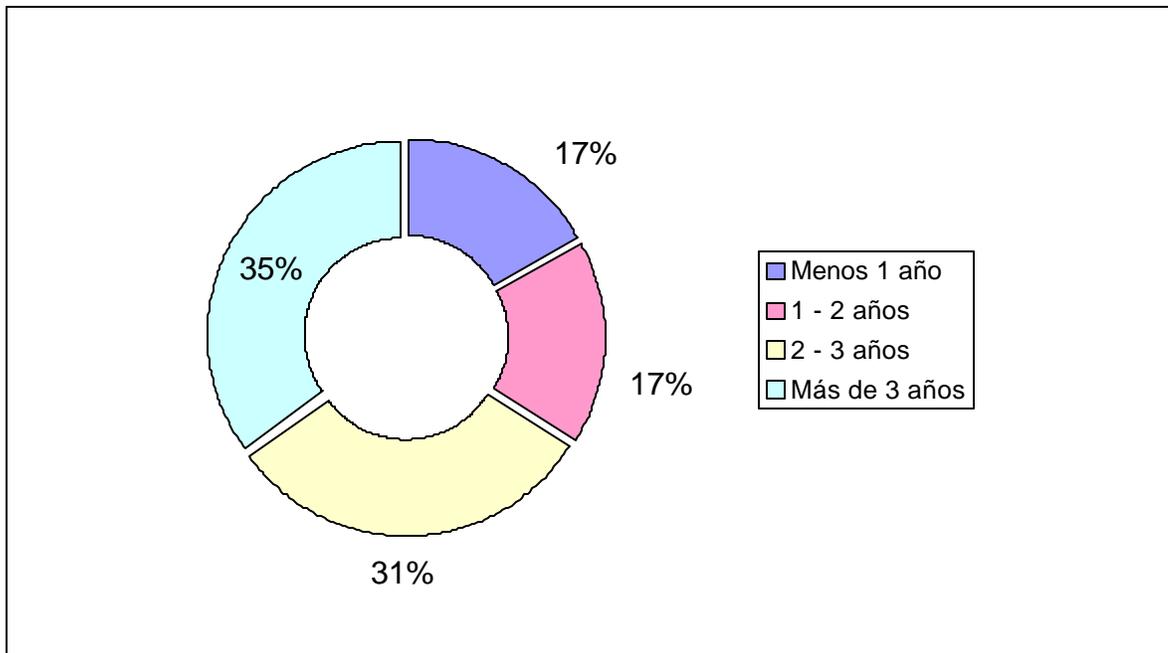
---

**ANEXO B. TABULACION ENCUESTA A COLABORADORES DE LA FUNDACION MUNDO MUJER  
OFICINA SAN JUAN DE PASTO**

**Cuadro 1. Tiempo de vinculación con la empresa.**

OPCION	CANTIDAD	%
Menos de un año	5	17
De 1 a 2 años	5	17
De 2 a 3 años	9	31
Más de 3 años	10	35
Total	29	100

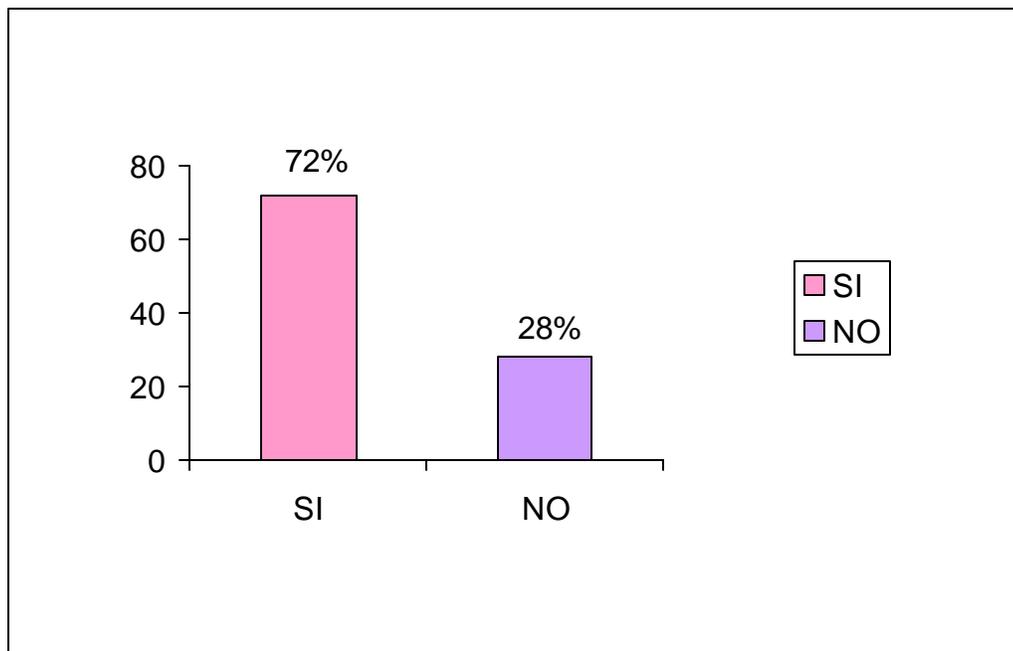
**Figura 1. Tiempo de vinculación con la empresa**



**Cuadro 2. Satisfacción de los clientes según colaboradores.**

OPCION	CANTIDAD	%
Si	21	72
No	8	28
Total	29	100

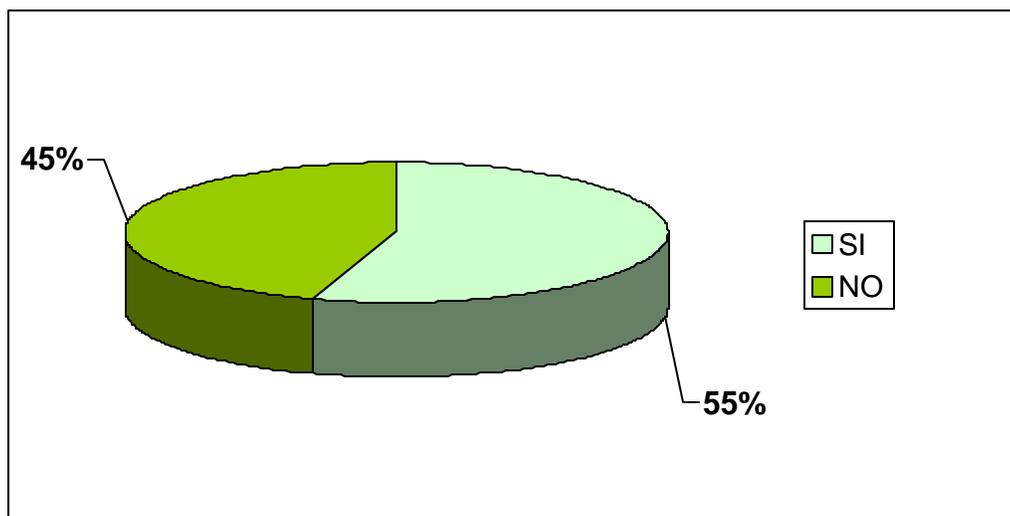
**Figura 2. Satisfacción de los clientes según colaboradores.**



**Cuadro 3. Conocimiento de la publicidad de la Fundación.**

OPCION	CANTIDAD	%
Si	16	55
No	13	45
Total	29	100

**Figura 3. Conocimiento de la publicidad de la Fundación.**



**Cuadro 4. Lo que le hace falta a la Fundación para atraer más clientes.**

OPCION	CANTIDAD	%
Motivar a los clientes	10	34
Hacer frente a la competencia	2	6
Cubrir más mercado	7	24
Mantener el interés en el cliente	5	18
Posicionar la empresa	5	18
Total	29	100

**Cuadro 5. Importancia de un sistema de quejas y sugerencias.**

OPCION	CANTIDAD	%
Si	28	97
No	1	3
Total	29	100

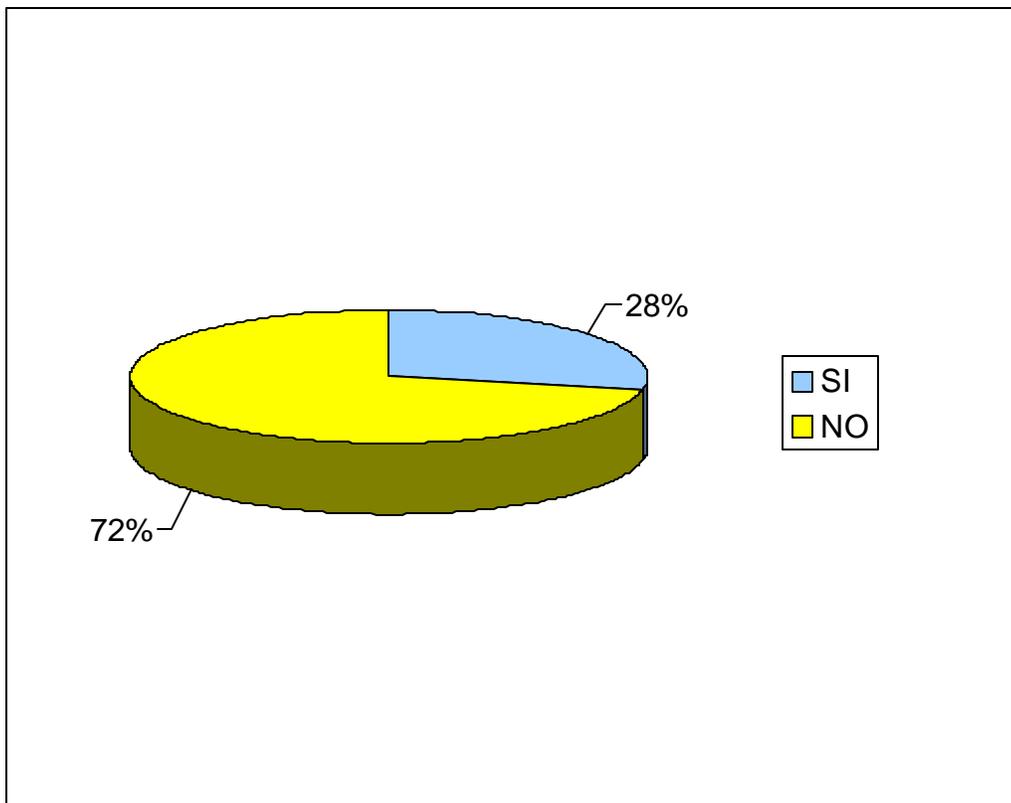
**Cuadro 6. Motivación de la empresa hacia el cliente**

OPCION	CANTIDAD	%
Con obsequios y sorteos	8	27
Con buen servicio	5	18
Con mejores instalaciones	12	42
Atendiendo sugerencias	4	13
Total	29	100

**Cuadro 7. Son suficientes los productos de la empresa**

OPCION	CANTIDAD	%
Si	8	28
No	21	72
Total	29	100

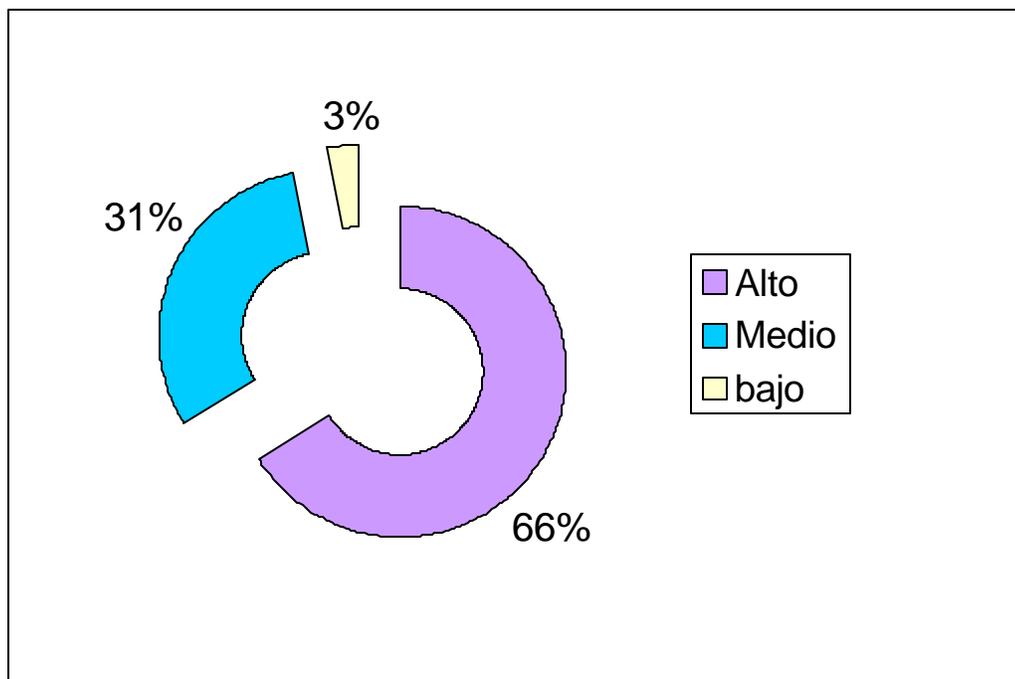
**Figura 4. Son suficientes los productos de la empresa**



**Cuadro 8. Posicionamiento de la empresa frente a la competencia**

OPCION	CANTIDAD	%
Alto	19	66
Medio	9	31
Bajo	1	3
Total	29	100

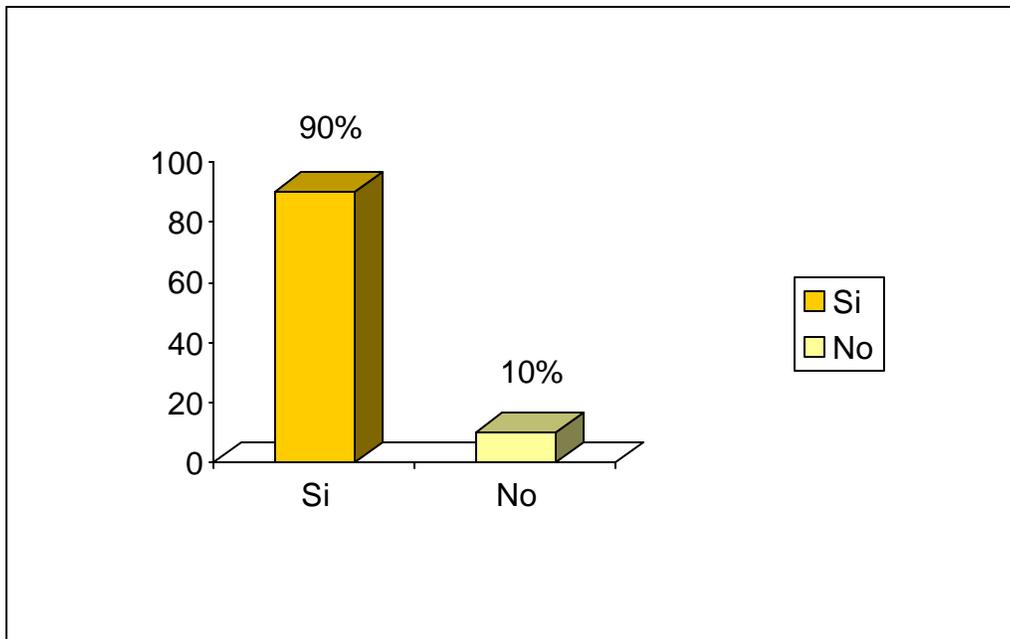
**Figura 5. Posicionamiento de la empresa frente a la competencia**



**Cuadro 9. Importancia de un Plan Estratégico**

OPCION	%	CANTIDAD
Si	90	26
No	10	3
Total	100	29

**Figura 6. Importancia de un Plan Estratégico**



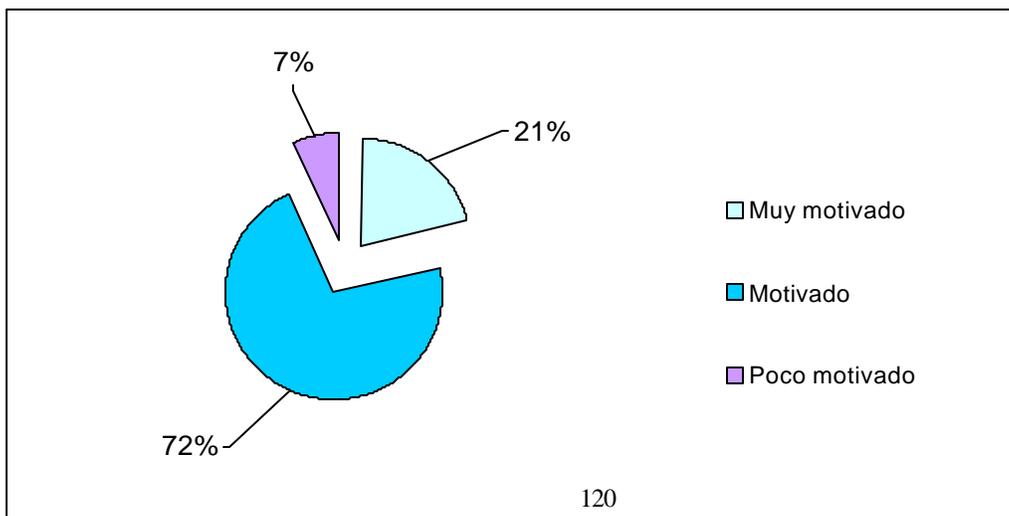
**Cuadro 10. Mayor competidor en:**

OPCION	CONTACTAR		BANCO CAJA SOCIAL		FINAMERICA	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Colocación créditos	2	7	12	41	2	7
Productos	1	3	9	31	3	10
Instalac. físicas	0	0	10	34	6	21
Atención cliente	0	0	9	31	4	14
Premios y/o sorteos	0	0	8	28	3	10

**Cuadro 11. Motivación clientes internos**

OPCION	CANTIDAD	%
Muy motivado	6	21
Motivado	21	72
Poco motivado	2	7
Desmotivado	0	0
Total	29	100

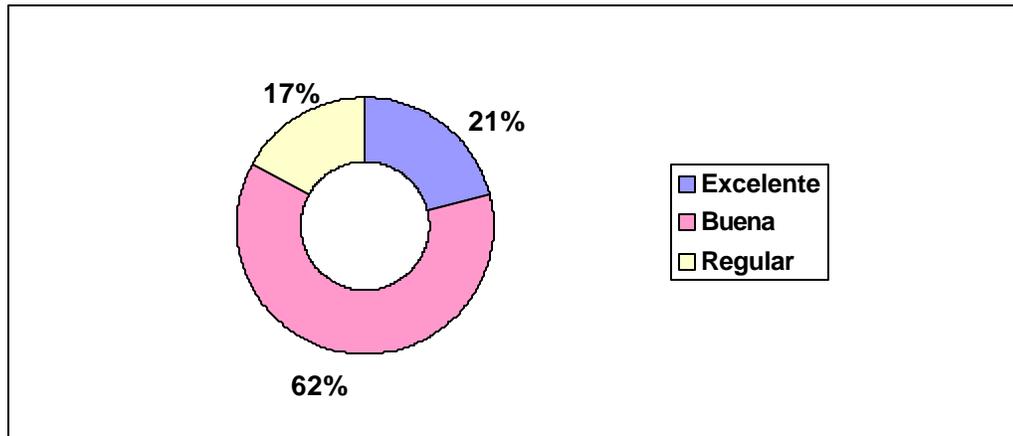
**Figura 7. Motivación clientes internos**



**Cuadro 12. Remuneración colaboradores**

OPCION	CANTIDAD	%
Excelente	6	21
Buena	18	62
Regular	5	17
Mala	0	0
Total	29	100

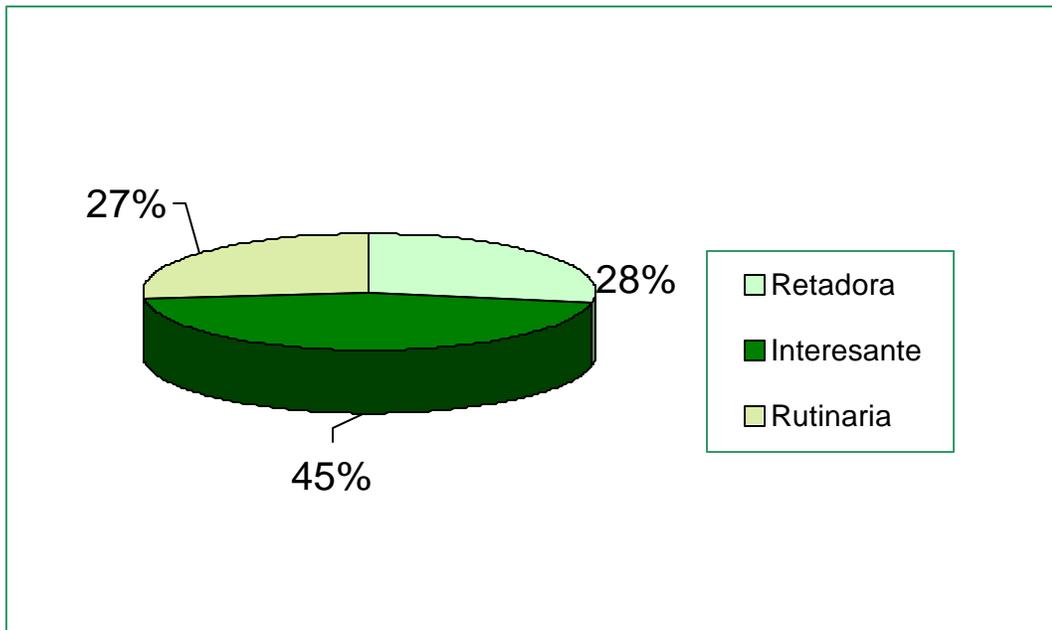
**Figura 8. Remuneración colaboradores**



**Cuadro 13. El trabajo en la empresa es:**

OPCION	CANTIDAD	%
Retador	8	28
Interesante	13	45
Rutinario	8	27
Total	29	100

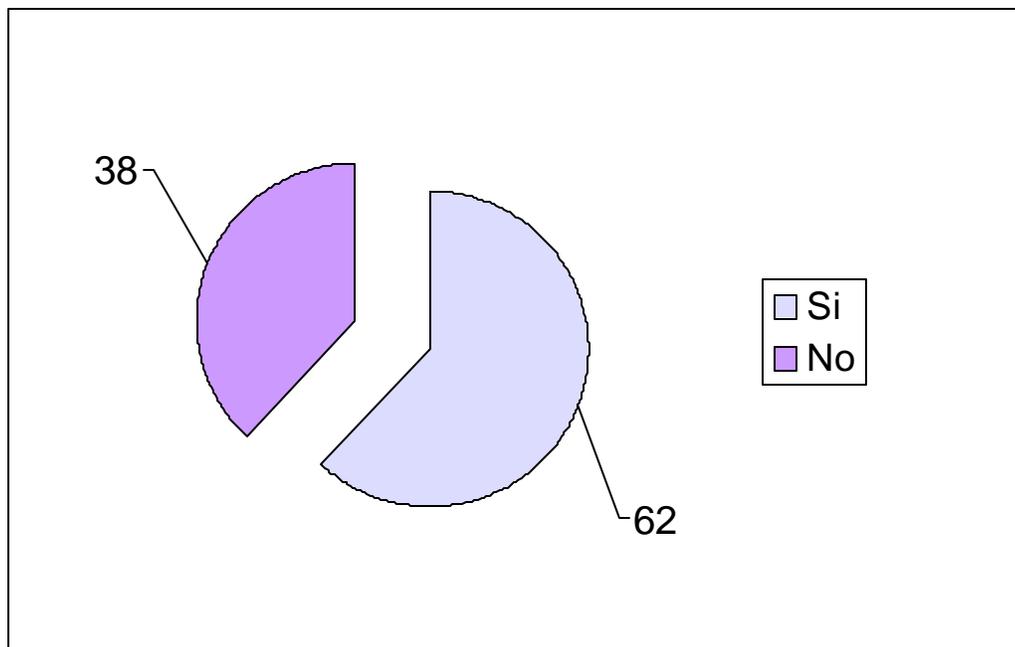
**Figura 9. El trabajo en la empresa es:**



**Cuadro 14. Reconocimiento por la labor realizada**

OPCION	CANTIDAD	%
Si	18	62
No	11	38
Total	29	100

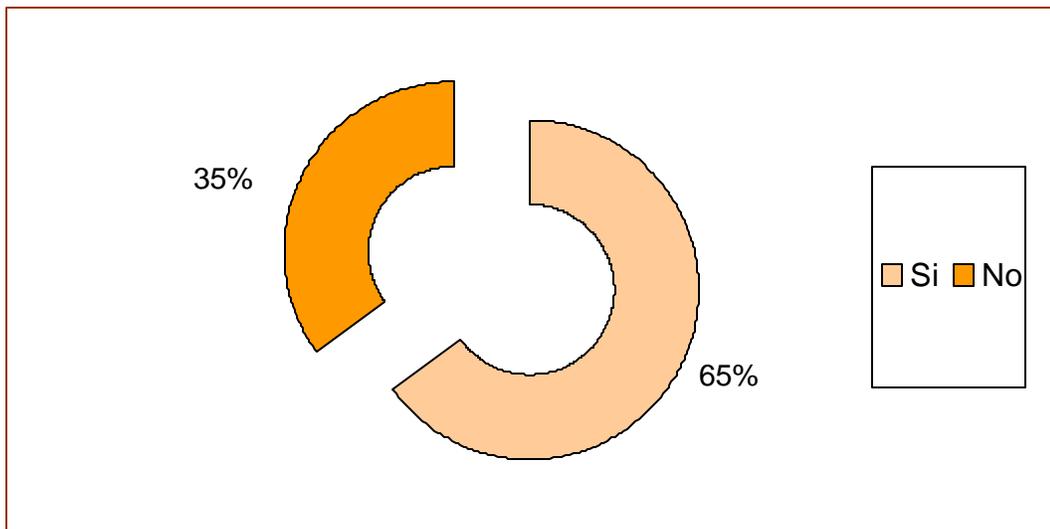
**Figura 10. Reconocimiento por la labor realizada**



**Cuadro 15. Oportunidad de ascensos**

OPCION	CANTIDAD	%
Si	10	35
No	19	65
Total	29	100

**Figura 11. Oportunidad de ascensos**



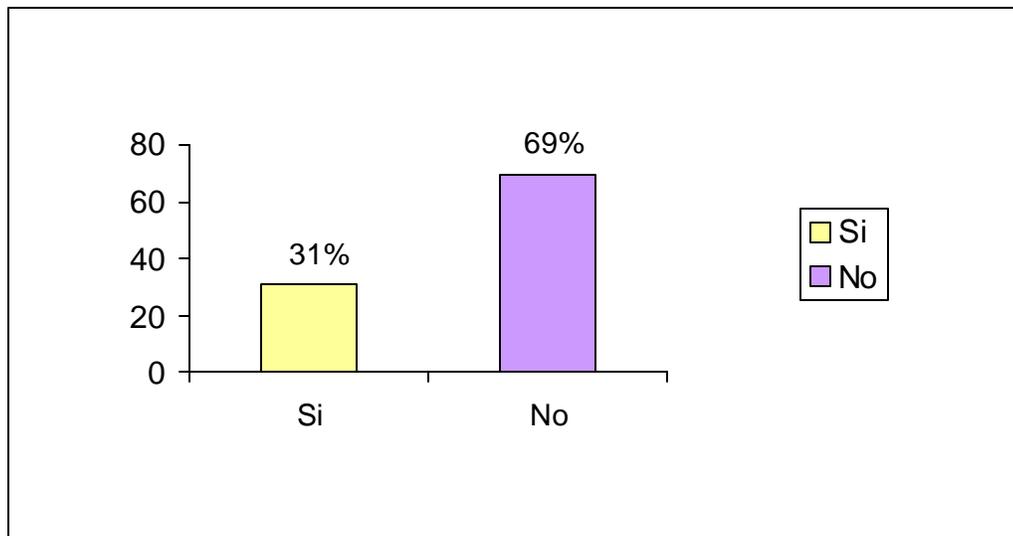
**Cuadro 16. Permiso para estudiar**

OPCION	CANTIDAD	%
Si	18	62
No	11	38
Total	29	100

**Cuadro 17. Capacitación Suficiente**

OPCION	CANTIDAD	%
Si	9	31
No	20	69
Total	29	100

**Figura 12. Capacitación Suficiente**



**Cuadro 18. Trato por parte del jefe**

OPCION	CANTIDAD	%
Excelente	19	65
Bueno	10	35
Regular	0	0
Malo	0	0
Total	14	100

**Cuadro 19. Recomendaciones de los colaboradores para mejorar la empresa**

OPCION	CANTIDAD	%
Mas publicidad	12	41
Motivar al cliente	6	21
Mejorar la planta física	6	21
Cambios tecnológicos	3	10
Más productos	13	45
Más cajeros	9	31
Mayor cobertura	12	41
Contratar personal administrativo	10	35