

Formulación Plan Estratégico FEUIS

**Formulación del plan estratégico del Fondo de Empleados amplio de la Universidad  
Industrial de Santander**

Maira Alejandra Pineda Diaz

Lenis Ximena López Abella

Trabajo de Grado para Optar el título de Ingeniera Industrial

Director

Mg. Javier Eduardo Arias Osorio

Tutora

Gerente. Deisy Jimena Solano Barrios

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2024

## **Dedicatoria**

Principalmente dedico este logro a Dios por cada una de las oportunidades y a su vez dichas adversidades que surgieron en el camino de este aprendizaje profesional, con ello derramar sus bendiciones sobre mí y llenarme de fuerza y sabiduría para lograrlo de principio a fin.

A Janeth y Ramón, mis padres. Este logro no habría sido posible sin su apoyo y amor incondicional que me han brindado en esta trayectoria. Gracias por ser mis pilares y creer en mis capacidades, donde su voz de aliento nunca faltó y fueron el impulso para mis momentos más difíciles.

A Danna, Daniel y Julián, mis hermanos. Quienes con sus palabras de amor y apoyo incondicional han estado para mí en toda esta etapa de mi vida, también ser un ejemplo a seguir para ellos como hermana mayor y transmitirles que con perseverancia y fe todo se puede lograr.

A Blanca y Benito, mis abuelos. Quienes ya no se encuentra en este mundo terrenal, deseaban ver con orgullo este momento, les envié todo mi amor por acompañarme desde el cielo y que vivan este momento con alegría por que logre una de las metas que tanto anhelábamos.

A todos aquellos que me acompañaron en esta trayectoria académica y que me brindaron tiempo, amistad y apoyo incondicional en esta etapa universitaria.

*Maira Alejandra Pineda Diaz*

## Formulación Plan Estratégico FEUIS

Dedico este trabajo a Dios quien me permitió llegar hasta acá, a mis padres y hermanos porque gracias a su apoyo y amor incondicional he llegado hasta aquí y a aquellas personas que durante el camino me apoyaron, aconsejaron y fueron esa voz de aliento para culminar esta etapa de mi vida.

*Lenis Ximena López Abella*

### **Agradecimientos**

A la Universidad Industrial de Santander, expresamos nuestros más sinceros agradecimientos por la oportunidad de pertenecer a esta linda comunidad y contribuir al desarrollo de nuestra formación profesional.

Al director Javier Eduardo Arias Osorio, por su compromiso y dedicación al poner a disposición todo su conocimiento y experiencia para el desarrollo de este proyecto.

Al equipo del Fondo de Empleados amplio de la Universidad Industrial de Santander “FEUIS”, por el tiempo, información y experiencias compartidas para la materialización de este proyecto.

Agradecemos también a todas aquellas personas que nos acompañaron de manera indirecta aportando a que este meta fuera culminado con gran éxito.

## Tabla de Contenido

	Pág.
INTRODUCCIÓN .....	14
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS .....	16
1. OBJETIVOS .....	17
1.1 Objetivo General.....	17
1.2 Objetivos Específicos.....	17
2. CUERPO DEL TRABAJO .....	18
2.1 Marco Referencial.....	18
2.1.1 Marco de antecedentes.....	18
2.1.2 Marco teórico.....	21
2.1.2.1 Planeación estratégica. ....	21
2.1.2.1.1 Planeación. ....	21
2.1.2.1.2 Estrategia.....	21
2.1.2.1.3 Planeación Estratégica. ....	23
2.1.2.2 Análisis del macroentorno.....	25
2.1.2.2.1 Influencia de las empresas en el macroentorno.....	25

## Formulación Plan Estratégico FEUIS

2.1.2.2.2	Análisis PESTEL. ....	26
2.1.2.2.3	Matriz EFE. ....	29
2.1.2.2.4	Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. ....	30
2.1.2.3	Punto de referentes. ....	32
2.1.2.3.1	Matriz Competitiva. ....	33
2.1.2.4	Co-Creación. ....	34
2.1.2.4.1	Metodología SMART. ....	36
2.1.2.5	Balance Score Card. ....	37
2.2	Metodología. ....	38
2.3	Resultados. ....	38
2.3.1	Análisis externo del macroentorno. ....	38
2.3.1.1	Factor Político. ....	39
2.3.1.2	Factor Económico. ....	41
2.3.1.3	Factor Social. ....	44
2.3.1.4	Factor Tecnológico. ....	44
2.3.1.5	Factor Ecológico. ....	47
2.3.1.6	Factor Legal. ....	48

## Formulación Plan Estratégico FEUIS

2.3.1.1.1	Análisis PESTEL.....	51
2.3.1.1.2	Análisis Matriz MEFE.....	54
2.3.2	Análisis externo del microentorno.....	56
2.3.2.1	Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	56
2.3.3	Punto de Referentes.....	59
2.3.3.1	Matriz de Perfil Competitivo.....	59
2.3.4	Talleres de Co-Creación.....	64
2.3.4.1	Tabulación y análisis de las encuestas aplicadas para el diagnóstico de Feuis.....	64
2.3.4.1.1	Encuesta Junta Directiva.....	64
2.3.4.1.2	Encuesta miembros y empleados Feuis.....	69
2.3.5	Propuesta de un sistema de seguimiento del plan estratégico.....	80
2.3.5.1	Balance Score Card.....	80
3.	CONCLUSIONES.....	87
4.	RECOMENDACIONES.....	89
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	91

**Lista de Tablas**

Tabla 1. <i>Cumplimiento de Objetivos</i> .....	16
Tabla 2. <i>Marco de antecedentes</i> .....	18
Tabla 3. <i>Cinco Fuerzas de Porter</i> .....	57
Tabla 4. <i>Cuadro de mando integral</i> .....	81

## Lista de Figuras

Figura 1. <i>Proceso de Dirección Estratégica.</i> .....	24
Figura 2. <i>Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.</i> .....	30
Figura 3. <i>Ruta metodología.</i> .....	38
Figura 4. <i>Matriz PESTEL.</i> .....	53
Figura 5. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos.</i> .....	55
Figura 6. <i>Matriz de Perfil Competitivo.</i> .....	61
Figura 7. <i>Gráfico. Matriz de Perfil Competitivo.</i> .....	63
Figura 8. <i>Gráfico. Ingresos en S.M.LV. De la muestra de la población objeto de estudio.</i> .....	69
Figura 9. <i>Gráfica. Intereses de la muestra de la población objeto de estudio.</i> .....	70
Figura 10. <i>Gráfica. Intereses de la muestra de la población objeto de estudio.</i> .....	71
Figura 11. <i>Gráfica. Actividades de esparcimiento de la muestra de la población objeto de estudio.</i> .....	72
Figura 12. <i>Gráfica. Actividades de esparcimiento de la muestra de la población objeto de estudio.</i> .....	72

## Formulación Plan Estratégico FEUIS

Figura 13. <i>Gráfica. Cambios o mejoras para Feuis de la muestra de la población objeto de estudio.</i> .....	73
Figura 14. <i>Gráfica. Cambios o mejoras para Feuis de la muestra de la población objeto de estudio.</i> .....	74
Figura 15. <i>Gráfica. Lo que más le gusta de Feuis de la muestra de la población objeto de estudio.</i> .....	75
Figura 16. <i>Gráfica. Lo que más le gusta de Feuis de la muestra de la población objeto de estudio.</i> .....	75
Figura 17. <i>Gráfica. Lo que menos le gusta de Feuis de la muestra de la población objeto de estudio.</i> .....	76
Figura 18. <i>Gráfica. Lo que menos le gusta de Feuis de la muestra de la población objeto de estudio.</i> .....	77
Figura 19. <i>Gráfica. Satisfacción del servicio de la muestra de la población objeto de estudio.</i> .....	78
Figura 20. <i>Plan de Acción.</i> .....	85
Figura 21. <i>Mapa estratégico.</i> .....	86

**Lista de Apéndices**

**(Los apéndices están adjuntos y puede visualizarlos en la base de datos de la biblioteca UIS)**

Apéndice A. Acta de Compromiso

Apéndice B. Matriz de Perfil Competitivo

Apéndice C. Cinco Fuerzas de Porter

Apéndice D. PESTEL

Apéndice E. Encuestas

Apéndice F. Bitácoras

Apéndice G. Hoja de vida de los Indicadores

Apéndice H. Carta de Aprobación del proyecto (FEUIS)

## Resumen

**Título:** Formulación del plan estratégico del Fondo de Empleados amplio de la Universidad Industrial de Santander\*

**Autor:** Maira Alejandra Pineda Diaz, Lenis Ximena López Abella\*\*

**Palabras Clave:** Formulación, Estrategia, Plan, Control, Entorno.

### Descripción:

El propósito de este trabajo es identificar estrategias para consolidar el Fondo de Empleados FEUIS, logrando un incremento en el número de afiliados, líneas de crédito y nivel de satisfacción de los asociados, fortaleciendo así la imagen en el mercado y alcanzando la rentabilidad deseada. Metodológicamente, se utilizó un estudio descriptivo que abarca aspectos del contexto externo del Fondo. Se empleó la metodología co-creación y se llevaron a cabo entrevistas a la gerencia y junta directiva de FEUIS con el fin de obtener información de fuentes primarias, y se llevó a cabo una recopilación documental para revisar documentos relevantes al diagnóstico externo y del sector. En cuanto a los hallazgos, el análisis externo del Fondo de Empleados FEUIS revela oportunidades debido al crecimiento económico y las posibilidades de llegar a un amplio número de afiliados dentro de su comunidad. Respecto a sus competidores directos no presenta altas diferencias, lo que le permitirá posicionarse en el mercado llegando a más personas, teniendo servicios orientados a la satisfacción de sus asociados y un buen manejo de fondos, que le llevará a aumentar su capital financiero. Con estos fundamentos, se formularon estrategias que se espera aumenten el margen de rentabilidad y la capacidad financiera.

### **Abstract**

**Title:** Formulation of the Strategic Plan for the Comprehensive Employees' Fund of the Industrial University of Santander\*

**Author:** Maira Alejandra Pineda Diaz, Lenis Ximena López Abella\*\*

**Key Words:** Formulation, Strategy, Plan, Control, Environment.

#### **Description:**

The purpose of this work is to identify strategies to consolidate the FEUIS Employees' Fund, achieving an increase in the number of members, credit lines, and the level of satisfaction of the associates, thereby strengthening its market image and achieving the desired profitability.

Methodologically, a descriptive study was used, covering aspects of the Fund's external context. The co-creation methodology was employed, and interviews were conducted with the management and board of directors of FEUIS to obtain information from primary sources. Additionally, a documentary review was carried out to examine relevant documents for the external and sectoral diagnosis. Regarding the findings, the external analysis of the FEUIS Employees' Fund reveals opportunities due to economic growth and the potential to reach a large number of members within its community. In comparison to its direct competitors, it does not show significant differences, which will allow it to position itself in the market, reaching more people, with services oriented towards the satisfaction of its associates and good fund management, leading to an increase in its financial capital. Based on these fundamentals, strategies were formulated that are expected to increase the profit margin and financial capacity.

---

\* Degree Work

## **Introducción**

Para Colombia los fondos de empleados representan una parte elemental dentro de su desarrollo como país, para lograr una efectiva gestión de una entidad de economía solidaria a la que pertenece Fondo De Empleados Amplio De La Universidad Industrial De Santander (de ahora en adelante FEUIS). De esta forma, resulta necesario contar con un plan estratégico que sostenga información con herramientas apropiadas que faciliten el análisis de la realidad en la que se encuentre la organización, permitiendo el crecimiento, permanencia y continuidad en el sector.

Por tal motivo, en este proyecto surgió el interés de orientar al buen funcionamiento estratégico futuro de la organización, a través de la formulación del plan estratégico para FEUIS, considerando un periodo de cinco años desde el año 2024 hasta el 2028 para consolidar su posicionamiento en el mercado.

A continuación, en la primera parte se aborda la teoría de un plan estratégico, seguido del planteamiento del problema que justifica la carencia y la importancia de abordar un proyecto como ruta estratégica para FEUIS. También, se evidencia un análisis externo del micro y macroentorno, empleando las herramientas del análisis PESTEL, la matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

En la segunda parte, se realiza una revisión global de referentes con el fin de profundizar el rendimiento de los competidores en el mercado, haciendo uso de la herramienta de la matriz

de posición competitiva. Además, se evidencia el diseño, aplicación y tabulación de encuestas para el fondo de empleados, ubicando como protagonistas trabajadores, directivos y afiliados de este y a su vez, se muestra los talleres realizados usando la metodología de co-creación.

Finalmente, se formula el Plan Estratégico de FEUIS, basados en los estudios y análisis del capítulo anteriormente mencionado, seguido de una propuesta de sistema de control estratégico, teniendo en cuenta el modelo del Balance Scorecard, esto permitió controlar la aplicación de estrategias y alcanzar los objetivos establecidos. Por último, se señalan las conclusiones del proyecto en general.

### Cumplimiento de Objetivos

**Tabla 1.**

*Cumplimiento de Objetivos.*

OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
Realizar un análisis externo del Fondo de Empleados amplio de la Universidad industrial de Santander que identifique oportunidades y amenazas del entorno.	Capítulo 1, pág. 38-58
Realizar una revisión de referentes del mercado a nivel local, nacional y global para el Fondo de Empleados amplio de la Universidad industrial de Santander.	Capítulo 2, pág. 59-63
Realizar talleres de co-creación que permitan la formulación participativa del plan estratégico del Fondo de Empleados amplio de la Universidad Industrial de Santander.	Capítulo 3, pág. 64-79
Proponer un sistema de seguimiento mediante indicadores que permita la evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos previamente para el Fondo de Empleados amplio de la Universidad Industrial de Santander.	Capítulo 4, pág. 80-87

## **1. Objetivos**

### **1.1 Objetivo General**

Elaborar el plan estratégico del Fondo de Empleados amplio de la Universidad Industrial de Santander para la mejora de su competitividad.

### **1.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis externo del Fondo de Empleados amplio de la Universidad industrial de Santander que identifique oportunidades y amenazas del entorno.
- Realizar una revisión de referentes del mercado a nivel local, nacional y global para el Fondo de Empleados amplio de la Universidad industrial de Santander.
- Realizar talleres de co-creación que permitan la formulación participativa del plan estratégico del Fondo de Empleados amplio de la Universidad Industrial de Santander.
- Proponer un sistema de seguimiento mediante indicadores que permita la evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos previamente para el Fondo de Empleados amplio de la Universidad Industrial de Santander.

## 2. Cuerpo del Trabajo

### 2.1 Marco Referencial

#### 2.1.1 Marco de antecedentes

##### Tabla 2.

*Marco de antecedentes.*

Antecedentes de trabajos de aplicación en planeación y formulación de plan estratégico		
Autor	Título	Resumen
Umaña (2022)	Plan Estratégico para la Empresa de Calzado el Botín de Andrés	Este trabajo tiene como objetivo generar para la empresa ventajas competitivas, vigencia y sostenibilidad empresarial dentro del mercado local y regional para la empresa de calzado El Botín de Andrés, que a pesar de coincidir con el proyecto que se está desarrollando comparten el objetivo principal, siendo de apoyo en el uso de herramientas que usa para el diagnóstico de la empresa y metodología usada, teniendo como fin preparar a la empresa de variaciones internas y externas del entorno, mejorando la capacidad de respuesta y lograr una optimización de sus recursos, para esto es necesario identificar su estructura organizacional y comunicativa, haciendo uso de herramientas como PESTEL, Análisis de las 5 fuerzas de Porter, Las matrices de

---

		oportunidades y amenazas y el rediseño de misión y visión corporativa, un programa de difusión interna entre otras.
--	--	---

---

Marcos, Concha (2018)	Plan Estratégico para el Fondo de Empleados FEAVANZA: 2019 - 2020	Este trabajo tiene una estrecha relación con el proyecto que se está llevando a cabo, este consiste en el diseño del plan Estratégico para FEAVANZA con el fin de consolidar su posicionamiento en el mercado, empleando metodologías similares para el análisis externo del entorno para el Fondo, además hace uso del modelo Balance Scorecard para el seguimiento y cumplimiento de objetivos con el fin de facilitar la toma de decisiones, identificando estrategias que permitan el crecimiento, sostenibilidad y posición en el mercado, incluyendo el sistema de evaluación.
-----------------------------	---	--

---

Escobar (2019)	Diseño del Plan estratégico para el crecimiento y la competitividad para el fondo de empleados FONDESABA	El sector solidario en el país ha tomado fuerza en los últimos años, esto hace importante este trabajo, ya que cuenta con un gran análisis y contexto del entorno y desarrollo de lo que ha sido la economía solidaria, empleando la matriz DOFA para examinar el contexto interno y externo de la organización, teniendo una visión de la realidad y un mejor análisis de los elementos necesarios para la planeación y direccionamiento estratégico, estableciendo un rumbo, identificando las herramientas, recursos y capacidades para lograr ser competitiva y lograr una posición en el mercado, estableciendo que teniendo el plan estratégico se
-------------------	--	--

---

---

puede determinar la visión de la organización indicando la dirección y finalidad que persigue.

---

Castillo (2018)	<p>Formulación de un plan prospectivo estratégico para el fondo de empleados de AGECOLDEX "FONAGECOLDEX" en un horizonte de futuro al año 2021</p>	<p>Este trabajo presenta un amplio enfoque en su entorno, teniendo en cuenta aspectos como historia y desarrollo del sector solidario, orientando sus estrategias con un sentido cooperativo y dentro del marco de los principios y valores de la economía solidaria, identificando las variables que más caracterizan el estado del Fondo de Empleados con el fin de posicionarse con una empresa que responde de manera óptima a sus asociados satisfaciendo sus necesidades, para este caso no existía un plan estratégico ni objetivos establecidos que definieran la dirección del Fondo de Empleados, identificando su primera necesidad.</p>
--------------------	--	---

---

## **2.1.2 Marco teórico**

### **2.1.2.1 Planeación estratégica.**

**2.1.2.1.1 Planeación.** La planeación hace parte del proceso administrativo que establecen directrices y se definen estrategias para seleccionar alternativas y plan de acción, en función de objetivos y metas económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio, logrando una predicción lo más probable del futuro para generar planes que puedan garantizar el éxito (Rojas y Medina, 2011, p. 15).

Se encuentran diferentes categorías de planificación en donde se puede realizar la parte institucional, global, regional y sectorial. Cubre temporalmente el corto, mediano y largo plazo. De acuerdo con la definición de concepto de Planeación que destacan los autores del libro *Planeación estratégica Fundamentos y Casos* de Miguel David Rojas López y Laura Johana Medina Marín (2011), que “la planeación es importante para el buen funcionamiento de cualquier empresa y es a través de ésta que se pueden establecer los cambios que se presentarán en el futuro, además instaure las medidas que se tomarán para enfrentar dichos cambios” (p. 17).

**2.1.2.1.2 Estrategia.** El diccionario Larousse describe la estrategia como el arte de liderar operaciones militares, además de la capacidad para guiar. Esta definición confirma que el origen del término está en el ámbito militar, haciendo alusión al método para vencer a uno o más adversarios en el terreno de combate. Es sinónimo de rivalidad y competencia (Rojas y Medina, 2011, p. 29).

Kenneth Andrews (según se menciona en Rojas y Medina, 2011) explica que la estrategia se caracteriza por un conjunto de objetivos, intenciones o fines, junto con las directrices y planes fundamentales para lograr dichos fines, presentados de una forma que posibilita determinar a qué se dedica la empresa, o se dedicará, así como la clase de empresa que es o pretende ser.

La estrategia implica competir de forma distinta: realizar acciones que los rivales no ejecutan, o incluso, llevar a cabo lo que son incapaces de hacer. Cada estrategia requiere de un aspecto único que capte la atención de los clientes y cree un beneficio competitivo. La estrategia empresarial ofrece orientación y dirección, no solo acerca de las acciones que se deben emprender, sino también sobre aquellas que se deben evitar. El núcleo de toda estrategia consta de acciones y los movimientos en el mercado que efectúan los administradores para mejorar su posición competitiva respecto de sus competidores (Thompson et al., 2012, p. 6). Las definiciones de estrategia tienen en común cuatro elementos:

- Entorno: factores externos a la empresa a los cuales debe adaptarse. Algunos de estos pueden ser desfavorables (amenazas) y otros beneficiosos (oportunidades).
- Definición de objetivos: la meta principal se denomina misión, que representa el propósito fundamental de la organización.
- Evaluación del contexto: establecer la ubicación de la empresa dentro del entorno y sus recursos disponibles, es decir, realizar un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

- Proyectar cómo aplicar los recursos: con el fin de alcanzar las metas y lograr adecuarse a su ambiente (Rojas y Medina, 2011,p.31).

**2.1.2.1.3 Planeación Estratégica.** La planificación estratégica es el método mediante el cual los líderes organizan sus metas y actividades a lo largo del tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto, el uno como el otro, designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma, que se puede alcanzar uno o varios objetivos (Rojas y Medina, 2011, p. 48) y a su vez es altamente ritualista y formal que se actualiza con una frecuencia de tres a cinco años (Salazar, 2020, p.35).

La formulación de un plan estratégico debe tener cuatro componentes: oportunidad del medio (podría ser de la organización), competencias y recursos (puede ser de la organización), intereses y deseos administrativos (quiere hacer de la organización) y responsabilidades ante la sociedad (tiene que hacer de la organización) (Rojas y Medina, 2011, p. 49), para la realización de dicho plan estratégico se deben responder a los siguientes interrogaste: ¿dónde quieren ir? (horizonte), ¿dónde están hoy? (Diagnostico), ¿dónde quieren estar? (direccionamiento), ¿cómo llegaran? (proyección estratégica) y ¿cómo están llegando? (evaluación o monitoreo estratégico), para llegar a responder estas preguntas se rigen normalmente en seis pasos para la formulación:

- I. Definir el horizonte de tiempo (Rojas y Medina, 2011, p. 69).
- II. Un análisis estratégico del entorno interno de la organización.
- III. Un Diagnóstico estratégico del entorno externo (Rojas y Medina, 2011, p. 51).
- IV. Definir el direccionamiento estratégico que viene siendo la identidad de la empresa.

V. Formular los objetivos funcionales, el plan de acción y las estrategias funcionales (Salazar, 2020, p.35).

VI. Finalmente se implementa un sistema de monitoreo que permitan evaluar el desempeño de la organización para conocer si realmente las estrategias implementadas si están o no funcionando y si son efectivas (Rojas y Medina, 2011, p. 74).

A continuación, la imagen 1 se resume el proceso del Direccionamiento Estratégico de una organización:

**Figura 1.**

*Proceso de Dirección Estratégica.*



Nota. \* Fuente portal web: <http://image.slidesharecdn.com/estrategias-101022164927->

[phpapp01/95/estrategias-12-638.jpg?cb=1422663123](http://image.slidesharecdn.com/estrategias-12-638.jpg?cb=1422663123)

**2.1.2.2 Análisis del macroentorno.** Luis Carlos Palacios en su libro de *Dirección Estratégica* (2016) define el macroentorno como el medio más amplio que incluye a la sociedad, los países, las organizaciones, las empresas, las comunidades, etc. Actúa como un sistema integral que impacta de manera general a todos sus elementos y miembros. Este entorno de factores externos constituye el escenario más extenso en el que se desarrollan todos los sucesos que afectan a las organizaciones (p. 23).

Todas las compañías funcionan dentro de un entorno más amplio que supera con creces el sector específico en el que se desempeñan; el macroentorno consiste en un conjunto de influencias que abarca siete elementos clave: demografía; los valores y modos de vida sociales; aspectos legales, políticos y normativos; ambientales y ecológicos; tecnológicos; el estado general de la economía, y dinámicas globales. Cada uno de estos elementos posee la capacidad de impactar el entorno competitivo y sectorial en el que se mueve la empresa, aunque es probable que algunos ejerzan un impacto mayor que otros. El macro ambiente engloba el contexto ambiental en que se ubica la industria de una compañía. (Thompson et al., 2012, p. 50).

**2.1.2.2.1 Influencia de las empresas en el macroentorno.** Así como los cambios del entorno afectan a la actuación la supervivencia de las compañías, las actividades empresariales ejercen un efecto sobre el contexto que las rodea que puede ser positivo o negativo, lo que se conoce con el nombre de externalidades, entendidas como el efecto negativo o positivo de la producción, es decir, las actividades que afectan a otros sin que estos paguen por ellas o sean compensados. Las empresas son fuente de riqueza al generar empleo, pagar impuestos y favorecer el desarrollo de la localidad, con la aparición de negocios complementarios, cambios en los estilos de vida, etc., sin embargo, las empresas también ejercen un efecto negativo en su entorno,

como daños medioambientales, lo que obliga a un desarrollo legal que permite estas prácticas y deben ser compensadas con acciones que generen bienestar para la comunidad (Pinilla et. al, 2010, p. 14).

El macroentorno de la empresa afecta su actividad comercial, para esto conviene identificar las variables que son relevantes para nuestro negocio y tenerlas en cuenta a la hora de plantear la estrategia; esto va a permitir una mayor capacidad de adaptación al cambio y encontrar las posibles amenazas u oportunidades que se presenten con el mismo, mejorando la gestión de recursos de la empresa en búsqueda del cumplimiento del objetivo. Para esto, la mejor herramienta para conocer el macroentorno de la empresa es el Análisis PESTEL, puesto que, estudia los factores más relevantes del entorno que pueden llegar a afectar o influir en la empresa.

**2.1.2.2 Análisis PESTEL.** El análisis PESTEL constituye una herramienta de negocios utilizada para determinar las estrategias a seguir, examinando el contexto externo en el que se sitúa la empresa. El término PESTEL es un acrónimo que representa los seis aspectos del ambiente económico: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal, y cómo estos influyen en la organización (Mercado, 2022).

Esta herramienta desempeña dos roles fundamentales para una compañía: primero, facilita el reconocimiento del contexto en el cual la empresa se desenvuelve, y segundo, suministra datos e información que habilitan a la empresa a anticipar eventos y condiciones que podría enfrentar en el futuro. (Yüksel, 2012).

La meta inicial del modelo PESTEL consiste en discernir las transformaciones macroeconómicas que podrían influir significativamente en el progreso de una empresa. Así, el

análisis detallado de los factores macroeconómicos resulta relevante únicamente cuando se enfoca en una empresa específica, con la finalidad de que esta pueda prever, a su nivel, los posibles cambios. Para ello, es esencial distinguir entre las variables que tienen un efecto directo o indirecto en la empresa y aquellas que ejercen una influencia menor en su capacidad para mantenerse a lo largo del tiempo. (Guillaume, 2017). A continuación, se encuentran cada uno de los factores y los aspectos a analizar de cada uno:

- *Factor Político.*

La política ejerce una influencia significativa en el ámbito comercial. Por esta razón, es importante identificar qué factores políticos pueden afectar el desarrollo normal de los negocios. Los aspectos más cruciales relacionados con este factor incluyen la estabilidad gubernamental y posibles coaliciones con otros partidos que podrían impactar en la economía del país, cambios en las políticas de impuestos, ajustes en el marco legal, acceso a subvenciones y apoyos que las empresas pueden obtener, regulaciones estatales, y políticas en materia comercial y laboral, así como las barreras arancelarias y comerciales (Mercado, 2022).

- *Factor Económico.*

El análisis PESTEL debe contemplar datos sobre variaciones en los precios, índices de desempleo, cambios en el valor de las divisas, alteraciones en el gasto de los consumidores, ajustes en las tasas de interés, políticas de impuestos y cambios en la carga tributaria que enfrentan los consumidores, episodios de crisis económicas o financieras, y el estado de los mercados de valores. Estos elementos económicos tienen un impacto directo en las decisiones estratégicas de la empresa (Mercado, 2022).

- *Factor Sociocultural.*

Las transformaciones culturales y sociales en el entorno donde la empresa realiza sus operaciones impactan directamente en sus actividades comerciales. Entre los aspectos más significativos se incluyen: la composición de las clases sociales y la distribución de la riqueza, la religión o religiones predominantes en la zona, tendencias y patrones de consumo, normativas y valores sociales, el sistema de salud pública, el nivel de educación y los comportamientos de compra (Mercado, 2022).

- *Factor Tecnológico.*

La tecnología juega un rol fundamental en el estudio del macroentorno de cualquier organización, ya que el grado de innovación es esencial para lograr un lugar destacado en el mercado. Para ello, es necesario estar al tanto de las tecnologías emergentes, las oportunidades que estas presentan para las empresas, y cuáles son los obstáculos para adoptarlas (Mercado, 2022).

- *Factor Ecológico.*

Para realizar un adecuado análisis del macroentorno de la empresa es vital conocer los límites legislativos en torno a generación de residuos y emisiones o consumo de recursos, esto se acompaña de la presente preocupación por el medio ambiente y por la sostenibilidad, lo que hace que las obligaciones de las empresas en este campo sean más estrictas (Mercado, 2022).

- *Factor Legal.*

Para el análisis de este factor, es necesario centrarse únicamente en aquellos factores que hacen referencia a las normas legislativas en funcionamiento en dicho país, para ello, la empresa debe reconocer la legislación que rige en su actividad y la que está destinada a proteger a los consumidores y a los trabajadores de la empresa. El conocer el marco legal en que se opera, evita caer en posibles sanciones económicas o a nivel de imagen de marca (Mercado, 2022).

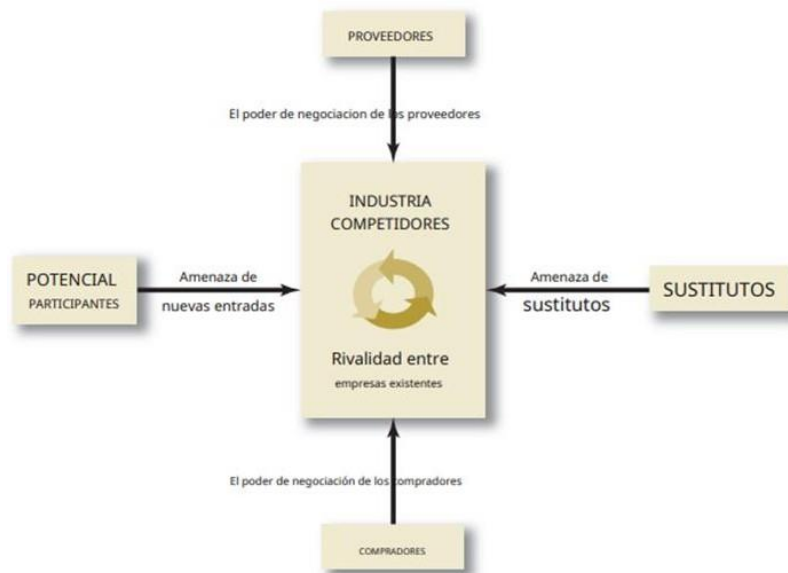
**2.1.2.2.3 Matriz EFE.** Esta herramienta se dedica a examinar los elementos externos y sirve para estructurar la información que podría impactar de forma externa a la entidad. Incorpora factores socioculturales, tecnológicos, legales, ambientales, económicos y políticos que puedan influir en los procedimientos de una compañía (Valarezo, 2022).

La importancia de esta matriz de acuerdo con su funcionamiento es permitir el reconocimiento de las oportunidades para la empresa y las amenazas que se ciernen sobre ella. De acuerdo con el área de oportunidades, es una forma de medir el mayor aprovechamiento que está obteniendo de ella; mientras que, para las amenazas, es una manera de entrar en conciencia de aquellas a las que se necesita poner más atención. Esto permite crear estrategias eficaces para que la organización crezca y estén preparados para gestionar o solventar las amenazas (Valarezo, 2022).

**2.1.2.2.4 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.** Las cinco fuerzas de la competencia de Porter consideran que la rentabilidad de una industria (como lo indica su tasa de rendimiento del capital en relación con su costo de capital) está determinada por cinco fuentes de presión competitiva que incluyen tres fuentes de competencia “horizontal”: competencia de sustitutos, competencia de entrantes y competencia de rivales establecidos; y dos fuentes de competencia “vertical”: el poder de los proveedores y el poder de los compradores (GRANT, 2010).

**Figura 2.**

*Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.*



Nota. \*Fuente: Tomada de (GRANT, 2010).

Para cada fuerza que tiene el análisis, las comprende una serie de variables estructurales que son claves para identificarlas, como se muestra a continuación:

*Amenaza de Sustitutos:* La disposición de los clientes a pagar por un producto se ve influenciada por la existencia de productos alternativos (GRANT, 2010). La competitividad de estos productos se evalúa eficazmente a través de los progresos que logran en términos de cuota de mercado, así como por las estrategias que implementan las empresas para expandir su presencia y alcance en el mercado. (David, 2003)

*Poder de negociación de los proveedores:* influye en el grado de competencia dentro de un sector, especialmente cuando hay una gran cantidad de proveedores, pocas alternativas adecuadas para las materias primas, o cuando el costo de sustituir estas materias primas es excesivamente alto. Conviene, que tanto los proveedores como los fabricantes colaboren entre sí ofreciendo precios justos, mejor calidad, el desarrollo de nuevos servicios, entregas puntuales y la reducción de los costos de inventario para incrementar la rentabilidad a largo plazo en beneficio de todos. (David, 2003)

*El poder de los compradores:* Los clientes poderosos pueden tener un impacto negativo en la rentabilidad de las empresas, ya que pueden obligarlas a reducir sus márgenes de beneficio, al igual que los proveedores existen diferentes grupos de clientes. (Porter, 2008)

*Amenaza de nuevos entrantes:* Los nuevos competidores pueden entrar en un sector y ejercer presión sobre los precios, costos e inversión. Pueden hacerlo ofreciendo productos o servicios más baratos, o pueden invertir más en marketing o publicidad. Los nuevos competidores también pueden beneficiarse de los costos laborales más bajos o de la tecnología más avanzada, la amenaza de entrada es mayor cuando las barreras de entrada son bajas, estas

son factores que hacen que sea difícil o costoso para los nuevos competidores entrar en un sector. (Porter, 2008)

*Rivalidad entre los competidores existentes:* Para la mayoría de las industrias, el principal determinante del estado general de la competencia y el nivel general de rentabilidad es la competencia entre las empresas dentro de la industria. En ciertos sectores, las compañías entran en competencia feroz, ocasionalmente hasta el extremo de que los precios se reducen por debajo de los costes, lo que resulta en pérdidas generalizadas en toda la industria. En otras industrias, la competencia de precios es silenciada y la rivalidad se centra en la publicidad, la innovación y otras dimensiones no relacionadas con los precios. (GRANT, 2010).

**2.1.2.3 Punto de referentes.** El propósito de los benchmarks o puntos de comparación es proporcionar información a la organización, de modo que esta pueda obtener ideas sobre la planificación y la adopción de prácticas que se basen en la experiencia y el éxito previamente logrados por otras entidades. (Abreu, et. al, 2006).

Según Robert C. Camp (2002) el benchmarking es en primer lugar un proceso de establecimiento de metas, pero también contempla un valor motivacional significativo, que, al ser implementado de manera integrada en las responsabilidades, en los procesos y en el sistema de premiación de la organización, habilita e incita a buscar metas realistas y a efectuar cambios en prácticas existentes que, de lo contrario, tendrían que ser impuestas. (Abreu, et. al, 2006). Se encuentra tres tipos de benchmarking, interno, competitivo y funciona. En esta instancia, se discutirá acerca del benchmarking competitivo, que implica la comparación con los principales competidores externos directos. Este es, posiblemente, el primer tipo de benchmarking que nos

viene a la mente al abordar este tema; quizás el más reconocido y difundido entre las organizaciones, ya que se vincula directamente con su motivación por buscar la excelencia en sus procesos y superar a sus competidores. Según Robert C. Camp, aunque pueda ser difícil la obtención de información a través de este tipo de benchmarking, aun así, merece la pena y se debe intentar. (Abreu, et al., 2006).

También señala que lo más efectivo en este contexto es establecer los métodos y el enfoque adecuado para alcanzar a la competencia directa. Deberán ser mostradas no solamente las prácticas que se considere sean factores de éxito de la competencia y, por tanto, el interés en conocerlas, sino más que eso: con el fin de que haya una motivación de la otra parte para establecer un intercambio de experiencia, es importante que se estudie y se enseñe cómo y dónde estas prácticas resultan en éxito para la empresa. Esto facilitará que la competencia entienda mejor las prácticas y procesos que contribuyen a su éxito y que podrían optimizar aún más su propio procedimiento. (Abreu, et al., 2006).

**2.1.2.3.1 Matriz Competitiva.** La matriz de análisis competitivo destaca a los rivales clave de la organización, junto con sus fortalezas y debilidades específicas, en relación siempre con la posición estratégica de la organización. Por lo tanto, se transforma en una herramienta de significativo valor para los Sistemas de Gestión de Calidad basados en la norma *ISO 9001*. (Suarez, et. al, 2021).

La matriz de perfil competitivo permite identificar estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores de su sector y ponderarlas luego de un proceso de análisis cualitativo y adopción basado en tu experiencia y conocimiento de los factores clave de éxito de

las empresas. Después de identificar a los competidores clave, se determinan indicadores para medir cuantitativamente su desempeño. (Suarez, et. al, 2021).

**2.1.2.4 Co-Creación.** De acuerdo con O'Hern & Rindfleisch (Cárdenas, 2019), la co-creación es una actividad colaborativa en el desarrollo de un nuevo producto, en la que los clientes contribuyen activamente y seleccionan varios elementos de un nuevo producto ofrecido (O'Hern & Rindfleisch, 2008). Según Wayne, la co-creación es una práctica colaborativa entre la firma y el consumidor (Hoyer, et. al, 2010). De las dos anteriores definiciones se puede evidenciar que el punto crucial en la co-creación es la colaboración.

En 2004 se asoció el término co-creación a la generación de valor, pero desde el punto de vista específico del cliente, es decir, se propuso la co-creación como la forma de un valor único para los clientes, siguiendo con la misma filosofía de tener el cliente como eje central de los desarrollos (Prahalad & Ramaswamy, 2004 citados en Cárdenas, 2019). Para el 2006, Ogawa & Piller (citados en Cárdenas, 2019), propusieron, de manera absolutamente razonable, que una de las metodologías para la disminución de los riesgos en el proceso de desarrollo era a través del involucramiento de los clientes en dicho proceso.

En el 2008 se plantea un acercamiento tipológico del proceso co-creado y se postulan cuatro tipos fundamentales de co-creación, a saber: La colaboración, donde el cliente tiene el poder de desarrollar y mejorar el producto; el retoque, entendido como las modificaciones que los clientes pueden hacer a productos actuales y que luego son incluidas en nuevos productos; el co-diseño y finalmente, la proposición, que se define como la libertad que tiene el cliente para presentar ideas de nuevos productos (O'Hern & Rindfleisch, 2008) En 2016, Kohtamäki &

Rajala (2016), plantean un estudio teórico-práctico sobre la aplicación de la co-creación a sistemas B2B a partir de la revisión de la literatura publicada sobre co-creación hasta ese momento. El hallazgo fundamental fue que los principales puntos de convergencia entre partes cocreadores son el económico y el social.

Aunque, la innovación se ha visto orientada en procesos de manufactura, Froehle, Roth, Chase y Voss como son citados en Ruiz et al (2014) mencionan la influencia positiva en el desarrollo de nuevos servicios, además, se menciona la importancia del compromiso de la alta dirección en las innovaciones en empresas de servicio, brindando los recursos necesarios y la aplicación práctica. Los servicios al ser un bien intangible, que es producido y consumido simultáneamente se convierten en un reto el satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, surgiendo la necesidad de facilitar la participación de todo el personal y contacto directo con el cliente y conoce mejor sus intereses, de tal manera pueden brindar un punto de vista diferente e innovador para la toma de decisiones y mejoras en el servicio.

Según Damanpur como se cita en Ruiz et al (2014) las estructuras descentralizadas presentan mayor generación de ideas en comparación a las estructuras centralizadas, eso fundamenta que la relación entre innovación y descentralización de la estructura organizativa brinda resultados óptimos, facilitando la toma de decisiones y el apoyo del personal en general, donde la importancia del punto de vista del cliente es importante y el tenerla en cuenta funciona como diferenciador entre el mercado de empresas de servicios, estableciendo la necesidad de una relación proactiva los clientes y el personal, identificando lo que ellos desean, orientando sus estrategias al cumplimiento de sus necesidades.

Con lo anteriormente mencionado, se busca que las ideas sean coordinadas y a su vez, los acuerdos estén plasmados en la co-creación, es decir, encontrar un resultado óptimo donde todos sus integrantes se sientan identificados de acuerdo a su aportes e ideas, buscando el bienestar de la empresa, utilizando técnicas de selección como reuniones, lluvia de ideas, usando kit de diseño, software, redes sociales, entre otros, y trabaja un proceso interactivo con el objetivo de crear valor en la co-creación.

**2.1.2.4.1 Metodología SMART.** La metodología SMART se introdujo inicialmente en la *Management Review Magazine*, a través del artículo *Hay una manera inteligente para escribir metas y objetivos de la administración*, escrito por el profesor e investigador estadounidense George T. Doran en 1981. (Blog, 2020). Duncan sostiene que el criterio SMART no posee una definición fija y, de hecho, menciona que los términos que componen el acrónimo han variado con el tiempo y siguen cambiando según quien lo aplique. (INSADISA, 2023). La definición original de George T. Doran es:

- Específico: Enfocar un área específica para la mejora.
- Medible: debe ser posible cuantificarlo o, al menos, contar con un indicador para supervisar su avance.
- Alcanzable: especificar quién lo hará.
- Realizable: establecer los resultados que se pueden alcanzar dados los recursos existentes.

- Temporalmente definido: determinar el plazo en el que se esperan alcanzar los resultados (Doran, 1981, p.73).

**2.1.2.5 Balance Score Card.** El Cuadro de Mando Integral es un instrumento innovador diseñado para motivar a las personas hacia una comprensión completa de la misión, dirigiendo así sus energías, competencias y conocimientos específicos dentro de la organización hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo. Facilita la orientación del rendimiento presente y también se enfoca en mejorar el rendimiento futuro. (Sánchez, 2021)

El Cuadro de Mando Integral mantiene indicadores financieros tradicionales que se integran con la metodología de Valor Económico Añadido (EVA) y se enriquecen con métricas de rendimiento futuro. Esta es una metodología efectiva para la ejecución estratégica que "convierte" la misión, visión y estrategia de las distintas unidades de negocio de la compañía en objetivos e indicadores concretos. Estos se organizan según una lógica de causa y efecto en cuatro dimensiones que facilitan la evaluación del desempeño organizativo: financiera, clientes, procesos internos, y crecimiento y aprendizaje (Sánchez, 2021).

El Cuadro de Mando Integral propone que tanto los indicadores financieros como los no financieros formen parte del sistema de información disponible para los trabajadores en todos los estratos de la organización. De esta manera, los empleados de rangos más bajos podrán comprender el impacto financiero de sus acciones, mientras que aquellos en posiciones de mayor jerarquía podrán apreciar los factores que determinan el impacto financiero a futuro. (Sánchez, 2021).

## 2.2 Metodología

En la siguiente ilustración se realiza una adaptación de la metodología aplicada, dividida en los diferentes objetivos específicos del proyecto, esto con el fin de suplir las necesidades y el cumplimiento de estas mismas.

**Figura 3.**

*Ruta metodológica.*



## 2.3 Resultados

### 2.3.1 Análisis externo del macroentorno

El entorno a medida que va cambiando, las empresas deben determinar nuevas estrategias de recursos y capacidades que sean necesarias para lograr las ventajas competitivas, estas

alteraciones las ocasionan factores que tienen una complejidad importante y que exigen unas respuestas de adopción aceptables para el crecimiento de las empresas.

Un punto de partida para especificar los factores que pueden afectar el entorno de FEUIS es el análisis PESTEL con sus respectivos factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. A continuación, se analiza cada uno de los factores anteriormente mencionados:

**2.3.1.1 Factor Político.** La política de un país influye en los intereses económicos de las empresas, esto asociado a los cambios o estabilidad que el país presente, por esto, conviene que el empresario, independientemente, de la tendencia política, identifique las condiciones a las que se enfrenta o puede llegar a hacerlo y que puede ir desde un incremento en costes e incluso el cierre de instalaciones, además, de la volatilidad en el tipo de cambio de la divisa o moneda del país, ya sea por inflación o falta de control en el mercado financiero. Para reducir el impacto de estos cambios en la empresa, es necesario adoptar medidas de prevención como un análisis de los riesgos y una adecuada planificación.

El panorama para Colombia durante el año 2022 fue retador, iniciando con una guerra entre Rusia y Ucrania, disparando la inflación a nivel mundial y generando una tensión política, además, del encarecimiento de insumos y un alza en el costo de vida en el país. A mediados de agosto del mismo año el cambio de gobierno en el país, pasó de tendencia de derecha a izquierda, lo que marcó un nuevo rumbo en materia económica y política, dejando expectativas sobre reformas laboral, pensional y de salud, esperando que los precios empiecen a ceder a mitad de 2023, además, se esperó que para el año 2023 se estableciera una desaceleración de la

economía colombiana, pasando de tener un crecimiento de 8% a tener entre 1% y 1,5% y una inflación que se mantiene alta durante el primer semestre de 2024, aumentando las tasas de interés.

Asimismo, el desempleo se agudizó, teniendo en cuenta que para noviembre del 2022 se llegó a una tasa de 19,7%, proyectando una tasa de 11% para el año 2024 según el Fondo Monetario Internacional (La República, 2022). A nivel financiero, las empresas deben tener en cuenta la implementación de finanzas abiertas en el *Decreto 1297 de 2022*, este abarca la comercialización de datos del consumidor financiero, la creación de ecosistemas digitales y la inclusión de la actividad de iniciación de pagos en el sector financiero, lo que permite que consumidores autoricen la transferencia de sus datos a otras entidades financieras o terceros especializados, también, de promover la competencia en la industria financiera y generando ambientes de innovación, siendo un apoyo para el fondo de empleados y sector económico en general, puesto que, permite a las entidades perfilar a sus usuarios y alcanzar nuevos segmentos de mercado; todo esto es supervisado por la Superintendencia Financiera y deben contar con la autorización expresa del titular de los datos (Legis, 2022).

Por otro lado, el plan de gobierno del presidente Gustavo Petro (2022-2026), menciona la intención de impulsar la economía solidaria, además, del ahorro y el crédito a quienes aún no acceden a estos servicios, destinando recursos para los programas de emprendimiento, generación de empleo, crédito popular productivo, vivienda y desarrollo rural. Para esto el gobierno proyecta garantizar la vinculación activa con capacitación y financiamiento público de las comunidades, los pequeños productores, cooperativas y las ciudadanías en general, además,

de las estrategias para hacer de Colombia una potencia agrícola. El sistema financiero público al lado de una banca cooperativa reemplazará el gota a gota y proveerá alternativas a la banca privada para los actores de la economía popular, esto impulsando el crecimiento del sector solidario representando una oportunidad para FEUIS (Betancourt, 2022).

Carlos Sánchez, como se citó en Economía Solidaria (2023), afirmó la disposición total y el compromiso de las cooperativas para avanzar con los lineamientos del programa, es decir, su puesta en marcha y logro de metas definidas para los próximos cuatro años, lo anterior, para alcanzar la inclusión social, económica y financiera, a través, del apoyo crediticio a emprendedores y proyectos que se presenten, la recuperación económica de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) y la profundización de los servicios financieros cooperativos que aún no cuentan con el acceso, que según cálculos oficiales alcanza a diez millones de colombianos. Así, la estrategia hace parte de la política social y productiva del gobierno nacional, que requiere de un trabajo articulado con las cooperativas y demuestra interés en fomentar políticas de ahorro e inversión en los ciudadanos.

**2.3.1.2 Factor Económico.** Los países con economías emergentes tienen en común rasgos como inestabilidad política y una clase media débil, allí existen muchas más personas pobres y pocos ricos. Dentro de esta clasificación en América Latina se encuentran países como Colombia, Argentina y Chile, para el caso de Colombia y Chile en el año 2022 después de la pandemia, se definió que existe una dependencia creciente con Asia, pero que aún mantienen una conexión importante con Estados Unidos y con Europa, con esto, sus economías están

diversificadas geográficamente, ya que, están en el medio de estos dos bloques económicos (Javeriana, 2022).

Por consiguiente, según el Banco de la República de Colombia [BRC] (2020), la economía colombiana enfrentó uno de los choques más fuertes como consecuencia de la pandemia. Luego de un buen desempeño en 2019, que la llevó a alcanzar una tasa de crecimiento del 3,3%, frente al 0,1% de América Latina y el Caribe, se esperaba que Colombia en 2020 alcanzara un crecimiento económico cercano al 3,5%. Sin embargo, el primer trimestre del año terminó enfrentando dos choques que afectaron la economía mundial en el corto y mediano plazo: la propagación del Covid-19 y la fuerte caída del precio internacional del petróleo, dejando consecuencias económicas que actualmente aún están presentes.

Para el economista Robin Brooks, citado en La República (2022), señala en su análisis que el Producto Interno Bruto (PIB) real de Colombia creció 36% desde 2012 y tan solo en el año 2021 el PIB de Colombia creció 10.6% anual. Uno de los riesgos del crecimiento global es la inflación y las cifras apuntan a que el índice de Precios al Consumidor (IPC) en las cinco economías principales de América Latina, entre ellas Colombia, presenta el más alto en 15 años, esto tras los impactos de la pandemia y la crisis en Ucrania por la invasión rusa. El incremento en el IPC y la inflación pone en riesgo la posibilidad de ahorro en los hogares colombianos, siendo una amenaza para el sector cooperativo.

Las elecciones presidenciales en Colombia en junio de 2022 mostraron la victoria de la coalición de Izquierda Pacto Histórico y consigo las prioridades de consolidar la paz total, la justicia social, la justicia ambiental y el cambio para las mujeres (Lacasta, 2022). Para el año

2022 el PIB creció sólidamente una tasa de 7,5% y se prevé que el PIB para 2023 solo crecerá 1,1%, dirigiendo a la economía a un aterrizaje suave, siendo necesario para corregir el surgimiento de desequilibrios internos y externos, esperando que para el año 2024 se tenga un crecimiento alrededor de 2,8%, conforme la demanda externa se reactive y la inflación y las tasas de interés disminuyan (Banco Mundial, 2023).

A final del 2022 la inflación alcanzó 13,1%, esto por la fuerte demanda interna, la inercia de la inflación, la indexación de rentas, las pérdidas de cultivos las fuertes lluvias y la depreciación del peso colombiano. Para este 2024, solo se estima una modesta reducción de la pobreza, reduciendo un estimado de 5 puntos porcentuales la disminución de la tasa de pobreza nacional, esto se debe a que la inflación, especialmente, en alimentos, mermó las ganancias de los ingresos laborales.

Colombia continúa enfrentando importantes retos estructurales, además, considerando que el país es uno de los países más desiguales del mundo (Banco Mundial, 2023). Según el DANE (2023) en enero de 2023, la tasa de desempleo en el total nacional fue de 13,7% y en el total 13 ciudades y áreas metropolitanas fue de 14,5%. En el trimestre móvil de noviembre de 2022 a enero de 2023, en el total nacional, la tasa de desempleo para los hombres fue de 9,0%, mientras que, para las mujeres se ubicó en 14,1%, en ese mismo periodo, fue de 11,2% y la tasa global de participación fue de 63,5% con una mínima variación en enero de 2023, con una participación de 63,4% que siendo comparada con la cifra de 2022 en el mismo mes fue de 62,6%, estos datos dejan ver la situación económica de muchos hogares y demuestra la mínima posibilidad de ahorro y progreso para quienes hacen parte de las cifras.

**2.3.1.3 Factor Social.** En países como Colombia, el 10 % de la población concentra entre el 70% y 80 % de la riqueza, mientras que, el 50 % inferior apenas posee cerca del 1 %. se precisa que, en Colombia, en 2021 el 10 % de la población concentró el 63,9 % de la riqueza, evidenciando una disminución en comparación con años como 2009; cuando este porcentaje concentraba el 76,4 % de la riqueza. En contraste, el año pasado el 50 % inferior de la población concentró el 4,6 % de la riqueza, una mejora si se tiene en cuenta que en 2009 dicho porcentaje fue de tan solo el 0,7 %, representando un cambio positivo para la población, mejorando su calidad de vida y capacidad de ahorro que llega a influir en el sector solidario (Piketty, 2023).

De esta forma, en Colombia, de acuerdo con cifras del DANE de 2021 como se citó en La Nota Económica (2022), sólo el 15.2% de la población ahorra y de este porcentaje, el 52,4% lo hace pensando en el futuro y la vejez, el 23,5% lo invierte en educación, el 20,7% en emergencias y tan solo el 4.2% lo hace para adquirir algún activo. Bajo este panorama y con la proyección de las finanzas personales que son impredecibles, aunque, no garantizan que los recursos se inviertan ahorrando, es de suma importancia que los colombianos desarrollen este hábito, educando y formando ciudadanos con interés en ahorro, también brindando desde los diferentes sectores como fondos o cooperativas mayores oportunidades.

**2.3.1.4 Factor Tecnológico.** La situación económica mundial actual, caracterizada por conflictos geopolíticos y dificultades en la cadena de suministro, entre otros aspectos, motiva a las compañías a implementar innovaciones tecnológicas. El año 2023 podría verse como un momento de inflexión para transformar los desafíos digitales emergentes en beneficios

competitivos, y estar al tanto de las tendencias en tecnologías de la información y comunicación puede facilitar la toma de decisiones correctas (Telefónica, 2023).

Para el sector de la economía solidaria se ve beneficiado la tendencia de las TIC's una herramienta útil para la actualidad como lo es las SUPERAPPS que se trata de aplicaciones que agrupan gran cantidad de servicios para que los clientes tengan una única aplicación con todas las funciones. Los servicios pueden incluir desde un espacio dedicado a la mensajería, hasta un área para hacer transferencias bancarias. Y están ganando relevancia entre las empresas, puesto que aumentan su competitividad y favorecen la fidelización entre los clientes (Telefónica, 2023), dado que, esta tendencia podría implementarse en los dispositivos tecnológicos, en la medida en que, la mayoría de los usuarios siempre llevan con ellos alguno de estos.

Para este sector es de gran aporte en la gestión administrativa de riesgos la implementación del Sistema Interamericano de Alertas Rápidas (SIAR), conviene para lograr el crecimiento y la subsistencia en el desarrollo económico y social de Colombia, exponiendo el desarrollo de las operaciones, y de manera preventiva, ayuda a prever el impacto sobre el sector solidario. El SIAR por ser una plataforma tecnológica con información y recursos de apoyo a la vigilancia de seguridad para las agencias gubernamentales y el público en general, permite monitorear, controlar, medir e identificar los eventos de riesgos para el desarrollo normal de las actividades.

De acuerdo con la problemática sanitaria que surgió en el mundo en el 2020, el sector solidario implementa los multiportales que ofrece realizar operaciones transaccionales, funcionan las 24 horas al día y los 7 días de la semana, le permite recibir transferencias intracooperativas,

Inter cooperativas o interbancarias, la seguridad y confiabilidad en las transferencias bancarias y realizar pagos de las obligaciones que tenga como afiliado a su fondo de empleados.

Otros desarrollos tecnológicos que impactan el avance en el sector de la economía solidaria son Omnicanalidad, Chat Bot, base de conocimientos y respuesta de voz interactiva. Estas herramientas son el foco para alcanzar el alto grado de respuesta y satisfacción para el cliente. Es un beneficio para FEUIS que implemente estas herramientas de IA, ya que, estaría a la vanguardia y no obsoletos para generar mayor rapidez y solución a las necesidades de sus afiliados, partiendo de la optimización de los recursos disponibles, respuestas en menor tiempo posible, optimizar la atención del servicio al cliente y la automatización de procesos.

Las NEOCOOP, también aportan para el sector de la economía solidaria, en la medida en que, se ha visto empresas que nacen digitalmente para crear un banco 100% digital (Scavino, 2022). Lo anterior, consiste en la transformación de las cooperativas y todos sus procesos con sus clientes son de manera digital, por medio de las Onboarding, crédito digital, online & Mobile banking, cobranzas inteligentes, Core bancario en la nube, billetera y firmas digitales. Estas herramientas al ser implementadas en FEUIS estarían impactando en la facilidad y agilidad de respuesta para su afiliados y procesos internos que solicite la organización; esto se verá reflejado en nuevos asociados, puesto que, son captados por los diferentes medios digitales, respuestas en el menor tiempo posible respecto a los créditos solicitados, recordatorios por medio de llamadas automatizadas para pagos o trasferencias que se deban hacer respecto al fondo. Lo anterior, también se acompaña con aplicaciones exclusivamente del fondo para que sus usuarios puedan descargarlos en sus móviles, laptops, tabletas, etc., y hacer uso de ella para cancelaciones de

estas, el uso de billetera digital virtual y las firmas digitales estarían aportando al medio ambiente y sería seguro tanto para el usuario como para el fondo.

**2.3.1.5 Factor Ecológico.** El gran reto y oportunidad de las grandes compañías estará en entender que la innovación y la sostenibilidad convergen y se fusionan cada día más, que las inversiones en estos temas están pasando de ser programas de responsabilidad social empresarial a ser la base de sus negocios, y que independientemente, de la industria o tamaño de la empresa, la mayoría de las inversiones estratégicas de largo plazo deberán estar enfocadas en la transformación de los negocios de cara a la sostenibilidad (Revista Semana, 2022).

Otro sector que se destaca para aportar al cuidado del medio ambiente son las Finanzas Verdes, las instituciones como bancos y fondos de inversión deben examinar con detalle las implicaciones ambientales de los préstamos que se realizan o los capitales que financian a múltiples emprendimientos, por ejemplo, la Comisión del Mercado Financiero, ofrece soluciones de financiamiento y mercado de capitales a medida, como bonos temáticos, desarrollo de capacidades institucionales y diálogos públicos y privados dedicados entre agentes del sector financiero y actores clave de la economía (Analitik, 2022).

Para la sensibilización del medio ambiente del sector de la economía solidaria, busca concientizar la responsabilidad de aquellos que integren este sector y a su vez divulguen en su entorno la importancia del cuidado del medio ambiente. Esto inicia desde el compromiso de los altos mandos del sector, donde asistan a mesas de trabajo por parte de la secretaria de desarrollo económico, Superintendencia de la Economía Solidaria, entre otras, que hacen invitaciones a los

fondos de empleados a que participen, con el fin de que sea visible en su entorno laboral, buscando mejorar la calidad de vida de los asociados, trabajadores y sus familias.

Para los fondos de empleados a nivel nacional que se encuentran en marcha respecto a la gestión del medio ambiente, como también para FEUIS que hace parte de este sector, debe incentivar el cuidado del medio ambiente, partiendo de que la mayor parte de tiempo de vida de una persona está en su entorno laboral, por lo tanto, el fondo debe tomar ventaja para posicionarse como pioneros para la comunidad UIS en fijar que sus trabajadores, proveedores, asociados y familiares que generen un sentido de responsabilidad ambiental. Lo básico que toda organización debe manejar corresponde a la reducción del consumo energético y de agua, mejorar la gestión de sus materiales, optimizar los envases de uso único, sustituyéndolos por envases eco amigables, implementando sistemas de gestión del medio ambiente y responsabilidad social empresarial. De esta manera, estarán educando a su personal o grupo de trabajo y se verá reflejado en su entorno laboral, social y familiar, considerando estas prácticas un hábito donde su resultado será un adecuado uso y conciencia para el buen manejo del medio ambiente a nivel global.

**2.3.1.6 Factor Legal.** Los fondos de empleados por pertenecer al sector de la economía solidaria están sujetos a cumplir con las principales leyes que manifiesta el marco legal como el *Decreto 1798 de 1998*, la *Ley 454 de 1998*, la *Resolución 192 de 2003* de la Superintendencia de la Economía Solidaria, además, del *Decreto 4672 de 2010* y la *Circular Externa 8 de 2012* de la Superintendencia de Industria y Comercio, la *Circular Externa 011,017 y 018 de 2020* de la

Superintendencia de la Economía Solidaria, el *Decreto 1340 de 2020* junto con la *Resolución 152 se 2022* Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias.

Adicionalmente, al marco legal anteriormente mencionado, también, se debe tener en cuenta los estatutos normativos de acuerdo con la vinculación, derechos, deberes y la pérdida de la calidad de los asociados por el cual se rigen el *artículo 13* del *Decreto ley 1481 de 1989*, el *artículo 2* de la *Ley 1391 de 2010*, el *artículo 11* del *Decreto Ley 1481 de 1989* y el *artículo 12* del *Decreto Ley 1481 de 1989*.

FEUIS por ser una entidad reconocida como empresa asociativa, sin ánimo de lucro, están sujetas a normas legales, tanto en el ámbito general, como específico, con el fin de cumplir con lo establecido por el gobierno colombiano, teniendo en cuenta que a partir de estas como organización, tendrían claro para que fue creada y tener conocimiento de cuántos deben ser el mínimo de miembros para establecerse como fondo de empleados, cuáles son los requisitos básicos y con que deben cumplir para ser idóneos en la creación de este tipo de entidad.

Existen organizaciones de apoyo con las que cuenta este sector como lo es el Consejo Nacional de la Economía Solidaria (CONES), el Fondo de Fomento de la Economía Solidaria (FONES), el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria (DANSOCIAL) y la Superintendencia de la Economía Solidaria. Estas entidades están para el apoyo de los fondos de empleados del cual pertenece FEUIS que buscan orientarlos en la formulación y coordinación a nivel nacional de políticas, estrategias, proyectos, inspección, vigilancia de acuerdos que determine los reglamentos; también, tienen como propósito de apoyo, el fortalecimiento de este tipo de organizaciones solidarias y la supervisión, control y preservación de la naturaleza jurídica

que están sometidas y se debe tener precisión en la correcta aplicación de los recursos para proteger los ingresos de los asociados, entre otras.

Cuenta con entidades estatales de promoción, fomento, desarrollo y supervisión, de las cuales se encuentra la Superintendencia de la Economía Solidaria (Supersolidaria), el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito (Fogacoop), la División de Impuestos y Aduana Nacionales (DIAN) y Cámara y Comercio, siendo un complemento para el fondo, ya que, tiene el control fiscal, registro y legalización de registros.

Se evidencia que en Colombia cada cuatro años se elige mandatario, a partir de ahí surgen cambios en leyes, decretos, normas, artículos, etc., esto para todas las áreas de intereses de acuerdo con el plan de gobierno electo. Se han visto los cambios y sobre todo el apoyo que estos han generado a los bancos e inclusión financiera, es decir, para el sector de fondos de empleados, que para este caso FEUIS que es el objeto de estudio, implica una alta competencia que se debe a los cambios normativos o legales que fortalecen a la banca comercial, pero así, mismo implica esfuerzos para el control y afiliación de futuros nuevos afiliados.

Finalmente, se destaca que el gobierno colombiano ha formulado normativas de inclusión financiera, donde implica que las personas tengan que usar con mayor frecuencia los servicios y productos financieros. El Fondo de Empleado Amplio de la UIS debe aprovechar y fomentar el ahorro de los afiliados e inculcarles que tengan un historial crediticio responsable, esto para el ahorro, pagos respecto a sus obligaciones, con el fin de analizar a futuro un comportamiento financiero, pero si esto no se logra en los afiliados tendrían varias implicaciones para sus proyectos.

**2.3.1.1.1 Análisis PESTEL.** A continuación, en la identificación de las amenazas y oportunidades mediante la herramienta del análisis PESTEL se consideraron diferentes variables para cada factor que se verán reflejadas en tabla 1. Para la calificación del análisis se utilizó la matriz, que se realiza con los siguientes parámetros:

- %: es el peso relativo de cada variable en el total de variables.
- Se representa en decimales, va de 0 (bajo impacto) y 100 (alto impacto) representa el nivel de impacto que puede influir o afectar el crecimiento de la empresa en cada factor.
- La sumatoria (total) debe ser igual a 100.
- Puntos: es la calificación que se le da a cada variable y va de 1 a 4, así: 1: Alta Amenaza; 2: Amenaza Menor; 3: Oportunidad Menor; 4: Alta Oportunidad.
- La total resulta de dividir los puntos entre el número de variables identificadas o incluidas (Bolaños, 2018).

El resultado de esta matriz se obtuvo a partir de una reunión realizada por la junta directiva, gerente de FEUIS y las autoras del proyecto. En esta se implementó la estrategia de concreción, con el fin de analizar todos los puntos de vista de los integrantes de la junta, empezando por exponer cada factor y hallazgos en la revisión que se consideraban podían influir en el fondo. Teniendo claro cuáles eran dichos factores, se procede a presentar una forma de evaluar la tabla, basada en Bolaños (2018), expresando cada factor y dentro de que rangos debía estar cada

puntuación y porcentaje para proceder a la lluvia de ideas con el fin de facilitar la estructuración de la tabla. Esta actividad se hizo en conjunto, analizando cada factor para que luego cada integrante asignara el valor a cada uno según su criterio e información brindada, compartiendo opiniones en la reunión, estos datos serían registrados en un formato físico de dicha matriz. Una vez recolectado estos datos, se digitaron en un archivo de Excel, se promedió cada variable para obtener un porcentaje y puntuación final, que es la que se puede evidenciar en la siguiente matriz:

Figura 4.

Matriz PESTEL.

	VARIABLES POLÍTICAS	%	PUNTOS PONDERACIÓN	
POLÍTICA	Propuesta de Reforma laboral abordando la formalización del trabajo y búsqueda de mejores condiciones	46	3	138
	Implementación de finanzas abiertas, permitiendo mayor acceso a información de usuarios e identificando sus necesidades	19	3	57
	Impulso de la economía solidaria, por medio de apoyo en fondos economicos y tasas asequibles por parte del gobierno	35	4	140
	<b>PROMEDIO</b>	<b>100</b>		<b>3,35</b>
ECONOMÍA	<b>VARIABLES ECONÓMICAS</b>			
	Aumento en tasas de interés a nivel nacional y global.	25	2	50,0
	Transición en via de desarrollo de economía emergente	14	2	28,0
	Inestabilidad del PIB afectando inversiones y desarrollo en el país	17	2	34,0
	Incremento en la inflación global y nacional	15	2	30,0
	Reducción de la tasa de desempleo a nivel nacional	14	3	42,0
	Posible recesión económica reduciendo el consumo y actividad	15	2	30,0
<b>PROMEDIO</b>	<b>100</b>		<b>2,1</b>	
SOCIAL	<b>VARIABLES SOCIALES</b>			
	Compromiso de las cooperativas con el gobierno para impulsar el ahorro y brindar comodidad y bienestar a sus usuarios	30	4	120,0
	Aumento del turismo y recreación, fomentando solicitud de créditos para este fin	15	3	45,0
	Fomentar la Cultura y capacidad de ahorro	20	3	60,0
	Búsqueda de mejora de condiciones de calidad de vida	19	3	57,0
	Mayor nivel de educación de la población logrando clientes más informados financieramente	16	3	48,0
	<b>PROMEDIO</b>	<b>100</b>		<b>3,3</b>
TECNOLÓGICO	<b>VARIABLES TECNOLÓGICAS</b>			
	Tendencias e implementación de herramientas TICs (Inteligencia artificial, metaverso y tecnologías sostenibles)	25	3	70,0
	Manejo de plataformas tecnológicas para la seguridad y vigilancia del sector solidario. (SIAR)	20	3	61,7
	Utilización de la Omnicanalidad y uso de redes sociales para promoción y ventas	20	3	65,0
	Implementación de créditos digitales, cobranzas inteligentes, firmas digitales, billetera digital y core bancaria en la nube.	35	3	103,3
<b>PROMEDIO</b>	<b>100</b>		<b>3,0</b>	
ECOLÓGICO	<b>VARIABLES ECOLÓGICAS</b>			
	Seguimiento de las finanzas verdes	30	3	90,0
	Estrategias de sostenibilidad ambiental	40	3	120,0
	Mayor responsabilidad ambiental del consumidor	30	3	90,0
<b>PROMEDIO</b>	<b>100</b>		<b>3,0</b>	
LEGAL	<b>VARIABLES LEGALES</b>			
	Mayor regulación a la economía solidaria	32	3	96,0
	Legislación sobre cumplimiento normativo (SIAR, SARLAFT, SARL y SARC)	25	3	75,0
	Requisitos en materia de sanidad y seguridad laboral	18	2	36,0
	Responsabilidad jurídica	25	3	75,0
<b>PROMEDIO</b>	<b>100</b>		<b>2,8</b>	

Entonces, se encontró en los factores políticos, sociales, tecnológicos y ambientales un entorno de oportunidades, esto se debe a la digitalización, aportes adaptables del medio ambiente, el bienestar de los afiliados y los aportes hacia la economía solidaria, lo que implica que la posición frente a estos factores es flexible de acuerdo con su propósito como entidad. Respecto a los factores restantes se encuentran en un entorno de amenaza debido a la inestabilidad económica a nivel global donde interfieren la inflación, tasas de interés, reformas de leyes y decretos, entre otras.

**2.3.1.1.2 Análisis Matriz MEFE.** Se realizó el análisis de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), consolidando el resultado obtenido de la matriz anteriormente mencionado, a cada factor se le asigna un valor que varía de 0 (sin importancia) a 100 (muy importante), estos valores son asignados según la influencia que tenga en el sector. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 100 (David, 2003).

La clasificación es la capacidad de la empresa para aprovechar o contrarrestar un factor externo, se refiere a la fortaleza o debilidad de la empresa en relación con ese factor y se evalúa de 1 a 4, donde 4 es excelente capacidad de respuesta y 1 es mala o incapaz de responder. Sin importar el número de oportunidades y amenazas incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5 (David, 2003).

En la ilustración 5 se presenta la matriz EFE, en esta se sintetiza oportunidades y amenazas para FEUIS obtenidas del análisis PESTEL, donde se identifican las más altas. El

valor y clasificación de la matriz fueron asignados por la gerente de FEUIS, quien según sus estrategias organizacionales puntúo cada factor.

### Figura 5.

*Matriz de Evaluación de Factores Externos.*

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERA
<b><i>Oportunidades</i></b>			
Propuesta de Reforma laboral abordando la formalización del trabajo y búsqueda de mejores condiciones	15	4	60
Implementación de finanzas abiertas, permitiendo mayor acceso a información de usuarios e identificando sus necesidades	5	1	5
Impulso de la economía solidaria, por medio de apoyo en fondos económicos y tasas asequibles por parte del gobierno	10	3	30
Compromiso de las cooperativas con el gobierno para impulsar el ahorro y brindar comodidad y bienestar a sus usuarios	10	3	30
Implementación de créditos digitales, cobranzas inteligentes, firmas digitales, billetera digital y core bancaria en la nube.	10	2	20
<b><i>Amenazas</i></b>			
Aumento en tasas de interés a nivel nacional y global.	15	3	45
Transición en vía de desarrollo de economía emergente	5	1	5
Inestabilidad del PIB afectando inversiones y desarrollo en el país	15	3	45
Incremento en la inflación global y nacional	10	2	20
Requisitos en materia de sanidad y seguridad laboral	5	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		<b>2,65</b>

De acuerdo con la calificación obtenida de la MEFE de 2,65, se evidencia que su nivel de respuesta es promedio ante oportunidades y amenazas, esto significa que sus estrategias no están guiadas a potencializar y disminuir los efectos que estas ocasionen, teniendo en cuenta que eso podría mejorar su rendimiento y desarrollo frente al entorno que se encuentre.

### ***2.3.2 Análisis externo del microentorno***

**2.3.2.1 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.** Para el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter en el sector donde se encuentra FEUIS, se consideró esta herramienta para analizar el poder negociación de los proveedores, el poder de los compradores, las amenazas de nuevos entrantes, la amenaza de sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes y el impacto que presenta cada variable para el fondo de empleados.

De acuerdo con la actividad realizada con la junta directiva y gerente del fondo se involucraron en la participación de la calificación de la matriz de la Cinco Fuerzas de Porter. Se hizo uso de la metodología co-creación brindando la información sobre el modelo, sus bases y toda la información recolectada previamente por las estudiantes, esto con el fin de realizar la evaluación del sector para FEUIS, identificando sus fortalezas y oportunidades de mejora para su posicionamiento. Para esto se les compartió a cada uno de ellos un formato en físico de esta matriz donde debían llenar una columna llamada Impacto, el cual hace referencia a esta variable de acuerdo con cada fuerza impacta a FEUIS; para que pudieran calificar esta matriz se les dio las siguientes valoraciones alto (A), medio (M), y bajo (B), para esto, en cada una se daba espacio de socialización para exponer el punto crítico de cada uno de los asistentes para así llegar a una conclusión. Una vez realizada esta actividad por parte de las autoras se digitó en un archivo de Excel toda la información de cada uno de ellos, para así promediar de cada variable y obtener un impacto final de cada fuerza. Se evidencia el resultado final a continuación:

**Tabla 3.**

*Cinco Fuerzas de Porter.*

<b>FUERZAS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Impacto</b>	<b>Observación</b>
<b>Barreras de entrada</b>			
<b>Amenaza de Nuevos entrantes</b>	Economías de escala por el lado de la oferta	M	El sector solidario a pesar de no tener barreras de entrada altas, no presenta alta rivalidad o amenaza para el fondo de empleados, esto también se debe a que este servicio se brinda para un sector específico, por lo tanto su impacto es medio, además de que los requisitos de capital son muy altos para los servicios que requieren brindar, sin embargo, los costos de cambio son relativamente bajos y las empresas existentes no suelen reaccionar agresivamente a los nuevos entrantes, lo que hace necesario establecer medidas y mantener relación con los clientes.
	Beneficios de escala por el lado de la demanda		
	Costos para los clientes por cambiar de proveedor		
	Requisitos de Capital		
	Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño		
	Acceso desigual a los canales de distribución		
	Políticas gubernamentales restrictivas		
<b>Barreras de salida</b>			
<b>Rivalidad entre los competidores existentes</b>	Los competidores son varios o son próximamente iguales en tamaño y potencia	M	Los fondos de empleados se enfrentan a una rivalidad media entre competidores existentes, teniendo en cuenta las entidades que ofrecen productos, servicios y costos similares como cooperativas y bancos, además de los requisitos legales necesarios para posicionarse en el mercado.
	El crecimiento del sector es lento		
	Las barreras de salida son altas		
	Los rivales están altamente comprometidos con el negocio que aspiran a ser líderes		
<b>Amenaza de sustitutos</b>	<b>Cumplen la misma función</b>		Este tipo de sector tiene un impacto alto de acuerdo con que ofrece servicios semejantes a los bancos comerciales,
	Oferta de un atractivo descuento y desempeño en el	A	

	sector		también ofrecen una serie de servicios hoteleras, salud, cursos y diplomados, por ende, sus servicios serán sustituidos en varias áreas, por ejemplo, la cartera de compras, turismo personal que suelen hacer las familias o personas sin agencias, los cursos en línea gratis, etc.
	El costo para el cliente por cambiar al sustituto		
<b>Nivel de negociación</b>			
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	Puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector		Esta fuerza de Porter para FEUIS, se evidencia que su impacto es medio, ya que los servicios que ofrecen tienen sustitutos pero a su vez la inversión que ellos generan frente a sus proveedores es bajo, por lo que el riesgo al cambiar de proveedores no estarán afectadas en el ámbito económico, normalmente cuando toman este tipo de decisiones es positiva para el fondo, ya que se inclinan por los proveedores que les aumenten beneficios a la entidad tanto económico como de calidad para sus afiliados.
	Productos sustitutos	M	
	Productos diferenciadores		
	Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor		
<b>Nivel de negociación</b>			
<b>Poder de negociación de los clientes</b>	Volumen de compras		A pesar de que hay varios ofertantes para los servicios que buscan los afiliados, el sector presenta un nivel de negociación medio. Esto se debe a que las entidades con servicios similares ofrecen unos costos estandarizados y la de decisión del cliente se difiere de acuerdo con la necesidad del tipo de servicio y preferencia que solicite.
	Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí		
	Los clientes deben asumir pocos costos por cambiar el proveedor	M	
	Los clientes pueden integrarse en el sector		
	Servicios sustitutos		
El servicio del sector surte poco efecto en los otros costos del cliente.			

### ***2.3.3 Punto de Referentes***

Se llevó a cabo una investigación en línea del sector solidario y financiero con mayor prominencia en los servicios ofrecidos por Feuis, con el objetivo de identificar y comprender variables relacionadas con actividades o servicios similares gestionados por el fondo.

Dentro de esta búsqueda, se identificaron como puntos de referencia en el sector financiero a Banco Pibank y Banco Confiar, debido a sus condiciones de servicio similares al fondo. En cuanto a los servicios dirigidos a la comunidad de la UIS, se consideraron FAVIUS y COPROUIS, ya que están dirigidos a la misma población de interés del fondo.

De las organizaciones identificadas se dispuso la selección de aquellas que mostraran flexibilidad en sus servicios y facilitaran el acceso a la información. Para tomar estas como puntos de referentes en el análisis de la matriz competitiva.

**2.3.3.1 Matriz de Perfil Competitivo.** Para lograr esta matriz, se analizan algunos de los competidores más destacados del Fondo, pertenecientes a la misma industria, que operan y prestan los mismos o similares servicios, e incluso ofrecen una gama de productos más amplia que la que ofrece esta misma.

La siguiente tabla se desarrolló en colaboración con la junta directiva del fondo utilizando la metodología de co-creación para identificar los factores de éxito más importantes y darles ponderaciones estables según su importancia para el fondo, brindando toda la información necesaria de cada entidad, dejando claro que el objetivo es identificar las oportunidades del

fondo en el sector para luego explicar la matriz y metodología a emplear para el desarrollo de la matriz.

En el panorama competitivo evaluado se toma un peso 0 a 1 dependiendo del grado de importancia que considero la junta donde la suma de esta misma debe ser igual a 1. Luego se le asigna a cada competidor un rating de acuerdo con los factores claves de éxito, esto analizando los criterios de la tabla 3; para más adelante sacar una puntuación ponderada, esto resulta de la multiplicación del peso y el rating. Después de haber hecho lo anterior, se suman todas las puntuaciones ponderadas tanto de los competidores como de Feuis lo que permite calcular una puntuación ponderada total para el fondo y cada uno de sus competidores, todo esto se hace en conjunto con los integrantes, valorando experiencias y conocimientos del mercado para llegar a los siguientes resultados.

**Figura 6.***Matriz de Perfil Competitivo.*

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	FEUIS		COOPRUIS		FAVUIS		BANCO PIBANK		BANCO CONFIAR	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Tasas de Interes	0,3	4	1,2	3	1,0	3	1,0	1	0,4	1	0,3
Lineas de credito	0,2	3	0,5	3	0,5	4	0,7	1	0,2	1	0,2
Servicio al Cliente	0,2	3	0,5	3	0,5	3	0,6	1	0,2	1	0,2
Beneficios del Usuario	0,1	3	0,4	3	0,4	4	0,5	2	0,3	2	0,3
Publicidad de la empresa	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2	1	0,1
Capacidad Tecnologica	0,1	2	0,3	2	0,2	3	0,4	2	0,3	1	0,1
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>0,5</b>		<b>0,5</b>		<b>0,6</b>		<b>0,3</b>		<b>0,2</b>

**El Rating:** se refiere a lo bien que lo están haciendo las empresas en cada área. Van desde 4 a 1, en donde cada valor significa:

1	Gran debilidad
2	Debilidad menor
3	Fuerza menor
4	Gran fortaleza

Como se observa en la anterior tabla, el líder de acuerdo con su sector el competidor es FAVUIS que obtiene un puntaje de 0,6, CORPOUIS y FEUIS fue de 0,5, por debajo se encuentra Banco confiar y banco pichincha. De acuerdo con el principal competidor se concluyó con los miembros de la junta que esto se debe a su mayor tiempo en el mercado y su amplia experiencia mejorando los beneficios y necesidades de sus afiliados, ofreciendo mayor calidad y cobertura de sus servicios.

El fondo de empleados FEUIS se encuentra a la par con la cooperativa, lo cual es un aspecto positivo. Es importante tener en cuenta que FEUIS tiene menos tiempo de operación que COORPOUIS. Además, aunque FEUIS no se destaca en ningún factor en particular en este momento, está trabajando de manera adecuada y con un compromiso mayor para lograr el éxito en todos los aspectos. Sin embargo, se identifican áreas de mejora, como la ampliación de la línea de servicios de crédito y la generación de valor agregado. Estos aspectos necesitan ser fortalecidos para impulsar el crecimiento y la competitividad del fondo.

En la siguiente grafica se evidencia de forma visual el comportamiento de los factores claves competitivos analizados, el objetivo es que una de estos se aproxime al borde, como se observa en Feuis debe mejorar en sus líneas de crédito, la capacidad tecnológica, la publicidad de la empresa y el servicio al cliente, respecto a su competidor líder FAVUIS.

**Figura 7.**

*Grafico. Matriz de Perfil Competitivo.*



Se concluye de la matriz competitiva que, dependiendo de servicios adicionales y préstamos de las instituciones financieras, la competencia puede provenir de otros fondos e incluso de la Cooperativa de la Uis.

Otro aspecto para considerar es que cuanto más amplia sea la gama de servicios, mayor será la afiliación de nuevos miembros, mientras que obtener buenos préstamos de bancos que promuevan las microfinanzas alentará a los nuevos miembros a hacerlo, esto quiere decir que Feuis debe mejorar en sus líneas de crédito para que sus actuales y futuros afiliados consideren satisfacción y cobertura en su necesidades, por lo cual podrá llegar a los diferentes segmentos del mercado financiero respecto a la comunidad uis. Finalmente, tanto la publicidad, capacidad tecnológica y el servicio al cliente es clave para este crecimiento en su entorno, deberá

implementar estrategias de las cuales mejore y se note crecimientos en estos factores, ya sea por medio de nuevos sistemas tecnológico o de comunicación, llamar su atención por los diferentes medios de publicidad, innovando y generando un aporte al medio ambiente, etc.

### ***2.3.4 Talleres de Co-Creación***

#### **2.3.4.1 Tabulación y análisis de las encuestas aplicadas para el diagnóstico de Feuis.**

Para obtener la información desarrollada para este proyecto, se utilizó un método de muestreo aleatorio de conveniencia no probabilístico, para seleccionar estos elementos muestrales, dado que seleccionó a los miembros de Feuis de la población para quienes se encuentra disponible la información.

Se llevaron a cabo dos encuestas uno para la junta directiva y la segunda encuesta para los miembros y empleados de Feuis.

***2.3.4.1.1 Encuesta Junta Directiva.*** Para la formulación de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, se determinó que la cantidad de encuestados serían los miembros de la junta directiva, quienes participaron en una reunión con el fin de explicarles la encuesta donde sus preguntas eran abiertas.

Se determinó que la cantidad de encuestados serían los 10 miembros de la junta directiva, donde su participación no fue la mejor, ya que la muestra fue de 4 personas quienes respondieron siendo esto el 40% de participación. A continuación, se evidencian las preguntas realizadas:

*Preguntas que orientan a la definición de la misión:*

¿Cuál es la razón de ser del fondo de empleados?

¿A qué necesidades de los empleados busca responder?

¿Qué la diferencia de otras entidades financieras?

Preguntas que orientan a la definición de la visión:

¿Cómo se proyecta el fondo de empleados en el futuro?

¿Qué impacto quieren tener como fondo en la vida de los empleados?

¿Cuál es su aspiración en cuanto a crecimiento y solidez?

Preguntas que orientan a la definición de los valores:

¿Cuáles son los principios que guían las acciones del fondo de empleados?

¿Cómo se espera que se comporten los empleados y directivos?

¿Qué valores son fundamentales para la construcción de una cultura organizacional sólida?

*Preguntas que orientan a la definición de los objetivos estratégicos:*

¿Cómo alcanzarán los objetivos de (servicios y beneficios, financieros y de gobernabilidad) del fondo de empleados?

¿Qué acciones se implementarán para cumplir la misión y visión de las estrategias (servicios y beneficios, financieros y de gobernabilidad)?

¿Cuáles son los recursos necesarios para llevar a cabo las estrategias (servicios y beneficios, financieros y de gobernabilidad)?

*Preguntas adicionales para conocer el punto de vista de empleados o junta directiva:*

¿Cuáles son las principales preocupaciones de los empleados en cuanto al fondo?

¿Qué expectativas tienen los empleados sobre el fondo?

¿Cómo se puede mejorar la comunicación entre el fondo y los empleados?

¿Cómo se puede garantizar la transparencia y la rendición de cuentas de Feuis?

¿Qué medidas se está tomando para asegurar la sostenibilidad del fondo a largo plazo?

Con base en la información de los participantes de la encuesta, estos mismos revisaron, corrigieron y aprobaron los siguientes resultados sobre la misión, visión, valores y objetivos estratégicos (servicios y beneficios, finanzas y gobernanza).

**Misión:**

Contribuir a las necesidades y metas de los afiliados, esto con el fin de mejorar su calidad de vida impulsándola a través, de soluciones financieras accesibles, servicio humano y de calidad.

**Visión:**

Para el año 2029 lograr un posicionamiento en el sector solidario y ser reconocidos como un fondo de empleados con la capacidad y autonomía para brindar un excelente servicio y comprometido con el bienestar integral de los asociados.

**Valores:**

- **Solidaridad:** Promover una cultura organizacional basada en valores de ayuda mutua y apoyo.
- **Bienestar:** Contribuir al ambiente laboral saludable y al rendimiento general de los empleados.
- **Equidad:** Reforzar el compromiso con la equidad de género y la inclusión, lo que contribuirá a un ambiente laboral más justo y productivo.
- **Confianza:** Construir y fortalecer la confianza entre la organización y sus partes interesadas clave, incluyendo clientes, empleados y socios comerciales.
- **Responsabilidad:** Cumplir con las responsabilidades éticas y ambientales de la organización, contribuyendo así a la conservación del medio ambiente y la sostenibilidad a largo plazo.
- **Liderazgo:** Fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo al empoderar a los líderes para que guíen y apoyen a sus equipos de manera efectiva.

- **Honestidad:** Fomentar una cultura de transparencia y honestidad en todas las operaciones y comunicaciones de la organización.
- **Compromiso:** Fomentar un ambiente laboral positivo y estimulante que promueva el compromiso, la lealtad y el desempeño óptimo de los empleados.
- **Ayuda mutua:** Fortalecer las relaciones entre colegas, fomentar un ambiente de confianza y respeto mutuo, y mejorar la eficacia y la innovación en el trabajo.
- **Democracia:** Promover un ambiente inclusivo donde se valoren y respeten las opiniones y perspectivas de todos los miembros del equipo, lo que puede aumentar la motivación, el compromiso y la creatividad.

### **Objetivos Estratégicos:**

Para la construcción de los objetivos estratégicos al aplicar la metodología SMTAR a los resultados de la encuesta, se garantiza que los objetivos estratégicos sean adecuados para abordar las necesidades y prioridades identificadas por los encuestados, al mismo tiempo que se asegura su viabilidad y efectividad. Esto puede conducir a una planificación estratégica más sólida y orientada a resultados óptimos.

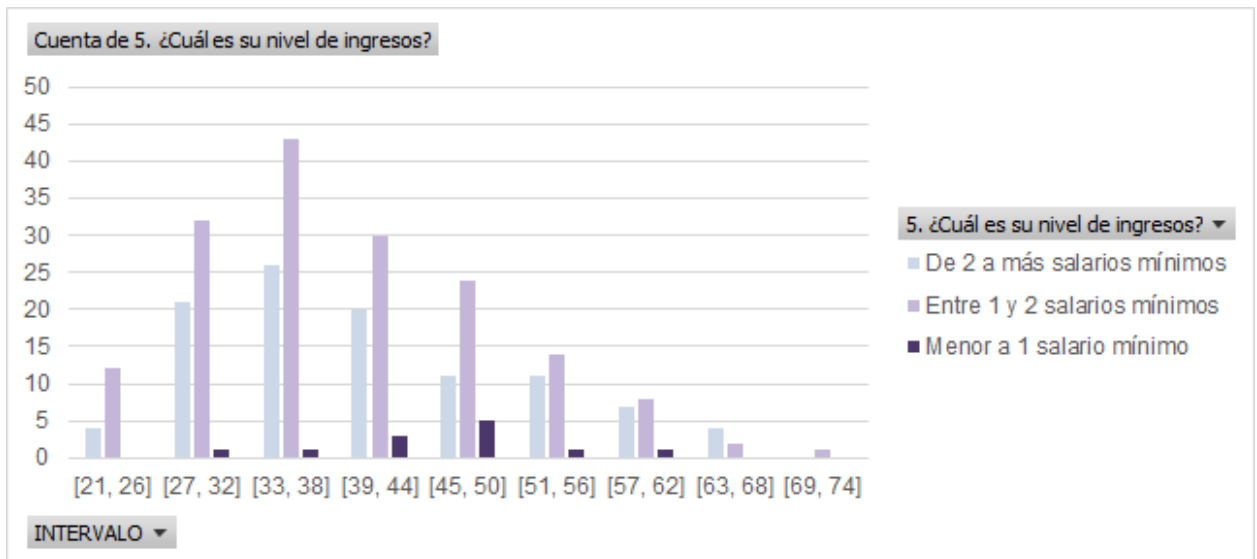
- Incrementar la base de asociados por medio de implementación de nuevas tecnologías y servicios para las necesidades de estos mismos para el año 2024.
- Mejorar y optimizar los resultados financieros del fondo de empleados de Feuis, mitigando los riesgos y aumentando nueva captación para el año 2024.

- Afianzar la confianza de los asociados de Feuis en un 50% en los órganos de administración, control y vigilancia internos para el año 2024.

**2.3.4.1.2 Encuesta miembros y empleados Feuis.** Para el desarrollo del proceso de formulación de estrategias de Feuis hacia la gestión de los asociados y servicios, se determinó junto con la gerente que la cantidad de encuestados según las necesidades de información primaria debía ser de 350 asociados activos que corresponden al 50% del total de la muestra, donde el resultado fue de 282 asociados que corresponde al 40,28% total de la muestra.

**Figura 8.**

*Grafico. Ingresos en S.M.LV. De la muestra de la población objeto de estudio.*



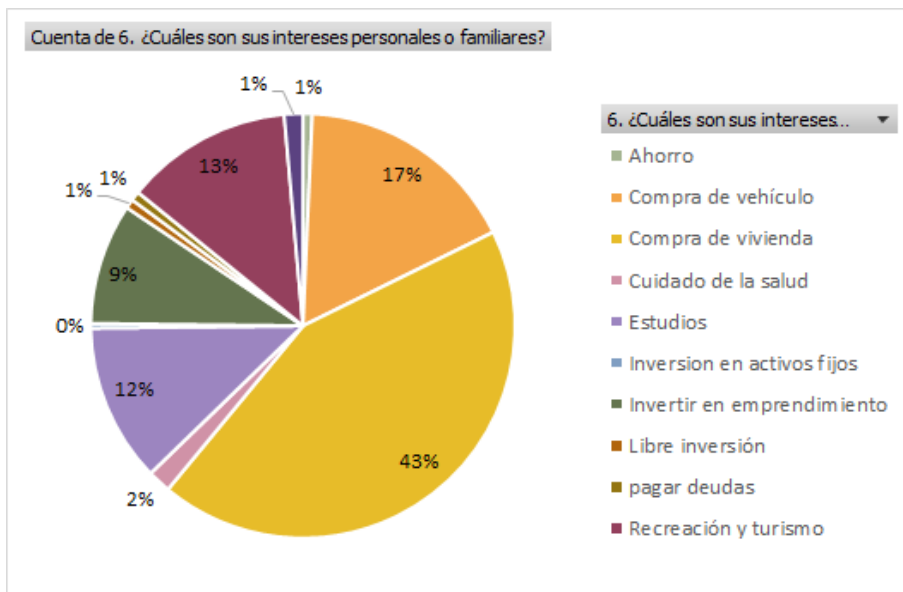
Se realizó un intervalo para las edades, buscando una mejor recopilación de análisis ante los resultados. El 24,8% de la muestra tuvo mayor participación donde el rango de edad esta

entre los 33 a los 38 años, para este grupo el 61% afirma devengar entre 1 y 2 S.M.M.L.V, seguido del 37% de este mismo rango tienen su nivel de ingreso superior a 2 S.M.M.L.V.

Se les pregunto a los encuestados, que interés tienen respecto al fondo del cual el 43% dijo compra de vivienda, el 17% compra de vehículo y el 12% para estudios, donde el 44,68% devenga entre 1 y 2 S.M.M.L.V, la edad con mayor interés se encuentra entre 33 a 38 años con una participación del 33% y su mayor interés está en la compra de vivienda.

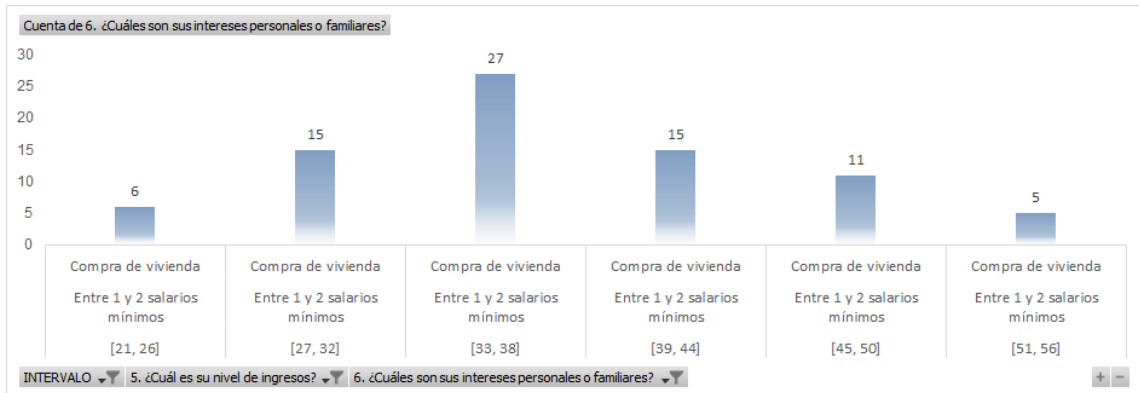
**Figura 9.**

*Gráfica. Intereses de la muestra de la población objeto de estudio.*



**Figura 10.**

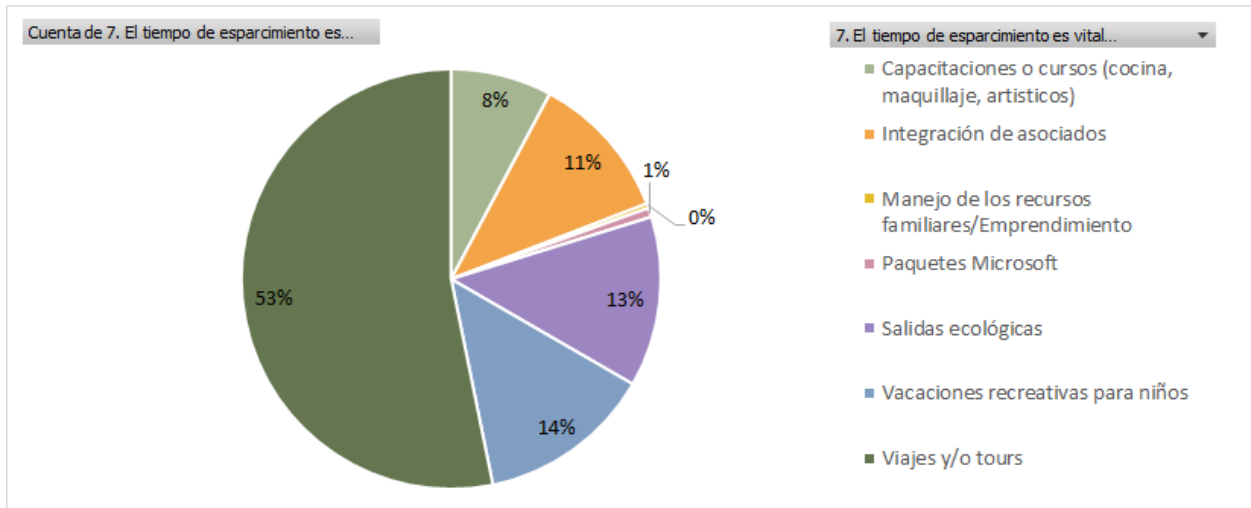
*Gráfica. Intereses de la muestra de la población objeto de estudio.*



De acuerdo con las indicaciones de la gerente, para ellos es vital el tiempo de esparcimiento, por lo tanto, se les pregunto qué tipo de actividades les gustaría que realizara el fondo, el 53% dijo que viajes y/o tours, el 14% vacaciones recreativas para los niños y el 13% salidas ecológicas. El 53,9% devenga entre 1 y 2 S.M.M.L.V, en este caso los rangos de edades estan [27,32], [33,38] y [45,50] quienes tuvieron mayor interés.

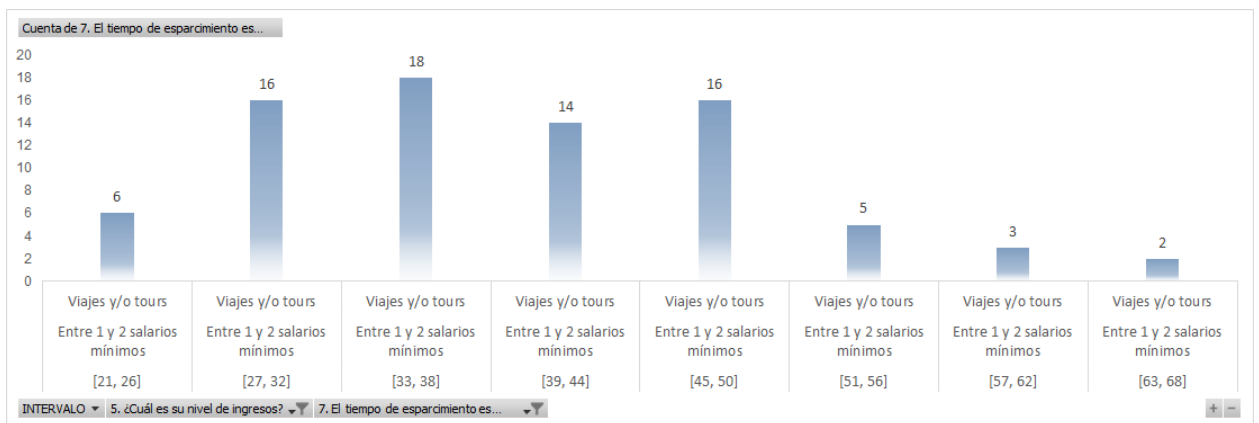
**Figura 11.**

*Gráfica. Actividades de esparcimiento de la muestra de la población objeto de estudio.*



**Figura 12.**

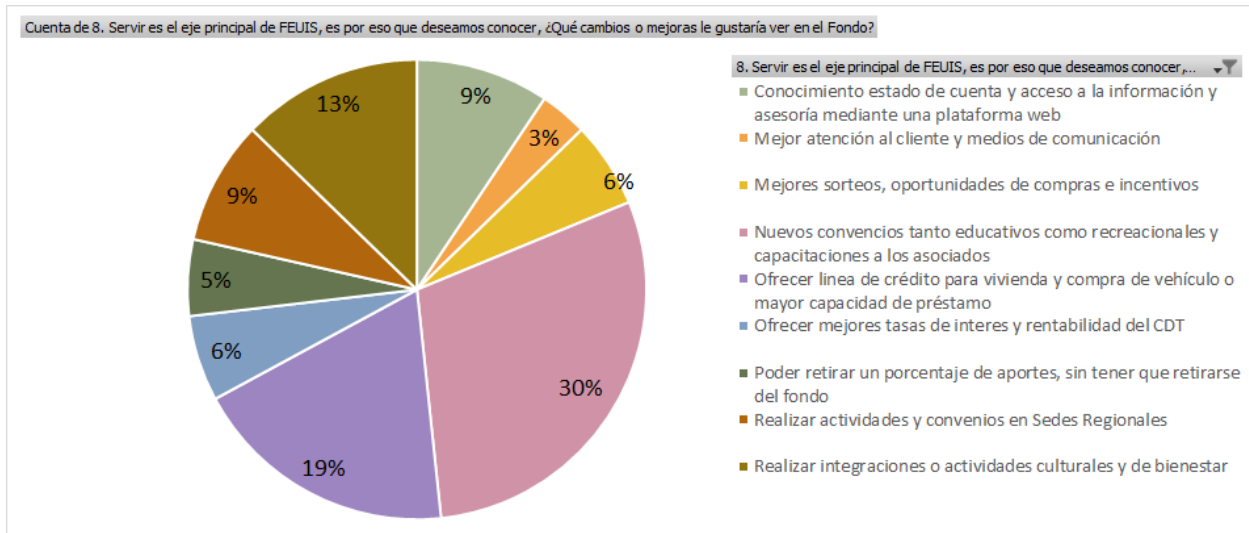
*Gráfica. Actividades de esparcimiento de la muestra de la población objeto de estudio.*



Uno de los valores del fondo es el compromiso por esta razón buscan cada día mejorar o hacer cambios en sus servicios para que sus afiliados sienta que son tomados en cuenta respecto a sus peticiones o sugerencia, por lo tanto, cuando se les pregunto qué mejoras les gustaría ver en el fondo, el 30% dijo que nuevos convenios tanto educativos como recreacionales, el 19% ofrecer líneas de créditos para compra de vivienda y vehículos, el 13% realizar actividades de bienestar o culturales. Nuevamente se resaltó en este resultado que la mayor participación viene de los asociados que devenga entre 1 y 2 S.M.M.L.V, la edad con mayor interés se encuentra entre [27,32] y [45,50] años.

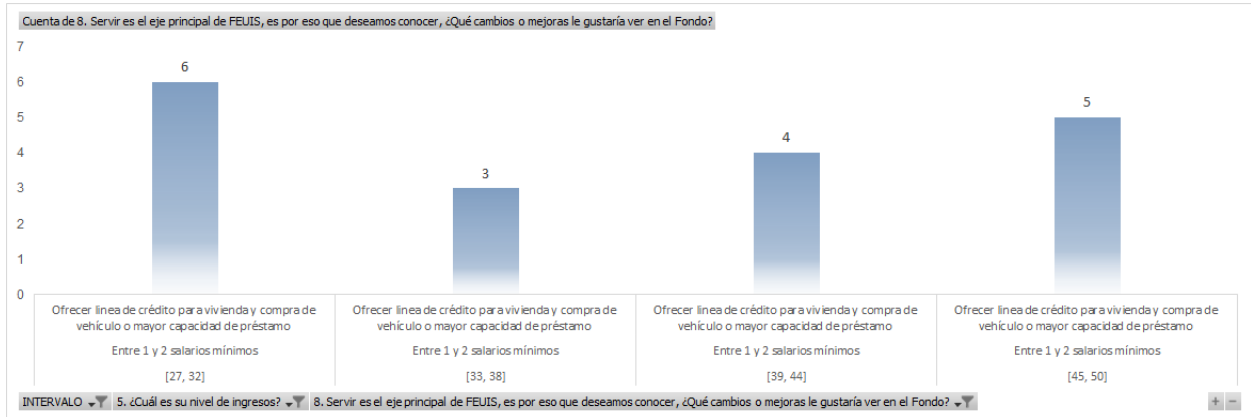
**Figura 13.**

*Gráfica. Cambios o mejoras para Feuis de la muestra de la población objeto de estudio.*



**Figura 14.**

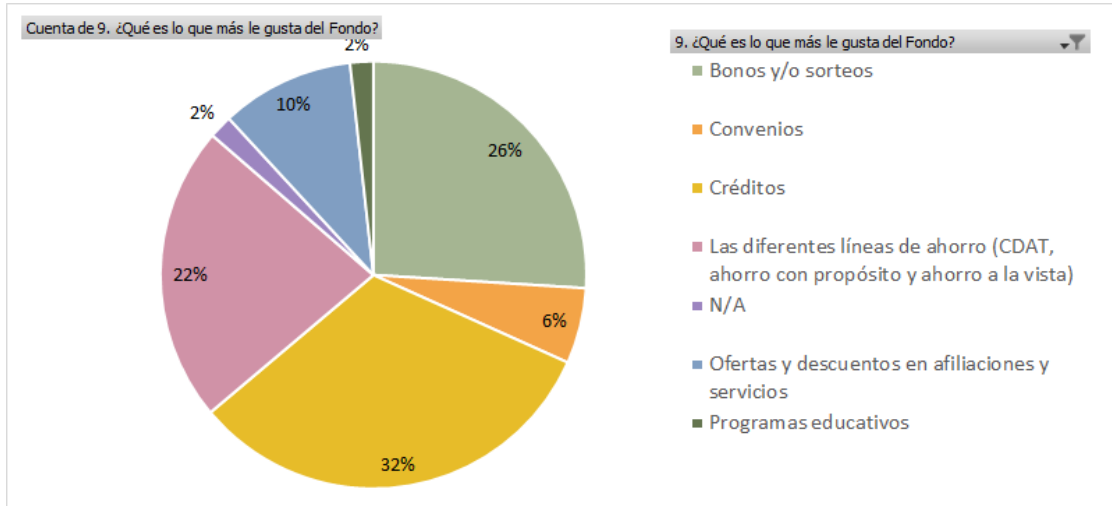
*Gráfica. Cambios o mejoras para Feuis de la muestra de la población objeto de estudio.*



Así como se quiere conocer que les gustaría mejorar también se debe conocer que es lo que más les gusta de los servicios que presta el fondo, donde el 32% dijo que los créditos que ofrece, el 26% los bonos y/o sorteos y el 26% las diferentes líneas de ahorro. Como se ha mencionado anteriormente el salario que prevalece en la encuesta esta entre 1 y 2 S.M.M.L.V, y el rango de edad de este grupo esta [33,38] con una participación del 33,92% quien resalta los créditos que ofrecen.

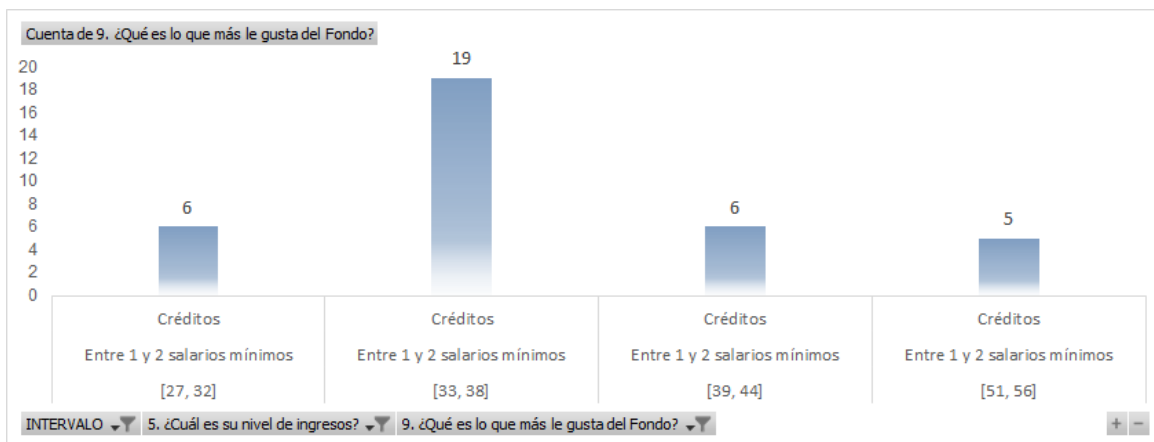
**Figura 15.**

*Gráfica. Lo que más le gusta de Feuis de la muestra de la población objeto de estudio.*



**Figura 16.**

*Gráfica. Lo que más le gusta de Feuis de la muestra de la población objeto de estudio.*

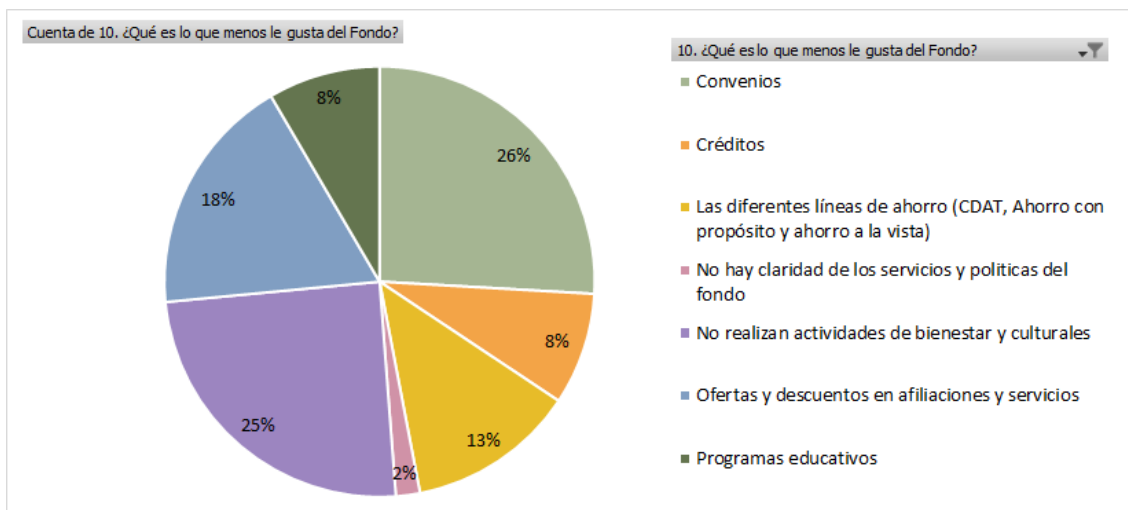


También para el Feuis es importante sus afiliados que servicios son lo que menos le gustan, donde el 24% de la muestra no están conformes con los convenios que ofrecen, 22%

están en desacuerdo con que ellos no realizan actividades de bienestar y/o culturales y el 18% resaltan que no suelen hacer ofertas o descuentos en sus servicios. Nuevamente en esta sección de pregunta la participación fue para las personas que ganan entre 1 y 2 SM.M.LV y sus rangos de edades [33,38] años, en este segmento de grupo obteniendo una participación del 24,32%.

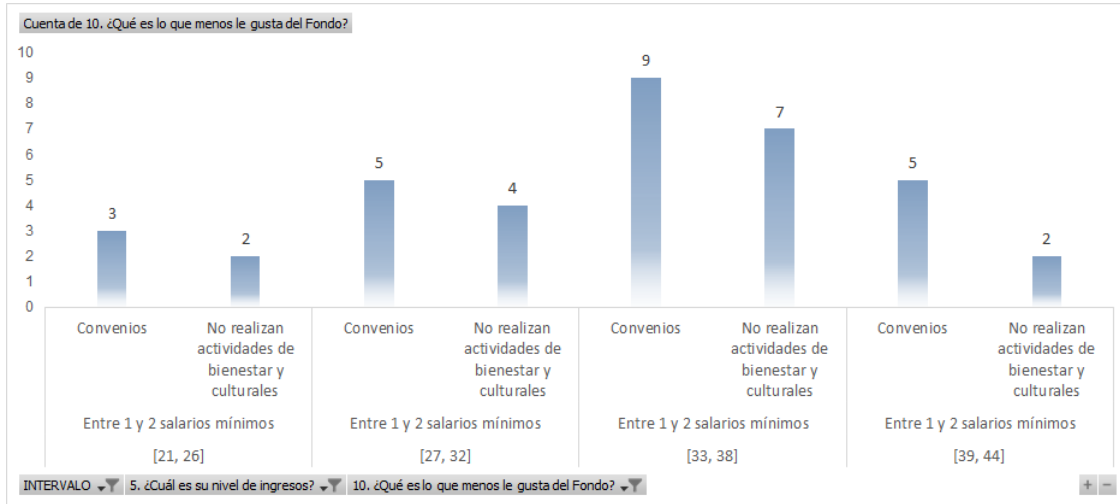
**Figura 17.**

*Gráfica. Lo que menos le gusta de Feuis de la muestra de la población objeto de estudio.*



**Figura 18.**

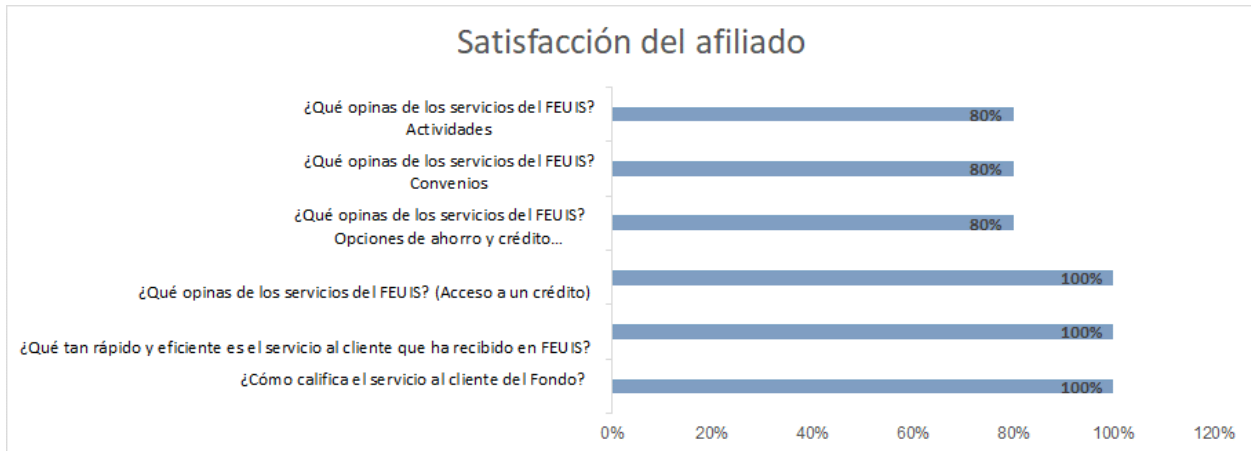
*Gráfica. Lo que menos le gusta de Feuis de la muestra de la población objeto de estudio.*



Se finaliza con la satisfacción del cliente de acuerdo con los servicios que presta, donde con la participación de la gerente y su equipo de trabajo se diseñó está en cuenta, para ellos era importante conocer su conformidad o inconformidad con los siguientes servicios: actividades de bienestar, convenios, opción de crédito y ahorro, el acceso a los créditos, la eficiencia y rapidez con la que el equipo de trabajo de Feuis responde y el servicio al cliente.

**Figura 19.**

*Gráfica. Satisfacción del servicio de la muestra de la población objeto de estudio.*



Realizando un análisis general respecto a la encuesta se encuentra con que la mayor población de interés está en el rango de edad [33,38] y a su vez su nivel promedio de ingresos oscila entre 1 a 2 S.M.M.L.V, su objetivo como afiliados a este fondo es el fácil acceso a créditos para su ayuda financiera personal, también quieren un amplio portafolio de servicios, actividades de bienestar para estimular mejores resultados en su entorno personal, familiar, laboral, social, etc. Dentro de los sueños de los colombianos es obtener su casa propia, buscan el apoyo para facilitar por medio de Feuis un servicio que genere esta meta, en donde más votaron con la necesidad de encontrarlo dentro de su portafolio, así como también la compra de vehículo, respecto con el servicio al cliente la muestra arrojó que tienen un nivel de satisfacción con la atención al cliente en un 90%, lo que indica que el fondo está comprometido con su labor y sus funciones profesionales.

Al socializar con la junta los resultados de la encuesta se da inicio en dicha reunión a la construcción de las estrategias, donde por parte de las estudiantes llevan una serie de estrategias que analizaron y se guían respecto a sus puntos de referentes, en la socialización se hicieron aportes de los integrantes y a su vez de las estudiantes, llegando a la aprobación de las siguientes estrategias y resaltando que para este tipo de planes estratégicos se categorizan tres tipos de estrategias como lo son las de beneficios y servicios, financieras y de gobernabilidad, que para este caso fue donde los asociados más votaron.

#### **Formulación de Estrategias de Beneficios y Servicios:**

- Ampliar en el portafolio nuevos servicios y productos innovadores que respondan a las necesidades de los afiliados
- Modernizar la tecnología adecuada para mejorar la eficiencia y eficacia de los servicios de los afiliados.
- Mejorar la calidad y la cobertura de los servicios y beneficios que ofrece FEUIS.

#### **Formulación de Estrategias Financieras:**

- Aumentar los ingresos del fondo por medio de nuevos servicios financieros y captación de mercado.
- Optimizar la gestión de financiamiento mediante un control de seguimiento.
- Disminuir costos y riesgos del fondo

### **Formulación de Estrategias de Gobernabilidad**

- Fortalecer la participación e interacción de los asociados para garantizar que sus necesidades sean atendidas.
- Aplicar mecanismos democráticos de participación para la toma de decisiones de mejora continua para el fondo.
- Fomentar la cultura de transparencia para garantizar el cumplimiento de la normatividad y generar confianza en los asociados.

#### ***2.3.5 Propuesta de un sistema de seguimiento del plan estratégico***

**2.3.5.1 Balance Score Card.** A continuación, el plan de acción para los próximos cinco años que se estipulo en el plan estratégico donde se consideran los objetivos estratégicos anteriormente mencionados. Inicia controlando y llevando un seguimiento a partir de unos indicadores, donde por cada estrategia corporativa desarrollada anteriormente, en la tabla 4 del cuadro integral de acuerdo con la metodología balance scorecard se han estipulado los siguientes indicadores, metas, medio de verificación, responsable y variables de medición.

Las siguientes son las connotaciones:

- FM: Frecuencia de medición: T (Trimestral), S (Semestral), A (Anual), M (Mensual), B (Bimestral), E (por cada evento).
- FR: Frecuencia del reporte: T (Trimestral), S (Semestral), A (Anual), M (Mensual)

**Tabla 4.**

*Cuadro de mando integral.*

Perspectiva	Objetivo	Estrategia	Nombre del Indicador	Indicador	Medición del Indicador	Meta	Medio de Verificación	Responsable de la medición	FM	FR	Acciones/Tareas
<b>SERVICIOS Y BENEFICIOS</b>	Incrementar la base de asociados por medio de implementación de nuevas tecnologías y servicios para las necesidades de estos mismos para el año 2029	Ampliar en el portafolio nuevos servicios y productos innovadores que respondan a las necesidades de los afiliados. Mejorar la calidad y la cobertura de los servicios y beneficios que ofrece FEUIS.	Porcentaje de innovación en productos y servicios	(# total de servicios en el portafolio (actual) / # total de servicios en el portafolio nuevos) *100%	% de aumento de adquisiciones del portafolio de servicios por parte del asociado.	Aumento de 40% de adquisiciones del portafolio de servicios tras la ejecución de la estrategia de servicio y beneficios para el primer año, un 15% adicional para los próximos años.	Estadísticas de consumo del portafolio de servicios	Líder de comercial / Gerencia	S	A	Aumentar las alianzas estratégicas y los convenios que fomenten el bienestar de los asociados (Gimnasios, seguros colectivos de vehículos, cine, estaciones de gasolina, supermercados).
		Modernizar la tecnología adecuada para mejorar la eficiencia y eficacia de los servicios de los afiliados.	Porcentaje de innovación tecnología	(# de servicios automatizados / # de servicios) *100%	% de aumento de implementación de nuevas tecnologías.	1 página web para autogestión (oficina virtual) implementada 100% al primer trimestre del plan.	Encuestas de calificación de asociados	Líder de comercial / Gerencia	A	A	Actualización constante de la página web con recursos para la autogestión por parte de Asociados. Implementar nuevas tecnologías innovadoras del mercado en el

sector solidario.

**FINANCIEROS**

Mejorar y optimizar los resultados financieros del fondo de empleados de FEUIS, mitigando los riesgos y aumentando nueva captación para el año 2029.

Aumentar los ingresos del fondo por medio de nuevos servicios financieros y captación de mercado.

Optimizar la gestión de financiamiento mediante un control de seguimiento.

Disminuir

Porcentaje de incremento de afiliados

Porcentaje de tasas de interés

Porcentaje

(# de afiliados nuevos en el mes / # de afiliados total del mes anterior) \*100%

(Tasas de interés de Feuis / Tasas de interés en el sector) \*100%

(Inversiones /

% de incremento de asociados.

% de tasa interés que se maneja en Feuis respecto a al sector solidario

Análisis

Para cada año, aumentar la capitalización de los ahorros programados y los CDAT en un 10% con respecto al año anterior.

Para cada año con respecto al año anterior, mantener tasas de interés competitivas, crear nuevas líneas de crédito y aumentar la colocación de créditos en un 50%.

Reducción

Estadísticas base de datos de nuevos afiliados

Estadísticas de las tasas de interés competencia vs feuis

Base de

Gerencia / Contabilidad

Gerencia, Asistencia Administrativa, Contabilidad, funcionario comercial.

Líder

T

T

A

A

A

S

Elaboración de un plan de rentabilidad. Evaluación de resultados.

Elaborar un programa de entrevistas con otros empleados de fondos para investigar tasas de interés y líneas de créditos. Colocación de créditos, reducción de tasas y/o aumento de cupos, visitas comerciales. Nuevas líneas de crédito. Evaluación de los resultados finales.

Estudio del

	costos y riesgos del fondo	de coste por convenios	Ingresos totales) *100%	horizontal del estado de resultados por costeo de actividades	del 2% anual al año anterior en los costes por servicio	datos de control de costos e históricos de años anteriores.	financiero		mercado y competencia respecto a servicios. Análisis de servicios con mayor costo. Control de gastos administrativos y financieros.	
<b>PROCESOS</b>	Afianzar la confianza de los asociados de FEUIS en un 50% en los órganos de administración, control y vigilancia internos para el año 2029.	Fortalecer la participación e interacción de los asociados para garantizar que sus necesidades sean atendidas.	Nivel de formación en actividades de los asociados	(# de asociados que participan en la actividad / # total de asociados) *100%	% de participación de los asociados	Aumentar la participación de los asociados en las diversas actividades organizadas por Feuis al 100%.	Listado de asistencia	Gerencia /Asistencia administrativa	T A	Realizar actividades de esparcimiento. Controles de necesidades que sugiera los asociados. Evaluación de resultados de participación y eventos
		Aplicar mecanismos democráticos de participación para la toma de decisiones de mejora continua para el fondo.	Porcentaje de participación de los directivos de Feuis	(# de participantes en la reunión / # total de miembros activos de la junta) *100%	% de participación de los directivos	Aumentar la participación de los directivos en las diversas actividades y toma de decisiones organizadas por Feuis al 100%.	Listado de asistencia	Gerencia / Asistencia administrativa	T A	Socializar, evaluar y definir propuestas para la apropiación de nuevas metas, objetivos, actividades, etc. en beneficio de los asociados del fondo, esto de la mano con la gestión de asociados y junta directiva.

---

<p>Fomentar la cultura de transparencia para garantizar el cumplimiento de la normatividad y generar confianza en los asociados.</p>	<p>Porcentaje de satisfacción del asociado</p>	<p>(# de asociados con un alta o muy alta nivel de satisfacción / # total de encuestados) *100%</p>	<p>% de satisfacción del asociado</p>	<p>Aumentar al 100% el conocimiento de los asociados sobre todas las actividades que realiza y generar confianza en el fondo de empleados.</p>	<p>Estadísticas de encuestas</p>	<p>Gerencia / Asistencia administrativa</p>	<p>S</p>	<p>A</p>	<p>Mejorar los medios de comunicación, aumentando la presencia y el dinamismo de la información en carteleras, páginas web, redes sociales, material publicitario, suvenir y participación en actividades organizadas por las organizaciones patronales.</p>
--	--	---	---------------------------------------	--	----------------------------------	---	----------	----------	--

---

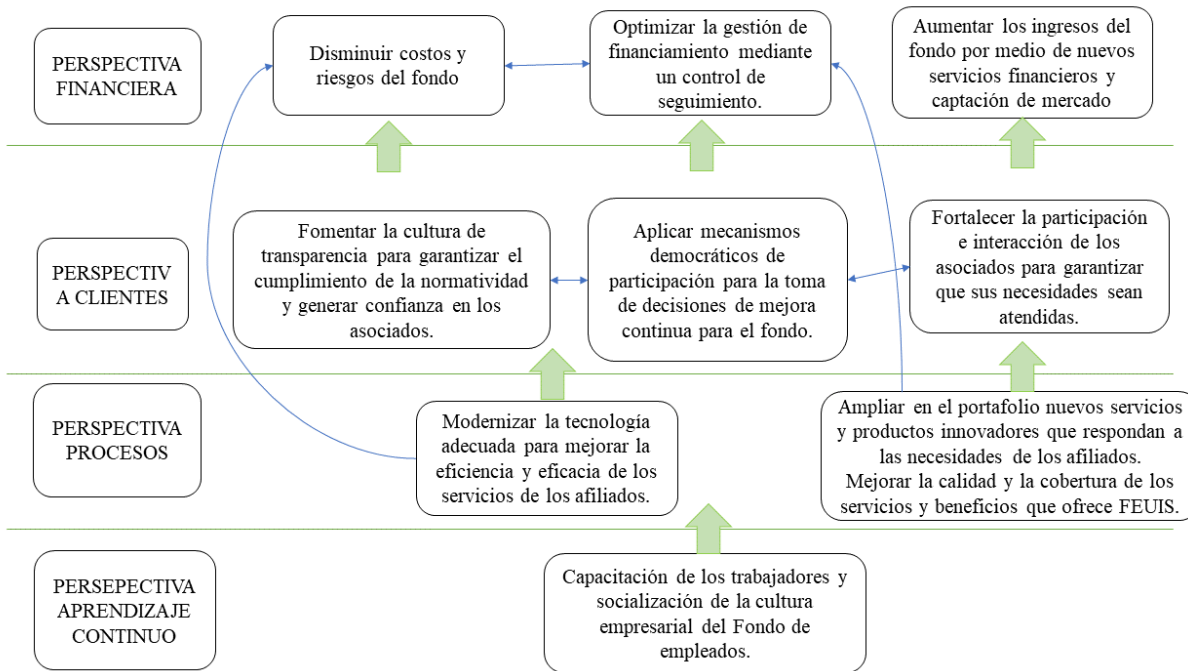
**Figura 20.**

*Plan de Acción.*

<i>Propuesta de Implementación</i>	<i>Actividades a desarrollar</i>	<i>Responsable</i>	<i>Duración</i>	<i>Resultado esperado</i>	<i>Justificación</i>
Divulgación del Modelo de Cuadro Integral de Control y Gestión del Fondo de Empleados Amplio de la Universidad Industrial de Santander.	Socializar el modelo del cuadro integral propuesto con sus Indicadores de Control y Gestión del Fondo de Empleados Amplio de la Universidad Industrial de Santander, para los miembros de la junta directiva, equipo administrativo, afiliados de Feuis,.	Gerente, Contabilidad, Equipo administrativo	Primer mes, a partir de la ejecución del plan estratégico	Comprensión del Modelo de Indicadores de Control y Gestión para Feuis, por parte de los interesados.	Se debe informar a la gerente, junta directiva y equipo administrativo, quienes son los responsables de coordinar las actividades de los profesionales del seguimiento de indicadores, sobre quienes serán responsables de implementar el Modelo de Indicadores de Control y Gestión propuesto en el presente proyecto, esto dar información a los afiliados. El propósito de la divulgación de este proyecto a los antes nombrados es difundir la metodología y aumentar la conciencia sobre su importancia para lograr indicadores oportunos, trazables, verificables y repetibles en el tiempo.
Focalizar el grupo que implementará el Modelo de Cuadro Integral de Control y Gestión	<p>En compañía con los responsables del proceso de la gestión directiva, se debe definir las personas pertenecientes a estos que harán parte del proceso de implementación del</p> <p>Establecer un plan de formación sobre el modelo, para las personas que harán parte del proceso de implementación.</p> <p>Capacitar a las personas seleccionadas y socializarles el Modelo de Cuadro Integral de Control y Gestión a implementar en el fondo de empleados Feuis.</p>	Gerente, Junta Directiva, Equipo administrativo	<p>Al primer mes se debe definir quien va a ser el responsable de cada proceso</p> <p>Durante el primer trimestre</p> <p>Durante el primer trimestre</p>	Lista de personas de diversos procesos de gestión directiva y administrativa que participarán en el proceso de implementación del modelo, crear un plan de capacitación y garantizar que las personas encargadas de implementar el modelo comprendan el modelo de indicadores.	Se debe establecer el grupo de implementación y los responsables de procesos de gestión de directiva y administrativa en el fondo de Feuis después de que se haya divulgado el Modelo de Indicadores de Control y Gestión según la Metodología del Cuadro de Mando. En esta etapa, también se debe establecer el plan de capacitación para el modelo de indicadores para el grupo seleccionado. Este paso del proceso de implementación tiene como objetivo seleccionar el grupo objetivo que para este caso estarían los asociados y miembros de Feuis para implementar el modelo en los diversos procesos del fondo.
Aplicación del Modelo de Cuadro Integral de Control y Gestión de Feuis	<p>Identificar los indicadores de los diversos procesos y determinar si pertenecen al sistema que maneja el fondo o si son requeridos por algún sistema.</p> <p>Realizar una comparación entre los indicadores de cada proceso y los objetivos estratégicos establecidos en este proyecto.</p> <p>Realizar auditoría al proceso de la aplicación del Modelo de Cuadro Integral de Control y Gestión de los indicadores de Feuis.</p> <p>Implementar acciones correctivas y de mejora de acuerdo con los resultados de la auditoría del proceso de implementación.</p>	<p>Gerente y Equipo Administrativo</p> <p>Junta Directiva y Gerente</p> <p>Grupo de auditoría</p> <p>Junta Directiva y Gerente</p>	<p>Primer mes, a partir de la ejecución del plan estratégico</p> <p>Segundo mes, a partir de la ejecución del plan estratégico</p> <p>Seguimiento trimestral</p> <p>Cada trimestre</p>	<p>Listar los indicadores propuestos en este proyecto</p> <p>Aprobar por parte de la Junta Directiva las tres categorías donde se encuentran los objetivos estratégicos entrelazados con sus respectivos indicadores.</p> <p>Estadísticas de resultado de la auditoría de acuerdo a cada indicador implementado.</p> <p>Realizar acciones de mejora continua de acuerdo al resultado de la auditoría de seguimiento de los indicadores.</p>	<p>Para implementar el Modelo de Cuadro Integral de Control y Gestión de Feuis, el grupo de implementación debe aprobar los indicadores de las diferentes categorías de acuerdo a los objetivos estratégicos, determinando si pertenecen a la dependencia o si son solicitados por un ente externo. Se debe realizar una auditoría durante todo el proceso de implementación del modelo para verificar la implementación adecuada del modelo y evaluar que los datos que contienen permiten que los indicadores sean trazables, verificables y repetibles. Se deben tomar medidas correctivas y de mejora para corregir las fallas detectadas como resultado de las auditorías.</p>

**Figura 21.**

*Mapa estratégico.*



El Plan Estratégico está destinado a desarrollarse en dos años, pero se presenta a cinco años porque los tres últimos años deben ser de seguimiento y ajustes para alcanzar las metas y estabilizar los resultados.

### 3. Conclusiones

El Plan Estratégico busca que el Fondo de Empleados Amplio de la Universidad Industrial de Santander (FEUIS) tenga como objetivo consolidar y fortalecer la organización en el mercado. Esto de la mano con el aumento en el número de afiliados, diversificar las líneas de crédito y mejorar la satisfacción de los asociados. La metodología empleada incluyó estudios descriptivos, análisis de contextos externos, y el uso de la metodología co-creación con la colaboración de la gerencia y la junta directiva.

La aplicación de la metodología de co-creación en el desarrollo del Plan Estratégico del Fondo de Empleados Amplio de la Universidad Industrial de Santander (FEUIS) ha resultado ser altamente beneficiosa. Este enfoque ha permitido involucrar activamente a la gerencia y a la junta directiva en el proceso de planificación estratégica, asegurando que las estrategias formuladas reflejen las necesidades y expectativas de los principios con los que se identifican.

La co-creación ha facilitado un diálogo abierto y colaborativo, promoviendo un entendimiento compartido de los desafíos y oportunidades que enfrenta el fondo, además, ha permitido la integración de diversas perspectivas y conocimientos, lo cual ha sido crucial para identificar soluciones innovadoras y adaptadas al contexto específico del fondo. Al fomentar la colaboración y la corresponsabilidad, esta metodología ha contribuido significativamente a la formulación de estrategias más efectivas y a la creación de un sentido de pertenencia y alineación con los objetivos estratégicos de FEUIS, sin embargo, representa un gran compromiso

y organización por la necesidad del tiempo con todos los directivos que en ocasiones puede representar una desventaja en una entidad que no esté bien orientada.

Por otra parte, los resultados muestran que el crecimiento económico y las oportunidades en el mercado proporcionan una base sólida para la expansión del fondo, además se evidencia ausencia de diferencias significativas en comparación con los competidores directos estando solo una décima por debajo del primero, lo que permitiría a FEUIS posicionarse favorablemente, ofreciendo servicios de alta calidad y una gestión financiera eficiente, buscando siempre el bienestar de sus afiliados teniendo identificadas sus necesidades.

Las estrategias desarrolladas no solo apuntan a incrementar la rentabilidad y la capacidad financiera, sino también a mejorar la calidad y el alcance de los servicios, modernizar la tecnología utilizada y promover una gobernabilidad transparente y participativa, siendo prioridad la satisfacción de los afiliados, para esto se busca optimizar y mejorar los resultados financieros, disminuyendo costos en al menos un 2% anual respecto al año anterior, aumentando los ingresos del fondo y CDAT en un 10% respecto al año anterior y con una buena gestión de recursos que permita aumentar al menos en un 50% la colocación de créditos.

En el análisis, se halla la necesidad de modernizar la tecnología utilizada por FEUIS para mejorar la eficiencia y eficacia de los servicios ofrecidos. Esta modernización incluye la introducción de nuevos productos y servicios que respondan a las necesidades cambiantes de los afiliados y aumentar la confianza de estos, en cuanto a su parte financiera, se espera que con estas estrategias su capacidad financiera aumente en un 30% y la rentabilidad en un 20%, cifras que permitirán una solides económica necesaria en el mercado.

Finalmente, la implementación de un sistema de seguimiento basado en el Balance Scorecard permitirá controlar y evaluar continuamente el progreso hacia los objetivos estratégicos, asegurando así el éxito y la sostenibilidad del fondo a largo plazo.

#### **4. Recomendaciones**

Se sugiere el desarrollo de nuevas líneas de crédito que se adapten a las necesidades emergentes de sus asociados, además, fortalecer la relación con los asociados implementando programas de fidelización y comunicación efectiva con los mismos para aumentar su satisfacción y compromiso, esto se puede identificar por medio de encuestas periódicas y reuniones informativas y facilitando canales de comunicación.

Modernizar los sistemas tecnológicos del fondo para mejorar la eficiencia y accesibilidad de los servicios. Esto incluye el desarrollo de una plataforma digital robusta donde los asociados puedan realizar transacciones, solicitar servicios y recibir asistencia en línea.

Evaluar la posibilidad de diversificar las inversiones del fondo en diferentes sectores económicos para minimizar riesgos y aumentar la rentabilidad. Esto requiere un análisis constante del mercado y la identificación de oportunidades de inversión seguras y rentables.

Desarrollar estrategias de marketing y alianzas con otras entidades para aumentar el número de afiliados. Esto podría incluir campañas de sensibilización y beneficios adicionales

para los nuevos miembros, además, trabajar con los trabajadores de las sedes regionales, ampliando su cobertura.

Implementar el sistema propuesto de monitoreo y evaluación continua, basado en indicadores clave de desempeño. Esto permitirá medir el progreso de las estrategias implementadas y hacer ajustes necesarios que les permitan cumplir con sus objetivos.

### Referencias Bibliográficas

A. Colombia. (05 de 11 de 2021). *Fortalecimiento del Programa de Alianzas Comerciales*.

Obtenido de <https://www.apccolombia.gov.co/node/1980>

Abreun, E., Giuliani, A., Pizzinatto, N., & Correa, D. (2006). *Benchmarking como instrumento dirigido al cliente*. Obtenido de

<https://www.marcusvinciusrodrigues.com.br/LinkClick.aspx?fileticket=YrGqNx5AJw%3D&tabid=92&portalid=0&mid=480&forcedownload=true>

Analitik, V. (25 de 05 de 2022). *Avanzar en tecnología, la tarea de la industria en Colombia para la sostenibilidad*. Obtenido de

<https://www.valoraanalitik.com/2022/05/25/tecnologia-tarea-de-industria-colombia-en-sostenibilidad/>

ASCOOP. (14 de 10 de 2022). *COLOMBIA COOPERATIVA*. Obtenido de

<https://colombiacooperativa.coop/2022/08/las-megatendencias-de-comunicacion-y-marketing-5-0-llegan-al-sector-cooperativo-colombiano/>

B. Zendek. (13 de 12 de 2022). *Zendec*. Obtenido de <http://www.zendesk.com.mx/blog/nuevas-tecnologias-servicio-cliente/>

Bustamante, A. (23 de 09 de 2022). *El Boom de La Tecnología en las entidades solidarias*.

Obtenido de Evopublicits: <https://evopublicist.com/blog/el-boom-de-la-tecnologia/>

Calvo, L. (25 de Enero de 2022). *¿Cómo hacer un análisis del macroentorno de una empresa?*

Obtenido de <https://es.godaddy.com/blog/analisis-del-macroentorno-de-una-empresa/>

Cardenas, D. (06 de 11 de 2019). *Repository*. Obtenido de

[https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/4917/Propuesta%20Metodol  
og%20C3%ADa%20Co-Creaci%20C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/4917/Propuesta%20Metodol%20og%20C3%ADa%20Co-Creaci%20C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Colombia. (2023). *Estos serán los retos ambientales de Colombia para el 2023*. Obtenido de

[https://www.wwf.org.co/?381010/Estos-seran-los-retos-ambientales-de-Colombia-para-  
el-2023](https://www.wwf.org.co/?381010/Estos-seran-los-retos-ambientales-de-Colombia-para-el-2023)

Financiera, C. (04 de 05 de 2021). *Conectamos Financiera*. Obtenido de

<http://www.comeva.com.co/conectamos/publicaciones/169591/tendencias-digitales->

Guevara, P., Perez, M., & Quint, S. (2014). *El análisis PEST aplicado a un territorio. Caso del barrio Pisulí en Quito*. Quito: Valor Agregado.

Guillaume, S. (2016). *Los criterios SMART*. España: 50Minutos.es.

Guillaume, S. (2017). *El análisis PESTEL. Asegure la continuidad de su negocio*. España: 50Minutos.es.

IBERDROLA. (12 de 08 de 2022). *IBERDROLA CHAT BOT*. Obtenido de

[https://www.iberdrola.com/innovacion/que-es-un-  
chatbot#:~:text=Un%20chatbot%20es%20un%20software,%20%20viajes%20%20resta](https://www.iberdrola.com/innovacion/que-es-un-chatbot#:~:text=Un%20chatbot%20es%20un%20software,%20%20viajes%20%20resta)

Lacasta Zabalza, J., I. (2022). Reflexiones sobre las elecciones presidenciales en Colombia: un triunfo del Pacto Histórico. Observatorio Internacional de Transición para la Paz (OBITPAZ). <https://transicionalapaz.org/boletines-2/>

Mercado, A. (2022). El análisis PESTEL. UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1 Publicación semestral, Vol. 4, No. 8.

Palacios, L. (2016). *Dirección Estratégica*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Ruiz, A., Ortega, T., Haro, C., & Roldán-Bravo, M. (2014). *Process of value co-creation and its impact on innovation strategy in service companies*. Obtenido de Intangible capital: <https://doi.org/10.3926/ic.504>

Salazar, A. (2010). *LA ESTRATEGIA EMERGENTE Y LA MUERTE DEL PLAN* (Vol. 2). Madrid: Fundamentos de administración y gestión. McGraw-Hill.

Sanchez, F. (2021). *El Balanced Scorecard*. Obtenido de Gestión y Desarrollo: [https://usbcali.edu.co/sites/default/files/6\\_balancedscorecard.pdf](https://usbcali.edu.co/sites/default/files/6_balancedscorecard.pdf)

Suarez, W., Díaz, J., & Pereira, M. (2021). *Perfil competitivo como herramienta para la gestión estratégica de la investigación en universidades*. Obtenido de Scielo.org: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-38412021000100011&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-38412021000100011&script=sci_arttext)

Supersolidaria. (23 de 09 de 2019). Obtenido de Solidaria:

<https://www.supersolidaria.gov.co/es/content/sector-solidario-debe-adecuarse-la-transformacion-digital>

Telefónica. (2023). *Tendencias TICs que seguirán mejorando el mundo en 2023*. Obtenido de

<https://www.telefonica.com/es/salacomunicacion/blog/tendencias-tics-que-seguiran-mejorando-el-mundo-en-2023/>

Thompson, A., Strickland, A., Gamble, J., Peteraf, M., Sanchez Soto, G., Treviño Ayala, M., &

Anzola González, E. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos*. New York:

McGraw-Hill/Irwin.

Tovar, S. (16 de 05 de 2022). *Perspectiva destacado, economica*. Obtenido de

<https://sosperspectiva.com/sector-solidario-le-apuesta-a-la-transformacion-digital-en-epocas-de-reactivacion-economica/>

Valarezo Beltrón, C., O. (2022). Diagnóstico situacional para la gestión estratégica de la

Asociación Asopapropie en Membrillo, Ecuador ECA Sinergia, vol. 13, núm. 3, pp. 65-

72.

Yüksel, I. (2012). *Developing a Multi-Criteria Decision-Making Model for PESTEL Analysis*.

Obtenido de Researchgate:

[https://www.researchgate.net/publication/274863692\\_Developing\\_a\\_Multi-](https://www.researchgate.net/publication/274863692_Developing_a_Multi-Criteria_Decision_Making_Model_for_PESTEL_Analysis)

[Criteria\\_Decision\\_Making\\_Model\\_for\\_PESTEL\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/274863692_Developing_a_Multi-Criteria_Decision_Making_Model_for_PESTEL_Analysis)

