



Modelo De Direccionamiento Estratégico para el Fondo de Empleados Secréditos

Andrés Augusto Vargas Correa

Paola Liliana Orjuela Cortés

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Programa Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2022

Modelo de Direccionamiento Estratégico para el Fondo de Empleados Secréditos

Andrés Augusto Vargas Correa

Paola Liliana Orjuela Cortés

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Negocios

Director (a):

Magle Virginia Sánchez Castellanos

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Programa Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2022

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi hija, quien a su corta edad ha sido paciente, comprensiva y amorosa conmigo para poder culminar con éxito el presente proyecto con las limitaciones de tiempo para compartir con ella, que ha implicado. Espero que al crecer y leer el documento se sienta orgullosa de su madre.

Paola Liliana Orjuela Cortés

Le dedico este trabajo a mi familia por el apoyo y comprensión que han tenido durante mis años de estudio, puesto que no es fácil dejar de compartir esos momentos que pueden ser esenciales en la vida, pero que sabes que no es un tiempo que se perdió, sino que lo invertiste en ser una mejor persona para ti y para los tuyos.

Andrés Augusto Vargas Correa

Agradecimientos

A Dios, por permitirnos culminar con éxito la realización de este sueño, brindándonos sabiduría, fortaleza, y constancia, superando así las dificultades presentadas en el camino. Por otorgarnos la salud y el apoyo de nuestras familias en dos años difíciles mundialmente.

A la empresa FONDO DE EMPLEADOS SECRÉDITOS, y a su Gerente General ERNESTO ROCHA MELO quien nos permitió realizar el presente trabajo de grado en la empresa, nos brindó información y su tiempo para el desarrollo del trabajo.

A nuestros tutores NELSON ANTONIO MORENO MONSALVE y MAGLE VIRGINA SANCHEZ, por su acompañamiento cordial, sus aportes de conocimiento y recomendaciones que permitieron culminar el proceso con éxito.

Resumen

El presente trabajo genera un modelo de dirección estratégica al FONDO DE EMPLEADOS SECRÉDITOS, a fin de que permanezca vigente en el mercado de la Economía Solidaria, toda vez que, viene presentando un constante deterioro en sus indicadores financieros dada la ausencia de estrategias actualizadas frente a los cambios del entorno, impactando directamente en los beneficios de sus asociados y la deserción de estos. Para ello, siguiendo una metodología descriptiva y, a través de un instrumento de medición tipo encuesta se genera un diagnóstico interno, el cual se complementa con un análisis externo utilizando el modelo PESTEL. A partir de los resultados se genera un análisis DOFA, y un mapa estratégico, para finalmente generar el plan de implementación del modelo propuesto, conforme los objetivos estratégicos planteados. El modelo de dirección estratégico propone cambios a la filosofía de la empresa y al mapa de procesos de la Organización, restructurando procesos core del negocio como lo son la cartera y el área comercial; e incluyendo procesos de planeación, control interno, y de mejora continua. Lo anterior, dado que el diagnóstico identificó la necesidad de fortalecer dimensiones de la empresa, tales como, el proceso de cartera, el liderazgo, la sostenibilidad, y los actores y recursos estratégicos. Así mismo, el poder aprovechar mejor las oportunidades y mitigar las amenazas del entorno.

Palabras clave: Direccionamiento Estratégico, Fondo de Empleados, DOFA, PESTEL, Estrategia, Mapa estratégico.

Abstract

This work generates a strategic management model for FONDO DE EMPLEADOS SECRÉDITOS, to remain in force in the market of the Solidarity Economy, since it has been presenting a constant deterioration in its financial indicators, given the absence of updated strategies in the face of environmental changes, directly impacting the benefits of its associates and their desertion. For this purpose, following a descriptive methodology and through a survey type measurement instrument, an internal diagnosis is generated, which is complemented with an external analysis using the PESTEL model. Based on the results a SWOT analysis, and a strategic map are generated, which allow us to trace the path to follow for the organization, to finally, the implementation plan of the proposed model is generated, according to the strategic objectives set. The strategic management model suggested changes to the company's philosophy; as well as in the organization's process map, restructuring core business processes such as the portfolio and the commercial area; and including planning, internal control, and the continuous improvement process. The above, given that the diagnosis identified the need to strengthen dimensions of the company, such as the portfolio process, leadership, sustainability, and strategic actors and resources. Likewise, being able to take better advantage opportunities and mitigate threats to the environment

Keywords: Strategic Direction, Employees' Fund, SWOT, PESTEL, Strategy, Strategy Map.

Tabla de contenido

| | <u>Pág.</u> |
|--|-------------|
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 12 |
| 1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA | 14 |
| 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 15 |
| 1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN | 17 |
| 2. OBJETIVOS..... | 18 |
| 2.1 OBJETIVO GENERAL | 18 |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 18 |
| 3. JUSTIFICACIÓN. | 19 |
| 4. MARCO DE REFERENCIA | 21 |
| 4.1 ANTECEDENTES: ESTRATEGIA | 21 |
| 4.2 MARCO TEÓRICO | 23 |
| 4.2.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL..... | 23 |
| 4.2.2 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA | 24 |
| 4.2.3 FACTORES CLAVE PARA LA IMPLEMENTACIÓN SATISFACTORIA DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | 30 |
| 4.2.4 COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO | 34 |
| 4.2.5 GESTIÓN SOSTENIBLE Y RESPONSABILIDAD CORPORATIVA..... | 36 |
| 4.2.6 PROCESO DE CARTERA EN LAS ORGANIZACIONES | 37 |
| 4.2.7 SECTOR SOLIDARIO..... | 39 |
| 4.3. MARCO CONCEPTUAL | 41 |
| 4.3.1 MATRICES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. | 41 |
| 4.3.2 ANÁLISIS FUERZAS EXTERNAS. | 42 |
| 4.4 MARCO LEGAL | 44 |
| 5. MARCO INSTITUCIONAL | 50 |
| 5.1 PRESENTACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA..... | 50 |
| 5.2 REFERENTES ESTRATÉGICOS..... | 51 |
| 5.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 53 |
| 5.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS OFERTADOS | 54 |
| 5.5 ANÁLISIS DEL SECTOR..... | 55 |
| 6. DISEÑO METODOLÓGICO | 60 |
| 6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN..... | 60 |
| 6.2 ANÁLISIS EXTERNO..... | 61 |
| 6.3 ANÁLISIS INTERNO | 61 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 7. | DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL | 70 |
| 7.1 | ANÁLISIS INTERNO | 70 |
| 7.1.1 | ANÁLISIS POR DIMENSIONES Y SUB-CATEGORÍAS..... | 70 |
| 7.1.2 | CORRELACIONES ENTRE DIMENSIONES..... | 77 |
| 7.1.3 | ANÁLISIS GENERAL DEL CONTEXTO INTERNO. MATRIZ EFI | 80 |
| 7.2 | ANÁLISIS EXTERNO | 85 |
| 7.2.1 | VARIABLES POLÍTICAS | 85 |
| 7.2.2 | VARIABLES ECONÓMICAS | 85 |
| 7.2.3 | VARIABLES SOCIOCULTURALES..... | 91 |
| 7.2.4 | VARIABLES TECNOLÓGICAS..... | 92 |
| 7.2.5 | VARIABLES ECOLÓGICAS..... | 93 |
| 7.2.6 | VARIABLES LEGALES | 95 |
| 7.2.7 | ANÁLISIS GENERAL DEL CONTEXTO EXTERNO. | 96 |
| 8. | PLAN DE INTERVENCIÓN | 103 |
| 8.1 | PROPÓSITO | 103 |
| 8.2 | ESTRUCTURA | 103 |
| 8.3 | FILOSOFÍA EMPRESARIAL. POLÍTICAS BASE | 105 |
| 8.4 | DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS | 107 |
| 8.5 | ACTORES..... | 111 |
| 8.6 | SISTEMAS Y PROCESOS..... | 112 |
| 8.7 | RECURSOS..... | 116 |
| 8.8 | PLAN ESTRATÉGICO. | 118 |
| 8.9 | RIESGOS | 124 |
| 9. | PLAN DE IMPLEMENTACIÓN..... | 129 |
| 9.1 | INDICADORES..... | 129 |
| 9.2 | CRONOGRAMA..... | 136 |
| 9.3 | PLAN DE SENSIBILIZACIÓN..... | 141 |
| 9.4 | PRESUPUESTO..... | 143 |
| 10. | RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES | 145 |
| 10.1 | CONCLUSIONES | 145 |
| 10.1 | RECOMENDACIONES..... | 147 |
| 11. | REFERENCIAS | 149 |
| 12. | ANEXOS | 159 |
| A. | AUTORIZACIÓN DEL FONDO PARA DIFUNDIR INFORMACIÓN | 159 |
| B. | ANEXO INSTRUMENTO PARA LA MEDICIÓN DE SECRÉDITOS..... | 160 |
| C. | VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN SECRÉDITOS | 165 |
| D. | RESULTADOS DE LA ENCUESTA ACUMULADOS | 166 |

Lista de Ilustraciones

| | |
|--|-----|
| Ilustración 1. Modelo Integral de Dirección estratégica | 25 |
| Ilustración 2. Estructura Organizacional Fondo de Empleados Secréditos | 53 |
| Ilustración 3: Principales Cifras del Sector Solidario 2016-2020 | 56 |
| Ilustración 4. Estructura financiera de los fondos de empleados 2016-2020..... | 57 |
| Ilustración 5: Tendencia de la calidad de la cartera. Comparación entre fondos de empleados y cooperativas de ahorro y crédito..... | 58 |
| Ilustración 6: Medias y Desviaciones de los resultados de las Dimensiones..... | 72 |
| Ilustración 7. Análisis de frecuencias Dimensión Sostenibilidad y RSC | 73 |
| Ilustración 8. Análisis de frecuencias Dimensión actores y recursos estratégicos..... | 74 |
| Ilustración 9. Análisis de tendencias Dimensión Cartera..... | 74 |
| Ilustración 10. Análisis de media mínimas por subcategoría..... | 76 |
| Ilustración 11. Análisis de medias máximas por categoría | 76 |
| Ilustración 12. Perfil estratégico del entorno | 100 |
| Ilustración 13. Modelo de Dirección Estratégica | 104 |
| Ilustración 14. Matriz IE | 108 |
| Ilustración 15. Mapa de procesos sugerido..... | 116 |
| Ilustración 16. Mapa estratégico | 119 |

Lista de tablas

| | |
|---|-----|
| Tabla 1. Caracterización del Proceso de Cartera de Créditos..... | 38 |
| Tabla 2: Evolución Cronológica de la Normatividad del Sector Solidario | 44 |
| Tabla 3: Caracterización de la Población. Fondo de Empleados Secréditos | 63 |
| Tabla 4: Ficha técnica Análisis Secréditos | 64 |
| Tabla 5. Estructura instrumento de medición Secréditos..... | 66 |
| Tabla 6. Perfil de los expertos | 67 |
| Tabla 7. Análisis de Tendencia Central | 71 |
| Tabla 9: Coeficiente de correlación | 78 |
| Tabla 10. Análisis de coeficientes..... | 79 |
| Tabla 11. Análisis ANova..... | 80 |
| Tabla 12. Matriz EFI | 82 |
| Tabla 13. Matriz EFE Secréditos | 97 |
| Tabla 14. Matriz DOFA..... | 109 |
| Tabla 15. Mapa estratégico e implementación de la estrategia | 120 |
| Tabla 16. Matriz Riesgos..... | 124 |
| Tabla 17. Indicadores | 130 |
| Tabla 18. Cronograma de implementación del modelo de doreccionamiento estratégico | 136 |
| Tabla 19: Proyección Presupuestal del Modelo de Dirección Estrategica para el Fondo de Empleados Secréditos | 144 |

1.Introducción.

La presente intervención empresarial está enmarcada en la línea de investigación de innovación para la sostenibilidad de las organizaciones y se ubica en el campo del conocimiento de Emprendimiento y Gerencia. Tiene como finalidad generar un modelo de direccionamiento estratégico alineado con la estructura y cultura de la organización a fin de generar cambios en el Fondo de Empleados Secréditos -Entidad objeto de estudio - de tal forma que se asegure la supervivencia y el éxito de esta, aportando soluciones reales que le permitan afrontar las dificultades identificadas y los cambios que se han venido generando en el entorno del sector de la economía solidaria, en especial de los fondos de empleados.

El Fondo de Empleados Secréditos es una entidad de derecho privado, sin ánimo de lucro con más de 50 años en el sector de la Economía Solidaria, constituida por trabajadores de 124 empresas del sector real de la economía como lo son Seguros del Estado, Arturo Calle, Nueva EPS, Mc Cann Erickson, Genomma Lab, entre los más reconocidos. Su objeto corporativo responde a la prestación de servicios de crédito, con el fin de generar ingresos para ser distribuidos a sus asociados en forma de beneficios como lo son los rendimientos sobre sus ahorros, auxilios educativos y funerarios, bonos educativos, descuentos por convenios, eventos deportivos y para los hijos de los asociados.

El Fondo de Empleados Secréditos ha venido presentando indicadores financieros relacionados con la cartera que permite identificar la necesidad de tomar acciones, tales indicadores son resultado de cambios en un contexto externo generado hacia los fondos de empleados, ante los cuales la Entidad no ha reaccionado, permaneciendo estático en su filosofía, procesos, estructura y gestión del riesgo. De ahí la importancia, de revisar y re-orientar el enfoque estratégico de la empresa y estructurar un modelo de direccionamiento estratégico. El desarrollo de este proyecto se establece sobre la premisa de crear una herramienta que ayude al Fondo de Empleados Secréditos bajo las dinámicas de crecimiento empresarial y actualización organizacional que le permitan

consolidarse dentro del mercado. Dentro de este contexto, el proyecto se desarrolla en torno a un grupo de pasos lógicos enmarcados por los objetivos propuestos.

El desarrollo del trabajo consta de la siguiente estructura: En la primera parte del presente documento se observa la delimitación formal del trabajo, esto es, la presentación del problema, los objetivos y la justificación. En el capítulo 4, se presenta el marco de referencia. El marco referencial, se encuentra compuesto por una sección de antecedentes, el marco teórico, el marco conceptual y el marco legal. Primero se describen los antecedentes enmarcados en la evolución y maduración de la estrategia. A continuación, se describe el marco teórico donde se exponen las teorías relacionadas con el problema y que darían solución al mismo, esto es, el direccionamiento estratégico, seguido se muestra el marco conceptual donde se presentan los conceptos seleccionados que sustentan el desarrollo ejecutado para resolver el problema planteado. Por último, se presenta la evolución legal que ha tenido el sector solidario. El capítulo 5 describe el marco institucional del Fondo de Empleados Secréditos, presentando así la Entidad sujeta de estudio y un análisis del sector económico en el cual se desenvuelve la misma.

El diseño metodológico se escribe en el capítulo 6; en éste se expone el tipo de investigación desarrollada. Explica el modelo a desarrollar para el análisis externo, así mismo, presenta cómo está conformado el instrumento interno a realizar enfocado en la población y muestra, así como las variables a evaluar. Posteriormente, en el capítulo 7 se desarrolla el primer objetivo correspondiente al análisis situacional de la empresa, el cual incluye un diagnóstico interno realizado a partir de la aplicación y análisis de resultados de un instrumento de medición tipo encuesta realizado a la Entidad, y un análisis externo utilizando el método PESTEL, conforme lo expuesto en el diseño metodológico.

Los capítulos 8 y 9 desarrollan el plan de Intervención a la Entidad sugiriendo un modelo de direccionamiento estratégico al Fondo de empleados Secréditos y un plan de Implementación de este. El modelo sugerido inicia con el análisis de la filosofía empresarial y un análisis DOFA, los cuales tienen como base los resultados del diagnóstico realizado a la Entidad. Con estos insumos, el modelo sugiere la construcción del mapa estratégico de la Entidad, de tal forma que, siguiendo una estrategia general se generan objetivos estratégicos por diferentes perspectivas transversales a las organizaciones. El plan de implementación sugiere metas e indicadores para el seguimiento y control a los objetivos

estratégicos. Finalmente, en el capítulo 10 se presentan las recomendaciones y conclusiones a las que se llega con el desarrollo del proyecto.

A continuación, se presenta para el Fondo de Empleados Secréditos los antecedentes del problema, la descripción del problema y la pregunta de investigación.

1.1 Antecedentes del problema

Entender la realidad actual del Fondo de Empleados Secréditos implica revisar el contexto del Sector en el cual se desempeña. Los Fondos de Empleados tiene sus ingresos en los intereses generados por créditos otorgados a sus asociados, y así mismo sus activos corresponden a los aportes de estos. Estos asociados son conformados por trabajadores de varias entidades en el caso del Fondo de Empleados Secréditos. Por tanto, la tasa de movilidad y la tasa de estabilidad laboral son índices importantes para revisar. Entre el periodo comprendido entre 2008- y 2019, se observa que, aproximadamente el 58% de los hombres y mujeres que ingresan a la actividad realizan, al menos un movimiento, hacia la inactividad (retiro) durante el periodo analizado. Y entre el período comprendido entre el 2015 al 2019, al analizar los movimientos entre ingresos y retiros se observó que incrementaron las tasas medias anuales de retiros, tanto en hombres como en mujeres. (Muñoz, 2020). Ese aumento en la tasa de movilidad del empleo y por ende la disminución de la tasa de estabilidad impacta a los fondos de empleados al tener entre sus asociados alta rotación de personal, potencializado el riesgo crediticio.

Ahora bien, detallando el riesgo crediticio, a causa de la morosidad en las carteras de crédito de los fondos de empleados se ha expuesto un deterioro constante en el indicador de calidad de la cartera, lo cual es crítico dado que la cartera es el activo corte para tales empresas. La normatividad actual colombiana no permite a los fondos de empleados ni a las cooperativas, tener prioridad en la realización de los descuentos por nómina, puesto que, dentro del marco regulatorio de la ley 1527 de 2012, se establece que la prioridad de los pagos de los valores descontados será a razón del tiempo (Superintendencia de la Economía Solidaria, 2018c). En otros términos, la primera solicitud de libranza que se presente para su pago será la que tendrá prelación de este; contrario al decreto 1481 de

1989, donde se establecía que, la prelación de las retenciones de dinero que se realicen a los trabajadores y pensionados, serían a favor de las entidades solidarias y entidades del sector cooperativo. Lo anterior, colocó en desventaja a los fondos de empleados y cooperativas, quienes tienen que competir con el músculo financiero que posee el sector bancario, contando con un menor potencial en el mercado, debido a que estos están restringidos, solo a sus asociados.

Así mismo, en línea con la competencia con el sector bancario, en cuanto a la evolución de criterios de riesgo crediticio, éste sector ha tenido grandes avances en los últimos años, teniendo en cuenta variables sumamente importantes en el momento del otorgamiento y la colocación de los créditos, como lo son: el estudio del flujo de caja proyectado, utilidades e ingresos recientes, la relación deuda patrimonio, actividad económica del cliente, idoneidad de la garantía, entre otros (Rodríguez, Yanquen y Botero, 2020). En las empresas pertenecientes al sector solidario como fondos de empleados y cooperativas, esta evolución no se ha desarrollado de la misma forma; la seguridad generada por los descuentos de nómina o libranza, logró crear una cultura operativa dentro de las entidades solidarias, donde estos factores no son de gran relevancia, analizando solamente la capacidad de descuento de los deudores, resultando en un alto riesgo crediticio y por consiguiente en mayores niveles de cartera vencida en el sector.

1.2 Planteamiento del problema

Puntualmente, el Fondo de Empleados Secréditos ha generado un regular deterioro de su cartera. Para los últimos 10 años el indicador de deterioro en el Fondo de Empleados Secréditos se ha mantenido por encima del indicador de otros tipos de establecimientos de créditos; esto se puede evidenciar a partir de la información reportada a la Supersolidaria para los meses de diciembre, que desde el año 2010 hasta el 2017 presentan un indicador creciente que va desde 4.1% hasta el 5.4%, frente al indicador de calidad de cartera de otros tipos de establecimientos de crédito que durante el mismo periodo presenta un indicador entre el 2.5% hasta 4.2% (Superintendencia de la Economía Solidaria, 2020a).

Así mismo, de acuerdo con lo contemplado en la Circular Básica Contable y Financiera de la Superintendencia de la Economía Solidaria 004 de 2008, los fondos de empleados para el otorgamiento de créditos deben contemplar algunos criterios mínimos en el momento del análisis de créditos, pero estos no solo se deben sincronizar a normativa vigente, sino que ,también deben ser los más óptimos para poder competir en el mercado; no obstante, dentro del reglamento de crédito del Fondo Secréditos no se tienen en cuenta factores de riesgo como lo son la solvencia de los deudores, factores psicosociales y el contexto macroeconómico que se desarrolla en el país.

Como se mencionó anteriormente, con la creación de la Ley 1527 del 2012, la normatividad colombiana puso en igualdad de condiciones a las organizaciones solidarias frente a los bancos en referencia a los descuentos de nómina, afectado a entidades como El Fondo de Empleados Secréditos, quienes tienen que competir contra el musculo financiero de las entidades bancarias. Sin embargo, la Entidad no se ha actualizado frente a estos cambios del entorno, siguiendo el mismo modo de operar con el que venía antes de la ley descrita.

El Fondo de Empleados Secréditos presenta a su vez, ausencia de controles e indicadores de medición que le permitan detectar procesos críticos y fuertes, y en general no viene ejerciendo de manera organizada y metódica un ejercicio de formulación, implementación y evaluación de estrategias que respondan a los cambios del entorno.

Todo lo anterior, ha generado al Fondo de Empleados Secréditos alto riesgo en los índices de liquidez, desequilibrio en la situación financiera y el desmejoramiento en la entrega de beneficios a los asociados originando la deserción de estos.

Por lo anterior, es necesario que la organización se oriente de manera innovadora y eficiente hacia el mejoramiento de los resultados sin colocar en riesgo sus recursos financieros, teniendo en cuenta el contexto actual del sector solidario. Para ello se requiere que la Alta Dirección pueda establecer un grupo de estrategias desarrolladas bajo una planificación organizada, con compromiso organizacional y en la que se encuentren incluidos todos los grupos de interés para la organización. La empresa ha evidenciado tal necesidad de un análisis y direccionamiento estratégico. De hecho, en el año 2016, el Fondo de Empleados Secréditos realizó un primer intento en lograr tal

direccionamiento estratégico y contrató a una firma para tal fin. No obstante, el trabajo no generó los resultados esperados.

1.3 Pregunta de Investigación

Se plantea la siguiente pregunta de investigación que responde a la necesidad descrita:
¿Cómo el Fondo de empleados Secréditos a través del direccionamiento estratégico puede permanecer actualizado y vigente en el mercado?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de direccionamiento estratégico para el Fondo de Empleados Secréditos.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis al Fondo de Empleados Secréditos a fin de conocer la condición actual de la compañía
- Proponer un modelo de direccionamiento estratégico que se ajuste a la realidad del Fondo De Empleados Secréditos
- Formular un plan de implementación del modelo de direccionamiento estratégico propuesto.

3. Justificación.

El sector solidario es uno de los sectores señalados como estratégicos en la reactivación de la economía, dado el fin mismo de tales empresas en promover el ahorro, irrigar microcrédito y generar bienestar a sus asociados. Este sector tiene una cobertura nacional bastante descentralizada y se mueve de manera transversal en distintas actividades económicas. (Castillo, 2020b). Sin embargo, tales organizaciones solidarias de ahorro y crédito están y seguirán viéndose afectadas por la competencia con el sector bancario, impactando sus indicadores claves como son la solvencia, la liquidez y la calidad de la cartera. Respecto a esta última, dependen la mayoría de los ingresos operacionales. Un deterioro en la calidad de cartera desencadena dificultades a nivel operacional, reputacional y de liquidez en las organizaciones del sector estudiado, viéndose afectado el fin mismo de la entidad, esto es la no posibilidad de generar los recursos suficientes para entregar beneficios a sus asociados.

En el caso concreto del Fondo De Empleados Secréditos, entidad que hace parte de las entidades nivel A sujetas a inspección, control y vigilancia de la Superintendencia de la Economía Solidaria, nivel considerado como el más alto y exigente de supervisión. Cierra el año 2020 con una cartera de 20 millardos y unos activos totales de 24 millardos, su indicador de cartera vencida se encuentra en el 32,13%. (Fondo de Empleados Secréditos, 2020). Según lo expuesto por la Superintendencia de la Economía Solidaria todas las organizaciones que estén por encima de un 5% en el indicador de créditos de carteara vencida, deben generar planes que logren disminuir el nivel de cartera vencida y mejorar el resultado de este indicador. (Superintendencia de la Economía Solidaria, Circular 004 de 2008). Tal resultado indica los riesgos crediticios que afecta la entidad objeto de estudio y que están impactando a su vez los resultados financieros en general, evidenciados en disminución de sus activos y un aumento en la provisión de deterioro de la cartera. (Fondo de Empleados Secréditos, 2020). Diseñar un modelo de direccionamiento estratégico para la organización es vital en la búsqueda de las mejores herramientas que permitan de manera estructural invertir la tendencia del comportamiento del deterioro de cartera en sus últimos años, actualizarse y permanecer vigente en el sector solidario.

A través de un modelo de direccionamiento estratégico integral que cubije la formulación, implementación y evaluación de estrategias, acompañado de controles e indicadores de medición, se espera generar mejores índices de cartera disminuyendo su riesgo crediticio, a su vez, el riesgo de liquidez, y en general los riesgos financieros, operacionales y de estructura del Fondo. A mediano plazo, se esperaría la mejora de su situación financiera representara la posibilidad de generar mayores beneficios a sus asociados, lo cual encaminaría el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Con esto, se proyecta mejor posicionamiento en un mercado de intermediación financiera altamente competitivo donde se tiene responsabilidad de generar excedentes y valor agregado a sus asociados satisfaciendo sus necesidades. Cabe aclarar, la implementación y validación de los resultados del modelo de direccionamiento estratégico sugerido al Fondo de empleados Secréditos no hace parte del alcance del presente documento.

Teniendo en cuenta el problema de investigación y la filosofía institucional de la Universidad, el presente trabajo se enmarca en el campo Emprendimiento y Gerencia para el grupo de gerencia en las grandes, pequeñas y medianas empresas - G3Pymes y en la línea de investigación Innovación para la sostenibilidad de las organizaciones.

El desarrollo del proyecto permite utilizar los conocimientos, habilidades y competencias adquiridos a lo largo del programa académico MBA de la Universidad, relacionados con pensamiento estratégico y adaptabilidad organizacional, aprovechando a la vez la experiencia profesional administrativa y contable a lo largo de 12 años en empresas del sector solidario y de otros sectores económicos. Lo anterior, a favor del Fondo de Empleados Secréditos, aportando al desarrollo de su direccionamiento estratégico y con ello a afrontar las dificultades identificadas.

La implementación del modelo de dirección estratégica para el Fondo de Empleados Secréditos origina un aporte metodológico a la toma de decisiones organizacional, a partir de la utilización de herramientas que permitan el desarrollo de estrategias en pro del crecimiento corporativo; es importante tener cuenta que este tipo de herramientas como el análisis externo e interno, el desarrollo de indicadores, la construcción de planes y el ajuste de filosofía, ofrecen una base estructural para los cambios que se puedan presentar en el futuro.

4. Marco de referencia

El presente marco referencial está compuesto por los antecedentes en torno a la estrategia, un marco teórico que presenta los sustentos teóricos para el desarrollo del trabajo, un marco conceptual donde se describen los conceptos relevantes y un marco legal que presenta la distinta legislatura frente al sector en que se desenvuelve el Fondo de Empleados Secréditos.

4.1 Antecedentes: Estrategia

El término estrategia se deriva de la palabra griega *strategos* y significa: general. Quiere decir, el arte de dirigir las operaciones militares. (Acosta y Terán, 2017). El concepto de estrategia se encuentra aplicado a varias disciplinas en la actualidad. Wehrich y Koontz, 1993, como se cita en (Castellanos y Cruz, 2014) menciona que el término se originó en la milicia aludiendo a los planes que el enemigo poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas. (p,29). En los años 40 se utilizó en la comprensión de la economía en la teoría de juegos, en donde se entendía la estrategia como la elección de un jugador de acuerdo con un conjunto de opciones donde el resultado dependía no solo de su acción sino de la elección de la acción de los otros jugadores.

Posteriormente, hacia la década de los 50 su aplicación se extendió a la filosofía y a la política. En los 60 se aplicó a la gestión empresarial y a los planes gubernamentales y organismos internacionales de desarrollo. En la década de los 70 amplió sus fronteras a la biología incluyendo conceptos de adaptación y supervivencia. Y en los 80 se incluyó en la pedagogía en el estudio de enseñanzas de aprendizaje. (Ramos y Chiappe, 2020).

Mintzberg, como se describe en (Montoya, 2005) señala que la estrategia se alude a un “plan” el cual define como cursos de acción conscientes sobre la base de un propósito que se realiza de manera anticipada a las acciones con las que se interviene ante una situación. Plan también se concibe por Allouche y Schmidt, (1995) en (Montoya, 2005) como un engaño a competidores por parte del estratega donde se alardea de iniciativas que no se realizan, pero generan en los rivales amenazas o retractación, en negociaciones con asimetrías en información. Otra concepción de estrategia revisada por Mintzberg es como

“posición” donde se reconocen fuerzas entre la organización y entorno, y la estrategia actúa como nicho en donde se producen rentas dado el dominio de una actividad una vez se copa un mercado y se evade la competencia, fruto o de un ejercicio anticipatorio o de un patrón de comportamiento. Nace así la consideración de estrategia como “patrón” o forma de conducta predeterminada y luego la concepción de estrategia como una perspectiva, que orienta de manera coherente las acciones.

Existe multiplicidad de enfoques respecto a la estrategia. Mintzberg describe 10 escuelas que abordan tal estudio: Entre ellas, la escuela del diseño: en donde se considera la estrategia como un ajuste entre las amenazas, las oportunidades y la competencia. Surge así la estrategia como un conjunto de acciones y objetivos. La escuela de planeación: trata la estrategia como un proceso sistemático donde se fijan plazos, programas y presupuestos. La escuela del posicionamiento y la ventaja competitiva: en donde para Porter la estrategia es la elección de una posición específica con base en las actividades que desarrolla una compañía. Se interrelacionan funciones y procesos, conceptos de estructura, desarrollo de competencias, asignación de recursos, innovación y mejora continua se interrelacionan cobrando valor. La escuela emprendedor: incluye lo impredecible del cambio del entorno. La escuela cognitiva introduce las habilidades gerenciales en el direccionamiento estratégico. La escuela del aprendizaje: habla de la adaptabilidad estratégica, procesos continuos de aprendizaje, liderazgo intelectual y “core”-competencias. La escuela del poder: habla de la formación de la estrategia como un proceso de negociación. La escuela cultural, incluye la importancia de la cultura en el cambio. La escuela ambiental, habla sobre como la ecología de las poblaciones delimitan las opciones estratégicas. (Montoya, 2005).

En general, estrategia es inherente al proceso que se sigue para tener incidencia en el futuro. Los administradores señalan importante fijar las mejores estrategias para poder superar a los competidores o alcanzar la preferencia de los clientes, los ingenieros civiles manejan estrategias para terminar en tiempo y forma sus obras, los religiosos están seguros de que el adoctrinamiento por convicción es consecuencia de las estrategias seguidas, y en general las personas piensan que llegaran a ser felices siempre y cuando sigan el camino correcto (las estrategias adecuadas). (Torres, 2015).

4.2 Marco Teórico

Se presenta las teorías con relación a Estrategia Organizacional, así como las etapas y fases de un modelo Integral de Dirección Estratégica.

4.2.1 Estrategia Organizacional

El pensamiento estratégico organizacional ha evolucionado y desarrollado en el tiempo. Tarzijan, (2008) como se cita en (Castellanos y Cruz, 2014) describe cuatro etapas: Una primera etapa, enfocada en la planeación financiera, hacia los años 1920. Se centra en los presupuestos de las áreas de mercado, producción y finanzas. Una segunda etapa, hacia 1950 incluye el horizonte temporal de largo plazo en la planeación financiera, y se basa en la búsqueda de predicciones futuras por escenarios a partir del análisis funcional de las áreas de la empresa. La tercera etapa unifica las áreas de la empresa en una visión global de estrategia y tiene en cuenta el mercado y el ambiente competitivo de la empresa. La última etapa hacia los 90 involucra el análisis del entorno empresarial, analizando debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, y su nivel de competitividad en el mercado. Con base en ellos se define la estrategia de negocio. (p.29-30).

Recopilando la evaluación al pensamiento estratégico empresarial, (Blanco, 2014) describe la definición de estrategia dada por Alfred Chandler, (1962) vigente con excepción al horizonte temporal de largo plazo. Tal definición precisa la estrategia organizacional como " la determinación de los fines y objetivos de largo plazo de la empresa, la adopción de lineamientos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos fines." (p. 37). Actualmente, dado el entorno cambiante las empresas formulan estrategias pensando en el mediano plazo, esto es, dos o tres años, dependiendo de las características de la empresa y su entorno, dejando su objetivo macro a largo plazo, esta es, la visión. (Blanco, 2014)

La estrategia organizacional se integra por cuatro elementos, a saber: objetivos, el horizonte temporal (mediano plazo dados las condiciones cambiantes del entorno), el vínculo de los objetivos con los lineamientos estratégicos (visión, misión, valores) y la premisa de un resultado que contribuya al rendimiento de la organización. Entre los aspectos claves de la estrategia, está su simplicidad, brevedad, y factibilidad. Es útil que

presente líneas de acción o pilares estratégicos en función del entorno y los cambios. (Blanco, 2014)

David, (2003) por su parte refiere las estrategias organizacionales como los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo, incorporando elementos tales como: recursos; las decisiones de la gerencia generan acciones potenciales que impactan los recursos financieros a largo plazo de la empresa; estructura organizacional, la cual se ve impactada por las estrategias, y el entorno (externo e interno) de la empresa.

La dirección estratégica la define “como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos” (David, 2003, p. 5). La dirección estratégica integra los procesos de la empresa y pretender crear nuevas oportunidades para el futuro. Tiene como objetivo permitir que las empresas se adapten con eficacia al cambio a largo plazo.

Entre los beneficios de la administración estratégica se señala un mayor rentabilidad y éxito en comparación a las empresas que no la ejercen. Así mismo, mejoras en productividad, ventas y a largo plazo mejores rendimientos financieros en relación con el promedio de su industria. Fuera de los beneficios financieros, las investigaciones señalan que las empresas que ejercen direccionamiento estratégico tienen mayor claridad y sentido de la visión de la empresa, mayor enfoque de lo importante estratégicamente hablando, y una mejor comprensión de un ambiente cambiante. Así mismo, mejora la comprensión de la estrategia y el compromiso de los empleados para lograrla generando creatividad, innovación y eficiencias; menor resistencia al cambio; mayor claridad en la relación desempeño y recompensa; mayor orden y disciplina en la empresa, que pasa a ser más proactiva que reactiva. (Wheelen y Hunger, 2013).

4.2.2 Dirección Estratégica

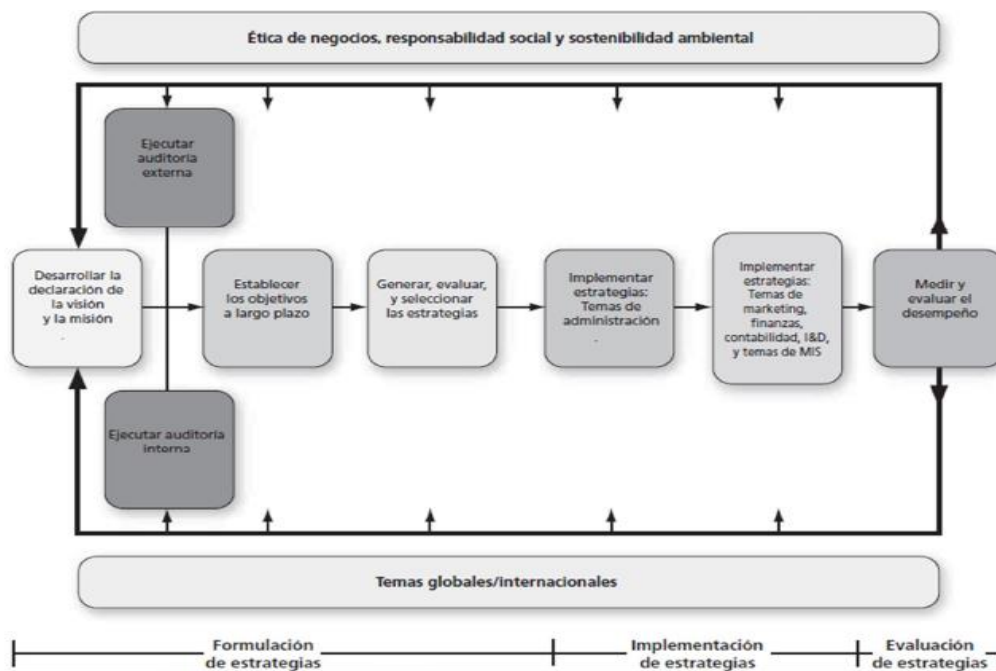
El proceso de direccionamiento estratégico es dinámico y continuo. Se aplica mejor usando un modelo que lo represente de forma tal que se pueda apreciar las relaciones entre los componentes del proceso. Un cambio en uno de sus componentes puede implicar cambios en los demás.

La dirección estratégica presenta varias etapas: 1) La planeación estratégica que abarca las fases de análisis del ambiente externo e interno y la formulación de la

estrategia. 2) La etapa de implementación de la misma, y 3) La etapa de evaluación y control. (Wheelen y Hunger, 2013). El análisis del ambiente incluye la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, así como la determinación de las fortalezas y debilidades internas. La formulación de la estrategia incluye la creación de visión y misión, objetivos a largo plazo, estrategias alternativas y la elección de estrategias a seguir dado los recursos limitados. Resultado de estos primeros pasos en donde se analiza la empresa y su entorno a través de distintas herramientas de diagnóstico y se formulan estrategias, se concibe el plan estratégico, el cual sintetiza a nivel económico, financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa. Es así como el plan estratégico definirá los lineamientos que guiarán el futuro de la organización (Martinez y Milla, 2005).

La ilustración 1 representa un modelo integral de dirección estratégica. En este se aprecia las etapas macro del direccionamiento estratégico: Formulación de estrategias, implementación de estrategias y evaluación de estrategias.

Ilustración 1. Modelo Integral de Dirección estratégica



Fuente: Adaptado de David, 2003, p14.

- **Etapas de Formulación de Estrategias**

Se puede dividir en dos fases: una primera fase donde se analiza el entorno y se genera el diagnóstico de la empresa, y una segunda fase de generación de objetivos y estrategias.

Análisis del Entorno y Diagnóstico. El punto de partida de la dirección estratégica e inicio de la etapa de formulación de estrategias es la identificación de la visión, misión, objetivos, estrategias y políticas. La visión responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? La misión aborda la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?, identificando el alcance de las operaciones actuales. Los objetivos de largo plazo son resultados específicos que la empresa quiere lograr en un lapso mayor de un año para cumplir la misión; se establecen para la empresa en general y para cada división. Los objetivos anuales, por su parte, son metas para cumplir en el corto plazo (generalmente menor a un año) a fin de alcanzar los objetivos de largo plazo y hace parte de la etapa de implementación de la estrategia. Las estrategias son los planes para lograr la misión y los objetivos y las políticas son las directrices amplias para la toma de decisiones. (Wheelen y Hunger, 2013).

La identificación de estos primeros y fundamentales criterios de la empresa se cobijan en una sombrilla macro donde se encuentra la ética de negocios, la responsabilidad social y la sostenibilidad ambiental, requisitos previos para una dirección estratégica eficaz. Entendiendo ética de los negocios como los principios de conducta empresarial sobre los cuales se fundamentan la toma de decisiones; generalmente se crean códigos de conducta y de buen gobierno al interior de las organizaciones. Así mismo, cada vez son más las empresas que elaboran estrategias hacia la conservación del medio ambiente, y al mismo tiempo, mejoren su eficiencia y eficacia. Ya no se trata sólo de un tema de buenas relaciones públicas, sino que, es una parte permanente de los negocios. En cuanto a la política social corporativa, ésta abarca la filosofía de la gerencia y el pensamiento de los directivos; debe ser diseñada y articulada durante la formulación de la estrategia y verse reflejada en la declaración de la misión (David, 2003).

Siguiendo con el modelo ilustrado, se evidencia como la auditoría externa e interna se requiere para avanzar en el proceso de direccionamiento estratégico. La auditoría

externa que presenta el modelo de direccionamiento estratégico hace referencia a la evaluación del entorno y las fuerzas generales socio ambientales, y al análisis de la industria. Esto es, revisar las oportunidades y amenazas que confronta una empresa, para que los gerentes puedan formular estrategias que aprovechen las oportunidades y eviten o reduzcan el impacto de las amenazas. La auditoría interna por su parte hace referencia a la revisión de las fortalezas y debilidades de una empresa. Estas variables forman el contexto en que se realiza el trabajo e incluye la estructura (cadenas de mando), la cultura (creencias, expectativas y valores) y los recursos de la entidad (activos, destrezas, competencias, conocimientos). El estudio proporciona las bases para establecer objetivos y estrategias a fin de aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades. (David, 2003).

Ajuste de las Estrategias. Posterior a las primeras formulaciones de estrategia, se validan las mismas a través de una etapa de “Ajuste del esquema de formulación de estrategia” donde intervienen varias herramientas que basan su información en los modelos realizados en la etapa de diagnóstico. (David, 2003)

- **Etapas de Implementación de Estrategias**

La implementación de estrategias es la puesta en marcha de la estrategia y debe considerarse como la etapa más sensible del procedimiento de gestión estratégica, ya que afecta a una empresa desde los niveles más altos hasta los más bajos, transversalmente a todas las áreas funcionales y de división de una empresa. Dentro de la implantación de las estrategias, es importante resaltar la creación de cultura organizacional, la motivación y compromiso de los empleados frente a los programas a desarrollar, la compensación del desempeño, los valores corporativos, el sentido de pertenencia, y el manejo de la resistencia al cambio. (Maika y Wachira, 2020)

La etapa de implementación de la estrategia incorpora la creación de objetivos anuales (definición de actuaciones o planes a seguir en cuestión de prestaciones de productos o servicios), el diseño de políticas y lineamientos, la distribución de recursos, la observación y análisis del espacio y de la estructura organizacional, el establecimiento de proceso y el desarrollo de cultura que soporte las estrategias formuladas. En esta etapa se debe hacer sinergia entre la motivación y el compromiso de los empleados y gerentes, vincular la compensación con el rendimiento, y preparar presupuestos, a fin de llevar a la

acción la estrategia planeada. En sí, esta etapa incorpora todas las actividades y opciones requeridos para la ejecución del plan estratégico, los cuales se desarrollan a través de programas, procedimientos y presupuestos. (Wheelen y Hunger, 2013).

Balanced Score Card. Modelo de Kaplan y Norton. Para realizar una adecuada implementación de las estrategias, es primordial la medición, de tal modo que las metas no se queden solo en deseos. Para el logro de esta implementación se debe medir el grado de consecución de los objetivos estratégicos tanto a corto como a largo plazo. La necesidad de las organizaciones para establecer mediciones se superpone a las teorías aplicadas a los procesos administrativos, con el fin de tomar decisiones concretas y acertadas para el mejoramiento de la calidad y la satisfacción del cliente (Salgueiro, 2015).

Realizar la selección y priorización de los indicadores es un proceso que requiere el uso de criterios, de los cuales podemos destacar los siguientes: Nivel de correlación de los objetivos del indicador, disponibilidad de la información, periodicidad de la obtención de la información, nivel de comprensión del concepto del indicador, mantenimiento del equilibrio entre los indicadores inductores y los indicadores de resultados (Amo, 2020).

El Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta para gestionar la estrategia, que tiene tres dimensiones destacadas: la estrategia, el enfoque y la Organización. Este enfoque de la gestión proporciona un marco para considerar la estrategia utilizada en la creación de valor desde cuatro perspectivas diferentes: 1.) Financiera: la estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista. 2.) Cliente: la estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente. 3.) Proceso interno: las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y en los accionistas. 4.) Aprendizaje y crecimiento: las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización. Tradicionalmente, el modelo de Kaplan y Norton -Balanced Score Card- ha trabajado con las cuatro perspectivas básicas ya mencionadas; sin embargo, las organizaciones actuales tienen la autonomía para considerar más o menos perspectivas conforme las circunstancias específicas de las organizaciones. (Kaplan y Norton, 2004).

- **Etapa de Evaluación y Control de Estrategias**

Es en la última etapa de evaluación de la estrategia, en donde se confirma si las estrategias funcionaron adecuadamente. Se revisan los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; se supervisan las actividades empresariales y los resultados del desempeño, y se toman las acciones correctivas. Esta es la etapa más importante del modelo debido a que con base en los resultados arrojados, se pueden evidenciar las debilidades de la estrategia y de los planes estratégicos, como base de conocimiento para el cambio y nuevo comienzo. La evaluación de estrategias comprende tres actividades básicas: 1) examinar las bases de la estrategia de una empresa, esto es comparar las matrices EFI-EFE iniciales con las revisadas, 2) comparar los resultados esperados contra los reales, esto es, medir el rendimiento de la empresa y 3) aplicar medidas correctivas si los resultados de los puntos 1 y 2 presentan diferencias significativas con lo planeado. El resultado de evaluar la administración estratégica de una organización es similar al de una auditoría y esto facilita la comprensión de los procesos y de la organización en el contexto del direccionamiento. (Wheelen y Hunger, 2013).

Rumelt, R como se cita en David (2003), establece los criterios para la evaluación de las estrategias: Congruencia (no debe generar conflictos por metas y políticas entre áreas), concordancia (siguen tendencias del ambiente externo), viabilidad (se debe contar con los recursos de manera óptima) y ventaja (debe asegurar la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva en un área de actividad seleccionada). Ahora bien, los métodos para evaluar el éxito o fracaso de una estrategia tienden hacia medidas financieras compuestas y un uso creciente de medidas no financieras de rendimiento corporativo. Algunos ejemplos de estas medidas son: las medidas de partes interesadas, el valor para los accionistas, y el enfoque de cuadro de mando integral. (Wheelen y Hunger, 2013).

4.2.3 Factores clave para la implementación satisfactoria de un direccionamiento estratégico

Una implementación satisfactoria de las estrategias requiere la revisión de una serie de variables transversales a toda la compañía. Las mismas serán objeto de evaluación en análisis interno de la Entidad.

Integración Estratégica y Cultural. La integración estratégica y cultural es un término muy amplio utilizado en las organizaciones para contemplar las distintas manifestaciones del ser humano, en cuanto a sus características singulares y como las desarrolla dentro de su comunidad, la idea de cultura organizacional parte del contexto que relacionan las presunciones y las creencias básicas que comparten los miembros de una misma organización. Alcanzar las situaciones organizacionales requeridas para un completo desarrollo organizacional, requiere de un cambio cultural profundo, que permita la consolidación del conocimiento particular, los intereses corporativos y las lógicas propuestas, es decir un cambio cultural que fomente la confianza entre las partes de interés, la normatividad y las capacidades de la organización. (Narvaez, Fernández y Senior, 2008)

Alineación De La Estructura Organizacional. La estructura organizacional debe estar acorde al ambiente organizacional y a la estrategia; por lo cual cambios en la estrategia puede implicar cambios en la estructura. Generalmente, los administradores de niveles medio e inferior conducen la implementación de la estrategia bajo la supervisión de la alta administración. Los administradores deberán preguntarse si es necesario realizar algún cambio en la manera de llevar a cabo el trabajo. Responder preguntas tales como: ¿Se debe agrupar las actividades?, ¿Para la toma de decisiones la autoridad debe estar centralizada en oficina centrales o descentralizada en plantas?, ¿Es mejor una estructura plana donde se otorgue libertad da los subordinados, o, por el contrario, la organización debe contar con varios niveles de administración con pocos empleados por supervisor? Las respuestas a estas preguntas dependerán de la estrategia, toda vez que la estructura sigue a la estrategia. Como cita Chandler en Wheelen y Hunger, (2013) las organizaciones siguen un patrón de desarrollo de un tipo estrictita a otro, a medida que se desarrollan. (p.219). Se especifican tres etapas de desarrollo corporativo estructurales tradicionales: Estructura simple, estructura funcional

y estructura divisional. No obstante, surgen las estructuras actuales más flexibles reduciendo el grado de centralización y haciendo mayor uso de equipos de trabajo interfuncionales. Tenemos entonces, la estructura de matriz, la estructura de red y la organización celular. (Wheelen y Hunger, 2013).

La Comunicación Asertiva. La comunicación organizacional es aquella que se establece en las instituciones y hace parte de la cultura organizacional de las empresas, puesto que esta se debe dirigir en diferentes sentidos, hacia los diferentes niveles de la organización, entre los jefes y sus subordinados, los directivos y el resto de la organización. (De Castro, 2015). La asertividad se define como la capacidad de defender derechos, opiniones y pensamientos de forma respetuosa, mejorando las relaciones entre las personas, y esta se compone de un grupo de técnicas en términos de negociaciones entre las partes o en el momento que la dirección transmita los requerimientos para el cumplimiento de los objetivos a cada una de las partes de la organización, logrando así resultados positivos en torno a la comunicación corporativa. (Delgado y Ena, 2012)

El Liderazgo Ejecutivo. Cobra importancia el liderazgo ejecutivo en la visión estratégica, toda vez que la administración de alto nivel irradia y contagia el entusiasmo para llevar a cabo los objetivos organizacionales. El liderazgo implica la dirección de las actividades hacia el logro de los objetivos. Se comunica con la misión y visión de la empresa y despliega al personal de la empresa ese sentido de misión. La alta administración que ejerce el liderazgo se percibe con actitud positiva, apasionado por su empresa y con capacidad para comunicarse con otros, con una visión estratégica clara. Su habilidad transformadora logra influenciar en la implementación de la estrategia al visualizar cómo puede llegar a ser la empresa, brindando nuevos significados al trabajo de los subordinados permitiéndoles ver más allá de su propio trabajo. Adicional, su ejemplo de comportamiento y acciones se identifican con los valores de la organización, generando que el personal lo siga y se sienta identificado. Por último, comunica estándares altos de rendimiento y muestra confianza en las habilidades del personal generando motivación en el personal empleado al sentir que su trabajo es importante. (Wheelen y Hunger, 2013).

La Gestión Del Talento Humano. La dirección estratégica del talento humano esta enlazada al mejoramiento continuo de la organización y cada una de sus unidades

funcionales, puesto que, teniendo claros los objetivos que se quieren lograr, así como el tipo de recursos a utilizar, se puede lograr un verdadero cambio en la situación actual de la organización. El alcance actual en la gestión del talento humano es conceptualizar al factor humanos como un activo, más que un gasto o un costo a diferencia como lo hacía la administración clásica. Los sistemas de gestión del talento humano, es la suma de todas las partes y procesos clave, generando una integralidad entre estos, imprescindible, para los procesos de funcionalidad dentro de una organización; esto es importante, puesto que, se integra a las partes del ciclo estratégico: planeación, implantación y seguimiento y control; fundamentales para conseguir el mejoramiento continuo (Cuestas, 2010).

Estrategias de Productos y Servicios. Las estrategias de productos y servicios a generar son vitales. Las actividades de la empresa y de sus áreas funcionales sean bienes o servicios deben ajustarse al máximo a las necesidades y los requerimientos de cada uno de sus clientes, estos deben tener características diferenciales para ser apreciados y solicitados dentro del mercado. Los objetivos empresariales para la selección de las características adecuadas se optimizan mediante una planeación estratégica adecuada, en cuanto al cumplimiento de los requerimientos técnicos y económicos para que estos sean competitivos. La calidad de los servicios corporativos fuese cual fuese la organización que los ofrece, debe cumplir con todo tipo de expectativas que tengan los clientes antes de utilizarlos, si esto no es así, el cliente no repetirá la experiencia, generándole problemas de consecución de metas a la organización. (Cuatrecasas, 2011).

Existen varios tipos o alternativas de estrategias que la organización tras los resultados del diagnóstico hecho puede formular. Según Luna, (2015) la formulación de la estrategia corporativa para una empresa observa cuatro tipos de iniciativas :1. Crear medidas para establecer posiciones en diferentes negocios y lograr su diversificación. Se puede generar estrategias de diversificación: concéntrica o horizontal. 2. Iniciar acciones para mejorar el desempeño combinado de los negocios hacia los cuales se ha diversificado. Esto es, estrategias intensivas ya sea de penetración de mercado o desarrollo de mercado o de desarrollo de producto.3. Buscar formas de captar todas las combinaciones estratégicas valiosas interrelacionadas y convertirlas en una ventaja competitiva. Hablamos de estrategias de integración, que pueden darse de manera

horizontal, hacia adelante o a hacia atrás. 4. Establecer prioridades de inversiones y guiar los recursos corporativos hacia las unidades de negocios más atractivas. Para esto, se debe generar estrategias defensivas: de recorte de gastos, enajenación o liquidación.

Michael Porter, a su vez, definió estrategias de negocio en las cuales se busca mejorar la posición competitiva del portafolio de servicios o productos en la industria o segmento de mercado específico en la cual se encuentra la empresa, desde tres bases distintas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. En el liderazgo en costos, se produce o vende servicios estandarizados a un costo bajo, orientados a consumidores sensibles al precio. Bajo la estrategia de diferenciación, se proporciona al cliente atributos al producto o servicio, dirigido a consumidores poco sensibles al precio. Por último, la estrategia de enfoque busca satisfacer necesidades de grupos de consumidores puntuales. (David, 2003).

Tecnología e Innovación. La innovación y administración de la tecnología son factores cruciales para el éxito corporativo dado el nivel de competencia y los ciclos actuales de los productos. En los propósitos superiores de las organizaciones muchas veces se incluyen estos conceptos. Si la administración de alto nivel tiene en cuenta estos temas, los imitan los administradores de menor nivel. Adicionalmente, los aspectos de innovación y tecnología influyen en el análisis del ambiente externo e interno. La estrategia de I&D se ocupa de la innovación y el mejoramiento de productos y servicios y cómo acceder a nueva tecnología (adquisición, desarrollo interno o alianza estratégica). El suministro de tecnología es importante en tal estrategia. Las categorías de innovación se centran en mejorar los negocios principales, explotar las ventajas estratégicas, desarrollar nuevas capacidades o crear cambios revolucionarios. En la implementación de tales estrategias es importante el desarrollo de una cultura empresarial innovadora y el emprendimiento corporativo. (Wheelen y Hunger, 2013).

Programas y Procedimientos. La implementación de estrategias se aterriza con programas (actividades necesarias para lograr un plan), y procedimientos (secuencia de pasos necesarios para realizar el trabajo). La implementación de estos aspectos bajo los mismos lineamientos e ideales empresariales contribuyen a la formulación y puesta en marcha de diferentes estrategias; es por eso por lo que las organizaciones deben tener un pensamiento organizacional único para que las estrategias tengan coherencia y sentido. (Soylu, Cuellar, Goldberg y Kuzel, 2020). Puede ser difícil para una organización

avanzar hacia sus objetivos estratégicos si no tiene en cuenta soluciones y procedimientos adecuados que le permita convertir la estrategia en actividades operativas. Actualmente las organizaciones están expuestas a un entorno complejo en los que, sin los procedimientos adecuados, será difícil implementar planes estratégicos (Wołczek, 2019)

Presupuesto. Dentro de proceso de implementación de estrategias se considera el factor presupuesto como ejercicio de asignación de recursos y organización y establecimiento de inversiones, costos u otros. El presupuesto representa también la evaluación y control en términos cuantificables ya sea económico o financiero de las diversas unidades de la empresa como parte del plan de acción basado o enmarcado en un plan estratégico, esto quiere decir que todo plan o estrategia a implementarse involucra una evaluación financiera para su desarrollo (Wheelen y Hunger, 2013).

4.2.4 Competitividad Organizacional y Gestión del Conocimiento

Para lograr un desarrollo integral y estructural de las organizaciones, es primordial tener en cuenta un factor implícito como lo es la competitividad, que, aunque no existe una definición consensuada de lo que significa, se puede definir como la capacidad de las empresas para competir en los mercados regionales y mundiales. La competitividad empresarial cuenta con dos dimensiones, las cuales son esenciales en el crecimiento institucional; la primera de ellas es el ámbito interno, en el cual las empresas compiten en función de los productos o servicios que ofrecen y su éxito depende de la eficiencia de sus procesos productivos; la otra dimensión es la influencia que se cierne alrededor de las empresas, tales como las regulaciones, el marco jurídico relacionados con sus procesos y los estamentos gubernamentales que controlan el mercado (Rubio, y Baz, 2015).

Realizar un adecuado análisis de competitividad, permite conocer de forma detallada lo que está pasando en el interior y el exterior de las organizaciones, evaluando sus oportunidades y amenazas (exterior) y sus debilidades y fortalezas (interior), lo cual es vital para comprender como debe realizar sus proyecciones hacia el futuro y que actividades debe realizar para lograr la consecución de sus objetivos y alcanzar sus metas de forma eficiente y eficaz. Para que una empresa cuente con la categoría de competitiva debe ser capaz de reaccionar de manera rápida y efectiva, ante los

repentinos cambios del mercado; una vez evaluado el nivel de competitividad, la organización obtiene una radiografía de la organización, y así puede reforzar o cambiar aspectos. (Universidad ICESI, 2009).

Uno de los componentes claves para la competitividad empresarial es la gestión del conocimiento, puesto que es una fuente dinámica de recursos, el cual tiene la propiedad de multiplicarse y compartirse, aunque, su integración depende de las tecnologías de la información y la comunicación, para que esta se pueda administrar por intermedio de la sistematización. El conocimiento dentro de una definición global se entiende como un activo con la capacidad de generar valor y producir riqueza, y el cual se preserva como una de las fuentes esenciales de competitividad dentro de las organizaciones; debido a que este es el único factor sobre el cual se puede desarrollar o construir sinergias entre el crecimiento organizacional y los grupos de interés. (Bernal, Aguilera, Henao, y Frost, 2016).

No es suficiente con la generación de conocimiento, sino que es indispensable saberla utilizar de la forma más eficiente, es decir, las organizaciones requieren saber desarrollar la gestión del conocimiento y la pertinencia de este, puesto que las empresas que saben gestionar el conocimiento identifican, crean, incorporan, difunden y usan adecuadamente este recurso, que para este caso en particular es en pro del incremento de la competitividad de la organización. La competitividad del siglo XXI se basa en el desarrollo de maneras creativas de administrar los recursos y las capacidades tanto de las personas como de las organizaciones, y está determinada básicamente por la suficiencia que tienen las empresas en la gestión de cualquier tipo de recurso. (Bernal, et al, 2016).

Verificando los modelos de medición de competitividad, se puede evaluar el desarrollo competitivo de las empresas bajo una metodología de 12 factores enfocadas a la cooperación de toma de decisiones en el fortalecimiento de la capacidad de las organizaciones; estos factores corporativos se discriminan de la siguiente forma: Indicadores de desempeño, entorno macroeconómico, tecnología e innovación, tecnologías de la información y telecomunicaciones, infraestructura, instituciones públicas (contratos de ley), instituciones públicas (corrupción), competencia doméstica, desarrollo de clústeres, operación y estrategia empresarial, medio ambiente e instituciones internacionales. Otras de las metodologías utilizadas para esta evaluación, determina el

nivel de la competitividad a nivel país y se desarrolla bajo 4 factores de análisis: desempeño económico, eficiencia gubernamental, eficiencia de negocios e infraestructura. (Jimenez, 2006)

Como anteriormente se había mencionado, la competitividad se establece sobre los factores externos e internos de las organizaciones, y uno de sus factores primordiales es el crecimiento económico, el cual, en las organizaciones dedicadas a prestar servicios financieros se fundamenta en las diferentes capacidades como son la solvencia, la liquidez, la calidad de su cartera, etc. Un adecuado análisis de este tipo de capacidades fortalece la relación que se encuentra entre el mercado y las fuerzas competitivas dando como resultado factores diferenciales a nivel empresa frente al mercado y mejorando los factores de producción de cada país.

4.2.5 Gestión Sostenible y Responsabilidad Corporativa

La integración de la responsabilidad social empresarial y la gestión sostenible pasa de ser un valor añadido dentro de las organizaciones, a ser un factor crítico dentro de la estrategia corporativa, puesto que el objetivo de las empresas se centra en aportar valor económico, social y ambiental de forma equilibrada y continua a todos los grupos de interés. Las empresas gestionables y sostenibles han de ser capaces de gestionar la tensión producida por la diferencia entre los nuevos valores y los valores tradicionales, procurando compensar el desequilibrio producido por la primacía de los segundos y la insuficiencia e interiorización de los primeros (Olcese, Rodríguez, y Alfaro, 2008).

Las organizaciones deben trabajar orientadas a la responsabilidad económica, la responsabilidad social y la responsabilidad ambiental de tal forma que los modelos de excelencia y calidad total sean integrados a los objetivos que se relacionan con la consecución de los resultados de la sociedad. La maximización de dichos enfoques, permiten lograr resultados más eficientes dentro de la gestión, así como fortalecer la relación de confianza con los diferentes grupos de interés y en especial con los clientes. (Babé, et al. 2016)

El sistema de gestión de una organización resulta óptimo y sostenible cuando los macroprocesos se encuentran de forma integrada de modo que la planificación y la dirección son coherentes con los objetivos; los pilares sobre los cuales se apoya la

construcción sólida de los procesos que determinan la consecución final o logro de la gestión sostenibles son los siguientes:

- Gestión Sostenible y Dirección estratégica.
- Gestión empresarial de la calidad y la excelencia.
- Dirección de las personas, impacto social y relación con grupos de interés.
- Gestión económica y financiera
- Gestión ambiental y de recursos naturales.

Los macroprocesos anteriormente presentados son los comúnmente utilizados dentro de las organizaciones, teniendo como enfoque la sostenibilidad en el tiempo, contribuyendo sistemáticamente a la consecución de los objetivos propuestos por la empresa. (Babé, et al. 2016).

4.2.6 Proceso de Cartera en las Organizaciones

Ahondaremos en el proceso de cartera, ya que el mismo es el rubro principal de los fondos de empleados, y todo análisis de estrategia debe enfocarse en esta área de proceso. Para iniciar, podemos definir al crédito como un préstamo de dinero donde una persona u organización se compromete a devolver la cantidad solicitada, en un tiempo o plazo definido, según las condiciones establecidas para dicho préstamo, más los intereses devengados, seguros y costos si los hubiese. En la vida económica se entiende por crédito al contrato por el cual una persona natural o jurídica obtiene temporalmente una cantidad de dinero de otra a cambio de una remuneración en forma de intereses. Cuando se otorga un crédito, se realiza un análisis cuantitativo y cualitativo del solicitante, con miras a definir el perfil del riesgo del solicitante y así calcular la probabilidad de impago de este dinero prestado. (Vela y Caro, 2015)

Desde el enfoque conceptual de la cartera también existen formas de financiamiento, las cuales se realizan de forma indirecta otorgados a prestamistas, y los cuales no están representados por dinero, sino por medio de avales, cartas de fianzas, o aceptaciones bancarias. La finalidad de este tipo de créditos es ser utilizados como avales o en algún negocio o contrato que se tenga con una entidad privada o pública; si las personas a las cuales se les entrega este tipo de financiamiento incumplieran con lo que está estipulado dentro de las condiciones inicialmente pactadas, tendrían que pagar el valor que esté

relacionado en dicho título valor. Este tipo de créditos indirectos son utilizados por muchas de las empresas para lograr garantizar el cumplimiento de los contratos o como aval de un tercero que lo realiza directamente. (Morales y Morales, 2014).

A continuación, en la Tabla 1 podemos visualizar la caracterización del crédito.

Tabla 1. Caracterización del Proceso de Cartera de Créditos

| Características | Criterios | Factores de Riesgo |
|---------------------------|------------------------------|--|
| Perfil del Cliente | Experiencia y Actitud | - Grado de evidencia de información - Experiencia de pago - Conocimiento y experiencia del cliente |
| | Administración | - Tipo de administración y estructura organizacional - Toma de decisiones, asertividad y visión empresarial |
| Situación del Negocio | Capacidad de Pago | - Operación histórica - Flujo neto histórico |
| | Capacidad de Endeudamiento | - Liquidez - Apalancamiento - Rentabilidad y Eficiencia |
| | Capacidad de pago proyectada | - Fuente primaria de pago - Fuentes alternas de pago |
| Situación de la Industria | Condiciones Macroeconómicas | - Riesgo país - Atractividad de la industria - Posicionamiento de la empresa y participación |

Fuente: Morales y Morales, (2014)

Para las organizaciones solidarias la cartera de crédito es un activo compuesto por las operaciones de crédito otorgadas a sus asociados, bajo distintas modalidades de crédito, aprobadas bajo los lineamientos de cada una de las empresas del sector; estas están relacionadas intrínsecamente con el riesgo crediticio, el cual se debe evaluar de tal forma que logre mitigar cualquier posible pérdida del valor de los activos como consecuencia del incumplimiento en los pagos por parte de los deudores, en los términos acordados. Las organizaciones pertenecientes al sector de la economía solidaria deben evaluar un grupo de requisitos para el otorgamiento de crédito para así disminuir la probabilidad que la cartera de créditos se deteriore y por lo consiguiente genere gastos operacionales que

perjudicarían a cada uno de los asociados. (Superintendencia de la Economía solidaria, Circular 004 de 2008).

Las organizaciones solidarias deben establecer metodologías y técnicas analíticas que permitan medir el riesgo ante futuros cambios potenciales en las condiciones iniciales del crédito, estas técnicas deben fundamentarse en la información relacionada con el comportamiento histórico del deudor, las garantías que lo respalden, el comportamiento en otras entidades. El desarrollo imprudente del proceso de otorgamiento de créditos genera incertidumbre para los asociados, impidiendo el crecimiento en varias de sus variables, resultando en un detrimento patrimonial de la organización, e impidiendo la sostenibilidad tanto de la organización como del sector (Romero, 2015).

4.2.7 Sector solidario

La Economía Solidaria se define, como una forma alternativa de hacer economía, con base a la solidaridad y el trabajo. El objetivo principal de este tipo de economía se desarrolla sobre el bien común, con iniciativas de bienestar social, integración social, aportando a la calidad de vida y el bienestar de las partes involucradas. De acuerdo con el Artículo 2 de la Ley 454 de 1998 se define a la economía solidaria como el sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía (Superintendencia de la Economía Solidaria, 2021).

Las organizaciones pertenecientes al sector de la Economía Solidaria se pueden clasificar en dos clases dependiendo el tipo de actividades que desarrollan, teniendo en cuenta que todas son empresas sin ánimo de lucro de carácter mutual (Superintendencia de la Economía Solidaria, 2021):

Las Asistencialistas: son aquellas organizaciones que desarrollan actividades orientadas por la solidaridad con terceras personas, como es el caso de las fundaciones de beneficencia y las asociaciones para ayuda a terceros.

Las Mutualistas: son las organizaciones que por regla general se constituyen para la búsqueda del beneficio de sus propios asociados, y sólo excepcionalmente, buscan el beneficio de la comunidad en general.

También, estas organizaciones se clasifican de acuerdo con objeto por el que son supervisadas por parte de la Superintendencia de la Economía Solidaria y no se encuentren sometida a supervisión especializada por parte de otro organismo del estado (Superintendencia de la Economía Solidaria, 2021). Se discriminan de la siguiente forma:

- Las cooperativas de base o de primer grado.
- Los organismos cooperativos de segundo y tercer grado.
- Las precooperativas.
- Las empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas.
- Fondos de empleados.
- Asociaciones mutuales.
- Instituciones auxiliares de la economía solidaria.
- Organismos de integración de la Economía Solidaria.
- Las organizaciones de la economía solidaria que mediante acto de carácter general determine el Gobierno Nacional
- Todas aquellas formas asociativas solidarias que cumplan con las características previstas en el Capítulo segundo del Título Primero de la Ley 454 de 1998.

De acuerdo con su nivel de supervisión, la Superintendencia de la Economía Solidaria establece una clasificación adicional conforme con los parámetros definidos en el Decreto 2159 de 1999 por el cual las organizaciones solidarias se dividen en tres categorías:

Básica: En esta categoría se clasifican los Fondos de Empleados cuyo monto total de activos sea igual o inferior a tres mil seiscientos millones de pesos (\$3.600.000.000).

Intermedia: En esta categoría se clasifican los Fondos de Empleados cuyo monto total de activos sea superior a tres mil seiscientos millones de pesos (\$3.600.000.000) e inferior a diez mil millones de pesos (\$10.000.000.000).

Plena: En esta categoría se clasifican los Fondos de Empleados cuyo monto total de activos sea igual o superior a diez mil millones de pesos (\$10.000.000.000).

4.3. Marco Conceptual

4.3.1 Matrices de planeación Estratégica.

La matriz DOFA (FODA en siglas en inglés) es la forma más sencilla de consolidar los resultados del monitoreo o diagnóstico ambiental e iniciar la etapa de formulación de estrategias. Bajo esta matriz se originan cuatro tipos de estrategias: Estrategias FO: Usan fortalezas para aprovechar las oportunidades. Estrategias DO: Aprovechan oportunidades superando debilidades. Estrategias FA: Utilizan fortalezas para evitar amenazas. Estrategias DA: Minimizan las debilidades y eliminan amenazas. (Wheelen y Hunger, 2013)

La Matriz de evaluación del factor externo (EFE), recopila los resultados obtenidos del análisis de la Industria obtenido en el modelo PEEST y el de las cinco fuerzas de Porter. En esta, se le otorga un peso a cada factor para tener éxito en el sector de la empresa y se evalúa la eficacia correspondiente a las estrategias actuales de la empresa en dicho factor. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias internas que ha formulado la empresa, mientras que los valores o ponderaciones se basan en el sector. (Torres, 2015).

La Matriz de perfil competitivo MPC es usada para identificar y evaluar los principales competidores de una empresa, tal matriz realiza un trabajo comparativo entre las empresas rivales y la empresa de estudio, proporcionando datos de posición estratégica de la empresa importantes. (David, 2003).

La matriz EFI (Matriz de evaluación del factor interno), está orientada hacia la identificación de factores internos que permite determinar en qué aspectos se destaca la organización frente a sus competidores y en qué aspectos requiere esforzarse para ser mejorados y obtener resultados eficaces.

La matriz IE es una herramienta gráfica que permite evaluar a una organización teniendo en cuenta los resultados de las matrices anteriores (EFI-EFE): factores externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades de esta). La matriz se divide en tres regiones, las cuales implica estrategias diferentes: Resultados en cuadrantes I, II y IV corresponden a la estrategia crecer y construir, resultados en cuadrantes III, V y VII, corresponden a la estrategia retener y mantener y resultados en cuadrantes VI, VIII y IX corresponden a cosechar y desinvertir. (David, 2003).

La matriz BCG (Matriz del Boston Consulting Group), evalúa 2 parámetros: la participación relativa de mercado y la tasa de crecimiento de la industria.

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA o SPACE), es un modelo de cuatro cuadrantes que indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para la empresa. Se representa con 2 dimensiones internas (Fuerza Financiera – FF y Ventaja Competitiva - VC) y 2 dimensiones externas (la Estabilidad del Entorno – EE y la Fuerza de la Industria – FI). (David, 2003)

En la matriz de la estrategia principal todas las organizaciones pueden hallar su lugar en uno de los cuatro cuadrantes de estrategias de esta matriz. Esta matriz se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que una empresa debe considerar como adecuadas aparecen en una lista en cada cuadrante de la matriz según su grado de atracción.

La matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC), se utiliza para la etapa de elección, dado que señala el grado de atracción de las distintas alternativas de estrategias (David, 2003).

4.3.2 Análisis fuerzas externas.

Modelo PEEST. Es el análisis de las fuerzas externas claves donde se identifican las fuerzas político-legales, económicas, ecológicas, socio culturales, tecnológicas y competitivas, las cuales tienen impacto en la industria en la que se desarrolla la empresa, enmarcada en los actores tales como clientes, proveedores, accionistas, gobierno, grupo de interés, acreedores, comunidades, empleados, sindicatos, asociaciones comerciales,

competidores, proveedores, comunidades, y demás actores que intervienen. Este modelo y su interpretación es una manera de entender cómo los factores externos impactan positiva o negativamente a una organización. El concepto básico trata de contextualizar una empresa, un producto, una transacción u otra unidad de análisis dentro del mundo que la rodea. Todo lo externo a la unidad de análisis se considera parte del medio ambiente que no se refiere, únicamente, al mundo de la naturaleza. Los eventos que ocurren en el medio ambiente pueden tener impactos significativos en la unidad de análisis, por lo que el análisis ambiental es un área importante de estudio. (Walsh, 2019).

Algunas variables importantes en el entorno social para cada una de las fuerzas las describe Wheelen y Hunger (2013):

- Variables políticas: Dentro del entorno organizacional se encuentran factores gubernamentales que impactan directamente a la organización. Esta variable representa aspectos como sistema de gobierno, tratados internacionales, estabilidad gubernamental, actitud sobre empresas extranjeras, entre otros. (Montalván, Albuquerque, Medina, y Alexander, 2019)
- Variables económicas: Se estudia indicadores macroeconómicos, tales como comportamiento del PIB, tasas de interés, de inflación, de desempleo, devaluación/ revaluación, entre otros.
- Variables socioculturales: Refiere a aspectos relacionados con el estilo de vida, evolución demográfica, movilidad social, nivel educativo, patrones culturales, religión y creencias, entre otros.
- Variables tecnológicas: Revisa temas como protección de patentes, inversión en I&D, transferencia de tecnología, automatización, infraestructura de comunicaciones, etc. (Montalván, Albuquerque, Medina, y Alexander, 2019).
- Variables ecológicas: La protección del medio ambiente es responsabilidad de las entidades, empresas y en la comunidad en general. Es por eso por lo que los problemas ecológicos afectan el desarrollo sostenible y funcionamiento de las organizaciones.
- Variables legales: Guarda relación con las leyes y normativa vigente en los países donde tiene operaciones la empresa. Tales como, legislación comercial, sobre el trabajo, sobre el comercio exterior, leyes antimonopolio, financieras, fiscales, de inmigración, de incentivos empresariales, entre otros.

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. Adicional al modelo PEEST, dada la importancia que tiene para la empresa el conocimiento sobre la competencia en la industria a la cual pertenece la empresa, a fin de medir el rendimiento posible de la misma, y sus oportunidades y amenazas en la misma, se realiza un análisis competitivo para el cual, se usa generalmente, el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. Se entiende una relación inversa directa entre el nivel de competencia y el rendimiento de las empresas. De esta manera, la intensidad de la competencia es mayor en las industrias de menor rendimiento. Para medir la intensidad de competencia en la industria, Michael Porter concentra su análisis en las siguientes 5 fuerzas competitivas: Ingreso de nuevos participantes, rivalidad entre empresas existentes, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los compradores y poder de negociación de los proveedores. (Wheelen y Hunger, 2013).

4.4 Marco Legal

Para realizar el diseño de un modelo de administración estratégica para el Fondo de Empleados Secréditos es necesario identificar el conjunto de leyes, normas o reglamentos requeridos para llevar a cabo el grupo de actividades de manera efectiva, sin incurrir en riesgos de tipo legal. En la tabla 2 se presenta cronológicamente, la normatividad relacionada con los Fondos de Empleados y del Sector Solidario en general.

Tabla 2: Evolución Cronológica de la Normatividad del Sector Solidario

| Norma | Año | Generalidad |
|--------------|------------|--|
| Ley 134 | 1931 | Artículo 1. “Las sociedades cooperativas deberán iniciarse y fundarse de acuerdo con las disposiciones legales pertinentes, pero no podrán empezar a funcionar mientras el Poder Ejecutivo no las autorice y apruebe sus estatutos, los cuales deberán acomodarse al régimen jurídico que establecen dichas disposiciones” |
| Ley 24 | 1981 | Artículo 1º. “Transformase la Superintendencia Nacional de Cooperativas reestructurada por el Decreto extraordinario |

| | | |
|-----------------------------------|------|--|
| | | <p>número 611 de 1974, en un Departamento Administrativo que se denominará Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas cuyo objetivo y finalidades serán: Dirigir y ejecutar la política cooperativista del Estado; colaborar en la planeación económica cooperativa; propiciar el fomento financiero cooperativo; prestar asistencia técnica cooperativa; impartir educación e instrucción cooperativa, y, ejercer vigilancia y control sobre las sociedades cooperativas, los organismos cooperativos de grado superior, las instituciones auxiliares del cooperativismo, los institutos de financiamiento, educación, investigación y desarrollo cooperativo, los fondos de empleados y las sociedades mutuarías.”</p> |
| Ley 79 | 1988 | <p>Artículo 3º. “Es acuerdo cooperativo el contrato que se celebra por un número determinado de personas, con el objetivo de crear y organizar una persona jurídica de derecho privado denominada cooperativa, cuyas actividades deben cumplirse con fines de interés social y sin ánimo de lucro”.</p> |
| Decreto 1481 | 1989 | <p>Artículo 1º.” Objeto del Decreto. El objeto del presente Decreto es dotar a los fondos de empleados de un marco jurídico adecuado para su desarrollo, promover la vinculación de los trabajadores a estas empresas asociativas de economía social y garantizar el apoyo del Estado a las mismas”</p> |
| Constitución Política de Colombia | 1991 | <p>Artículo 38: “Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad”.</p> <p>Artículo 39: “Los trabajadores y empleadores tienen derecho a constituir sindicatos o asociaciones, sin intervención del Estado. Su reconocimiento jurídico se producirá con la simple inscripción del acta de constitución”.</p> |
| Ley 454 | 1998 | <p>Artículo 1º.” Objeto. El objeto de la presente Ley es el determinar el marco conceptual que regula la economía</p> |

| | | |
|---|------|--|
| | | solidaria, transformar el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, crear la Superintendencia de la Economía Solidaria, crear el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, dictar normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y expedir otras disposiciones en correspondencia con lo previsto en los artículos 58, 333 y concordantes de la Constitución Política de Colombia”. |
| Circular Básica Contable y Financiera 004 | 2008 | Documento en el cual la Superintendencia de la Economía Solidaria establece la metodología, que permita a los integrantes del Sector Solidario actuar bajo los conceptos de las nuevas disposiciones que el Gobierno Nacional ha expedido para el sector. |
| Ley 1527 | 2012 | Artículo 1. “Objeto de la libranza o descuento directo. (Modificado por la Ley 1902 de 2018, art. 1) Cualquier persona natural asalariada, contratada por prestación de servicios, asociada a una cooperativa o precooperativa, fondo de empleados o pensionada, podrá adquirir productos y servicios financieros o bienes y servicios de cualquier naturaleza, acreditados con su salario, sus pagos u honorarios o su pensión, siempre que medie autorización expresa de descuento dada al empleador o entidad pagadora, quien en virtud de la suscripción de la libranza o descuento directo otorgada por el asalariado, contratista o pensionado, estará obligado a girar los recursos directamente a la entidad operadora”. |
| Decreto 2496 | 2015 | Artículo 1.1.4.5.1. Régimen normativo Grupo 1. Se establece un régimen normativo para los preparadores de información financiera que se encuentren vigilados por la Superintendencia de la Economía Solidaria y que hacen parte del Grupo 1 o que voluntariamente hacen parte de dicho grupo, quienes deberán aplicar el marco regulatorio |

dispuesto en el anexo del Decreto 2784 de 2012 y en el anexo 1 y sus modificatorios del Decreto 2420 de 2015, en los siguientes términos:

Para la preparación de los estados financieros consolidados aplicarán el marco técnico normativo dispuesto en el anexo del Decreto 2784 de 2012 y en el Anexo 1 y sus modificatorios, del Decreto 2420 de 2015.

Para la preparación de los estados financieros individuales y separados aplicarán el marco técnico normativo dispuesto en el anexo del Decreto 2784 de 2012 y sus modificatorios, así como el anexo 1 y sus modificatorios, del Decreto 2420 de 2015, salvo el tratamiento de la cartera de crédito y su deterioro previsto en la NIIF 9 y NIC 39 y el de los aportes sociales previsto en el artículo 1.1.4.6.1. del presente decreto.

| | | |
|-------------|------|--|
| Decreto 344 | 2017 | <p>...”a. Promover y fortalecer la solidez del sector de Fondos de Empleados, y establecer mecanismos de protección a los asociados - ahorradores y depositantes - de dicho sector.</p> <p>b. Dotar a los Fondos de Empleados de la regulación prudencial adecuada para la prestación de servicios de ahorro y crédito, que les permita contar con herramientas de fortalecimiento patrimonial y adecuada administración de riesgos crediticios, considerando los estándares aceptados internacionalmente para organizaciones de economía solidaria que prestan servicios de ahorro y crédito exclusivamente a sus asociados, y la naturaleza, características y heterogeneidades existentes entre los Fondos de Empleados”.</p> |
| Decreto 962 | 2018 | <p>“Por el cual se adiciona el Título 11 a la Parte 11 del Libro 2 del Decreto 1068 de 2015. Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público, relacionado con normas de buen gobierno aplicables a organizaciones de economía</p> |

| | | |
|-----------------------------------|------|--|
| | | solidaria que prestan servicios de ahorro y crédito, y se dictan otras disposiciones”. |
| Decreto 1340 | 2020 | Artículo 1. Comisión intersectorial del Sector de la Economía Solidaria. “Créese la Comisión intersectorial para la Economía Solidaria, la cual se encargará de coordinar y orientar la formulación y ejecución de políticas, planes, programas y acciones necesarias para la implementación transversal e integral de la política pública de la economía solidaria a nivel nacional; así como su articulación con otras políticas de desarrollo económico y empresarial con especial énfasis en la economía solidaria rural y campesina, el fomento de la equidad de género, el emprendimiento y asociatividad de la juventud y los trabajadores, entre otros grupos de especial protección”. |
| Circular Básica Jurídica 20 | 2020 | Documento donde se consignan las disposiciones expedidas por el organismo de control con los lineamientos a los que deben ser sometidas todas las entidades vigiladas por el ente de supervisión. |
| Ley 2079 | 2021 | Artículo 47. Modifíquese el literal c) del artículo 2 de la ley 3 de 1991, modificado por el artículo 25 de la ley 1469 de 2011, el cual quedará así: "c) El Subsistema de Financiación estará conformado por las entidades que cumplan funciones de captación de ahorro, concesión de créditos directos y/o celebración de contratos de leasing habitacional para adquisición de vivienda familiar, contratos de arrendamiento con opción de compra a favor del arrendatario, otorgamiento de descuentos, redescuentos y subsidios, destinadas al cumplimiento de los objetivos del Sistema. Entre otros, serán integrantes de este subsistema las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera, la Financiera de Desarrollo Territorial, Findeter, el Banco Agrario, y las Cajas de Compensación Familiar que participen de la gestión Financiera del Sistema, así como |

organizaciones de economía solidaria, los fondos de empleados y las cooperativas de ahorro y crédito vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria."

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente a la reglamentación gubernamental vigente, la entidad cuenta con los estatutos los cuales son de obligatorio cumplimiento para las partes relacionadas a la empresa. También existen un conjunto de reglamentos internos para comunicar las condiciones y circunstancias sobre las cuales se desarrolla el modelo de negocio de la organización; estos son: el reglamento de trabajo, el código de buen gobierno, reglamento del SIAR, reglamento del SARC, reglamento de Cartera y Cobranza y el reglamento de Ahorro y Crédito.

5. Marco institucional

A continuación, se presentan las características más relevantes de la empresa objeto de consultoría.

5.1 Presentación General De La Empresa

El Fondo de Empleados Secréditos es una entidad asociativa de derecho privado, sin ánimo de lucro, perteneciente al sector de la Economía Solidaria. Esta entidad fue formada el 17 de abril de 1962, compuesta por los trabajadores pertenecientes al grupo empresarial Grancolombiano, quienes, con espíritu de solidaridad, buscaban adquirir la cultura del ahorro. Al liquidarse el grupo, SECRÉDITOS siguió en operación, abriendo su vínculo a las empresas colombianas del sector real, en este momento el Fondo de Empleados cuenta con más de 124 empresas de diferentes sectores de la economía, tales como: sector de aseguradoras, sector salud, sector gastronómico, sector textil, sector comercializador, etc. (Fondo de Empleados Secréditos, 2020).

- **Objeto Social**

Tendrá como objetivos generales mejorar la calidad de vida, fomentar el ahorro de sus asociados con miras a generar recursos destinados especialmente a la satisfacción de sus necesidades de crédito; a la inversión en proyectos de desarrollo empresarial, así como actividades comerciales, industriales y de servicios que contribuyan al mejoramiento económico, social y cultural de sus asociados y familiares. Igualmente fomentar los lazos de respeto, solidaridad, compañerismo entre los mismos, y desarrollar la integración social y económica, estrechando sus relaciones con otras entidades del sector solidario.

- **Capacidad y Tamaño**

Cuenta con una sede ubicada en la Calle 72 # 9 - 55 en la cual laboran 21 colaboradores de forma centralizada, atendiendo las necesidades de los asociados de todo el país. En relación con la estructura financiera de la entidad, la mayoría de los recursos disponibles de la entidad provienen de las cuentas por cobrar a sus asociados y empresas patronales; y, por otra parte, de la composición de la cuota periódica que se

descuenta o paga cada uno de los asociados, en donde el 80% corresponde a aportes sociales y el 20% ahorros permanentes. Es así, como la mayor capacidad de fondeo de recursos proviene de la recuperación de sus activos que de acuerdo al Informe de Gestión de Secréditos 2020, finalizaron a diciembre de 2021 con un total de \$24.335 millones de pesos, su segunda fuente de fondeo provienen de las contribuciones de los asociados a su patrimonio el cual cerro con un total de \$17.236 millones y por último se encuentran las captaciones de los ahorros de los asociados que junto con el resto de pasivo finalizaron a 2020 con un total de \$7.099.

- **Sector Al Cual Pertenece**

El sector solidario está compuesto por un grupo de empresas sin ánimo de lucro, correspondientes a un régimen tributario especial, constituida por trabajadores dependientes y subordinados de empresas privadas o públicas, de varias sociedades o donde exista unidad de empresas; con el objeto de propender por el bienestar social, económico, y cultural de los asociados, propiciando el mejoramiento de sus condiciones de vida y de trabajo, fomentando el desarrollo integral de los mismos (Cardozo, 2018).

5.2 Referentes Estratégicos

Se presentan los principales referentes estratégicos del Fondo de Empleados Secréditos consignados en su planeación estratégica del año 2021. (Fondo de Empleados Secréditos, 2021)

- **Misión**

En Secréditos brindamos un mundo de posibilidades para realizar tus sueños, mejorar tu calidad de vida y la de tu familia.

- **Visión**

Ser reconocidos en el sector solidario, a nivel nacional, como el fondo de empleados con la mejor opción en la prestación de servicios de ahorro, crédito y bienestar social a través de un servicio ágil, oportuno, modelos exitosos de gestión y calidad, la gestión integral de los riesgos, un equipo de trabajo competente y comprometido, y alianzas

estratégicas, generando valor con responsabilidad social y ambiental para los grupos de interés.

- **Política de Calidad**

La política de calidad de SECRÉDITOS se manifiesta en el compromiso con las partes de interés relacionadas con los servicios de ahorro y crédito a nivel nacional, trabajando en el aumento de la eficacia y la eficiencia para satisfacer requerimientos y expectativas. Para ello, impulsa una cultura de calidad en la que se gestionan los riesgos, basada en los valores de solidaridad, actitud de servicio, efectividad y compromiso, contando con un recurso humano competente, un compromiso con la mejora y la seguridad en nuestras operaciones dentro del marco legal establecido por los entes de control.

- **Valores Estratégicos**

Los valores estratégicos de SECRÉDITOS representan la filosofía de la administración que conducirá a la satisfacción de los grupos de interés vinculados a la entidad. Estos valores se fundamentan en cuatro pilares básicos: Solidaridad, actitud de servicio, efectividad y compromiso.

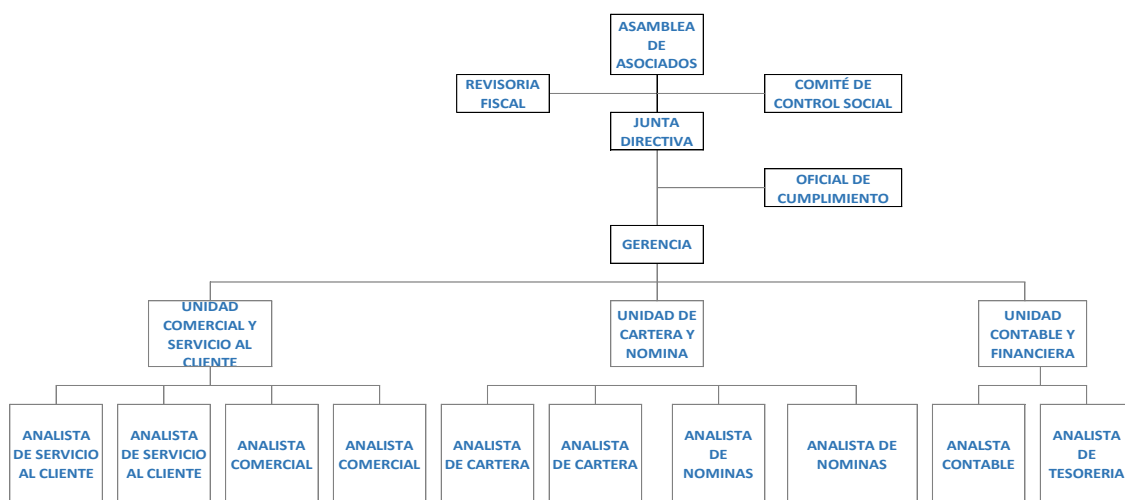
- **Enfoque Para Competir**

El enfoque de competencia de SECRÉDITOS es la diferenciación. Enfoca los resultados de sus actividades hacia dos clientes en específico; las empresas vinculantes y los asociados. Para las empresas el Fondo de Empleados Secréditos se establece como el área de bienestar de estas, minimizando los costos administrativos en los que incurre la empresa por este concepto, mejorando la calidad de vida de sus colaboradores. Siendo una entidad sin ánimo de lucro, SECRÉDITOS encamina los excedentes e ingresos generados de su ejercicio, hacia la inversión social, propendiendo por el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados y sus familias. Este tipo de inversión se realiza a través de becas, auxilios funerarios, auxilios para educación especial, actividades lúdicas, convenios de diferente tipo y reducción de las tasas de interés como entidad del sector solidario.

5.3 Estructura Organizacional

El Fondo de Empleados Secréditos está definido bajo una estructura lineal, donde cada uno de sus colaboradores trabajan desarrollando sus capacidades y habilidades, bajo la autoridad de cada uno de los directores (coordinadores) encargados de cada área funcional, los cuales toman las decisiones estratégicas entregando resultados a la alta dirección. La ilustración 2 presenta la estructura organizacional de SECRÉDITOS.

Ilustración 2. Estructura Organizacional Fondo de Empleados Secréditos



Fuente: Fondo de Empleados Secréditos, 2021

La composición lineal de autoridad bajo la que se estructura la Organización se despliega en las siguientes partes:

- 1- Asamblea como los memos a teo si los debo diaparar yode Asociados
- 2- Junta Directiva
- 3- Gerencia
- 3- Coordinadores de Unidades Funcionales:
 - Unidad Comercial y Servicio al Cliente
 - Unidad de Cartera y Nómina
 - Unidad Contable y Financiera
- 4- Analistas de Unidad

La función de las unidades funcionales es la siguiente:

Unidad Comercial y Servicio al Cliente (Misional). Unidad encargada de la relación con los clientes y con la consecución de los objetivos de la captación de ahorro y colocación de créditos como la principal fuente de ingresos de la Organización, adicionalmente, se encarga de las comunicaciones hacia los asociados y de intermediar entre los proveedores y estos para que sean beneficiados de los convenios realizados con diferentes empresas.

Unidad de Cartera y Nomina (Misional). Esta unidad es la responsable de la administración de las cuentas por pagar por concepto de descuentos a los asociados en la modalidad de descuentos de nómina y pagos por ventanilla, así mismo, se encarga de realizar los estudios de la cartera de créditos, con el fin de mitigar los riesgos generados desde la operación, disminuyendo las futuras pérdidas que se puedan presentar para la Organización.

Unidad Contable y Financiera (Apoyo). Son los encargados de clasificar y registrar cada una de las transacciones de la Organización como herramienta de desarrollo, presentación de informes ante los entes de control, realización de informes para los entes de control, gestión de inversiones de ley y portafolio, y gestionar el flujo de efectivo para las necesidades de recursos.

5.4 Productos y Servicios Ofertados

El Fondo de Empleados Secréditos bajo su alcance de calidad ofrece tres tipos de productos para sus Asociados: Ahorros, Créditos y Convenios.

Captaciones de Ahorros. Son aportaciones económicas que realizan los asociados de forma periódica, los cuales pueden ser de forma obligatoria o voluntaria. Tienen como objetivo incrementar la liquidez de la organización para cumplir con su objeto social. Los servicios de ahorro que ofrece la entidad son:

Contribuciones y Captaciones

- Aportes Sociales
- Ahorro Permanente
- Piloahorro
- Ahorro Voluntario
- CDAT

Servicio de Crédito. Son dineros que se les otorgan a los asociados en calidad de préstamo, con el fin de que estos sean pagados a la entidad incluyendo los intereses generados como costo de este servicio. Los servicios de crédito que se ofrecen en la entidad son:

- Crédito Hipotecario
- Crédito Educativo
- Crédito Compra de Cartera
- Crédito Ordinario
- Crédito Automóvil
- Crédito Vacaciones
- Crédito por Calamidad

Convenios. Este es un servicio de intermediación, entre el fondo de empleados y diferentes tipos de empresas, para que los asociados puedan acceder a diferentes tipos de productos y servicios a un menor costo y con una mayor facilidad de pago. Los servicios de convenio ofrecidos por la entidad son:

- Pólizas y Seguros
- Cine y Teatros
- Servicios de Turismo
- Descuentos en entidades de Educación Superior
- Recreación
- Gimnasios
- Servicios Médicos

5.5 Análisis Del Sector

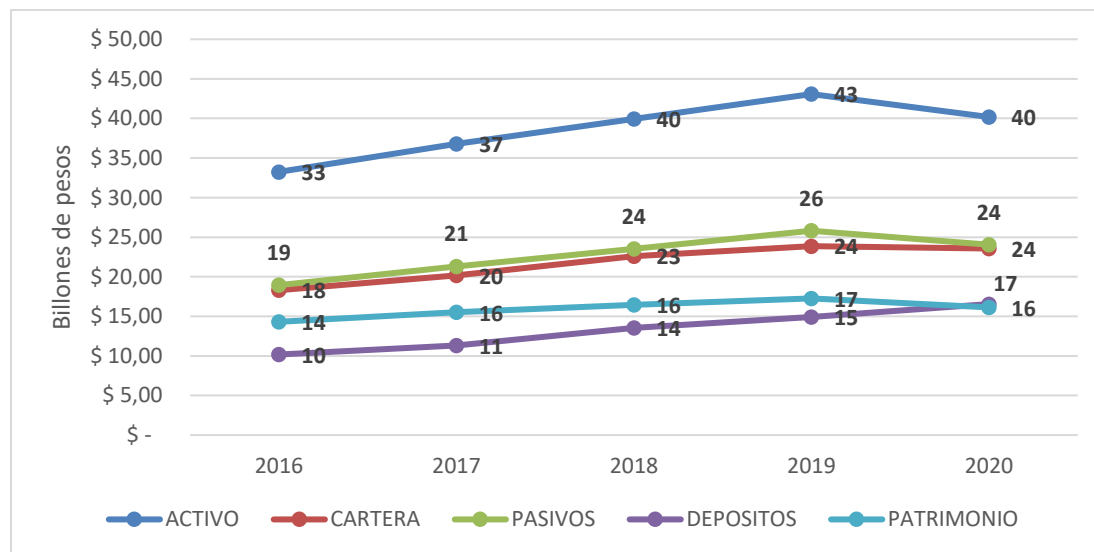
El fondo de empleados Secréditos pertenece al sector real de la economía solidaria. Tal sector corresponde a Entidades de iniciativa privada, donde prima el desarrollo de actividades en interés de la comunidad frente al objetivo de acumular beneficios. Dicho sector está conformado por las siguientes organizaciones: Asociaciones mutuales, fondos de empleados, instituciones auxiliares de la economía solidaria, cooperativas con sección de aporte y crédito, cooperativas multiactivas e integrales sin sección de ahorro y crédito, cooperativas especializadas en actividades diferentes a la financiera, precooperativas, administraciones públicas cooperativas, cooperativas de trabajo asociado. Estas entidades se encuentran bajo la supervisión de la Delegatura para la Supervisión del Ahorro y la Forma Asociativa Solidaria.

En Colombia, reportaron información a la Superintendencia de Economía Solidaria a mayo de 2020 un total de 3.286 organizaciones solidarias vigiladas con 6.427.015 asociados. Representando los fondos de empleados el 41,5% en cantidad con 1.365

fondos y el 16,75% en asociados con 1.076.298. Según la clasificación por sectores o actividades económicas del PIB real en que están ubicados las empresas donde trabajan los asociados, se encuentran con mayor frecuencia en: actividades de servicios financieros (CIIU 6421), de asociación (CIIU 9411), servicios personales (CIIU 9609), el comercio al por mayor (CIIU 4610) y al por menor (CIIU 4711), y obras de ingeniería civil (CIIU 4210). (Castillo, 2020a). Como tal, las actividades financieras de fondos de empleados y otras formas asociativas del sector solidario se encuentra con código CIIU 6492.

El sector solidario ha mantenido una evolución creciente y positiva a lo largo de los últimos años, producto de la buena gestión de la intermediación financiera en especial la colocación de cartera de créditos, siendo el mayor renglón de los activos de las cooperativas de ahorro y crédito. (Castillo, 2020b). Así mismo, su desempeño se correlaciona con los movimientos del PIB de la economía colombiana, por lo cual en el año 2020 el sector se vio afectado por la pandemia y la caída del PIB. La ilustración 3 permite evidenciar tal tendencia.

Ilustración 3: Principales Cifras del Sector Solidario 2016-2020

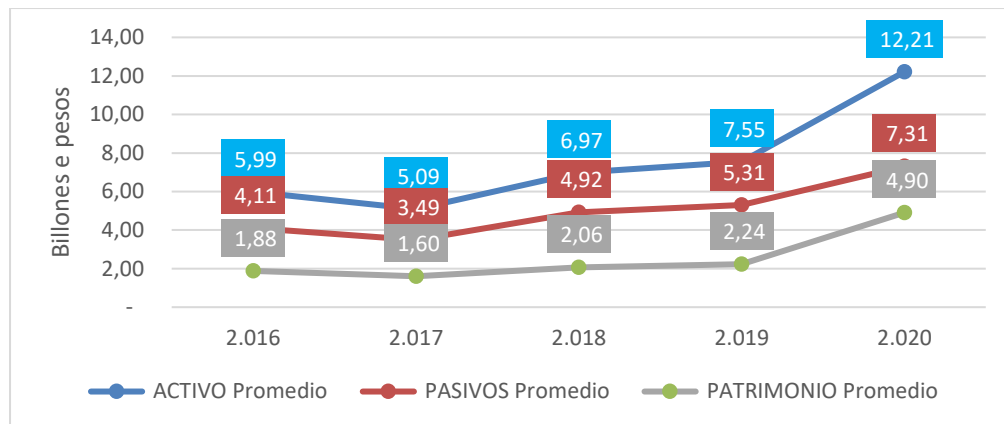


Fuente: Elaboración propia a partir de Superintendencia de Economía Solidaria

Al finalizar el 2020 el aporte de los fondos de empleados comparado con el total del sector solidario es el siguiente: Los activos ascendieron a \$12.21 billones es decir el 30,4% del valor total del sector (\$40,2 billones), el patrimonio por \$4,9 billones

representan el 29.7% del total (\$16,5 billones) los pasivos alcanzaron los \$7,31 billones lo que corresponde al 30.5% del total del sector (\$24 billones). (Superintendencia de la Economía Solidaria, 2020b). En la ilustración 4 se visualiza la estructura financiera de los fondos de empleados.

Ilustración 4. Estructura financiera de los fondos de empleados 2016-2020.



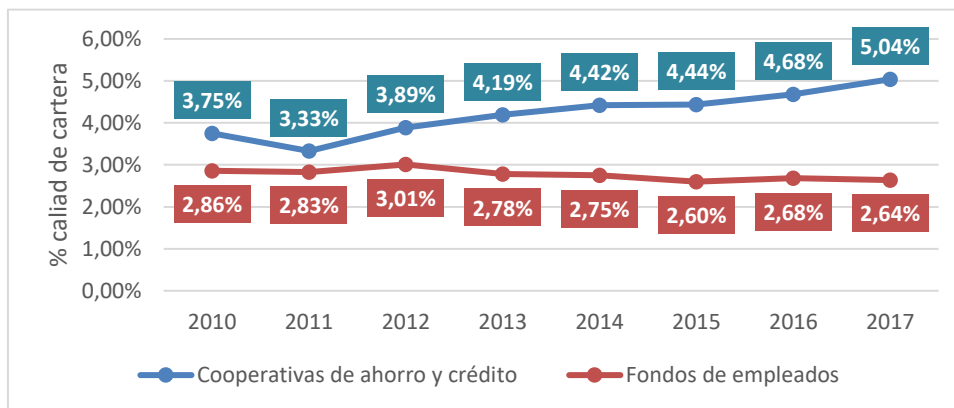
Fuente: Elaboración propia a partir de Superintendencia de Economía Solidaria.

Se señala al sector solidario, como un sector estratégico para el desarrollo económico del país en pandemia y post pandemia. En los indicadores positivos de crecimiento del sector ha incidido el crecimiento generado en el número de asociados, el volumen de aportes sociales, la variedad en productos y servicios. (Castillo, 2020b). Si bien, el año 2020 fue un año difícil para el sector, la desaceleración del primer semestre en sus activos (cartera) fue compensada por el aumento en el efectivo e inversiones para enfrentar la coyuntura ante los posibles retiros masivos de depósitos, -situación que no se materializó-, y adicionalmente, por los alivios otorgados por el gobierno en el tercer trimestre. (Castillo, 2020b).

Ahora bien, los sectores más afectados por el COVID-19 son: el comercio al por mayor y al por menor, el transporte y almacenamiento, alojamiento y servicios de comida; las actividades inmobiliarias; la construcción; las actividades de entretenimiento artísticas y recreación. (Castillo, 2020a). Estos sectores, al demandar importante mano de obra (empleo), afectan directamente la operación financiera del sector solidario. Y conforme confluya la economía de estos sectores, se evidenciará un efecto en el impago de las obligaciones impactando al sector solidario.

La calidad de la cartera es quizás el mayor indicador de sostenibilidad de las empresas del sector solidario. Si bien, para las cooperativas de ahorro y crédito tal indicador ha mejorado presentando una tasa de 5,04% en 2017, para los fondos de empleados, el panorama es contrario presentando una tendencia a la baja y situándose en el 2,67% en el año 2017. (Superintendencia de Economía Solidaria, 2018a). La Ilustración 5 muestra la calidad de la cartera de los fondos de empleados en comparación con las cooperativas de ahorro y crédito.

Ilustración 5: Tendencia de la calidad de la cartera. Comparación entre fondos de empleados y cooperativas de ahorro y crédito



Fuente: Elaboración propia a partir de Superintendencia de Economía Solidaria.

Por lo anterior, a partir del 2017 se emiten regulaciones que buscan establecer mecanismos de protección para los asociados – ahorradores y depositantes-; y se genere una adecuada administración de riesgo crediticio. En esta línea se emite el Decreto 344 de 2017, en donde el Ministerio de Hacienda y Crédito Público establece normas prudenciales para ahorro y crédito en fondos de empleados, y se establecen tres categorías para la clasificación de los fondos de acuerdo con el monto total de activos. Así mismo, la circular externa 13 de 2018 de la Superintendencia Solidaria, señala instrucciones para la gestión y administración del riesgo de liquidez y dicta disposiciones sobre el cálculo del indicador de solidez y nivel de patrimonio adecuado en los fondos de empleados.

En cuanto a la innovación y desarrollo tecnológico, es necesario invertir en plataformas tecnológicas para la supervisión de riesgos, de manera que se procese información por medio de hardware y software especializado, que generen alertas

predictivas tempranamente y modelos de predicción financiera ajustados al sector solidario. Así mismo, el sector se debe modernizar en cuanto a herramientas tecnológicas que faciliten la gestión de clientes, (Superintendencia de Economía Solidaria, 2018a), por ejemplo: el uso de apps y pagarés desmaterializados, los cuales son una solución integral en la cadena de abastecimientos de pagarés de manera digital, satisfaciendo todos los requerimientos legales y normativos que exigen, utilizados inicialmente por el sector financiero y a la fecha por varias cooperativas y fondos de empleados

En el XIX congreso nacional de fondo de empleados realizado de manera virtual en el año 2020, se destacaron tres elementos importantes para el desarrollo de estos fondos: Confianza, sostenibilidad e innovación. En general, el sector presenta fuertes retos: los rezagos de la pandemia que afectará más a unos fondos que a otros dependiendo del sector donde converja; una fuerte competencia en el mercado financiero por las bajas tasas de interés, las compras agresivas de cartera, la migración de asociados, y una rentabilidad cada vez más estrecha. Si bien, se prevé un escenario más benévolo a causa de la masiva vacunación y una lenta reactivación económica que permita el desarrollo de inversiones de negocios; se pueden presentar disminuciones en los flujos de operaciones (menos captaciones y menos colocaciones), probables adopciones de nuevos periodos de gracia, y alivios a deudores en dificultades, generando riesgos al sector, menores excedentes, y menores retornos sobre los recursos. (Castillo, 2020a)

6. Diseño metodológico

6.1 Tipo de Investigación

El desarrollo de los objetivos propuestos en el presente trabajo se hace a la luz de un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, donde, luego de analizar los datos, se acota el problema planteado. Las variables establecidas se miden dentro del contexto organizacional analizando por medio de métodos estadísticos, para así estimar los probables fenómenos y dificultades que afectan a la entidad Fondo de Empleados Secréditos.

Lo anterior se desarrolla a través de una investigación aplicada, esto debido a que el objetivo se centra en la Organización, para este caso, el Fondo de Empleados Secréditos, en donde, bajo el entendimiento del contexto real de la compañía se propone un modelo de direccionamiento estratégico que se ajuste a su realidad y contribuya la sostenibilidad de la compañía. Se cuenta con información suficiente para aplicar conocimiento, analizando los patrones o tendencias en cuanto al desarrollo organizacional, sintetizando la información adecuada para lograr los objetivos conjuntos.

Así mismo, es de carácter descriptivo proyectivo. En referencia al carácter descriptivo Bernal describe:

...el investigador es un observador meticuloso y sistemático que obtiene información del objeto de estudio mediante encuestas, entrevistas, documentos, análisis de vestigios, etc., que luego procesa e interpreta, con lo cual redacta un informe, pero no ejerce ninguna acción directa que implique actuar sobre el objeto de estudio para conocer la información producida como consecuencia del acto ejercido por él. (Bernal, 2016, p.169).

El presente trabajo se soportará en técnicas de observación y encuesta, con la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto, siendo esta una de las funciones principales de la investigación descriptiva, como señala Cerda (1998) en Bernal, (2016). El estudio busca identificar rasgos, características del objeto de estudio, realizar un diagnóstico y diseñar un modelo, pero no busca dar explicaciones o razones de los hechos identificados, así mismo, no busca manipular variables o actuar de actúa

de manera intencional y conscientemente sobre el objeto de estudio, conociendo los efectos de la implementación del modelo sugerido.

En referencia a la investigación proyectiva, el trabajo elabora un modelo de direccionamiento estratégico y un plan de implementación al mismo, como solución a las necesidades del Fondo de empleados Secréditos, a partir del diagnóstico preciso de las necesidades del momento construido a través el análisis interno y externo a la organización.

La temporalidad de la investigación es de tipo transversal, en donde se recolectan datos en un tiempo único para describir variables y analizar interrelaciones en un momento dado. (Hernández, y Mendoza, 2018). A través del diagnóstico recolectaremos los datos de la empresa en su actualidad, que nos permitirá analizar y proponer el modelo de direccionamiento al Fondo de Empleados.

6.2 Análisis Externo

Para comprender el ambiente externo en que se desenvuelve la empresa, se utilizará el modelo PESTEL. Bajo este, se analizan fuerzas del entorno en seis aspectos: políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, ecológicas y legales). La importancia de las tendencias de entorno puede diferir entre industrias. Variables importantes para analizar para cada una de las fuerzas se encuentran definidas en el marco conceptual.

6.3 Análisis Interno

El instrumento de medición que se utilizará para realizar el análisis interno es encuesta de autoría propia con escala de Likert. Para el instrumento de estudio se tomará la siguiente escala: 1- totalmente en desacuerdo, 2 – en desacuerdo, 3- ni de acuerdo, ni en desacuerdo (neutral), 4 – de acuerdo y 5 – totalmente de acuerdo.

Con la aplicación de la herramienta planteada anteriormente se pretende realizar el diagnóstico organizacional a fin de percibir las causas del problema de la compañía con relación a su sostenibilidad y crecimiento. La encuesta presenta la siguiente estructura: Inicia con la percepción de los encuestados sobre las variables del entorno que le impactan, seguidamente del grado de conformidad del encuestado frente a la sostenibilidad y responsabilidad social corporativa. Se revisa posteriormente factores de

cultura organizacional, integración estratégica, estructura, comunicación, liderazgo, actores y registros estratégicos e innovación y desarrollo.

- **Población y Muestra:**

Para establecer la población objetivo a los cuales les aplicaremos el instrumento, es indispensable inicialmente establecer cuáles son los grupos de interés del Fondo de Empleados Secréditos, puesto que, los asociados por medio de sus aportes son dueños de la entidad, pero también se configuran como clientes ya que tienen el derecho a disfrutar de todos sus servicios. A continuación, realizaremos una adecuada segmentación de los grupos de interés y detallaremos sus principales características.

- Asociados: Con corte a 31 de diciembre de 2020 el fondo de empleados tenía 4.700 asociados los cuales son en su gran mayoría, trabajadores de las empresas que tienen vinculación con Secréditos.
- Junta Directiva: Es la encargada de tomar las decisiones estratégicas de la entidad y cuenta con 9 miembros principales e igual número de suplentes.
- Comité de Control Social: Son los encargados de revisar todos los procesos a nivel asociativo como quejas reclamos y demás tipo de peticiones. Cuentan con 3 miembros con igual número de suplentes.
- Alta Dirección – Gerencia: Es la encargada de ejecutar las decisiones establecidas por la Junta Directiva y propender por la consecución de los objetivos organizacionales. Es un solo cargo.
- Jefes de Unidad Funcional: Son los encargados de gestionar las actividades consecuentes con los objetivos organizacionales y velar por el uso efectivo de los recursos. En este momento SECRÉDITOS cuenta con 3 jefes de unidades.
- Colaboradores: Son los encargados de realizar las actividades consecuentes a la gestión requerida para el cumplimiento de las metas y la consecución de los objetivos. A la fecha son 17 personas.

Para lograr establecer el tamaño de la muestra a quienes les aplicaremos el instrumento de evaluación, debemos precisar la inclusión en la población de las personas asociadas a SECRÉDITOS, a quienes les pertenecen los activos del Fondo. Lo anterior, nos ayuda a no tener sesgos en la interpretación de los resultados. Por lo anterior, inicialmente, debemos establecer la población total a la cual le calcularemos la muestra

posteriormente, para esto debemos sumar, todos los grupos de interés que con anterioridad describimos, tal como lo evidencia la Tabla 3.

Tabla 3: Caracterización de la Población. Fondo de Empleados Secréditos

| Caracterización | Número |
|--------------------------|--------------|
| Asociados | 4.700 |
| Junta Directiva | 18 |
| Comité de Control Social | 6 |
| Gerencia | 1 |
| Jefes de Unidad | 3 |
| Colaboradores | 17 |
| Total Población | 4.745 |

Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenida la población total, estableceremos la muestra para la aplicación del instrumento. Cabe resaltar, a fin de evitar sesgos y aprovechando los beneficios tecnológicos, los cuales nos permitirán aplicar el instrumento en varias ciudades del país, la muestra se aplicará a los diferentes grupos poblacionales sin algún tipo de delimitante por atributos particulares.

A partir de la siguiente formula, estableceremos la muestra para la aplicación del instrumento:

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la Población: 4.745

z = Nivel de confianza deseado: 95%

p = Variabilidad positiva: 0,5

q = Variabilidad negativa: 0,5

e = Nivel de error dispuesto a cometer: 5%

El resultado obtenido, arroja una muestra de 356 personas a aplicar la encuesta. A continuación, en la tabla 4 se plantea la ficha técnica.

Tabla 4: Ficha técnica Análisis Secréditos

| Características | Descripción |
|-------------------------------------|---|
| Periodo de Recolección de datos | Junio- Julio de 2021 |
| Ciudad de Aplicación | Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla |
| Cargo de las personas entrevistadas | Asociados, junta directiva, gerencia, jefaturas y colaboradores |
| Población | 4.745 |
| Muestra | 356 |
| Nivel de Confianza | 95% |
| Grado de Precisión | 5% |
| Modo de recolección | Formularios HTML |

Fuente: Elaboración propia

- **Variables:**

Desde un enfoque organizacional, el desarrollo de un modelo de dirección estratégica requiere realizar un adecuado análisis de elementos transversales en las cuales las organizaciones se desenvuelven, estos elementos deben abarcar todos los componentes esenciales para la construcción del conocimiento (Pérez, 2005). Estos componentes están definidos a partir de la su relación con cada dimensión organizacional y su relevancia en la filosofía corporativa tal y como se identifica con las personas (cultura organizacional, liderazgo y compromiso, estructura y comunicación), la capacidad (análisis de actores y recursos estratégicos, tecnología e innovación), relación con el entorno (relación con el entorno, sostenibilidad y responsabilidad social corporativa) y desarrollo de su objetivo empresarial (estrategia, cartera).

Con el propósito de cumplir los objetivos del presente proyecto, debemos establecer una adecuada metodología para la eficaz recopilación de la información necesaria a fin de conocer la condición actual de la compañía y detectar oportunidades de mejora. Esta metodología consiste en reconocer el estado en el que se encuentran las diferentes variables que afectan las decisiones sobre la estrategia de la empresa, conforme a la percepción de los empleados y asociados al Fondo de Empleados Secréditos, considerando el punto de generación del problema a analizar y su descomposición en cada uno de los elementos del direccionamiento estratégico. Las variables conceptuales que se pretende medir a través del instrumento de diagnóstico interno diseñado se presentan a continuación:

- Afectación del Entorno: El objetivo de analizar estos factores macro es comprender como la organización se ve afectada por estos y cómo se puede desenvolver frente a los mismos. Si bien, se escapan del control de las empresas, la empresa debe responder a ese entorno, generar resiliencia y adaptabilidad organizacional.
- Sostenibilidad y responsabilidad social corporativa: Busca medir la percepción de los encuestados sobre el buen gobierno y conducta de los directivos. Así mismo sobre el valor agregado que genera la empresa a nivel social y ambiental hacia los diferentes grupos de interés. Se mide a través de tres componentes: ética de los negocios, responsabilidad social y sostenibilidad ambiental.
- Cultura Organizacional: El análisis de este tipo de variables, nos permite determinar el grado de adhesión de los propósitos superiores de la empresa y el efecto que logra los elementos de la cultura corporativa en el desarrollo eficaz de los mismos. Se mide a través de la revisión de su misión, visión, objetivos, políticas y valores.
- Estrategia: Revisa el grado de conformidad con la alineación de las estrategias conforme a la visión de la organización y al contexto interno y externo, así como la gestión del cambio.
- Estructura y Comunicación: En cuanto a la estructura busca poder analizar si el actual manejo de las cadenas de mando es coherente, eficiente y eficaz en la organización alineados con su estrategia. Mide aspectos de jerarquía, organización conforme los procesos, equidad. En cuanto a la comunicación: Busca diagnosticar la eficacia de la comunicación, al servicio de la organización para llegar efectivamente a sus públicos.
- Liderazgo y compromiso: Revisa si existe en la organización ese liderazgo motivador que permite transformar una organización a través de su filosofía y cultura organizacional hacia la consecución de la estrategia. Involucra a la vez la gestión del conocimiento.
- Análisis de actores y recursos estratégicos: Incluye la revisión de la línea de productos y servicios y la gestión del talento humano, a fin de conocer si los mismos están diseñados a favor de lograr los objetivos de la Organización.
- Tecnología e Innovación: Pretende conocer si se aplica eficientemente en la organización las tecnologías, las aplicaciones tecnológicas y los sistemas de información, midiéndose a través de estos componentes la misma.
- Cartera: Buscar determinar si la Organización cuenta con metodologías adecuadas de medición de riesgo y otorgamiento de créditos.

- **Instrumento:**

El instrumento para recolección de información consiste en una encuesta de 57 preguntas analizando 9 variables y 22 subcategorías. La estructura de la encuesta se detalla en la Tabla 5.

Tabla 5. Estructura instrumento de medición Secréditos

| Variable | Subcategoría | N° de preguntas |
|---|---|-----------------|
| Afectación del entorno | Económica | 2 |
| | Política y legal | 2 |
| | Tecnológica | 2 |
| | Social | 2 |
| | Marco Competitivo | 2 |
| | TOTAL | 10 |
| Sostenibilidad y RSC | Ética de negocios | 2 |
| | Responsabilidad Social y sostenibilidad ambiental | 3 |
| | TOTAL | 5 |
| Cultura Organizacional | Misión | 3 |
| | Visión | 3 |
| | Objetivos | 3 |
| | Políticas | 1 |
| | Valores | 1 |
| | TOTAL | 11 |
| Integración Estratégica | Estrategia | 5 |
| | Manejo del cambio | 1 |
| | TOTAL | 6 |
| Alineación de la estructura y Comunicación | Estructura Organizacional | 3 |
| | Comunicación | 3 |
| | TOTAL | 6 |
| Liderazgo y Compromiso | Liderazgo | 2 |
| | Gestión del conocimiento | 2 |
| | TOTAL | 4 |
| Análisis de Actores y recursos estratégicos | Gestión del Talento Humano | 5 |
| | TOTAL | 5 |
| Tecnología e Innovación | Tecnología | 2 |
| | Sistemas de Información | 2 |
| | TOTAL | 4 |
| Cartera | Proceso de Cartera | 6 |
| | TOTAL | 6 |
| TOTAL ENCUESTA | | 57 |

Fuente: Elaboración propia

Para la recolección de los datos se informó a cada uno de los integrantes de la muestra que la información aquí consignada se encontraba protegida de acuerdo con la normatividad colombiana por medio del siguiente texto incluido en la herramienta de toma de datos *“Este registro está respaldado por Habeas Data - Ley de Protección de Datos Personales según la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013. La presente encuesta se realiza para fines académicos, sin embargo, sus resultados serán entregados a la administración del Fondo de Empleados Secréditos, de manera consolidada.”*

El detalle de las preguntas se puede apreciar en el anexo B.

- **Validación del instrumento**

El análisis de validez y confiabilidad fue realizado mediante la aplicación del coeficiente de la V de Aiken. Para obtener la validez esperada, y en pro de realizar la validación pertinente para el instrumento, se utiliza el método basado en el juicio de expertos, donde es clave contar con profesionales con conocimiento técnico sobre el tema para obtener un resultado de validez óptimo, adicionalmente, se proponen ítems y/o dimensiones construidas mediante escala de Likert en función de relevancia y representatividad sobre el contenido objeto de evaluación y validez

Dichos expertos conocen los conceptos teóricos del direccionamiento estratégico, toda vez que corresponden a compañeros de estudio de la maestría y Tutor docente del anteproyecto. En la tabla 6 se detalla de manera general el perfil de los expertos.

Tabla 6. Perfil de los expertos

| Características de los jueces | N° de expertos |
|---|-----------------------|
| Conocimientos en Direccionamiento Estratégico | 5 |
| Experiencia laboral | 5 |
| Experiencia en consultoría sobre direccionamiento estratégico | 2 |
| Experiencia en procesos de cartera de Organizaciones | 2 |

Fuente: Elaboración propia

El proceso de validación del instrumento consistió en que los 5 jueces contestaron los cuatro ítems mencionados a continuación para cada uno de los 57 elementos del cuestionario:

1. La cuestión está claramente redactada

2. La cuestión es comprensible
3. La cuestión es apropiada teóricamente
4. La cuestión ayuda a medir la variable de investigación

Las respuestas a los ítems se basaron en una escala Likert con las siguientes 5 opciones y respectivos valores: 0 Totalmente en desacuerdo, 1 en desacuerdo, 2 ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 3 de acuerdo y 4 totalmente de acuerdo. La V de Aiken como herramienta de evaluación del instrumento cuenta con la precisión necesaria para conocer que la información solicitada será clara y cubrirá todos los aspectos relevantes para evaluar las variables del estudio, en este caso en particular, medir los particulares a nivel estratégico de la entidad Fondo de Empleados Secréditos.

La fórmula usada es la siguiente:

$$V = \frac{S}{N(C-1)}$$

En donde:

V= Resultado de la valoración/coeficiente Aiken

S= La suma de Si

Si= Valor asignado por cada Juez

N= Número de jueces

C= Número de valores asignados para la valoración.

Este coeficiente tendrá componentes de calificación de 0 y 1 de manera que el número computado con mayor puntaje mostrará la validez esperada del contenido (Escrura, s.f). Para la cuantificación del valor de contenido se estableció que aquellas preguntas con (V) mayores a 0,8 serían consideradas como válidas.

Aplicada la evaluación se denota uniformidad entre las respuestas de los expertos y no se presentan mayores dispersiones entre la puntuación dada. El promedio total resultante de la aplicación de la V de Aiken es del 0,9232 para las 9 secciones del instrumento, lo cual representa un resultado satisfactorio según la escala de medición de 0 a 1, y denota que las preguntas son claras en redacción, comprensión, son apropiadas teóricamente y ayudan a medir la variable de investigación. Seis (6) preguntas obtuvieron un puntaje menor o igual a 0.8. Para estas preguntas se procedió a realizar el cambio de cuestionamiento haciendo énfasis en mejorar los aspectos de menor puntaje.

Se concluye, el instrumento de medición de análisis interno es pertinente para recolectar la información, es claro y se encuentra conforme al marco teórico que se desea analizar.

El anexo C “Validación del instrumento de medición Secréditos”, consolida los resultados de la validación para las diferentes variables y describe las preguntas reformuladas

7. Diagnóstico organizacional

Para poder realizar el diagnóstico a la Entidad se procedió a realizar el análisis interno a partir del procesamiento de los datos resultados de la encuesta aplicada a empleados y asociados del Fondo de Empleados Secréditos, y el análisis externo de la Compañía a partir del análisis de variables externas usando el modelo PESTEL.

7.1 Análisis interno

Para la realización del diagnóstico organizacional de la entidad Fondo de Empleados Secréditos, fue preciso conocer la Organización desde las fuentes primarias de información, que, para este caso son los colaboradores o trabajadores de la empresa, los directivos y los asociados en calidad de dueños de la compañía y no en su rol de clientes. Por tal motivo se realiza encuesta hacia tales grupos de interés. El anexo B “Resultados de la encuesta acumulados” presenta los resultados de la encuesta, en la que participaron 382 personas pertenecientes a la población caracterizada, conforme lo descrito en el diseño metodológico.

Resultado de la misma, se realiza en una primera parte el análisis de medidas de tendencia central y de variabilidad por dimensiones y subcategorías; las cuales nos indicarán la tendencia de las percepciones de los encuestados y el grado de homogeneidad de las respuestas en cuanto a las dimensiones y subcategorías. En una segunda parte, se ejecuta correlaciones entre las dimensiones organizacionales y la dimensión “Cartera” y en una tercera parte se realiza la matriz EFI.

7.1.1 Análisis por dimensiones y sub-categorías

- **Análisis por Dimensiones**

La tabla 7 permite observar las medidas de tendencia central y variabilidad por cada una de las dimensiones para cada una de las preguntas y posteriormente realizar el cálculo del promedio de cada una de estas clases. Es necesario considerar cuales de estas dimensiones son las que tienen los niveles más altos y bajos de aceptación, a fin

de poder identificar los focos en donde se debe centrar el esfuerzo del plan de mejoramiento estratégico.

Tabla 7. Análisis de Tendencia Central

| Dimensión | Media | Mediana | Moda | Desviación estándar | Varianza |
|--|-------|---------|------|---------------------|----------|
| 1. Afectación de Entorno | 4 | 4 | 4 | 0,7166 | 0,5339 |
| 2. Sostenibilidad y RSC | 3 | 4 | 4 | 0,9386 | 10,633 |
| 3. Cultura Organizacional | 4 | 4 | 3 | 0,9223 | 0,9568 |
| 4. Integración Estratégica | 4 | 4 | 4 | 0,6769 | 0,6581 |
| 5. Alineación de la estructura y comunicación | 4 | 4 | 4 | 0,9699 | 10,654 |
| 6. Liderazgo y Compromiso | 3 | 3 | 3 | 0,6868 | 0,5076 |
| 7. Análisis de Actores y recursos estratégicos | 3 | 3 | 3 | 0,8650 | 0,7972 |
| 8. Sistemas de información y gestión tecnológica | 4 | 4 | 4 | 0,7373 | 0,5627 |
| 9. Cartera | 3 | 3 | 3 | 0,8673 | 0,8303 |

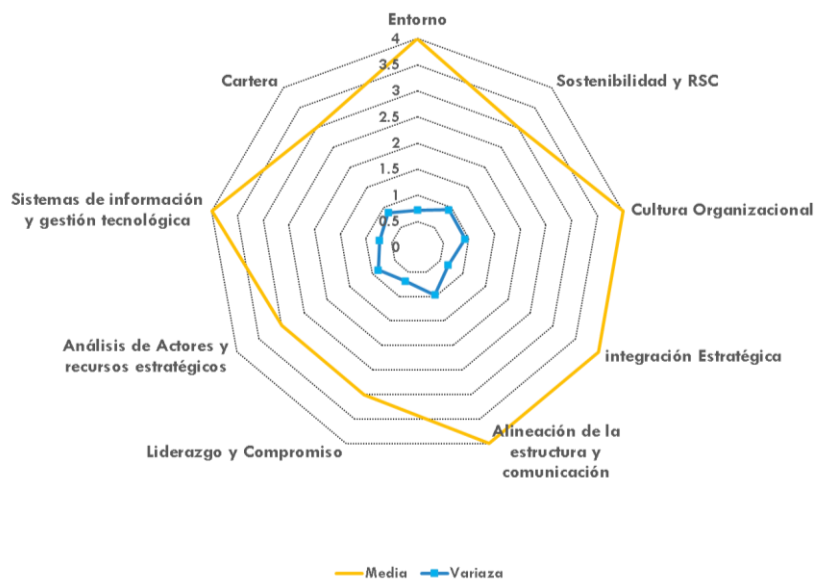
Fuente: Elaboración propia

Conforme la lectura de los resultados, la percepción por parte de los grupos de interés es más clara y aceptada en las dimensiones relacionadas con “entorno”, “cultura organizacional”, “integración estratégica”, “alineación de la estructura y la comunicación” y “sistemas de información y gestión”, puesto que, la media de estas dimensiones está alrededor de 4, cuya respuesta equivale a “De acuerdo” en la escala Likert.

Consolidándose así, estas dimensiones como fortalezas en la compañía. Debe tenerse en cuenta que las respuestas no logran la uniformidad deseada, toda vez que, la desviación estándar tiene un porcentaje de distribución muy alto, lo que quiere decir que existen un gran grupo de respuestas que se ubican en las otras calificaciones.

En la ilustración 6 se ilustra medias y desviaciones.

Ilustración 6: Medias y Desviaciones de los resultados de las Dimensiones



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, existen dimensiones como “Sostenibilidad y RSC”, “liderazgo y el compromiso”, “análisis de actores y recursos estratégicos” y “cartera”; cuya percepción de los entrevistados se encuentran en un estado “Neutral”, (Media de 3), tal como se evidencia en la ilustración 6, lo cual requiere el desarrollo de estrategias mucho más efectivas por el Fondo de Empleados Secréditos que las que se han implementado anteriormente.

El desinterés por la Sostenibilidad es un factor común en las empresas del sector solidario, puesto que, al ejercer labores administrativas, no tienen una implicación directa en relación al medio ambiente; por esta razón, es importante que las agremiaciones de este tipo de empresas como ANALFE y CONFECOOP, encaminen sus esfuerzos al desarrollo de herramientas como certificaciones y capacitaciones hacia un sistema administrativo sostenible en el cual Secréditos se pueda apoyar para generar en sus partes de interés una toma de conciencia de su responsabilidad con el medio ambiente.

En cuanto al análisis de dispersión de los datos de estas dimensiones con calificación neutral, la dimensión “liderazgo y compromiso” fue la dimensión con la más baja dispersión (0,68), lo que equivale a que la mayoría de los encuestados calificaron con un valor de 3 (no aplica o neutral), evidenciando una falta de gestión de la información o un desarrollo estratégico en referencia a este tema.

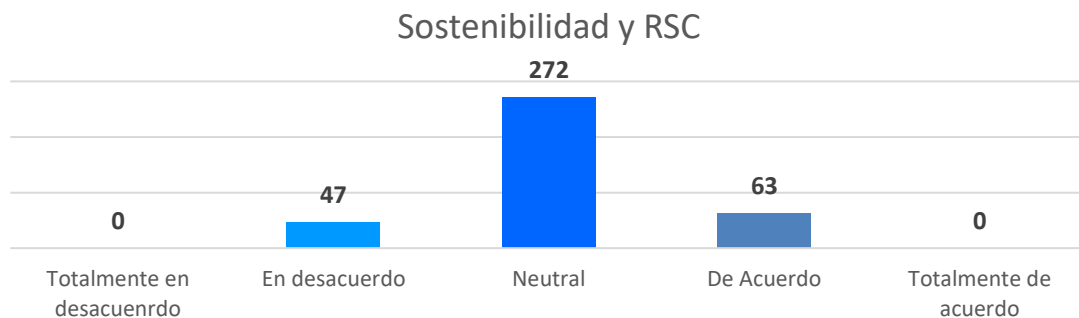
Se evidencia una clara falta de enfoque hacia los resultados generada por baja percepción de liderazgo y compromiso dentro de la entidad, la falta de comunicación de la alta gerencia en relación con los objetivos organizacionales y crecimiento personal es un factor implícito en el bajo sentido de pertenencia de las partes interesadas con el Fondo de Empleados Secréditos.

Es importante mencionar que las dimensiones “Cartera” y “Análisis de recursos estratégicos” son dimensiones que dentro de sus resultados generaron una desviación estándar más alta, lo que refleja mayor dispersión en las respuestas y se deben estudiar más a fondo, La dimensión “Sostenibilidad y RSC” obtuvo dentro del grupo de media 3, la dispersión más alta (0,93)

Por tales dispersiones, a continuación, se centró en aquellas dimensiones para las cuales, se obtuvo el menor grado de conformidad por parte de los encuestados, a fin de lograr encontrar las oportunidades de mejora en estas dimensiones. Como lo vimos anteriormente corresponden a las dimensiones de: “Sostenibilidad y RSC”, “liderazgo y compromiso”, “análisis de actores y recursos estratégicos” y “cartera. Se debe analizar la frecuencia de las calificaciones de esta en las dimensiones, y así establecer donde se concentra la percepción de los grupos.

Analizando las frecuencias de las medias de cada uno de los niveles de la escala de la dimensión de “Sostenibilidad y RSC” se logra observar en la ilustración 7, que el porcentaje de aceptación se encuentra hacia un estado neutral, lo cual se hace necesario analizar de forma más específica, es decir por subcategorías esta dimensión.

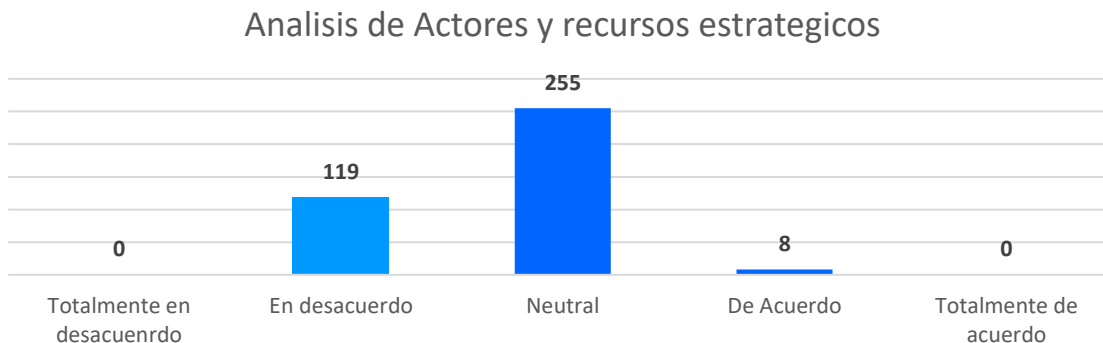
Ilustración 7. Análisis de frecuencias Dimensión Sostenibilidad y RSC



Fuente: Elaboración propia.

En la dimensión “Análisis de actores y recursos estratégicos” se observa en la ilustración 8 que el nivel de aceptación neutral con una tendencia hacia el desacuerdo, aunque se debe aclarar que la proporción más alta se encuentra en la calificación neutral con 67% de frecuencia relativa y un 31% de frecuencia relativa en la cantidad de personas en desacuerdo.

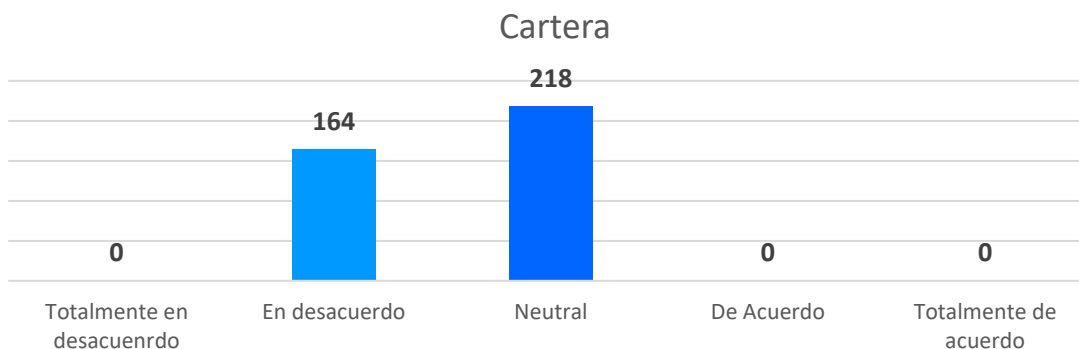
Ilustración 8. Análisis de frecuencias Dimensión actores y recursos estratégicos



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la Cartera, encontramos que, siendo la esencia del modelo de negocio de la entidad, cuenta con una fuerte tendencia hacia los niveles de desaprobación de la escala utilizada; evaluando la frecuencia del promedio de las calificaciones se observa una frecuencia relativa de 57% en la calificación neutral y un 43% de frecuencia relativa de personas en desacuerdo en referencia al modelo actual del proceso de cartera. Es vital para el cumplimiento de los objetivos prestar especial atención en la toma de decisiones estratégicas con respecto esta dimensión, puesto que, esta es una de las que más impacta a nivel organizacional. La ilustración 9 evidencia la tendencia.

Ilustración 9. Análisis de tendencias Dimensión Cartera



Fuente: Elaboración propia

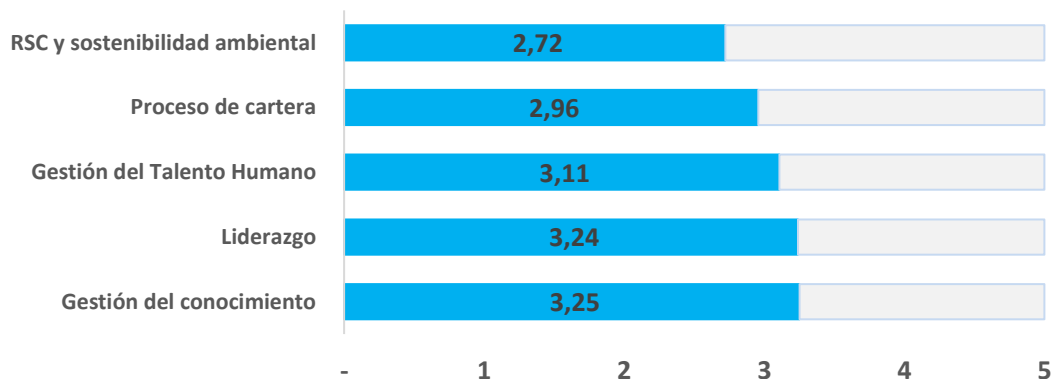
La cartera es un factor determinante en empresas que prestan servicios de ahorro y crédito como lo es el Fondo de Empleados Secréditos, puesto que, debe ser el activo con más participación dentro de sus estados financieros y el principal generador de sus ingresos. Por este motivo, un bajo nivel en la percepción del manejo de cartera en la entidad genera un riesgo reputacional, el cual en sí mismo puede implicar una dificultad en los niveles de colocación y la cual se debe incluir dentro de los objetivos estratégicos en pro del crecimiento organizacional de la entidad.

- **Análisis por Subcategorías**

Es necesario realizar un análisis específico de las subcategorías de las dimensiones, para así identificar cuáles son las áreas que comprometen la estrategia en el desarrollo de los objetivos y donde se pueden presentar realmente oportunidades de mejora. Inicialmente analizaremos los resultados obtenidos al calcular las medidas de tendencia central a los resultados de las evaluaciones realizadas por los asociados. Es relevante mencionar que se tomarán dos dígitos decimales para tener más exactitud en los resultados en el cálculo de las medidas de tendencia central, así podemos observar los factores que impactan a la organización en mayor o menor medida.

Medias mínimas por subcategorías: Al realizar el comparativo de las medias por cada una de las subcategorías se encontró que las calificaciones más bajas (teniendo en cuenta la escala Lickert utilizada) fueron las subcategorías de “Sostenibilidad ambiental y RSC” con una media de 2,72, seguido por “cartera” con una media de 2,96, “Gestión del Talento humano” con 3,11, “liderazgo” con 3,25 y “gestión del conocimiento” con una media de 3,24. La ilustración 10 permite visualizar estas categorías. En las mismas, la empresa tiene oportunidades de mejora, las cuales debe fortalecer a través del direccionamiento estratégico.

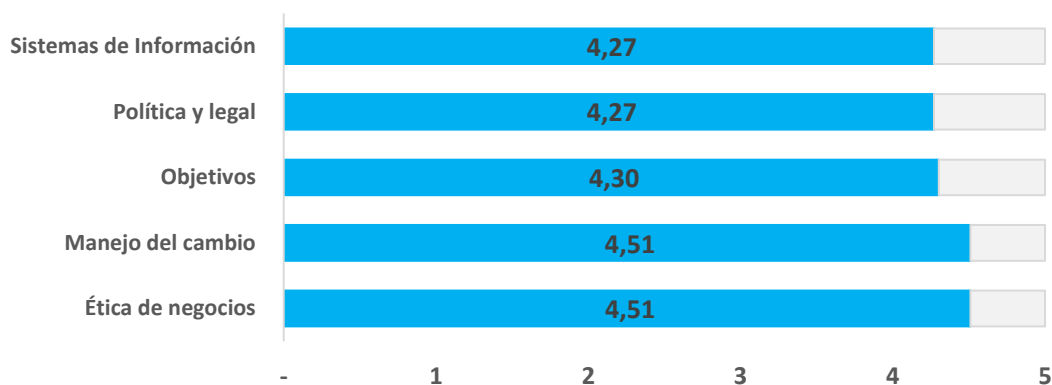
Ilustración 10. Análisis de media mínimas por subcategoría.



Fuente: Elaboración propia

Medias máximas por subcategorías. Las fortalezas organizacionales para el desarrollo de la investigación en torno al análisis interno del Fondo de Empleados Secréditos, se obtienen de los resultados arrojados del análisis de las medias de las subcategorías, donde se puede identificar que las mayores calificaciones se obtienen en las dimensiones “manejo del cambio”, con una calificación de 4,51, “ética en los negocios con 4,51”, “objetivos estratégicos” con 4,30, “sistemas de información” con 4,27 y “entorno político y legal” con una media de 4,27. Estas 5 subcategorías denotan donde la entidad ha logrado estructurar de manera adecuada sus actividades y así cumplir con los objetivos estratégicos propuestos. La ilustración 11 permite ver tales subcategorías.

Ilustración 11. Análisis de medias máximas por categoría



Fuente: Elaboración propia

7.1.2 Correlaciones entre dimensiones

Para el desarrollo del modelo adecuado de administración estratégica se quiso tener un panorama claro acerca del impacto que puede causar el nivel de aceptación de algunas de las dimensiones organizacionales sobre las otras, es por eso que se realizó un análisis por medio de la herramienta SPSS que permite determinar la relación que tienen las 8 dimensiones sobre la dimensión “cartera”, teniendo en cuenta que esta dimensión corresponde al proceso “core” del Fondo de Empleados Secréditos y en donde la misma desarrolla su objetivo empresarial tal y como se manifiesta en su Sistema de Gestión de la Calidad: el alcance se desarrolla en el servicio de ahorro y principalmente de crédito, donde genera su ingreso. (Fondo de Empleados Secréditos, 2018)

Para lograr medir el efecto y la dirección de la relación que se tiene entre dos variables, es pertinente usar el coeficiente de Pearson, para así lograr establecer si existe una distribución normal univariada entre las distintas variables que para este caso son las dimensiones organizacionales. A continuación, en la tabla 9 se observa el resultado del cálculo de la correlación con el coeficiente de Pearson, realizado por medio de la herramienta SPSS.

En cuanto a los resultados, se debe tener en cuenta que, si el coeficiente de correlación se encuentra entre 0 y 0,02, la correlación es mínima, si va entre 0,21 y 0,4, es una correlación baja, si va entre 0,41 y 0,6 tiene una correlación moderada, cuando se ubican entre 0,61 y 0,8 la correlación es buena y finalmente cuando se encuentra entre 0,81 y 1 correlación es muy buena. Igualmente, para valores negativos.

Tabla 8: Coeficiente de correlación

| | | ENTORNO | SOSTENIBILIDAD | CULTURA | INTEGRACION | ALINEACION | LIDERZGO | ESTRATEGICOS | TECNOLOGIA | CARTERA |
|----------------|------------------|---------|----------------|---------|---------------|------------|---------------|--------------|------------|---------|
| ENTORNO | Coef. Pearson | 1 | 0,019 | -0,033 | 0,052 | 0,119 | 0,018 | 0,065 | 0,108 | 0,020 |
| | Sig. (bilateral) | | 0,712 | 0,525 | 0,313 | 0,020 | 0,723 | 0,204 | 0,035 | 0,698 |
| SOSTENIBILIDAD | Coef. Pearson | 0,019 | 1 | 0,031 | 0,091 | 0,033 | 0,019 | -0,118 | 0,004 | 0,104 |
| | Sig. (bilateral) | 0,712 | | 0,547 | 0,074 | 0,518 | 0,711 | 0,021 | 0,936 | 0,042 |
| CULTURA | Coef. Pearson | 0,033 | 0,031 | 1 | -0,053 | 0,050 | -0,054 | -0,028 | 0,003 | -0,035 |
| | Sig. (bilateral) | 0,525 | 0,547 | | 0,300 | 0,331 | 0,289 | 0,591 | 0,956 | 0,493 |
| INTEGRACION | Coef. Pearson | 0,052 | 0,091 | 0,053 | 1 | 0,464 | 0,462 | -0,479 | 0,131 | 0,495 |
| | Sig. (bilateral) | 0,313 | 0,074 | 0,300 | | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,011 | 0,000 |
| ALINEACION | Coef. Pearson | 0,119 | -0,033 | 0,050 | 0,464 | 1 | -0,296 | -0,249 | -0,047 | -0,307 |
| | Sig. (bilateral) | 0,020 | 0,518 | 0,331 | 0,000 | | 0,000 | 0,000 | 0,362 | 0,000 |
| LIDERZGO | Coef. Pearson | 0,018 | 0,019 | -0,054 | 0,462 | -0,296 | 1 | -0,203 | -0,453 | 0,386 |
| | Sig. (bilateral) | 0,723 | 0,711 | 0,289 | 0,000 | 0,000 | | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| ESTRATEGICOS | Coef. Pearson | -0,065 | -0,118 | -0,028 | -0,479 | -0,249 | -0,203 | 1 | 0,089 | -0,356 |
| | Sig. (bilateral) | 0,204 | 0,021 | 0,591 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | | 0,084 | 0,000 |
| TECNOLOGIA | Coef. Pearson | -0,108 | 0,004 | 0,003 | 0,131 | -0,047 | -0,453 | 0,089 | 1 | 0,242 |
| | Sig. (bilateral) | 0,035 | 0,936 | 0,956 | 0,011 | 0,362 | 0,000 | 0,084 | | 0,000 |
| CARTERA | Coef. Pearson | -0,020 | 0,104 | -0,035 | 0,495 | -0,307 | 0,386 | -0,356 | 0,242 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | 0,698 | 0,042 | 0,493 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | |

Fuente: Elaboración propia

Analizando los coeficientes de Pearson entre las dimensiones, se puede identificar la existencia de una relación moderada entre algunas de estas: son directamente proporcionales con la Integración estratégica y cultural: la cartera con un coeficiente 0,495, la alineación de la estructura organizacional con un coeficiente de 0,464 y liderazgo con un coeficiente de 0,462, Así las cosas, todo acto de implementación de la estrategia en el manejo de la cartera debe tener un desarrollo por parte de los líderes de las áreas que tienen relación con esta, pero se debe realizar un adecuado seguimiento,

ya que, al tener una correlación moderada con la integración estratégica y cultural, nos indica que no todas las decisiones estratégicas están generando positivamente el crecimiento y la madurez de la cartera. Adicionalmente, la relación que se extiende entre la cultura organizacional y el liderazgo no es totalmente apoyada por las decisiones de la alta gerencia, teniendo en cuenta que la percepción de las partes interesadas (población) no se ven motivadas hacia un sentido de pertenencia y a un cambio organizacional.

Por otra parte, existen dimensiones que se relacionan de manera inversa como lo son los actores y recursos estratégicos con la integración estratégica y cultural contando con un coeficiente de correlación de -0,479. Lo anterior denota que no existe una total sincronización entre la cultura organizacional y los actores que la componen, teniendo en cuenta que la relación que estos tienen debe ser directa y no inversa. La organización no cuenta con una clara fundamentación cultural que integre los actores con los objetivos estratégicos. Así mismo, la tecnología con el liderazgo guarda una relación inversa con un coeficiente de -0,453, motivada por no existir una inclusión de los factores tecnológicos dentro de la filosofía corporativa.

Regresión Lineal para la Dimensión de Cartera. Se realiza una regresión lineal tomando con el fin de establecer en que porcentaje la dimensión de cartera es explicada por el resto de las dimensiones. La tabla 10 muestra el resumen del modelo realizado en SPSS para la estimación anteriormente mencionada.

Tabla 9. Análisis de coeficientes

| Modelo | R | R cuadrado | R cuadrado ajustado | Error estándar de la estimación |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------------|
| 1 | ,672 ^a | 0,452 | 0,441 | 0,059951758643345 |

a. Predictores: (Constante), TECNOLOGIA, CULTURA, SOSTENIBILIDAD, ENTORNO, ESTRATEGICOS, LIDERZGO, INTEGRACION

b. Variable a revisar: CARTERA

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados arrojados por la regresión lineal, en correspondencia a su calificación en R2 la dimensión cartera se vería afectada en un 45,2% por las otras dimensiones, No obstante, el 0,05 de error estándar de la estimación, no permite realizar tal declaración.

Ahora bien, en línea con el estudio de interrelaciones, la tabla 11 se realiza el análisis NOVA.

Tabla 10. Análisis ANova

| Modelo | Coeficientes no estandarizados | | Coeficientes estandarizados | t | Sig. |
|----------------|--------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|-------|
| | B | Desv. Error | Beta | | |
| (Constante) | -3,071 | 0,569 | | -5,395 | 0,000 |
| ENTORNO | 0,003 | 0,013 | 0,008 | 0,218 | 0,827 |
| SOSTENIBILIDAD | 0,010 | 0,007 | 0,056 | 1,461 | 0,145 |
| CULTURA | -0,004 | 0,010 | -0,013 | -0,349 | 0,727 |
| INTEGRACION | 0,087 | 0,090 | 0,053 | 0,959 | 0,338 |
| LIDERZGO | 1,114 | 0,113 | 0,533 | 9,897 | 0,000 |
| ESTRATEGICOS | -0,311 | 0,054 | -0,260 | -5,755 | 0,000 |
| TECNOLOGIA | 0,603 | 0,059 | 0,500 | 10,200 | 0,000 |

Fuente: Elaboración propia

El comportamiento de los coeficientes beta no estandarizados, dan las bases para la realización de un modelo en el cual podremos revisar la cartera a partir del resto de dimensiones, en tal caso, este modelo se desarrolla de la siguiente forma: Cartera = - 3,071+ 0,003 Entorno + 0,010 Sostenibilidad y RSC – 0,004 Cultura Organizacional + 0,087 Integración Estratégica + 1,114 liderazgo y Compromiso – 0,311 Recursos Estratégicos + 0,603 tecnología. Aunque estos modelos de regresión lineal son normalmente utilizados para realizar predicciones sobre distintos ámbitos matemáticos, en este caso nos puede mostrar la inferencia de cada una de estas dimensiones sobre la dimensión de cartera.

7.1.3 Análisis General del Contexto Interno. Matriz EFI

Esta parte del componente del diagnóstico busca sintetizar toda la información recibida por medio del análisis de la información recopilada desde el instrumento de recolección de la información, y el conocimiento que se tiene de la condición de la Entidad, identificando cuales debilidades tiene el Fondo de Empleados Secréditos, así

mismo, cuáles pueden ser esas fortalezas en donde se puede enfocar el modelo de direccionamiento estratégico para el fortalecimiento de todos sus ámbitos organizacionales. Inicialmente para el desarrollo de este análisis se desarrolló en la tabla 12, la Matriz de Factores Internos, de acuerdo con la calificación obtenida dentro del análisis cuantitativo del instrumento y el conocimiento que se tiene de las condiciones de la Empresa.

Tabla 11. Matriz EFI

| Factores Internos Determinantes del Éxito | | Peso | Calificación | Peso Ponderado | Observaciones Secréditos |
|---|--|-------------|--------------|----------------|--|
| FORTALEZAS | | 0,53 | | 2,07 | |
| F1 | Los trabajadores generan pocas barreras frente al cambio en la ejecución de sus actividades. | 0,07 | 3,0 | 0,21 | Los colaboradores de la organización están acostumbrados a cambios en sus labores. |
| F2 | Existe un código de conducta y de buen gobierno en Secréditos que direcciona su actuación | 0,08 | 5,0 | 0,40 | Desde el ente de vigilancia se requiere tener fortalecida este tipo de políticas. |
| F3 | Secréditos enmarca toda su dirección, y operación en un ambiente ético de negocios | 0,07 | 5,0 | 0,35 | La cultura se desarrolla en un entorno ético para sus colaboradores. |
| F4 | El desempeño del sistema de información es acorde a las necesidades de la organización | 0,09 | 4,0 | 0,36 | El ERP es especializado en el sector solidario. |
| F5 | La información entregada por los sistemas ayuda en la toma de decisiones de la organización | 0,09 | 4,0 | 0,36 | Los informes entregados por el ERP son los idóneos en cuanto a la información entregada. |
| F6 | Los objetivos de Secréditos están planteados de acorde a su realidad económica | 0,06 | 3,0 | 0,18 | La creación de sus objetivos se ciñe a las necesidades de sus asociados. |
| F7 | Los objetivos de cada área convergen a los objetivos generales de la Organización | 0,07 | 3,0 | 0,21 | Desde el sistema de gestión de la calidad se desarrollan objetivos conjuntos para la organización. |
| DEBILIDADES | | 0,47 | | 1,31 | |
| D1 | Secréditos tiene en cuenta la contribución en el medio ambiente desde su direccionamiento | 0,02 | 3,0 | 0,06 | Durante su vigencia la entidad no cuenta con enfoque hacia el medio ambiente. |
| D2 | La Sostenibilidad no está incluida dentro de la dirección estratégica de la empresa. | 0,02 | 3,0 | 0,06 | No es un de las políticas fortalecidas dentro de su normatividad. |

| | | | | | |
|--------------|--|------|----------|-------------|--|
| D3 | No se cuenta con un proceso adecuado de otorgamiento de créditos con el fin de mitigar los riesgos. | 0,08 | 2,0 | 0,16 | El proceso de otorgamiento de crédito no es robusto resultando en cartera vencida. |
| D4 | El equipo de recaudo y colocación de cartera no recibe el entrenamiento necesario para el desarrollo de sus funciones. | 0,07 | 2,0 | 0,14 | El equipo de cartera y de servicio al cliente recibe pocas capacitaciones en torno a su labor. |
| D5 | El área de otorgamiento de crédito no cuenta con las competencias necesarias para desarrollar el objetivo de la unidad | 0,07 | 3,0 | 0,21 | Los perfiles de los empleados no son los adecuados para el objetivo de la organización. |
| D6 | Las funciones no se encuentran correctamente desagregadas para el desarrollo de los procesos | 0,05 | 4,0 | 0,20 | Como hay tan pocos colaboradores, todos ellos no tienen funciones específicas. |
| D7 | No existen métodos para medir la calidad y compensar el desempeño del recurso humano | 0,07 | 3,0 | 0,21 | Las evaluaciones de desempeño no se realizan con el objetivo de crecer sino de cumplir. |
| D8 | Los Líderes de la organización no cuentan con las herramientas conceptuales adecuadas para el desarrollo de sus funciones. | 0,09 | 3,0 | 0,27 | Muchos de los líderes no cuentan con una preparación adecuada en temas corporativos. |
| TOTAL | | | 1 | 3,38 | |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo observado en la matriz EFI se puede denotar como se encuentra la situación del Fondo de Empleados Secréditos, y determinar cuáles de sus dimensiones organizacionales y estratégicas necesita un fortalecimiento. Lo cual es vital para el desarrollo del modelo de dirección estratégica a plantear dentro del proyecto.

Se puede evidenciar que las dimensiones con las más bajas calificaciones dentro del análisis de las medidas de tendencia central se relacionan en un alto nivel con la operación del Fondo de Empleados Secréditos, en la ponderación de estas dentro de la matriz se observa que la falta de gestión de la organización en cuanto a la sostenibilidad hace que la entidad no se pueda proyectar hacia el futuro y tampoco cumple con su objeto como lo es el bienestar de sus asociados.

En las fortalezas se evidencia que existe un claro concepto de cultura del cambio que es muy importante para el desarrollo del proyecto dentro de la organización; también se desarrolla un buen comportamiento ético y administrativo, sistemas de información acorde a la capacidad de la organización y objetivos estratégicos sincronizados y enfocados hacia el objetivo general.

7.2 Análisis externo

A continuación, se analiza el entorno externo de la compañía a partir de las variables políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, ecológicas y legales.

7.2.1 Variables Políticas

Violencia y acuerdo de paz: El avance y retroceso del país en materia de política pública para el sector solidario a lo largo de los años, se ha debatido entre los tiempos de violencia, el proceso de paz del país y el post acuerdo, donde los gobiernos exponen al cooperativismo como un camino de contribución a la salida de la crisis económica. Se quiere reinsertar la sociedad colombiana al desarrollo, especialmente a las familias agricultoras desplazadas y victimizadas por los actores armados. La asociatividad solidaria es vital en el sector rural. (Martinez, 2017). El Sector Solidario, tienen la responsabilidad de facilitar instrumentos como la generación de empleo, el mejoramiento de la calidad de vida, apoyo al emprendimiento y facilidades para los reinsertados.

Política pública: El Estado colombiano ha enfatizado su política económica en el neoliberalismo, lo que implica apertura, flexibilización y reestructuración de estado. Y ha llevado a ver y medir la economía solidaria con sus organizaciones asociativas, con los mismos parámetros del modelo económico y empresarial privado lucrativo, asimilando sus políticas a las definidas para las micro, pequeñas y medianas empresas. Por lo anterior, estaba en mora de emitir una política de fomento, fortalecimiento y protección para el sector de economía solidaria. Sin embargo, recientemente, en el plan nacional de desarrollo 2018-2022, se incluye el fortalecimiento de los fondos de empleados y en 2020 a través del Decreto 1340 se creó la Comisión Intersectorial de la Economía Solidaria a fin de coordinar políticas y programas de manera transversal enfocados en la economía rural, y el fomento del emprendimiento. (“Comunicado Analfe”, 2019)

7.2.2 Variables Económicas

Siguiendo lo establecido en el diseño metodológico, la presente investigación en su temporalidad tiene un alcance transversal, en donde se selecciona un intervalo de tiempo determinado. Por ende, el estudio de las variables económicas presentadas se analiza

teniendo en cuenta la coyuntura puntual que atraviesa el país al momento del estudio, esto es, mitad del año 2021. Debe leerse bajo el contexto de que tal intervalo de tiempo corresponde al segundo año de inicio de pandemia, y las proyecciones y perspectivas económicas presentadas del panorama macroeconómico mundial y nacional de los analistas económicos referenciados describen una mejora frente al año 2020 con las consecuencias e impactos propios de un primer año de pandemia.

Panorama post Covid: El Banco Mundial en sus perspectivas económicas mundiales para el 2021 prevé crecimiento, aunque muy por debajo de las proyecciones previas a la pandemia. Si bien, se espera la inversión se reanude, no será lo suficientemente fuerte para revertir el efecto del año 2020. Expresa así mismo, que, la pandemia, está llevando a millones de personas a la pobreza extrema y se espera tendencias peores a la prepandemia por un periodo prolongado, a unas tasas de pobreza no vistas desde 2017. La actividad en el sector de los bienes ha mejorado, no obstante, el de servicios sigue afectado, en especial el turismo internacional. La caída de la inversión se pronuncia en países emergentes y economías en desarrollo. Donde los ingresos per cápita caen en más del 90 por ciento. (Banco Mundial, 2021). El avance de los planes de vacunación global, la flexibilización en las restricciones, la recuperación de las economías más importantes, actúan en pro de una reactivación económica. Por su parte, las nuevas variedades de Covid-19 amenazan la misma.

Dentro del marco regulatorio, la Supersolidaria como ente de vigilancia y control de los fondos de empleados, estableció instrucciones claras sobre la prestación de los servicios para asegurar la continuidad de los mismos en los fondos de empleados, garantizando el derecho a la vida, a la salud en conexión con la vida y la protección de esta de los asociados.

Indicador de seguimiento a la economía ISE (%): Para Colombia el PIB del primer trimestre de 2021 cierra en 1,1%, representando una mejora frente a la recesión técnica de la economía colombiana por la pandemia. Las tres actividades agregadas del PIB presentaron variaciones anuales positivas. Las primarias (agricultura y minería 12,2%); secundarias (industria y construcción 84,4%), y terciarias (comercio y servicios 22,9%). Abril presenta un crecimiento del 28,7% frente al mismo mes año 2020, sin embargo, se debe tener en cuenta que en 2020 se generó la fuerte contracción económica

disminuyendo el apetito de crédito de los trabajadores afectando la operación financiera de los Fondos de Empleados. (Castillo, 2021)

Tasa de desempleo: Se evidencian unos modestos crecimientos en las tasas de empleo mundiales, por la reactivación de las economías, el avance en la vacunación, la reapertura del sector del turismo y del comercio mundial. No obstante, esta recuperación es desacelerada, y puede generar mayor desempleo a largo plazo; la pandemia y sus nuevas variantes pueden nublar la esperanza de una recuperación sostenible del empleo.

Colombia, lidera la tasa de desempleo más alta en el mundo para el mes de mayo de 2021 (15,6%), le sigue España (15,3%), Chile (10%), Francia (7,5%), China (5,0%) y México (4,0%), aunque presenta una mejora de 5,8 puntos porcentuales frente al mes de mayo de 2020. (Castillo, 2021).

Este nivel de desempleo afecta al sector solidario, en especial a los fondos de empleados quienes dependen en mayor proporción de los descuentos de nómina impactando las fuentes de fondeo y de los recursos para la generación de ingresos.

Tasa de inflación: Para el mes de junio de 2021, la inflación en Colombia se sitúa en el 3,63%, aumentando frente al mismo mes en 2020 (2,19%). Supera el aumento del salario mínimo, afectando la capacidad de compra de los hogares y de la misma forma su capacidad de pago, puesto que los descuentos de los asociados a los Fondos de Empleados no pueden sobrepasar al 50% de su salario, que es el máximo permitido por la ley.

Frente a la situación mundial Colombia ocupó un lugar medio; Brasil presenta la mayor tasa de inflación (8,35%), y luego le sigue Rusia (6,50%). Sólo tres países presentan decrecimiento en su inflación anual: México, España y Alemania. Los demás siguen una tendencia alcista. Y se genera nerviosismo ante la tasa de EE. UU. (5,4%) no presentada desde el 2008. (Castillo, 2021).

Tasa de cambio: La tasa de cambio presenta alta volatilidad. El dólar sube, generando depreciación del peso colombiano. Los movimientos de la divisa se ven influenciados por los rendimientos en los bonos del tesoro, los datos de empleo e inflación en EE. UU., las alzas de las materias primas, la incertidumbre fiscal y

sociopolítica en el país. En lo que lleva de agosto el tipo de cambio USD/ pesos se ha movido entre los \$3.867 y \$3.950 con una tendencia al alza, con una variación mensual del 1,65% y una variación año de 3.5%. (Banco de la República, 2021). Es importante mencionar que, el aumento en los costos de los bienes y servicios causados por la devaluación afecta el costo de vida de los asociados disminuyendo el nivel de endeudamiento de los estos, afectando los fondos de empleados en su nivel de colocaciones.

Precios del petróleo BRENT - WTI: El barril de petróleo tiene un desempeño alcista en sus dos referentes WTI- Brent. Se sitúan alrededor de los 70 USD/barril (Brent 71,41 – WTI- 69,18). Se pronostica se supere la tendencia de los 70 USD, dada las expectativas de la recuperación económica global, la reactivación de la demanda de crudo por parte de EE. UU. y China, menores restricciones por pandemia en EE. UU. y Europa, y un retorno más lento de lo esperado de los suministros iraníes. El avance estará limitado por las nuevas variantes del coronavirus. En agosto se verá un alza parecida a julio, pero entre los meses de septiembre y octubre perderá el impulso por el mantenimiento estacional de las refinerías (International Energy Agency, 2021).

Colombia es un país que depende económicamente en gran medida de las exportaciones de petróleo, así mismo el precio del barril afecta el precio de productos que requieren esta materia prima en su proceso de transformación. Lo anterior tiene incidencia en las empresas patronales de los fondos de empleados conforme a la actividad económica que desarrollen.

Comportamiento del Índice COLCAP: Para el mes de junio de 2021 el índice COLCAP terminó en 1.248,83 puntos. Se observa un ánimo positivo en el índice; puesto que se presentan alzas en las cotizaciones de las acciones colombianas transadas. El índice cierra mayo con .200,90 puntos, junio con 1248.863 puntos y el 13 de agosto se sitúa en 1.268,79 puntos. La compra de 51,4% de ISA por parte de Ecopetrol hizo que el índice bursátil subiera 0,95%. (Bolsa de Valores de Colombia, 2021)

Algunas acciones destacadas fueron afectadas por la baja en la calificación de la deuda colombiana por las calificadoras S&P y Fitch, lo que se trasladó al mercado accionario. Aunque las empresas del sector solidario no se ven directamente afectadas por el mercado bursátil, las compensaciones y donaciones que las empresas patronales

dan a los fondos de empleados fluctuaran de acuerdo con las ganancias y el valor que estas compañías tengan en el mercado.

Deuda externa: Frente a la deuda, se espera un aumento masivo de los niveles de deuda a nivel mundial, proyectando un aumento del 9% del PIB del 2020 en deuda pública para los países emergentes y en desarrollo. Así mismo, la deuda privada se acrecentará producto de las consecuencias de la recesión mundial. Colombia no se escapa de este panorama, a abril de 2021, la deuda externa del país ascendió a US\$157.172 millones equivalente al 51,9% del PIB. Por desagregación, la deuda pública equivale al 58% (US\$ 91.939 mill), y la privada al 42% (US\$ 65.233 mill).

El crecimiento de la deuda obedece al aumento en los gastos fiscales del gobierno con carácter social para atender la emergencia de la pandemia. Se complica el panorama con la degradación de la deuda Colombia de las calificadoras, lo que aumenta el costo en la consecución de recursos en los mercados internacionales. (Castillo, 2021). El aumento de esta deuda genera un panorama de incertidumbre donde la inversión extranjera disminuye, obligando a la población a buscar distintas fuentes de ingresos, alejándose de las grandes compañías, perdiendo la característica principal de vinculación a los fondos de empleados, la cual es ser trabajador de una compañía.

Comportamiento del Índice de Confianza del Consumidor – ICC: Según Fedesarrollo, para el año 2020 el Índice de Confianza del Consumidor (ICC) registró un balance de -13,6% y para junio de 2021 se sitúa en -22,3 completando 27 meses consecutivos en negativo.

No obstante, lo anterior, la venta de vivienda en 2020 fue histórica, con un incremento del 11% frente al 2019, para el segmento VIS. Y en el 2021 sigue ascendiendo: junio frente a mayo subió 14,5 pps en tres de las cinco ciudades (Bucaramanga, Bogotá y Medellín) y disminuyó en Cali y Barranquilla. La disposición de compra de bienes muebles y electrodomésticos se incrementó en 8,0 pps frente a mayo en cuatro de las cinco ciudades, por su parte, la disposición de compra de vehículo mejoró en 8,3 pps para igual periodo de análisis. No obstante, la emergencia sanitaria detuvo la maquinaria económica, generando duda en los consumidores sobre la posibilidad de cubrir sus obligaciones en un mediano plazo, afectando tanto al sector bancario como al de la economía solidaria.

El ICC generó en junio una señal positiva de recuperación, gracias a el levantamiento de los bloqueos, disminución de las marchas y paros que fueron intensos en meses anteriores.

Comportamiento del consumo de los hogares – CH: Aunque la demanda interna de productos y servicios en Colombia tuvo un impulso a partir del abril de 2020 gracias al comportamiento del consumo de los hogares, la entrada de la emergencia sanitaria en las distintas ciudades colombiana generó una disminución en el indicador, donde en mayor proporción fueron afectados los servicios de los servicios de alojamiento y comida con un -45.8% el transporte y almacenamiento con -27.6%. por otra parte, los servicios de correo y mensajería lograron una expansión de 13.8%, adicional esto, la pandemia fue uno de los factores aceleradores de la revolución de la tecnología y el consumo de la misma (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020).

Los fondos de empleados son un factor determinante en el apoyo al consumo de los hogares, teniendo en cuenta que como empresas sin ánimo de deben extender los beneficios a sus asociados por medio de tasas bajas, convenios de servicios con terceros y entrega de auxilios para educación y bienestar, que en un ámbito general son productos y servicios generados dentro de la economía de un país.

Panorama del sector solidario en Colombia: Si bien en algunos indicadores, se observaron cautelosos crecimientos, sigue la incertidumbre. Existen sectores muy sensibles a la pandemia. De prolongarse la misma y generar de nuevo restricciones las organizaciones del sector solidario se verían afectadas disminuyendo los flujos normales de las operaciones (menos captaciones y menos colocaciones, menos intermediación). Probablemente se activarían nuevos periodos de gracia, reestructuraciones, renegociaciones, etc. Habría que generar provisiones adicionales, generando márgenes más estrechos de beneficio. Las tasas de inflación y de desempleo pueden impactar en el desempeño del sector.

No obstante, lo anterior, la Superintendencia de Economía solidaria espera el sector siga siendo resiliente como hasta el momento, generando excedentes. No existen mayores preocupaciones frente a los indicadores de liquidez, solvencia y rentabilidad de este tipo de organizaciones. (Castillo, 2021).

El sector solidario tiene el reto de buscar nuevas estrategias para competir por tasas en el mercado con el sistema tradicional y con nuevos jugadores digitales.

7.2.3 Variables Socioculturales

Evolución Demográfica: El último censo del 2018 señala en Colombia 48,2 millones de personas, de las cuales el 51,2% son mujeres y 48,8% hombres. El 77,1% de la población se encuentra situada en cabeceras municipales, el 7,1% en centros poblados y el 15,8% en sitios rurales dispersos. En cuanto a los rangos de edad, se concentra entre los 20 a 29 años cuando en el año 2005 los rangos con mayor densidad se situaban entre los 0 a 19 años, lo que demuestra que la población pierde longevidad. Las estructuras con menos población corresponden a 65 años en adelante (9,1%), seguida del rango de 0-14 años (22,6%). Los departamentos con mayores porcentajes de población joven se encuentran apartados del centro del país: Amazonas, Putumayo, Guainía, Vichada, Guaviare y Arauca. Se ha incrementado la población de procedencia extranjera representando una tasa de 2,2%. El número de personas por hogar disminuye centrándose en un rango entre 1 y 3 personas por hogar, aumentado la jefatura de los hogares por mujeres: 40,7% en 2018, 29,9% en 2005. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (DANE, 2018).

El vínculo que las empresas de la Economía Solidaria poseen, en su gran mayoría, se genera con la población económicamente activa donde los asociados se componen de trabajadores mayores de 18 años ubicados lo largo y ancho del país. Adicionalmente, conocer la demografía del país genera a los fondos de empleados información en relación con la población donde pueden enfocar los beneficios de los asociados. También es importante mencionar que no solo se crean vínculos con las empresas patronales de los trabajadores, también existen variedad de cooperativas que se encuentran compuestas por agremiaciones o personas que poseen un mismo fin económico (lecheros, paperos, arroceros. Etc.).

Acceso a servicios: Se ha incrementado el total de viviendas desde 2018 (13.480.729) frente al año 2005 (10.390.207), así mismo, la tasa de acceso a servicios públicos es mayor en 2018 frente al 2005, puntualmente en el acceso a gas natural conectado a red pública. (DANE, 2018).

Para agosto de 2021 el 63%,1% de los hogares posee conexión a internet. Las tasas de crecimiento en matrículas en el sector educativo no presenta crecimiento al comparar con los datos del año 2017. A agosto de 2021 se cuenta con 9.916.546 número de matrículas desde preescolar hasta básica secundaria frente a 9.009.400 en 2017. Se presenta una variación de -1,2% frente al año anterior. La incidencia de pobreza monetaria subió drásticamente, situándose para abril de 2021 en el 42,5%. La participación del valor agregado de la cultura y economía naranja ha venido en decadencia y se sitúa desde el 2020 en el 3%. (DANE, 2021)

Uno de los objetivos de los fondos de empleados es atender las necesidades de vivienda y educación de cada uno de sus asociados, por este motivo es que estos cuentan con créditos hipotecarios y educativos dentro de sus portafolios de servicios e incluso muchos fondos de empleados y cooperativas, cuentan con programas de ahorros voluntarios para educación y cuentas de ahorro para el fomento de la construcción AFC.

Fuerza laboral y educación: Para junio de 2021 la tasa global de participación es de 59,7 con una tasa de ocupación del 51.1 y una tasa de desempleo de 14,4. En 2019 de la población económicamente activa el 35% cuenta con educación media, el 22% con básica primaria, el 11,3% con educación técnica o tecnológica, 8,7% con universitaria, 5,8% con secundaria, y el 3,7% con postgrado. Las tasas de desempleo de esta población se concentran en mujeres, con nivel educativo de básica secundaria, técnicos, tecnológicos y educación media. (DANE, 2019).

El desempleo ha desempeñado un papel importante en la actividad económica de los fondos de empleados, puesto que, este impacta directamente en su base social y en los vencimientos de la cartera, incrementando gastos por deterioro en las entidades comenzando su generación a partir de la desvinculación laboral de sus asociados y teniendo un crecimiento durante los meses que tardan en vincularse de nuevo.

7.2.4 Variables tecnológicas

Con el Plan Nacional de Desarrollo, se avanza en la consolidación del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, incluyéndose por primera vez el capítulo de ciencia, tecnología e innovación, enfocándose el recaudo de regalías en investigación e innovación. Así mismo, se generan beneficios tributarios para incentivar la I&D en el país.

Y como meta se fija duplicar la inversión pública y privada en ciencia y tecnología al 1,5% del PIB. Departamento Nacional de Planeación. (DNP, 2018).

El nivel tecnológico de las organizaciones del sector solidario es básico: las bases de datos en algunos casos no cuentan con información actualizada, no están homogenizadas, y no cuentan con el nivel de talle necesario para identificar los elementos claves de las organizaciones solidarias y su sostenimiento. Existe falencia y calidad de la información a nivel de microdato. El uso de la tecnología es una necesidad imperiosa influenciada por tres factores: 1) aumento de entidades que deben reportar a la Superintendencia de Economía Solidaria, 2) los requerimientos de supervisión de las entidades basada en análisis de riesgos, 3) la innovación al que se debe volcar el gremio en prácticas amigables con el ciudadano. (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2017).

El sector deberá avanzar en las transformaciones tecnológicas y digitales en sus operaciones para estar a tono con el mercado y la competencia, así mismo en software que permita realizar análisis predictivos enfocados en el sector con modelos robustos de alertas tempranas. Recientemente, el gremio realizó alianzas con proveedores de software. Así mismo, se innova en el negocio, implementando pagarés desmaterializados, por intermedio de la conexión B2B de Deceval, lo que permite en tiempos de pandemia y restricción, la continuidad operativa. Recientemente el Fondo de empleados Secréditos ha iniciado el camino hacia la administración del riesgo con base en la tecnología, realizando convenios para la implementación y puesta en marcha de tales pagarés desmaterializados.

En la visión a futuro a la que debe converger el sector solidario, se habla de la Superintendencia Digital, la optimización de la supervisión y el enfoque presupuestal mediante el uso de la tecnología. (Asociación Nacional de Fondo de Empleados. (ANALFE, 2020).

7.2.5 Variables Ecológicas

Cambio climático y sostenibilidad: Frente al cuidado del planeta el mundo tiene varios desafíos: Combatir la deforestación, reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, cambiar de modelo de negocio de la pesca artesanal e industria del tiburón,

generar conciencia y uso de productos biodegradables, ecológicos y reciclables, enfocar los negocios bajo principios de economía circular, tecnologías limpias y transición energética. En tal sentido el Gobierno Nacional en su Plan Nacional de Desarrollo fijó como meta reducir la deforestación en un 30% con respecto al escenario actual. Se evitará la deforestación de un área equivalente al municipio de Yopal. Así mismo, aumentar capacidad de generación con energías limpias en 1.500 MW, frente a 22,4 MW actuales. Departamento Nacional de Planeación. (DNP, 2018). Colombia ha empezado a sufrir las consecuencias del calentamiento global: constates inundaciones por fuertes lluvias, desbordamientos de quebradas, el paso del huracán Iota en noviembre de 2020 por la Isla de Providencia, dan cuenta de tal situación.

A partir de la firma electrónica y los pagares desmaterializados, se ha reducido el uso de papel en las empresas del sector solidario como los fondos de empleados, integrando los documentos con los sistemas contables y CRM coadyuvando a la disminución de la deforestación de los bosques.

Al igual que las empresas del sector real de la economía, en el sector de la economía solidaria es necesaria la innovación y el uso de dispositivos tecnológicos como los centros de datos, los cuales, por su ubicación y su estructura de funcionamiento, necesitan gran cantidad de energía para funcionar, generando un impacto ambiental medio dependiendo del tipo de energía que utilicen. Así las cosas, se deben establecer políticas de utilización de espacio en la nube, propendiendo por la optimización del espacio utilizado, con el objetivo de minimizar el requerimiento de energía de los servidores.

Blockchain: Las empresas juegan un papel importante y con el Blockchain se ven obligados a reducir su impacto ambiental. En cuanto al sector de los fondos de empleados, Analfe, en el lanzamiento del congreso nacional de fondo de empleados del 2021, sienta el tema y describe políticas de cooperación a estas variables, tales como el uso adecuado de los servidores, y del servicio eléctrico. (ANALFE, 2021).

Virtualidad. Con la ley 2088 de 2021 el gobierno colombiano regula el trabajo en casa dando un impulso a la virtualidad, siendo más selectivos en la forma en que se invierten los recursos. El teletrabajo es vista como una alternativa ecológica, ya que permite la elección de ambientes iluminados que reducen el uso de luz artificial y la

diminución de la contaminación por el menor uso de automóviles y de vuelos. La empresa Cisco informó la reducción de 47.000 toneladas de emisiones de CO₂, debido al empleo de herramientas TIC que permitieron la comunicación entre trabajadores. (“El teletrabajo, la opción que cuida al planeta”, s.f.)

Las empresas de la economía solidaria bajo las instrucciones de la Superintendencia de la Economía Solidaria deben propender por la continuidad de la prestación del servicio a sus asociados en los casos que, de acuerdo con los análisis de dichas empresas, no se puedan prestar de forma presencial, ayudando a reducir las emisiones de carbono generadas a partir de la utilización de medios de transporte a locomoción vehicular por parte de los empleados de estas organizaciones.

7.2.6 Variables Legales

Enriquecimiento legislativo: El país avanza en la promulgación de políticas públicas que fortalezca la economía solidaria en Colombia. Inicia en la década de los 30 con la Ley 134 de 1931 “sobre sociedades cooperativas”, la primera ley cooperativa que generó exenciones, estímulos y reglamentación para su promoción. En los 80, se da impulso a las formas asociativas de la economía solidaria, y se expide la ley 24 de 1981 constituyéndose el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas –DANCOOP. En 1988 se expide la ley 079 a partir de la cual se legisla sobre los distintos tipos de organizaciones del sector solidario. La constitución 1991 introdujo conceptos de participación y la solidaridad con la cual se consolida la visión de economía solidaria. Se han promulgado documentos de política económica y social CONPES- (2823 del 15 de noviembre de 1995), y la Ley marco de la economía solidaria (Ley 454 de 1998) institucionalizó el concepto y reconoció la existencia de diversas formas asociativas.

Regulación encaminada al control: Si bien, con la ley 454 se avanzó en la estructuración de formas asociativas, el concepto tomó un sentido restrictivo y formalista, dejando de lado el sustento económico que las constituyen y reduciéndolas a formas de organización jurídicamente reconocidas. Así mismo, se ha generado obstáculos normativos en su desarrollo y por ende el desmonte de la institucionalidad, en donde el estado se ha volcado a su supervisión y control, y no a su protección y fomento, subvalorándose su poder impulsador de la economía y desconociendo movimientos sociales que buscan alternativas económicas al modelo económico

convencional. Las últimas regulaciones se han enfocado al tema de reportes de cuentas a los Entes de control: Decreto 2496 de 2015 Normas Internacionales de información financiera, Decreto 344 de 2017 Regulación Prudencial para ahorro y crédito en los fondos de empleados. Circular Externa 13 de 2018. Sobre Indicador de Solidez, patrimonio y activos. Decreto 962 de 2018 sobre el buen gobierno.

Regulación reciente. Inserción en política pública: Recientemente se han generado hitos trascendentales en el fortalecimiento del sector de economía solidaria y puntualmente de los fondos de empleados. Se expide el Decreto 1340 del 8 de octubre de 2020, por la cual se crea la Comisión Intersectorial de la Economía Solidaria, incluida en el Plan de Desarrollo 2018-2022. Así mismo, se expide la resolución 010 de 2020, donde se ratifica que los Fondos de Empleados no son operadores de Libranza. Adicionalmente, a través de la nueva ley de vivienda, - Ley 2079 de 2021- los fondos de empleados hacen parte del subsistema de financiación para la adquisición de vivienda.

Regulación tributaria: Se mantiene a las organizaciones fondistas en el régimen no contributivo. Al pertenecer a las empresas sin ánimo de lucro – ESAL son contribuyentes del régimen tributario especial (Estatuto tributario, art. 19-2), con lo cual no son contribuyentes del impuesto de renta y complementarios en cuanto se limiten a cumplir su finalidad. Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales, (DIAN,2020)

Retos: Existen varios retos, entre ellos, una flexibilización de la ley, que vaya en línea con unas relaciones socioeconómicas en constante cambio, y, por ende, de las formas de organizarse. Se requiere apoyo y fomento a las denominadas organizaciones “solidarios en desarrollo”. Así mismo, apoyo en relación con crédito y recursos, que hasta el momento solo han tocado al sector bancario, y frente a los cuales los fondos de empleados deben competir en tasas.

7.2.7 Análisis General del Contexto Externo.

- **Matriz EFE**

A continuación, en la tabla 13 se presenta la matriz de evaluación de factores externos, conforme las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis de variables externos generados en las secciones anteriores y el conocimiento de la Entidad.

Tabla 12. Matriz EFE Secréditos

| Factores Externos Determinantes del Éxito | | Peso | Calificación | Peso Ponderado | Observaciones Secréditos |
|---|--|-------------|--------------|----------------|--|
| VARIABLE | OPORTUNIDADES | 0,56 | | 0,96 | |
| Político | O1 Sector solidario es referente del gobierno para impulsar la reactivación económica | 0,08 | 2,0 | 0,16 | Entidad aislada del entorno económico, se centra en la exigencia de la ley |
| Político | O2 Creación de la Comisión Intersectorial de la Economía Solidaria | 0,07 | 2,0 | 0,14 | Secréditos se ha enfocado en cumplir las regulaciones y deja de lado el entorno de política pública que se está generando en el país |
| Económico | O3 Mejora en los indicadores de consumo de los hogares, e índice de confianza del consumidor del país | 0,08 | 4,0 | 0,32 | El Fondo se centra en las tendencias de consumo de los asociados |
| Económico | O5 Mejora en los precios internacionales del petróleo y COLCAP | 0,02 | 2,0 | 0,04 | El Fondo no está teniendo en cuenta estas variables |
| Socio cultural | O6 Población con mayor acceso a servicios de vivienda propia, servicios públicos incluyendo conectividad | 0,07 | 4,0 | 0,28 | Secréditos revisa la demanda de acceso de vivienda para los asociados |
| Tecnológico | O7 Impulso del gobierno nacional a la ciencia, tecnología e innovación | 0,02 | 3,0 | 0,06 | Recientemente la compañía ha iniciado el camino hacia la administración del riesgo con base en la tecnología, donde se realizó convenio con DESEVAL para la implementación y puesta en marcha de los pagarés desmaterializados |

| | | | | | | |
|-----------------|-----|---|-------------|-----|-------------|--|
| Ecológico | O8 | Apoyo del gobierno nacional en el cuidado del planeta e inclusión de metas en el Plan Nacional de Desarrollo frente a este tema | 0,02 | 1,0 | 0,02 | El Fondo no se ha centrado en el análisis de este tema |
| Legal | O9 | Amplitud del mercado objetivo, al incluirse como operadores de financiación en la nueva ley de vivienda a los Fondos de Empleados | 0,07 | 4,0 | 0,28 | Secréditos revisa la demanda de acceso de vivienda parte de los asociados |
| Legal | O10 | Incentivos y beneficios económicos al pertenecer al régimen contributivo especial | 0,06 | 4,0 | 0,24 | El Fondo presta atención a la legislación tributaria, de tal manera que amplía sus programas en el marco del objeto social |
| Legal | O11 | Apoyo del gobierno al incluir al sector solidario en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 | 0,07 | 2,0 | 0,14 | Entidad aislada del entorno económico, se centra en la exigencia de la ley |
| VARIABLE | | AMENAZAS | 0,44 | | 1,00 | |
| Político | A1 | Percepción de violencia y violación a los Derechos Humanos en el país | 0,03 | 2,0 | 0,06 | No está incluyendo dentro de los objetivos actuales de la Compañía beneficios a la población víctima |
| Económico | A2 | Altas tasa de desempleo, inflación y deuda pública a nivel país y a nivel mundial | 0,08 | 4,0 | 0,32 | Monitoreo constante en el SIAR (Sistema Integrado de Administración de Riesgos) por parte de la empresa |
| Económico | A3 | Mayores índices de pobreza y menores índices de participación en cultura y economía naranja | 0,07 | 2,0 | 0,14 | La entidad no está tomando medidas frente al tema |
| Socio cultural | A4 | País con población menos longeva y menor tasa de natalidad | 0,06 | 4,0 | 0,24 | EL Fondo de Empleados analiza estas variables para generar los programas de beneficios |

| | | | | | | |
|--------------|----|---|----------|-----|-------------|--|
| Tecnológico | A5 | Sector de las organizaciones de la Economía Solidaria se opera con manualidad y poco nivel tecnológico | 0,04 | 3,0 | 0,12 | El Fondo ha iniciado con la transformación digital de su área |
| Ecológico | A6 | Pérdidas humanas y materiales por inundaciones, huracanes y sequías | 0,02 | 3,0 | 0,06 | Se han fomentado beneficios para los asociados en este tipo de calamidades |
| Legal | A7 | Limitaciones y desenfoque del objeto social por regulación excesiva en control y supervisión | 0,08 | 4,0 | 0,32 | El Fondo constantemente se encuentra en capacitación y contratando consultorías para ajustarse a la normatividad vigente |
| Legal | A8 | Legislación enfocada a la estructura y organización de las entidades y no al fomento y protección de estas. | 0,06 | 4,0 | 0,24 | El fondo apoya al gremio ANALFE para lograr legislación que genere beneficios |
| TOTAL | | | 1 | | 1,96 | |

Fuente: Elaboración propia

El resultado de la matriz EFE sugiere a SECRÉDITOS mayor oportunidad de aprovechando de las oportunidades existentes y minimización de los posibles efectos negativos de las amenazas externas. El apoyo del gobierno en el fomento y protección del Sector de la Economía Solidaria y más puntalmente de los Fondos de Empleados, son oportunidades que la Entidad debe aprovechar. En contraparte, las mayores amenazas obedecen a factores de la economía macroeconómica como lo son las tasas de desempleo e índice de pobreza, toda vez que, los activos de los Fondos de Empleados nacen de los aportes de los asociados, quienes deben ser empleados de las empresas socias de los fondos de empleados.

Es importante el Fondo de Empleados Secréditos, enfoque su direccionamiento en estrategias que permitan concentrar sus esfuerzos en su objeto social, el cual ha venido desvirtuándose por el cumplimiento de la excesiva regulación en materia normativa. Así mismo, debe identificar claramente los beneficiarios indirectos (familiares de los asociados y consumidores actuales y potenciales de productos y servicios), revisar los servicios que ofrece y acercarse más a ellos, teniendo en cuenta las tendencias demográficas, las necesidades ambientales, sociales y tecnológicas.

A la vez, revisar las oportunidades que se pueden originar en su portafolio de servicios ante la creación de la Comisión Intersectorial de la Economía Solidaria, la inclusión como operadores de financiación en la nueva ley de vivienda a los Fondos de Empleados, las mejoras en los indicadores de consumo de los hogares en 2021 frente al 2020.

- **Perfil estratégico del entorno.**

La ilustración 12 expone los resultados de las variables externas en un perfil estratégico de entorno.

Ilustración 12. Perfil estratégico del entorno

| Variable Pestel | Factores | Muy negativo | Negativo | Indiferente | Positivo | Muy positivo |
|-----------------|--|--------------|----------|-------------|----------|--------------|
| POLÍTICO | Sector solidario es referente del gobierno para impulsar la reactivación económica | | | | | x |

| | | | | | | | |
|----------------|---|---|---|---|---|---|---|
| | Creación de la Comisión Intersectorial de la Economía Solidaria | | | | | | X |
| | Percepción de violencia y violación a los Derechos Humanos en el país | | | X | | | |
| ECONÓMICA | Mejora en los indicadores de consumo de los hogares, e índice de confianza del consumidor del país | | | | | | X |
| | Mejora en los precios internacionales del petróleo y COLCAP | | | X | | | |
| | Altas tasa de desempleo, inflación y deuda pública a nivel país y a nivel mundial | X | | | | | |
| | Mayores índices de pobreza y menores índices de participación en cultura y economía naranja | X | | | | | |
| SOCIO CULTURAL | Población con mayor acceso a servicios de vivienda propia, servicios públicos incluyendo conectividad | | | | | | X |
| | País con población menos longeva y menor tasa de natalidad | | | X | | | |
| TECNOLÓGICA | Impulso del gobierno nacional a la ciencia, tecnología e innovación | | | | | X | |
| | Sector de las organizaciones de la Economía Solidaria se opera con manualidad y poco nivel tecnológico | | X | | | | |
| ECOLÓGICA | Apoyo del gobierno nacional en el cuidado del planeta e inclusión de metas en el Plan Nacional de Desarrollo frente a este tema | | | | | X | |
| | Pérdidas humanas y materiales por inundaciones, huracanes y sequías | | | | | X | |
| LEGAL | Amplitud del mercado objetivo, al incluirse como operadores de financiación en la nueva ley de vivienda a los Fondos de Empleados | | | | | | X |
| | Incentivos y beneficios económicos al pertenecer al régimen contributivo especial | | | | | X | |
| | Apoyo del gobierno al incluir al sector solidario en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 | | | | | | X |
| | Limitaciones y desenfoco del objeto social por regulación excesiva en control y supervisión | X | | | | | |
| | Legislación enfocada a la estructura y organización de las entidades y no al fomento y protección de las mismas | | | | X | | |

Fuente: Elaboración propia

De la matriz PEST se evidencia que, de 18 variables analizadas existen seis factores externos con impactos muy positivos para la Organización, mayoritariamente en las dimensiones políticas y legales, producto de ese enfoque naciente que el Gobierno quiere brindar al sector solidario, los cuales debe aprovechar y utilizar a favor en el diseño de sus objetivos estratégicos.

Por el contrario, se observa 3 factores que la impactan de manera muy negativo, producto en parte de la situación actual en materia económica que vive el mundo por efecto post pandemia, y por otra parte dado el exceso de regulación en materia de reportes, desvirtuando los esfuerzos del objeto social. Con tales amenazas la empresa debe ser prudente y tenerlas en cuenta en el diseño estratégico.

8. Plan de intervención

A continuación, se plantea el modelo de dirección estratégico a sugerir para el Fondo de Empleados Secréditos. El mismo se diseña a partir de los diferentes elementos descritos en los referentes teóricos, integrando los aportes de diferentes autores en cuanto a etapas, componentes y metodologías generando un modelo mixto y completo. Así mismo, incluye el estudio interno y externo realizado a la organización, a fin de generar un resultado enfocado y útil al Fondo.

8.1 Propósito

El propósito del Modelo de Dirección Estratégico es brindar una guía que permita al Fondo de Empleados Secréditos establecer el camino a seguir para lograr la actualización y fortalecimiento de la empresa, que le permitan permanecer de manera sostenible en el mercado de la economía Solidaria. Busca generar ese accionar alineado a los objetivos estratégicos de la compañía, a partir de un diagnóstico realizado en el que se evalúa las fortalezas y debilidades de la entidad y la incidencia del entorno.

Con una revisión profunda al interior de la empresa y su entorno, el modelo tiene la misión de realizar una introspección a la filosofía empresarial, y a partir de esta lograr identificar los objetivos estratégicos que debe seguir la organización, para generar las estrategias, programas y el plan de acción que al implementarse llevará a la empresa al cumplimiento de los objetivos y a la creación de valor desde varias perspectivas de la empresa. El modelo busca integrar a la vez, indicadores y umbrales de valoración que permitan medir oportunamente el avance de las metas de corto, y largo plazo para la consecución de tales objetivos estratégicos y la creación de valor.

8.2 Estructura

El modelo consta de tres etapas macro: 1) Una primera denominada Planeación y diseño de la estrategia. La misma tiene incluida fases a seguir en estricto orden, las cuales inician con el diagnóstico interno y externo realizado a la Organización, seguidamente y conforme los resultados de tal diagnóstico se revisa los elementos de la

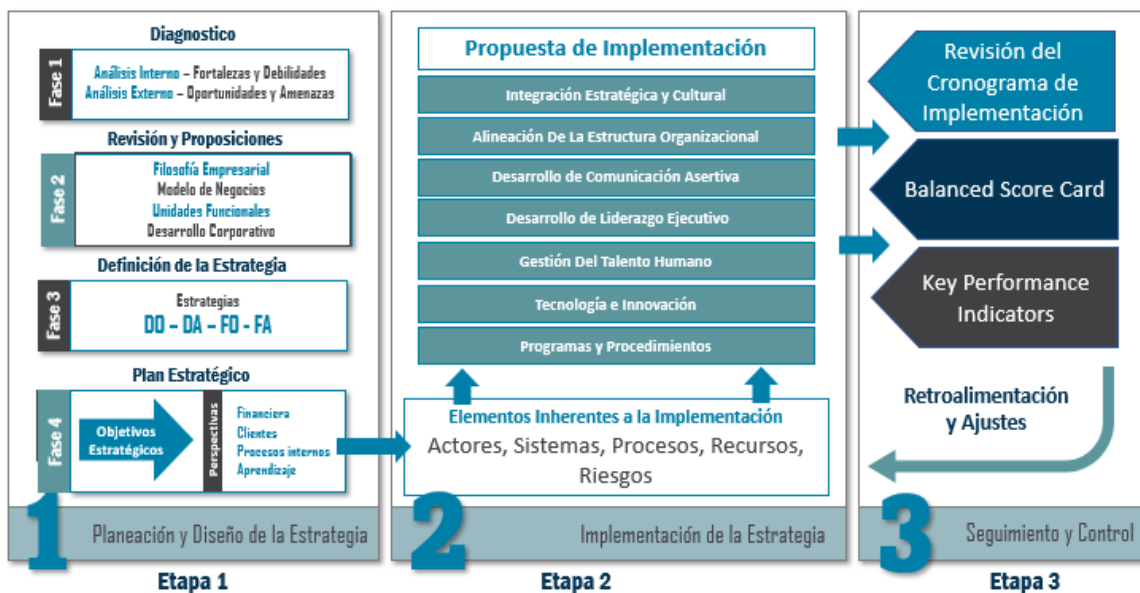
filosofía empresarial, tales como misión, visión, valores corporativos y políticas base. Lo anterior constituye la fase 2 del modelo. Una vez se tiene claro los propósitos superiores de la empresa y teniendo en cuenta los resultados de la fase de diagnóstico se ingresa a la fase 3 donde se valida el tipo de estrategias que debe implementar la organización a través de la matriz IE, así mismo se identifican las estrategias a partir de la matriz DOFA. La última fase de esta etapa incluye la elaboración del mapa estratégico donde conforme las perspectivas y objetivos estratégicos se anclan las estrategias.

La segunda etapa de este modelo se enfoca en la implementación de la estrategia. En tal etapa, convergen los procesos, actores, estrategias, programas, riesgos y recursos en la consecución del mapa estratégico planteados en la etapa 1. Por último, en la tercera etapa de seguimiento y control de la estrategia, se establece el cuadro de mando integral, donde se identifican los KPI's y su forma de medición. (Kaplan, y Norton, 2001). A la vez, el cronograma de ejecución, presupuesto requerido y plan de sensibilización a nivel interno de la compañía sobre el proceso de dirección estratégica.

El modelo de direccionamiento estratégico propuesto para la Entidad se visualiza en la ilustración 13.

Ilustración 13. Modelo de Dirección Estratégica sugerida

Modelo de Dirección Estratégica



Fuente: Elaboración propia

8.3 Filosofía empresarial. Políticas Base

La plataforma para un modelo de dirección estratégica de la empresa corresponde a sus propósitos superiores, el por qué y para qué de su existencia. Por tal motivo, para el Fondo de Empleados Secréditos se revisa la misión, visión, objeto social, valores corporativos y políticas claves descritas en el Marco Institucional capítulo 5 del presente trabajo.

El enfoque para competir y la política de calidad de SECRÉDITOS son base para el desarrollo del modelo estratégico, puesto que están enmarcando “la diferenciación” como el enfoque estratégico de la compañía y el compromiso con las partes relacionadas, así como la gestión el riesgo, como la garantía del trabajo que realiza.

En este apartado revisamos la misión, visión, valores estratégicos y políticas de la compañía, descritos en el capítulo 5 Marco Institucional del presente documento, a fin de reenfocarlo hacia el logro de los objetivos propuestos del direccionamiento estratégico de este trabajo, el cual es lograr que el Fondo De Empleados Secréditos permanezca vigente en el mercado de la economía solidaria. Se tiene como base los resultados del análisis interno y externo.

- **Misión.**

La revisión de la misión sugiere un cambio en el verbo de esta, pasando de “brindar posibilidades” a “acompañar a los asociados y sus familias”, a fin de acentuar la comunicación y vivencia con los asociados y sus familias. Así mismo, se propone aterrizarla más claramente el accionar de la empresa.

Los cambios se fundamentan en la necesidad de generar mayor conexión entre el SECRÉDITOS y la población, enfatizar la misión social de la Empresa revisando los beneficiarios indirectos y los servicios que pueden brindarse a los mismos. Lo anterior, se evidenció en el análisis de las variables socioeconómicas del entorno externo bajo la metodología PESTEL y el resultado del análisis interno donde la variable “Sostenibilidad” se presentó como una debilidad de la entidad.

La misión sugerida para Secréditos quedó descrita de la siguiente manera: “*En Secréditos acompañamos a nuestros Asociados y sus familias a cumplir sus sueños,*

gestionando el ahorro, facilitando la inversión y contribuyendo al bienestar social y económico de las personas”

- **Visión.**

La revisión de la visión sugiere incluir los siguientes elementos:

- **Sostenibilidad:** No es posible permanecer vigente si no se es sostenible. Se incluye la sostenibilidad interiorizando los tres ejes que la integran: sostenibilidad financiera, ambiental y social.
- **Competencia:** Si se quiere afianzarse en el mercado es necesario la empresa compita en función de los productos y servicios que ofrece siendo eficiente en sus procesos con una actuar ágil ante los cambios del entorno.
- Se incluye elementos de horizonte de tiempo y proyección de la institución en un futuro.
- Se acorta, de manera que al hacerla más concreta sea adherida con mayor facilidad en los asociados y trabajadores.

La nueva visión para Secréditos es la siguiente: *“En 2030 nos encontraremos en el top 5 de los Fondos de empleados preferentes en Colombia, reconocidos por ser competentes en nuestro portafolio de beneficios, y por nuestro crecimiento en forma sostenible social, ambiental y económico”.*

- **Valores estratégicos:**

A los valores actuales de la Institución: Solidaridad, actitud de servicio, efectividad y compromiso, sugerimos insertar los valores confianza y creatividad, dado que estos valores son necesarios para atraer mayores cliente y generar mejoras en el portafolio actual de servicios, dos temas claves para cumplir la misión y visión estipulada.

- **Confianza:** Infundimos tranquilidad a nuestros asociados al pertenecer a nuestra organización por la solidez y transparencia de nuestras operaciones y actuaciones,
- **Creatividad:** Generamos continuamente nuevas ideas y estrategias, basados en la comunicación con nuestros asociados, a fin de ofrecer mayores productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestra comunidad asociada.

- **Políticas**

Aunque la organización cuenta con políticas básicas, tales como el Reglamento interno de trabajo, Reglamentos de Crédito y Ahorro, Estatutos, Reglamentos de unidades funcionales, adicionalmente a este tipo de políticas empresariales, la Entidad cuenta con políticas dentro del SGC (Sistema de Gestión de la Calidad) y políticas de Buen Gobierno que le ayudan el cumplimiento de las normativas vigentes. La Entidad no cuenta con políticas globales que ayuden a la organización a cumplir con sus objetivos corporativos y estratégicos, por lo tanto, se recomienda a la organización contar con políticas claves dentro del desarrollo de un direccionamiento estratégico, mediante las cuales se desarrolle un marco guía a la organización en torno a la sostenibilidad y el crecimiento de la misma.

Una de las debilidades especialmente evidenciada dentro de la organización es la falta de alineación hacia la sostenibilidad por parte de las organizaciones solidarias; es por esto, que, se recomienda a la organización el desarrollo de políticas sostenibles ajustados a su objeto social y a los ODS (objetivos de Desarrollo Sostenible) tales como:

- Salud y Bienestar.
- Educación de Calidad
- Agua limpia y saneamiento
- Trabajo decente y crecimiento económico
- Innovación e Infraestructura
- Reducción y Desigualdades
- Ciudades y Comunidades Sostenibles
- Producción y Consumos responsables

8.4 Definición de las Estrategias

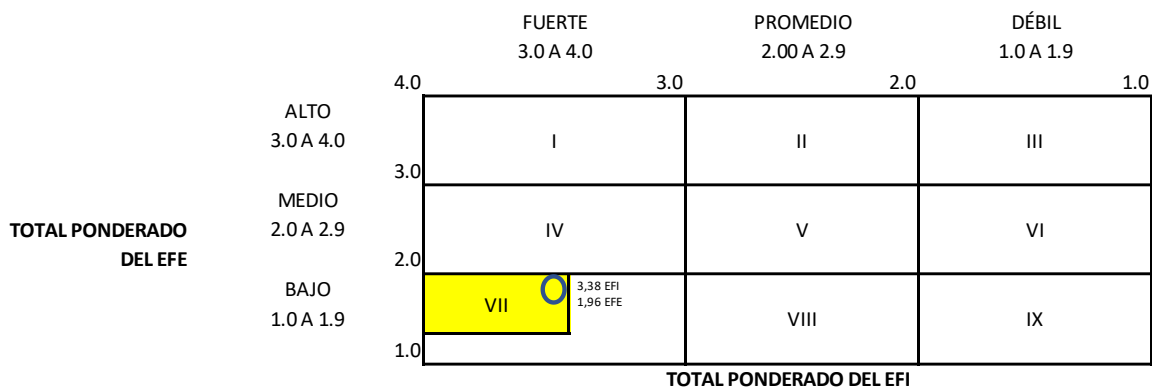
La definición de las estrategias se realiza a partir de las matrices EFI y EFE desarrollados en la fase de diagnóstico y encaminadas hacia la visión y misión propuestas en la fase 2 del modelo, desarrollado en el capítulo 8.3 del presente trabajo.

- **Matriz IE.**

Se procede a elaborar la matriz IE del Fondo de Empleados Secréditos utilizando la metodología del autor David (2003) descrito en el Marco teórico.

La ilustración 14 presenta los resultados de la matriz IE.

Ilustración 14. Matriz IE



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos matrices EFE-EFI realizados al Fondo de empleados. Adaptado del modelo de David, F. (2003).



Para lograr el resultado, se debe situar en el eje “X” los resultados de la matriz EFI (3,38), y en el eje “Y” los resultados de la matriz EFE (1,96).

El resultado generado, centra el análisis del Fondo Secréditos en el cuadrante VII de la matriz, en donde se recomiendan posiciones estratégicas orientadas a “conservar y mantener”, definiéndose *estrategias relacionadas a la penetración del mercado y desarrollo de producto*. Alineado con esto, se sugiere al Fondo concentrar sus esfuerzos en mejorar la calidad de sus servicios, y desarrollar estrategias para abrir servicios de nuevas especialidades. Así mismo, atraer nuevos asociados a través el marketing de los servicios prestados.

- **Matriz DOFA**

Con los anteriores insumos, se genera la Matriz DOFA en la tabla 14 en donde se sugiere a la entidad las estrategias a seguir y son el insumo para la determinación de objetivos y plan estratégico.

Tabla 13. Matriz DOFA

| | | FORTALEZAS | | DEBILIDADES | |
|---|---|--|--|--|--|
| <p>Factores Internos Determinantes del Éxito - IFAS</p>  <p>Factores Externos Determinantes del Éxito - EFAS</p>  | | F2 | Existe un código de conducta y de buen gobierno en Secréditos que direcciona su actúa | D8 | Los líderes de la organización no cuentan con las herramientas conceptuales adecuadas para el desarrollo de sus funciones. |
| | | F3 | Secréditos enmarca toda su dirección, y operación en un ambiente ético de negocios | D7 | No existen métodos para medir la calidad y compensar el desempeño del recurso humano |
| | | F4 | El desempeño del sistema de información es acorde a las necesidades de la organización | D5 | El área de otorgamiento de crédito no cuenta con las competencias necesarias para desarrollar el objetivo de la unidad |
| | | F5 | La información entregada por los sistemas ayuda en la toma de decisiones de la organización | D4 | No se cuenta con un proceso adecuado de otorgamiento de créditos con el fin de mitigar los riesgos. |
| | | F1 | Los trabajadores generan pocas barreras frente al cambio en la ejecución de sus actividades. | D6 | Las funciones no se encuentran correctamente desagregadas para el desarrollo de los procesos |
| OPORTUNIDADES | | ESTRATEGIAS FO | | ESTRATEGIAS DO | |
| O3 | Mejora en los indicadores de consumo de los hogares, e índice de confianza del consumidor del país | <p>O3-O1-F5-F1 Mejorar y desarrollar el portafolio de beneficios a los asociados conforme estadísticas de proyección de consumo</p> <p>O8-O5-F4-F5-F1 Enfocar campañas de beneficios del Fondo en relación con financiamiento a público interesado en adquirir vivienda</p> <p>O9-F2-F4-F3 Expandir el número de empresas asociadas a lo largo del país, aprovechando la buena reputación por el buen gobierno, a través de esfuerzos en marketing</p> | | O8-O3-O9-D5-D4-D8 Desarrollar plan de formación y capacitación a las diferentes áreas de la compañía, incluyendo a los líderes de las unidades funcionales de la Organización, encaminada al logro de objetivos estratégicos | |
| O5 | Población con mayor acceso a servicios de vivienda propia, servicios públicos incluyendo conectividad | | | O1-O3-O8-O9-D7 Implementar metodología de evaluación de desempeño del recurso humano encaminado al cumplimiento de objetivos estratégicos | |
| O8 | Amplitud del mercado objetivo, al incluirse como operadores de financiación en la nueva ley de vivienda a los Fondos de Empleados | | | | |
| O9 | Incentivos y beneficios económicos al pertenecer al régimen contributivo especial | | | | |

| | | | |
|-----------------|---|--|--|
| O1 | Sector solidario es referente del gobierno para impulsar la reactivación económica | | <p>O3-O5-O8-O1-D4-D5-D6 Realizar plan de estructuración al proceso de servicio al cliente, comercial y cartera, como procesos Core del negocio</p> <p>D8-O8-O9-01 Establecer programa de comunicaciones sobre los elementos del direccionamiento estratégico, desde el nivel directivo</p> |
| AMENAZAS | | ESTRATEGIAS FA | ESTRATEGIAS DA |
| A2 | Altas tasa de desempleo, inflación y deuda pública a nivel país y a nivel mundial | A7-A2-A4-A8-A3- F2-F3-F1 Evaluar los beneficios del Fondo en relación con la realidad social del país y con la esencia de los valores solidarios. | A7- A8 – D4 - D8 Instaurar plan de gestión del conocimiento enfocados en posicionar a la organización desde sus valores y los valores del sector a fin de generar percepción país desde el constructo y aporte de todos para un fin común y sostenible |
| A4 | País con población menos longeva y menor tasa de natalidad | A2-A3-A7-A3 – F4-F5 Reestructurar portafolio de beneficios con base en la información arrojada por los sistemas de información en torno a los indicadores macroeconómicos colombianos y los cambios que se generen en las necesidades y demanda de servicios del público objetivo. | D8 –D5- A7-A8 Fomentar la inversión en temas educativos del personal de planta y empresas vinculantes enfocados en la mejora de la calidad de vida de sus asociados y las de sus familias. |
| A7 | Limitaciones y desenfoco del objeto social por regulación excesiva en control y supervisión | A7-A8– F4-F5 Diseñar plan de transición tecnológica a fin de que la Entidad se apoye en sistemas de información y herramientas tecnológicas actualizadas para el desarrollo y enfoque en su objeto social, el análisis y el seguimiento de los servicios ofrecidos por la organización | A8 – D4 – D6 Búsqueda de alianzas gremiales para el apoyo y la inversión tecnológica que permitan generar oferta de valor en entornos sostenibles. |
| A8 | Legislación enfocada a la estructura y organización de las entidades y no al fomento y protección de estas. | A2-A3-A4-F4-F5 Diseñar plan de actualización de información de las condiciones socioeconómicas de los asociados, y evaluación de impacto de los beneficios generados por el Fondo a los asociados ante las mismas | D4-D5-A3 Convergencia de campañas de colocación de créditos en tipología de clientes con bajo riesgo financiero para la organización. |
| A3 | Mayores índices de pobreza y menores índices de participación en cultura y economía naranja | | D4-D5-D6-A2-A3 Reestructuración de costos de beneficios con las empresas proveedoras |
| | | | D5-D4-A2 Redireccionar el proceso de cartera y de cobro, hacia la eficiencia en la recuperación de créditos |

Fuente: Elaboración propia construido a partir de las matrices EFI-EFE de la compañía. Tomando el modelo Wheelen, T. y Hunger, J. (2013).

La definición de las estrategias descritas en la matriz FODA se encuentran encaminadas hacia la mejora de la calidad y desarrollo del portafolio de servicios prestados a los asociados, y en incrementar la participación de mercado de tal portafolio, conservando la posición estratégica recomendada relacionada a la penetración del mercado y desarrollo de producto.

8.5 Actores

Es preciso identificar los actores que pudieran tener una incidencia sobre la implementación del Modelo de Dirección para el Fondo de Empleados Secréditos. La relación que puedan tener los actores se desarrolla teniendo en cuenta las siguientes perspectivas: 1-) Aquellos que tienen autoridad dentro del proyecto, 2-) los que tienen interés por el proyecto, 3-) Los que se verán afectados por los cambios, 4-) los que podrían ir en contra del proyecto, 5-) los que pudieran influenciar en la implementación o la toma de decisiones y 6-) los que puede favorecer la implementación. A continuación, explicaremos cada uno de los actores relacionados en el proyecto.

Asociados. Son los trabajadores asalariados que pertenecen a las empresas vinculantes o los grupos empresariales, quienes se comprometen a realizar sus aportes sociales individuales periódicos; componen la base social del Fondo de Empleados y poseen derechos y deberes dentro de la entidad como parte activa de la Asambleas de Asociados. Estos son quienes pueden disfrutar exclusivamente y por derecho propio de todos los beneficios que ofrezca la entidad

Colaboradores. Son todos aquellos empleados que brindan sus servicios a la entidad, apoyando estratégicamente desde cada una de sus actividades y se encuentran definidos por un rango jerárquico con el objetivo de establecer una estructura funcional para las unidades o áreas a las cuales pertenecen.

Alta Dirección o Gerencia. Es el Representante Legal de la organización y es el ejecutor de las decisiones establecidas desde la Asamblea de Asociados o la Junta Directiva, en el caso del Fondo de Empleados Secréditos es nombrado por la Junta Directiva. También es el encargado de velar por la protección de los recursos de todos los asociados, dirige y supervisa los programas y servicios que ofrece la entidad.

Junta Directiva. La Junta Directiva de la entidad es un cuerpo colegiado multidisciplinario, compuesto por asociados activos, distribuidos en un número de miembros principales y suplentes, elegidos por periodos determinados, tal y como está contemplado en los estatutos de la entidad. Son responsables de la dirección general de la entidad y de cada una de las operaciones que esta realiza.

Proveedores. Son todas aquellas personas jurídicas o naturales que abastecen a la empresa tanto de los servicios que los Asociados necesitan como de los suministros que la entidad como empresa requiere; estos son parte importante de del objetivo estratégico corporativo, puesto que a través de la prestación de sus servicios se desarrolla un posicionamiento de marca para la entidad.

Compañías Vinculantes. Son todo el conjunto de empresas patronales y grupos empresariales y que poseen un vínculo laboral con los asociados y son por las cuales se realiza todo el proceso financiero y operativo de descuentos de nómina; estas transmiten el sentido de pertenencias de los asociados hacia la entidad, teniendo en cuenta que, para varias de estas, el Fondo de Empleados Secréditos actúa como el área de bienestar de estas compañías.

Entes de vigilancia y control. Ejerce funciones de control interno, con el fin de procurar todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas establecidas para el desarrollo y crecimiento de la entidad.

8.6. Sistemas y Procesos

En este apartado revisamos los sistemas, procesos estratégicos, misionales y de apoyo de la compañía, enunciados de manera general en el capítulo 5 Marco Institucional del presente documento, y una propuesta de mapa de procesos enfocado hacia el objetivo del direccionamiento estratégico para lograr así, que el Fondo de empleados a través del modelo propuesto pueda actualizarse y permanecer vigente en el mercado de la economía solidaria.

Los procesos de la entidad están clasificados dentro de tres grupos funcionales: procesos estratégicos, procesos claves o misionales y procesos de apoyo, abrigados de unos sistemas de gestión.

A continuación, se enuncian los procesos actuales y las recomendaciones generadas.

- **Sistemas.**

La entidad cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad, el cual les proporciona a sus productos un valor agregado desde el sello de calidad ISO 9001-2015. El objetivo de este sistema es lograr la integración de los procesos, utilizando los recursos de la organización como el recurso humano, el recurso financiero, la infraestructura y el conocimiento. De igual forma, por exigencia normativa, se cuenta con un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, el cual, entrega los insumos necesarios al propender por la salud y la promoción en salud de y hacia los colaboradores de la organización.

Se recomienda que la organización incluya los procesos de RRHH y control interno (A recomendar en los procesos de apoyo de la compañía) dentro del SGC, fortaleciendo la estructura de dichos procesos, desde la documentación hasta la puesta en marcha. Para el crecimiento y el desarrollo organizacional en el Fondo de Empleados Secréditos, no se cuenta con sistemas que se enfoquen en este tipo de objetivos, por tal motivo, se recomienda que se desarrollen tres sistemas estratégicos clave en el apoyo a la alta dirección:

1. Sistema Integrado de Gestión de Riesgos.
2. Sistema de Gestión de Continuidad de Negocios
3. Sistema de Gestión de Conocimiento

El sistema integrado de gestión de riesgos debe ser diseñado para identificar, evaluar y monitorear todos los riesgos que puedan impactar a la organización, tales como riesgos de liquidez, crédito, mercado, operativo, de contraparte y de lavado de activos y financiación del terrorismo, tal y como lo establece la Super Intendencia de la Economía Solidaria en su Circular Básica Contable y Financiera 004 de 2008.

Teniendo en cuenta que una amenaza del Sector de la Economía Solidaria es el bajo nivel tecnológico de sus entidades, tal y como se evidencia en dentro de la matriz EFE resultado del diagnóstico, recomendamos a la organización contar con un Sistema de Continuidad de Negocio, el cual apoyara en la ininterrupción de los procesos y entrega de los servicios, mitigando riesgos organizacionales y generando solidez dentro de la organización.

Por último, se recomienda a la organización contar con un Sistema de Gestión del Conocimiento, que trabaje en conjunto con el Sistema de Gestión de la Calidad. El cual, se encargará de recopilar el conocimiento interno y externo, tales como políticas, resolución de problemas, y tendencias en cuanto a las necesidades de los clientes. Esto con el objetivo de generarle valor a la organización a partir de su know how y del análisis de la información recopilada.

- **Procesos**

Los procesos de la entidad se dividen en estratégicos, de apoyo, y claves o misionales.

Procesos estratégicos: La entidad cuenta con una Gerencia General quien es la encargada de la toma de decisiones y el desarrollo de la planificación a alto nivel, adicionalmente, determina las políticas internas, así como asegura el cumplimiento de las metas y los objetivos propuestos desde la Junta Directiva.

Se recomienda a la organización contar con un proceso de planeación, el cual debe establecer los objetivos estratégicos de la organización, el análisis y reporte de la información, establecer las metas para próximos periodos, así también como indicar las acciones consecuentes para alcanzarlas y el presupuesto necesario para la realización de las actividades relacionadas con el alcance de los objetivos. Apoyará de manera importante, el seguimiento al modelo de direccionamiento estratégico sugerido y la implementación del mismo.

Procesos de Apoyo: La entidad cuenta con un proceso de contabilidad y tesorería, el cual se encarga de garantizar los objetivos financieros y el análisis de los costes y los recursos, adicionalmente a la realización del plan financiero integral. Teniendo en cuenta que este es uno de los procesos más importantes dentro de cualquier tipo de organización, es de vital importancia que cuente con los recursos necesarios para el

desarrollo de sus funciones, por lo cual se recomienda que, este proceso cuente con un número adecuado de colaboradores con el entrenamiento necesario en conocimientos técnicos y financieros, falla que se evidenció en el diagnóstico realizado.

Se recomienda a la entidad contar con un proceso de RRHH, puesto que una de sus debilidades más notorias en el diagnóstico a la empresa, es la falta de capacitación y entrenamiento a los colaboradores para el desarrollo óptimo de sus funciones, también se deben desarrollar actividades de crecimiento personal y desarrollo profesional. Este proceso debe tener como objetivo estratégico, el aumento de la productividad y reclutamiento y retención de recurso humano calificado.

Adicionalmente, se debe desarrollar un proceso de control interno, transversal a la organización, el cual, tenga como objetivo fundamental, proporcionar a la organización de la seguridad necesaria para la consecución de los objetivos institucionales y estratégicos, a través de procedimientos funcionales de autocontrol. Se deben desplegar actividades dentro de este proceso, tales como, valoración de riesgo, fomento de la cultura de control, acompañamiento y asesoría y evaluación y seguimiento.

Procesos Claves o Misionales: La entidad cuenta con dos procesos misionales (Comercial y Cartera), encargados del manejo de las actividades principales del negocio, como son la producción del servicio de créditos, y la entrega de beneficios. También son los encargados de guiar todas las actividades relacionadas con la atención al cliente y solución de pgrs.

Teniendo en cuenta que, dentro del organigrama corporativo, estos dos procesos son esenciales en la consecución de recursos (Comercial y Cartera), es recomendable que se fortalezcan sus competencias y habilidades por medio de programas encaminados al desarrollo de los objetivos estratégicos de la organización; adicionalmente, se debe contar con un plan de entrenamientos a nivel organizacional, con el fin de optimizar sus funciones.

- **Mapa de procesos sugerido**

Con las anteriores recomendaciones, la ilustración 15 permite ver el mapa de procesos recomendado al Fondo de Empleados Secréditos

Ilustración 15. Mapa de procesos sugerido



Fuente: Elaboración propia

8.7. Recursos

Los recursos requeridos para el modelo de direccionamiento estratégico planteado se clasifican en humanos, tecnológicos y económicos, a saber:

- **Recurso Humano**

Los conocimientos, habilidades y experiencia del personal al interior de la Organización son vitales para lograr la transformación que se requiere. Un buen enfoque de adaptación al cambio y alineación cultural será fundamental para captar de la mejor manera estos recursos.

Con el mapa de procesos sugerido, se adhiere a la compañía nuevos procesos y por ende nuevo personal a la compañía, por lo que es importante mapear los nuevos cargos. Se requerirá esfuerzos del personal de manera transversal, en donde los roles de liderazgo por área son fundamentales, así como del personal de las áreas nuevas a conformarse en el Fondo, en especial del área de planeación.

- **Recursos tecnológicos**

La Entidad debe invertir en sistemas de información que le permitan captar y analizar datos para volverlos información en el análisis del portafolio de beneficios a sus asociados, y seguimiento de los servicios ofrecidos por la organización. Así mismo, obtener información actualizada de las condiciones de los asociados a fin de proyectar nuevos servicios.

Por otro lado, debe invertir en actualizaciones tecnológicas que le permitan generar facilidades a los asociados y por ende mejorar su nivel de satisfacción, dentro de entornos sostenibles, tales como, pagaré desmaterializado y facturación electrónica. Adicionalmente que le permita generar información para Entes de Control de manera ágil, de tal manera que pueda enfocarse en su objeto social.

Toda la inversión en tecnología debe estar amparada en un sistema de tecnología y gestión del conocimiento, de tal forma, que la tecnología le apunte a tener una operación óptima y rentable.

- **Recursos Financieros**

La compañía requerirá recursos financieros para apalancar los programas estratégicos que surgen del direccionamiento estratégico. Por tal motivo es indispensable generar presupuestos generales para los distintos programas e irlos decantando por cada actividad.

En principio, requiere recursos para ejecutar: el plan de sensibilización para la implementación del direccionamiento estratégico, el plan para la transformación de la cultura organizacional, la implementación del sistema integrado de gestión de riesgos y el sistema de gestión de continuidad del negocio.

Si bien el Fondo de Empleados es una compañía sin ánimo de lucro, cuyos excedentes operativos se reinvierten en beneficios para los asociados, debe tener en cuenta estas inversiones en sus presupuestos anuales y proyectados a presentar ante la Asamblea y Junta Directiva.

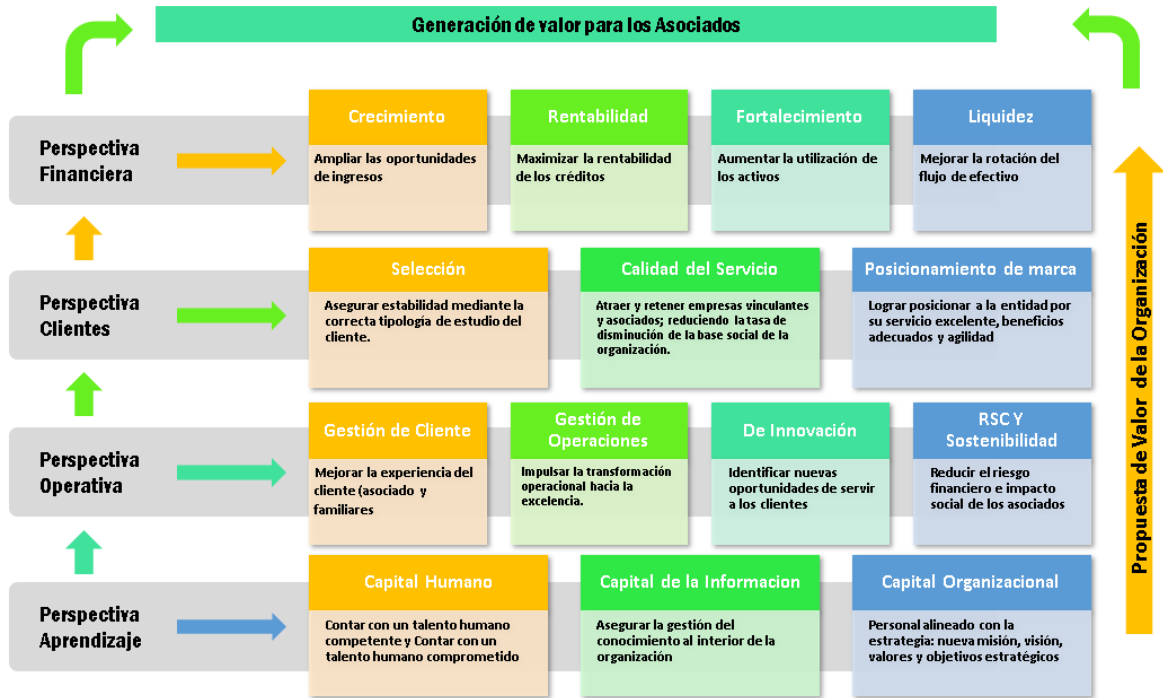
8.8 Plan estratégico.

El plan estratégico se trabajó bajo cuatro perspectivas siguiendo la metodología de Norton y Kaplan descrita en el Marco Teórico (Kaplan, y Norton, 2004): Perspectiva financiera, de los clientes, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Para cada perspectiva se identifican objetivos estratégicos.

Bajo esta metodología la gestión del talento humano, la cultura, la gestión del conocimiento y tecnología en Créditos se moverán de tal manera que se logren acciones para la adaptación hacia el logro de los objetivos a nivel de procesos internos, los cuales, a su vez, se organizan y dirigen para satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes, y estos apalancarán el alcance de los objetivos financieros. Se aplica tal metodología para el mapa estratégico del Fondo de empleados Créditos, dado que un modelo de dirección estratégica requiere adaptación de la organización al entorno cambiante, lo que se apalanca con los objetivos de la perspectiva de aprendizaje. Así mismo, el proceso de direccionamiento estratégico puede sugerir para el Fondo reestructuraciones en sus procesos, dado los antecedentes de la empresa, a fin de tener eficiencia en los mismos y generación de valor, por lo que la perspectiva operativa o de procesos internos es relevante. Lo anterior a fin de generar mayor satisfacción al asociado y atraer nuevos, lo que conecta claramente con la misión, visión y objeto social del Fondo, por lo que la perspectiva del cliente es fundamental, y logrados estos objetivos la Empresa podrá generar mejores indicadores financieros y por ende alcanzar estabilidad financiera, apuntando a los objetivos de la perspectiva financiera.

Se diseñó cuatro objetivos estratégicos para el Fondo de Empleados, para cada una de las perspectivas de la empresa, los cuales referencian el norte del proceso estratégico a seguir en Créditos. La ilustración 16 permite visualizar este mapa estratégico.

Ilustración 16. Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia.

- Propuesta Mapa Estratégico e implementación de la estrategia**

Por cada perspectiva y sus objetivos estratégicos anteriormente descritos, y teniendo en cuenta los procesos, actores y recursos del modelo, así como el diagnóstico hecho a la organización y la matriz DOFA se desarrolla la propuesta de mapa estratégico y programas a desarrollar. La tabla 15 presenta tal información.

Tabla 14. Mapa estratégico e implementación de la estrategia

| Perspectiva | Objetivo estratégico | Iniciativa Estratégica DOFA | Actores | Proceso | Programa |
|--------------------|---|--|---|--|--|
| Financiera | CRECIMIENTO: Ampliar las oportunidades de ingresos | O9-F2-F4-F3 Atraer nuevos clientes en zonas del país no exploradas | - Empresas vinculantes - Alta dirección | - Planeación - Comercial | Expandir el número de empresas asociadas a lo largo del país, aprovechando la buena reputación por el buen gobierno con que cuenta Secréditos a través de programa de marketing |
| | RENTABILIDAD: Maximizar la rentabilidad de los créditos | D4-D5-D6-A2-A3 Reestructuración de costos de beneficios con las empresas proveedoras | - Proveedores (Convenios) | - Planeación - Financiera | Renegociación de los costes de servicios con las empresas convenio de los intereses con el asociado |
| | FORTALECIMIENTO: Aumentar la utilización de los activos | O8-O5-F4-F5-F1 Abrir nuevas líneas de crédito aprovechando la oportunidad del entorno donde se incluye a los Fondos de empleados como operadores de financiación | - Junta Directiva - Alta Dirección - Colaboradores - Asociados | - Proceso Gerencial - Planeación - Financiero - Control Interno | Enfocar campañas de beneficios del Fondo en relación con financiamiento a público interesado en adquirir vivienda conforme la nueva ley de vivienda |
| | LIQUIDEZ: Mejorar la rotación del flujo de efectivo | D5-D4-A2 Redireccionar el proceso de cartera y de cobro, hacia la eficiencia en la recuperación de créditos | - Alta Dirección - Colaboradores | - Financiero - Cartera | Plan de reestructuración de estudios, plazos, intereses en otorgamiento de créditos |
| Perspectiva | Objetivo estratégico | Iniciativa Estratégica | Actores | Proceso | Programa |
| De Clientes | SELECCIÓN: Asegurar estabilidad mediante la correcta tipología de estudio del cliente | D4-D5-A3 Converger las campañas de colocación de créditos en tipología de clientes con bajo riesgo financiero para la organización. | - Asociados - Colaboradores | - Cartera - Control Interno | Actualizar matriz de riesgos, procedimientos y políticas de perfilamiento de los asociados |

| Perspectiva | Objetivo estratégico | Iniciativa Estratégica | Actores | Proceso | Programa |
|----------------|--|---|---|---|--|
| | RELACIÓN. CALIDAD DEL SERVICIO: Atraer y retener empresas vinculantes y asociados; reduciendo la tasa de disminución de la base social de la organización. | O3-O1-F5-F1 Reestructurar el portafolio de beneficios a los asociados conforme estadísticas de proyección de consumo | - Alta Dirección - Asociados y potenciales asociados - Colaboradores - Proveedores | - Planeación - Comercial - Financiera - Control Interno - Proceso Gerencial | - Reestructurar portafolio de beneficios para los asociados - Generar planes de fidelización de clientes. |
| | POSICIONAMIENTO DE MARCA: Lograr posicionar a la entidad por su servicio excelente: beneficios adecuados y agilidad | A2-A3-A4-F4-F5 Diseñar plan de actualización de información de las condiciones socioeconómicas de los asociados, y evaluación de impacto de los beneficios generados por el Fondo a los asociados ante las mismas | - Asociados y potenciales asociados - Colaboradores | - Planeación - Comercial - Comunicaciones - Financiera | - Establecer programa de valoración por parte de los clientes de los servicios ofrecidos - Reestructurar portafolio de beneficios con base en la información arrojada por los sistemas de información en torno a los indicadores macroeconómicos colombianos y los cambios que se generen en las necesidades de la población objetivo - Plan de difusión de los servicios y programas adquiridos |
| De operaciones | GESTIÓN DEL CLIENTE. Mejorar la experiencia del cliente (asociado y familiares) | A7-A8- F4-F5 Diseñar plan de difusión de los beneficios apoyado en sistemas de información y herramientas tecnológicas actualizadas para el desarrollo y enfoque en su objeto social, el análisis y el seguimiento de los servicios ofrecidos por la organización | - Asociados y potenciales asociados - Colaboradores - Alta Dirección | - Planeación - Comercial | - Potencializar canales de comunicación con los asociados - Diseño plan de implementación de marketing: objetivos, público, temática, canales de difusión, medios, recursos, cronograma |

| | | | | |
|--|--|--|---|---|
| GESTIÓN DE OPERACIONES: Impulsar la transformación operacional hacia la excelencia | O3-O5-O8-O1-D4-D5-D6 Reestructurar los procesos de servicio al cliente, comercial y cartera, como procesos core del negocio | - Alta Dirección - Colaboradores | - Cartera - Control Interno - Comercial - Planeación - Financiero - Recursos Humanos | - Plan de reestructuración al proceso de cartera - Plan de reestructuración al proceso comercial - Plan de reestructuración al proceso de servicio al cliente |
| DE INNOVACIÓN: Identificar nuevas oportunidades de servir a los clientes | A2-A3-A7-A3 – F4-F5 Reestructurar el portafolio de beneficios a los asociados conforme estadísticas de proyección de consumo | - Alta Dirección - Colaboradores | - Financiera - Comercial - Planeación - Financiera - Recursos Humanos | Generar estrategia de creación e innovación de ideas para incluir en el portafolio de servicios y productos de los asociados |
| REGULADORES SOCIAL Y RSC: Reducir el riesgo financiero e impacto social de los asociados | A2-A3-A4-F4-F5 Actualizar la gestión del riesgo de manera efectiva y atendiendo la realidad actual de la empresa, el sector y la economía del país | - Colaboradores - Alta Dirección - Entes de Vigilancia y Control | - Control Interno - Calidad - Planeación | Actualizar mapa de riesgos, así como política y procedimientos de la gestión del riesgo |

| Perspectiva | Objetivo estratégico | Iniciativa Estratégica | Actores | Proceso | Programa |
|-------------------------------------|---|--|-------------------------------------|-------------------------------|---|
| De aprendizaje y crecimiento | CAPITAL HUMANO: Contar con un talento humano competente | O8-O3-O9-D5-D4-D8 Desarrollar plan de formación y capacitación a las diferentes áreas de la compañía, incluyendo a los líderes de las unidades funcionales de la Organización, encaminada al logro de objetivos estratégicos | - Alta Dirección - Colaboradores | - RRHH - Proceso Gerencial | - Realizar diagnóstico de competencias y conocimientos requeridas por áreas y en cada cargo - Desarrollar plan de capacitación, Definir temáticas. medio de capacitación: Interna- externa, recursos, objetivos por área, cronograma, etc. - Realizar evaluación y retroalimentación del plan de implementación |

| | | | | |
|---|--|--|---------------------------------------|--|
| | O1-O3-O8-O9-D7 Implementar metodología de evaluación de desempeño del recurso humano vinculado con los objetivos estratégicos | - Alta Dirección - Colaboradores | - RRHH - Proceso Gerencial | Modelo de evaluación por competencias: - Estructurar los cargos, actualizando funciones y competencias requeridas - Objetivos del cargo trazados según metas estratégicas - Evaluación 360° - Retroalimentación y seguimiento |
| CAPITAL DE LA INFORMACIÓN: Asegurar la gestión del conocimiento al interior de la organización | A7- A8 – D4 - D8 Instaurar plan de gestión del conocimiento enfocados en posicionar a la organización desde sus valores y los valores del sector a fin de generar percepción país y aporte de todos para un fin común y sostenible | - Alta Dirección - Colaboradores proveedores | - Proceso Gerencial - Proceso RRHH | - Levantamiento del proceso sobre del cómo aprende la organización. - Plan de desarrollo y transferencia de conocimientos - Implementación canal para documentar mejores prácticas - Proceso de comunicación y de acceso a la información |
| DE CAPITAL ORGANIZACIONAL: Personal alineado con la estrategia: nueva misión, visión, valores y objetivos estratégicos | D8-O8-O9-01 Establecer programa de comunicaciones sobre los elementos del direccionamiento estratégico a toda la organización, desde el nivel directivo | - Alta Dirección - Colaboradores | - Proceso RRHH - Planeación | - Plan de divulgación a los empleados y asociados sobre los elementos de dirección estratégica: Incluye medios, recursos, población objetivo, cronograma. - Retroalimentación y seguimiento |

Fuente: Elaboración propia

8.9 Riesgos

Es importante evaluar los posibles riesgos que se generan en la propuesta de implementación de la estrategia, en cuanto su ocurrencia e impacto, los cuales deben ser considerados en el proceso de implementación de la estrategia a fin de garantizar se ejecuten los controles que mitiguen los mismos. Para tal análisis se revisaron riesgos por cada perspectiva conforme al programa propuesto, arrojando riesgos de tipo reputacional, operativo, financiero y estratégico, para un total de 39 riesgos.

La tabla 16 permite ver el análisis de riesgos efectuado, donde se le debe dar mayor importancia a los que se encuentran resaltados en color rojo, puesto que estos son los que tienen una mayor calificación de riesgo en la combinación ocurrencia-impacto y pueden generar efectos colaterales o en cascada en relación con los otros riesgos. En segundo lugar, se encuentran los riesgos resaltados en amarillo o moderados, en los cuales se deben realizar acciones preventivas para así mitigarlos e impedir que su impacto afecte la organización. Por último, se resaltan en verde los riesgos bajos para los cuales se deben monitorear para que no se trasladen de nivel afectando el desarrollo económico, administrativo y operativo de la entidad.

Tabla 15. Matriz Riesgos

| Perspectiva | Tipo de riesgo | Unidad involucrada | Vulnerabilidad | Ocurrencia | Impacto | Riesgo |
|-------------|----------------|---------------------------------|--|------------|----------|-----------------|
| De Cliente | Reputacional | Comercial y Servicio al Cliente | - Disminución significativa de la base de clientes y potenciales clientes | Improbable | Moderado | Moderado |
| De Cliente | Operativo | Gerencia | - Errónea tipificación que ponga en riesgo la estabilidad financiera de la empresa | Raro | Mayor | Bajo |
| De Cliente | Reputacional | Comercial y Servicio al Cliente | - Disminución en la reputación del Fondo sobre la labor social del mismo | Improbable | Mayor | Moderado |

| | | | | | | |
|------------|--------------|---------------------------------|--|------------|--------------|-----------------|
| De Cliente | Operativo | Gerencia | - Deficiencias en la comunicación del portafolio ajustado | Posible | Moderado | Moderado |
| De Cliente | Reputacional | Comercial y Servicio al Cliente | - Pérdidas de clientes y potenciales clientes | Probable | Mayor | Alto |
| De Cliente | Operativo | Financiera | - Deficiente análisis financiero costo-beneficio de los nuevos servicios del portafolio | Improbable | Mayor | Moderado |
| De Proceso | Operativo | Comercial y Servicio al Cliente | - Fallas en la comunicación del plan de fidelización que desvirtúe el mensaje objetivo | Probable | Moderado | Moderado |
| De Proceso | Operativo | Gerencia | - Fallas en alguna fase del proceso de estructuración afectando los indicadores financieros de la empresa | Probable | Mayor | Alto |
| De Proceso | Reputacional | Comercial y Servicio al Cliente | - Promesas incorrectas al público objetivo | Probable | Catastrófico | Alto |
| De Proceso | Operativo | Cartera y Nominas | - Fallas en los objetivos tácticos del proceso de reestructuración | Probable | Moderado | Moderado |
| De Proceso | Operativo | Gerencia | - Fallas en el proceso de sensibilización, afectando la motivación y sentido de pertenencia de los empleados | Posible | Mayor | Moderado |
| De Proceso | Operativo | RRHH | - Fallas en el proceso de comunicación, creando confusión | Posible | Catastrófico | Alto |

| | | | | | | |
|------------|--------------|---------------------------------|--|------------|--------------|-----------------|
| | | | en las funciones de las áreas | | | |
| De Proceso | Operativo | RRHH | - Fallas en la implementación de la estrategia generando desinterés y desmotivación en los empleados | Posible | Catastrófico | Alto |
| De Proceso | Estratégico | Gerencia | - Desenfoco del objeto social, misión y visión de la compañía | Raro | Mayor | Bajo |
| De Proceso | Operativo | RRHH | - Evaluación del riesgo de manera incorrecta | Improbable | Catastrófico | Moderado |
| De Proceso | Operativo | Gerencia | - Diseño de controles que no mitigan riesgos | Posible | Catastrófico | Alto |
| De Proceso | Operativo | Gerencia | - No implementación de los controles establecidos | Posible | Catastrófico | Alto |
| Financiera | Financiero | Gerencia | - Incumplimiento de las Metas presupuestales. | Improbable | Catastrófico | Moderado |
| Financiera | Reputacional | Comercial y Servicio al Cliente | -Inconformidad de los Asociados por la Gestión Realizada. | Improbable | Mayor | Moderado |
| Financiera | Mercado | Comercial y Servicio al Cliente | -Disminución de la Base Social frente a la competencia. | Improbable | Mayor | Moderado |
| Financiera | Financiero | Financiera | - Disminución en el margen de utilidad. | Improbable | Mayor | Moderado |
| Financiera | Operativo | Financiera | - Insolvencia en para cumplir con el objeto social de la entidad. | Raro | Catastrófico | Bajo |
| Financiera | Mercado | Financiera | - Aumento de los precios en los | Improbable | Mayor | Moderado |

| | | | | | | |
|------------------------------|--------------|-------------------|--|------------|--------------|-----------------|
| | | | servicios propios (Créditos) | | | |
| Financiera | Operativo | Cartera y Nominas | - Generar un deterioro de la cartera por el tipo de garantía. | Posible | Catastrófico | Alto |
| Financiera | Financiero | Financiera | - Reducción en el capital de trabajo. | Improbable | Mayor | Moderado |
| Financiera | Financiero | Cartera y Nominas | - Altos gastos por deterioro de la cartera. | Posible | Catastrófico | Alto |
| Financiera | Reputacional | Cartera y Nominas | - Riesgo reputacional por los niveles de cartera vencida. | Improbable | Mayor | Moderado |
| Financiera | Financiero | Cartera y Nominas | - Ilíquidez al no poder generar un pasivo con un tercero | Raro | Catastrófico | Bajo |
| De Aprendizaje y crecimiento | Operativo | Gerencia | - Perdida de Recursos de cualquier tipo por el desconocimiento de los colaboradores. | Improbable | Mayor | Moderado |
| De Aprendizaje y crecimiento | Operativo | Gerencia | - Relentización del crecimiento de la entidad. | Improbable | Catastrófico | Moderado |
| De Aprendizaje y crecimiento | Operativo | RRHH | - Disminución en la motivación de los colaboradores. | Improbable | Mayor | Moderado |
| De Aprendizaje y crecimiento | Operativo | RRHH | - Deterioro del desempeño individual de los colaboradores. | Posible | Mayor | Moderado |
| De Aprendizaje y crecimiento | Operativo | Gerencia | - Bajos resultados en la producción. | Improbable | Mayor | Moderado |
| De Aprendizaje y crecimiento | Financiero | Gerencia | - Impacto financiero negativo. | Improbable | Catastrófico | Moderado |

| | | | | | | |
|------------------------------|-------------|----------|--|------------|----------|-----------------|
| De Aprendizaje y crecimiento | Operativo | RRHH | - Aumento de la rotación del personal. | Raro | Moderado | Bajo |
| De Aprendizaje y crecimiento | Operativo | RRHH | - Deterioro de la capacidad operativa. | Raro | Mayor | Bajo |
| De Aprendizaje y crecimiento | Estratégico | RRHH | - Relentización de la consecución de los objetivos estratégicos. | Improbable | Mayor | Moderado |
| De Aprendizaje y crecimiento | Estratégico | Gerencia | - Dificultad para la alineación de la estrategia corporativa. | Posible | Mayor | Moderado |
| De Aprendizaje y crecimiento | Estratégico | Gerencia | - Dificultad para la toma de decisiones estratégicas. | Posible | Mayor | Moderado |

Fuente: Elaboración propia

Para las perspectivas de Aprendizaje y crecimiento, de Proceso y Financiero, se generaron 11 riesgos por perspectiva. Y 6 riesgos para la perspectiva de clientes. Vista por tipo de riesgo, el riesgo operativo es mayor (se mapearon 21 riesgos), seguido de los riesgos financieros y reputacionales (6 riesgos) y por último 4 riesgos de tipo estratégico. La mayoría de las valoraciones del riesgo arrojan un resultado moderado con 24 riesgos, se presentan 9 riesgos valorados como alto con incidencias mayoritariamente en la perspectiva operativa, y 6 riesgos de baja valoración.

9. Plan De Implementación

En esta etapa, es importante contar con unas metas e indicadores para la propuesta de implementación realizada en el capítulo 8 del presente trabajo. Así mismo, es importante contar con un cronograma de implementación, un presupuesto y un plan de sensibilización a la transformación organizacional que originará tal direccionamiento estratégico.

9.1 Indicadores

Por cada perspectiva, objetivo, iniciativa y programa estratégico desarrollado anteriormente, en la tabla 17 se ha estipulado indicadores de seguimiento, metas, medio de verificación, responsable y variables de la medición.

Las siguiente son las connotaciones:

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

FR: Frecuencia del reporte: T(Trimestral), A (Anual). S (Semestral), M(Mensual)

Tabla 16. Indicadores

PERSPECTIVA: Financiera

| Iniciativa Estratégica DOFA | Nombre del Indicador | Medición indicador | Meta | Medio de verificación | Responsable de la medición | FM | FR | Valoración del indicador |
|--|---|---|---|---|----------------------------|----|----|---|
| Objetivo de crecimiento. O9-F2-F4-F3 | Ingresos por nuevos clientes (Empresas vinculantes) | Variación % de Ingresos adicionales por adquisición de nuevos clientes de un año a otro | 10% de incremento anual | Rubro de ingresos en los estados financieros e indicadores de margen de utilidad | - Líder Financiero | T | M | <=5% Se debe generar una acción de mejora en los procesos de adquisición de clientes. >5% y <= 10% incrementar esfuerzos en la gestión de mercadeo. >10% Mantener el procedimiento en la gestión de mercadeo. |
| Objetivo de rentabilidad. D4-D5-D6-A2-A3 | Margen de coste por convenios | Porcentaje de reducción de costes por servicio | 2% anual | Análisis horizontal del estado de resultados por costeo de actividades | - Líder Financiero | A | S | < 2% Reevaluar al proveedor de servicios e insumos. >= 2% Mantener y negociar al valor del convenio para el mejoramiento de los precios. |
| Objetivo de fortalecimiento : O8-O5-F4-F5-F1 | Variación% horizontal de los activos Año 2-Año 1 | Porcentaje de aumento de créditos vs. aportes | 10% de aumento cada año. Rige para los tres primeros años | Línea de los activos en los estados financieros e indicadores de capital de trabajo | - Líder Financiero | A | S | <=5% Se debe generar una acción de Mejora en los procesos de colocación de créditos >5% y <= 10% incrementar esfuerzos en la gestión del área comercial. >10% Mantener el procedimiento en la gestión del área comercial. |
| Objetivo de liquidez: D5D4-A2 | Flujo de caja libre | Utilidad neta + amortizaciones-variación del | Reducción al 0% del porcentaje negativo para retornar al | Indicador de Flujo de caja libre | - Líder Financiero | M | M | >0% Se deben mejorar los procedimientos de la gestión de cartera para la recuperación. |

capital circulante - inversión asociado que la empresa tenga

PERSPECTIVA: de clientes

| Iniciativa Estratégica | Nombre del Indicador | Medición indicador | Meta | Medio de verificación | Responsable de la medición | FM | FR | Valoración del indicador |
|--|-----------------------------------|--|---|--|----------------------------|----|----|---|
| Objetivo de selección: D4-D5-A3 | Calidad de los clientes | Número de asociados con scoring por encima de la media / Número de asociados a la entidad. | 80% de los asociados a la entidad deben estar por encima de la media en calificación del Scoring | - Reportes BD de la entidad. - Centrales de Riesgo" | Líder de Cartera | E | B | - <80% se debe implementar planes de acción para recaudo de cartera <=80%, el cliente cuenta con capacidad crediticia, por lo que aplica planes de permanencia y otorgamiento de créditos |
| Objetivo de relación. Calidad de servicio. O3-O1-F5-F1 | Nivel de Satisfacción | Número de asociados Satisfechos / número de asociados a la entidad | 95% asociados satisfechos teniendo en cuenta el nivel de confianza | -Encuestas de satisfacción | Líder de planeación | A | T | <75% Implica restructuración del portafolio de beneficios 76-94% Realizar análisis para establecer portafolio base e implementar novedades en beneficios >= 95% Fortalecimiento difusión del portafolio de beneficio actual |
| | Nivel de fidelización del cliente | Número de asociados desvinculados voluntariamente / número de asociados a la entidad. | 3% de asociados dados de baja voluntariamente durante el año. Disminución 1% a partir del segundo año | Informe de gestión de la organización | Líder de Comercial | A | S | <=3% Mantener plan de fidelización actual >3% Implementar ajustes al plan de fidelización |
| Objetivo. Posicionamiento de marca. A2-A3-A4-F4-F5 | Índice de consumo | Cantidad de servicios consumidos por los asociados con la entidad / Total de servicio | 95% de asociados que consumen nuestros servicios. | - Estadísticas de consumo del portafolio de servicios. | Líder de Comercial | T | T | <75% Implica restructuración del portafolio de beneficios 76-94% Realizar análisis para establecer portafolio base e implementar novedades en beneficios |

| | | | | | | | | |
|-------------------------------|--|------------------------------|---|--------------------|---|---|--|--|
| | consumidos por los asociados a nivel global. | | | | | | | >= 95% Fortalecimiento difusión del portafolio de beneficio actual |
| Índice de selección excelente | % de necesidades cubiertas: Ofertas de productos y servicios que cubren necesidad del cliente/ Total necesidades de los clientes | 90% de necesidades cubiertas | - Encuestas de calificación de asociados y empresas vinculantes | Líder de Comercial | T | T | | |

PERSPECTIVA: de operaciones

| Iniciativa Estratégica | Nombre del Indicador | Medición indicador | Meta | Medio de verificación | Responsable de la medición | FR | F M | Valoración del indicador |
|--|--|--|---|---|--|----|-----|---|
| Gestión del cliente. A7-A8- F4-F5 | Índice de demanda de servicios | % de aumento de adquisiciones del portafolio de servicios por parte del asociado. Trimestral | Aumento de 20% de adquisiciones del portafolio de servicios tras la ejecución de la estrategia de marketing. Para el primer año. 10% adicional para los próximos años | Estadísticas de consumo del portafolio de servicios | Líder de Comercial | T | A | Para el primer año: <5% Implica reestructuración en el plan de marketing 6-15% Realizar análisis para establecer oportunidades de mejora e implementar ajustes en los planes de difusión y canales de comunicación >15% Fortalecimiento del proceso a través del ciclo PHVA Para los años siguientes varía umbral conforme metas estipuladas |
| Gestión de operaciones. O3-O5-O8-O1-D4-D5-D6 | - Provisión de cartera de difícil recaudo - Índice de | - % de reducción de la provisión de cartera de difícil recaudo. Semestral - % de aumento en el indicador de | - 3% de reducción en el indicador de calidad de cartera en primer año tras la reestructuración. 10% de reducción en el segundo año, | Razones financieras trimestrales reportados a la Superintendencia | Líder de continuidad operativa de manera general y para cada proceso el respectivo | T | T | <u>Índice de cartera de difícil recaudo:</u> Para el primer año: 0% Implica ciclo de evaluación del proceso de reestructuración 1-2% Realizar análisis para establecer oportunidades de mejora e implementar ajustes en los |

| | | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|-------------------------------|---|--|---|
| | calidad de cartera | calidad de la cartera. Semestral | 20% de reducción en el tercer año - 5% de aumento en el indicador de calidad de cartera en primer año tras la reestructuración. 10% de aumento en el segundo año, 20% de aumento en el tercer año | de Economía Solidaria | líder: de cartera - comercial | | procesos de reestructuración >=3% Fortalecimiento del proceso a través del ciclo PHVA Para los años siguientes varía umbral conforme metas estipuladas - <u>Índice de calidad de cartera</u> : Para el primer año: 0% Implica ciclo de evaluación del proceso de reestructuración 1-3% Realizar análisis para establecer oportunidades de mejora e implementar ajustes en los procesos de reestructuración >=5% Fortalecimiento del procesos a través del ciclo PHVA Para los años siguientes varía umbral conforme metas estipuladas | |
| Objetivo de Innovación. A2-A3-A7-A3 - F4-F5 | Índice de innovación en productos y servicios | - Número de ideas innovadoras en nuevos servicios y productos para los asociados - Número de personas frente al total de empleados que participan en el proceso - Número de innovaciones materializadas e incluidas en el portafolio | - 10 ideas creativas semestralmente - Participación total de los empleados en el proceso - 1 Servicio o producto nuevo semestralmente | - Plantilla consolidada de ideas - Proceso de estructuración de nuevos servicios a incluir en el portafolio | | S | B | - 0-2 ideas creativas semestralmente / <25% de participación de la empresa /0% productos incorporados: Replantear estrategia operativa y táctica - 3-7 ideas creativas semestralmente / >26<=75% de participación de la empresa /1% productos incorporados Anualmente: Realizar evaluación y ajustes al plan - 8-10 ideas creativas al semestre/ Participación total de los empleados en el proceso/ 1 servicio incorporado semestralmente: Estrategia exitosa, hacer seguimiento con ciclo PHVA |

| | | | | | | | | |
|--|-----------------------------|---|---|---|--------------------------|---|---|--|
| Objetivo. Reguladores sociales y RSC. A2-A3-A4-F4-F5 | Índice de manejo del riesgo | % de matrices de controles mitigantes de riesgos por proceso desarrolladas y divulgadas para su ejecución | - 100% de matrices de controles desarrolladas para los procesos de las áreas de cartera, y comercial. En el primer año - 100% de matrices de controles desarrolladas para las demás áreas de la compañía en el segundo año | - Mapa de riesgos - Matriz de controles mitigantes actualizada - Evaluaciones de control de riesgos | Líder de control interno | S | B | - 0-20% de cobertura de procesos con sus matrices de control y riesgo elaboradas y aprobadas: Implica pérdida de la meta - 41-60% de cobertura de procesos con sus matrices de control y riesgo elaboradas y aprobadas: Requiere estrategias tácticas de enfoque al cumplimiento - 71%-100% de cobertura de procesos con sus matrices de control y riesgo elaboradas y aprobadas: Cumplimiento de meta. Inicia plan de actualización anual |
|--|-----------------------------|---|---|---|--------------------------|---|---|--|

PERSPECTIVA: De aprendizaje y crecimiento

| Iniciativa Estratégica | Nombre del Indicador | Medición indicador | Meta | Medio de verificación | Responsable de la medición | FR | FR | Valoración del indicador |
|---|--|-------------------------------------|---|---|----------------------------|----|----|--|
| Objetivo de capital Humano. O8-O3-O9-D5-D4-D8 | Nivel de formación en competencias y habilidades | Porcentaje de empleados capacitados | 100% para el primer año en cargos de liderazgo y dirección 100% en el segundo año para el personal de las áreas de cartera y servicio al cliente 100% para el total de la planta de personal en el tercer año | Soportes de los talleres/ cursos de formación | -Líder de Gestión Humana | A | S | <=80% Se debe generar una acción de Mejora en los procesos de capacitación. >80% y <100% Reestructurar el programa de capacitaciones de la entidad <100% Mantener los programas vigentes |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|--|--|---------------------------------|----------|----------|--|
| <p>Objetivo de capital Humano. O1-O3-O8-O9-D7</p> | <p>Nivel de desempeño alienado a objetivos estratégicos</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de cargos a los que se les ha actualizado funciones y competencias que requiere - Porcentaje de empleados con objetivos trazados según estrategia | <p>Para el primer año. Definición de competencias por cargo y área. Segundo año: Metas anuales teniendo en cuenta competencias y objetivos estratégicos de la compañía Tercer año: Evaluaciones 360%. Y Evaluación del modelo.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Oficiograma de Cargos - Carpeta de Circularización de Comunicaciones | <p>-Líder de Gestión Humana</p> | <p>S</p> | <p>T</p> | <p><100% Realizar acción de mejora en la gestión de RRHH. = 100% Mantener los procedimientos vigentes</p> |
| <p>Objetivo de capital de información: A7- A8 – D4 - D8</p> | <p>Disponibilidad de la gestión del conocimiento</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Grado de avance del diseño y aplicación de la metodología de gestión del conocimiento - Número de mejores prácticas identificadas - Porcentaje del personal que dispone y usa los canales para compartir conocimiento | <p>Primer año: 100% Levantamiento del diseño de la metodología y 50% avance en desarrollo Segundo año: Finalización desarrollo de la metodología. Divulgación de la misma Tercer año: 100% del personal base de la empresa usando el canal</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Informe de Avance de Implementación de la Metodología e implementación de prácticas. - Cronograma de Actividades. | <p>-Líder de Gestión Humana</p> | <p>M</p> | <p>M</p> | <p>Evaluar los avances de acuerdo con el cronograma para establecer las acciones de mejora pertinentes o las actualizaciones de las políticas.</p> |

| | | | | | | | | |
|---|------------------------|--|---|---|--------------------------|---|---|---|
| Objetivo de capital organizacional. D8-O8-O9-01 | Conciencia estratégica | - % de empleados que recibieron conocimiento sobre el direccionamiento estratégico de la compañía (encuesta) - % de empleados que pueden identificar las prioridades estratégicas de la organización (encuesta) | - Cobertura del 100% en el primer año. Toda la planta personal - 95% de los encuestados responden de manera asertiva | - Listado de Capacitaciones. - Encuestas. - Carpeta de Circularización de Comunicaciones. | -Líder de Gestión Humana | S | T | <100% Realizar acción de mejora en la gestión de RRHH y Continuidad de Negocio. = 100% Mantener los procedimientos vigentes <=95% Se debe generar una acción de Mejora en los procesos de capacitación. >954% y <100% Reestructurar el programa de capacitaciones de la entidad <100% Mantener los programas vigentes |
|---|------------------------|--|---|---|--------------------------|---|---|---|

Fuente: Elaboración propia

9.2 Cronograma

La tabla 18 presenta el plan de trabajo propuesto para el plan de implementación del modelo de direccionamiento estratégico propuesto.

Tabla 17. Cronograma de implementación del modelo de doreccionamiento estratégico

| Foco | Actividades | Cantidad (días) | Responsable | DICIEMBRE | | | | | ENERO | | | | | FEBRERO | | | MARZO | | | | | ABRIL | | | MAYO | | | |
|-----------------|------------------|-----------------|-------------|-----------|----|----|----|----|-------|----|----|----|----|---------|----|----|-------|----|----|----|----|-------|----|----|------|----|----|--|
| | | | | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | S1 | S2 | S3 | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | |
| APROBACIÓN PARA | 1. Socialización | 25 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Para la elaboración del cronograma de actividades se tuvieron en cuenta los responsables y lo tiempos promedio de cada una de estas; se toma en consideración que varias de estas actividades se pueden hacer simultaneas y también de forma continua, adicionalmente, los tiempos de operación con los que cuenta el Fondo de Empleados Secréditos son continuos, teniendo en cuenta que las vacaciones de sus colaboradores no son colectivas y la implementación se basa en procesos estratégicos conducido por las diferentes áreas de la organización.

9.3 Plan De Sensibilización

El Plan de sensibilización es la forma para que las partes interesadas logren cumplir las políticas, reforzar las buenas prácticas, asumiendo una actitud de cambio para los posibles eventos externos e internos que puedan surgir del proceso de implementación de la dirección estratégica para el Fondo de Empleados Secréditos. Para desarrollar efectivamente este plan se deben tener en cuenta tres fases primordiales: Fase I: Planificación, Fase II: Ejecución y Fase III: Evaluación.

Fase I: Planificación. Inicialmente la entidad debe contar con un grupo o comité encargado de organizar la iniciativa para que se desarrolle un plan de trabajo en referencia a las comunicaciones, principales actividades a realizar, recursos y tiempos, también deben plantear los objetivos a alcanzar con esta sensibilización y los indicadores para realizar su medición.

Fase II: Ejecución. Se deben fijar las bases del programa para el proceso de puesta en marcha del plan, teniendo en cuenta el cambio cultural que esto pueda generar dentro de la organización, la tecnología que fuera necesaria para esta sensibilización y los inconvenientes y amenazas que esta pueda generar. Las alternativas que se recomiendan para la comunicación utilizada dentro de esta sensibilización deben ser las adecuadas teniendo en cuenta el grupo de interés que se va a manejar. A continuación, listaremos las opciones a manejar:

- 1- Colaboradores y Junta directiva.
 - Capacitaciones
 - Memorandos
 - Correos Electrónicos institucionales

- Fondos de Pantalla
- Socializaciones
 - 2- Asociados y Proveedores
- Campañas
- Correos electrónicos
- Comunicaciones
- Banner
- Pagina Institucional

Fase III: Evaluación. Se deben realizar evaluaciones del cumplimiento de los objetivos del plan, para en caso de ser necesario, realizar los ajustes pertinentes para que la puesta en marcha sea eficiente, y el compromiso de los grupos de interés con el programa de dirección estratégica conlleve al fortalecimiento de la organización y al crecimiento compartido de las partes.

- **Factores claves de éxito**

Dentro del contexto organizacional del Fondo de Empleados Créditos, se deben considerar factores claves del éxito para que la organización pueda enfocar sus esfuerzos en la consecución de los objetivos por medio de esas actividades que le darán una estructura robusta a la entidad en cuanto lo que se refiere en la operación presente como también en la planeación hacia el futuro. A continuación, mencionaremos algunos de los de los aspectos que se deben tener en cuenta dentro de la implementación del proyecto.

Obtención de recursos. Para el crecimiento continuo de la organización, es muy importante la generación de los recursos, por lo tanto, es recomendable que la entidad concentre sus esfuerzos en la colocación de créditos, la cual es la principal actividad financiera de la empresa y de donde genera los ingresos para cumplir con el objeto social; así mismo, debe prospectar sus clientes, contando que estos no son solo los asociados sino también las empresas vinculantes.

Crear una ventaja competitiva. Para el éxito de la implementación de la planeación estratégica, es importante contar con un posicionamiento de marca, donde el mercado piense en la entidad como una de las primeras opciones en el evento de solicitar un

crédito o necesitar un servicio de convenio; por este motivo, la ventaja competitiva se debe desarrollar a partir del desarrollo de un servicio con calidad, aprovechado el sistema SGC y el sello de calidad ISO 9001-2015 con el cual se cuenta.

Cambio Cultural. Los colaboradores de la entidad a pesar de participar en el programa de sensibilización deben contar con habilidades blandas como lo son la fácil adaptación al cambio y la resiliencia, puesto que los procesos de cambio organizacional no son de fácil implementación y es necesaria la colaboración de todos los grupos de interés. Adicionalmente, debe existir un factor motivacional, con el objeto de lograr que el desarrollo estratégico para el crecimiento debe estar incluido en el ADN de toda la organización.

Compromiso de la Dirección y respaldo de la Junta Directiva. Es vital con el compromiso de la alta Dirección, ya que el proceso de Direccionamiento Estratégico requiere esfuerzos, recursos y va acompañado de una transformación cultural, como se mencionó anteriormente.

9.4 Presupuesto

La implementación de este Modelo de Dirección Estratégica para la entidad Fondo de Empleados Secréditos requiere de la proyección de la inversión necesaria para el desarrollo de cada una de sus actividades en el tiempo programado. Se estiman los valores sobre el costo del mercado para las consultorías y el apoyo del servicio técnico en cada una de las áreas necesarias para la ejecución y el desarrollo de cada uno de los planes estratégicos, tal y como, se discrimina en la tabla 19 generando un presupuesto requerido de \$ 40.900.000

Tabla 18: Proyección Presupuestal del Modelo de Dirección Estratégica para el Fondo de Empleados Secréditos

| Foco | Actividades | Días | Detalle | Valor |
|--|---|--------------|--|----------------------|
| APROBARCIÓN PARA IMPLEMENTACIÓN | 1. Socialización | 25 | Procesos de consultoría y mentoring inicial | \$ 1.500.000 |
| | Total Días | 25 | Total | \$ 1.500.000 |
| ALINEACIÓN CULTURA Y ESTRUCTURA | 2. Revisión análisis contexto de la organización | 10 | Revisión del SGC, contexto de la organización y filosofía empresarial. | \$ 2.100.000 |
| | 3. Actualización Filosofía empresarial | 15 | | |
| | 4. Evaluación de impacto: | 20 | Elaboración del Instrumento para la evaluación | \$ 1.000.000 |
| | 5. Programa de Transformación cultural | 30 | Elaboración de 3 planes con sus respectivos manuales | \$ 4.500.000 |
| | Total Días | 75 | Total | \$ 7.600.000 |
| DISÑO SISTEMAS ESTRATÉGICOS | 6. Diseño sistema de Gestión | 60 | Estudio técnico del sistema | \$ 3.000.000 |
| | | | Desarrollo de Manuales (Gestión del conocimiento y riesgos) | \$ 2.000.000 |
| | Total Días | 60 | Total | \$ 5.000.000 |
| PROCESOS TRANSVERSALES | 7. Programa de restructuración del portafolio de servicios | 10 | Revisión y ajuste de portafolios, tableros de control y manuales de procesos y procedimientos. | \$ 4.800.000 |
| | 8. Diseño tableros de control | 10 | | |
| | 9. Actualización de procesos y procedimientos estratégicos | 10 | | |
| | 10. Plan de marketing | 10 | Elaboraciones de Planes de Marketing, manejo de personal, evaluación de desempeño y Plan de Divulgación. | \$ 6.300.000 |
| | 11. Plan de selección y retención del personal | 10 | | |
| | 12. Plan de evaluación de desempeño | 10 | | |
| | 13. Plan de divulgación | 10 | | |
| Total Días | 70 | Total | \$11.100.000 | |
| PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO | 14. Programa de restructuración de procesos | 30 | Elaboraciones de planes de Implementación para actualización de funciones, procesos y procedimientos. | \$ 3.500.000 |
| | | | Puesta en marcha del plan de capacitaciones. | \$ 7.500.000 |
| | 15. Diseño tableros de control | 10 | Elaboración del tablero de control | \$ 1.500.000 |
| | 16. Plan de divulgación | 10 | Divulgación y comunicación | \$ 3.200.000 |
| | Total Días | 50 | Total | \$15.700.000 |
| Total Proyecto | | | | \$ 40.900.000 |

Fuente: Elaboración propia

10. Recomendaciones y conclusiones

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto y las conclusiones de cierre del trabajo.

10.1 Conclusiones

A través del modelo de direccionamiento estratégico sugerido al Fondo de Empleados Secréditos, se brinda las herramientas para que la empresa se actualice y permanezca vigente en el mercado de la economía solidaria. La implementación del mismo le permitirá crear oportunidades para el futuro, mejorando sus ingresos invirtiendo las tendencias financieras evidenciadas en sus indicadores de cartera, generando mayor claridad de visión a la empresa priorizando sus estrategias teniendo en cuenta el entorno. A la vez, le permitirá fortalecer su equipo humano, al entender cada uno de sus miembros su participación en el logro de los objetivos del Fondo, aumentando la creatividad, motivación y desempeño de los mismos.

Como empresa del Sector Solidario, la entidad Fondo de Empleados Secreditos propende por el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de todos sus Asociados, por este motivo, la propuesta del Modelo de Direccionamiento Estratégico para la organización, esta desarrollada bajo los preceptos del crecimiento organizacional y gestión de cambio, donde todas su partes interesadas se encuentran comprometidas en la consecución de los objetivos planteados, teniendo en cuenta que cada uno de los procesos que se derivan de sus unidades funcionales son parte integral de la estructura del modelo y que del fortalecimiento de estas, depende el éxito del modelo y la consolidación de la entidad dentro del sector.

Frente al objetivo específico relacionado al conocimiento de la situación actual de la compañía, el diagnóstico organizacional al Fondo de Empleados Secréditos permitió evidenciar frente a su contexto interno importantes fortalezas de relacionadas con su manejo ético de los negocios, y adaptación del cambio, los cuales serán base para el proceso de direccionamiento estratégico a implementar. A la vez permitió vislumbrar debilidades importantes a trabajar en su proceso core del negocio como es la cartera, así mismo, en dimensiones tales como liderazgo, análisis de recursos y actores estratégicos,

y gestión del conocimiento. En cuanto, al análisis del contexto externo, el Fondo debe revisar más continuamente su entorno para aprovechar las fortalezas y visualizar amenazas, se pudo identificar que puede aprovechar mejor las oportunidades existentes, en donde el apoyo del gobierno juega un papel importante y a la vez, combatir las amenazas externas producto de una economía en recesión principalmente, lo cual impacta directamente en los ingresos de la población activa aboralmente en Colombia, y por ende de la empresa.

En cuanto al segundo objetivo específico, el modelo de direccionamiento estratégico propuesto para el Fondo de Empleados Secréditos reúne los aportes de varios autores, de tal manera que se realice un ejercicio completo, atravesando en una primera etapa el diseño de la estrategia, en donde el análisis del entorno y de la filosofía empresarial son insumos para la definición de la estrategia. En esta etapa de planeación se revisan varias herramientas tales como la matriz DOFA y la matriz IE, a fin de afinar la estrategia. Adicionalmente se integran elementos importantes como lo son, los procesos, los actores, los recursos y los riesgos para la generación del mapa de procesos en la etapa de implementación de la estrategia, los cuales se integran con las distintas perspectivas de la empresa (Financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje y crecimiento). Por último, se sugiere realizar seguimiento y control a los objetivos estratégicos con la construcción de Balanced Score Card.

Con la implementación, seguimiento y control a las estrategias y programas propuestos, se busca revitalizar el portafolio de servicios generando mejor satisfacción a sus asociados, lo que conllevaría a una mayor participación en el mercado, mejorando a la vez los ingresos del Fondo. Por otra parte, se busca ajustar los procesos hacia el cumplimiento de los objetivos, y a la par encaminar los procesos propios de gestión humana como plataforma de la organización alineada a la estrategia. Con lo anterior, la empresa se actualiza y posiciona en el mercado del sector solidario y de intermediación financiera. Para llegar a tal fin, el plan de implementación permite monitorear cada uno de los programas propuestos por objetivo estratégico dentro de cada perspectiva y facilita la toma de decisiones. Este plan incorpora los indicadores, umbral de medición y evidencias de cumplimiento, así como el cronograma de implementación.

Los resultados del proyecto se presentan como fundamento y estructura para la formulación de estrategias al interior del Fondo de Empleados Secréditos, encaminados

a dar respuesta a los desafíos del sector en el sector de la economía solidaria. La construcción del modelo sugerido permite aportar una serie de elementos que impactan la planeación estratégica de las compañías y cubre de manera transversal distintos ámbitos y áreas de las organizaciones. Así mismo, el diseño del modelo está estructurado de tal manera que pueda utilizarse a través del tiempo.

10.1 Recomendaciones

Se recomienda al Fondo de Empleados Secréditos actualizar su filosofía empresarial, esto es, su visión, misión, valores corporativos y políticas base, a fin de que la empresa permanezca vigente en el mercado de la economía solidaria. Respecto a su misión se sugiere avanzar en la conexión con sus asociados incorporando las familias de estos, enfatizando sus beneficios clave; en cuanto a la visión, se recomienda incorporar elementos de sostenibilidad y competencia. En cuanto a los valores estratégicos, insertar confianza y creatividad, importantes para atraer y mantener asociados. Respecto a las políticas clave, incluir política de sostenibilidad.

Al revisar los sistemas, procesos estratégicos, misionales y de apoyo de la compañía, así como el resultado del diagnóstico organizacional, se sugiere cambios para fortalecer el proceso de direccionamiento estratégico y la generación de valor de la compañía. De tal manera, se recomienda el desarrollo de los siguientes tres sistemas estratégicos clave en el apoyo a la alta dirección: 1.) Sistema Integrado de Gestión de Riesgos. 2.) Sistema de Gestión de Continuidad de Negocios. 3.) Sistema de Gestión de Conocimiento. La tecnología debe ser un aspecto sombrilla alrededor de todo el mapa de procesos de la compañía. En relación con los procesos estratégicos se propone crear el área de planeación y en relación con los procesos de apoyo, instaurar el área de Gestión Humana y de Control Interno.

Se sugiere al Fondo concebir posiciones estratégicas relacionadas a “conservar y mantener”, empleando estrategias de penetración del mercado y desarrollo de producto. Por tal motivo, se recomiendan iniciativas enfocadas a la mejora de la calidad y desarrollo del portafolio de servicios, y en incrementar la participación de mercado de tal portafolio, a través el marketing de los servicios prestados. Adicionalmente, se

recomienda estar atentos a las oportunidades del ambiente externo y generar estrategias que las aprovechen, tales como las aperturas de nuevas líneas de crédito aprovechando la oportunidad del entorno donde se incluye a los Fondos de empleados como operadores de financiación.

Para la futura implementación, se considera importante apalancarse en la tecnología y en los sistemas de información para evidenciar las condiciones de los asociados y potenciales asociados, así mismo, para generar proyecciones de consumo y evaluación de impacto de los beneficios generados por el Fondo a los asociados. Por otro lado, es importante, paralelamente a todo el proceso de direccionamiento estratégico afianzar los procesos de gestión humana, de tal manera que soporte la transformación organizacional que genera tal direccionamiento estratégico, por lo que la alienación de la cultura, la comunicación asertiva, la estructura organizacional, el liderazgo y compromiso, los procesos de formación, selección, evaluación de desempeño, y bienestar se recomienda sean estudiados a profundidad por la organización en la implementación de la estrategias.

Como factores claves de éxito en la implementación del modelo de direccionamiento estratégico, a tener en cuenta se incluye la obtención de recursos, la creación de a la ventaja competitiva, la conectividad y penetrabilidad de la estrategia en la cultura organizacional, y el compromiso de la dirección y Junta Directiva. Se enfatiza al Fondo, la necesidad de revisar y actualizar el mapa de riesgos frente a los cambios a generarse, a fin de evaluar correctamente el riesgo y generar controles y planes de acción que mitigan los mismos.

11. Referencias

- Acosta, C., y Terán, M. (2017). *Administración Estratégica*. Sangolquí, Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Administradora Colombiana de Pensiones Colpensiones. (16 de junio de 2020). Resolución Número 010 De 2020. *Por la cual se define el procedimiento y condiciones para la asignación y/o renovación de Código Interno de Descuento a las entidades operadoras de libranza y entidades de solo afiliación, así como también se derogan las Resoluciones No. 0345 del 2016; No. 013, 032 de 2017; No.136, 141, 145 de 2018; No. 008 de 2019 y se dictan otras disposiciones*. Recuperado de <https://www.confecoopantioquia.coop/Ckeditor/UserFiles/File/articulos/resolucion-010-de-2020-libranzas-vf-firmado-copensiones.pdf>
- Amo, F. (2020). *El Cuadro de Mando Integral*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Asociación Nacional de Fondo de Empleados. ANALFE. (2020). *Informe Anual de Gestión 2020*. Recuperado de <https://www.analfe.org.co/upload/INFORME%20DE%20GESTI%c3%93N%202020%20-%20VERSION%20FINAL.pdf>
- Asociación Nacional de Fondo de Empleados. ANALFE. (Agosto de 2021). *Gran Lanzamiento XX Congreso Nacional de Fondos de Empleados*. [Archivo de video] Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=iA_y8N-CMEM
- Babé, L., Cuesta, J., Gomis, I., Hernández, M., Macarrón, E., Maetín, J. y Navarro, J. (2016). *Gestión sostenible de las organizaciones: Modelo de responsabilidad*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Banco de la República. (17 de 08 de 2021). *Tasa Representativa del Mercado (TRM - Peso por dólar)*. Recuperado de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>
- Banco Mundial. (Junio de 2021). *Perspectivas Económicas Mundiales*. Recuperado de: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/35647/9781464816659.pdf>

- Bernal, C., Aguilera, C., Henao, M., y Frost, J. (2016). Gestión del conocimiento y actividad empresarial en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales RCS* 1(12), 126-138. Recuperado el 21 de abril de 2021, de Sistema de Información Científica Redalyc.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4326>.
- Blanco, E. (Marzo de 2014). *Estrategia: conceptos y vínculos*. Debates IESA XIX (1), 37
- Bolsa de Valores de Colombia. (13 de Agosto de 2021). *Recuperado de base de datos del Comportamiento del índice COLCAP*.
https://www.bvc.com.co/pps/tibco/portalbvc/Home/Mercados/enlinea/indicesbursatiles?com.tibco.ps.pagesvc.renderParams.sub45d083c1_14321f5c9c5_-78350a0a600b=codIndice%253DICAP%2526fecha%253D20171103%2526tipoContenido%253Dgeneralidades%2526action%253Dconteni
- Cardozo, H. (2018). *Análisis financiero del sector solidario: interpretación de estados financieros, análisis de gestión, riesgos y fraudes*. Bogotá, Colombia. Ecoe Ediciones.
- Castellanos, J. y Cruz, M. (2014). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. *Journal of Advanced Study of Leadership / Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1, 28-51.
- Castillo, A. (Mayo de 2020a). *Informe trimestral. Sectores económicos e impacto Cooperativas de Ahorro y Crédito*. Recuperado el 12 de junio de 2021 de bases de informes de la Superintendencia de Economía Solidaria.
- Castillo, A. (2020b). *Cooperativas de Ahorro y Crédito. Análisis Sectorial a 30 de septiembre de 2020*. Recuperado de:
http://supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/data/analisis_sectorial_cooperativas_ahorro_y_credito_noviembre_2020.pdf
- Castillo, A. (2021). *Panorama Macroeconómico Mundial y Nacional*. Abril de 2021. Recuperado de:

http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/data/panorama_macroeconomico_abril_2021_0.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *Informe Macroeconomico BP2020*. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46501/11/BP2020_Colombia_es.pdf

Comunicado Analfe. (2019). PND: Fondos de Empleados logran inclusión en Política Pública. (06 de 05 de 2019). *Asociación Nacional de Fondo de Empleados Analfe*. Recuperado de: <https://analfe.org.co/page/noticias/detalle?id=207>

Congreso de Colombia. (07 de diciembre de 1931). Sobre Sociedades Cooperativas. [Ley 134 de 1931]. Recuperado de <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1807194>

Congreso de Colombia. (24 de febrero de 1981). Por la cual se transforma la Superintendencia Nacional de Cooperativas en Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas, se fijan sus objetivos, estructura y funciones, se provee a su dotación presupuestal y se dictan otras disposiciones. [Ley 24 de 1981]. Recuperado de <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1580532>

Congreso de Colombia. (23 de diciembre de 1988). Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa. [Ley 079 de 1988]. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=9211>

Congreso de Colombia. (04 de agosto de 1998). Marco conceptual que regula la economía solidaria. [Ley 454 de 1998]. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3433>

Congreso de Colombia. (27 de abril de 2012). Marco general para la libranza o descuento directo. [Ley 1527 de 2012]. Recuperado de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=47213>

Congreso de Colombia. (17 de octubre de 2012). Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. [Ley 1581 de 2012]. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

Congreso de Colombia. (14 de enero de 2021). Por medio de la cual se dictan disposiciones en materia de vivienda y hábitat. [Ley 2079 de 2021]. Recuperado de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=160946>

Congreso de Colombia. (12 de mayo de 2021). Por la cual se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones. [Ley 2088 de 2021]. Recuperado de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=162970>

Constitución Política de Colombia. [Const.]. (1991). Artículo 38. [Título II]. 2da Ed. Legis

Constitución Política de Colombia. [Const.]. (1991). Artículo 39. [Título II]. 2da Ed. Legis

Cuatrecasas, L. (2011). *El producto. Análisis de valor: Organización de la producción y dirección de operaciones*. Madrid, España.: Diaz de Santos.

Cuestas, A. (2010). *Gestion del talento humano y del conocimiento*. Bogotá, Colombia: Ecoediciones.

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

De Castro, A. (2015). *Manual Practico de la comunicacion organizacional. Barranquilla, Colombia*: Editorial Universidad del Norte

Delgado, S. y Ena, B. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid, España: Paraninfo.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística- DANE. (2018). Informe Resultados Censo Nacional de población y vivienda Colombia. Recuperado de:

<https://www.dane.gov.co/files/censo2018/infografias/info-CNPC-2018total-nal-colombia.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística- DANE. (2019). *Boletín Técnico Fuerza laboral y educación. Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)*. Recuperado de

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/educacion/Bol_edu_2019.pdf

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística- DANE. (Agosto de 2021). *Mercado laboral Agosto. Gran Encuesta Integrada de Hogares*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/ses/Indicadores_Relevantes.pdf
- Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN. (2020). *Entidades Sin Ánimo de Lucro y del Sector Solidario*. Recuperado de <https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/ESAL/Paginas/default.aspx>
- Departamento Nacional de Planeación. DNP. (15 de Noviembre de 1995). Documento CONPES-2823-DANCOOP-DNP: UDS. Política De Modernización Y Desarrollo Del Sector De Economía Solidaria. Recuperado de <https://base.socioeco.org/docs/2823.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. DNP. (2018). Plan Nacional De Desarrollo 2018-2022. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Resumen-PND2018-2022-final.pdf>
- El teletrabajo, la opción que cuida al planeta. (s.f.). *Ministerio del Trabajo*. Recuperado de <https://teletrabajo.gov.co/622/w3-article-48130.html>
- Escorra, L. (1988). Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces. *Revista De Psicología*, 6(1-2), 103-111. Recuperado de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/4555>
- Fondo de Empleados Secréditos. (2018). *Manual de la Calidad*.
- Fondo de Empleados Secréditos. (2020). *Informe de Gestión 2020*.
- Fondo de Empleados Secréditos. (2021). *Planeación Estratégica*. Recuperado el 03 de marzo de 2021 de: <https://drive.google.com/file/d/1jV6ZXcCcNTERytQOptUMwYjDWDF1DMKt/view>
- Hernandez, R y Coello, S. (2011). *El proceso de investigación científica*. La Habana, Cuba: Editorial Universitaria del Ministerio de Educación Superior
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6443>

- International Energy Agency-IEA. (2021). *Oil Market Report-June 2021*. Recuperado de <https://www.iea.org/reports/oil-market-report-june-2021>
- Jimenez, M. (2006). Modelo de Competitividad Empresarial. *Umbral Científico*, (9):115-125. Recuperado el 23 de abril de 2021, de Sistema de Información Científica Redalyc.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona, España: Gestiones 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos. Como convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Luna, A. (2015). *Administración estratégica*. México D.F, México: Grupo Editorial Patria.
- Maika, L y Wachira, K. (2020). Effects of organizational culture on strategy implementation in water boards in Kenya. *International Journal of Research In Business and Social Science*, 9(4), 15-28. doi:<https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i4.697>
- Martinez, D y Milla A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos
- Martinez, J. (2017). Economía Solidaria En Colombia, Antecedentes Y Perspectivas En El Posconflicto. Revesco. *Revista de Estudios Cooperativos*. 123,174-197. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36750475007>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2017). *Congreso Nacional de Innovación y Tecnología para el Sector de la Economía Solidaria*. Bogotá, Colombia. http://supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/imce/congreso_nacional_de_innovacion_y_tecnologia1.pdf
- Montalván, J., Alburquerque, P., Medina, J., Alexander, M. (2019). Extending PESTEL technique to neutrosophic environment for decisions making in business management. *Neutrosophic Sets and Systems*, 1, 27. Recuperado de: https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1377&context=nss_journal

- Montoya, A. (2005). Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas. *Escuela de administración de negocios*, (53) 84-93. Recuperado de: <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/324>
- Morales, A. y Morales, J. (2014). *Crédito y Cobranza*. Recuperado de: <https://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074383652.pdf>
- Muñoz, O. (2020). Dinámica de la oferta laboral en Colombia a partir del análisis de las tablas de vida activa 2008-2019. *Ministerio de Trabajo*. Bogotá: Ministerio de trabajo.
- Narvaez, M., Fernandez, G., y Senior, A. (2008). El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: Una propuesta estratégica. *Universidad del Zulia*. Opción, 54 (24), 74-92. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31011437006>
- Olcese A., Rodríguez, M. y Alfaro, J. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana
- Pérez, J. (2005). Las organizaciones: una red de relaciones. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*.16.2-7. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194220418009>
- Presidencia de la República de Colombia. (30 de Marzo de 1989). Decreto Ley 624 de 1989. Estatuto Tributario. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3365>
- Presidencia de la República de Colombia. (07 de Julio de 1989). Decreto 1481 de 1989. Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes interno de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los fondos de empleados. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3365>
- Presidencia de la República de Colombia. (04 de Noviembre de 1999). Decreto 2159 de 1999. Niveles de supervisión a que están sometidas las entidades bajo la inspección, control y vigilancia de la Superintendencia de Economía Solidaria. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1410186>
- Presidencia de la República de Colombia. (27 de Junio de 2013). Decreto 1377 de 2013. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1581 de 2012. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1276081>

Presidencia de la República de Colombia. (23 de Diciembre de 2015). Decreto 2496 de 2015. Por medio del cual se modifica el Decreto 2420 de 2015 Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones.

<https://secretariageneral.gov.co/transparencia/marco-legal/normatividad/decreto-nacional-2496-2015#:~:text=Descripci%C3%B3n%3A,y%20se%20dictan%20otras%20disposiciones.>

Presidencia de la República de Colombia. (01 de Marzo de 2017). Decreto 344 de 2017. Por el cual se adiciona el Título 5 a la Parte 11 del Libro 2 del Decreto 1068 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público, relacionado con normas aplicables a los Fondos de Empleados para la prestación de servicios de ahorro y crédito.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=79774>

Presidencia de la República de Colombia. (05 de Junio de 2018). Decreto 962 de 2018. Por el cual se adiciona el Título 11 a la Parte 11 del Libro 2 del Decreto 1068 de 2015. Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público, relacionado con normas de buen gobierno aplicables a organizaciones de economía solidaria que prestan servicios de ahorro y crédito, y se dictan otras disposiciones.

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20962%20DEL%2005%20DE%20JUNIO%20DE%202018.pdf>

Presidencia de la República de Colombia. (08 de octubre de 2020). Decreto 1340 de 2020. Por el cual se crea y regula la Comisión Intersectorial del Sector de la Economía Solidaria.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=143128>

Ramos, A., y Chiappe, C. (2020). El concepto de estrategia y la Nueva Ethnohistoria. *Estudios Atacameños*, 65, 125-141. doi:<https://doi.org/10.22199/issn.0718-1043-2020-0022>

Rodriguez D., Yanquen, E., y Botero, O. (Diciembre de 2020). Reporte de la Situación de Crédito en Colombia. *Banco de la Republica*. Recuperado de:

<https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/item/31601335-1b45-4ea9-9297-1f73a4229894/RSSC%20-%20Publicacion.pdf?sequence=1>

Romero, V. (2015). Implementacion de Modelo para Pronosticar Variables en Cooperativas: Caso de Cobelen con Cartera de Creditos. (Tesis de maestría). Recuperada de

https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7703/VictorHugo_RomeroCorrea_2015.pdf?sequence=2

Rubio, L y Baz, V. (2015). *El Poder de la Competitividad*. Mexico D.F, México: Fondo de Cultura Económica.

Salgueiro, A. (2015). *Indicadores de Gestion y Cuadro de Mando*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos.

Soylu, T., Cuellar, A., Goldberg, D. y Kuzel, A. (2020). Readiness and Implementation of Quality Improvement Strategies Among Small- and Medium-Sized Primary Care Practices: an Observational Stud. *Journal of General Internal Medicine*. 35, 2882–2888. doi:. <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.1007/s11606-020-05978-w>

Superintendencia de la Economía Solidaria. (28 de agosto de 2008). Circular básica contable y Financiera No. 004 de 2008 . Recuperado de:
<http://www.supersolidaria.gov.co/es/normativa/circular-basica-contable-y-financiera>

Superintendencia de Economía Solidaria. (Julio de 2018a). 17 Congreso Nacional de Fondos de Empleados. Bogotá, Colombia. Recuperado de:
http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/entidades/presentacion_fondos_de_empleados_analfe_julio_2018.pdf

Superintendencia de la Economía Solidaria. (Julio de 2018b). Circular externa No. 13 de 2018 . Recuperado de:
http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/normativa/circular_externa_013_5.pdf

Superintendencia de la Economía Solidaria. (19 de diciembre de 2018c). Concepto Unificado Viabilidad Jurídica Para Aplicar Ley De Libranzas A Los Fondos De Empleados: Recuperado de:
http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/conceptos_juridicos_y_contables/20181100340001.pdf

Superintendencia de la Economía Solidaria. (28 de Noviembre de 2020a). Hacia una Sociedad Incluyente y Solidaria [Mensaje en un foro]. Recuperado de

http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/entidades/dr._hector_ruiz_foro_solidario.pdf

Superintendencia de la Economía Solidaria. (2020b). *Entidades vigiladas que reportan información 2020*. De la base de datos de la Superintendencia de la Economía Solidaria. <http://www.supersolidaria.gov.co/es/content/entidades-vigiladas-que-reportan-informacion-2020>

Superintendencia de la Economía Solidaria. (28 de enero de 2021). Circular básica jurídica 20 de 2020. Recuperado de:

http://supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/circular_basica_juridica_2021_0.pdf

Torres, Z. (2015). *Administración estratégica*. Ciudad de México, México: Patria

Universidad ICESI (10 de Febrero de 2009). Competitividad de la Empresas: Mensaje en un blog]. Recuperado de :

<https://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2009/02/10/competitividad-en-las-empresas/>

Walsh, J. (2019). Value proposition. *Salem Press Encyclopedia*. Recuperado de Research Starters, EBSCOhost

Vela, S. y Caro, A. (2015). *Herramientas financieras para la evaluación del riesgo crediticio*. Recuperado de:

<http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/478/herramientas%20financieras.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Wheelen, T. y Hunger, J. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación

Wolczek, P. (2019). Solutions Supporting the Strategy Implementation - Model Proposa. *Management Sciences*, 24 (2), 49–59. doi:<https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.15611/ms.2019.2.06>

12. Anexos

A. Autorización del Fondo para difundir información

Bogotá 21 de mayo de 2021

Señores,
Comité de Trabajos de Grado
Universidad EAN
Ciudad

Respetados señores,

Por medio de la presente nos permitimos autorizar a Señora LILIANA PAOLA ORJUELA CORTES identificada con cedula de ciudadanía número 52.958.686 y el Señor ANDRES AUGUSTO VARGAS CORREA identificado con cedula de ciudadanía 79.973.688, estudiantes del programa de maestría en ADMINISTRACION DE EMPRESAS MBA de la Universidad EAN, para que realicen en nuestra organización FONDO DE EMPLEADOS SECREDITOS, su trabajo de grado titulado: MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL FONDO DE EMPLEADOS SECREDITOS, bajo la modalidad de trabajo dirigido.

Como empresa nos comprometemos a brindar la información requerida para adelantar este proyecto académico, así mismo, autorizamos que el documento resultado de este trabajo sea publicado en el repositorio documental Minerva de la Universidad EAN.

A continuación, relacionamos los datos de la persona que será el contacto designado por la empresa.

ERNESTO ROCHA MELO
Gerente General – Representante Legal
Celular: 316 3397806
gerencia.fondo@secreditos.org.co

Cordialmente,



ERNESTO ROCHA MELO
Gerente General – Representante Legal
gerencia.fondo@secreditos.org.co

B. Anexo Instrumento para la medición de Secréditos

Esta encuesta es para uso único y exclusivo de los investigadores de la Universidad EAN y tiene como propósito establecer un análisis situacional de la condición actual del FONDO DE EMPLEADOS SECRÉDITOS y permita detectar oportunidades de mejora. La información aquí contenida es estrictamente con fines investigativos, se garantiza la confidencialidad de las fuentes. Muchas gracias por participar.

| | |
|---|------------|
| Nombre de la Empresa: | |
| Dirección: | |
| NIT: | Sitio Web: |
| Actividad principal de la empresa: | |
| Nombre del entrevistado: | |
| Cargo que ocupa: | |
| Teléfono: | e-mail: |
| Tipo de empresa es: () SAS. () Sociedad limitada. () Unipersonal. () Sociedad Anónima. () Sociedad colectiva. | |
| El tiempo de constitución de la empresa es: () De 1 a 6 meses. () De 6 a 12 meses. () De 1 a 3 años. () De 3 a 5 años () De 5 a 10 años. () De 10 a 15 años. () De 15 a 20 años. () Mayor a 20 años. | |
| El número de empleados de la empresa es: () Entre 10 y 49. () Entre 50 y 199. () Mayor igual a 200 | |

Califique los siguientes aspectos según la escala propuesta: [1] totalmente en desacuerdo [2] en desacuerdo, [3] ni de acuerdo, ni en desacuerdo, [4] de acuerdo, [5] totalmente de acuerdo.

1. Frente al análisis del ambiente externo, cómo percibe afecta a la compañía en los siguientes aspectos:

| NUM | CATEGORÍA | CATEGORÍA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------|------------------|--|---|---|---|---|---|
| 1.1. | Económica | ¿El Fondo de Empleados Secréditos es afectado por los ciclos económicos de sus empresas afiliadas? | | | | | |
| 1.2. | Económica | ¿Las diferentes externalidades económicas generan efectos en la economía de los asociados afectando al fondo de empleados? | | | | | |
| 1.3. | Política y legal | ¿La reglamentación colombiana impacta en desarrollo de la actividad de Secréditos? | | | | | |
| 1.4. | Política y legal | ¿La normatividad colombiana frente al sector solidario es un componente competitivo para los fondos de Empleados? | | | | | |

| | | | | | | | |
|------|-------------------|---|--|--|--|--|--|
| 1.5 | Tecnológica | ¿El entorno tecnológico permite Secréditos ser más competitivo? | | | | | |
| 1.6 | Tecnológica | ¿Secréditos se ha actualizado tecnológicamente, frente a otro tipo de organizaciones de la competencia? | | | | | |
| 1.7 | Social | ¿Los trabajadores colombianos se ven beneficiados por los modelos económicos del fondo de empleados? | | | | | |
| 1.8 | Social | ¿Los beneficios entregados por Secréditos están acorde con las necesidades de los colombianos? | | | | | |
| 1.9 | Marco Competitivo | ¿Considera que los servicios ofrecidos por Secréditos satisfacen las necesidades de los asociados? | | | | | |
| 1.10 | Marco Competitivo | ¿La empresa está preparada para ofrecer nuevos servicios? | | | | | |

2. En cuanto a sostenibilidad y responsabilidad social corporativa cuál es su nivel de conformidad respecto a los siguientes enunciados:

| NUM | CATEGORÍA | CATEGORÍA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------|---|---|---|---|---|---|---|
| 2.1. | Ética de negocios | ¿Existe un código de conducta y de buen gobierno en Secréditos que dirija su actuar? | | | | | |
| 2.2. | Ética de negocios | ¿Secréditos enmarca toda su dirección, y operación en un ambiente ético de negocios? | | | | | |
| 2.3 | Responsabilidad Social y sostenibilidad ambiental | ¿La sostenibilidad está incluida en la dirección estratégica de la empresa? | | | | | |
| 2.4 | Responsabilidad Social y sostenibilidad ambiental | ¿Se revisa el impacto social de todas las partes de interés de Secréditos? | | | | | |
| 2.5 | Responsabilidad Social y sostenibilidad ambiental | ¿Secréditos tiene en cuenta la contribución con el medio ambiente en su direccionamiento? | | | | | |

3. Respecto a la cultura organizacional de la compañía, cuál es su nivel de percepción frente a los siguientes aspectos.

| NUM | CATEGORÍA | CATEGORÍA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------|-----------|--|---|---|---|---|---|
| 3.1. | Misión | ¿Tiene conocimiento de los referentes estratégicos (misión, visión, valores, objetivos, etc.) de Secréditos? | | | | | |
| 3.2. | Misión | ¿La misión está de acuerdo con la filosofía de Secréditos? | | | | | |
| 3.3. | Misión | ¿Los asociados se sienten inspirados por la misión de Secréditos? | | | | | |
| 3.4. | Visión | ¿La visión de Secréditos es alcanzable con su forma de operar? | | | | | |

| | | | | | | | |
|------|-----------|---|--|--|--|--|--|
| 3.5 | Visión | ¿La visión cubre todas las partes interesadas de Secréditos? | | | | | |
| 3.6 | Visión | ¿Se siente motivado y comprometido con el logro de la misión y visión de Secréditos? | | | | | |
| 3.7 | Objetivos | ¿Los objetivos de Secréditos están planteados de acorde a su realidad económica? | | | | | |
| 3.8 | Objetivos | ¿Los objetivos son flexibles de acuerdo con los ciclos de cambio? | | | | | |
| 3.9 | Objetivos | ¿Los objetivos de cada área convergen a los objetivos generales de la Organización? | | | | | |
| 3.10 | Políticas | ¿Conoce la normativa interna que rige a Secréditos: ¿Políticas, lineamientos, procedimientos? | | | | | |
| 3.11 | Valores | ¿Los valores corporativos son transmitidos desde la organización hacia los grupos de interés? | | | | | |

4. Frente a la Integración Estratégica y cultural, cuál es su nivel de conformidad respecto a los siguientes aspectos:

| NUM | CATEGORÍA | CATEGORÍA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------|-------------------|---|---|---|---|---|---|
| 4.1. | Estrategia | ¿Las estrategias de SECRÉDITOS se revisan frecuentemente en relación con los objetivos? | | | | | |
| 4.2. | Estrategia | ¿Existen matrices de análisis y mitigación de riesgos actualizados? | | | | | |
| 4.3. | Estrategia | ¿Los servicios de SECRÉDITOS tienen diferenciales frente a los de la competencia? | | | | | |
| 4.4. | Estrategia | ¿Secréditos realizan actividades para fidelizar a sus asociados? | | | | | |
| 4.5 | Estrategia | ¿El presupuesto asignado a la implementación de estrategias es el adecuado? | | | | | |
| 4.6 | Manejo del cambio | ¿Los trabajadores generan barreras y/o restricciones frente al cambio en la ejecución de actividades o desarrollo de sus funciones? | | | | | |

5. Respecto a la alineación de la estructura, y comunicación cuál es su percepción respecto a los siguientes aspectos:

| NUM | CATEGORÍA | CATEGORÍA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|---------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 5.1 | Estructura Organizacional | ¿La estructura organizacional de Secréditos permite la generación de resultados en la organización? | | | | | |
| 5.2 | Estructura Organizacional | ¿Los empleados que realizan el mismo tipo de tareas se encuentran al mismo nivel jerárquico? | | | | | |
| 5.3 | Estructura Organizacional | ¿Las áreas funcionales están organizadas de tal forma que se opere con eficiencia? | | | | | |

| | | | | | | | |
|-----|--------------|--|--|--|--|--|--|
| 5.4 | Comunicación | ¿La comunicación es clara, fluida y transparente desde la alta dirección a las áreas operativas y viceversa? | | | | | |
| 5.5 | Comunicación | ¿Son tenidas en cuenta sus ideas u opiniones para el mejoramiento de procesos? | | | | | |
| 5.6 | Comunicación | ¿Las estrategias son comunicadas a los diferentes niveles de la organización y grupos de interés? | | | | | |

6. Respecto al liderazgo y compromiso califique el nivel de aceptación de los siguientes aspectos:

| NUM | CATEGORÍA | CATEGORÍA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|--------------------------|--|---|---|---|---|---|
| 7.1 | Liderazgo | ¿El liderazgo ejercido por la Dirección lo motiva a ejercer mejor su trabajo y contribuir al equipo? | | | | | |
| 7.2 | Liderazgo | ¿Secréditos lo motiva a ejercer su cargo con liderazgo y autonomía responsable? | | | | | |
| 7.3 | Gestión del conocimiento | ¿Se créditos es una empresa que fomenta su desarrollo profesional? | | | | | |
| 7.4 | Gestión del conocimiento | ¿Su experticia es valorada en la empresa y se le permite compartir su conocimiento? | | | | | |

7. En cuanto al análisis de actores y recursos estratégicos en Secréditos califique el nivel de conformidad con los siguientes enunciados:

| NUM | CATEGORÍA | CATEGORÍA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|----------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 8.1 | Gestión del Talento Humano | ¿Secréditos crea ambientes propicios para el desempeño de los trabajadores? | | | | | |
| 8.2 | Gestión del Talento Humano | ¿Existen métodos para medir la calidad del trabajo realizado y recompensarlo? | | | | | |
| 8.3 | Gestión del Talento Humano | ¿Es suficiente el recurso humano en los distintos procesos de Secréditos? | | | | | |
| 8.4 | Gestión del Talento Humano | ¿Las funciones están correctamente desagregadas conforme a los procesos? | | | | | |
| 8.5 | Gestión del Talento Humano | ¿El personal se encuentra continuamente capacitado frente a la normativa vigente y al proceso, para el desarrollo de sus funciones? | | | | | |

8. En Innovación & Desarrollo, cuál es su nivel de percepción frente a los siguientes enunciados:

| NUM | CATEGORÍA | CATEGORÍA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|-------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 9.1 | Tecnología | ¿Las aplicaciones, procesos y actividades en Secréditos están integrados por medio de tecnología? | | | | | |
| 9.2 | Tecnología | ¿La tecnología ayudan a Secréditos a ser más eficaz y eficiente en su operación? | | | | | |
| 9.3 | Sistemas de Información | ¿El desempeño del sistema de información es acorde a las necesidades de la organización? | | | | | |

| | | | | | | | |
|-----|-------------------------|---|--|--|--|--|--|
| 9.4 | Sistemas de Información | ¿La información entregada por los sistemas ayuda en la toma de decisiones de la organización? | | | | | |
|-----|-------------------------|---|--|--|--|--|--|

9. En el proceso de cartera cuál es su nivel de percepción frente a los siguientes enunciados

| NUM | CATEGORÍA | CATEGORÍA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------|--------------------|---|---|---|---|---|---|
| 10.1 | Proceso de Cartera | ¿El sistema de información (ERP) es el adecuado para la gestión de la cartera? | | | | | |
| 10.2 | Proceso de Cartera | ¿La empresa cuenta con políticas claras y actualizadas para el otorgamiento de créditos? | | | | | |
| 10.3 | Proceso de Cartera | ¿El equipo de recaudo y colocación de cartera recibe entrenamiento para el desarrollo de sus funciones frente al entorno actual? | | | | | |
| 10.4 | Proceso de Cartera | ¿Se identifica claramente la estrategia implementada y los indicadores de cartera para alcanzar los objetivos de la organización? | | | | | |
| 10.5 | Proceso de Cartera | ¿Se identifica las competencias necesarias del recurso humano que se requieren en las áreas de otorgación de crédito y recaudo? | | | | | |
| 10.6 | Proceso de Cartera | ¿El proceso de medición de riesgos para otorgamiento de créditos es adecuado de tal forma que logra mitigarlos? | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

C. Validación del Instrumento de Medición Secréditos

Resultados validación V de Aiken

| Tipo de Variable | Promedio V de Aiken |
|---|---------------------|
| Afectación del entorno | 0,9225 |
| Sostenibilidad y RSC | 0,9350 |
| Cultura Organizacional | 0,9148 |
| Integración Estratégica | 0,9042 |
| Alineación de la estructura y comunicación | 0,9396 |
| Liderazgo y Compromiso | 0,9375 |
| Análisis de Actores y recursos estratégicos | 0,9425 |
| Sistemas de información y gestión tecnológica | 0,9188 |
| Proceso de cartera | 0,8938 |
| Promedio Total | 0,9232 |

Fuente: Elaboración propia a través del instrumento de validación V de Aiken

Cuestiones reformuladas

| N° | Variable | Pregunta Inicial | V de Aiken | Pregunta Corregida |
|----|-----------------------------------|---|------------|---|
| 1 | Afectación del Entorno | ¿Considera que los servicios ofrecidos son los ideales? | 0,775 | ¿Considera que los servicios ofrecidos por SECRÉDITOS satisfacen las necesidades de los asociados? |
| 2 | Cultura organizacional | ¿Se definen responsabilidades al momento de establecer las políticas en SECRÉDITOS? | 0,8 | ¿Conoce la normativa interna que rige a SECRÉDITOS (Políticas, lineamientos, procedimientos) y los responsables de su cumplimiento? |
| 3 | Cultura organizacional | ¿Los valores son transmitidos desde la organización hacia los grupos de interés? | 0,8 | ¿Los valores corporativos son transmitidos desde la organización hacia los grupos de interés? |
| 4 | Estrategia Productos y servicios | ¿Las estrategias de SECRÉDITOS se han actualizado con el tiempo? | 0,8 | ¿Las estrategias de SECRÉDITOS se revisan frecuentemente en relación con los objetivos? |
| 5 | Estrategia. Productos y servicios | ¿SECRÉDITOS realiza actividades para que lo prefieran de entre los fondos de empleados? | 0,8 | ¿Los servicios de SECRÉDITOS tienen diferenciales frente a los de la competencia? |
| 6 | Proceso de cartera | ¿El proceso de cartera ha debido actualizarse en los últimos 5 años? | 0,8 | ¿La empresa cuenta con políticas claras y actualizadas para el otorgamiento de créditos? |

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento de medición V de Aiken

D. Resultados de la encuesta acumulados

| Tipo de Variable | Subcategoría | Sumatoria puntuación de respuestas | | | | |
|--|---|------------------------------------|--------------------|--------------------------------------|-----------------|----------------------------|
| | | [1] totalme nte en desacue rdo | [2] en desacue rdo | [3] ni de acuerdo, ni en desacue rdo | [4] de acuer do | [5] totalme nte de acuerdo |
| Cartera | Proceso de cartera | 192 | 650 | 746 | 473 | 231 |
| Total Cartera | | 192 | 650 | 746 | 473 | 231 |
| Alineación de la estructura y comunicación | Comunicación | 145 | 135 | 265 | 283 | 318 |
| | Estructura Organizacional | 0 | 0 | 277 | 454 | 415 |
| Total Alineación de la estructura y comunicación | | 145 | 135 | 542 | 737 | 733 |
| Análisis de Actores y recursos estratégicos | Gestión del Talento Humano | 309 | 331 | 445 | 494 | 331 |
| Total Análisis de Actores y recursos estratégicos | | 309 | 331 | 445 | 494 | 331 |
| Cultura Organizacional | Misión | 68 | 97 | 327 | 315 | 339 |
| | Objetivos | 0 | 0 | 149 | 500 | 497 |
| | Valores | 0 | 0 | 121 | 137 | 124 |
| | Visión | 163 | 170 | 238 | 296 | 279 |
| | Políticas | 0 | 0 | 137 | 129 | 116 |
| Total Cultura Organizacional | | 231 | 267 | 972 | 1377 | 1355 |
| Afectación del Entorno | Económica | 1 | 0 | 126 | 342 | 295 |
| | Marco Competitivo | 0 | 133 | 265 | 229 | 137 |
| | Política y legal | 0 | 0 | 121 | 314 | 329 |
| | Social | 0 | 119 | 132 | 329 | 184 |
| | Tecnológica | 0 | 122 | 252 | 262 | 128 |
| Total Entorno | | 1 | 374 | 896 | 1476 | 1073 |
| integración Estratégica | Estrategia. Productos y servicios | 87 | 66 | 305 | 556 | 896 |
| | Manejo del cambio | 0 | 0 | 0 | 187 | 195 |
| Total integración Estratégica | | 87 | 66 | 305 | 743 | 1091 |
| Liderazgo y Compromiso | Gestión del conocimiento | 133 | 118 | 120 | 209 | 184 |
| | Liderazgo | 128 | 120 | 134 | 203 | 179 |
| Total Liderazgo y Compromiso | | 261 | 238 | 254 | 412 | 363 |
| Sistemas de información y gestión tecnológica | Sistemas de Información | 0 | 0 | 122 | 313 | 329 |
| | Tecnología | 0 | 124 | 240 | 283 | 117 |
| Total Sistemas de información y gestión tecnológica | | 0 | 124 | 362 | 596 | 446 |
| Sostenibilidad y RSC | Ética de negocios | 0 | 0 | 0 | 373 | 391 |
| | Responsabilidad Social y sostenibilidad ambiental | 272 | 280 | 264 | 153 | 177 |
| Total Sostenibilidad y RSC | | 272 | 280 | 264 | 526 | 568 |
| Total general | | 1498 | 2465 | 4786 | 6834 | 6191 |

Fuente: Elaboración propia