



**FORMULACION E IMPLEMENTACION DEL PROCESO DE PLANEACION  
ESTRATEGICA PARA EL FONDO DE EMPLEADOS DE MOTOVALLE**

**YASMIN LORENA MELO MELO**



**UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONOMICAS Y CONTABLES  
CONTADURIA PÚBLICA  
PRÁCTICA EMPRESARIAL  
Santiago de Cali, septiembre 2016**

## Contenido

<b>1. TITULO DEL PROYECTO .....</b>	<b>4</b>
<b>2. RESUMEN DEL PROYECTO .....</b>	<b>4</b>
<b>3. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION.....</b>	<b>5</b>
<b>3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>5</b>
<b>3.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....</b>	<b>5</b>
<b>3.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA .....</b>	<b>5</b>
<b>4. OBJETIVOS.....</b>	<b>6</b>
<b>4.1 OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>6</b>
<b>4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....</b>	<b>6</b>
<b>5. JUSTIFICACION .....</b>	<b>6</b>
<b>6. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACION .....</b>	<b>8</b>
<b>6.1 MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
<b>6.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>7. METODOLOGIA PROPUESTA.....</b>	<b>11</b>
<b>7.1 TIPO DE ESTUDIO .....</b>	<b>11</b>
<b>7.2 METODO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>7.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>8. DESARROLLO PLAN ESTRATEGICO .....</b>	<b>12</b>
<b>9. IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS DE MATRIZ DOFA Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>14</b>
<b>9.1. ANÁLISIS EXTERNO: .....</b>	<b>14</b>
<b>9.2. ANÁLISIS INTERNO:.....</b>	<b>14</b>
<b>9.3. ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:.....</b>	<b>16</b>
<b>9.4. ESTRATEGIAS INTEGRALES.....</b>	<b>17</b>
<b>A. Estrategias FO: .....</b>	<b>17</b>
<b>B. Estrategias DO:.....</b>	<b>18</b>
<b>C. ESTRATEGIAS FA:.....</b>	<b>18</b>
<b>D. ESTRATEGIAS DA: .....</b>	<b>19</b>



Universidad Cooperativa  
de Colombia

<b>10.1.</b>	<b>RESEÑA HISTORIA FONDO DE EMPLEADOS DE MOTOVALLE “FEMOVA”</b>	
	20	
<b>10.2.</b>	<b>MISION.....</b>	<b>21</b>
<b>10.3.</b>	<b>VISION .....</b>	<b>21</b>
<b>11.</b>	<b>ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES: .....</b>	<b>21</b>
<b>11.1.</b>	<b>VALORES.....</b>	<b>22</b>
<b>13.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>25</b>



## 1. TITULO DEL PROYECTO

Formulación e implementación del proceso de Planeación Estratégica para el fondo de Empleados de Motovalle

## 2. RESUMEN DEL PROYECTO

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual, los tomadores de decisión en las organizaciones obtienen información, evalúan procesos y analizan la información tanto interna como externa, con el fin de evaluar la situación actual de la empresa, su nivel de competitividad y poder anticipar los diversos acontecimientos que puedan influir sobre la compañía (Serna, 2014).

Bajo este contexto, el Fondo de Empleados de Motovalle actualmente no cuenta con un proceso de planeación estratégica que le permita trazar, monitorear, evaluar y corregir las acciones tanto de sus empleados, como a nivel organizacional.

Ante la ausencia de elementos claves dentro de una organización, tales como el establecimiento claro de misión, visión, valores corporativos, el proceso de evaluación de la sostenibilidad y la rentabilidad del fondo de empleados se ve comprometida, ocasionando con ello una pérdida del bienestar de todos los afiliados vinculados actualmente, así como de los futuros asociados.

Con la propuesta desarrollada en el presente documento, se dio inicio a un proceso de re-ingeniería en las áreas administrativas, operativas y gerenciales que le permitirán al fondo de empleados garantizar una sostenibilidad tanto a mediano como a largo plazo.

**Palabras Clave:** Planeación Estratégica, Misión, Visión, Competitividad, Sostenibilidad, Organización

### **3. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION**

#### **3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente el Fondo de empleados de Motovalle presenta por la falta de procesos y estrategias de planeación, pérdidas de dinero, alta tasa de morosidad respecto a los créditos otorgados a asociados que hoy en día ya no se encuentran vinculados a Motovalle, poca y creciente confiabilidad por parte de los asociados, inclusive de los empleados que podrían asociarse.

Uno de los problemas críticos identificados, es la ausencia de una estrategia clara que le permita proyectarse en el tiempo, afectando así su sostenibilidad, y disminuyendo la calidad en el servicio tanto a los actuales asociados y a sus colaboradores.

Teniendo en cuenta lo anterior, el análisis desarrollado logró establecer aspectos como: misión y visión, objetivos estratégicos, estructura financiera y contable, estrategias de merchandising, elementos de planeación estratégica que le permitirá a la organización, contar con las herramientas más elementales para planear, monitorear, medir y evaluar su gestión, así como implementar las estrategias que le permitan tomar los correctivos que sean necesarios.

#### **3.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

El problema central objeto de análisis en el presente documento corresponde a:  
¿Qué importancia tiene para el Fondo de Empleados de Motovalle la formulación e implementación del proceso de planeación estratégica?

#### **3.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las características tanto internas como externas del fondo de empleados?

¿Qué estructura de planeación utiliza el fondo de empleados de Motovalle?

¿Son claras y precisas la misión y visión del fondo de empleados de Motovalle, si las posee?



¿Tiene claramente el fondo de empleados definidos sus objetivos, responsabilidades y derechos con sus colaboradores?

¿Existe un plan de acción de acuerdo a las estrategias macro definidas por el fondo?

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Formular e implementar un proceso de planeación estratégica que le permita al fondo de empleados de Motovalle definir su negocio, visión de largo plazo y las estrategias que le permitan garantizar sus sostenibilidad en el largo plazo.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar un diagnóstico estratégico que permita identificar tanto las debilidades y fortalezas, como las oportunidades y amenazas para el fondo de empleados de Motovalle.
- Establecer una visión y misión para el fondo de empleados de Motovalle, que se ajusten a la realidad y condiciones actuales del entorno.
- Definir e implementar la política institucional donde se establezcan los objetivos de la organización, así como un adelanto del manual de funciones, derechos y deberes de todos los miembros de la organización
- Elaborar un plan de acción al interior de la organización que permitan evaluar los avances futuros para cumplir la visión definida.

## **5. JUSTIFICACION**

Teniendo en cuenta las necesidades expuestas previamente, al realizar una evaluación de las condiciones actuales del fondo de empleados de Motovalle, se hizo necesario implementar en una primera etapa el proceso de planeación estratégica, en el cual se hizo necesario establecer aspectos claves como: visión, misión, objetivos organizacionales (corto, mediano y largo plazo), estructura



financiera, revisión de la actual estructura administrativa, establecimiento de indicadores, entre otros, los cuales le permitirán al fondo de empleados y a su junta directiva analizar, monitorear, medir y evaluar todos y cada una de las situaciones (tanto externas como internas) que afecten a la organización.

Un fondo de empleados, debe en primera instancia asegurar a sus beneficiarios – tanto actuales como potenciales – el bienestar o beneficios mínimos esperados al hacer parte de un fondo de empleados, en el marco de los términos legales vigentes de la ley colombiana.

El diagnóstico inicial elaborado al fondo de empleados, demostró que carecía en gran medida de una cultura organizacional clara, una organización carente de procesos de planeación, aspecto que no le permitía desarrollar e implementar procesos de monitoreo, evaluación y medición a cada uno de los procesos. Tomando como base dicho diagnóstico, se dio inicio a una serie de implementación de procesos y actividades que a mediano y largo plazo, le permitirán al fondo de empleados establecer una hoja de ruta estratégica para la organización que permita mejorar la calidad del servicio ofertado, así como su sostenibilidad en el tiempo.

Lo anterior implicó estructurar una nueva misión, replantear la visión que se encuentren acordes a las nuevas condiciones, así mismo re-evaluar tanto los objetivos como las actividades asociadas, permitiendo así ajustarlos a las nuevas condiciones y estándares necesarios que le permitirán dar cumplimiento a la misión y visión, establecer una estructura organizacional ajustada a los requerimientos del fondo, así como actualizar los procedimientos contables y financieros, buscando con ello una disminución en el mediano y largo plazo las pérdidas monetarias.

## 6. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACION

### 6.1 MARCO TEÓRICO

La palabra estrategia es fuertemente utilizada desde 1960 aproximadamente, momento en que las organizaciones ven la importancia de adaptarse frente a los cambios del entorno (Torres & Daza, 2013), adoptando con ello, “estrategias” para reducir el riesgo en sus compañías y potencializar las oportunidades que el entorno mostraba.

En esta misma línea, (Serna, 2014) haciendo referencia al precursor del pensamiento estratégico, Alfred Chandler, define la estrategia como *“La determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarias para alcanzar estas”* (p.56).

David (2003) plantea que el proceso de planeación estratégica se debe centrar en la integración de la gerencia, el área de marketing, el área de finanzas y contabilidad, producción, operaciones, sistemas y demás, para que de manera conjunta se pueda lograr el éxito de la organización y por ende el cumplimiento de los objetivos trazados.

La planeación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión, la misión y los valores de una empresa, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos.

De acuerdo a lo planteado por Serna (2014), la planeación estratégica es el proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo, y las estrategias para alcanzarla. Estas estrategias surgen de llevar a cabo un análisis DOFA, en donde la empresa debe identificar los aspectos, situaciones y variables tanto internas como externas que favorezcan o puedan afectar potencialmente el negocio.

Para llevar a cabo este proceso, la planeación estratégica se desarrolla en tres niveles: corporativa, funcional o táctica y operativa.





Por otro lado, Porter (1998) plantea la estrategia corporativa como: *“La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”*

Todo proceso de planeación estratégica debe desarrollarse por etapas, estas etapas van desde la elaboración de la misión y visión del negocio, hasta la evaluación tanto de los factores internos y externos que le permitan a la organización tomar acciones correctivas frente a los planes y acciones propuestas.

Cuando se habla de direccionamiento estratégico, es muy importante que la organización responda algunas preguntas claves, las cuales de una u otra forma permiten mejorar la efectividad en el proceso de toma de (Serna, 2014, pág. 56), algunas de ellas son:

- ¿Cuál es el negocio?
- ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
- ¿Dónde están las competencias organizacionales?
- ¿A dónde se quiere llegar?
- ¿Cómo medir el logro de metas y objetivos?

Todas estas preguntas deben encaminar a plantear los elementos básicos de toda organización – Principios Corporativos –, tales como: la misión, la visión, objetivos estratégicos, ejes estratégicos, entre otros.

El establecimiento de la Misión en las organizaciones tomó importancia en la década de los 70's, siendo el precursor Peter Drucker, gracias a sus trabajos en General Motors, cientos de artículos y decenas de libros.

Así mismo, Serna (2014) muestra como bajo la concepción de Peter Drucker en el momento de que la organización se hace la pregunta, ¿cuál es nuestro negocio?, es equiparable a preguntarse ¿cuál es nuestra misión?, preguntas a las cuales Drucker plantea que el propósito de la empresa, y por la cual se distingue de otra similar, debe ser su razón de ser, y por ende las organizaciones deben establecer los objetivos y formular las estrategias en torno a la misión.

La importancia de que la organización cuente con una misión clara, se debe fundamentalmente a tres razones claves: i) contribuye a que la gerencia centre el



esfuerzo de su talento humano hacia la misma dirección; ii) sirve como una justificación seria para la distribución de los recursos; y iii) apoya a la gerencia en la definición de amplias e importantes áreas de trabajo dentro de la compañía, y por consiguiente los trabajos que deben de cumplirse (Certo, 2005).

En cuanto a la visión, las organizaciones así como deben tener claro su razón de ser, es igual de importante establecer lo quiere llegar a ser en el largo plazo, responder a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? es de suma importancia porque le permite definir el “norte” de la compañía en un horizonte de tiempo definido.

La visión es una declaración en donde la compañía establezca donde quiere estar, por ejemplo, en 3 o 5 años. Se caracteriza porque debe establecerse en primera persona, no debe pensarse en números, deber ser comprometedor y vinculante, debe ser corta, formada de preferencia por una oración y desarrollada por los gerentes que sean necesarios dentro de la organización (Certo, 2005)

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

La Universidad Konrad Lorenz, en una de sus publicaciones en 2013, toma como referente el trabajo adelantado por las estudiantes del área de Administración y Negocios, Daniela Torres Ballestas y Diana Daza Camacho, realizan una investigación en donde el objetivo principal es presentar una propuesta de planeación estratégica para una pyme del sector metalmecánico.

En dicha propuesta se realiza en primer lugar un diagnóstico tanto del entorno como de las capacidades internas, en las cuales se basan en la metodología planteada por el académico Humberto Serna Gómez. Posteriormente y con los resultados obtenidos en este diagnóstico, se definen los objetivos tanto estratégicos como anuales y los indicadores de gestión para medir y evaluar sus avances

## **7. METODOLOGIA PROPUESTA**

### **7.1 TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de estudio bajo el cual se realizó el presente trabajo, fue el de carácter tanto exploratorio como descriptivo. Exploratorio, ya que permitió a los investigadores profundizar su conocimiento en las áreas relacionadas con el campo de estudio, además – y como se ha mencionado – se pretende sentar las bases para una futura investigación en donde se haga una evaluación de los resultados que se puedan obtener en esta fase e iniciar con la siguiente etapa del proceso de planeación: Cultura organizacional, plan de mercadeo, reforma estatutos, entre otros. Descriptivo ya que se parte de información recolectada por medio de observación, informes, y documentos elaborados por el fondo de empleados de Motovalle, información que se complementa y se trabajará en base a las técnicas ya desarrolladas e implementadas por parte de investigadores y expertos en la materia.

### **7.2 METODO DE INVESTIGACIÓN**

Dada la naturaleza de la investigación, se optó como métodos de investigación más acordes los siguientes: i) método de observación, ya que a partir de un diagnóstico y una realidad percibida en el fondo de empleados de Motovalle, se hizo necesario desarrollar e implementar en una primera fase un proceso de planeación estratégica, ii) método de análisis, ya que partiendo del conocimiento adquirido, la consulta bibliográfica complementaria consultada, fueron las bases suficientes para identificar las relaciones de causa-efecto, antes y durante el proceso de implementación del proceso de planeación estratégica.

### **7.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para el presente estudio, se utilizarán fuentes tanto primarias como secundarias, basándonos en la consulta y verificación permanente de bibliografía relacionada, material publicado, estudios de casos, etc.

## 8. DESARROLLO PLAN ESTRATEGICO

Este trabajo se realiza con la finalidad del mejoramiento del fondo de empleados de Motovalle, implementando la Planeación Estratégica y definiendo las funciones para realizar la operacionalización, que genere un nuevo enfoque creando nuevas tácticas para que el Fondo de Empleados se solidifique y permanezca en el tiempo.

Adicionalmente, se realizó una presentación del proyecto ante la Junta Directiva del Fondo de Empleados, en la cual fue aprobado el proceso de diseño e implementación de los componentes desarrollados en la planeación estratégica, así mismo, la junta definió la importancia de establecer un plan de trabajo concreto y se puedan designar a los responsables de dicha labor.

Así mismo, durante la sesión de socialización ante la Junta Directiva, se realizaron ajustes al plan operativo (operacionalización), fundamentalmente a aspectos como los resultados esperados de los indicadores planteados, así como la fecha de seguimiento y verificación de estos indicadores.

Como parte del desarrollo del diseño del plan estratégico, es importante mencionar que las fases utilizadas para el desarrollo de la formulación e implementación del proceso de planeación estratégica para el Fondo de Empleados de Motovalle, fueron las siguientes:

1. Investigación: Se realizó una entrevista con la Gerente del Fondo de Empleados de Motovalle para investigar la estructura organizacional que viene manejando Femova y saber de acuerdo a sus necesidades cual es el direccionamiento que se puede brindar a través de la Implementación de la Planeación Estratégica.
2. Diagnóstico: Después de realizar la Investigación correspondiente, se determina que el Fondo de Empleados carece de una estructura organizacional, actualmente no cuenta con Visión, Misión ni Objetivos que los identifique. Se le suministra la información a la Gerente de la importancia de la creación de estos para el desarrollo de la Planeación Estratégica, pues estos determina cuales son los alcances a futuro de la compañía.
  - 2.1 En esta fase de Implementación, se hizo la evaluación de las Amenazas y Oportunidades externas, para así detectar y evaluar, lo que el ambiente externo brinda o por el contrario perjudica a el Fondo de Empleados.



- 2.2 Se exploran las Fortalezas y Debilidades internas con el fin de establecer en comparación con la competencia que proceso se está realizando con deficiencia con el fin de mejorarlo.
- 2.3 Al reconocer las Fortalezas y Debilidades frente a las Amenazas y Oportunidades se pudo realizar la Matriz y las combinaciones FO, DO, FA, DA, que al ser combinadas buscan que las Fortalezas del Fondo de empleados se conviertan en Oportunidades, que sus debilidades se disminuyan volviéndolas Oportunidades, de esta manera se realizan las Estrategias que permitan cumplir con los objetivos trazados por el Fondo de Empleados de Motovalle.
3. Las Estrategias Integrales presentadas a la Gerencia de Femova, resultaron de la fusión de todas las estrategias que surgieron en las combinaciones DOFA.
4. Planteamiento de la operacionalización, la cual busca unificar las fuerzas y desempeño de todos los departamentos del Fondo de empleados para el mejoramiento continuo.

Todo lo anterior pretende en últimas, permitir que la compañía evalúe sus avances, pueda verificar el cumplimiento de las metas trazadas a corto mediano y largo plazo, logrando así garantizar a sus asociados la sostenibilidad, y por tanto mejora en el sentido de pertenencia de todos los que conforman la compañía.

## **9. IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS DE MATRIZ DOFA Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.**

### **9.1. ANÁLISIS EXTERNO:**

#### **AMENAZAS**

- Rotación del personal
- Entidades Financieras que cuentan con un amplio Portafolio
- Menos requisitos para acceder a los créditos de libre inversión
- Entrada de Entidades financieras a la empresa
- Competencia de las diferentes Cooperativas del mercado

#### **OPORTUNIDADES**

- Aumento de las Tasas de interés en las Entidades Financieras
- Restricción a créditos por reporte en centrales de riesgo
- Convenios Interinstitucionales
- Opciones de capacitación

### **9.2. ANÁLISIS INTERNO:**

#### **FORTALEZAS**

- Servicio de crédito ágil
- Atención personalizada al asociado
- Descuento por nomina
- Tasas competitivas
- Cumplimiento de lineamientos legales
- En periodo de vacaciones se congela cuotas de crédito

#### **DEBILIDADES**

- Poco portafolio
- Baja Rotación de los Recursos Propios
- Falta de liderazgo en los Asociados
- Bajo sentido de pertenencia
- Falta de formación en economía solidaria.

<b>INTERNAS</b>			
<b>EXTERNAS</b>	<b>ANALISIS DOFA FONDO DE EMPLEADOS DE MOTOVALLE "FEMOVA"</b>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1-Servicio de crédito ágil</p> <p>F2 Atención personalizada al asociado</p> <p>F3 Descuento por nomina</p> <p>F4 Tasas competitivas</p> <p>F5 Cumplimiento de lineamientos legales</p> <p>F6 En periodo de vacaciones se congela cuotas de créditos</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1 Poco portafolio</p> <p>D2 Baja Rotación de los Recursos Propio</p> <p>D3 Falta de liderazgo en los Asociados</p> <p>D4 Bajo sentido de pertenencia</p> <p>D5 Falta de formación en economía solidaria</p>
	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1 Aumento de las Tasas de interés en las Entidades Financieras</p> <p>O2 Restricción a créditos por reporte en Centrales de Riesgo</p> <p>O3 Convenios Interinstitucionales</p> <p>O4 Opciones de capacitación</p>	<p><b>FO</b></p> <p>F1+O1= Un servicio Ágil, aprovechando el aumento de las Tasas de interés</p> <p>F4+O3= Brindar una Tasa equitativa sin importar el reporte en las centrales</p> <p>F5+O2= Cumpliendo con las condiciones de ley pero dando oportunidades a él asociado</p> <p>F5+O4= Dando cumplimiento a los parámetros legales e instruyendo al asociado solidariamente</p>	<p><b>DO</b></p> <p>D5+O4= Formar el Asociado en economía solidaria</p> <p>D4+O4=Incrementar el sentido de pertenencia del asociado por medio de capacitaciones</p> <p>D3+O4=Realizando capacitaciones incrementamos su participación en el Fondo</p> <p>D2+O3= Incrementar los convenios interinstitucionales para Rotación de los Recursos</p> <p>D1+O3= Aumentar el portafolio realizando convenio interinstitucionales</p>
	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1 Rotación del personal</p> <p>A2 Entidades Financieras que cuentan con un amplio Portafolio</p> <p>A3 Menos requisitos para acceder a los créditos de libre inversión</p> <p>A4 Entrada de Entidades financieras a la empresa</p> <p>A5 Competencia de las diferentes Cooperativas del mercado</p>	<p><b>FA</b></p> <p>F4+A2= Tasas de interés competitivas que permitan mitigar el amplio portafolio</p> <p>f1+a4= Servicio personalizado que aumenta la lealtad del asociado frente al ingreso de Entidades financieras</p> <p>f6+a5= Beneficios de periodos de gracias que disminuyan el impacto de las amplios portafolios</p>	<p><b>DA</b></p> <p>D4+A4= Permeabilizar el ingreso de entidades financieras aumentando el sentido de pertenencia de los asociados.</p> <p>D3+A2= Formar Asociados líderes que permitan brindar ideas para ampliar el portafolio de servicio del Fondo</p>



### **9.3. ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS:**

#### **Combinación FO**

F1+O1= Un servicio Ágil, aprovechando el aumento de las Tasas de interés

F4+O3= Brindar una Tasa competitiva, sin importar el reporte en las centrales.

F5+O2= Cumpliendo con las condiciones de ley pero dando oportunidades a él asociado

F5+O4= Dando cumplimiento a los parámetros legales y capacitando continuamente al asociado.

#### **Combinación DO**

D5+O4= Formar el Asociado en economía solidaria

D4+O4= Incrementar el sentido de pertenencia del asociado por medio de capacitaciones

D3+O4=Realizando capacitaciones incrementamos su participación en el Fondo

D2+O3= Incrementar los convenios interinstitucionales para Rotación de los Recursos

D1+O3= Aumentar los convenios interinstitucionales para ampliar mi portafolio

#### **Combinación FA**

F4+A2= Tasas de interés competitivas que permitan mitigar el amplio portafolio

F1+A4= Servicio personalizado que aumenta la lealtad del asociado frente al ingreso de Entidades Financieras

F6+A5= Beneficios de periodos de gracias mientras el asociado se encuentra en vacaciones, incapacidad médica o licencia de maternidad frente al cumplimiento obligatorio mensual que exigen las entidades financieras para evitar reportes a las centrales de riesgo.

#### **Combinación DA**

D4+A4= Permeabilizar el ingreso de Entidades Financieras, aumentando el sentido de pertenencia de los asociados

D3+A2= Formar Asociados líderes que fomenten ideas impactantes e innovadores que contribuyan a ampliar el portafolio de productos y servicios del Fondo

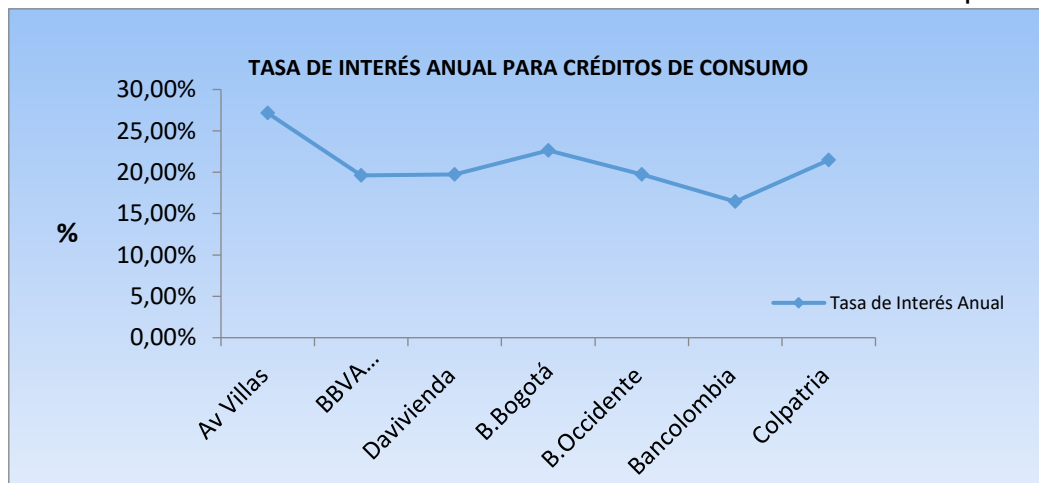


## 9.4. ESTRATEGIAS INTEGRALES

### A. Estrategias FO:

FEMOVA cuenta con una tasa de interés anual muy competitiva para créditos de libre inversión alrededor del 19,56%, en comparación con el promedio del 21,54%<sup>1</sup> anual y respecto a la tasa de usura aprobada para el 2016-III que es del 32,01%, que ofrecen las diferentes entidades financieras para créditos de consumo, además por ser un fondo de empleados que alimenta su capital a partir de los aportes de sus asociados, si alguno de ellos presenta un reporte en las centrales de riesgo no es causal para que sea negado el crédito que éste solicitó; en este sentido FEMOVA deberá aprovechar la posición diferenciadora que posee en relación a su competencia y quitar cuota de mercado a las entidades financieras que se dirigen a la empresa a captar clientes potenciales, por medio de la siguiente estrategia:

- FEMOVA deberá crear espacios una vez al mes con apoyo de los directivos de la empresa, en dónde convoque a los empleados para informarles sobre los productos y servicios que está ofreciendo actualmente, los beneficios e incentivos que obtienen al afiliarse y promover a los asociados la participación en las capacitaciones sobre economía solidaria y manejo adecuado de las finanzas personales, motivando constantemente la cultura del ahorro factor determinante para aumentar el capital del mismo y de una u otra manera poder satisfacer con mayor prontitud las necesidades de crédito de sus afiliados con tasas competitivas.



Fuente: Elaboración propia – Superintendencia Financiera de Colombia, reporte 27 julio 2016

<sup>1</sup> Elaboración propia, Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, reporte 27 de julio 2016.



El gráfico muestra las principales entidades financieras del país que ofrecen créditos de consumo, estas ejercen una competencia directa con FEMOVA y una de las maneras para captar una gran cantidad de clientes es la publicidad agresiva que ejerce en los diferentes medios de comunicación, por tal razón el fondo deberá implementar espacios de difusión de sus productos y servicios constantemente a los asociados y futuros clientes para aumentar su número de afiliados.

### **B. Estrategias DO:**

Diseñar un programa de capacitación teniendo en cuenta las principales necesidades de los asociados en los temas de economía solidaria y educación sobre finanzas personales, que genere un mayor sentido de pertenencia para el fondo, a través de las siguientes propuestas:

- Aquellos asociados que participen activamente en los cursos previstos por el fondo acumularan puntos para sorteos de productos para el hogar, kit escolares, membresías para centro de belleza, estética y talleres automotrices fomentando la participación en los programas educativos de FEMOVA.
- Promover la participación activa de los asociados, tomando en cuenta sus iniciativas que fortalezcan los lazos comerciales entre el fondo y sus asociados.
- Para alcanzar sus objetivos de crecimiento de mediano y largo plazo FEMOVA deberá buscar ampliar sus convenios interinstitucionales con entidades posicionadas en el mercado brindándole a los asociados una gama de opciones en el portafolio de productos y servicios.

### **C. ESTRATEGIAS FA:**

FEMOVA cuenta con una gran cantidad de herramientas para competir con la competencia, entre ellas: baja tasa de interés, periodos de gracia por dos meses para el pago de la obligación, financia créditos a asociados que se encuentran reportados en las centrales de riesgo, lo anterior resume una serie de beneficios que bien vale la pena resaltar y reforzar continuamente a los asociados, pero teniendo en cuenta la publicidad masiva de las diferentes entidades financieras para la adquisición de créditos de diferentes montos, una de las estrategias que debe implementar el fondo es ofrecer un excepcional servicio personalizado al cliente que genere un valor agregado al asociado, analizando la opción de crédito más conveniente según la necesidad de cada afiliado, responder a las solicitudes de crédito en el menor tiempo posible, a partir de la construcción de indicadores de



gestión que miden la eficiencia y eficacia de la labor desarrollada haciendo seguimiento al cumplimiento de la meta propuesta por el fondo en la respuesta oportuna de las solicitudes de crédito, ejemplo de un indicador:

<b>Indicador</b>	<b>Umbral</b>
Tiempo promedio en pre- aprobar una solicitud de crédito	<30 minutos

El anterior indicador muestra que el tiempo máximo que deberá utilizar un funcionario de FEMOVA en pre-aprobar un crédito es de 29 minutos, herramienta que permite cuantificar el cumplimiento de la meta establecida en términos de eficiencia y eficacia de los colaboradores del fondo.

Una vez el comité de crédito aprueba las diferentes solicitudes de créditos pre-aprobadas, se esperaría que los desembolsos de dichos créditos se realicen en un término no mayor de 36 horas.

#### **D. ESTRATEGIAS DA:**

El crecimiento de FEMOVA dependen sustancialmente de la apertura de convenios interinstitucionales que permita ampliar el portafolio de productos y servicios que actualmente ofrece a sus asociados, mantener tasas competitivas que le permitan alcanzar una posición diferenciadora con respecto a su competencia, si el fondo desea conocer el mercado de mayor intereses de sus asociados y clientes potenciales, podrá recurrir al uso de encuestas como fuentes primarias de información que arrojaran resultados previos que les permitirá identificar las empresas más atractivas para sus clientes actuales y futuros.

El equipo directivo deberá apoyar la sugerencia estratégica del fondo que consiste en permeabilizar el ingreso de entidades financieras, con el objetivo de disminuir en mayor grado la competencia directa; este filtro consistirá en autorizar el ingreso de máximo dos entidades financieras a Motovalle, reduciendo el número de opciones en los portafolios de crédito para los empleados.

Implementar buzones de PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias) en puntos estratégicos de la empresa que facilite el acercamiento de los asociados al fondo, detectando con mayor rapidez las deficiencias en el servicio, pasando al tratamiento de la insatisfacción con prontitud.

## **10. ESTABLECIMIENTO DE MISIÓN Y VISIÓN DEL FONDO DE EMPLEADOS:**

### **10.1. RESEÑA HISTORIA FONDO DE EMPLEADOS DE MOTOVALLE “FEMOVA”**

El Fondo de Empleados de Motovalle nació aproximadamente en el año 1962, como iniciativa de un grupo de amigos que tuvieron la idea de realizar actividades de integración, de carácter social y bienestar común entre los empleados de Motovalle, entre los ilustres generadores de tan magnífica idea podemos nombrar al Señor Sigifredo Montoya (QEPD), Geremias Medina Rubio (QEPD), Humberto Díaz (QEPD), Camilo Ceballos, Rafael Camacho (QEPD), Yolanda Tovar, Carlos Jaramillo, y el Sr. Isauro Murcia Carvajal quien en ese entonces era Gerente de Motovalle.

El 1 de Octubre de 1988 se reunió la Asamblea de Fundación Femova y aprobó los estatutos que regirían a la naciente organización Solidaria, que fue reconocida legalmente por el DANCOOP el 8 de Enero de 1991, siendo su primer Presidente el Señor Héctor Fabio Giraldo y como Gerente el señor Sigifredo Montoya Góngora (QEPD), con un total de 55 Asociados Fundadores.

Son Casi 25 años de solidaridad del personal de empleados afiliados, sembrando bienestar y progreso para todos y cada uno.



## **10.2. MISION**

**FEMOVA**, como entidad Solidaria busca contribuir en el mejoramiento continuo de la calidad de vida de sus Asociados y familia, brindándoles la oportunidad de tener servicios financieros de Ahorro y Crédito de manera rápida y eficaz, siendo accesible para todos nuestros Asociados. Como entidad del sector solidario fomentamos la ayuda mutua y el emprendimiento.

## **10.3. VISION**

En el **2026**, seremos reconocidos como una Entidad Solidaria que respalda a sus Asociados y su Familia, dando solución oportuna a sus necesidades en busca de la mejora continua de la calidad de vida, enfocados en la orientación Financiera y brindando asesorías de emprendimiento empresarial.

## **11. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES:**

- Fomentar el Ahorro solidario
- Fomento a la solidaridad y compañerismo entre sus Asociados
- Contribuir al desarrollo personal y profesional del asociado y su Grupo familiar
- Prestar servicios de carácter social
- Propiciar actividades conjuntas con la Empresa, que genere vínculo común de asociación, que nos lleven al desarrollo de programas para el bienestar personal y familiar del asociado.
- Mantener óptimas relaciones internas de los asociados en general y del Fondo con la empresa conservando el respeto y la autonomía interinstitucional.



### 11.1. VALORES

El Fondo de Empleados de Motovalle promueve los valores que define a cada una de las personas que hacen parte de esta organización.

- **Solidaridad:** Se practica la ayuda mutua, dando fe que somos una entidad que promueve el cooperativismo. Para FEMOVA cada uno de sus Asociados cuenta y es esencial para el cumplimiento de las metas trazadas.
- **Equidad:** Todos los asociados tendrán las mismas oportunidades en participación y acceso a los servicios.
- **Democracia:** Brindar la oportunidad que la organización crezca a las ideas y propuestas de quienes la conforman.
- **Confianza:** La credibilidad como base esencial en el fondo frente a nuestros asociados y colaboradores.

## 12. OPERACIONALIZACION – PLAN OPERATIVO

LINEA ESTRATEGICA	VARIABLE	RESPONSABLE	INDICADOR	RESULTADO ESPERADO	FECHA SEGUIMIENTO
<b>1. Dar a conocer a los empleados de Motovalle y a los asociados de Femova que las tasas de interés son bajas y competitivas.</b>	1,1 Solicitudes nuevas para afiliarse al fondo	1,1 Gerencia, Junta Directiva.	Número de solicitudes para afiliarse al Fondo	6	Mensual
	1,2 Solicitudes de préstamos por parte de los asociados	1,2 Gerencia, Junta Directiva	Número de préstamos solicitados por los asociados	4	Semanal
<b>2. Promover el sentido de pertenencia de los asociados por FEMOVA</b>	2,1 Capacitaciones a los asociados	2,1 Gerencia y Presidente Junta Directiva	Número de capacitaciones a los asociados	2	Semestral
	2,2 Nivel de satisfacción de los Asociados, en relación a las capacitaciones	2,2 Vicepresidente Junta Directiva	Porcentaje de Asociados Satisfechos con las capacitaciones	60%	Semestral
	2,3 Nivel de satisfacción de los clientes en relación con la prestación del servicio	2,3 Secretaria, Comité de Bienestar	Porcentaje de Asociados Satisfechos con el Servicios	60%	Mensual
	2,4 Asistencia a las capacitaciones	2,4 Gerencia y Secretaria	Número de asociados que asisten a las capacitaciones	60%	Trimestral
	2,5 Relación del tema de capacitación con el Interés del Asociado	2,5 Junta Directiva	Porcentaje de asociados interesados en los temas de capacitación	60%	Trimestral
<b>3. Actualización base de datos de los asociados</b>	3,1 Solicitud de actualización de datos por correo electrónico	3,1 Gerencia y Presidente Junta Directiva	Número de Asociados con los datos actualizados	70%	Semestral

<b>4. Servicio de Calidad y atención personalizada para los asociados FEMOVA</b>	4,1 Pre-aprobación de un crédito	4,1 Gerencia, Junta Directiva y Comité de Crédito	Tiempo promedio en pre-aprobar una solicitud de crédito	1 hora	Semanal
	4,2 Claridad y confiabilidad en la información suministrada por el funcionario FEMOVA	4,2 Gerencia y Secretaria Junta Directiva	Nivel de Claridad de la información. Nivel de Confiabilidad de la información	50%	Mensual
	4,3 Revisión de buzón de PQRS de FEMOVA enfocado en solucionar quejas, reclamos y peticiones del asociado	4,3 Junta Directiva y Comité de Control	Número de respuestas atendidas de FEMOVA a los asociados	60%	Semanal
	4,4 Informar el estado de cuenta del asociado por correo electrónico	4,4 Gerencia	Correos electrónicos enviados	60%	Mensual
	4,5 Informar al asociado por medio de un correo electrónico si cuenta actualmente con un pre-aprobado	4,5 Gerencia, Junta Directiva y Comité de Crédito	Correos electrónicos enviados	60%	Bimensual
<b>5. Promover convenios interinstitucionales</b>	5,1 Paquetes comerciales de más interés por parte del asociado	5,1 Gerencia	Porcentaje de Asociados-Salud y belleza Porcentaje de Asociados-Supermercados Porcentaje de Asociados-Ropa y Calzado Porcentaje de Asociados Librerías y Papelerías Porcentaje de Asociados Recreación Porcentaje de Asociados Talleres automotrices Porcentaje de Asociados Educación		Semestral
	5,2 Paquetes comerciales tomados por el asociado	5,2 Gerencia	Número de paquetes tomados por el asociado	2	Semestral



### 13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMOROCHO H. (2009). Planeación Estratégica de largo plazo: Una estrategia de corto plazo. Universidad del Norte.
- BARTHELMESS, C. (2003). La planeación estratégica en las organizaciones - Estrategias y dirección estratégica.
- CERTO S. (2005). Administración Moderna. 8° Edición. Prentice Hall
- Crece negocios.com (2015). Planeación Estratégica. Recuperado de: <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>
- DAVID F (2003). Administración Estratégica. 9° Edición. Pearson Education
- DAVID F (1997). Conceptos de Administración Estratégica. 5° Edición. Prentice Hall
- Porter Michael E. Estrategia Competitiva, México, CECSA, 1998
- Planeación Estratégica en las Empresas. Universidad de las Américas Puebla. México. Publicación Digital La Catarina.
- SERNA H. (2014) Gerencia Estratégica. 11° Edición. 3R Editores.
- TORRES D. DAZA D (2013). Propuesta de Planeación Estratégica para la empresa KHOLER LTDA. Konrad Lorenz.