

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ORGANIZACIÓN FECEL
FONDO DE EMPLEADOS DE TELEFÓNICA COLOMBIA**



(2021 – 2025)

LIZETHE JIMÉNEZ RODRÍGUEZ

CAROLINA VEGA CARRERA

DIRECTORA

MARÍA ALICIA MARTÍNEZ HERRERA

Magíster en Gestión Empresarial

DIRECCIÓN NACIONAL UDCII

**UNIDAD PARA EL DESARROLLO DE LA CIENCIA, LA INVESTIGACIÓN Y LA
INNOVACIÓN**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO

Diciembre 2020

Tabla de Contenido



Agradecimientos	1
1. Resumen Ejecutivo de la Propuesta.....	2
Abstract	3
Introducción	4
2. Justificación	6
3. Estado del arte.....	7
4. Objetivo general y específicos.....	9
4.1. Objetivo General.....	9
4.2. Objetivos Específicos.....	9
5. Marco Teórico.....	10
5.1. Pensamiento estratégico.....	10
5.2. Dirección estratégica.....	11
5.3. Escuelas del pensamiento estratégico	11
5.4. Planeación estratégica.....	12
5.5. Análisis interno	13
5.6. Análisis externo	13
5.7. Herramientas de planificación	14
6. Metodología.....	15
6.1. Definición y justificación del tipo de estudio	15
6.2. Fuentes de Información.....	15
6.3. Fases de la Investigación	15
6.4. Línea de Investigación	16
7. Resultados y análisis.....	17
7.1. Caracterización de la Organización	17
7.2. Análisis Externo.....	19
Tabla 1 Entorno Político	20
Tabla 2 Entorno Económico	21
Tabla 3 Entorno Social.....	22
Tabla 4 Entorno Tecnológico.....	23
Tabla 5 Entorno Ecológico	24
Tabla 6 Entorno Legal	25
7.3. Referenciación y comparación en el sector	26
Tabla 7 Comparación con el Sector	26

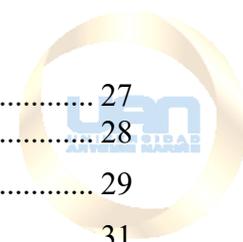


Tabla 8_Análisis Sectorial	27
Cuadro No. 1_Matriz del Perfil Competitivo	28
7.4. Análisis Interno	29
7.5. Formulación de Estrategias	31
Cuadro No. 2_FECEL - Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	31
Cuadro No. 3_FECEL Matiz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	32
Tabla 9_Matriz DOFA – FECEL.....	34
7.6. Direccionamiento Estratégico.....	35
Figura 1_Organigrama FECEL.....	39
7.7. Plan de Acción	40
Tabla 10_Plan de Acción.....	41
8. Conclusiones.....	44
Bibliografía.....	46

Agradecimientos



Para iniciar, expresamos nuestro agradecimiento a la directora de este Trabajo de Grado, Mg. María Alicia Martínez, por toda la dedicación, guía y apoyo que ha brindado a este trabajo, en cada una de las etapas. Gracias por la confianza ofrecida desde el inicio de la carrera.

También queremos agradecer a los docentes que estuvieron en nuestro proceso de formación en la Universidad Antonio Nariño y aportaron de forma significativa a este. Pues con su acompañamiento logramos alcanzar la formación requerida para realizar este trabajo.

Agradecemos al Fondo de Empleados por brindarnos toda la información, recursos y herramientas de manera oportuna para cumplir con todos los requerimientos del proyecto, Gracias al Gerente Rafael Acosta y la jefe Leticia Rocha ya que ellos fueron un apoyo fundamental en todo el proceso de ejecución del proyecto.

Agradecemos a nuestras familias por acompañarnos en nuestro esfuerzo la realización de este proyecto. Y a todas las personas que ayudaron de forma directa o indirecta en todo este proceso.



1. Resumen Ejecutivo de la Propuesta

El presente documento contiene el plan estratégico del fondo de empleados FECEL, organización de la economía solidaria cuyos asociados son personas vinculadas laboralmente a la empresa “Telefónica de Colombia”, pretendiendo con ello contrarrestar los efectos negativos que sobre su competitividad causa la carencia de un direccionamiento de largo plazo explícitamente formulado.

En su construcción se utilizaron herramientas cognoscitivas adquiridas durante los estudios de pregrado en Administración de Empresas e implementadas por empresas de igual actividad económica, pensando siempre en contribuir a mejorar las condiciones de vida de asociados, de sus familias y a la sostenibilidad del entorno de influencia.

Según la metodología establecida por la Universidad Antonio Nariño - UAN, la investigación se realiza en concordancia con el Acuerdo No. 48 de la UAN: “Desarrollar trabajos de índole práctica, que sean de especial interés para la Facultad y el sector educativo, industrial, comercial, y/o comunitario en general” (pág. 4).

Palabras Claves

Plan_Estratégico_FECEL



Abstract

This document contains the strategic plan of the “Fondo de Empleados FECEL”, an organization of the solidarity economy whose associates are people linked to the company “Telefónica de Colombia”, thereby attempting to counteract the negative effects on its competitiveness caused by the lack of long-term management. explicitly formulated term.

In its construction, cognitive tools acquired during undergraduate studies in Business Administration and implemented by companies with the same economic activity will be used, always thinking of contributing to improve the living conditions of associates, their families and the sustainability of the environment of influence.

According to the methodology established by the Antonio Nariño University - UAN, the research is carried out in accordance with Agreement No. 48 of the UAN: “To develop practical work that is of special interest to the Faculty and the educational, industrial, commercial, and / or community in general” (pág. 4).

Key Words

Strategic_Plan_FECEL



Introducción

El contar con un plan estratégico explícito, soportado en información procesada con herramientas apropiadas y analizada conforme las realidades de la organización, es fundamental para su permanencia, continuidad y crecimiento.

Para la construcción del plan estratégico del Fondo de Empleados de FECEL se consideró un periodo de cinco años desde el año 2021 hasta el 2025, cuyo procedimiento se presenta en los siguientes seis capítulos del presente trabajo.

En el primer capítulo presenta la justificación de la investigación y su importancia para FECEL al constituirse en guía para replantear el direccionamiento de la organización, para las autoras por cuanto se constituye en una práctica que refuerza sus competencias profesionales adquiridas durante los estudios de pregrado en Administración de Empresas y para la Universidad por el desarrollo práctico que refuerza el impacto del pènsum en la comunidad académica, en la empresa y sociedad en general.

En el capítulo dos se hace una semblanza del estado del arte, abordándose trabajos similares previos realizados en la Cooperativa de Trabajadores y Pensionados de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado de Bogotá – E.S.P; en los Fondo de Empleados FONDESABA y FEAVANZA; y en Asepemcali. La revisión de los trabajos aquí adelantados permite obtener bases metodológicas y prácticas desprendidas de la particularidad del sector solidario, que es al que pertenecen las organizaciones mencionadas.

En el capítulo tres se define el objetivo general y los específicos de la investigación y el cuarto contiene las aproximaciones teóricas sobre administración y planeación estratégica que se revisan desde los principios de la ciencia administrativa, pasando por diversas escuelas consideradas apropiadas a la investigación, se avanza hasta la teoría sobre planeación estratégica acompañada de las herramientas propicias para identificar factores clave de éxito y demás aspectos que son el fundamento para la construcción estratégica que fue obtenida como resultado final de la investigación.

La metodología de la investigación es abordada en el capítulo cinco, resaltando que se trata fundamentalmente de un trabajo descriptivo que busca recopilar y caracterizar la organización, sus actores y entornos de manera general por medio de herramientas cualitativas y cuantitativas que llevarán a la consolidación de la información y a la generación de un plan orientado a resultados que fortalezcan su permanencia. Aquí se describen las fases de la investigación adelantada.

Los resultados de la investigación se presentan a partir del capítulo seis partiendo de una caracterización de la organización para realizar un análisis de los entornos con la metodología PESTEL que se orienta a la comprensión y análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.



Se presentan en el mismo capítulo diferentes herramientas para la generación estratégica, como son, la matriz de evaluación de factores internos, de factores externos, del perfil competitivo y la matriz DOFA. Basados en estos estudios y análisis se procedió a la generación estratégica que posteriormente es traducida en un plan de acción presentado en el capítulo siete o final donde se muestra la reformulación de misión, visión, objetivos organizacionales y la identificación de las diferentes perspectivas y el cómo se espera cumplir con los propósitos establecidos.

Finalmente, en las conclusiones se resaltan como factores clave de éxito de la organización en los que se centrará la estrategia para los próximos cinco años son: la necesidad de afianzar la confianza y seguridad de los asociados en los órganos de administración, vigilancia y control internos; la aceptación y uso de productos y servicios diseñados por el fondo; el manejo técnico, responsable y transparente de los recursos tangibles e intangibles del fondo y la información adecuada, óptima y oportuna de las decisiones y resultados del fondo, para todos los Asociados sin distingo alguno.

2. Justificación



Actualmente, en Colombia el sector solidario representa el 4% del PIB nacional y en los últimos años ha tomado más fuerza. Según el informe que presentó la Superintendencia de la Economía Solidaria, organismos estatales que vigila las organizaciones de economía solidaria, para el año 2019 las entidades del sector Cooperativismo y Fondos de Empleados contó con un crecimiento del 23.42 % en comparación con la vigencia 2018 (Supersolidaria, 2019), consolidándose así como una de las opciones de ahorro y sostenibilidad para la sociedad. De esta manera los Fondos de Empleados son elegidos por las empresas con el fin de brindar un mejor portafolio de tasas muy benéficas en comparación a las entidades bancarias, el modelo de funcionamiento es por medio de recursos provenientes del ahorro y aportes de sus asociados (Elejalde, 2017).

En el caso de FECEL, se visualiza un crecimiento en sus cuentas principales, según el más reciente informe del año 2019. Los asociados son la razón de ser para FECEL, según este mismo informe, para el 2019 ingresaron 1.462 nuevos asociados y se retiraron 1.584, de los cuales el 73,5% (1.165 asociados) fueron por desvinculación laboral y el 26,5% (419) retiros voluntarios. Los retiros aumentaron en un 21,7% (282) comparativamente con el año anterior (Fecel, Junta Directiva y Gerencia, 2020).

Tomando como base la importancia de los fondos de los empleados para la economía nacional y su contribución silenciosa al bienestar y el empleo de algunos colombianos. Se realiza este trabajo de planeación estratégica con el fin de garantizar la permanencia en el tiempo y competitividad en el mercado para FECEL, atendiendo lo manifestado por Smith (1977), “la estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios.” (Rhodelinda, 2015, pág. 138).

El presente proyecto es importante para el Fondo de Empleados Fecel, ya que se constituirá como guía para conocer el estado del entorno interno y externo, analizar a sus competidores, replantear sus estrategias y medir el éxito de las mismas. Para las autoras, el desarrollo de este trabajo de investigación representará un logro intelectual importante, que les permitirá también forjar el camino para optar al título en Administración de Empresas.

Adicionalmente, el desarrollo de este trabajo de grado permite traer al momento los conocimientos adquiridos durante la formación profesional, haciendo énfasis en los pilares que deben considerarse en todo proceso de planeación estratégica; tema que requiere ser dominado por el administrador de empresas, puesto que los cambios que suceden en todos los órdenes, afectan a las organizaciones y estas requieren ejecutar acciones asertivas si quieren sostenerse y crecer en el mercado.

En concordancia con el Acuerdo No. 48 de la UAN, el propósito del proyecto es “Desarrollar trabajos de índole práctica, que sean de especial interés para la Facultad y el sector educativo, industrial, comercial, y/o comunitario en general” (pág. 4).

3. Estado del arte

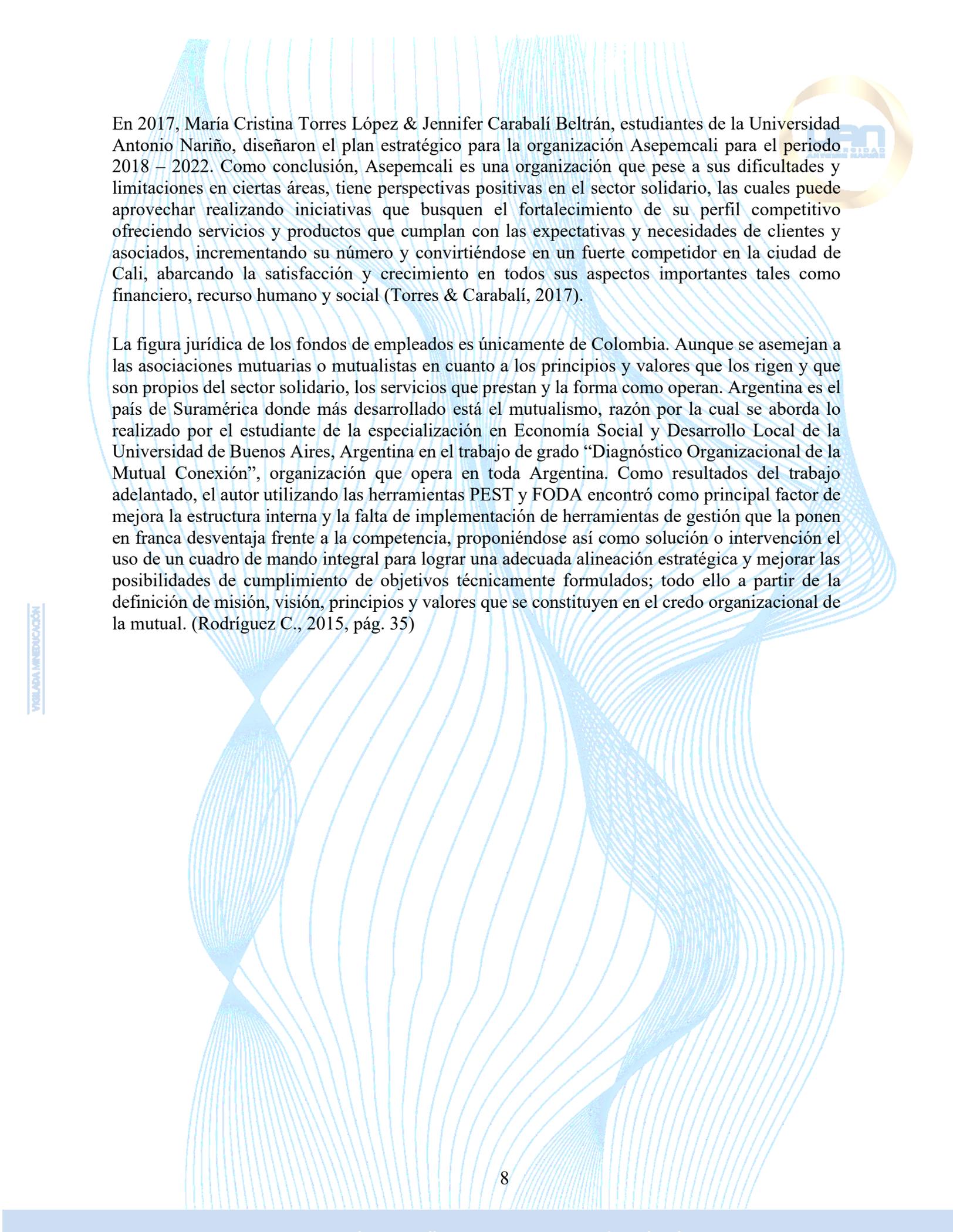


A continuación, se presentan investigaciones desarrolladas en el ámbito de la planeación estratégica para organizaciones del sector solidario en Colombia, las cuales sirven como referencia para el desarrollo del objeto del presente trabajo en el marco de la propuesta de planeación estratégica de FECEL.

El Consejo de Administración, Comité de Planeación y la Administración de la Cooperativa de Trabajadores y Pensionados de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado de Bogotá – E.S.P (p.1). desarrollaron un plan estratégico para el periodo 2016 – 2020 con el fin de crear un instrumento que les permitiera establecer los enfoques, objetivos proyectados, elementos e indicadores que afectasen los procesos y responsables de su gestión; a su vez definir la ruta organizacional a seguir para el logro de los lineamientos estratégicos sociales y empresariales. El estudio permitió analizar todas las áreas de la compañía enfocándolas a un plan estratégico global que llevó a concluir sobre la viabilidad y recuperación financiera que se venía dando y la importancia de establecer indicadores que permiten medir la efectividad del plan propuesto (Consejo de Administración, Comité de Planeación, & Administración COOACUEDUCTO, 2016 – 2020).

En 2019, Lady Yohanna Escobar, estudiante de la Especialización en Alta Gerencia en la Universidad Militar Nueva Granada de Bogotá, presentó un ensayo como requisito para optar a su título de especialización, titulado “Diseño del Plan Estratégico para el crecimiento y la competitividad del Fondo de Empleados FONDESABA” (p.1). Es un fondo de empleados ubicado en el municipio de Facatativá Cundinamarca constituido en una empresa del sector floricultor. Durante esta investigación se estableció un planteamiento estratégico adecuado con el cual se asegurara la evolución y sostén en el tiempo del fondo, de manera que pudiese reinventarse y así ser la primera opción para los presentes y futuros asociados. Por medio de la matriz FODA se analizaron los factores internos y externos con el fin de identificar las fallas a corregir y aspectos fuertes. Seguido de un cruce de las variables, como resultado se logró establecer las estrategias que se consideraron necesarias para la atracción, asociación y retención del máximo número de colaboradores de la empresa. (Escobar, 2019).

Por otra parte, en 2018 Xiomara Marcos Bolaños y Gloria Piedad Concha Escobar, estudiantes de Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, realizaron un Plan Estratégico para el Fondo de Empleados FEAVANZA: 2019-2020 (p.1). Por medio de este trabajo establecieron estrategias para lograr un crecimiento en número de afiliados, líneas de crédito y de reinversión de las ganancias que satisficieran a los asociados y así robustecer la imagen en el mercado y obtener los beneficios esperados. Utilizaron un estudio descriptivo, para analizar el contexto interno y externo del Fondo. El plan de acción que se formuló definió la ruta a seguir para alcanzar cada objetivo estratégico, acciones concretas, metas y responsables e indicadores que permites en realizar el seguimiento continuo y constante, esto último puso en evidencia posibles fallas donde se debían tomar acciones correctivas. En sí las estrategias se enfocaron en mejorar el portafolio de productos, implementar ventas online, fortalecer la promoción, ampliar la base de clientes, con lo que se esperaba tener mayores ventas y por ende mayor rentabilidad (Marcos B & Concha E, 2018).



En 2017, María Cristina Torres López & Jennifer Carabalí Beltrán, estudiantes de la Universidad Antonio Nariño, diseñaron el plan estratégico para la organización Asepemcali para el periodo 2018 – 2022. Como conclusión, Asepemcali es una organización que pese a sus dificultades y limitaciones en ciertas áreas, tiene perspectivas positivas en el sector solidario, las cuales puede aprovechar realizando iniciativas que busquen el fortalecimiento de su perfil competitivo ofreciendo servicios y productos que cumplan con las expectativas y necesidades de clientes y asociados, incrementando su número y convirtiéndose en un fuerte competidor en la ciudad de Cali, abarcando la satisfacción y crecimiento en todos sus aspectos importantes tales como financiero, recurso humano y social (Torres & Carabalí, 2017).

La figura jurídica de los fondos de empleados es únicamente de Colombia. Aunque se asemejan a las asociaciones mutitarias o mutualistas en cuanto a los principios y valores que los rigen y que son propios del sector solidario, los servicios que prestan y la forma como operan. Argentina es el país de Suramérica donde más desarrollado está el mutualismo, razón por la cual se aborda lo realizado por el estudiante de la especialización en Economía Social y Desarrollo Local de la Universidad de Buenos Aires, Argentina en el trabajo de grado “Diagnóstico Organizacional de la Mutual Conexión”, organización que opera en toda Argentina. Como resultados del trabajo adelantado, el autor utilizando las herramientas PEST y FODA encontró como principal factor de mejora la estructura interna y la falta de implementación de herramientas de gestión que la ponen en franca desventaja frente a la competencia, proponiéndose así como solución o intervención el uso de un cuadro de mando integral para lograr una adecuada alineación estratégica y mejorar las posibilidades de cumplimiento de objetivos técnicamente formulados; todo ello a partir de la definición de misión, visión, principios y valores que se constituyen en el credo organizacional de la mutual. (Rodríguez C., 2015, pág. 35)



4. Objetivo general y específicos

4.1. Objetivo General

Formular un plan estratégico para el Fondo de Empleados FECEL para el periodo 2021- 2025.

4.2. Objetivos Específicos

Caracterizar a FECEL con respecto a su historia, estructura, portafolio de productos, proveedores y clientes.

Analizar las variables del entorno externo identificando amenazas y oportunidades, aspectos fundamentales para la planeación estratégica de la organización.

Determinar las variables y realizar el proceso de referenciación y comparación (Benchmarking) de FECEL con las empresas que compiten en su mismo sector, definiendo su perfil competitivo.

Analizar las variables del entorno interno y los aspectos fundamentales para la planeación estratégica de la organización.

Formular estrategias, mediante el cruce estratégico de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Formular los imperativos estratégicos de FECEL conforme a las estrategias resultantes del plan propuesto para sus próximos cinco años y el estado actual del sector solidario en Colombia.

Proponer un plan de acción estratégico que contenga los indicadores de gestión claves que le permitan a FECEL medir y evaluar su efectividad durante los próximos cinco años.

5. Marco Teórico

En el escenario actual empresarial la globalización obliga a todo tipo de empresas, ya sean grandes, medianas, pequeñas o micro, a dirigir sus esfuerzos para mantenerse, crecer y ser más competitivas. Por lo que es necesario recurrir a los planteamientos de la ciencia de la administración de empresas y aplicarlos de acuerdo con las necesidades.

Por ello es necesario recurrir a los albores de esta ciencia para comprender qué es y de dónde viene el concepto de administración estratégica que se conoce actualmente, pues más allá de ser un proceso que proporciona las herramientas para tomar decisiones y cumplir objetivos, es también el resultado de cómo los postulados fundamentales han dado paso a estructuras teóricas de gran impacto en el desarrollo global contemporáneo.

5.1. Pensamiento estratégico

El general chino Sun Tzu en “El Arte de la Guerra” (Wu, 1997), donde resalta cómo un estratega debe asegurarse de examinar todas las situaciones para su beneficio, la forma de actuar deberá estar ligada a cada evento. Además, resalta que las estrategias no siempre estarán vinculadas a situaciones ya vividas, sino que, en la mayoría es necesario tener mucha creatividad y saber cómo improvisar para el logro de los objetivos (Chiavenato, 2017, pág. 6). Al igual que Sun Tzu, en la antigua Grecia, sus grandes filósofos Aristóteles, Sócrates, Platón, entre otros, escribieron en gran parte sobre la estrategia y profundizaron sobre el pensamiento en beneficio del saber (García de M & Daza, 2006).

Ambas civilizaciones, china y griega utilizaron la estrategia para fortalecer y preservar sus imperios, estos constituían sus empresas. Actualmente, las compañías también buscan fortalecer y preservar sus negocios y, como en la guerra, el objetivo de la estrategia es sacar el mayor beneficio a las condiciones más favorables, buscando el instante exacto para atacar o retirarse y siempre calculando correctamente las exigencias del mercado (García de M & Daza, 2006). Como describe Ohmae (1985) “la mezcla entre el pensamiento lógico y el pensamiento creativo es la forma de pensar y analizar estratégicamente” (Rodríguez R, pág. 3); Por lo tanto, los gerentes actuales deben copiar aquel pensamiento estratégico y así lograr fortalecer e incrementar el valor de sus empresas.

Por ende, se define como un proceso emergente y dinámico que se concibe como un proceso renovador que promueve la inteligencia colectiva y en definitiva la innovación; por lo anterior, las ciencias de la complejidad se constituyen en un referente teórico y metodológico válido en la comprensión de la forma como este se desarrolla, el cual busca encontrar soluciones pertinentes a los problemas de dirección, que enfrentan hoy las organizaciones (Corrales, s.f.).



5.2. Dirección estratégica

La dirección estratégica se entiende por la filosofía de gestión empresarial que tiene como objetivo alinear los esfuerzos de las organizaciones hacia transformaciones sostenibles a largo plazo. Dando prioridad al análisis de su entorno y al uso de las técnicas necesarias para su desarrollo. DRAF L (2006) afirma:

La dirección estratégica es el conjunto de decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas que conseguirán que la organización se adapte a su entorno de forma competitivamente superior, para poder alcanzar las metas de la organización (pág. 540).

5.3. Escuelas del pensamiento estratégico

El libro “una visita guiada por la jungla del management estratégico” de Henry Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (p.1) establece diez escuelas de pensamiento con el fin de explicar las maneras de diseñar estrategias de acuerdo con la cultura, el ambiente, los factores externos e internos, entre otros. Las cuales tuvieron su éxito en la época donde se desarrollaron debido a las necesidades y pensamientos del momento (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998).

En la escuela del diseño, se toma la estrategia como la formulación que realizan los altos mandos, tomando como base la valoración de los factores internos y externos de la organización, existe un solo líder que controla la totalidad de la información y debe conocer la organización a la perfección. De la escuela de planificación, la estrategia procede de un proceso controlado y consecuente de planificación en el cual se establecen fechas límites, presupuestos y programas, que se ajustan a los objetivos de la organización.

La escuela del posicionamiento, se usan instrumentos analíticos que permitan fortalecer la participación de la empresa en el mercado en el cual opera. Por su parte, la escuela empresarial se centra en la visión estratégica y el liderazgo personalizado y han de tomarse en cuenta la intuición, el criterio, talento, capacidad y percepción del líder y sus cualidades innatas.

La escuela cognitiva, considera planteamiento respecto a que es necesario pensar la empresa bajo la forma de conceptos, esquemas y mapas que permitan identificar las rutas más idóneas para alcanzar sus objetivos. En la escuela de aprendizaje, se toma muy en cuenta que en la organización existen muchos estrategias en potencia, considera la estrategia como un proceso en el cual pueden converger patrones de conducta a partir de los cuales se da solución a las situaciones que se presenten, pero hay que tener en cuenta que esto solo se consigue con la experiencia.

En la escuela del poder, presiden los niveles jerárquicos de la organización y si la comunicación se da de forma vertical u horizontal. Es decir, si el poder se ejerce de manera autocrática o democrática, lo primordial en esta escuela es la negociación con los opuestos que se encuentran tanto dentro como afuera de la organización. La escuela cultural, alude a la interacción social de los miembros de la organización, es decir, considera que la organización no tiene cultura, sino que es una cultura. En cuanto a la escuela ambiental, se identifica porque el entorno es el factor principal a la hora de crear estrategia. La escuela de la configuración es una síntesis de las

anteriores, al unir diferentes factores: el proceso de elaboración estratégica, el contenido de la estrategia, las estructuras organizacionales y las diferentes etapas del crecimiento de la compañía. (Garcés & Tovar, 2009).

5.4. Planeación estratégica

Igor Ansoff (1965), en su libro *Estrategia Corporativa* es quien menciona por primera vez el concepto de planeación estratégica, y desde entonces, han aparecido diversas obras al respecto y varias compañías adoptaron como herramienta empresarial el proceso en su administración. Sin embargo, en la década de los ochenta cuando la planeación estratégica llega a su cima, mediante la publicación de literatura especializadas y artículos empíricos donde se demostraban los beneficios de esta herramienta y a su vez surgen estudios que cuestionan la planeación estratégica en el mundo empresarial, generando dos corrientes de investigación (López S, 2005).

La primera, afirma cómo la planeación estratégica tiene la viabilidad para generar una ventaja competitiva, por medio del impulso de ideas y estrategias que se crean de manera “sistemática, analítica y eficiente”. Por otra parte, la segunda sostiene que la planeación estratégica es suficiente para mejorar el desempeño empresarial, pues forma burocracia, incrementa costos y convierte inflexible la organización (López S, 2005).

Con el paso de las décadas se observa un amplio cambio en el lenguaje de planeación estratégica en cuanto a características, enfoques, las variables contingentes, así como la discusión del beneficio de la planeación estratégica, entre otros. El primer trabajo que incluyó una mayor cantidad de variables en su estudio fue el de Bracker y Pearson (1986), quienes afirmaban que la orientación directiva, perfeccionar el proceso de planeación, historia de planeación, ambientes externos, antigüedad y el tamaño de la compañía.

Para Navarro (2012), los planes hacen que la gerencia piense en el futuro, forzándola a perfeccionar sus objetivos y políticas, a su vez, coordinar mejor las actividades y formular normas más claras para controlar el rendimiento. El proceso de planeación estratégica comienza con un análisis de la situación actual y a partir de la información obtenida, se establecen planes de acción que se llevarán a cabo para lograr el futuro deseado, para la organización en el mediano o largo plazo.

Dicho lo anterior, se puede afirmar que existen diferentes concepciones sobre cuál debe ser el proceso perfecto para elaboración de una planeación estratégica. Pero según el modelo de Porter, todo se resume en iniciar por un diagnóstico interno (González M & Rodríguez D, 2019, págs. 13, 14). Paso seguido, se deben estudiar el sector por lo cual se realiza un análisis del ambiente competitivo mediante el modelo del Diamante competitivo de Porter. Para el estudio de la competencia se analiza la estructura del sector mediante el modelo de las cinco fuerzas. A su vez, es importante establecer cuáles son las prácticas de las empresas líderes, esto se conoce mediante el modelo de Bechmarking o referenciación. De esta forma se obtienen las herramientas necesarias para realizar un análisis DOFA.



5.5. Análisis interno

Según Serna (1999) la formulación del proyecto estratégico debe ser explícito, consistente, dinámico y vital, y estar basado en la visión y la misión corporativas. Según Mendoza y López (2015), la misión debe interpretarse como la razón de ser de la empresa, cuál es su propósito y su negocio. No es un objetivo a alcanzar, pero se constituye en la guía para las actividades de las personas que integran la organización; por ello debe ser corta, clara y comprensible.

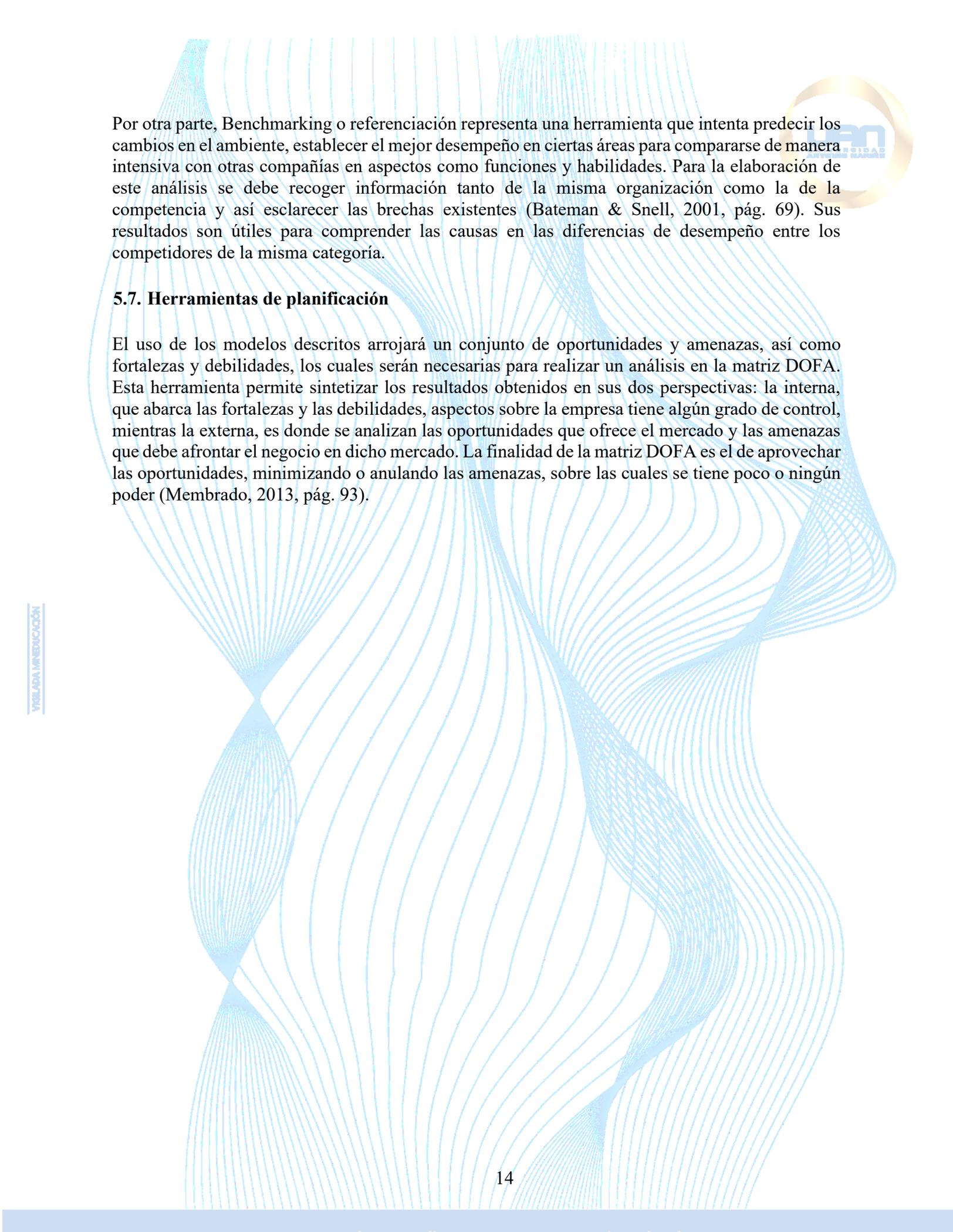
En cuanto a la visión, indican que en ella se plasman los ilusiones y aspiraciones de quienes integran la empresa u organización. A diferencia de la misión, la visión si es un objetivo, objetivo a largo plazo, dado que implica establecimiento de metas en un horizonte lejano. Además, la formulación del proyecto estratégico debe considerar los principios de la organización, siendo estos el conjunto de valores, creencias y normas que regulan su desarrollo. Mendoza y López (2015) sostienen que los principios o valores delimitan la personalidad de la organización y establecen principios de comportamiento y van de la mano con la cultura organizacional (Mendoza & López, 2015).

Por otro lado, Rojas (2012), define el análisis de los factores internos como una auditoría interna. Por medio de esta auditoría permite conocer la capacidad estratégica de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades. Dicha auditoría se realiza a través del análisis de los resultados actuales, identificando las competencias básicas de cada aspecto en la cadena de valor, evaluando el impacto y capacidad de respuesta de cada factor (Rojas, 2012, pág. 50).

5.6. Análisis externo

Para el análisis del entorno se utiliza el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, el cual permite identificar oportunidades y amenazas de manera global, convirtiéndose en una herramienta vital a la hora de analizar el mercado y la competencia. Su principal objetivo es analizar las variables que emergen de los sectores, mediante cinco variables fundamentales: posibles entrantes (amenaza de nuevos competidores en la industria), proveedores (poder de negociación de los proveedores), clientes (poder de negociación de los clientes), productos sustitutivos (amenaza de productos sustitutivos) y competidores actuales (rivalidad existente entre competidores) (Porter, 1991).

En este mismo sentido, se utiliza el Diamante Competitivo, una herramienta que permite analizar los factores que les generan ventaja competitiva a las organizaciones. Hace referencia a cuatro factores que influyen con la competitividad de un país o sector, así como de las organizaciones que lo conforman. A su vez estos factores están relacionados entre sí, por lo que si uno aumenta o disminuye afecta positiva o negativamente al resto. Estos elementos son las condiciones de los “factores de producción, condiciones de la demanda, sectores relacionados y de apoyo, estrategia, estructura y rivalidad” (Porter, 1991, pág. 210). Así pues, por medio de esta herramienta se analizan factores como la demanda, estrategia y rivalidad, los sectores afines, el azar y el gobierno.



Por otra parte, Benchmarking o referenciación representa una herramienta que intenta predecir los cambios en el ambiente, establecer el mejor desempeño en ciertas áreas para compararse de manera intensiva con otras compañías en aspectos como funciones y habilidades. Para la elaboración de este análisis se debe recoger información tanto de la misma organización como la de la competencia y así esclarecer las brechas existentes (Bateman & Snell, 2001, pág. 69). Sus resultados son útiles para comprender las causas en las diferencias de desempeño entre los competidores de la misma categoría.

5.7. Herramientas de planificación

El uso de los modelos descritos arrojará un conjunto de oportunidades y amenazas, así como fortalezas y debilidades, los cuales serán necesarias para realizar un análisis en la matriz DOFA. Esta herramienta permite sintetizar los resultados obtenidos en sus dos perspectivas: la interna, que abarca las fortalezas y las debilidades, aspectos sobre la empresa tiene algún grado de control, mientras la externa, es donde se analizan las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe afrontar el negocio en dicho mercado. La finalidad de la matriz DOFA es el de aprovechar las oportunidades, minimizando o anulando las amenazas, sobre las cuales se tiene poco o ningún poder (Membrado, 2013, pág. 93).



6. Metodología

6.1. Definición y justificación del tipo de estudio

El presente trabajo es de carácter descriptivo; busca recopilar y caracterizar la organización, sus actores y entornos de manera general por medio de herramientas cualitativas y cuantitativas que llevarán a la consolidación de la información y a la generación de un plan orientado a resultados que fortalezcan la permanencia de la organización.

Tal cómo mencionan Hernández S, Fernández C, & Baptista L (2014): Busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren. (pág. 92).

6.2. Fuentes de Información

Fuentes Primarias: Entrevistas con directivos, encuestas y conversaciones con colaboradores y asociados de FECEL.

Fuentes Secundarias: Bibliotecas electrónicas; consulta en documentos, página web y libros de FECEL; artículos de revistas especializadas; trabajos de grados y publicaciones de entidades que brindan la información necesaria para soportar teóricamente la investigación.

6.3. Fases de la Investigación

La presente investigación que contempla el ejecutar las fases del proceso de planeación estratégica, se desarrolla en el fondo de empleados FECEL. Se compone de siete fases que articuladas buscan generar el cumplimiento del objetivo principal:

En primera fase, se realizará la caracterización de la compañía, abarcando su reseña histórica, desarrollo de actividad económica, estructura organizacional, portafolio de servicios, proveedores y clientes, finalmente se plasmará la comparación con el estado actual del sector solidario colombiano para determinar el enfoque que debe tener la planeación estratégica en FECEL para los próximos cinco años.

La segunda fase comprende el análisis general del entorno externo: Factores económicos, socioculturales, demográficos, políticos, legales, ambientales y tecnológicos que rodean la organización.

La tercera fase comprende el proceso de referenciación, en el cual se compara a FECEL con organizaciones de su misma actividad económica y categoría, frente a una serie de factores que permitirán conocer y calificar su perfil competitivo en el mercado.

La cuarta fase comprende el análisis general del entorno interno: Proceso administrativo, cultura organizacional, estructura administrativa, estructura comercial y de marketing, estructura de personal, estructura contable, financiera y de compras.

La quinta fase y en conformidad con los resultados anteriores se realizará una matriz DOFA la cual permita identificar claramente Oportunidades, Fortalezas, Amenazas y debilidades para posteriormente generar cruces y obtener estrategias de valor para la compañía.

La sexta fase de investigación comprende el estudio y replanteamiento del direccionamiento estratégico: Misión, Visión, ejes estratégicos, principios, valores y estructura funcional.

Por último, en la séptima fase, la investigación formulará un plan de acción el cual busca convertirse en una guía para el cumplimiento de las estrategias propuestas con sus respectivos indicadores para garantizar su medición, efectividad y seguimiento. Finalmente, se presentarán las conclusiones y recomendaciones generales producto de los resultados obtenidos.

6.4. Línea de Investigación

La investigación se realiza en concordancia con el Acuerdo No. 48 de la UAN: “Desarrollar trabajos de índole práctica, que sean de especial interés para la Facultad y el sector educativo, industrial, comercial, y/o comunitario en general”, línea de investigación “Gestión de la Calidad”.

7. Resultados y análisis



7.1. Caracterización de la Organización

En este capítulo se realiza una inmersión en los aspectos históricos, culturales, estructurales y organizaciones de FECEL. Los cuales permitirán identificar desde los cimientos de la compañía hasta su portafolio de servicios actual.

Reseña Histórica

Bajo la iniciativa de algunos de los empleados de Telefónica, en búsqueda de los beneficios sociales que generan las entidades de carácter solidario, con un año de desarrollo de la idea, se crea un fondo de empleados con el objetivo de fomentar la solidaridad, el compañerismo, la ayuda mutua, el ahorro y el servicio a la comunidad y además ofrecer un paquete de servicios y así mejorar las circunstancias generales de vida de cada asociado incluyendo su grupo familiar, en junio de 1997 se llevó a cabo la Asamblea de Constitución del Fondo de Empleados “FECEL”, con la asistencia de 21 personas que fueron los asociados fundadores y de entre los cuales se nombró la primera Junta Directiva.

Al conocer los beneficios que generan los fondos de empleados motivó que, inmediatamente se constituyera “FECEL”; al cual se afiliaron 476 empleados de la Compañía.

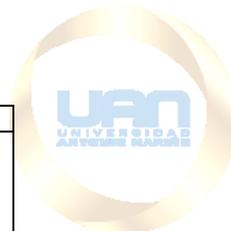
La dirección, inició con el servicio de crédito seis (6) meses tras la creación del Fondo, logrando conformar una base financiera sólida, que a su vez estableció un crecimiento de la entidad y así el fortalecimiento y mejora de los servicios a los asociados y su grupo familiar.

Hacia el año 2001. FECEL se fortaleció con la afiliación de 450 asociados del Fondo de Empleados de Cocolco S.A., “Foncocolco”. Este proceso se realizó con el debido aval de la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Actividad Económica

La actividad principal y generadora de ingresos en FECEL, se basa en la colocación del dinero entre sus asociados para satisfacer sus necesidades de financiación, razón por la cual la Cartera de Créditos se constituye en el principal componente del activo.

Portafolio de productos



Portafolio de productos.		
Servicios de Ahorro	Voluntario.	Es un ahorro programado y voluntario, como opción para satisfacer las diferentes necesidades futuras de los asociados y sus familias (salud, bienestar, educación, vacaciones, etc) Obtiene rendimientos superiores a los que ofrece el mercado financiero en una cuenta de ahorros. Puede ser retirado en cualquier momento, siempre y cuando no apalque otros créditos.
	Fecelito.	Es un ahorro voluntario y programado que el afiliado hace en nombre de un hijo, un familiar, o cualquier otra persona para incentivar la cultura del ahorro en los niños. Obtiene rendimientos, superiores a los que ofrece el mercado financiero en una cuenta de ahorros. Puede ser retirado en cualquier momento. No puede ser utilizado para apalancar créditos.
	Certificado de Ahorro Terminado.	Es un ahorro programado a término fijo que puede realizar el afiliado con tasas preferenciales y superiores a las ofrecidas por el mercado financiero. Se puede retirar a término de la vigencia del título.
Servicios de Crédito	Convenio Mercancías	Se otorga para la adquisición de bienes y servicios a través de los convenios suscritos por fecel con diferentes proveedores. Es de carácter rotativo.
	Cuota única	Se otorga por una sola vez en cada semestre en los meses de abril y mayo y en los meses de octubre y noviembre para cancelar en una sola cuota en junio o en diciembre respectivamente, con el fin de atender necesidades de diferente índole.
	Solidaridad	Será otorgado para atender situaciones súbitas e imprevisibles por hechos que afecten el patrimonio y/o la vida del asociado y/o su núcleo familiar, lo cual deberá ser debidamente demostrado. Es de carácter rotativo.
	Educativo	Se otorgará para facilitar la cancelación de matrículas y/o pensiones para la educación de los asociados y/o su núcleo familiar primario, así: asociados solteros: hermanos menores de 25 años e hijos. Asociados casados: hijos, cónyuge o compañero(a) permanente.
	Instantáneo	Se otorgará con el fin de facilitar a los asociados cubrir necesidades urgentes generadas por hechos imprevistos.
	Libre inversión	Será otorgado para atender necesidades de diferente índole de los asociados.
	Pago de impuestos	Será otorgado para atender necesidades de nuestros asociados para el pago de impuestos.
	Soat	Se otorgará con el fin de facilitar a los asociados la adquisición del seguro obligatorio de accidentes de tránsito que expide fecel.
	Salud	Será otorgado para atender los gastos que se originen en la prevención, corrección y atención médica de cualquier índole, que afecten al asociado y/o su núcleo familiar, lo cual deberá ser debidamente demostrado. Es de carácter rotativo.
	Vehículos	Será otorgado para los siguientes fines: adquisición de vehículo particular nuevo o usado, máximo con antigüedad de 10 años. Cancelación de prendas sobre el vehículo particular a favor de terceros o instituciones financieras.
	Compra de cartera	Se dispone de un fondo rotatorio de mil millones de pesos para este fin y será otorgado para los siguientes fines: compra de cartera contraída con personas jurídicas, legalmente constituidas, diferentes a Fecel, certificadas mediante extracto o certificación expedida por la entidad.
	Locativo	Esta línea de crédito podrá ser otorgada para los siguientes fines: A) adquisición de vivienda nueva o usada, lote, casa de recreo, finca personal o familiar B) construcción, mejoras o reparaciones locativas en vivienda, lote, casa de recreo, finca personal o familiar C) abono o cancelación de crédito hipotecario cuyo origen provenga en la adquisición de finca raíz personal o familiar exclusivamente por entidad vigilada por la superintendencia financiera o superintendencia de economía solidaria para préstamos hipotecarios. D) cancelación de cuotas de administración de finca raíz personal o familiar sometida a régimen de propiedad horizontal.
	Turismo	Será otorgado para las compras realizadas correspondientes a paquetes turísticos, tiquetes aéreos, porciones terrestres y todo lo relacionado con el fomento al turismo.

Fuente: (FECEL |, 2017)



7.2. Análisis Externo

A continuación, la identificación de las amenazas y oportunidades mediante el análisis externo o macroambiente, definido como el conjunto de macro fuerzas, acciones, comportamientos y tendencias no controlables por la organización, que inciden o no en el futuro de manera directa o indirecta (París, 2005). Se utilizará la metodología de análisis PESTEL el cual comprende los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, considerándose las siguientes variables:

- **Entorno político:**

Estabilidad política y fiscal
Política fiscal y monetaria
Política económica
Panorama político de la economía solidaria

- **Entorno económico**

Empleo

- **Entorno social**

Perfil del consumidor
Calidad de vida

Endeudamiento y hábitos de consumo

- **Entorno tecnológico**

Nuevas tecnologías
Servicios tecnológicos y logísticos

- **Entorno ecológico**

Gestión ambiental

- **Entorno legal**

Normatividad del sector solidario

Tabla 1
Entorno Político

Ítem	VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN O TENDENCIAS	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN	O/A
1	Estabilidad Económica.	Se espera que para 2021-2022 se recupere con crecimiento, siempre que la pandemia sea de corta duración. Se espera que el entorno de bajas tasas de interés, facilitadas por el Banco Central, impulse el crecimiento del consumo privado. Esto, una vez que se hayan aliviado las medidas de contención doméstica y se facilite un repunte gradual de la inversión, a medida que los proyectos de infraestructura importantes como las carreteras 4G y los proyectos del metro de Bogotá se reanuden por completo. (Economía, 2020)	Con el aumento del gasto público se espera mitigar, en parte, el impacto de la crisis en 2020, incluyendo las consecuencias para las empresas y los trabajadores. Se prevé que las presiones de la deuda externa en el corto plazo sean limitadas, considerando que los recursos para el paquete de estímulos provendrán de los fondos de ahorro existentes.	En Colombia tendríamos un gran impacto en el aumento de las tasas de intereses.	O
2	Política Fiscal y monetaria.	Banco de la República sigue un esquema de inflación objetivo en un régimen de tipo de cambio flexible. Bajo este esquema, las acciones de política monetaria están encaminadas a que la inflación futura se sitúe en la meta fijada en el horizonte de política.	Relacionado con los impuestos, sugiere que, si bien las recurrentes reformas a la tributación nacional buscaron recursos para atender la sostenibilidad fiscal, su alta frecuencia parece haber generado incertidumbre y desconfianza en las reglas de juego, que terminaron por afectar la inversión y el consumo privados en el corto plazo.	Con el objetivo de alcanzar la meta de inflación, el Banco de la República fija la tasa de interés de referencia, también conocida como tasa de interés de política monetaria o de intervención.	A
3	Política Económica.	Esta pronunciada caída obedece al menor ritmo de la actividad y a una disminución significativa en el consumo de los hogares. Ambas situaciones son el resultado de las medidas de aislamiento obligatorio implementadas por el gobierno para detener la pandemia del Covid- 19 y al desplome del mercado petrolero.	Si bien todos los países del mundo, y en particular los socios comerciales de Colombia están en situaciones parecidas, con pronósticos de desaceleración de entre 4 y 9 por ciento, nuestro país tiene ciertas diferencias frente a los demás, que fueron señaladas por el equipo técnico del banco en el informe.	El gran impacto estaría en las Organizaciones.	A

4	Panorama Político Economía Solidaria.	La economía solidaria promueve el desarrollo sostenible e integra las necesidades de las generaciones presentes y futuras, en ella se basará la organización de este sector, con sostenibilidad, sostenibilidad y beneficios sociales.	El sector solidario colombiano mantendrá un crecimiento estable y bueno este año, y sus cifras serán superiores a las del año anterior, cuando reflejará los resultados positivos de actividades clave como agricultura y producción, ahorro y crédito financiero y seguros	Colombia vive uno de los momentos más contradictorios de la historia reciente. La tasa de crecimiento económico de este año y el próximo superará el 3%, superando el nivel promedio de la región. Pero para el gobierno, el final de 2019 fue tormentoso.	O
---	---	--	---	--	---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2
Entorno Económico

Ítem	Variables clave	Relación con el sector	Justificación o tendencias	Impacto sobre la organización	O/A
	Empleo.	Las tasas de desempleo nacional y de las 13 áreas metropolitanas llegaron a 21,4% y 24,5% respectivamente. Este es el número más alto desde que se dispone de datos de desempleo en Colombia. Pero estas tasas deben referirse a las de participación laboral, y ésta cayó a los niveles más bajos de este siglo: 55,2% y 59,6% para el país y para las 13 ciudades respectivamente. Una caída de 8 y 6 puntos porcentuales con relación a mayo del año pasado (Tenjo, 2020).	En términos generales, la tasa de crecimiento a largo plazo del crecimiento mundial es de aproximadamente el 3,8%. A partir de 2018, esta tendencia comenzó a disminuir y, para 2019, se espera que la tasa de crecimiento alcance alrededor del 3%. Esta desaceleración ha afectado al comercio internacional, que en general es más competitivo, dificultando la internacionalización de diferentes economías. En algunos casos, algunos países han optado por políticas más proteccionistas y se han centrado en fortalecer sus mercados internos. Como resultado, el comercio mundial aumentó del 3,6% en 2018 al 1,1% en 2019 (ANDI, 2020)	El crédito interno al sector privado ha aumentado, pero las tasas de interés y los márgenes de beneficio son altos. Introducir más competencia en la industria bancaria, eliminar gradualmente los impuestos a las transacciones financieras y reducir los requisitos regulatorios que los bancos deben invertir en ciertos instrumentos ayudará a reducir los costos de financiamiento bancario. (OCDE, 2019)	A

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

Entorno Social

Ítem	Variables clave	Relación con el sector	Justificación o tendencias	Impacto sobre la organización	O/A
1	Perfil del consumidor.	<p>La diversidad de canales de información, la innovación tecnológica y una amplia variedad de productos han hecho que los consumidores de hoy en día tomen una postura consciente en las decisiones de compra, lo que plantea un desafío para las empresas. El estudio explicó: "Los consumidores colombianos tienen una perspectiva global y un amplio compromiso con las causas sociales, que pueden aprovechar el crecimiento de la marca". (Así se mueve el consumo en Colombia, 2020)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generan interacciones digitales para tener más información para tomar mejores decisiones. • Son abiertos para probar nuevos productos y desleales con las marcas. • Madurez respecto a las compras en comercio electrónico. • Evalúan y comparan constantemente. 	<p>Además de los cambios en los productos más vendidos, la dinámica de compra de Colombia también ha cambiado. Por lo tanto, la familia ya no compra los productos necesarios para la alimentación en un día o una semana, sino que los miembros de la familia que pueden salir en un día designado son responsables de al menos dos semanas de suministro adecuado, lo que limita el número de veces que salen de casa (Benavides, 2020).</p>	<p>Las empresas se encuentran con mucho temor en el sector del mercado.</p>	A
2	Calidad de vida.	<p>Colombia tiene medidas limitadas de mucha felicidad en el "Índice de mejoramiento de la vida". La salud de Colombia está por encima del promedio. En términos de empleo y salario, vivienda, conciliación, educación y habilidades, ingresos y riqueza, conciencia comunitaria, calidad ambiental, compromiso cívico, seguridad y satisfacción personal, sus clasificaciones están por debajo de la media. Estos resultados se basan en una selección de datos disponibles (OECD, 2020).</p>	<p>En Colombia, el ingreso familiar disponible neto ajustado promedio per cápita es menor que el promedio de la OCDE de 33 604 USD al año (OECD, 2020).</p>	<p>En términos generales, el nivel de satisfacción de los colombianos con su vida es ligeramente menor que el promedio de la OCDE. Al pedirles que calificaran su satisfacción general ante la vida en una escala de 0 a 10, los colombianos le otorgaron una calificación promedio de 6.3, cifra que casi coincide con el promedio de la OCDE de 6.5 (OECD, 2020)</p>	A

3	Endeudamiento y hábitos de consumo.	La Superintendencia Financiera reportó que, al cierre del primer bimestre del año, se incrementó el endeudamiento de los colombianos en \$7 billones de pesos.	Por su parte, Asobancaria detalló que en medio de esta emergencia sanitaria las obligaciones financieras que más se han modificado por parte de los consumidores son los créditos hipotecarios con un 53%, seguido por consumo con 29%, créditos comerciales 17% y microcrédito con un 1%.	Los alivios no representan una tasa de interés mayor para los deudores; no se cobrarán intereses sobre los intereses, y no tendrán ninguna afectación en su calificación frente a las centrales de riesgo".	O
---	-------------------------------------	--	--	---	---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4
Entorno Tecnológico

Ítem	Variables clave	Relación con el sector	Justificación o tendencias	Impacto sobre la organización	O/A
1	Nuevas tecnologías	La capacidad de integración del sector solidario aún no se ha desarrollado del todo, aunque es una característica del modelo unitario, se ha perdido como valor diferencial en el mercado. Quienes no pueden diferenciarse por elementos eficientes e innovadores también corren el riesgo de salir del mercado. Esto se debe principalmente a que el proceso de transformación digital no es barato, y siempre es mejor integrarlos juntos, es decir, la integración (Lozano Pardo, 2019).	Las nuevas tecnologías han cambiado en la forma de ingresar a mercados, y si una organización no las incorpora en su trabajo y se adapta a aprovecharlas en su negocio puede perder competitividad. Con la aparición de nuevas tecnologías, las necesidades humanas han cambiado por lo que las organizaciones se han visto obligadas a transformarse o a desaparecer en algunos casos “mueren o se transforman” (Gareth R., 2008, pág. 2)	La implementación de nuevas tecnologías es todo un reto y una necesidad para la organización y su implementación requiere inversiones adicionales.	O

2	Servicios tecnológicos y logísticos	Según el Superintendente del sector solidario es un gran reto para las entidades “saber llegar a la meta de lograr un desarrollo digital dentro de sus estructuras de servicio al asociado... Demorar el inicio del proceso es quedarse rezagado y esta es la primera condición para salir del mercado” (Lozano Pardo, 2019)	El entorno que dispone de servicios tecnológicos y logísticos supone uno de los factores importantes de incorporar procesos competitivos para la empresa. (Bogotá Emprende, 2009)	Primero las aplicaciones deben ser amigables para los asociados, pero que a su vez los módulos sean robustos para soportar las temporadas altas.	O
---	-------------------------------------	--	---	--	---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5
Entorno Ecológico

Ítem	Variables clave	Relación con el sector	Justificación o tendencias	Impacto sobre la organización	O/A
1	Gestión Ambiental	La Gestión Ambiental entendida como un proceso que está orientado a resolver, mitigar y/o prevenir los problemas de carácter ambiental, con el propósito de lograr un desarrollo sostenible, entendido éste como aquel que le permite al hombre el desenvolvimiento de sus potencialidades y su patrimonio biofísico y cultural y, garantizando su permanencia en el tiempo y en el espacio (Red de Desarrollo Sostenible, 2012).	De acuerdo con las bases de la economía solidaria, la cohesión social es un factor determinante, con ello se busca que los asociados, conozcan el modelo y se apropien de él, que lo defiendan y fortalezcan, que generen una identidad y pertenencia. En el plano ambiental se busca de manera similar generar sentido de identidad y pertenencia de la sociedad, modificando situaciones ambientales no deseadas, procurando una mejora de las mismas (Figueroa Espinel & Castillo Sandoval, 2012)	La gestión ambiental puede ser una gran oportunidad para FECEL si se aprovecha de forma adecuada, por su misma naturaleza solidaria es necesario una aplicación más profunda en su operación.	O

Fuente: Elaboración propia



Tabla 6
Entorno Legal

Ítem	VARIABLES CLAVE	Relación con el sector	Justificación o tendencias	Impacto sobre la organización	O/A
1	Normativa del sector solidario	La normatividad legal del sector cambia frecuentemente, teniendo en cuenta que el núcleo de su operación es considerado sin ánimo de lucro y es un punto álgido para la generación de fraudes y una tendencia alta a la corrupción. Se debe tener un nivel alto de adaptabilidad para la aplicación de toda la normativa vigente y exigible. (Matínez & Padilla, 2017)	Existen mayores controles por parte de la superintendencia de la economía solidaria, entidad de inspección, control y vigilancia, pueden formular políticas en el sector fondista que pueden impactar en el normal desarrollo de la entidad generando inestabilidad en los fondos. (MARTINEZ PAYARES & PADILLA MORENO, 2017)	Las exigencias son cada vez mayores para los fondos de empleados, lo que ha significado un esfuerzo superior para cumplir y evitar posibles sanciones.	A

Fuente: Elaboración propia

7.3. Referenciación y comparación en el sector

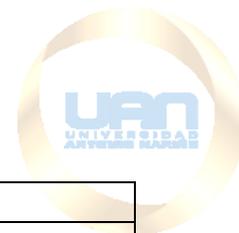


Tabla 7
Comparación con el Sector

FUERZAS	VARIABLES		
Amenazas competidores potenciales	Barreras de entrada	Impacto	OBSERVACIÓN La amenaza de nuevos competidores es baja. Al tratarse de un mercado que no ofrece grandes beneficios económicos y que además es un mercado maduro, no resulta atractivo para nuevos inversores
	Beneficios económicos	Bajo	
	Mercado maduro	Bajo	
	Capital inicial efectivo	Alto	
	Portafolio de productos	Bajo	
	Financiación	Bajo	
Rivalidad entre competidores existentes	Barrera de salida	Impacto	OBSERVACIÓN La rivalidad es baja debido a que se trata de un fondo de empleados con servicios que son demandados por personas que comparten un mismo vínculo laboral y, regularmente, constituyen una sola de estas organizaciones.
	Oferta	Alta	
	Portafolio de productos	Alta	
	Calidad	Media	
	Costos de cambio concentración de competidores	Altos Baja	
Amenaza de sustitutos	Cumplen la misma función	Impacto	OBSERVACIÓN Al ser un sector que ofrece servicios similares a los de los bancos comerciales, está sujeto a estrategias que pueden causar la deserción de asociados, por ejemplo, la compra de cartera.
	Disponibilidad de sustitutos en el mercado	Alta	
	Precios igualitarios o más bajos	Alta	
	Costo de cambio de usuario	Bajo	
Poder de negociación proveedores	Nivel de negociación	Impacto	OBSERVACIÓN El poder de negociación de los proveedores y del fondo es estándar puesto que en ambos casos el nivel de servicios sustitutos es alto para los dos y el requerimiento de inversión de calidad es bajo.
	Dependencia	Baja	
	Total de comprar	Alta	
	Productos sustitutos	Alta	
	Impacto de calidad	Bajo	
Poder de negociación compradores	Nivel de negociación	Impacto	OBSERVACIÓN El poder de negociación de los compradores es alto por la variedad de ofertantes del sector bancario con productos similares y de inmediato desembolso y la fidelidad de los asociados que tienen poco conocimiento de los principios y valores solidarios.
	Productos sustitutos	Alto	
	Volumen de compras	Alto	
	Costos de cambio concentración de competidores	Medio Alto	
	Diferenciación del producto	Medio	
	impacto, calidad y desempeño	Medio	

Fuente: Elaboración propia con base Michael Porter.

Tabla 8
Análisis Sectorial



Entorno	Sector Solidario
Factores	<p>Factores básicos:</p> <p>Recursos naturales, clima y situación geográfica La República de Colombia es un país situado en la región noroccidental de América del Sur. Esta organizado políticamente en 32 departamentos. Colombia es el cuarto país más grande de Sudamérica con 1'141.748 kilómetros cuadrados de extensión. Con costas en los océanos Pacífico y Atlántico, el país tiene una ubicación geográfica privilegiada que se evidencia en su biodiversidad y en una gran variedad climática que lo hace todo un paraíso natural. (Procolombia, 2020)</p> <p>El clima del país en las zonas bajas predomina un clima tórrido, con una temperatura promedio de 24° a 27°C. En otras zonas más elevadas posee un clima subtropical, y en las zonas más altas ya existe un clima frío, con temperaturas promedio de 18° a 13° C. En la costa del Pacífico hay fuertes precipitaciones, mientras que en la oriental de la cordillera prevalece un clima más seco.</p> <p>Factores Artificiales: Se destaca el acceso a las redes y equipos de comunicación, acceso a nuevas tecnologías que facilitan el manejo de la información y la investigación, personal especializado con constante formación específica en los niveles operativo y gerencial que apoyan la apropiación del conocimiento en el sector solidario.</p>
Cadenas Productivas	Actualmente en el sector de la economía solidaria no existen cadenas productivas, porque cada proceso se realiza de forma individual dentro de cada entidad solidaria.
Demanda	La demanda interna del sector es potencialmente grande, pues el portafolio de servicio ofertado es útil para todo tipo de empresas y empleados.
Estrategia	Garantizar la finalidad del producto, realizar seguimiento y asesoramiento en cuanto a los servicios prestados, mejores tasas de interés, beneficios por asociación.
Gobierno	El sector solidario en Colombia carece de fomento apropiado por parte del gobierno, a pesar de que su actividad no es netamente lucrativa, aunque si tiene una incidencia económica fuerte en el país y de la mano con el desarrollo social.
Incertidumbre	Aún no se sabe cuándo se descubrirá una vacuna contra el covid-19 ni cuándo llegará a Colombia. Al mismo tiempo, a las personas les preocupa que la enfermedad sea contagiosa, afecte a los miembros de la familia e incluso muera en el peor de los casos. Pero para la situación económica, especialmente el trabajo y los ingresos, también existe una gran incertidumbre. Las personas que no están desempleadas tienen expectativas continuas de continuidad laboral. Quienes han perdido o suspendido sus contratos rezan para que la situación vuelva a la normalidad y puedan recuperar sus ingresos. Lo más preocupante es que las perspectivas no son alentadoras, ya se habla de la lenta y lenta recuperación de la economía, sobre todo cuando el antídoto no se encontrará pronto. (Ocampo, 2020)

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 1

Matriz del Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVA												
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		FECC (CLARO)		COOPERATIVA COOMEVA		BANCOLOMBIA		BANCO CAJA SOCIAL		FECCEL	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Tasas de Interés	10%	0,10	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Líneas de Créditos	11%	0,11	3	0,33	3	0,33	4	0,44	4	0,44	4	0,44
Servicio al Cliente	20%	0,20	4	0,8	4	0,8	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Beneficios al Usuario	12%	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48	4	0,48	3	0,36
Portafolio de productos	20%	0,20	3	0,6	3	0,6	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Lealtad al Consumidor	10%	0,10	4	0,4	1	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Publicidad de la empresa	7%	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21	4	0,28	3	0,21
Capacidad Tecnológica	10%	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2
TOTAL	100%	1		3,5		3,19		3,63		3,6		3,21

Fuente: Elaboración propia

Para determinar el perfil competitivo de FECCEL se tomaron ocho factores: Tasas de interés, líneas de crédito, Servicios al cliente, Beneficios al usuario, Portafolio de productos, Lealtad al consumidor, Publicidad de la empresa, Capacidad tecnológica.

Permiten determinar que la organización solidaria ocupa el cuarto lugar en cuanto a posición competitiva se refiere con una puntuación ponderada de 3.21, al ser comparada con dos organizaciones del sector solidario y dos bancos comerciales. De las comparadas, solo la cooperativa Coomeva está por debajo de FECCEL, con 3.19 ponderado ocupando el último lugar en este subgrupo.

Se destaca que FECCEL presenta fuertes debilidades en los siguientes factores clave: Beneficios al usuario (Asociado), publicidad de la empresa (organización) y capacidad tecnológica. Sus principales ventajas se observan en Líneas de crédito y el servicio que se le presta al asociado.

La posición competitiva en este ítem es dominada por los bancos comerciales con diferencias notables en líneas de crédito que ofrecen, al igual que en el portafolio de productos, la publicidad y tecnología que utilizan para la prestación de sus servicios.



7.4. Análisis Interno

El anexo 1 contiene el formato de encuesta que se aplicó al 100% de los colaboradores con contrato laboral vigente en FECEL, en cuya estructura se consideraron preguntas abiertas y cerradas, cuyos resultados por apartes de la encuesta, fueron los siguientes:

Planeación:

- La organización no cuenta con un instrumento de planeación, sin embargo, existe confusión entre el personal, pues es desconocido por el 50% de los entrevistados.

Administrativo:

- La organización es identificada claramente como de servicios y está organizada por funciones. Su estructura se basa en las áreas Administrativa, Tesorería y Servicios, con las que da respuesta apropiada a las necesidades y requerimientos de sus Asociados.
- Administrativamente se encuentra organizada en forma apropiada de tal manera que sus colaboradores, comités reglamentarios y estatutarios y de apoyo, al igual que los órganos de administración y vigilancia, cumplen con funciones y actividades que les son propias y les permite atender adecuadamente a los asociados y a los requerimientos de los órganos de administración y vigilancia interna y externa.

Dirección:

- La estructura organizacional adoptada es en forma piramidal con las decisiones concentradas en la alta gerencia, representada por la Junta Directiva y por la Gerencia.

Evaluación y control:

- Ejecutados por los órganos que por ley deben estar constituidos, como es el caso del Comité de Control Social y la Revisoría Fiscal, elegidos por la asamblea general. El primero se encarga de vigilar y garantizar que las obligaciones y derechos de los Asociados se cumplan conforme los estatutos y la ley. El segundo se centra básicamente en aspectos económicos, contables y financieros.
- Ambos organismos de control lo aplican en forma posterior, lo que afecta la gestión oportuna de los riesgos puestos que, en caso de presentarse alguna imprecisión o falta a normas y reglamentos, éstos son detectados cuando el suceso ya ha afectado la organización, incluso sin que los demás estamentos lo hayan detectado.

Análisis de la gestión:

- FECEL aplica procedimientos propios del autocontrol que minimizan los riesgos de afectaciones a su patrimonio por causa de errores administrativos, técnicos o posible comisión de ilícitos por parte de colaboradores, miembros de comités o externos. Es así como cuenta con manuales, reglamentos, descripciones de cargos, asignación de funciones, entre otras, que permiten además conservar la curva de aprendizaje.
- Se planea a corto plazo utilizando herramientas como, por ejemplo, el presupuesto que es aprobado anualmente por la Junta Directiva y es ejecutado por la administración apegándose a su cumplimiento para lo cual realiza el control en forma periódica mensual conforme se elabora el balance general parcial con igual periodicidad. Esto permite que se tomen decisiones correctivas y prospectivas en forma oportuna.



Gestión y situación comercial:

- El objetivo de FECEL es satisfacer adecuadamente las necesidades de su base social (Asociados), de tal manera que, a través de la prestación de sus servicios, se mejoren sus condiciones de vida. En la medida que se cumpla con dicho propósito con los asociados, éstos replicarán su grata experiencia para que haya más asociados y se minimice el riesgo de deserción de los actuales.
- Los servicios se prestan fundamentalmente por medios virtuales, incluyendo telefónicamente, lo que induce a que dichos canales sean amigables, bien diseñados, funcionales, brinden la información adecuada en tiempo real, las 24 horas del día, los 7 días a la semana.

Gestión y situación del servicio:

- Al ser la base social de FECEL colaboradores de la empresa Movistar que ofrece estabilidad a la nómina, igualmente le beneficia puesto que la rotación de asociados es muy mínima, permitiendo ofrecer productos y servicios que son conocidos y mejorados permanentemente dado que existe una identificación clara de los mismos; aunque existe uniformidad en la necesidad de mejorar los servicios permanentemente.
- Igual comportamiento se da con la nómina de FECEL que conoce la empresa originadora del vínculo de asociación, de sus asociados, de la normatividad propia de los fondos de empleados, siendo una realidad su conocimiento de la mejor forma en que deben atender a los asociados.
- El conocimiento anotado facilita las proyecciones en cuanto a número de asociados, presupuestos, resultados financieros y sobre el diseño y prestación de nuevos servicios.
- Aunque existen algunas inconformidades en algunos colaboradores de FECEL con respecto a la comunicación interna, en general sienten que la misma es abierta, oportuna, incluyente, encontrándose a gusto y tranquilos con su manejo.
- Las instalaciones físicas de FECEL son consideradas apropiadas para la prestación del servicio, con algunos riesgos mínimos que pueden ser superados con acciones menores de parte de la gerencia, que tiene las facultades para ello.

Investigación y Desarrollo:

- El mantener una base social estable y un empleador generador del vínculo de asociación posicionado a nivel nacional e internacional, minimiza el riesgo de deserción de asociados y transmite cierta tranquilidad a FECEL que se traduce en pocas acciones de innovación a los servicios que presta.
- Esta situación implica un riesgo alto puesto que si bien, es el único fondo de empleados en la compañía y en el país, podría surgir uno nuevo que llene vacíos en cuanto al portafolio de servicios y ocasionaría un grave problema a la estabilidad del fondo.

Sistema de información:

- Es fundamental mantener a los colaboradores y a la base social enterados de todas las decisiones y ejecutorias de FECEL, independientemente de sus resultados. Esto transmite tranquilidad y afianza la confianza. El fondo mantiene una comunicación fluida y oportuna por canales tradicionales y virtuales, cumpliéndose con el propósito de información adecuada, óptima y oportuna.

Recurso humano:

- La estabilidad de los colaboradores es importante en FECEL, sin embargo y al ser una estructura tan pequeña, esto dificulta ascensos, obligando a que una persona ocupe un cargo por muchos años, con pocas posibilidades de promoción.
- Deben implementarse programas mejor estructurados para actualizar conocimientos, habilidades y destrezas del personal a fin de fortalecer sus competencias para una mejor atención a los asociados y mejores resultados integrales del fondo.

7.5. Formulación de Estrategias

Matriz de Evaluación de Factores Internos - MEFI

La matriz de Evaluación de Factores Internos o MEFI realiza calificaciones de los factores internos de la organización evaluando el impacto de las fortalezas y debilidades de FECEL para el logro de sus objetivos, teniendo en cuenta que 1 = Debilidad mayor; 2 = Debilidad menor; 3 = Fortaleza menor y 4 = Fortaleza mayor (David, 1988). El ponderado medio de la calificación anotada es de 2.5; así, la suma del total ponderado por debajo indicaría una desventajosa posición estratégica global del fondo, contrario sería un total ponderado mayor.

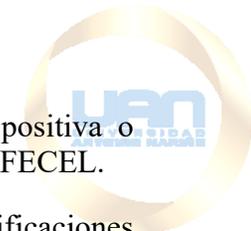
Para el caso de FECEL con un ponderado de 2.65 superior a la media 2.5 indica una situación favorable para el logro de sus objetivos organizacionales, considerándose en la calificación los siguientes factores:

- Fuerzas: 1. Calidad de gestión; 2. Estabilidad de la nómina; 3. Disponibilidad de recursos financieros y, 4. Estabilidad de la base social.
- Debilidades: 1. Formación en economía solidaria; 2. Falta de plan estratégico y, 3. Desmotivación de los colaboradores.

Cuadro No. 2
FECEL - Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores claves de éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Fortalezas			
1. Capacidad de gestión	10%	4	0.4
2. Estabilidad de la nómina	5%	3	0.15
3. Disponibilidad de recursos financieros	20%	4	0.8
4. Estabilidad de la base social	20%	4	0.8
Debilidades			
1. Formación en economía solidaria	25%	1	0.25
2. Falta de plan estratégico	15%	1	0.15
3. Desmotivación de colaboradores	5%	2	0.1
Total	100%		2.65

Fuente: Elaboración propia



Matriz de Evaluación de Factores Externos - MEFE

En su elaboración se resume y evalúa la información externa que pueda afectar positiva o negativamente a la organización objeto de estudio, en este caso el fondo de empleados FECEL.

Identificados los factores externos relevantes, al igual que la matriz EFI, se asignan calificaciones que indican el grado de eficacia con que la organización responde a cada factor, donde 4 indica una respuesta superior, 3 una respuesta por encima de la media, 2 si la respuesta es la media y 1 si la respuesta es mala (David, 1988). La sumatoria de los dígitos mencionados es 10 con un promedio 2,5. Si la calificación ponderada de FECEL está por encima de la media, indica que su capacidad de respuesta a las situaciones del entorno externo es superior, siendo lo contrario si la calificación ponderada es menor a 2,5.

La matriz EFE o MEFE de FECEL, con un resultado de 2.2 lo que indica que el fondo de empleados se encuentra estratégicamente mal preparado para responder con eficacia a los factores del entorno externos relevantes, fundamentalmente por:

- Dificultades para atender necesidades de la base social con un mayor portafolio de bienes o servicios que podría ofrecer a través de terceros, consiguiendo mejores precios para los Asociados, en razón a su poder de negociación.
- La normatividad de los fondos de empleados permite conformar fondos de industria, lo que implica la unión de varios fondos de empleados de diferentes empresas, pero del mismo sector. Sin embargo, esta posibilidad es descartada por factores relacionadas con el temor a pérdida de identidad y de capacidad de influencia en el fondo de FECEL por parte de directivos y asociados.
- Los movimientos de personal que se dan al interior de la empresa que genera el vínculo de asociación pueden afectar la estabilidad del fondo por la disminución de sus Asociados y de los recursos financieros, puesto que al producirse el retiro de un colaborador de la empresa se produce inmediatamente el retiro del fondo e igualmente el retiro de aportes y ahorros.

Cuadro No. 3

FECEL Matiz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

MEFE - Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. Excelentes relaciones con la empresa que genera el vínculo de asociación	0.15	3	0.45
2. Antigüedad de la actual base social (Asociados)	0.15	4	0.6
3. Alianzas con proveedores de bienes y servicios para atender necesidades de Asociados en forma indirecta	0.08	1	0.08
4. Existencia de Fondos de Empleados en empresas del mismo sector económico	0.05	1	0.05
Amenazas			
1. Reestructuraciones y movimientos de personal en empresa que genera el vínculo de Asociación	0.25	2	0.5
2. Disminución de tasas de interés en sector bancario	0.15	2	0.3
3. Reformas tributarias que incrementan los impuestos a los fondos de empleados	0.05	2	0.1
4. Falta de interés de Asociados en conocer el modelo solidario como el de FECEL	0.12	1	0.12
Total	1		2.2

Fuente: Elaboración propia



- El sector bancario está permanentemente ofreciendo productos crediticios y de inversión a los colaboradores de la empresa que genera el vínculo de asociación, en condiciones favorables desde el punto de vista financiero, hecho que puede repercutir en la estabilidad del número de Asociados en los resultados financieros de FECEL que tiene la tendencia a mover sus tasas según el comportamiento del sector bancario.
- El desconocimiento del modelo asociativo solidario incide en la fidelidad de asociados que pueden retirarse ante posibles ofrecimientos de otras fuentes o empresas que ofrecen recursos en calidad de préstamos, incluyendo los bancos.

Matriz DOFA

A partir de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas o Matriz DOFA que se han identificado con las matrices EFI y EFE, como herramienta de ajuste, se procede a generar cuatro tipos de estrategias de FECEL: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA), según se presenta en el siguiente cuadro:

Tabla 9

Matriz DOFA – FECEL

	FUERZAS-F	DEBILIDADES-D
	1. Capacidad de gestión 2. Estabilidad de la nómina 3. Disponibilidad de recursos financieros 4. Estabilidad de la base social	1. Formación en economía solidaria 2. Falta de plan estratégico 3. Desmotivación de colaboradores
OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS-DO
1. Excelentes relaciones con la empresa que genera el vínculo de asociación 2. Antigüedad de la actual base social (Asociados) 3. Alianzas con proveedores de bienes y servicios para atender necesidades de Asociados en forma indirecta 4. Existencia de Fondos de Empleados en empresas del mismo sector económico	1. F1.O1. Incluir el proceso de asociación a FECEL en el momento de vinculación de nuevos colaboradores a Movistar. 2. F3 y F4.O2. Ampliar líneas de crédito para descuentos por nómina o modalidad libranza 3. F2.O3. Realizar alianzas con nuevos proveedores de bienes y servicios para Asociados y sus familias, con beneficios según antigüedad. 4. F3.O4. Absorber fondos de empleados de empresas más pequeñas del sector.	1. D1.O1 y O2. Incluir cursos cortos de economía solidaria en proceso de inducción y reinducción de MOVISTAR.
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA
1. Reestructuraciones y movimientos de personal en empresa que genera el vínculo de Asociación 2. Disminución de tasas de interés en sector bancario 3. Reformas tributarias que incrementan los impuestos a los fondos de empleados 4. Falta de interés de Asociados en conocer el modelo solidario como el de FECEL	1. F1. A4. Fortalecer canales para información adecuada, óptima y oportuna de las decisiones y resultados del fondo, para todos los Asociados sin distinción alguno Ver estrategias DA No. 1 y FO No. 2 Ver estrategias DA No. 1 Ver estrategias da No.2	1. D2. A1; A2 y A3. Construir plan estratégico con participación de Asociados 2. D1 y D3.A4. Realizar seminarios permanentes en economía solidaria

Fuente: Elaboración propia



De las estrategias resultantes se destacan las siguientes, por considerarlas implementables dentro del término del plan estratégico 2021 - 2025:

- Fortalecer canales para información adecuada, óptima y oportuna de las decisiones y resultados del fondo, para todos los Asociados sin distingo alguno
- Fortalecer los procesos de inducción y capacitación en economía solidaria a asociados nuevos y antiguos.
- Ampliar el portafolio de productos y servicios para asociados mediante la ampliación de créditos en cuanto a montos y líneas de financiación y el ofrecimiento de servicios de terceros a través de convenios.
- Hacer valer las relaciones FECEL – MOVISTAR para afianzar la base social y su permanencia en el Fondo.

7.6. Direccionamiento Estratégico

FECEL es una entidad de la economía solidaria y como tal vigilada por el Ministerio de Hacienda a través de la Superintendencia de la Economía Solidaria, con amplio respaldo y solidez financiera en razón a la permanencia y bajos niveles de rotación de su base social, fomenta el ahorro, el crédito y la inversión, la recreación, la solidaridad y la educación para sus Asociados, soportando su crecimiento individual y familiar.

Como propósito para los próximos cinco años está el ser reconocida como una organización de primer nivel de supervisión que ha contribuido con el bienestar social de sus asociados, ha sido un soporte fundamental para el fortalecimiento del sector solidario del país y ha consolidado su base financiera como respaldo del cumplimiento de su responsabilidad social.

Factores claves de éxito de FECEL

- Afianzamiento de la confianza y seguridad de los Asociados en los órganos de administración, vigilancia y control internos.
- Aceptación y uso de productos y servicios diseñados por el fondo.
- Manejo técnico, responsable y transparente de los recursos tangibles e intangibles del fondo.
- La información adecuada, óptima y oportuna de las decisiones y resultados del fondo, para todos los Asociados sin distingo alguno.

Los procesos centrales que se deben atender para fortalecer la imagen ante los Asociados son:

- Mantener los niveles de disponibilidad de efectivo para responder de una manera oportuna y ágil a las necesidades de crédito y retiro de fondos a la vista o programados.
- Elevar los niveles de cobertura y calidad de la información desde el Fondo hacia los Asociados y viceversa y entre los Asociados.
- Fortalecer canales de comunicación y control de las operaciones y resultados entre los organismos de administración, control y la base social.
- Ampliar portafolio de servicios que incluyan lo relacionado con el nivel de vida una vez se produzca desvinculación laboral ya sea por planes de jubilación o retiro.
- Promover el crédito para mejorar el flujo de caja de los hogares, más que para el consumo.
- Fortalecer los programas de solidaridad, ampliando su cobertura en salud, preparación para el retiro, calamidad e imprevistos.



Misión

Misión antigua:

“Fomentar la cultura de economía solidaria entre los asociados y sus familias, con el fin de innovar y ofrecer servicios oportunos y de calidad que contribuyan a su bienestar y al mejoramiento de su nivel de vida, garantizando un alto grado de satisfacción.”

Misión nueva:

“FECCEL es una organización de economía solidaria que cuenta con amplio respaldo y solidez financiera, que ofrece servicios y beneficios orientados a mejorar las condiciones de vida de sus Asociados y de su grupo familiar inscrito.”

Visión

Visión antigua:

“Ser en el 2018 la primera y mejor opción de servicios sociales y financieros para los asociados del Fondo de empleados de Telefónica Colombia”

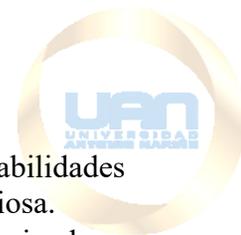
Visión nueva:

“Para el año 2023 FECCEL será reconocida como referente del sector solidario en la gestación y desarrollo de negocios productivos entre sus Asociados, por su compromiso en responsabilidad social y por sus programas de crecimiento social y personal, preparación para el retiro laboral, solidaridad y crecimiento financiero.”

Calidad de vida FECEL

En FECCEL el bienestar social se expresa en términos de calidad de vida, con una clara orientación hacia la condición individual, familiar y social de los Asociados, considerándose los siguientes aspectos:

- La estabilidad financiera y el crecimiento planeado que permite el cumplimiento de la actividad principal de FECCEL, relacionada con el ahorro y el crédito para iniciativas productivas a modo de capital de trabajo y recursos para mejorar la capacidad productiva de negocios o empresas, educación, vivienda y recreación.
- El fortalecimiento de la solidaridad a través de programas dirigidos de educación, con una sólida formación de los órganos de dirección e incentivando los procesos de autogestión.
- El incentivo entre los Asociados del uso racional y responsable de los créditos que se les otorgue enfatizando en que los mismos deben ser prioritariamente para mejorar sus condiciones de vida y de sus familias.
- La contribución a mejorar sus condiciones de vida con productos orientados a facilitar el mejorar las condiciones académicas de asociados y sus familiares.
- La construcción del capital social entre los asociados con base en los principios de la reciprocidad, confianza y cooperación.



Principios

- Asociación Voluntaria: Nuestros asociados aceptan voluntariamente las responsabilidades que conlleva asociarse, sin discriminación de raza, género, política o creencia religiosa.
- Democracia: Todos los asociados deben participar en la toma de decisiones y los miembros de los órganos de administración y control, tendrán la responsabilidad de su gestión ante los asociados, teniendo en cuenta que el Fondo pertenece a todos los asociados.
- Autonomía e independencia: El control lo tienen los asociados y por lo tanto el Fondo es autónomo en la toma de decisiones, siempre ajustadas a la ley y a las buenas costumbres.
- Educación: Fecel brindará educación a sus asociados, miembros de los órganos de administración, control y empleados, con el fin de contribuir eficazmente al desarrollo del Fondo.
- Responsabilidad Social: Fecel fomentará el desarrollo de la comunidad en aspectos económicos, sociales, ambientales y culturales.
- Erradicación de la discriminación por cualquier causa o por medio; la diferencia nos hace iguales.
- Facilidad para el ingreso y retiro de Asociados.
- Gestión eficiente y eficaz con procesos mejorados continuamente.
- Soluciones reales a necesidades reales de Asociados y grupo familiar.
- Educación en y para la solidaridad.
- Compromiso con el resultado y la responsabilidad de actos y programas.

Perspectivas de la organización FECEL

La organización así replanteada genera valor para los diferentes grupos de interés, según se observa en las siguientes perspectivas: (Kaplan & Norton, 2004)

Perspectiva Solidaria – ¿Qué guiará el resultado solidario? Desde la nueva Misión, será lo que guiará el resultado de la apropiación y puesta en práctica de los principios y valores solidarios: “...servicios y beneficios orientados a mejorar las condiciones de vida de sus Asociados y de su grupo familiar inscrito”.

Perspectiva del Asociado – ¿Cómo pretende lograr lo anterior? Desde la nueva Visión, la ampliación del portafolio de bienes y servicios: “...gestación y desarrollo de negocios productivos entre sus Asociados, el crecimiento social y personal de los mismos, el programa de preparación para el retiro laboral, los programas de solidaridad...”

Perspectiva de Procesos Internos – ¿Cuál debe ser el enfoque de los procesos internos? Desde la nueva Visión se observa en la: “...gestación y desarrollo de negocios productivos entre sus Asociados, el crecimiento social y personal de los mismos...”

Para lo cual debe:

- Optimizar los restantes procesos internos, de tal manera que en conjunto soporten las necesidades de los asociados y sean referente para las demás entidades del sector.
- Desarrollar alianzas con proveedores y con la empresa que genera el vínculo de asociación.
- Capacitar a los Asociados para el desarrollo de procesos productivos



Perspectiva de Educación – ¿Qué se necesita y cómo se logrará? Desde la nueva Visión: “...el programa de preparación para el retiro laboral, los programas de solidaridad...”

Y deberá estar acompañado de:

- Mejoramiento de las habilidades gerenciales.
- Capacitación a órganos de dirección, control y supervisión.
- Formación solidaria a los Asociados
- Capacitación a colaboradores.

Perspectiva Financiera – ¿Qué guiará el resultado financiero? Desde la nueva Visión: “...el crecimiento de su base financiera como respaldo del cumplimiento de su responsabilidad social...”.

Los objetivos estratégicos son:

- Crecimiento de la base social
- Manejo óptimo de la tesorería e inversiones en títulos AAA, primando la seguridad sobre la rentabilidad.
- Mantenimiento de cartera en óptimas condiciones crediticias.
- Fomentando el ahorro con la implementación de nuevos productos de captación.

Organigrama

FECEL como fondo de empleados legalmente constituido y amparado en el Decreto 1481 de 1989 (Marco de los Fondos de Empleados), debe adoptar la estructura mencionada en el capítulo VI del mencionado Decreto.

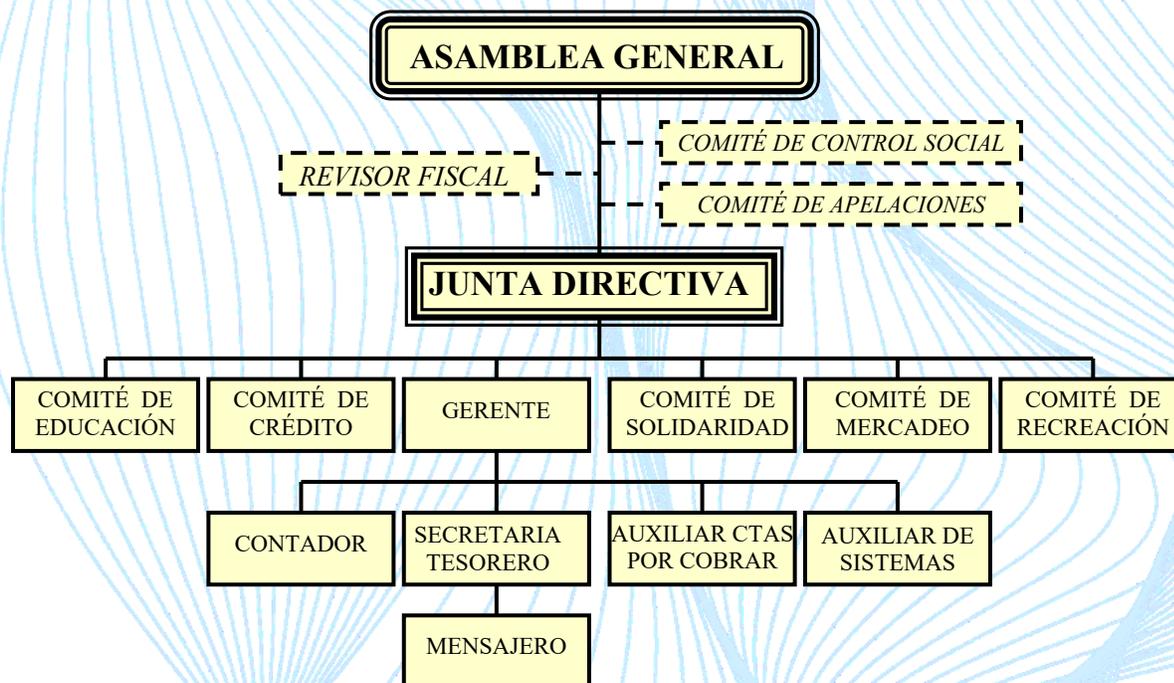
Así, sus órganos de administración son la asamblea general, la junta directiva y el gerente. La inspección y vigilancia, según el Capítulo VII del Decreto 1481 de 1989, está a cargo del revisor fiscal y el comité de control social. Aunque este último es optativo, FECEL lo adopta a fin de que se garantice el cumplimiento de deberes y obligaciones por parte de los Asociados pero que, igualmente, ellos tengan la opción de disfrutar indistintamente de los servicios y beneficios del fondo.

Para garantizar la educación y capacitación de los asociados en los términos del Artículo 43 del Decreto 1481 de 1989, FECEL sostendrá en su estructura organizacional un Comité de Educación encargado de adelantar programas y actividades que incentiven la participación democrática en el funcionamiento del fondo y el “desempeño de cargos sociales en condiciones de idoneidad para la gestión empresarial correspondiente”.



Figura 1

Organigrama FECEL



Fuente: Elaboración propia según lineamientos Decreto 1481/89

Igualmente, FECEL contará con el Comité de Solidaridad encargado precisamente de afianzar las relaciones entre los Asociados a partir de actividades solidarias frente a riesgos eventuales, gran calamidad u otros que afecten en forma intempestiva o no programada la calidad de vida de asociados y sus familias, incluyendo el fallecimiento. Para ello, el comité de solidaridad será destinatario de fondos económicos que se insertarán en un presupuesto manejado en forma autónoma por sus miembros y cuya utilización serán del conocimiento de la base social en forma individual y en informes ante la asamblea general.

La administración contará con el apoyo de los siguientes comités adicionales:

Comité de crédito que será el encargado de estudiar y analizar objetivamente las solicitudes presentadas por los asociados, al igual que proponer la política crediticia y de recuperación de cartera, fijando técnicamente el riesgo crediticio.

Comité de Mercadeo, para diseñar y ejecutar estudios de mercadeo y campañas de marketing para fortalecer la comunicación institucional, interinstitucional y las relaciones con Asociados y sus familias, diseñando y dando a conocer los productos y servicios que se tengan disponibles para sus beneficiarios.

Comité de Recreación que, al igual que los demás comités, tendrá presupuesto propio y será el encargado de programar y ejecutar programas que integren de recreación, cultura y deporte en los que participen Asociados y sus familias, como es el caso del día de la familia, campeonatos deportivos, fiestas de fin de año, entre otras.



La Gerencia por su parte contará con las siguientes áreas de apoyo administrativo:

- Contaduría
- Secretaría – Tesorería
- Auxiliar de cuentas por cobrar
- Auxiliar de sistemas
- Mensajería

7.7. Plan de Acción

A continuación el plan de acción para los cinco años estipulados en el plan estratégico, considerando los siguientes objetivos: (Ver Cuadro No. 4)

- Afianzar la confianza de los Asociados en los órganos de administración, vigilancia y control internos.
- Incrementar la base social
- Mejorar los resultados financieros del fondo
- Gestionar el riesgo inherente y residual del Fondo

Tabla 10

Plan de Acción

Objetivos	Estrategias	Actividades	Indicador	Metas	Presupuesto año (\$miles)	Responsable	
1. Afianzar la confianza de los Asociados en los órganos de administración, vigilancia y control internos.	1.1. Dinamizar canales para información a todos los Asociados sin distinción alguno	1.1.1. Crear un boletín informativo semanal para enviarlo vía electrónica y consulta en la web.	1.1.1.1. Número de boletines informativos diseñados y enviados semanalmente / #semanas mes	100% durante la vigencia del plan estratégico	Año 1 \$4.800	Gerencia / Comité de Mercadeo	
			1.1.1.2. Emails enviados / Emails en base de datos		Año 2 \$5.040		
	1.1.2. Generar estados de cuenta mensuales para envío electrónico y consulta en línea.	1.1.2.1. Estados de cuenta enviados por Email / #Asociados	Año 3 \$5.292		Gerencia		
			Año 4 \$5.557				
	1.2. Fortalecer el autocontrol en la base social.	1.2.1. Publicar estados financieros e informes de auditoría mensualmente	1.2.1.1. Informes enviados año / 12 meses			Año 5 \$5.834	Gerencia / Comité de Mercadeo / Auditoría
						Año 1 \$1.000	
	1.2.2. Crear línea virtual directa Asociados – Control Social – Auditoría para informar posibles hechos que afecten al Fondo.	1.2.2.1. Línea virtual creada	100% primer mes vigencia plan estratégico	Año 2 \$1.050	Gerencia / Control Social / Auditoría		
				Año 3 \$1.103			
2. Incrementar la base social	2.1. Articular procesos formativos con Movistar	2.1.1. Incluir información de FECEL en los procesos de inducción y reinducción de Movistar	2.1.1.1. No. Colaboradores Movistar capacitados por FECEL / No. Empleados Movistar	100% de empleados Movistar en procesos de inducción y reinducción	Año 4 \$2.778	Gerencia / Comité de Mercadeo	
					Año 5 \$2.917		
	2.2. Afianzar la pertenencia de Asociados al Fondo	2.2.1 Fortalecer los procesos de inducción y capacitación en el modelo solidario a asociados nuevos y antiguos	2.2.1.1. No. Asociados capacitados / No. Asociados			Recursos institucionales	Gerencia / Comité de Mercadeo



Objetivos	Estrategias	Actividades	Indicador	Metas	Presupuesto año (\$miles)	Responsa-ble
		2.2.2. Realizar actividades con la base social	2.2.2.1. No. Actividades realizadas / Programadas	Una actividad deportiva, cultural, familiar trimestral	Año 1 \$40.000 Año 2 \$42.000 Año 3 \$44.100 Año 4 \$46.305 Año 5 \$48.620	Gerencia / Comités de Apoyo
		2.2.3. Realizar mediciones de satisfacción	2.2.3.1. No. Mediciones año / presupuestadas	2 estudios de satisfacción año	Año 1 \$2.400 Año 2 \$2.520 Año 3 \$2.646 Año 4 \$2.778 Año 5 \$2.917	Gerencia / Comité de Mercadeo
	2.3. Fortalecer plataforma tecnológica (oficina virtual)	2.3.1. Diseñar página web con recursos para la autogestión por parte de Asociados	2.3.1.1. Página web diseñada y funcionando	1 página web para autogestión (oficina virtual) implementada 100% al primer trimestre del plan.	Año 1 \$10.000 Año 2 \$ 1.000 Año 3 \$ 1.000 Año 4 \$ 1.200 Año 5 \$ 1.300	Gerencia / Outsourcing
3. Mejorar los resultados financieros del fondo	3.1. Incrementar el uso de los servicios por los asociados	3.1.1. Ampliar el portafolio de servicios para los Asociados y sus familias	3.1.1.1. No Servicios nuevos para Asociados y sus Familias / Meta	4 productos nuevos anualmente	Recursos institucionales	Gerencia / Comité de Mercadeo
		3.1.2. Realizar campañas de endomarketing	3.1.2.1. No. Campañas nuevas mes / presupuestadas	1 campaña mensual nueva	Año 1 \$300 Año 2 \$315 Año 3 \$331 Año 4 \$350 Año 5 \$365	Gerencia / Comité de Mercadeo
	3.1.2.2. (Asoc. actual /Asoc. anterior) – 1		Incremento anual 10%			
	3.2. Incrementar las Captaciones	3.2.1. Realizar campañas para incentivar el ahorro	3.2.1.1. Campañas realizadas / Presupuestadas	1 campaña nueva mensual	Recursos institucionales	
			3.2.1.2. (Captaciones actuales / anteriores) -1	Incremento anual 15%		
		3.2.2. Diseñar nuevos productos de captación	3.2.2.1. Productos diseñados / presupuestados	1 bimensual	Recursos institucionales	Gerencia
3.2.2.2. (Captaciones actuales / periodo anterior) -1			Incremento anual 15%			

Objetivos	Estrategias	Actividades	Indicador	Metas	Presupuesto año (\$miles)	Responsa-ble
	3.3. Controlar el riesgo de la cartera de créditos	3.3.1. Implementar procedimientos estandarizados para el control de la cartera	3.3.1.1. Manual de cobranza diseñado e implementado	100% primer bimestre plan estratégico	Año 1 \$1.500	Gerencia – Comité de Crédito
	3.4. Conservar solidez financiera	3.4.1. Implementar indicadores de liquidez y solvencia de la Supersolidaria	3.4.1.1. Indicadores de liquidez y solvencia implementados	Superar el 10% los indicadores de liquidez y solvencia de la SuperSolidaria	Recursos institucionales	Gerencia
4. Gestionar el riesgo inherente y residual del Fondo	4.1. Fortalecer plataforma para control de operaciones	4.1.1. Implementar Sistema de Administración de Riesgos	4.1.1.1. SIAR implementado	100% año 1	Año 1 \$7.000.	Gerencia

Fuente: Elaboración propia

8. Conclusiones



- FECEL como organización de economía solidaria presenta debilidades claramente identificadas como las relacionadas con el desconocimiento y/o puesta en práctica por parte de su base social de los principios y valores propios del sector solidario, hecho que de por sí trae serias dificultades para la permanencia de sus asociados y el uso de los servicios que se le ofrece, sobre todo los relacionados con la captación y colocación de recursos financieros.
- La organización es vulnerable a los constantes cambios y riesgos propios del entorno externo, manifestados en amenazas como las que se derivan de tácticas de los bancos para atraer a los asociados de la organización.
- Igualmente, se observa una pobre capacidad de respuesta para aprovechar oportunidades que ofrece el sector, como es la lealtad propia que promueve la solidaridad y que podría fidelizar la base social, motivando la preferencia en el uso de los servicios de FECEL por encima de la competencia, atrayendo además nuevos asociados con impacto positivo para el fortalecimiento, consolidación y crecimiento de la organización.
- La organización presenta fuertes debilidades en factores clave como beneficios al asociado, publicidad, información y capacidad tecnológica. Por otro lado, sus principales ventajas se observan en Líneas de crédito por la oportunidad y tasas de interés y la percepción de buen servicio que tiene el asociado.
- A pesar de que FECEL presenta una favorable situación interna para alcanzar sus objetivos organizacionales, debe fortalecer aspectos relevantes como los relacionados con la formación en economía solidaria dirigida a directivos y asociados y establecer esquemas de incentivos no salariales a fin de superar dificultades en el relacionamiento del personal administrativo, quienes se manifiestan desmotivados a causa de la estabilidad laboral que impide la ejecución de programas de ascenso, razón por la cual se tiene la tendencia a buscar nuevas oportunidades laborales.
- La administración ha orientado los destinos de FECEL sin la formulación explícita de un plan de largo plazo afianzando sus vulnerabilidades y dejándola estratégicamente mal preparada para responder con eficacia a los factores del entorno externos relevantes.

El plan estratégico aquí formulado tiene como principal dificultad la voluntad de la administración para su implementación, razón por la cual se debe socializar y motivar los órganos y equipos de trabajo para que lo desarrollen, con un seguimiento permanente a fin de corregir desviaciones o hacer los ajustes pertinentes para conseguir una organización solidaria mejor posicionada y lista para afrontar los constantes cambios del entorno.

- En la generación estratégica se refuerza la necesidad de fortalecer el conocimiento por parte de la familia FECEL de los principios y valores del sector solidarios, al igual que mejorar su propuesta de valor para los asociados y sus familias a partir de un amplio portafolio dirigido a mejorar la calidad de vida, soportados en una sólida estrategia de comunicación e información abierta de las diferentes actividades, decisiones, acciones y resultados.

- Así, los factores clave de éxito de FECEL y alrededor del cual girará su estrategia son el afianzamiento de la confianza y seguridad de los asociados en los órganos de administración, vigilancia y control internos; la aceptación y uso de productos y servicios diseñados por el fondo; el manejo técnico, responsable y transparente de los recursos tangibles e intangibles del fondo y la información adecuada, óptima y oportuna de las decisiones y resultados del fondo, para todos los Asociados sin distingo alguno.

Bibliografía



- ANDI. (2020). *Colombia: Balance 2019 y Perspectivas 2020*. Bogotá. Así se mueve el consumo en Colombia. (25 de febrero de 2020). *Revista Negocios Industriales*. doi:<https://www.negociosypetroleo.com/asi-se-mueve-consumo-colombia/>
- Bateman, T., & Snell, S. (2001). *Administración una ventaja competitiva*. (4 ed.). (G. Ceballos Almada, & A. Lozano Hirschfeld, Trads.) Mexico.: Mc. Graw-Hill.
- Benavides, A. (15 de mayo de 2020). Obtenido de Forbes Colombia: <https://forbes.co/2020/05/15/actualidad/consumo-lo-que-cambio-con-el-coronavirus/>
- Betancourt, B. (1995). Papeles de trabajo para planes estratégicos Universidad del Valle. Cali, Valle, Colombia.
- Bogotá Emprende. (2009). *Cómo evaluar el entorno para la creación y desarrollo de tu empresa*. Bogotá: Editorial Kimpres Ltda.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica*. (3a. ed.) . McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <http://ezproxy.uan.edu.co:2071/?il=5345>
- Consejo de Administración, Comité de Planeación, & Administración COOACUEDUCTO. (2016 – 2020). *PLAN ESTRATÉGICO* . Bogotá.
- Corrales, J. E. (s.f.). *Pensamiento Estratégico*. Cali.
- David, F. R. (1988). *La Gerencia Estratégica*. Bogotá, Colombia: Legis.
- Draf L, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México, DF.: Editorial Cengage.
- Economía. (14 de abril de 2020). FMI: economía colombiana, la menos afectada de la región. *El Nuevo Siglo*. doi:<https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/04-2020-economia-colombiana-la-que-menos-se-veria-afectada-de-la-region-segun-fmi>
- Elejalde, L. L. (25 de 07 de 2017). Ventajas y Desventajas de Los Fondos de Empleados. *La República*.
- Escobar, L. Y. (2019). *Diseño del Plan Estratégico para el crecimiento y la competitividad del Fondo de Empleados FONDESABA*. Bogotá.
- FECEL |. (10 de Junio de 2017). Obtenido de En línea con nuestra gente: <https://fecel.org/>
- Fecel, Junta Directiva y Gerencia. (28 de 03 de 2020). *Informe de Gestión*. Bogotá.
- Figuroa Espinel, J. F., & Castillo Sandoval, D. (2012). *Coloquio de Sostenibilidad*. Recuperado el 21 de agosto de 2020, de https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/6._sostenibilidad_julian_figuroa.pdf
- Garcés, L., & Tovar, C. (2009). Las escuelas del pensamiento estratégico - Un análisis crítico. *Gestión & Desarrollo*, 145-149.
- García de M, D., & Daza, A. (2006). Conferencia del proceso de pensamiento estratégico basado en modelos y tendencias. *Revista Telos*, (Vol. 8, Issue 1).
- Gareth R., J. (2008). Capítulo 1. En *Teoría Organizacional, Diseño y Cambio en las Organizaciones* (pág. 2). México: Pearson.
- Gestión de Procesos UAN. (2007). *Acuerdo No. 48 Reglamento de Trabajo de Grado*. (001 ed.). Bogotá, Colombia: Universidad Antonio Nariño. Recuperado el 2020, de https://www.uan.edu.co/images/Institucion/ItemsInstitucionales/documentos/Acuerdo48_ReglamentodeTrabajodeGrado.pdf
- González M, J. J., & Rodríguez D, M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. España: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>
- Hernández S, R., Fernández C, C., & Baptista L, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). Mexico D.F.: Mc Graw Hill Education.



- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- López S, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: Una revisión bibliográfica. *EconoQuantum: Revista de economía y negocios*, 141.
- Lozano Pardo, R. (2019). Sector solidario debe adecuarse a la transformación digital. Cartagena. Recuperado el 20 de agosto de 2020, de <http://www.supersolidaria.gov.co/es/sala-de-prensa/noticia/sector-solidario-debe-adecuarse-la-transformacion-digital>
- Marcos B, X., & Concha E, G. P. (2018). *Plan Estratégico para el Fondo de Empleados FEAVANZA: 2019 - 2020*. Cali.
- Matínez, K., & Padilla, J. (2017). *Plan de Mercadeo Estratégico para el Fondo de Empleados del Sector Logístico y Portuario – UNIDOS F.E*. Universidad de Cartagena, Bolívar, Cartagena. Obtenido de <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/7138/PLAN%20DE%20MERCADERO.pdf?sequence=1>
- Membrado, J. (2013). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*. Diaz de Santos. Obtenido de <http://ezproxy.uan.edu.co:2071/?il=4049>
- Mendoza, D., & López, D. (2015). Pensamiento estratégico: centro neurálgico de la planificación estratégica que transforma la visión en acción. *Económicas CUC*, 36(1), 153-159.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, & Lampel. (1998). *Safari a la Estrategia*. Granica.
- Ocampo, J. J. (06 de 07 de 2020). Reina la incertidumbre. *El Tiempo*. doi:<https://www.eltiempo.com/opinion/columnistas/j-j-ocampo/reina-la-incertidumbre-columna-de-j-j-ocampo-514654>
- OCDE. (2019). *Estudios Económicos*. doi:<https://www.oecd.org/economy/surveys/Colombia-2019-OECD-economic-survey-overview-spanish.pdf>
- OECD. (2020). *OECD Better Life Index Colombia*. doi:<http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/colombia-es/>
- París, F. (2005). *La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas*. Barcelona, España: Paidotribo.
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires, Argentina: Vergara.
- Procolombia. (01 de 09 de 2020). *colombia.co*. (Procolombia, Productor) Recuperado el 01 de 09 de 2020, de [colombia.co: https://www.colombia.co/pais-colombia/geografia-y-medio-ambiente/asi-es-la-geografia-colombiana/](https://www.colombia.co/pais-colombia/geografia-y-medio-ambiente/asi-es-la-geografia-colombiana/)
- Rhodelinda, J. (2015). *Decide y Emprende aplicando los valores del deporte*. Madrid, España: EOI Escuela de Organización Industrial.
- Rodríguez C., M. (2015). *Diagnóstico Organizacional de la Mutual Conexión*. Trabajo final de especialización, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Rodríguez R, M. (s.f.). *Scribd.com*. Obtenido de ¿Cómo desarrollar el pensamiento estratégico?: <https://es.scribd.com/doc/26916288/Como-desarrollar-el-pensamiento-estrategico>
- Rojas, M. (2012). *Planeación estratégica*. Ediciones de la U. Obtenido de <http://ezproxy.uan.edu.co:2071/?il=5525>
- Supersolidaria. (2019). *Informe de Gestión Institucional*. Superintendencia de la Economía Solidaria, Bogotá.
- Tenjo, J. (6 de julio de 2020). *Razón Pública*. Obtenido de <https://razonpublica.com/mercado-laboral-paso-nos-espera/>
- Torres, M. C., & Carabalí, J. (2017). *Plan Estratégico para el Fondo de Empleados ASEPEMCALE*. Cali.
- Wu, S. (1997). *El Arte de la Guerra*. Bogotá, Colombia: Elektra Editores.