



Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Plan Estratégico para el Fondos de Empleados de Corpecol

Presentado por:

Luz Stella La Rrotta García

Bogotá, D.C. 30 de mayo de 2024



Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Plan Estratégico para Fondos de Empleados

Modalidad: Solución a Problemática Empresarial

Presentado por:

Luz Stella La Rrotta García

Bajo la dirección de:

Juan David Rojas

Bogotá, D.C. 30 de mayo de 2024

Contenido

Contenido	3
Agradecimientos	9
Dedicatoria	10
Declaración de Originalidad y Autonomía	11
Declaración de Exoneración de Responsabilidad	12
Lista de Figuras	13
Lista de Tablas	14
Abreviaturas	15
Analfe	15
Coopcentral	15
Corpecol	15
Dofa	15
Supersolidaria	15
Unir	15
Glosario	16
Ayni	16
Convite	16
Faeba	16

	4
Mano Prestada	16
Minga	16
Pasanacu	16
Waki	16
Resumen Ejecutivo	17
Palabras Clave	18
Abstract	19
Keywords	20
Introducción	21
Direccionamiento estratégico	24
Principales exponentes antes y después de la teoría direccionamiento estratégico	25
Herramientas estratégicas	29
Análisis de la Economía Solidaria en Colombia	34
Organizaciones Solidarias	35
Organizaciones Solidarias de Desarrollo	36
<i>Tipos de Organizaciones de Economía Solidaria</i>	<i>36</i>
<i>Características de las Organizaciones de Economía Solidaria</i>	<i>36</i>
<i>Principios Económicos.</i>	<i>36</i>
<i>Ética y Principios Solidarios.</i>	<i>37</i>
<i>Ética.</i>	<i>37</i>

	5
<i>Principios.</i>	37
<i>Valores Solidarios.</i>	37
<i>Fines Solidarios.</i>	37
Origen de la Economía Solidaria	38
Fondos de Empleados	38
<i>Actualidad de los Fondos de Empleados</i>	39
<i>Características de un Fondo de Empleados</i>	39
Generalidades Principales de los Fondos de Empleados	41
Categorías Fondos de Empleados	42
Fondos De Empleados en el Territorio Colombiano	43
Historia y Análisis Financiero de Corpecol	49
Historia	49
Análisis Financiero	50
<i>El activo</i>	52
<i>El pasivo</i>	53
<i>El Indicador Financiero Ebitda</i>	54
Propuesta Plan Estratégico y Formulación de Estrategia	57
Proceso de Planificación Estratégico Aplicado	57
<i>Descripción Genérica del Proceso</i>	58
<i>Análisis del Contenido “Semántico” del Propósito (Paso 1)</i>	59
<i>Misión.</i>	59

	6
<i>Visión.</i>	59
<i>Propuesta de Valor.</i>	59
<i>Valor Compartido.</i>	59
<i>Definición de Criterios de Logro (Paso 2)</i>	61
<i>Análisis de la Situación Actual (Paso 3)</i>	62
<i>El Entorno Externo.</i>	62
<i>El entorno Interno.</i>	62
<i>Análisis del Entorno Externo.</i>	63
<i>Análisis del Entorno Interno.</i>	63
<i>Análisis PESTEL.</i>	63
<i>Político.</i>	63
<i>Económico.</i>	64
<i>Social.</i>	65
<i>Tecnológico.</i>	66
<i>Ambiental.</i>	67
<i>Legal.</i>	67
<i>Identificación de Obstáculos y Propuesta de Iniciativas (Paso 4)</i>	68
<i>Formulación del Plan Estratégico (Paso 5)</i>	69
<i>Balanced Scorecard.</i>	69
<i>Componentes del Balanced Scorecard (como modelo de gestión del hacer estratégico)</i>	69
<i>Perspectivas</i>	70
<i>Objetivos Estratégicos.</i>	70
<i>Mapa estratégico.</i>	71

	7
<i>El mapa estratégico se diseñó bajo los siguientes criterios:</i>	71
<i>Indicadores Estratégicos.</i>	72
<i>Indicador 1 Incrementar el Crecimiento y Solidez Financiera del Fondo.</i>	72
<i>Indicador 2 Mejorar la Calidad de Vida de los Asociados Brindando las Mejores Alternativas de Ahorro, Crédito y Bienestar.</i>	75
<i>Indicador 3. Ofrecer un Portafolio de Servicios Determinado por el Conocimiento y Segmentación del Asociado.</i>	77
<i>Indicador 4. Desarrollar un Modelo de Atención y Asesoría Innovador.</i>	81
<i>Indicador 5. Profundizar en el Conocimiento del Asociado Frente a la Dinámica del Mercado.</i>	84
<i>Indicador 6. Fortalecer la Cultura de Servicio al Asociado.</i>	87
<i>Indicador 7. Interiorizar la Gestión por Proceso y su Impacto Organizacional. Se</i>	90
<i>Indicador 8, Estructurar un Equipo de Trabajo de Alto Desempeño.</i>	93
<i>Indicador 9. Fortalecer los sistemas de información transaccionales y de inteligencia de negocios (sistema contable).</i>	96
Puesta en Marcha	99
Definición de Iniciativas Estratégicas	100
Objetivo Vs. Metas	100
<i>Las Metas en Cambio, son:</i>	100
<i>Las Características de un Objetivo Bien Diseñado son:</i>	100
Descripción de las Alternativas, Estrategias y/o Acciones A Desarrollar Para dar Solución a la Problemática Empresarial	101
<i>Comentarios Generales Del Plan Estratégico</i>	101

<i>Medible.</i>	<i>101</i>
<i>Seguible (o monitoreado).</i>	<i>101</i>
<i>Cronograma de ejecución plan.</i>	<i>101</i>
Plan y recomendaciones para la implementación de la solución	102
Conclusiones	105
Dentro de la perspectiva Bienestar y Financiera	106
Dentro de la perspectiva: Asociados y sus familias	107
Dentro de la perspectiva: Procesos Internos	107
Dentro de la perspectiva: Aprendizaje y crecimiento	107
Bibliografía	110

Agradecimientos

Durante mi trayectoria académica y profesional, he enfrentado una amplia gama de desafíos que me han permitido adquirir conocimientos técnicos, experiencias y explorar diversidad de opciones de soluciones y estrategias. Este proyecto es uno de los más bonitos y desafiantes, porque me ha permitido fortalecer mi perspectiva de los análisis del entorno para seguir contribuyendo desde mi posición al cambio de la calidad de vida de los asociados y funcionarios de Corpecol.

Al llegar a este momento tan especial, quiero expresar mi total gratitud a la Universidad del Rosario por brindarme todos los saberes y las herramientas necesarias. Al doctor Juan David Rojas, quien me ha guiado para poder completar este maravilloso proceso con éxito.

Luz Stella La Rrotta García

Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación a las dos personas más especiales en mi vida primero a mi admirable madre, a ti que, con tu esfuerzo incansable e inagotable amor hacia mí, has sido mi guía y mi inspiración, te dedico este logro porque sin tu apoyo incondicional y sacrificio, no estaría aquí, convertida en una profesional y culminando esta maestría. Tu ejemplo y tu dedicación han sido el faro guía que ha iluminado mi camino en cada paso de mi vida y segundo a mi compañero de vida, Luis Darío Montaña, a ti, que has sido mi pilar y mi apoyo inquebrantable, te dedico este logro. Tu amor, paciencia y comprensión han sido fundamentales en este camino. Gracias por estar siempre a mi lado, por alentarme en los momentos difíciles y celebrar conmigo cada victoria.

El amor que me han brindado ustedes dos me ha dado la fuerza para llegar hasta aquí y superar todos los obstáculos. Los amo más de lo que las palabras pueden expresar.

Luz Stella La Rrotta García

Declaración de Originalidad y Autonomía

Declaro, bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Luz Stella La Rotta Garcia

 SIGNED VIA ILOVEPDF
3C0EF5DE-313F-4288-81F7-DF1A552E6C56

Luz Stella La Rotta García

Firmado en Bogotá, D.C. 30 de mayo de 2024

Declaración de Exoneración de Responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Luz Stella La Rrotta Garcia

 SIGNED VIA ILOVEPDF
3C0EF5DE-313F-4288-81F7-DF1A552E6C56

Luz Stella La Rrotta García

Firmado en Bogotá, D.C. 30 de mayo de 2024

Lista de Figuras

Figura 1	41
Figura 2	43
Figura 3	44
Figura 4	45
Figura 5	47
Figura 6	48
Figura 7	52
Figura 8	53
Figura 10	57
Figura 11	60
Figura 12	68
Figura 13	70
Figura 14	72
Figura 15	75
Figura 16	78
Figura 17	81
Figura 18	85
Figura 19	87
Figura 20	91
Figura 21	94
Figura 22	97

Lista de Tablas

Tabla 1	42
Tabla 2	46
Tabla 3	50
Tabla 4	51
Tabla 5	52
Tabla 6	53
Tabla 7	54
Tabla 8	73
Tabla 9	76
Tabla 10	78
Tabla 11	82
Tabla 12	86
Tabla 13	88
Tabla 14	91
Tabla 15	94
Tabla 16	98
Tabla 17	102
Tabla 18	108
Tabla 19	109

Abreviaturas

Analfe

Asociación Nacional de Fondos de Empleados.

Coopcentral

“La Red Coopcentral es la unión de organizaciones solidarias que integran plataformas tecnológicas y de comunicaciones para la prestación de servicios transaccionales y financieros a sus asociados, clientes y público en general” (Red Coopcentral, s.f.).

Corpecol

Corporación Fondo De Empleados de la Industria Petrolera y Energética Colombiana.

Dofa

Una matriz DOFA es una técnica de análisis que se utiliza para identificar los factores internos y externos que pueden afectar una situación o decisión. La sigla DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) (Universidad de los Andes, 2023).

Supersolidaria

Superintendencia de la Economía Solidaria.

Unir

Universidad Internacional de La Rioja.

Glosario

Ayni

“Sistema de préstamos pactados para mutuo beneficio de jornadas de trabajo agrícola, las que se cancelan en posteriores oportunidades” (Gobernación de Nariño, 2021).

Convite

“Es un evento organizado por la organización comunitaria o por una familia indígena para hacer un trabajo productivo al que concurren como invitados los demás miembros de la comunidad” (Gerencia Indígena, 2011).

Faeba

Sistema para realizar obras de beneficio común, en el que cada miembro de la comunidad aporta jornadas de trabajo de medio día (Gobernación de Nariño, 2021).

Mano Prestada

Trabajo del grupo o de uno de los miembros del grupo en la tierra de uno de ellos, que luego el/los beneficiarios retribuirán con trabajo en la tierra de otro (Fundación Coopcentral, 2022).

Minga

“Es una tradición precolombina de trabajo comunitario o colectivo voluntario con fines de utilidad social o de carácter recíproco” (Fundación Artes Minga, 2014).

Pasanacu

“Fondo comunitario al que los miembros hacen aportes iguales, se utilizan para atender calamidades familiares graves” (Gobernación de Nariño, 2021).

Waki

“Organización colectiva del trabajo para cultivar la tierra en la que se utilizan semillas de propiedad común y se divide la cosecha por surcos” (Gobernación de Nariño, 2021).

Resumen Ejecutivo

Dentro de este trabajo se plantea y explica el paso a paso para la realización del diseño y desarrollo del plan estratégico para el Fondo de Empleados Corpecol, cuyo objetivo es mejorar la gestión y promover el crecimiento sostenible, así mismo que permita alcanzar los resultados deseados.

Como bases de este análisis se han tenido en cuenta tanto el entorno interno como el externo, y se han podido identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas de Corpecol. Con base en estos resultados, se plantearon objetivos estratégicos orientados a mejorar la promesa de valor y encaminados al portafolio que ofrece el fondo a su base social y colaboradores, fortaleciendo la gestión financiera, fomentado la participación de los funcionarios y asegurando la sostenibilidad a través del tiempo.

Para cumplir con la promesa de valor alcanzando los objetivos y metas de este plan, se formularon, analizaron y diseñaron indicadores, perspectivas y estrategias específicas, donde se incluyeron: la ampliación de servicios, la implementación de nuevas prácticas en la gestión financiera, la creación de programas de bienestar para los funcionarios y el establecimiento de alianzas estratégicas con otras organizaciones. Se estableció y parametrizo un plan de acción detallado con indicadores de seguimiento para medir su progreso y asegurar la efectividad de las estrategias planteadas.

Dentro de los resultados, se espera que la implementación de este plan apoye significativamente el crecimiento y desarrollo del fondo de empleados en un 20%, permitiéndole tener las herramientas necesarias tanto en recursos como en calidad, para enfrentar los desafíos actuales y futuros de manera efectiva, y mejorar así su capacidad proactiva para brindar beneficios y servicios de calidad a sus afiliados.

Palabras Clave

Sector solidario, plan, estrategia, base social, beneficios

Abstract

Corpecol employee fund, is affected in its business objectives due to the economic environment. Corpecol does not have strategic plans that allow decisions to be made at times when there are changes at an economic level, even without support from the national government. This work presents the design and development of a strategic plan for Corpecol, with the objective of improving its management and promoting its sustainable growth, which allows achieving the expected results. Through an analysis of the internal and external environment, the strengths, weaknesses, opportunities, and threats were identified. Based on these results, strategic objectives were proposed aimed at improving the promise of value oriented to services, strengthening financial management, encouraging the participation of officials, and guaranteeing sustainability over time. To achieve the expected goals, specific perspectives and strategies were designed, which include the diversification of services, the implementation of financial management practices, the creation of welfare programs for employees and the establishment of strategic alliances with other organizations. A detailed action plan was established with monitoring indicators to measure progress and ensure the effectiveness of the proposed strategies. The implementation of this strategic plan is expected to contribute significantly to the growth and development of the employee fund by 20%, allowing it to face current and future challenges effectively and thus improve its ability to provide quality benefits and services to its members.

Keywords

Solidarity sector, plan, strategy, social base, benefits.

Introducción

Dentro de la división de las múltiples actividades que son la base y el sostén de los sectores económicos en Colombia, cada una cumple un papel importante en el desarrollo de la economía de manera particular, aportando a la calidad de vida de todos. Entre estos sectores existe uno que comprende todas aquellas actividades que tienen como propósito brindar un servicio, es decir un bien intangible, este sector es el terciario.

Hacen parte del sector terciario de la economía los servicios financieros y no financieros, dentro de este último, el sector solidario se destaca por ser un generador de empleo, de avance en la calidad de vida, ya que continuamente está entregando alternativas a los trabajadores, sus familias y ayudando al desarrollo económico del país.

De igual manera, este sector juega un papel relevante siendo generador de la equidad, igualdad y desarrollo social, basado en pilares como son la educación la construcción de capital, el bienestar y el sentido social.

La pandemia, la crisis económica mundial, la disparidad económica que se ha experimentado; cuya tasa está por encima de las metas previstas para los diferentes periodos, el barril de crudo con un valor que supera las barreras históricas, la tasa representativa del mercado que ha presentado valores fuera de toda expectativa. Y el aumento en las tasas de interés en créditos por parte del Banco de la República, han tenido un impacto en la mayoría de los sectores de la economía y en especial al sector de la economía solidaria, donde se encuentran los fondos de empleados, dado que su principal ingreso viene de los aportes y créditos de trabajadores de las empresas que se encuentran vinculadas.

Como consecuencia de esta pandemia y de la recesión económica, las empresas se vieron obligadas a generar despidos masivos de sus trabajadores y funcionarios, por otra parte, en cumplimiento del Decreto 1481 (Presidente de la República de Colombia, 1989), en el cual se

determina el marco jurídico de los fondos de empleados, los asociados que no pertenezcan a las empresas no pueden ser, ni permanecer como afiliados a los fondos de empleados, es por esto que la base social de cada entidad solidaria se vio disminuida en un gran porcentaje, dando como resultado la disminución de los activos, del patrimonio, e inclusive la liquidación de algunas entidades del sector solidario. Con estos indicadores económicos, el Banco de la República (Banco de la República de Colombia, s.f.). En cumplimiento de sus funciones ha aumentado las tasas de interés, dando como resultado que los créditos; que cumplen el papel de capital de trabajo, salgan al mercado con tasas muy altas, onerosas y donde claramente los fondos de empleados no tienen margen de intermediación, en consecuencia, reduciendo los beneficios y aumentando el valor de los servicios que les ofrecen a su base social.

En Colombia, el sector fondista no ha tenido la relevancia que merece, a pesar de que hoy en día hay alrededor de un millón de personas asociadas a los 1.301 fondos de empleados que están registrados ante la (Superintendencia de Economía Solidaria, 2023). De los cuales, 85 fondos están clasificados en primer nivel, pues manejan activos superiores a \$15.000 millones; 265 se identifican en segundo nivel y manejan activos entre los \$3.000 millones e inferiores a \$15.000 millones; el resto, alrededor de 951, manejan activos inferiores a \$3.000 millones.

Los fondos de empleados en algunos casos no cuentan con un plan estratégico, no tienen metas claras, ni un plan donde se muestre claramente una estrategia que cumpla con las necesidades de la base social tanto inmediatas como futuras, que se pueda medir, controlar y adaptarlas en el tiempo para obtener los resultados que esperan.

Corpecol es un fondo de empleados con una iniciativa social creada el 17 de octubre de 1985, cuyo objetivo en primera instancia fue facilitar a sus asociados los medios para lograr bienestar recreacional, desarrollo de la cultura del ahorro, su primera razón social fue Corporación Petrolera Colombiana para el Fomento de la Recreación y la cultura. Aprobada la reforma de

estatutos y la transformación de la entidad el día 13 de octubre del año 2001, la iniciativa progresó para volverse un Fondo de Empleados sólido y estructurado. (Corporación Fondo De Empleados de la Industria Petrolera y Energética Colombiana, 2023).

El objetivo de este proyecto es diseñar e implementar una herramienta estratégica a Corpecol que permita una planeación de 1 a 5 años, facilitando la toma de decisiones, mitigando riesgos internos y anticipándose a posibles impactos externos con una sólida misión, visión, más una propuesta de valor y estrategias claras, encaminadas al cumplimiento de los objetivos dentro del marco de los principios y valores de la economía solidaria. Este plan estratégico se fundamenta en el análisis de datos históricos y estadísticos de los últimos 10 años, tomando como base los datos estadísticos, para luego proseguir con una investigación descriptiva, que tiene como objeto establecer un diagnóstico, que permitirá identificar los factores y las variables más importantes de la situación actual del Corpecol, y será prospectiva, debido a que su finalidad es dar las bases contextuales para la creación de un plan estratégico que será desarrollado en los próximos cinco (5) años.

Este documento se estructura en 4 capítulos, el primero se tratará del análisis del contexto de la economía solidaria, el segundo incluye generalidades de los fondos de empleados, el tercero habla de la historia social y análisis financiero de Corpecol y por último el cuarto tratará de la creación de la estrategia y propuesta del plan estratégico para el fondo.

Direccionamiento estratégico

En cumplimiento a lo establecido en la introducción hacia la presente investigación, es importante analizar desde el aspecto teórico lo que es en realidad el “Direccionamiento estratégico”, pues, en el artículo de (UNIR, 2021), expone que esta es la formulación correspondiente de los objetivos que se pretende cumplir a largo plazo en una organización u empresa, por lo tanto, este es necesario para fijar un plan estratégico. Por consiguiente, entendiendo que este va en constante cambios para responder a las necesidades puntuales, va más allá sobre aquella planeación tradicional, pues, su objetivo centrar es el ofrecimiento de herramientas para enfrentar situaciones complejas. Lo anterior implica contar con estrategias que se modifican para estar adaptadas a la realidad y al entorno cambiante a gran velocidad. Aunque se cuente con el mejor plan y estrategias sofisticadas, conviene revisar periódicamente los resultados para ajustar la toma de decisiones.

Por consiguiente, (UNIR, 2021), sigue exponiendo que, dicho direccionamiento estratégico se basa en tres pilares fundamentales, el primero es las finalidades y propósitos de la organización, segundo, los objetivos existentes a largo plazo y tercero, el plan estratégico. El autor sigue comentando que es deseable una formación en administración de empresas o un posgrado como un Máster en Dirección de Procesos Estratégicos o una Maestría en Dirección de Marketing para liderar este proceso de transformación que permite a una organización crecer en un entorno cambiante. Sin embargo, dicho artículo está centrado precisamente en las empresas ecuatorianas necesitan utilizar el direccionamiento estratégico para sobrevivir, adaptarse a los imprevistos y desarrollarse.

Así mismo, (Aguilera Castro, 2010), hace un análisis conceptual y teórico sobre las implicaciones que busca tener el direccionamiento estratégico, y comprende que uno de sus objetivos es integrar de forma adecuada los recursos de las organizaciones que vayan en pro de

lograr sus objetivos, tal como su crecimiento. Lo mencionado requiere el establecimiento de un marco de acción que esté alineado a la organización junto con su entorno y las estrategias de crecimiento. Mediante el correcto y necesario análisis estratégico se identifican aspectos sumamente clave, y se procede a determinar la orientación estratégica que será la adecuada mediante el análisis de los propósitos, objetivos, entorno y activos intangibles.

Entonces, se comprende que la formulación de estrategias es un factor importante porque es el responsable de definir dichas acciones que se seguirá, seleccionando las mejores opciones que lograrán un crecimiento empresarial. Con respecto a la implantación estratégica, se puede ver que su enfoque está en la creación de dichas estrategias funcionales, sistemas, estructuras y procesos, donde se establecen indicadores que serán fundamentales para la medición del cumplimiento de las metas de crecimiento que se establecieron anteriormente. Por ende, es comprensible lo que expone (Aguilera Castro, 2010), pues, detrás de este trabajo hay un riguroso esfuerzo y dedicación para poder conocer ante todo el entorno, es el primer paso para seguir los demás mencionados anteriormente.

Principales exponentes antes y después de la teoría direccionamiento estratégico

El proceso de la construcción de la teoría y conceptualización sobre lo que se conoce hoy como direccionamiento estratégico pasó primero por otras teorías fundamentales que construyeron todo el entorno empresarial. (Montoya Restrepo & Montoya Restrepo, 2003) en su artículo mencionan muy bien los aportes de cada época hacia la construcción de lo que hoy se conoce como “Direccionamiento estratégico”. Frederick W. Taylor, Henri Fayol y Max Weber son exponentes también muy importantes, pues sus contribuciones aportaron fuerzas a la administración y al direccionamiento estratégico. (Montoya Restrepo & Montoya Restrepo, 2003), mencionan que Taylor, mediante la administración científica, puso su foco de atención a la eficiencia y productividad mediante la división del trabajo y el estudio de los tiempos y movimientos. También

Fayol fue el que desarrolló la teoría administrativa que se basa en funciones clave y principios generales como la unidad de mando y la cadena de escala, mientras que Weber introdujo la burocracia, siendo un sistema ideal de administración que se regía por reglas, jerarquía y autoridad formal.

La teoría clásica de la administración, representada por estos pioneros, se enfocó en la estructura organizacional y la eficiencia, considerando a las organizaciones como sistemas cerrados y racionales. Surgió para maximizar la eficiencia en un contexto de conflicto laboral y se caracterizó por su enfoque mecanicista y reduccionista. Con respecto a la era contemporánea, (Montoya Restrepo & Montoya Restrepo, 2003) mencionan a Elton Mayo, Abraham H. Maslow, Douglas McGregor y Frederick Herzberg como exponentes clave sobre la administración, pues, sus teorías dieron respuesta a eventos que marcaron hito en el pasado tal como la Gran Depresión y el auge del sindicalismo.

El primer exponente de esta era, Mayo, sus investigaciones que se realizaron Hawthorne, pudo demostrar la importancia de los factores psicosociales y el ambiente físico en la productividad. Mientras que Maslow, trató sobre el tema de la jerarquía de necesidades humanas, poniendo de relieve la necesidad de la motivación en la administración. McGregor, también expuso las teorías X e Y, donde se integra los intereses individuales y las organizaciones que sirven para mejorar la productividad en la empresa (Montoya Restrepo & Montoya Restrepo, 2003). Por otro lado, Herzberg también aportó a la administración cuando estudió sobre los factores que conllevan a la motivación e higiene, pretende distinguir entre lo que causan satisfacción o lo contrario. Lo anterior incorpora el conductismo y la teoría general de sistemas, la cual va hacia la transformación de las organizaciones interactuando con su entorno.

Ludwig von Bertalanffy, Kenneth Boulding y Norbert Wiener fueron también precursores sobre la teoría de sistemas, la cual dio bases para lo que se conoce como direccionamiento

estratégico que dio comienzo en los años setenta. Entonces, la teoría de sistemas que se veía en las organizaciones concuerda con su entorno, pues, hay subsistemas que se involucran, tal como estructurales, técnicos, entre otros. Alfred D. Chandler es uno de los principales exponentes del direccionamiento estratégico. (Castellanos Narciso & Cruz Pulido, 2014), expone que Chandler argumentó que la estrategia de una empresa es la primera en definirse, y así pasar a la estructura organizacional para que se diseñe y se implemente de forma efectiva, pues, una de sus frases muy conocidas y características fue “La estructura sigue a la estrategia”.

Chandler es un referente importante en el tema de direccionamiento estratégico, pues, realizó trabajos precursores que son referencias importantes. Chandler estudió cómo grandes empresas como DuPont, General Motors y Standard Oil adoptaron estrategias de diversificación para crecer y expandirse a nuevos mercados y líneas de productos. Su obra clave es "Strategy and Structure" publicada en 1962, donde estableció varios postulados fundamentales (Huguet, 1999) Chandler observaba a las empresas, con el objetivo de conocer como lograron adaptar sus estructuras de forma multi divisional, con divisiones operativas separadas para las diferentes líneas de negocio, estas eran coordinadas por una oficina corporativa central. Sin embargo, es uno de los exponentes importantes porque enfatizó en todo momento el rol clave de una administración que fuera profesional y estuviera suficientemente capacitada la formular e implementar las mejores estrategias efectivas.

Seguido de lo anterior, Ansoff en "Corporate Strategy", pudo plantear la maximización sobre los retornos económicos como objetivo principal, así se desarrolló un enfoque con cinco componentes que son clave (Montoya Restrepo & Montoya Restrepo, 2003). Por el mismo lado, Andrews pudo integrar las ideas de Chandler y el concepto sobre las competencias distintivas, pues, definió la estrategia como un patrón compuesto por objetivos, políticas y planes. Mientras que Anderson, que es el fundador del Boston Consulting Group, pudo introducir conceptos tales

como la curva de experiencia, matriz de crecimiento – participación, diferenciando entre las decisiones operacionales y de tipo estratégicas. Entonces, todos los pioneros o precursores mencionados anteriormente fueron necesarios para establecer bases sobre el estudio de las estrategias corporativas.

Los años setenta fueron un hito importante porque la investigación tomó un rumbo más sistemático y analítico, pues, se diferencia entre la formación e implementación de estrategias y su impacto en el rendimiento empresarial (Montoya Restrepo & Montoya Restrepo, 2003). Gracias a los aportes de Michael Porter se pudo conectar la economía de la organización industrial con la teoría de la estrategia, entonces, se puede decir que fue un precursor del enfoque que se basó en los recursos y el posicionamiento estratégico. Posterior a esta época, pues, los años ochenta, estas teorías fueron subiendo de nivel e importancia. Los conceptos los costos de transacción, la economía de la innovación, la teoría de la agencia y el enfoque de juegos comenzaron a aplicarse a la organización industrial.

La globalización y la gestión de corporaciones multinacionales también recibieron atención, con aportes de autores como Stopford, Wells, Prahalad, Doz, Bartlett y Ghoshal. Las ciencias sociales se integraron más profundamente en el estudio de la estrategia, abordando problemas de desempeño empresarial y dinámicas de mercados (Montoya Restrepo & Montoya Restrepo, 2003). Se revisaron las teorías de la firma para reflejar realidades empresariales más complejas, incluyendo la asimetría de información, la incertidumbre y la racionalidad limitada. Por consiguiente, hoy en día de acuerdo con la relevancia que ha demostrado para direccionar a cualquier organización hacia su crecimiento mediante estrategias, es parte importante para trabajos como este, que busca diseñar y desarrollar planes estratégicos de impacto positivo.

Herramientas estratégicas

El siguiente apartado permitirá el análisis significativo sobre aquellas herramientas estratégicas que han surgido debido a otros exponentes que han trabajado desde las bases teóricas que construyeron la temática que se está trabajando, “Direccionamiento Estratégico”. (Pulgarín & Rivera Rodríguez, 2012), en su artículo menciona algunas herramientas que será importantes analizarlas, pues, su comprensión será parte de la elección de una adecuada que pueda dar respuesta a la necesidad identificada en el presente proyecto de investigación. La primera herramienta que mencionan (Pulgarín & Rivera Rodríguez, 2012) es la DOFA, o actualmente llamada SWOT, la cúspide de su desarrollo fue logrado por Weihrich (1982), por lo tanto, es una de las más comunes utilizadas en las empresas para realizar un diagnóstico y formulación estratégica, pues, es fundamental para el reconocimiento de algunas limitaciones que puede poseer la organización.

La herramienta SWOT, no analiza situaciones más allá de un momento específico en el tiempo, entonces, no contempla las posibles variaciones sobre las condiciones del entorno. Hay una posibilidad de sesgar la construcción de planes y estrategias para adaptarse a una realidad cambiante. (Pulgarín & Rivera Rodríguez, 2012) siguen diciendo que esta herramienta también limita el diagnóstico de factores internos y externos de la empresa a solo cuatro categorías, (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas), resultando en una valoración superficial sobre la situación estratégica del negocio comparada sobre la multitud de variables que influyen en el desempeño empresarial.

Seguida de la anterior herramienta, que es muy común en el ámbito de las estrategias empresariales, (Pulgarín & Rivera Rodríguez, 2012) mencionan las Fuerzas Competitivas de Porter, este es un modelo que fue pionero en el análisis y examinación de los factores del entorno en los que trabaja una industria, otorgándole valor en el ámbito estratégico. El análisis del entorno

es un elemento estratégico, pues, incluye actores como los competidores, los cuales son importantes para el excelente desempeño de una empresa, como también la creación de panoramas más completos y precisos sobre la realidad existente del negocio, mejorando los procesos de planificación y la toma de decisiones.

El artículo sigue diciendo que, desde el postulado de Porter, este señala que todos los sectores industriales se componen por grupos de empresas que fabrican productos similares, por ende, existe la competencia haciendo que cree una influencia donde se logre un rendimiento superior en el mercado comparado con el de sus rivales. Es fundamental desarrollar un conjunto de estrategias en los sectores industriales orientadas a competir para lograr ventajas competitivas sostenibles. Estas ventajas competitivas están vinculadas tanto a las características favorables de la industria como al desempeño de la empresa dentro de ella.

(Pulgarín & Rivera Rodríguez, 2012) menciona también que existen un tipo de herramientas que se basan en la formulación de estrategias genéricas las cuales constituyen un intento de los especialistas en el campo de la estrategia para la clasificación de aquellos posibles escenarios de acción dentro de marcos específicos, delineando un camino de acción y enfoque en el proceso para la toma de decisiones. Hay modelos que se incluyendo dentro de estas: Las estrategias genéricas de Michael Porter; las disciplinas de Treacy y Wieserma; el análisis de crecimiento del mercado y la matriz producto-mercado de Ansoff; el análisis de crecimiento de portafolio y la matriz BCG. Sin embargo, se hará énfasis en la última.

La metodología de la matriz BCG, fue desarrollada en el año 1968, precisamente por Boston Consulting Group, de ahí sus siglas características. Estas fueron creadas con el objetivo de facilitar la clasificación del desempeño de las unidades de negocio (UEN) como también de los productos de una compañía, tal como su tasa de crecimiento, flujo de caja positivo o negativo y su participación en el mercado (Pulgarín & Rivera Rodríguez, 2012). La matriz "crecimiento-

participación" y la "BCG" se basan en el concepto de curva de experiencia para identificar la posición estratégica de las UEN y de un producto, facilitando así las decisiones sobre cómo distribuir la inversión entre ellas. Para tener éxito, las empresas deben contar con un portafolio de productos con diferentes tasas de crecimiento y participaciones en el mercado, logrando un balance entre productos de alto crecimiento que requieren mayores inversiones y productos de bajo crecimiento que deben generar excedentes de efectivo.

Por consiguiente, la siguiente herramienta mencionada por (Pulgarín & Rivera Rodríguez, 2012), son las Matrices Cuantitativas de Planeación Estratégica, en donde cita a David (1986) que fue el representante de este concepto, que por sus siglas en inglés sería "QSPM". Esta es un conjunto de herramientas que han sido diseñadas para la organización de información cualitativa y cuantitativa de la empresa. Su objetivo es poder facilitar la toma de decisiones efectivas en situaciones de mucha incertidumbre. En síntesis, el conjunto de herramientas son las siguientes: Matriz de evaluación del Factor externo (EFE), Matriz de evaluación del Factor interno (EFI), Matriz de perfil competitivo (MPC), Matriz de La posición estratégica y evaluación de La acción (PEEA), Matriz Interna y Externa (IE), Matriz de La estrategia principal, matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).

El Modelo de sistemas variables de BEER, es característico por sus aplicaciones de la cibernética y la teoría general de sistemas en los procesos de diagnóstico y diseño estratégico dirigido a las organizaciones. Este fue desarrollado precisamente por Stafford Beer en su libro "Diagnosing the System for Organizations" (1985), acá se describe la capacidad que tiene el modelo para poder operar de forma autónoma (Pulgarín & Rivera Rodríguez, 2012). De igual manera, desde el modelo se propone una nueva manera de construir un mapa organizacional que va más allá del organigrama clásico que se conocía, pues, buscar basarse principalmente en la recursividad, cada sistema viable contiene otros sistemas viables y es parte de uno mucho mayor.

Así mismo, el autor del modelo Beer, plante la ecuación de variedad organizacional, así sugiere a las empresas la necesidad de buscar un alto rendimiento para reducir la variedad de control y así aumentar la variedad en su entorno. Para cumplir lo anterior, la organización debe seguir el diseño de acuerdo con cinco funciones, las cuales están denominadas por sistemas del 1 al 5, donde, estas juntas responder a condiciones cambiantes que se pueden presentar en el entorno

La siguiente herramienta, llamada de forma muy característica “Océano Azul” busca reducir costos mientras que el valor va en aumento para los compradores, siendo un incremento significativo en valor haciendo que la empresa esté lejos de sus competidores. Esta estrategia involucra todas las actividades de la empresa, por ende, (Pulgarín & Rivera Rodríguez, 2012) considera que la innovación en valor se logra mediante la integración de todos sus sistemas con el objetivo de alcanzar un salto cualitativo importante para poder ser diferente del mercado en el que está operando. Esta herramienta se basa en la estructuración de un cuadro estratégico y el esquema de las cuatro acciones, donde mira como trabajar en las potenciales alternativas de desarrollo.

(González, 2021), en su investigación, comenta sobre una estrategia interesante que realmente cumple su papel en cualquier organización, Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, en español, facilita la gestión estratégica en las organizaciones, pues, mediante la comunicación en cascada, busca promover todo lo que es el involucramiento, compromiso y alineación de los empleados hacia el diseño de objetivos e indicadores de gestión en cada unidad de negocio. La herramienta es importante porque especifica las acciones que se espera de cada colaborador y departamento, contribuyendo a alcanzar las metas organizaciones, anticipando criterios de evaluación.

Por consiguiente, esta herramienta es sumamente fundamental porque es adaptable a cualquier tipo de organización, esto da paso al diálogo interdisciplinario con otras herramientas y procesos organizaciones. El valor de la herramienta está precisamente en que cumple con la

capacidad de integrar estratégicamente perspectiva de clientes y mercado, procesos internos, aprendizaje, crecimiento e innovación, creando un valor económico y social futuro. De hecho, aunque (Pulgarín & Rivera Rodríguez, 2012) lo menciona al final de su artículo, considera que no es la menos importante, sino más bien otra que ha dado un gran impacto en el sector precisamente acompañada sobre lo que es Mapas estratégicos, los cuales permiten comprender la integración de cuatro perspectivas importantes, crecimiento, procesos, finanzas y mercados, estos factores trabajan por un mismo fin.

En concreto, se puede decir que el direccionamiento estratégico ha tenido enormes evoluciones con un único fin, es poder trabajar de la mano con herramientas y teorías que permitan establecer estrategias que puedan impactar de forma significativa y positiva a la organización. Exponentes como Chandler, como también los que trabajaron antes y después de la década de los setenta, fueron parte importante para comprender el trabajo riguroso que hay detrás de crear estrategias que puedan impactar de esa manera. Entonces, según lo analizado y trabajado desde lo teórico, será importante comprender y estudiar el entorno de la organización elegida con el fin de establecer una herramienta de acuerdo con las necesidades que se identificaron.

Análisis de la Economía Solidaria en Colombia

El sector de la economía solidaria, es conocido como el “tercer sector” y es el único que aporta simultáneamente al desarrollo social y económico del país, por lo que el Gobierno, en su constitución, ha promovido políticas y estrategias que buscan la creación de nuevas organizaciones solidarias y fortalecer las que ya existen, pero en simultáneo se han evidenciado muchas fallas, entre ellas una que es muy importante, las políticas de aquellas entidades del gobierno central y regional encargadas de realizar la inspección, vigilancia y control de todas aquellas entidades que conforman el sector.

La economía solidaria se define a partir de la ley 454 de 1998 como: El sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por un conjunto de grupos sociales organizados en formas asociativas, que se caracterizan por la realización de actividades solidarias, democráticas y humanistas (Congreso de la República de Colombia, 1998).

Las organizaciones del sector solidario carecen de ánimo de lucro y enfocan sus procesos en el desarrollo integral del ser humano, siendo concebido como actor y fin de la economía (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, s.f.)

En el lenguaje técnico existen diferentes conceptos, interpretaciones y aplicaciones sobre la definición, alcance, fines y objetivos de la economía solidaria, a diferencia del cooperativismo original y de los conceptos sobre la economía social de mercado.

El ámbito macroeconómico hace referencia a grandes agregados: ingreso, producción, inversión, gasto y ahorro de un país. Estos agregados incluyen la contribución de las formas asociativas al conjunto de la economía nacional.

El ámbito microeconómico se refiere a las unidades productivas tomadas por separado: ingresos, costos, precios, utilidades, productividad, eficiencia, competencia en el mercado. Aquí

se incluyen las unidades asociativas de la economía solidaria, como productores de bienes y servicios.

En general, las organizaciones que conforman el tercer sector están dentro del global del sistema capitalista y siendo sujetas a todos los efectos de su dinámica económica, aunque se distinguen por la preeminencia de sus componentes sociales y siempre buscando el bien común para su base social.

Su razón de ser es el mejoramiento integral de las personas en un contexto social, utilizando el capital económico al servicio del hombre, con equidad e igualdad de condiciones.

Por las afirmaciones anteriores, se define como Economía Solidaria al sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias, solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía (Congreso de la República de Colombia, 1998).

Organizaciones Solidarias

Son un conjunto de organizaciones que, siendo de iniciativa privada, desarrollan actividades de beneficio colectivo o social y no tienen como fundamento el enriquecimiento o la posesión y crecimiento del capital económico individual, sino que se inclinan por el mejoramiento de las condiciones de vida de sus asociados, en el caso de las organizaciones de economía solidaria, o el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, como es el caso de organizaciones solidarias de desarrollo.

Dichas organizaciones tienen como principios comunes la libre adhesión, la democracia, la ausencia de ganancia individual, el desarrollo de las personas y la independencia total frente al estado (Cardenas, 2010).

Organizaciones Solidarias de Desarrollo

De acuerdo con la Ley 454 de 1998 (Congreso de la República de Colombia, 1998) , Corpecol es un fondo de empleados, entidad sin ánimo de lucro que ofrece mediante su portafolio de bienes y servicios opciones para el mejoramiento de la calidad de vida a sus asociados, es decir, de uso social.

Tipos de Organizaciones de Economía Solidaria

La ley 454 de 1998 indica que las organizaciones solidarias son: fondos de empleados, precooperativas, cooperativas (integrales, multiactivas y especializadas), asociaciones mutualistas, empresas solidarias de salud, cooperativas de trabajo asociado.

Características de las Organizaciones de Economía Solidaria

Las organizaciones del tercer sector comparten las siguientes características generales y Corpecol la cumple de acuerdo con la ley 1481: son de libre asociación y retiro de asociados; estar organizada como empresa, tener vínculo asociativo, fundado en principios y fines contemplados en la ley 454 de 1998; ser sin ánimo de lucro, movida por la solidaridad, el servicio social o comunitario, garantizar igualdad de derechos y obligaciones, establecer en sus estatutos un monto mínimo de aportes sociales, debidamente pagados, durante su existencia, integrar social y económicamente. (Fundación Sociedad Solidaria "funssol", 2016)

Principios Económicos. Las entidades solidarias deberán establecer la imposibilidad de repartir las reservas sociales, en caso de liquidación, del remanente patrimonial.

Destinar los excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de las reservas y fondos y a reintegrar a sus asociados parte de estos.

Todas las acciones que realizan las organizaciones solidarias se fundamentan en fines, valores y principios.

Ética y Principios Solidarios.

Ética. Es una rama de la filosofía que estudia cada uno de los actos humanos, los que se conocen como hechos morales, la podríamos definir como una virtud y un deber, para algunos estudiosos la consideran como el arte de la vida buena y la felicidad, la podríamos enfocar en el estudio del bien como valor.

La ley 454 de 1998 (Congreso de la República de Colombia, 1998), en su artículo 4 indica los principios y valores mediante los cuales es necesario que se rijan todas las organizaciones solidarias.

Principios. El ser humano a través del trabajo y el desarrollo de mecanismos de cooperación ha demostrado prioridad sobre la producción.

Dentro de los principios se pueden encontrar: solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua, administración democrática, adhesión voluntaria y abierta, participación económica de los asociados, integración con otras organizaciones del mismo sector y promoción de la cultura ecológica.

Valores Solidarios. Responsabilidad, igualdad, cooperación, democracia, honestidad, transparencia y equidad.

Fines Solidarios. En el caso de los fines solidarios, estos hacen parte del artículo 5 de la ley 454 de 1998 (Congreso de la República de Colombia, 1998): promover el desarrollo integral del ser humano, generar prácticas que consoliden una corriente vivencial de pensamiento solidario, crítico, creativo y emprendedor como medio para alcanzar el desarrollo y la paz de los pueblos, contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa, participar en el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social, garantizar a sus miembros la participación y acceso a la formación, el trabajo, la propiedad, la información, la gestión y la distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna, las entidades solidarias

deben promulgar por la educación solidaria de manera continua y permanente, buscando el desarrollo de su base social.

Origen de la Economía Solidaria

En sus inicios la economía solidaria se dio por el mutualismo, el cual es una de las herramientas diseñadas por el ser humano para mejorar la economía de las personas. Es un instrumento para que la base social ante una emergencia o necesidad de algún bien o servicio, puedan tener acceso en forma individual y lo alcancen mediante la ayuda mutua.

En el año de 1844, un grupo de pobladores ingleses (27 hombres y una mujer), vivían en Rochdale, un pueblito cercano a Manchester, Inglaterra, con la fundación del primer almacén cooperativo sentó las bases para la economía solidaria a nivel mundial y permitió crear principios y valores (Agenda Coop, 2021).

Tanto para el mundo como para Colombia, en particular, tiene un significado especial el modelo asociativo sustentado en la ayuda mutua, la cooperación y la solidaridad.

Cada época tuvo sus problemas particulares y dentro de ellas existieron estudiosos e interesados en encontrar soluciones. Durante el año 1899 en Colombia, nacieron las Sociedades de Socorro Mutuo, ubicadas en Bogotá, Manizales y Cúcuta.

Así mismo se establecieron las entidades denominadas Natilleras, en los departamentos de Antioquía, Valle y Cundinamarca, estas fueron las precursoras de los fondos de empleados.

En 1959 es un año especial el cooperativismo se crea las entidades de segundo nivel, se da la expansión de las cooperativas, mutuales, y fondos de empleados.

Fondos de Empleados

Los fondos de empleados son entidades del tercer sector que presentan características como son: de derecho privado, sin ánimo de lucro y están constituidos por trabajadores dependientes,

trabajadores asociados, que con el objetivo de buscar el bienestar de su base social ofreciéndoles alternativas de ahorro, crédito y servicios especiales.

Los requisitos para ser asociados es tener vínculo laboral con empresas que tenga convenio con el fondo. Los fondos se rigen por el Decreto 1481 de 1989, la Ley 1391 de 2010 y por remisión a la Ley 79 de 1988, la Ley 454 de 1998 y demás normas aplicables a su condición de empresa de economía solidaria (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, s.f.)

En concordancia con lo que indican las normas vigentes y la Unidad Solidaria, se puede evidenciar que los fondos de empleados son las organizaciones solidarias más cercanas e íntimamente ligadas a la cotidianidad de los trabajadores. El desarrollarse en el mismo entorno, les permite tener conocimiento más profundo de las necesidades de estos, y en consecuencia diseñar e implementar propuestas de servicios y beneficios que den soluciones oportunas y pertinentes con la realidad y la actualidad de sus asociados.

Actualidad de los Fondos de Empleados

Son un elemento significativo en la economía nacional, prestando servicios de ahorro y crédito para su base social y dentro de los servicios adicionales (tipo convenio) como pólizas de seguros, servicios médicos, funerarios, turismo, auxilios diversos.

Realizan también con las organizaciones empleadoras, de manera conjunta o por el sistema de outsourcing, actividades y negocios complementarios.

Características de un Fondo de Empleados

- El Decreto 1481 de 1989 (Presidente de la República de Colombia, 2007), en su artículo 2 indica las características que los fondos de empleados deben tener:
- Que se integren básicamente con trabajadores asalariados.
- Su asociación y retiro es voluntario.

- Su patrimonio es variable e ilimitado.
- Tienen una duración indefinida.
- Prestan servicios en beneficio de sus asociados.
- Fomentan la solidaridad y los lazos de compañerismo entre asociados.
- Garantizan la igualdad de derechos de participación y decisión de los asociados, consideración a sus aportes.
- Destinan sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social y el crecimiento de sus reservas y fondos.
- Establecen la irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.
- Cada empresa puede conformar uno o varios fondos de empleados.

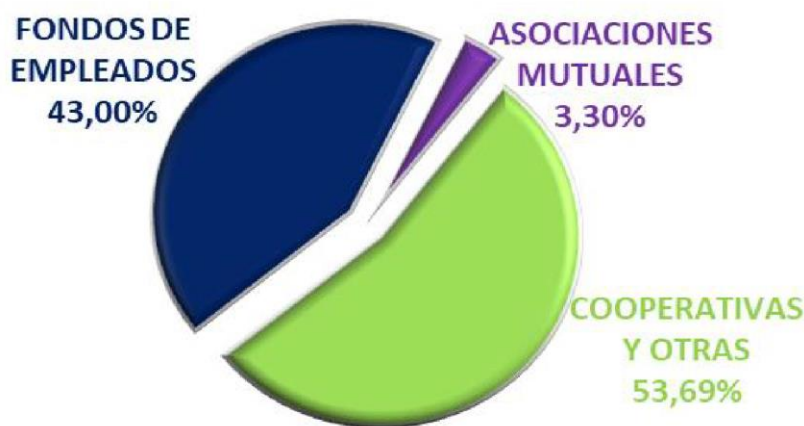
Generalidades Principales de los Fondos de Empleados

En este capítulo se abordará el análisis de las principales cifras financieras del sector Fondista de los últimos 5 años, haciendo énfasis en la situación de los Fondos de Empleados frente a las demás entidades del sector solidario como las cooperativas y asociaciones mutuales que vigila la Superintendencia de la Economía Solidaria, quien es la delegada para realizar la inspección, vigilancia y control de las actividades de ahorro y crédito, las organizaciones de economía solidaria que no ejerzan actividad financiera en los términos previstos en el artículo 99 de la Ley 79 de 1988, modificado por el artículo 39 de la Ley 454 de 1998 (Supersolidaria , 2005)

Como podemos ver en la Figura 1, en el año 2021, se encuentra representado así: 53,69% cooperativas sin sección de ahorro y crédito, el 43,0% los fondos de empleados y el 3,30% las asociaciones mutuales.

Figura 1

Participación entidades delegatura asociativa en el 2021.



Nota. Adaptado de información reportada por las entidades en el Formulario de Estadística del Sistema Integrado de Captura de la Superintendencia de la Economía Solidaria, en adelante SICSES. Fuente: (Superintendencia de la Economía Solidaria , 2022)

Categorías Fondos de Empleados

Los Fondos de Empleados son vigilados por la Superintendencia de Economía Solidaria dependiendo del monto de sus activos y es esta entidad quién publica la actualización de la clasificación de los Fondos de Empleados por categorías; y desde la expedición del decreto 344 de 2017, en el artículo 2.11.5.1.3 (Presidente de la República de Colombia, 2017), se ha definido 3 categorías de normas prudenciales que año a año varían conforme al tamaño de activos; estas categorías son: Básica, Intermedia y Plena.

En este orden de ideas, la definición por categorías para la vigencia 2021, se muestra en la tabla 1 que se presenta a continuación.

Tabla 1

Categorización de los Fondos de Empleados para la vigencia 2021.

Categorías	Valor
Básica	Igual o Inferior a \$4.558.000.000,
Intermedia	Superior a \$4.558.000.000, e Inferior a \$12.655.000.000
Plena	Inferior a \$12.655.000.000,

Nota. Evolución Del Número De Fondos De Empleados Por Categorías. Fuente: (Superintendencia de la Economía Solidaria, 2021)

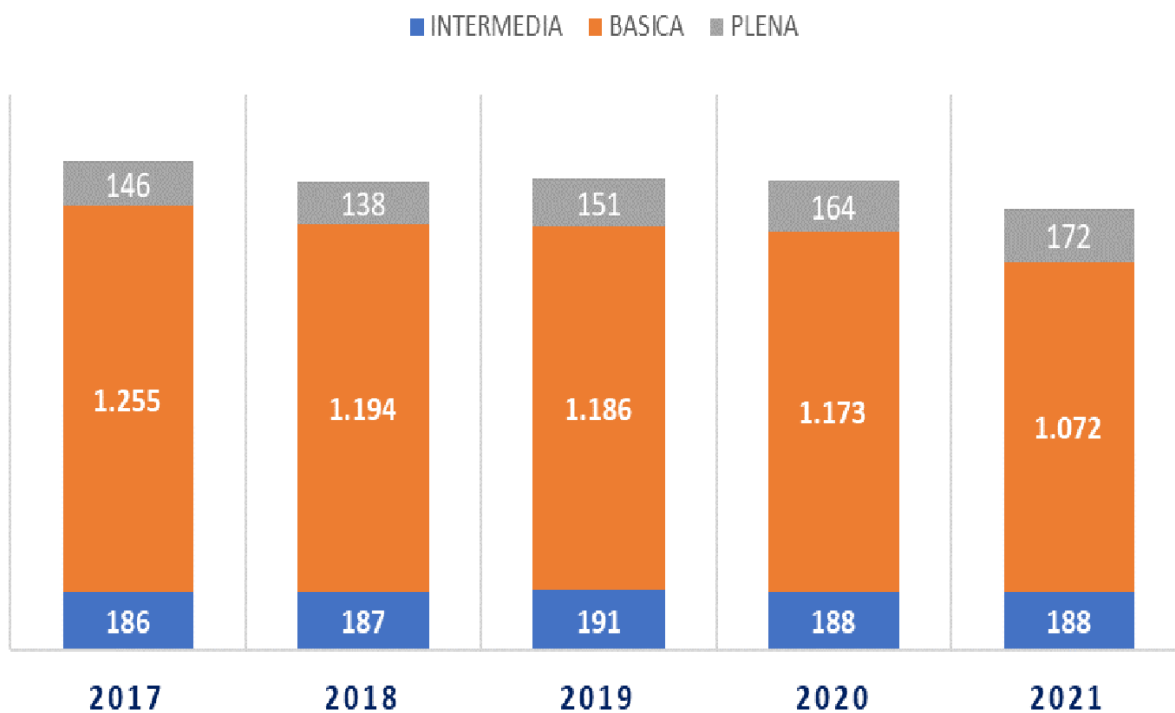
El avance de los Fondos de Empleados quedó estipulado por la Supersolidaria que cada categoría, con fecha de corte a 31 de diciembre para todos los niveles debe reportar información contable y financiera y es extraída del sistema SICSES (Superintendencia de la Economía Solidaria, 2022).

Para la vigencia de 2021, se encuentra un total de 1.432 fondos de los cuales el 74,9% pertenecen a categoría básica, el 13,1% son categoría intermedia y el 12,0% son categoría Plena.

En la figura 2 es posible evidenciar con mayor claridad la evolución que se ha venido dando desde el año 2017.

Figura 2

Evolución en la categorización de fondos de empleados.



Nota. Información reportada por las entidades en el Formulario de Estadística del Sistema Integrado de Captura de la Superintendencia de la Economía Solidaria, en adelante SICSES

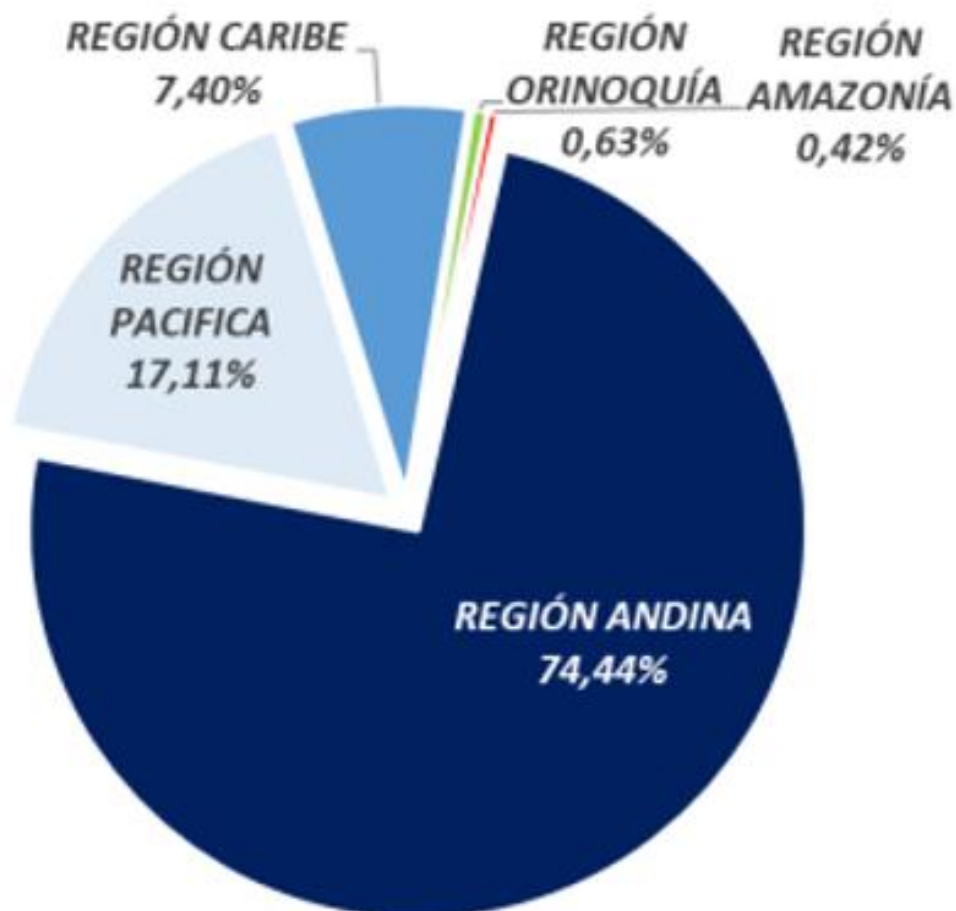
Fuente: (Superintendencia de la Economía Solidaria , 2022)

Fondos De Empleados en el Territorio Colombiano

Los fondos de empleados hacen se encuentran ubicados a nivel nacional; a diciembre del 2021, transmitieron información financiera 1.432 organizaciones clasificados en los tres niveles de supervisión como se puede evidencia en la Figura 3.

Figura 3

Distribución de los fondos de empleados en Colombia.



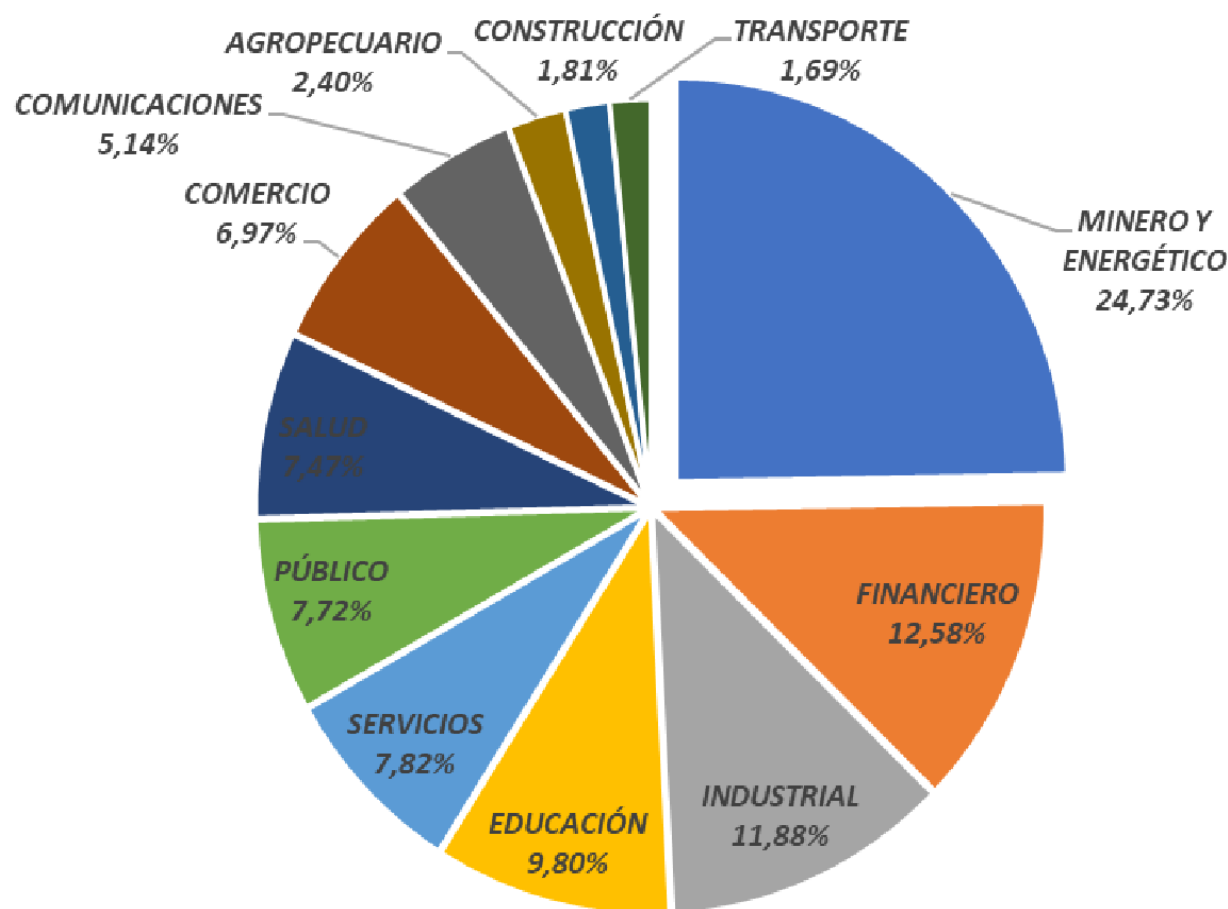
Nota. Dentro del análisis del comportamiento en el 2021 de fondos de empleados y asociados a pesar de haber obtenido una leve mejoría entre diciembre 18 y diciembre 19, ha tenido un impacto negativo hacia la baja cayendo 6,7% entre diciembre 19 y diciembre 21, siendo la categoría básica la que mayor impacto genera en esta caída. Fuente: (Superintendencia de la Economía Solidaria , 2022)

Dentro de la clasificación establecida por sector económico para este año y los cuales es posible observar en su totalidad en la figura 4, los cuatro sectores de mayor importancia frente a

la composición de los activos son: Minero Energético 24,7%, Financiero 12,5%, Industrial 11,9% y Educación 10%.

Figura 4

Distribución de fondos de empleados por sectores.



Nota. Para este caso profundizaremos en el sector minero energético ya que es el sector al que pertenece Corpecol. Fuente: (Superintendencia de la Economía Solidaria , 2022)

Para este caso profundizaremos en el sector minero energético ya que es el sector al que pertenece Corpecol.

Los fondos que pertenecen a los sectores minero y energético con corte a diciembre del 2021 cierran con un total de 62 entidades, de los cuales el 19,35% pertenecen al nivel 1, el 32,26%

son de nivel 2 y el 48,39% son del nivel 3. De acuerdo con las cifras reportadas los fondos que pertenecen al sector minero energético han comenzado a reportar una disminución de un año a otro donde para el 2021, el reporte de estas entidades disminuye en 4,6% (Superintendencia de la Economía Solidaria , 2022).

De las entidades supervisadas en el 2021 en el sector Minero y Energético, las quince entidades que se destacan son las que se pueden observar en la tabla 2.

Tabla 2

Entidades destacadas del sector minero y energético.

No	NOMBRE ENTIDAD	ACTIVOS	CARTERA DE CRÉDITOS	PASIVOS	DEPÓSITOS	PATRIMONIO	CAPITAL SOCIAL
1	EL FONDO DE EMPLEADOS DE LOS TRABAJADORES Y PENSIONADOS DE ECOPETROL S.A.	\$ 1.788.776	\$ 1.313.042	\$ 1.497.591	\$ 1.424.904	\$ 291.186	\$ 171.762
2	FONDO DE EMPLEADOS GRUPO EPM	\$ 381.366	\$ 331.443	\$ 337.319	\$ 247.438	\$ 44.047	\$ 23.456
3	FONDO DE EMPLEADOS FEISA	\$ 209.965	\$ 161.767	\$ 160.555	\$ 149.545	\$ 49.409	\$ 37.944
4	FONDO DE EMPLEADOS DEL CERREJON	\$ 99.237	\$ 87.963	\$ 53.734	\$ 37.688	\$ 45.503	\$ 34.355
5	CORPORACION FONDO DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA PETROLERA COLOMBIANA	\$ 75.970	\$ 66.169	\$ 53.578	\$ 50.861	\$ 22.392	\$ 17.933
6	FONDO DE EMPLEADOS DE ECOPETROL CRECENTRO LTDA	\$ 54.437	\$ 24.356	\$ 47.861	\$ 47.615	\$ 6.576	\$ 2.879
7	FONDO DE EMPLEADOS DE LA ENERGIA CAJITA	\$ 42.446	\$ 21.673	\$ 30.060	\$ 26.840	\$ 12.387	\$ 6.307
8	FONDO DE EMPLEADOS DE SIERRACOL ENERGY ARAUCA LLC	\$ 33.997	\$ 17.126	\$ 25.129	\$ 24.119	\$ 8.868	\$ 5.882
9	FONDO DE EMPLEADOS DE AHORRO Y CREDITO DE LOS EMPLEADOS DE GAS NATURAL	\$ 32.994	\$ 17.585	\$ 27.933	\$ 15.717	\$ 5.061	\$ 4.659
10	FONDO DE EMPLEADOS DE SCHLUMBERGER SURENCO	\$ 32.853	\$ 15.155	\$ 27.496	\$ 23.037	\$ 5.357	\$ 4.524
11	FONDO DE EMPLEADOS EXXONMOBIL	\$ 26.740	\$ 21.054	\$ 19.685	\$ 18.532	\$ 7.055	\$ 4.470
12	FONDO DE EMPLEADOS DE DRUMMOND LTDA	\$ 21.266	\$ 17.295	\$ 13.611	\$ 7.709	\$ 7.655	\$ 4.183
13	FONDO DE EMPLEADOS DE PROMIGAS LIMITADA	\$ 20.557	\$ 15.987	\$ 12.358	\$ 10.662	\$ 8.199	\$ 2.959
14	FONDO DE EMPLEADOS DE GASES DEL CARIBE	\$ 20.262	\$ 12.746	\$ 10.594	\$ 10.518	\$ 9.668	\$ 1.492
15	FONDE DE EMPLEADOS DE PERENCO COLOMBIA LIMITED	\$ 17.651	\$ 16.167	\$ 3.296	\$ 2.839	\$ 14.355	\$ 13.934
Total general		\$ 3.264.069	\$ 2.440.286	\$ 2.565.756	\$ 2.313.244	\$ 698.314	\$ 451.494

Nota. Tabla detallada de las 15 entidades más destacadas del sector, de acuerdo con sus activos, cartera, pasivos depósitos, patrimonio y capital social. Fuente: Información reportada por las entidades en el Catálogo Único de Cuentas del Sistema SICSES (Superintendencia de la Economía Solidaria , 2022, pág. 72)

En la tabla anterior se puede evidenciar que Corpecol ocupa el puesto No 5 dentro del sector minero energético, las entidades de estos sectores registraron a 31 de diciembre de 2021 activos por valor de \$ 3.062.236, millones de pesos, representando un 24,73% de los activos totales de la sumatoria de las entidades del tercer sector, el 74,59% la información financiera de estos

activos está representada en su gran mayoría por la cartera de créditos, en un 18,85% y 4,69% en las inversiones.

El valor de los pasivos reportados fue de \$2.451.636 millones y equivalen al 27,8% del total de los fondos de empleados, de estos, el 90,36% son depósitos, 2,16% fondos sociales y mutuales, y el 4,13% son obligaciones financieras (Superintendencia de la Economía Solidaria , 2022, pág. 72).

El comportamiento del patrimonio a diciembre 2021 representa el 17,7% del total de fondos y asciende a los \$610.600 millones, con un 63,94% de capital social, 15,3% reservas y un 4,07% en los fondos de destinación específica. A continuación, se presenta las cuentas principales de los estados financieros del sector Minero y Energético.

Figura 5

Evolución de la situación financiera sector minero y energético.



Nota. Pasar de activos por \$883.080 millos en 2017 a \$3062236 evidencia la evolución del sector.

Fuente: Información reportada por las entidades en el Catálogo Único de Cuentas del Sistema SICSES (Superintendencia de la Economía Solidaria , 2022)

Figura 6

Principales Cuentas De La Situación Financiera.



Nota. Información reportada por las entidades en el Catálogo Único de Cuentas del Sistema SICSES. Fuente: (Superintendencia de la Economía Solidaria , 2022)

Historia y Análisis Financiero de Corpecol

Historia

Resumir los acontecimientos que marcaron la década de los 80, no es una tarea fácil. Lo que sí resulta más sensible, es entender que los fundadores de Corpecol, se involucraban para ese entonces en un entorno altamente cambiante, políticamente denso y solidariamente precario.

A través de este escrito, expreso mi gratitud y admiración por su espíritu empresarial y visión solidaria, a los señores Fundadores de Corpecol: Antonio Galán Sarmiento, Germán Santiago Zambrano, Jorge Gómez Reyes, Carlos Reyes Cordero, Marcos Valenzuela Suárez y Álvaro Velasco Rojas; quienes cimentaron las bases de esta empresa solidaria, que nació antes de las mismas normas cooperativas y que hoy en día se mantiene con los valores, fines y principios de la economía tercer sector.

Aquellas personas se reunieron formalmente el 23 de mayo de 1985 para firmar el acta de constitución de Corpecol, cuya vida jurídica inició el 17 de octubre de 1985, fecha que para todos los efectos será la oficial.

En este año 2024, Corpecol celebrará sus 39 años de actividades. Corpecol fue un proyecto social creado el 17 de octubre de 1985, donde su premisa era proporcionar bienestar económico, a su base social, a través de su portafolio de servicios; su primera razón social fue Corporación Petrolera Colombiana para el Fomento de la Recreación y la cultura.

La reforma estatutaria aprobada y transformada se realizó el 13 de octubre del año 2001, hoy en día, Corpecol es una entidad sólida y estructurada y su principal objetivo es promover el bienestar presente y futuro del asociado y su grupo familiar, promoviendo cada día una mejor calidad de vida a toda su base social.

Análisis Financiero

Mediante un análisis financiero de Corpecol de los últimos 6 años, observaremos su evolución, con el fin de evaluar la situación financiera con sus principales cifras y así proponer una estrategia mediante un plan estratégico que primero cumpla con su objeto social y se ajuste al entorno económico mediante el cumplimiento de metas.

Corpecol muestra una evolución dentro de los últimos 6 años que se puede evidenciar en los balances financieros de dichos años como se evidencia en la tabla 3 y los estados de resultados de la tabla 3.

Tabla 3

Comparación balances financieros de los últimos 6 años.

BALANCE GENERAL	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
ACTIVO	38.283.236.312	51.529.924.955	63.113.821.991	65.901.098.996	75.970.453.583	91.707.109.302
DISPONIBLE	412.890.444	875.357.314	1.940.772.947	773.786.457	1.046.457.716	344.409.543
INVERSIONES	2.584.360.944	2.408.079.533	3.078.194.908	3.988.252.152	5.362.254.720	5.249.915.735
CARTERA DE CREDITO NETO	32.508.280.400	44.729.451.742	53.865.047.352	57.854.770.107	66.168.832.228	82.299.145.952
CUENTAS POR COBRAR	662.487.000	1.402.634.051	1.854.403.567	999.372.009	782.631.918	1.362.691.233
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	2.016.114.146	2.024.066.314	2.118.515.862	1.977.001.515	2.376.501.041	2.210.455.430
DIFERIDOS	0	0	0	0	0	0
OTROS ACTIVOS	99.103.379	90.336.000	256.887.354	307.916.757	233.775.960	240.491.409
PASIVO	24.310.305.288	34.960.150.024	44.700.180.098	45.901.947.806	53.578.477.023	67.015.518.947
DEPOSITOS	12.221.962.687	17.722.074.651	23.025.520.184	35.944.341.400	50.860.935.076	45.559.478.533
CREDITOS DE BANCOS	11.451.280.406	16.229.427.335	20.450.484.842	8.439.814.215	658.521.060	18.905.075.703
CUENTAS POR PAGAR	301.213.517	669.219.037	756.229.051	871.756.416	1.343.472.069	1.406.721.778
IMPUESTOS , GRAVAMENES	24.860.000	24.063.010	25.978.475	34.287.000	27.096.000	39.703.000
FONDOS SOCIALES, MUTUALES	128.670.639	53.632.690	185.529.901	284.297.907	295.905.994	408.143.428
OTROS PASIVOS	182.318.038	261.733.301	256.437.644	327.450.868	392.546.823	696.396.506
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	13.972.931.025	16.569.774.931	18.413.641.893	19.999.151.190	22.391.976.560	24.691.590.355
CAPITAL SOCIAL	11.147.847.102	12.650.894.154	14.398.360.569	16.437.361.912	17.933.188.398	20.158.181.964
RESERVAS OBLIGATORIAS	1.127.088.258	1.171.507.952	1.419.918.158	1.631.145.296	1.702.269.685	1.962.911.159
FONDOS DESTINACION ESPECIFICA	324.263.113	380.518.012	411.618.429	411.618.429	411.618.429	411.618.429
SUPERAVIT	137.474.965	137.363.350	162.415.320	266.458.955	286.848.855	275.090.543
RESULTADO POR ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ MIF	1.015.485.303	1.015.485.303	1.015.485.303	1.015.485.303	1.015.485.303	1.015.485.303
RESULTADO DEL EJERCICIO	220.772.284	1.214.006.160	1.005.843.514	237.081.295	1.042.565.890	868.302.958

Nota. Comparativo de balances financieros desde el año 2017 hasta el año 2022, donde se evidencia el crecimiento continuo que ha presentado el fondo. Fuente: Elaboración propia del autor.

Tabla 4

Estados de resultados de los últimos 6 años.

CORPECOL FONDO DE EMPLEADOS							
Cierre Anual 2017 - 2022							
ESTADO DE RESULTADOS		2017	2018	2019	2020	2021	2022
TOTAL INGRESOS		5.054.945.151	7.503.484.546	7.381.774.504	7.481.404.080	9.045.764.101	10.719.542.515
INGRESOS OPERACIONALES		4.537.683.068	5.405.877.490	7.072.416.997	6.851.568.311	8.145.184.120	9.873.763.784
SERVICIO DE CREDITO		4.537.683.068	5.405.877.490	7.072.416.997	6.851.568.311	7.582.199.070	9.016.958.728
INGRESOS DE OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS, SC		0	0	0	0	562.985.050	856.805.056
INGRESOS NO OPERACIONALES		517.262.083	2.097.607.056	309.357.507	629.835.769	900.579.981	845.778.731
INGRESOS POR UTILIDAD EN VENTA DE INVERSIONES Y OTROS ACTIVO FINANCIEROS		0	1.749.923.707	0			
		60.415.793	76.306.959	95.777.165	103.671.981	111.685.677	212.099.650
DIVIDENDOS, COMISIONES, TIENDA, DECAMERON, MILLAS		271.261.953	6.774.228	10.408.778	4.782.494	1.250.846	20.355.762
RECUPERACIONES		0	19.485.677	72.432.611	277.710.226	711.782.825	482.996.167
ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES		24.950.353	88.417.074	107.634.231	239.864.126	64.238.296	99.911.178
DIFERENTES AL OBJETO SOCIAL		160.633.984	152.407.376	4.033.608	3.025.208	9.620.431	12.377.146
INDEMNIZACIONES		0	4.292.034	19.071.114	781.733	2.001.907	18.038.828
TOTAL GASTOS Y COSTOS		4.834.172.868	6.289.478.385	6.375.930.990	7.244.322.784	8.003.198.211	9.851.239.557
GASTOS DE ADMINISTRACION		1.480.668.376	3.172.465.508	2.390.571.344	3.164.576.354	3.456.345.638	3.869.151.574
GASTOS DE PERSONAL		836.609.404	772.805.873	908.038.055	956.417.278	1.027.403.606	1.205.790.290
GASTOS GENERALES		490.124.799	1.571.608.888	902.508.299	834.745.452	1.594.604.653	1.368.199.805
AMORTIZACION Y AGOTAMIENTO		55.197.216	699.180.028	442.600.937	1.210.213.974	653.027.651	1.115.154.268
DEPRECIACIONES		98.736.957	128.870.719	137.424.053	163.199.650	181.309.728	180.007.211
GASTOS DE VENTAS		333.089.353	350.755.657	405.971.705	497.074.292	543.450.721	478.360.062
GASTOS DE PERSONAL		333.089.353	350.755.657	405.971.705	497.074.292	543.450.721	478.360.062
COSTO DE VENTA /PREST. SERVICIOS		2.437.717.171	2.674.002.306	3.555.632.643	3.563.509.999	3.977.454.929	5.469.775.054
INTERESES CAPTACION		760.573.196	1.209.092.855	1.488.262.692	2.286.209.861	3.422.748.427	4.089.092.426
OTROS COSTOS		196.105.855	26.439.585	44.379.281	11.335.951	32.839.124	33.372.135
INTERESES OBLIGACIONES FINANCIERAS		1.270.717.853	1.199.251.971	1.734.892.323	1.042.244.077	266.730.148	1.184.669.952
GRAVAMEN AL MOVIMIENTO FINANCIERO Y COMPENSACION		210.320.267	239.217.895	288.098.346	223.720.110	255.137.230	162.640.541
GASTOS NO OPERACIONALES		582.697.968	92.254.914	23.755.299	19.162.139	25.946.924	33.952.867
GASTOS FINANCIEROS		16.024.726	14.906.151	23.755.299	19.162.139	25.946.924	32.737.103
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS		0	0	0	0	0	0
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS		0	0	0	0	0	0
RESULTADO EJERCICIO		220.772.283	1.214.006.160	1.005.843.514	237.081.295	1.042.565.890	868.302.958

Nota. Comparativo de estado de resultados desde el año 2017 hasta el año 2022, donde se evidencia la generación e incremento de los excedentes que ha presentado el fondo. Fuente: Elaboración propia del autor.

El crecimiento del activo evidencia que a pesar de la pandemia ha seguido en constante crecimiento como se puede observar en la tabla 5 y en la Figura 7, prestando créditos a su base social, en cuanto a los depósitos, parte importante del pasivo donde se configura la confianza de sus asociados en tener inversiones en Corpecol, estos depósitos son utilizados en parte para capital de trabajo el cual es utilizado para la colocación, sin embargo, se observa que ha presentado un comportamiento con tendencia a la baja en el año 2022, esto a consecuencia de la guerra financiera, observando que los bancos han elevado sus tasas de colocación en forma considerable,

y al necesitar liquidez incrementan las tasas de captación, a consecuencia de esto los asociados de Corpecol realizan retiros masivos de sus inversiones para llevárselas a una mejor tasa al sector financiero. Corpecol para atender estada demanda sale a buscar créditos en el sector financiero a tasas muy altas lo que conlleva el desmejoramiento del margen de intermediación entre los servicios que ofrece Corpecol a sus asociados y el pago del endeudamiento externo.

El activo

Tabla 5

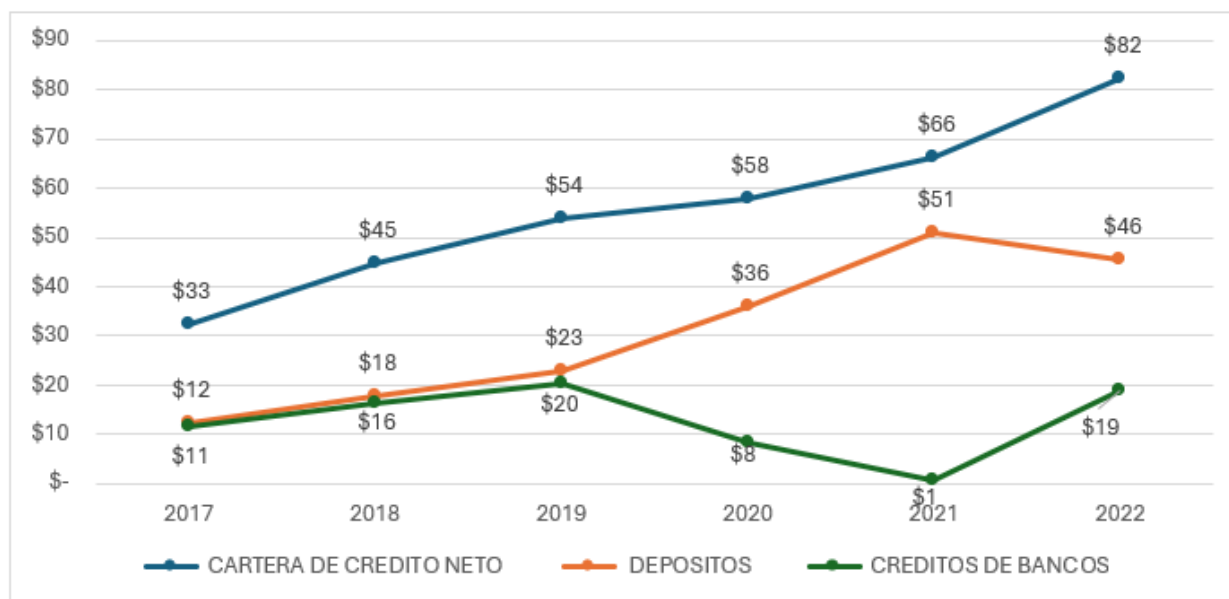
Participación histórica dentro del activo.

	PARTICIPACIÓN HISTORICA DENTRO DEL ACTIVO					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CARTERA DE CREDITO NETO	\$ 33	\$ 45	\$ 54	\$ 58	\$ 66	\$ 82
DEPOSITOS	\$ 12	\$ 18	\$ 23	\$ 36	\$ 51	\$ 46
CREDITOS DE BANCOS	\$ 11	\$ 16	\$ 20	\$ 8	\$ 1	\$ 19

Nota. En la participación del activo es posible evidenciar la evolución de la cartera de crédito neto desde el año 2017 hasta el año 2022 y expresado en miles de millones. Fuente: Elaboración propia del autor.

Figura 7

Participación histórica del activo.



Nota. En la participación del activo es posible evidenciar la evolución de la cartera de crédito neto, los depósitos y créditos de banco, desde el año 2017 hasta el año 2022. Fuente: Elaboración propia del autor.

El pasivo

Tabla 6

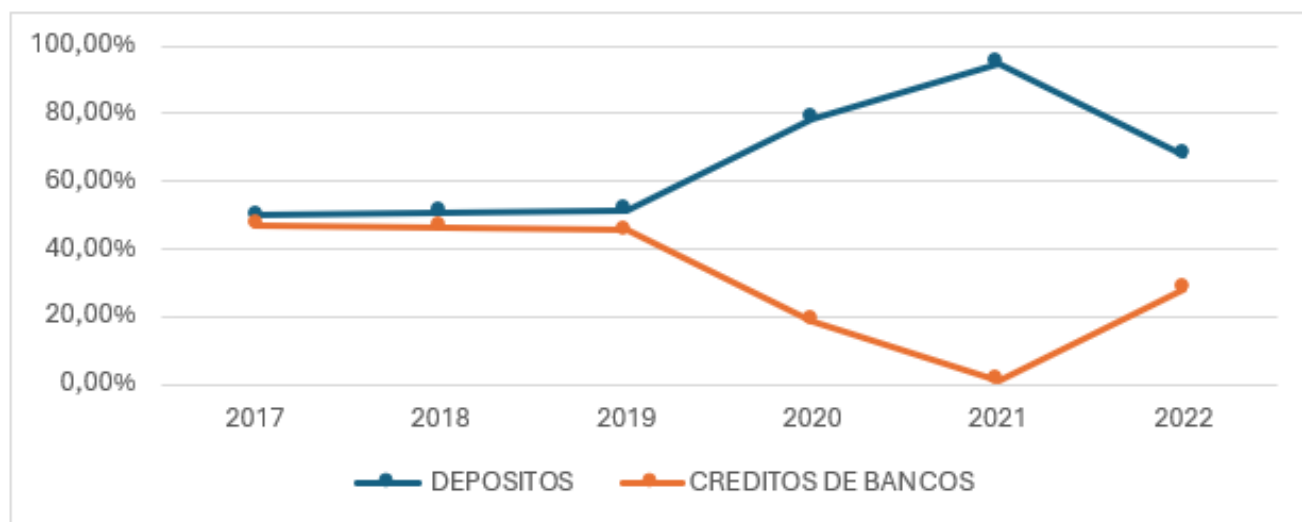
Participación histórica dentro del pasivo,

	PARTICIPACIÓN HISTÓRICA DENTRO DEL PASIVO					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
DEPOSITOS	50,27%	50,69%	51,51%	78,31%	94,93%	67,98%
CREDITOS DE BANCOS	47,10%	46,42%	45,75%	18,39%	1,23%	28,21%

Nota. Se encuentra expresado en % siendo los depósitos y los créditos bancarios los más representativos dentro de este. Expresado en porcentajes. Fuente: Elaboración propia del autor.

Figura 8

Participación histórica dentro del pasivo.



Nota. Registro de la participación dentro del pasivo y su fluctuación durante el año 2021. Fuente: Elaboración propia del autor.

El Indicador Financiero Ebitda

Es la utilidad que se obtiene sin tener en cuenta el pago de intereses, impuesto, depreciaciones y amortizaciones. Mide la generación de recursos operacionales de Corpecol, expresada en porcentaje como se observa en la tabla 7 y en la figura 9.

El indicador financiero Ebitda, para Corpecol en esos últimos 6 años muestra una evolución importante afirmando que antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones tiene unos excedentes importantes.

Tabla 7

Indicador Ebitda.

INDICADORES DE OPERACIÓN	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad Operacional (Pesos)	\$499.383.806	\$600.370.410	\$519.048.481	\$692.848.331	\$1.093.494.821	\$1.507.514.861
EBIT (Pesos)	\$510.003.306	\$615.270.410	\$537.468.481	\$706.462.331	\$1.110.658.821	\$1.507.514.861
EBITDA (Pesos)	\$589.561.016	\$748.087.575	\$659.278.870	\$838.001.576	\$1.234.223.664	\$1.661.449.034

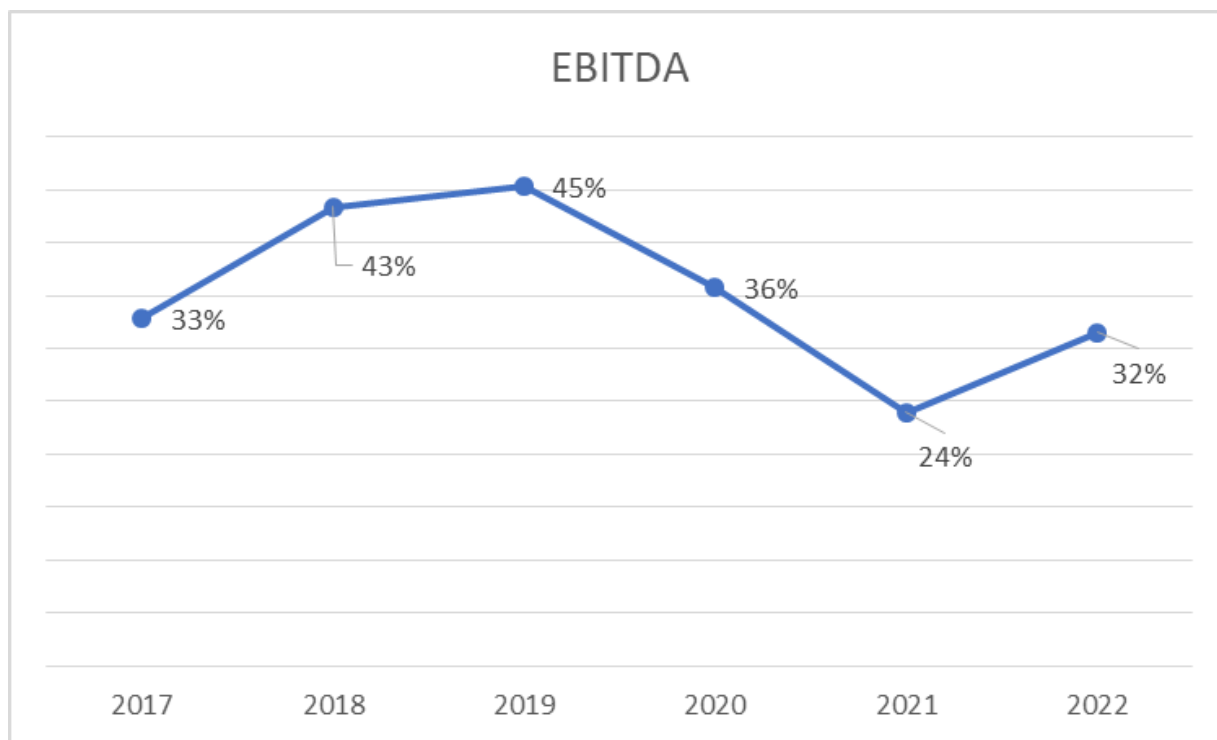
34,60%

Nota. Evolución histórica del indicador ebitda desde el año 2017 donde se muestra el crecimiento sostenido expresado en porcentajes reales. Fuente: Elaboración propia del autor.

Se resalta el porcentaje del ebitda ya que el fondo de empleados a pesar de generar excedentes bajos ha sido sostenible a través del tiempo, proporcionando unas cifras financieras que se podrían mejorar con el aumento de la colocación de cartera, a una tasa de interés que signifique un ingreso mayor en cada año, paralelamente se debe negociar el endeudamiento financiero, que se utiliza como capital de trabajo, esto con el fin de disminuir la tasa de interés que se pagan a los bancos y su plazo y así disminuir el gasto financiero cada año y así mismo se debe revisar la tasa de interés que se paga a los asociados por sus inversiones en el fondo, ya que si bien es cierto el fondo pertenece al sector solidario donde se mide la transferencia de beneficios a sus asociados en cuanto a la rentabilidad que perciben a través de sus inversiones como CDAT'S, esta debería ser directamente proporcional a la tasa de interés que cobran los bancos, esto con el fin de proporcionar un equilibrio financiero disminuyendo costos y aumentando el % del ebitda a través del tiempo.

Figura 9

Indicador Ebitda.



Nota. Variación Ebitda desde el año 2017 hasta el año 2022. Fuente: Elaboración propia del autor.

Los excedentes de los últimos 6 años revelan una evolución financiera importante, pero es aquí donde se hace necesario diseñar y ejecutar un plan estratégico, claro y acorde a cualquier situación financiera y económica en miras de cumplir con las metas propuestas, dando como resultado un fondo de empleados fortalecido, con liquidez y que se proyecta a futuro como uno de los fondos más importantes del país.

Propuesta Plan Estratégico y Formulación de Estrategia

Los fondos de empleados en algunos casos no cuentan con un plan estratégico, no tienen metas claras, ni un plan donde se muestre claramente una estrategia que cumpla con las necesidades de la base social tanto inmediatas como futuras, que se pueda medir, controlar y adaptarlas en el tiempo para obtener los resultados que espera el fondo de empleados.

A partir de la problemática que presenta Corpecol a continuación se presenta la alternativa de solución.

En vista del enfoque mixto para la presente investigación es necesario trabajar con la triangulación de datos, la cual, el objetivo principal de la triangulación de datos es contrastar y complementar la información obtenida de diversas fuentes, lo que permite obtener una comprensión más completa y rica del fenómeno estudiado. Además, ayuda a aumentar la validez y confiabilidad de los resultados al verificar la convergencia de datos provenientes de distintos orígenes (Gavira & Osuna, 2015). Con lo anterior, se pretende combinar los datos cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión más profunda del problema y validar los hallazgos desde diferentes perspectivas.

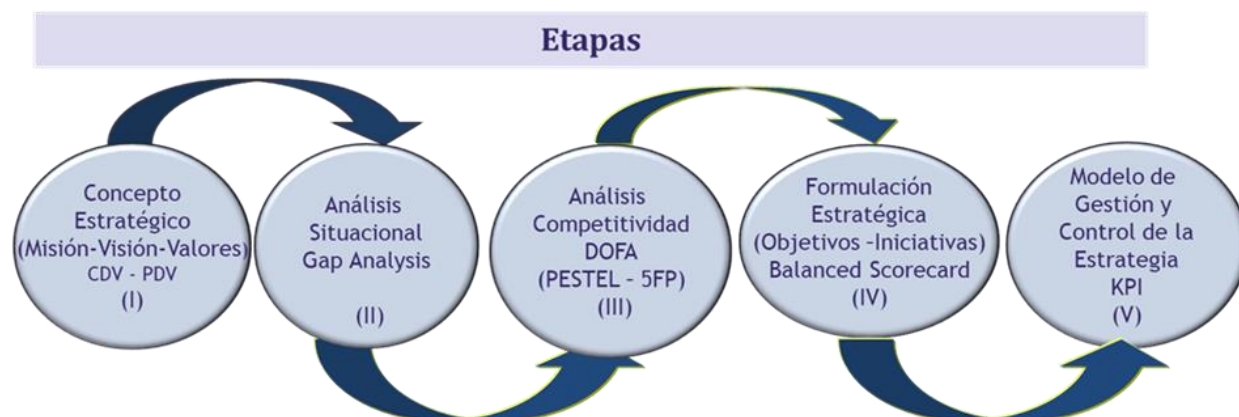
Proceso de Planificación Estratégico Aplicado

La metodología en general se aplica fundamentalmente en cinco (5) fases. Cada una de ellas está enfocada a obtener objetivos y entregables específicos.

Las fases de la metodología se pueden evidenciar en la Figura 10, a continuación.

Figura 9

Fases de la metodología.



Nota. Descripción de las etapas a desarrollar. Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción Genérica del Proceso

El propósito fundamental de esta etapa es establecer un lenguaje común dentro del Fondo de empleados Corpecol, para homologar el entendimiento en cuanto a los conceptos y metodología usada. A través de presentaciones, reuniones facilitadas, se recopila y revisa la siguiente información:

- Proceso histórico, necesidades, prioridades y factores relevantes
- Lineamientos estratégicos actuales (Propósito, objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas).
- Formulación de la estrategia del proyecto y del plan de trabajo.
- Determinar el esquema de trabajo del proyecto.
- Metodología para la Formulación de un Plan

El propósito fundamental de esta etapa es formular un plan estratégico para el Fondo de Empleados Corpecol que sea: lógico, integral, ejecutable, medible y controlable. Esta tarea se realiza por medio de talleres de trabajos virtuales y presenciales, con el equipo de trabajo asignado al proyecto, y su posterior validación con la junta. En la formulación del plan estratégico se consideran las siguientes tareas:

Análisis del Contenido “Semántico” del Propósito (Paso 1)

Se aplica el concepto de ciclo-epistemológico, usado en la formación del conocimiento, para operacionalizar la misión y visión del Fondo, tal como muestra la Figura 10.

Es decir, que el propósito se descompone en las ideas subyacentes y luego se conceptualiza cada idea con el fin de hacer las aclaraciones que sean necesarias y pertinentes para poder minimizar las imprecisiones y ambigüedades que estén inmersas en el enunciado del Propósito. Formalmente hablando, se trata de conceptualizar (darle forma y precisión al contenido) las ideas que se expresan en el enunciado del propósito.

Es importante tener en claro, que no necesariamente la interpretación que se le dé al enunciado del Propósito es la única valedera. Sin embargo, la interpretación que queda es la que oficialmente se tendrá como interpretación para el Fondo; de esta manera internamente se logrará una homogeneización de términos, vocablos y conceptos: misión y visión definida:

Misión. Promover el bienestar presente y futuro de nuestro asociado y su familia, con asesoría especializada y un portafolio de servicios innovador que fomente el ahorro, el crédito, la cultura solidaria y la recreación.

Visión. Para el año 2026 seremos reconocidos como uno de los mejores Fondos de Empleados por nuestro compromiso con el bienestar, la innovación y excelencia en la prestación de servicios.

Propuesta de Valor. En cada instante, contribuimos a la felicidad y calidad de vida familiar; innovando en servicios de ahorro, crédito y bienestar. ¡Estamos contigo!

Valor Compartido. Se propone un valor compartido de acuerdo con la teoría de Michael E. Porter y Mark R. Kramer, para Corpecol el valor se muestra con Figura 11, la cual muestra los beneficios para los diferentes grupos de interés de la compañía.

Figura 10

Valor compartido.



Nota. Beneficios para grupos de asociados y asociados que también son funcionarios de Corpecol.

Fuente: Elaboración propia del autor.

Definición de Criterios de Logro (Paso 2)

El segundo paso consiste en establecer lo que denominaremos criterios de Logro (o condiciones) que nos permitan conocer o saber si se ha logrado el propósito. Es decir, ¿cómo saber si se ha podido lograr el propósito?, ¿qué factores o condiciones deberán cumplirse para poder decir que se ha logrado el Propósito? Por ejemplo, si hablamos (como objetivo) de optimizar el ambiente interno del Fondo, sobre qué bases, marco referencial o criterios, podemos saber si se ha optimizado o no dicho ambiente, previa conceptualización de lo que se entenderá por optimización del ambiente interno.

Cumplidos los pasos 1 y 2, diremos que se han cumplido, dentro del marco de la aplicación del método, dos (2) etapas: conceptualización y definición respectivamente. Esto corresponde con la aplicación de la actividad No.1 del método aplicado; el cual consiste justamente en operacionalizar el propósito del Fondo a través del proceso de formación del conocimiento: Ideas → Conceptos → Definiciones (ciclo epistemológico).

Este paso, el de la identificación y precisión adecuada de los criterios a utilizar para saber si se ha logrado o no el alcance del objetivo propuesto es realmente fundamental. De ello depende prácticamente la viabilidad de la medición que se pretende realizar.

Una vez conceptualizado el propósito (aplicación del paso No.1), esto es, hacer explícito al lector que es lo que se va a entender, por lo menos para el Fondo, se hace necesario, como se ha dicho, precisar los criterios de logro de este. Tales criterios no son otra cosa que los factores o condiciones que deben estar presentes o cumplirse, para poder saber si se ha alcanzado o no el objetivo propuesto. En realidad, tales factores o condiciones son los que definen el propósito planteado. Dicho en otras palabras, precisar los factores o condiciones que nos van a definir lo que es lograr el propósito, conlleva a lo que se llama, la operacionalización del propósito. Si esto no

se hace con un mínimo de precisión y claridad, entonces será muy difícil, para no decir imposible, la medición del nivel de logro del objetivo.

Análisis de la Situación Actual (Paso 3)

El objetivo del análisis situacional corresponde a la identificación de aquellos contextos reales o potenciales que puedan afectar a la organización.

Durante esta etapa se analizan fundamentalmente dos aspectos:

El Entorno Externo.

Enfocado en analizar los posibles comportamientos y tendencias futuras del medio ambiente para identificar oportunidades y amenazas que pudieran afectar el desempeño estratégico.

El entorno Interno.

Evaluar la gestión del Fondo en cada una de sus dimensiones para identificar fortalezas y debilidades que pudieran afectar su desempeño estratégico.

Debilidades

- Falta de comunicación externa sobre servicios
- Quejas de los asociados por falta de motivación (Regalos entregados en las distintas fechas espaciales)

- Posicionamiento de marca /redes
- Poca interacción del asociado / externa
- Baja participación del funcionario / interna
- Sistema (software)

Fortalezas

- Atención personalizada
- Portafolio de servicios

- Tasas competitivas
- Estabilidad financiera
- Participación del Asociado
- Base social estable

Análisis del Entorno Externo. Durante el análisis del entorno externo se identifican aquellos acontecimientos del macroentorno, reales o potenciales; que pueden representar una oportunidad, amenaza, fortaleza o debilidad para la posición del Fondo.

Los temas para revisar durante este análisis son:

Análisis del Macroentorno PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental, Legal)

Análisis del Entorno Interno. El propósito es evaluar la gestión del Fondo en cada una de sus dimensiones (financiera, propuesta de valor, procesos, aprendizaje y crecimiento) para identificar fortalezas y debilidades, es decir, la capacidad de lograr los objetivos establecidos, a largo, mediano y corto plazo.

Análisis PESTEL.

Político. (Redacción APD, 2019) expresa que, la inestabilidad política afecta de forma significativa a las organizaciones, por tal motivo, es importante analizar cuáles serían los riesgos políticos a los que se enfrentaría Corpecol, desde el territorio colombiano.

Con respecto a este aspecto, se puede decir que actualmente Colombia está atravesando un periodo de cambio político significativo, pues, el nuevo liderazgo propone una serie de reformas para la transformación de diferentes aspectos socioeconómicos del país, pues, según López & Gutiérrez (2024), en una publicación de la Universidad del Rosario (Universidad del Rosario, 2023), exponen que la implementación de dichas reformas conlleva incertidumbres, especialmente en su efectividad y aceptación, lo cual puede generar inestabilidad política temporal.

Entonces, según lo anterior, en lo operativo el nuevo gobierno podría modificar las regulaciones que afectan a los fondos de empleados, tal como Corpecol. Esto incluye posibles cambios en los requisitos para la operación y supervisión de estas entidades. Ajustes en la normativa, como aquellos previstos en la Ley 79 de 1988 y la Ley 454 de 1998, podrían requerir que Corpecol adapte sus procesos y prácticas operativas.

Entonces, dependiendo de las políticas del gobierno, podrían introducirse nuevas regulaciones prudenciales que afecten las categorías de supervisión de los fondos de empleados (Básica, Intermedia, y Plena), impactando la manera en que Corpecol maneja sus activos y pasivos. Según el (Banco Mundial, 2024), Colombia mantiene un entorno institucional sólido que puede mitigar los efectos negativos de la inestabilidad política. Este marco macroeconómico robusto puede proporcionar una base estable para que Corpecol continúe operando eficientemente.

Aunque la inestabilidad política actual en Colombia, generada por las reformas del nuevo gobierno, puede generar incertidumbre y desafíos económicos, Corpecol cuenta con un marco regulatorio sólido y opera en un entorno institucional estable. Por lo tanto, se puede afirmar que, estos factores pueden ayudar a mitigar los posibles impactos negativos. No obstante, es crucial que Corpecol mantenga un monitoreo constante de los cambios políticos y regulatorios para adaptarse rápidamente a nuevas condiciones y asegurar su sostenibilidad y crecimiento continuo.

Económico. El aspecto económico en Colombia ha presentado ciertas fluctuaciones de forma reciente. Según un artículo de El País, la economía colombiana experimentó una contracción del 0.3% en el tercer trimestre de 2023 (Sánchez, 2023). Esta desaceleración indica un crecimiento económico lento en el corto plazo, lo cual puede influir negativamente en la capacidad de los empleados para ahorrar e invertir en fondos de empleados como Corpecol.

A pesar de esta contracción, el (Banco Mundial, 2024) destaca que Colombia ha tenido una sólida recuperación económica post pandemia. Esta recuperación podría mejorar el poder

adquisitivo de los empleados a mediano plazo (Grisales, 2022) pues es lo que se ha establecido después de la situación, un mayor poder adquisitivo de los asociados podría favorecer su capacidad de ahorro e inversión en fondos como Corpecol, proporcionando una base más sólida para la sostenibilidad y crecimiento del fondo.

Por otra parte, es razonable considerar que, en un entorno financiero más amplio, las tasas de interés más altas en el sector financiero tradicional podrían influir en las decisiones de los asociados de Corpecol. Tasas de interés elevadas podrían llevar a los asociados a buscar mejores rendimientos fuera de Corpecol, afectando así su margen de intermediación. Esto es relevante ya que los fondos de empleados, como Corpecol, dependen de la capacidad de ofrecer rendimientos competitivos a sus asociados para mantener su base de depósitos y atraer nuevas inversiones.

Social. En este apartado se pretende conocer como impactaría lo social como factor externo que afectaría la actividad económica de Corpecol. Uno de los factores sería el cambio demográfico, qué, con respecto a Colombia sería aquella transición hacia una población envejecida y la reducción de las tasas de natalidad. Según el PNUD, Colombia tiene actualmente un "bono demográfico" con una gran proporción de población en edad productiva en comparación con la población dependiente (niños y adultos mayores). Esto representa una oportunidad para impulsar el desarrollo económico y reducir la pobreza si se implementan políticas adecuadas (Urrego & Plata Diaz, 2023). Sin embargo, este bono demográfico es temporal, y Colombia se encamina hacia un envejecimiento poblacional que requerirá fortalecer los sistemas de protección social y pensiones. Es aquí donde una cultura de ahorro sólida cobra gran relevancia.

Lamentablemente, Colombia tiene una baja cultura de ahorro. Un artículo de La República señala que solo el 28% de los colombianos ahorra de manera regular, y el ahorro de los hogares como porcentaje del ingreso disponible es bajo (13.5%) en comparación con otros países de la región (Malagón, 2023). El Banco de la República (2022) destaca que durante la pandemia de

COVID-19, los hogares colombianos aumentaron su tasa de ahorro debido a la incertidumbre económica. Sin embargo, esta tendencia se revirtió en 2021 a medida que se reactivó el consumo.

Entonces, se podría decir que el factor social pondría en riesgo el fondo de empleados Corpecol, pues, se reitera la importancia del aprovechamiento del bono demográfico para la preparación sobre el envejecimiento poblacional, es importante fomentar a una cultura de ahorro. Esto implica educar a la población sobre la importancia del ahorro a largo plazo, facilitar mecanismos de ahorro accesibles y atractivos, y promover la formalidad laboral para que más personas puedan cotizar a sistemas de pensiones.

Tecnológico. Comprendiendo las necesidades de Corpecol, en la organización de sus datos e informaciones sobre los diferentes fondos de empleados, es importante que se adapte a las nuevas tecnologías que ofrecen primeramente una seguridad para la información que maneja. La ciberseguridad se vuelve un aspecto importante para la empresa en la presente era digital, pues, las amenazas cibernéticas son frecuentes y sofisticadas. Entonces, Corpecol debe priorizar su ciberseguridad para proteger todos los datos sensibles, prevenir las posibles violaciones de sus datos, pérdidas económicas o daños a su reputación.

(Aligo, 2023) en su artículo expresa la importancia de la educación a los empleados, la utilización de una autenticación sólida y fuerte, actualización de forma regular al software y contar con una ciberseguridad gestionada. Incluso, (Ponz, Urraca, & Serrano, 2021) en su artículo menciona el Fondo Europeo Next Generation EU, a través del Plan de Recuperación de España, contempla impulsar la ciberseguridad en el tejido empresarial como parte de la modernización y digitalización. Esto incluye ayudas del programa Kit Digital para que pymes y autónomos adopten soluciones de ciberseguridad como las mencionadas. Por consiguiente, considerar el factor anterior es sumamente importante, pues, se estarían preparando ante las posibles amenazas existente en el mundo de la tecnología.

Ambiental. Comprendiendo la importancia de evaluar constantemente el impacto que se genera al ambiente global, es necesario que exista un compromiso con las iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), de esta manera se protege los recursos naturales, y la reducción del aporte al cambio climático (Muñoz, 2021). La RSC promueve la sostenibilidad empresarial a través de prácticas ecológicas, como la disminución del consumo de energía, el uso de recursos renovables y la reducción de residuos. La responsabilidad ambiental implica eliminar los impactos negativos de las operaciones comerciales, principalmente limitando las actividades contaminantes, y compensar esos impactos mediante acciones como la plantación de árboles y la participación en programas que apoyen la biodiversidad.

(McGrath & Jonker, 2023) en su texto expresan que las RSE son buenas acciones que las empresas realizan a favor de la sociedad. Sin embargo, lo anterior es muy profundo y complejo. Corpecol en el aspecto ambiental tiene una responsabilidad social con el entorno que lo rodea. Por lo tanto, al aplicar la RSC estaría promoviendo la sostenibilidad en sus negocios, pues, estaría tomando prácticas ecológicas, que contribuyen a la reducción del consumo de energía, uso de recursos renovables y la minimización de residuos. Lo anterior indica la importancia de que la organización opte por una gestión de recursos documentales de forma correcta para poder participar en la sostenibilidad ambiental. La responsabilidad ambiental se centra en eliminar los impactos negativos de las operaciones comerciales y compensarlos con acciones que favorecen la biodiversidad.

Legal. El marco Legal del fondo de empleados está muy bien estructurado en base a la Ley 79 de 1988, el cual tuvo una actualización de la legislación cooperativa en Colombia, donde se incluyen disposiciones específicas sobre los fondos de empleados y demás. Por su parte, la Ley 454 de 1998 determinó el marco conceptual que regula la economía solidaria, donde se incluyen los fondos de empleados. Estas leyes establecen los principios, objetivos, constitución,

administración, régimen económico y demás aspectos que rigen el funcionamiento de los fondos de empleados como Corpecol. Al estar consagrados en leyes nacionales, se garantiza un marco jurídico estable que trasciende los cambios de gobierno y asegura la operación continua de estas entidades solidarias.

Así mismo, en lo que respecta sobre la regulación y vigilancia estatal, las leyes 79 de 1988 y 454 de 1998 crearon entidades estatales encargadas de la regulación, vigilancia y fomento de las organizaciones de economía solidaria, como el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria y la Superintendencia de la Economía Solidaria. Esto brinda un marco institucional sólido para el sector, independiente de las administraciones de turno. Todo lo descrito anteriormente garantiza la operación del fondo de empleados de Corpecol, pues, la naturaleza jurídica junto con sus principios y regulaciones trascienden periodos gubernamentales.

Identificación de Obstáculos y Propuesta de Iniciativas (Paso 4)

Se realiza la identificación de los inconvenientes que impiden lograr la situación deseada partiendo de la situación actual, identificando posibles soluciones (iniciativas estratégicas) que permiten superarlos. Las soluciones o “iniciativas estratégicas” se clasificaron en: Proyectos y acciones específicas. Realizando talleres de “imaginación y creatividad” se exploran las alternativas de mejora y/o cambios de fondo que permiten alcanzar las soluciones deseadas. Se usaron técnicas tales como: Diagramas Por qué – Por qué y Cómo - Cómo; técnicas del análisis morfológico para identificar la causa raíz de los problemas y sus posibles soluciones.

Figura 11

Proceso de operacionalización del propósito.



Nota. Análisis de brechas entre la situación actual y la deseada. Brecha entre obstáculos e iniciativas. Fuente: Elaboración propia del autor.

Formulación del Plan Estratégico (Paso 5)

Formulación de la Estrategia usando como metodología el Balanced Scorecard.

Balanced Scorecard. Como metodología de planeación estratégica. Balanced Scorecard (BSC) es una metodología creada a principios de la década de los 90 por Robert Kaplan (profesor en Harvard University) y David Norton. En su origen, el concepto de BSC constituía fundamentalmente un tablero de control basado en indicadores. Posteriormente, este enfoque evolucionó hacia una metodología para apoyar la gestión del hacer estratégico de las organizaciones, esto es, para formular, desplegar y controlar estrategias. Como metodología intenta identificar y balancear los aspectos críticos y relevantes que intervienen en el logro de la estrategia organizacional.

Componentes del Balanced Scorecard (como modelo de gestión del hacer estratégico)

- Mapa estratégico. Es la representación gráfica de los objetivos que hacen parte del plan estratégico y es considerado un elemento medular dentro del proceso de formulación de este. El mapa estratégico es una representación gráfica que especifica:

- Perspectivas, objetivos y las relaciones entre estos objetos conceptuales.
- Ayuda a describir el camino para llevar a cabo la estrategia del Fondo.
- Muestra de manera explícita las hipótesis respecto a la secuencia de relaciones causa – efectos formulados para ejecutar la estrategia.

Perspectivas

Son los ámbitos, dimensiones o aspectos claves usados en la definición de la estrategia. Deben involucrar actores claves, procesos medulares del Fondo, así como aspectos que son críticos para la estrategia.

Para el caso del Fondo se definieron las siguientes perspectivas:

- Bienestar y financiera
- Asociado y sus familias
- Procesos internos
- Aprendizaje, crecimiento y tecnología Corpecol

Objetivos Estratégicos. Define aspectos claves para lograr el cumplimiento de la estrategia, define aquello que el Fondo desea lograr expresado de una forma clara, corta y precisa.

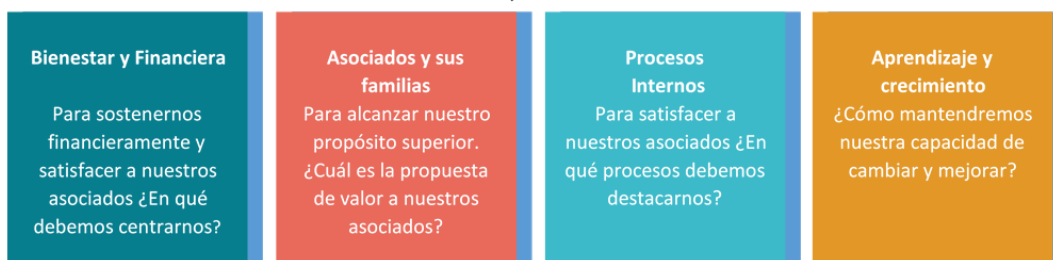
Los objetivos estratégicos se establecen con base a una acción y una variable estratégica, por ejemplo, aumentar la rentabilidad de la operación.

Los objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que se desean en el Fondo.

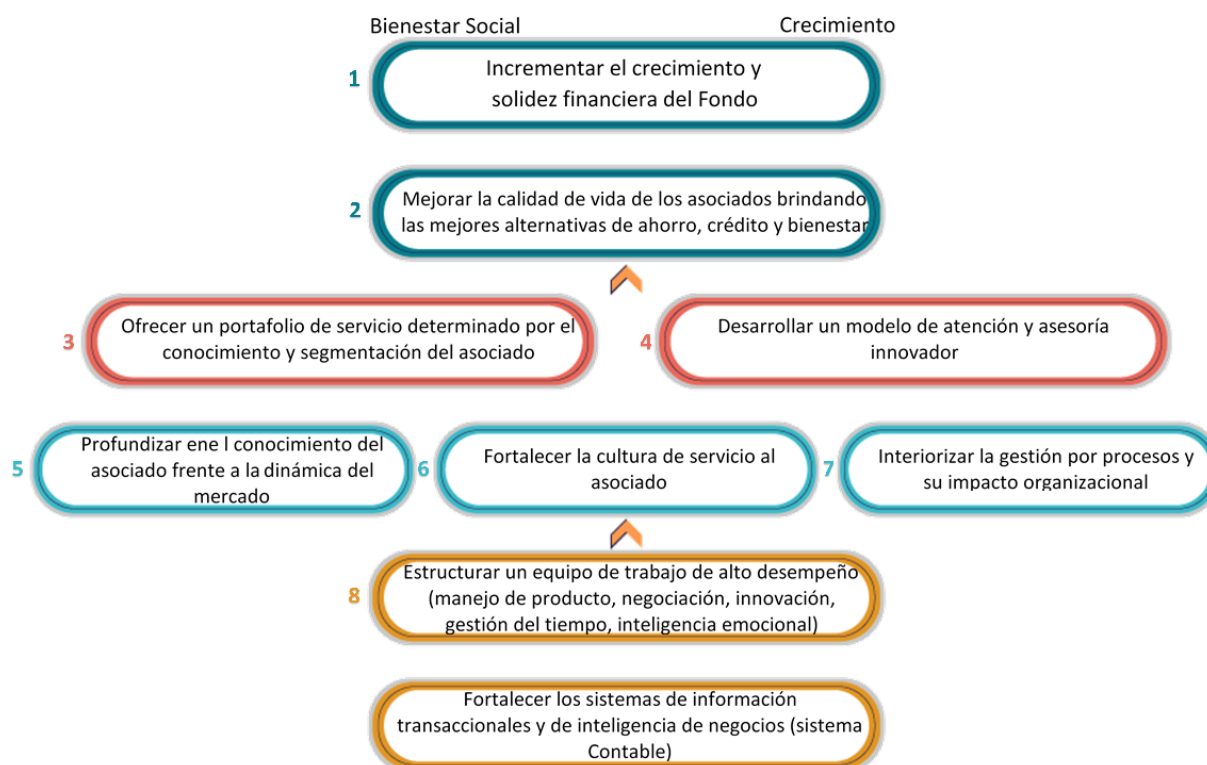
Figura 12

Mapa estratégico.

Perspectivas



Mapa estratégico



Nota. Visualización de todas las etapas y su desarrollo de acuerdo con las perspectivas

Fuente: Elaboración propia del autor.

Mapa estratégico.

El mapa estratégico se diseñó bajo los siguientes criterios:

- Concentrar el número de objetivos estratégicos, para evitar un mapa demasiado complejo.

- Intentando que el enunciado de los objetivos estratégicos tenga un equilibrio entre lo más amplio y general posible, pero que proporcione el foco necesario para guiar las acciones del Fondo.
- Vigilando la sencillez, practicidad y flexibilidad del mapa.

Indicadores Estratégicos. Son variables que permiten medir el logro de los objetivos estratégicos.

Son el instrumento de control y medición de la gestión; los indicadores pueden ser de carácter cuantitativo o cualitativo.

Los valores que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro deseado reciben el nombre de metas.

Los objetivos del plan estratégico del Fondo, Iniciativas e indicadores que miden su efectividad, se presentan a continuación:

Indicador 1 Incrementar el Crecimiento y Solidez Financiera del Fondo. El objetivo de “incrementar el crecimiento y solidez financiera” en el contexto de un plan estratégico para Corpecol se centra en fortalecer y expandir la posición financiera de la organización. Este objetivo busca garantizar la estabilidad y el crecimiento sostenible del fondo, lo que a su vez puede generar beneficios tangibles para sus afiliados y miembros.

Concepto: Proceso a través del cual el Fondo aumenta de tamaño o de dimensión, generalmente como consecuencia del incremento de la colocación y captación.

Solidez: Corresponde al apalancamiento que el patrimonio le ofrece a su base social, para su buen funcionamiento.

Figura 13

Incrementar el crecimiento y solidez financiera del fondo.

Indicador de Gestión-KPI(1)	Indicador de Gestión-KPI(2)	Indicador de Gestión-KPI(3)
<i>1-Nombre:</i>	<i>1-Nombre:</i>	<i>1-Nombre:</i>
Margen De Intermediación	Indicador de solvencia (Norma SES)	Capital de Trabajo
<i>2-Formula:</i>	<i>2-Formula:</i>	<i>2-Formula:</i>
Disponible/total Activo x100	9%	Activo corriente - pasivo corriente
<i>3-Unidad de Medida</i>	<i>3-Unidad de Medida</i>	<i>3-Unidad de Medida</i>
%	%	%
<i>4-Frecuencia de Evaluación</i>	<i>4-Frecuencia de Evaluación</i>	<i>4-Frecuencia de Evaluación</i>
Mensual	Trimestral	Mes
<i>5-Meta Plan</i>	<i>5-Meta Plan</i>	<i>5-Meta Plan</i>
Aumento del 45% en 3 años	Superior 9	69% en 3 años
<i>6-Meta Anual:</i>	<i>6-Meta Anual:</i>	<i>6-Meta Anual:</i>
15%	16%	23%

Fuente: Elaboración propia del autor.

Tabla 8

Incrementar el crecimiento y solidez financiera del fondo.

Iniciativas Estratégicas	Actividades	Cronograma	Responsable	Tiempo Estimado	Presupuesto	Frecuencia
Asesoría Emprendimiento y Capacitación y formación en Planificación Financiera (Base social, equipo de trabajo administrativo)	Capacitaciones al asociado y Asesorías a los funcionarios de Servicio al cliente y sus necesidades	octubre de 2024	Gerencia	8 horas	\$ 3.000.000	cada 6 meses
Segmentación del asociado, identificación ciclo de vida y estructura familiar	De acuerdo con la segmentación: Identificar el monto total de ahorros depositados por los asociados, promedio de ahorros por cada asociado anual y % de asociados potenciales.	octubre de 2024	C. Financiero	6 horas	\$ 145.000	cada 6 meses

Alinear en el Plan Estratégico: Estrategias de crecimiento - Cultura de servicio - Estructura Organizacional	Ejecución por el Equipo de trabajo para dar los objetivos propuestos.	Noviembre de 2024	Equipo de trabajo	1 mes	\$ 2.936.129	cada 6 meses
Lanzar un programa de fidelización y Cambio de creencias que impidan el posicionamiento del Fondo	Identificar que incentivos podrían ser aplicables para los asociados que incrementen sus ahorros a través del portafolio de servicios de Corpecol.	octubre de 2024	Gerencia-Puntos de Atención-Publicidad	1 día	\$ 540.000	cada 6 meses
	Promoción Incentivo promedio del 15% de la base social (ejecución)	Noviembre de 2024	Puntos de Atención	1 mes	\$ 13.100.000	cada 6 meses
Asesoría Emprendimiento y Capacitación y formación en Planificación Financiera (Base social, equipo de trabajo administrativo)	Capacitaciones al asociado y Asesorías a los funcionarios de Servicio al cliente y sus necesidades.	octubre de 2024	Gerencia	8 horas	\$ 1.500.000	cada 6 meses
Estrategias de crecimiento orientadas a grandes empresas del sector minero energético	Establecer cronograma de visitas y confirmación con las Empresas con el objetivo de incentivar las captaciones	Octubre de 2024	Gerencia-Puntos de Atención	1 día	\$ 456.667	cada 6 meses
TOTAL COSTOS					\$ 21.677.796	
Costos Nuevos /Incentivo y Capacitación)	\$ 17.600.000					
Costos Vigentes	\$ 4.077.796					

Nota. De acuerdo con las iniciativas estratégicas se van a realizar una serie de actividades, a las cuales se le ha fijado un tiempo estimado y un presupuesto. Fuente: Elaboración propia del autor.

Indicador 2 Mejorar la Calidad de Vida de los Asociados Brindando las Mejores Alternativas de Ahorro, Crédito y Bienestar. El objetivo de mejorar la calidad de vida de los asociados dentro del plan estratégico de Corpecol se centra en brindarles opciones de ahorro con tasas de interés atractivas, acceso responsable a crédito y programas de bienestar que contribuyan a su crecimiento financiero, personal y profesional. Esto busca fortalecer su bienestar integral y fomentar su satisfacción y compromiso con el fondo de empleados.

Concepto: condiciones de vida. Se refiere a las condiciones básicas: educación, salud, vivienda y recreación (saneamiento básico, acueducto, condiciones de vida)

Mejores alternativas para su ahorro ofreciendo las mejores tasas de interés.

Mejores alternativas de crédito como son bajas tasas de interés, amplios plazos de financiación, desembolsos inmediatos.

Mejores alternativas de bienestar: responder a los intereses de los asociados y su grupo familiar en las áreas afectiva, económica, salud y vida, recreativa y espiritual.

Figura 14

Mejorar la calidad de vida de los asociados brindando las mejores alternativas.

Indicador de Gestión-KPI(1)	Indicador de Gestión-KPI(2)
1-Nombre:	1-Nombre:
\$ Índice de Bienestar social = Transferencia Solidaria	Participación en Programas
2-Formula:	2-Formula:
Beneficios entregados en: Solidaridad, Educación, Recreación y Cultura, Medio ambiente, vivienda	(#Asociados que participan de los programas de: Educación, salud, vivienda y recreación) /Total de Asociados x 100
3-Unidad de Medida	3-Unidad de Medida
\$	%
4-Frecuencia de Evaluación	4-Frecuencia de Evaluación
Semestral	Semestral
5-Meta Plan	5-Meta Plan
15%	15%
6-Meta Anual:	6-Meta Anual:
45%	45%

Fuente: Elaboración propia del autor.

Tabla 9

Mejorar la calidad de vida de los asociados brindando las mejores alternativas.

Iniciativas Estratégicas	Actividades	Cronograma	Responsable	Tiempo Estimado	Presupuesto	Frecuencia
Segmentación del asociado, identificación ciclo de vida y estructura familiar	Identificar las necesidades del asociado edad-grupo familiar-nivel de estudios-estrato-Estadísticas de encuesta semestral.	octubre de 2024	Gerencia-Puntos de Atención-Publicidad	1 días	\$ 540.000	cada 6 meses
Alinear en el Plan Estratégico: Estrategias de crecimiento - Cultura de servicio - Estructura Organizacional	Capacitación Cultura de servicio a la estructura organizacional (PESEM) (CREHANA)	diciembre de 2024	Puntos de atención - mercadeo y publicidad	6 meses	\$ 8.060.000	Anual
Modelo de ATENCIÓN Y ASESORÍA.	Incentivar a los asociados a participar del plan estratégico educativo que	Noviembre de 2024	Puntos de Atención	1 mes	\$ 2.700.000	cada 6 meses

Fomentar valores del sector solidario	ofrece el fondo de empleados. Capacitaciones de Economía solidaria certificadas (virtuales) a asociados nuevos y antiguos. Capacitación Emprendimiento Asociados- hijos- cónyuges (CREHANA)	Noviembre de 2024	Gerencia	Anual	\$ 5.000.000	Anual
Asesoría en emprendimiento	Capacitación y formación en Planificación Financiera (Base social, equipo de trabajo administrativo)	Octubre de 2024	Gerencia	Anual	\$ 7.500.000	Anual
	Capacitación Educación Financiera (CREHANA)	diciembre de 2024	Gerencia	Anual	\$ 7.500.000	Anual
TOTAL COSTOS					\$ 31.300.000	
Costos Nuevos /Incentivo y Capacitación)	\$ 20.000.000					
Costos Vigentes	\$ 11.300.000					

Nota. Alternativas estratégicas para mejorar la calidad de vida de los asociados. Fuente: Elaboración propia del autor.

Indicador 3. Ofrecer un Portafolio de Servicios Determinado por el Conocimiento y Segmentación del Asociado. Busca personalizar y adaptar los servicios de Corpecol a las necesidades específicas de los asociados, brindando soluciones financieras relevantes y fomentando su satisfacción y lealtad. Al comprender mejor a los asociados y segmentarlos de manera adecuada, el fondo de empleados puede ofrecer servicios más efectivos y personalizados que se ajusten a las particularidades de cada grupo.

Concepto. Responder a las necesidades de acuerdo con el segmento y conocimiento del Asociado.

Superar las expectativas del Asociado a través de la oferta de productos y servicios que se adaptan a las necesidades específicas por segmento al cual pertenece el asociado.

Implementación de servicios asociados al producto, PEJ: Garantías de satisfacción, servicios post venta.

Figura 15

Ofrecer un portafolio de servicios determinado por el conocimiento de los asociados.

Indicador de Gestión-KPI(1)
1-Nombre:
CSAT (Customer Satisfaction Score): Satisfacción del Asociado
2-Formula:
$CSAT = \frac{\text{Asociado muy satisfecho} + \text{Asociado satisfecho}}{\text{total encuestado}} \times 100$ 1 (Muy insatisfecho) 2 (Insatisfecho) 3 (Indiferente) 4 (Satisfecho) 5 (Muy satisfecho) Para llegar al valor del CSAT es necesario considerar solo la suma del número total de Asociados satisfechos y muy satisfechos
3-Unidad de Medida
%
4-Frecuencia de Evaluación
Semestral
5-Meta Plan
90%
6-Meta Anual:
90%

Fuente: Elaboración propia del autor.

Tabla 10

Ofrecer un portafolio de servicios determinado por el conocimiento de los asociados.

Iniciativas Estratégicas	Actividades	Cronograma	Responsable	Tiempo Estimado	Presupuesto	Frecuencia
Segmentación del asociado, identificación ciclo de vida y estructura familiar	Identificar las necesidades del asociado edad-grupo familiar-nivel de estudios-estrato-Estadísticas de encuesta semestral, para	octubre de 2024	Gerencia - Puntos de Atención - Mercadeo y Publicidad	1 días	\$ 540.000	Cada 6 meses

	mejoras del portafolio de servicios						
Poner a disposición del Asociado secciones de Preguntas Frecuentes (), ventanas de chat en vivo (aplicaría) y recursos para que el mismo Asociado resuelva sus problemas.	Implementación de CRM para obtener una gestión integrada de atención al cliente y marketing en los puntos de atención	diciembre de 2024	Puntos de Atención - Mercadeo y Publicidad - chat box	1 MES	\$ 14.900.000	Única vez	
	Servicio mensual de CRM	diciembre de 2024	Gerencia - Puntos de Atención - Mercadeo y Publicidad	1 MES	\$ 1.350.000	CADA MES	
Estadísticas y análisis de errores recurrentes (Pareto)	Análisis de quejas y reclamos (PQR) para respuestas y soluciones inmediatas y adicionales fortalecer el portafolio de servicios.	octubre de 2024	Gerencia - Puntos de Atención - Mercadeo y Publicidad	8 horas	\$ 540.000	mensual	
Formación y entrenamiento en: técnicas de negociación, manejo de producto, gestión de la información y el tiempo. para el equipo comercial	Asesorías a los funcionarios de Servicio al cliente y sus necesidades	octubre de 2024	Gerencia	8 horas	\$ 3.000.000	cada 6 meses	
	Identificar que incentivos podrían ser aplicables para los asociados nuevos de acuerdo con las encuestas	octubre de 2024	Gerencia - Puntos de Atención - Mercadeo y Publicidad	1 día	\$ 540.000	cada 6 meses	

Plan de concientización y eficiencia en la Afiliación.	realizadas (PQR Y CRM) Promoción Incentivo promedio del 15% de la base social (ejecución) Revisión del portafolio actual e incluir nuevos convenios de impacto e integralidad para llegar al asociado.	Noviembre de 2024	Puntos de Atención	1 mes	\$ 13.100.000	cada 6 meses
Lanzar un programa de fidelización	Publicar en las redes con el fin de tener la voz a voz y atraer nuevos asociados.	Octubre de 2024	Gerencia - Puntos de atención - mercadeo y publicidad	1 día	\$ 540.000	cada 6 meses
Cambio de creencias que impidan el posicionamiento del Fondo						
Asesoría en emprendimiento	Capacitación Emprendimiento (CREHANA) Ofrecimiento en las empresas del Portafolio de servicios con profesionalismo y con conocimiento pleno de cada servicio ofrecido.	Octubre de 2024	Gerencia	Anual	\$ 13.000.000	Anual
Estrategias de crecimiento orientadas a grandes empresas del sector minero energético		Noviembre de 2024	Puntos de Atención	1 mes	\$ 2.700.000	cada 6 meses
TOTAL COSTOS					\$ 50.210.000	
Costos Nuevos /Incentivo y Capacitación)	\$ 16.250.000					
Costos Vigentes	\$ 33.960.000					

Nota. El portafolio de servicios debe estar enfocado los asociados Fuente: Elaboración propia del autor.

Indicador 4. Desarrollar un Modelo de Atención y Asesoría Innovador. Se centra en utilizar la innovación tecnológica y enfoques personalizados para mejorar la experiencia de los asociados en la atención y asesoría. Esto permite brindar un servicio más eficiente, ágil y adaptado a las necesidades individuales, promoviendo la satisfacción y fidelidad de los asociados hacia Corpecol.

Concepto: mejorar las características, prestaciones y calidad del modelo de atención y asesoría.

El modelo de atención y asesoría: disposición de canales homogéneos (omnicalidad) junto con un modelo de relacionamiento para atender los diferentes requerimientos y solicitudes que hacen los asociados, en las diferentes etapas por las que atraviesa un asociado para tomar un servicio del fondo.

Figura 16

Desarrollar un modelo de atención y asesoría innovador.

Indicador de Gestión-KPI(1)	Indicador de Gestión-KPI(2)
1-Nombre:	1-Nombre:
Oportunidad de Servicio	Tasa de retención del asociado
2-Formula:	2-Formula:
# Tramites de productos que cumplen con los requerimientos del proceso / total de solicitudes X 100	CRR= (Asociado al final del periodo – Asociados nuevos) / Asociado al inicio del periodo x 100
3-Unidad de Medida	3-Unidad de Medida
%	%
4-Frecuencia de Evaluación	4-Frecuencia de Evaluación
Mensual	Semestral
5-Meta Plan	5-Meta Plan
Aumento del 45% en 3 años	Aumento del 45% en 3 años
6-Meta Anual:	6-Meta Anual:
15%	15%

Nota. El desarrollo de un modelo de servicio enfocado en la oportunidad de servicio. Fuente:
Elaboración propia del autor.

Tabla 11

Desarrollar un modelo de atención y asesoría innovador.

Iniciativas Estratégicas	Actividades	Tiempo				
		Cronograma	Responsable	Estimado	Presupuesto	Frecuencia
Segmentación del asociado, identificación ciclo de vida y estructura familiar	Identificar las necesidades del asociado edad-grupo familiar-nivel de estudios-estrato- Estadísticas de encuesta semestral, para mejoras del portafolio de servicios	octubre de 2024	Gerencia- Puntos de Atención- Publicidad	1 días	\$ 540.000	cada 6 meses
Poner a disposición del Asociado secciones de Preguntas Frecuentes (), ventanas de chat en vivo (aplicaría) y recursos para que el mismo Asociado resuelva sus problemas.	Implementación de CRM para obtener una gestión integrada de atención al cliente y marketing en los puntos de atención	diciembre de 2024	Puntos de atención - mercadeo y publicidad	1 MES	\$14.900.000	Única vez
	Servicio mensual de CRM	diciembre de 2024	Puntos de atención - mercadeo y publicidad	1 MES	\$ 1.350.000	CADA MES
Estadísticas y análisis de errores recurrentes (Pareto)	Análisis de quejas y reclamos (PQR) para respuestas y solución inmediata y adicional fortalecer el portafolio de servicios.	octubre de 2024	Gerencia- Puntos de atención - mercadeo y publicidad	8 horas	\$ 540.000	mensual
Formación y entrenamiento en: técnicas de negociación,	Asesorías a los funcionarios de	octubre de 2024	Gerencia	8 horas	\$ 3.000.000	cada 6 meses

manejo de producto, gestión de la información y el tiempo. para el equipo comercial	Servicio al cliente y sus necesidades						
Modelar las respuestas frente a preguntas frecuentes	Identificar que incentivos podrían ser aplicables para los asociados nuevos de acuerdo con las encuestas realizadas (PQR Y CRM)	octubre de 2024	Gerencia- Puntos de Atención- Publicidad	1 día	\$ 540.000	cada 6 meses	
Plan de concientización y eficiencia en la Afiliación.	Promoción Incentivo promedio del 15% de la base social (ejecución)	Noviembre de 2024	Puntos de Atención	1 mes	\$13.100.000	cada 6 meses	
Lanzar un programa de fidelización Cambio de creencias que impidan el posicionamiento del Fondo	Revisión del portafolio actual e incluir nuevos convenios de impacto e integralidad para llegar al asociado. Publicar en las redes con el fin de tener una voz a voz y atraer nuevos asociados.	Octubre de 2024	Gerencia - Puntos de atención - mercadeo y publicidad	1 día	\$ 540.000	cada 6 meses	
Fomentar valores del sector solidario	Capacitaciones y presentación de portafolio de servicios	Octubre de 2024	Gerencia	Anual	\$13.000.000	Anual	
Estrategias de crecimiento orientadas a grandes empresas del sector minero energético	Ofrecimiento en las empresas del Portafolio de servicios con profesionalismo y con conocimiento pleno de cada servicio ofrecido.	Noviembre de 2024	Puntos de Atención	1 mes	\$ 2.700.000	cada 6 meses	
Unificar los procesos de crédito (estandarizar los procesos) y socializar la	Retroalimentación de la gestión realizada por parte del punto de	Noviembre de 2024	todos los procesos	Anual	\$40.000.000	Anual	

propuesta de valor del Fondo.	atención a todos los procesos con la finalidad de oportunidad de mejora en el servicio prestado dando el valor agregado a nuestros asociados.					
Modelo de ATENCIÓN Y ASESORÍA.	Capacitación anual a todos los procesos con plan de mejoramiento de acuerdo con las observaciones de la base social					
Socializar la gestión por procesos	Socialización de los resultados obtenidos					
Fortalecer el Seguimiento a Procesos y procedimientos	Iniciativa por parte de los procesos para el mejoramiento en el servicio					
TOTAL COSTOS						\$90.210.000
Costos Nuevos	\$ -					
Costos Vigentes	\$ 90.210.000					

Nota. El desarrollo de un modelo de servicio enfocado en la oportunidad de servicio. Fuente: Elaboración propia del autor.

Indicador 5. Profundizar en el Conocimiento del Asociado Frente a la Dinámica del Mercado. Busca comprender mejor las expectativas frente a las necesidades de los asociados en relación con el mercado financiero, personalizar los servicios ofrecidos y promover la educación financiera. Esto ayuda Corpecol a adaptarse a la dinámica del mercado y ofrecer soluciones financieras relevantes y efectivas para sus asociados.

Concepto: Comprender quienes son nuestros asociados, cuáles son sus deseos y necesidades, como se comportan y que los motiva, lo que les gusta y lo que no, como adquieren los productos y servicios.

El conocimiento del asociado también incluye la comprensión de cómo está posicionado el Fondo- ¿Tienen una actitud positiva o negativa hacia él?

Como obtener conocimiento del asociado: Estrategia de retroalimentación del asociado, implementar un CRM, ver las transacciones más recientes, ver cómo interactúan con la página web, recopilar los comentarios de los asociados, encuestas de satisfacción, reseñas y testimonios, reputación de la marca en línea, entrevistas, sistemas PQRS

Figura 17

Profundizar en el conocimiento del asociado frente a la dinámica del mercado.

Indicador de Gestión-KPI(1)	Indicador de Gestión-KPI(2)
Participación	Participación
1-Nombre:	1-Nombre:
NPS (Net Promoter Score)	Índice de relacionamiento
2-Formula:	2-Formula:
Detractores = (# asociado que calificaron la experiencia de 0 a 5 / total de asociados de la muestra) x 100 Promotores = (# asociados que calificaron la experiencia de 6 a 10 / total de asociados de la muestra) x 100 NPS = % Promotores - % Detractores Desagregados por momentos de verdad en la cadena de valor	Presencia en redes (# Visitas en redes sociales semestre año actual - # visitas en redes sociales semestre año anterior) / # visitas en redes sociales semestre año anterior x 100
3-Unidad de Medida	3-Unidad de Medida
%	%
4-Frecuencia de Evaluación	4-Frecuencia de Evaluación
Semestral	Semestral
5-Meta Plan	5-Meta Plan
40%	Incremento de visitas del 30%
6-Meta Anual:	6-Meta Anual:
Superior al 50%	1 persona de cada 2 asociados nos siga, incremento en 2000 seguidores

Nota. Comprender quienes son los asociados, sus deseos y necesidades. Fuente: Elaboración propia del autor.

Tabla 12

Profundizar en el conocimiento del asociado frente a la dinámica del mercado.

Iniciativas Estratégicas	Actividades	Cronograma	Responsable	Tiempo Estimado	Presupuesto	Frecuencia
Estadísticas y análisis de errores recurrentes	Análisis de quejas y reclamos (PQR) para respuestas y soluciones inmediatas y adicionales fortalecer el portafolio de servicios.	octubre de 2024	Gerencia-Puntos de atención - mercadeo y publicidad	8 horas	\$ 540.000	mensual
Formación y entrenamiento en: técnicas de negociación, manejo de producto, gestión de la información y el tiempo. para el equipo comercial	Asesorías a los funcionarios de Servicio al cliente y sus necesidades.	octubre de 2024	Gerencia	8 horas	\$ 3.000.000	cada 6 meses
Modelar las respuestas frente a preguntas frecuentes	Identificar que incentivos podrían ser aplicables para los asociados nuevos de acuerdo con las encuestas realizadas (PQR Y CRM)	octubre de 2024	Gerencia-Puntos de Atención-Publicidad	1 día	\$ 540.000	cada 6 meses
Total costos					\$ 4.080.000	
Costos Nuevos	\$ -					
Costos Vigentes	\$ 4.080.000					

Nota. Comprender quienes son los asociados, sus deseos y necesidades. Elaboración propia del autor.

Indicador 6. Fortalecer la Cultura de Servicio al Asociado. Se centra en promover una cultura organizacional orientada al servicio, donde el bienestar y la satisfacción de los asociados sean una prioridad. Esto implica la capacitación del personal, la mejora continua, la comunicación clara y transparente, y la promoción de una cultura de colaboración y trabajo en equipo. Al fortalecer la cultura de servicio al asociado, Corpecol podrá satisfacer mejor las necesidades de sus asociados y fomentar su lealtad y satisfacción.

Concepto: Robustecer el sistema de creencias y valores que comparten los colaboradores del fondo con respecto a las relaciones que establecen con el asociado.

Como desarrollar cultura orientada al asociado:

- Definir el comprador- persona: Construir el perfil del asociado ideal.
- Construir la propuesta de valor: ¿Cuál va a ser el diferencial que nos va a distinguir en el mercado? ¿Qué le aporta el producto o servicio al asociado?
- Logra que los colaboradores se sientan confiados: mejorar la experiencia de los empleados.
- Fomentar una narrativa que enorgullezca a colaboradores y asociados: lograr que empleados y asociados quieran presumir del vínculo que tienen con el fondo.
- Diseñar experiencias memorables: cada momento de la verdad con el asociado debe dejar una huella agradable. Cada interacción, por pequeña que sea necesita ser pensada y repensada en función de mejorar la experiencia del asociado.

Figura 18

Fortalecer la cultura de servicio al asociado.

Indicador de Gestión-KPI(1)
1-Nombre:
Conexión emocional
2-Formula:
Fiabilidad – la capacidad de entregar el servicio prometido de una manera consistente y precisa. Confianza – el nivel de conocimiento y cortesía de los empleados y hasta qué punto crean confianza y seguridad Tangibles – la apariencia; por ejemplo: del edificio, sitio web, equipo y empleados. Empatía – hasta qué punto los empleados se preocupan y prestan atención individual. Capacidad de respuesta – que ten dispuestos están los empleados a ofrecer un servicio rápido HELP DESK Evaluar con encuesta: Fiabilidad, confianza, tangibles, empatía, capacidad respuesta.
3-Unidad de Medida
%
4-Frecuencia de Evaluación
Semestral
5-Meta Plan
60%
6-Meta Anual:
90%

Fuente: Elaboración propia del autor.

Tabla 13

Fortalecer la cultura de servicio al asociado.

Iniciativas Estratégicas	Actividades	Cronograma	Responsable	Tiempo Estimado	Presupuesto	Frecuencia
Segmentación del asociado, identificación ciclo de vida y estructura familiar	Identificar las necesidades del asociado edad-grupo familiar-nivel de estudios-estrato- Estadísticas de encuesta semestral, para mejoras del portafolio de servicios	octubre de 2024	Gerencia-Puntos de Atención-Publicidad	1 días	\$ 540.000	cada 6 meses
Alinear en el Plan Estratégico: Estrategias crecimiento Cultura de servicio	Capacitación Cultura de servicio a la estructura organizacional (PESEM) (CREHANA)	diciembre de 2024	Puntos de atención - mercadeo y publicidad	6 meses	\$ 8.060.000	Anual

Estructura Organizacional Poner a disposición del Asociado secciones de Preguntas Frecuentes (), ventanas de chat en vivo (aplicaría) y recursos para que el mismo Asociado resuelva sus problemas.	Implementación de CRM para obtener una gestión integrada de atención al cliente y marketing en los puntos de atención	diciembre de 2024	Puntos de atención - mercadeo y publicidad	1 MES	\$14.900.000	Única vez
	Servicio mensual CRM	diciembre de 2024	Puntos de atención - mercadeo y publicidad	1 MES	\$ 1.350.000	CADA MES
	Estadísticas y análisis de errores recurrentes (Pareto)	Análisis de quejas y reclamos (PQR) para respuestas y soluciones inmediatas y adicionales fortalecer el portafolio de servicios.	Gerencia- Puntos de atención - mercadeo y publicidad	8 horas	\$ 540.000	mensual
	Formación y entrenamiento en: técnicas de negociación, manejo de producto, gestión de la información y el tiempo. para el equipo comercial	Asesorías a los funcionarios de Servicio al cliente y sus necesidades	Gerencia	8 horas	\$ 3.000.000	cada 6 meses
Modelar respuestas frente a preguntas frecuentes	Identificar que incentivos podrían ser aplicables para los asociados nuevos de acuerdo con las encuestas realizadas (PQR Y CRM)	octubre de 2024	Gerencia- Puntos de Atención- Publicidad	1 día	\$ 540.000	cada 6 meses

Plan de concientización y eficiencia en la Afiliación.	Promoción de Incentivo promedio del 15% de la base social (ejecución)	Noviembre de 2024	Puntos de Atención	1 mes	\$13.100.000	cada 6 meses
Estandarizar la gestión de correos	Revisión mensual de efectividad en la respuesta de los correos	octubre de 2024	Gerencia - Chat box	4 horas	\$ 211.617	cada mes
Lanzar un programa de fidelización	Revisión del portafolio actual e incluir nuevos convenios de impacto e integralidad para llegar al asociado. Publicar en las redes con el fin de tener el voz a voz y atraer nuevos asociados.	Octubre de 2024	Gerencia - Puntos de atención - mercadeo y publicidad	1 día	\$ 540.000	cada 6 meses
Cambio de creencias que impidan el posicionamiento del Fondo	Capacitaciones y presentación de portafolio de servicios	Octubre de 2024	Gerencia	Anual	\$13.000.000	Anual
Fomentar valores del sector solidario	Capacitación anual a todos los procesos con plan de mejoramiento de acuerdo con las observaciones de la base social	Noviembre de 2024	todos los procesos	Anual	\$40.000.000	Anual
Modelo de ATENCIÓN Y ASESORÍA.						
Total costos					\$95.781.617	
Costos Nuevos					\$ -	
Costos Vigentes					\$ 95.781.617	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Indicador 7. Interiorizar la Gestión por Proceso y su Impacto Organizacional. Se centra en adoptar una mentalidad orientada a los procesos, reconociendo su importancia en la eficiencia

y efectividad organizacional. Al identificar, optimizar y gestionar los procesos de manera efectiva, Corpecol puede mejorar su desempeño, agilidad y capacidad de adaptación, lo que se traduce en una mejor atención y satisfacción de los asociados.

Concepto: La gestión por procesos es la articulación entre todos los procesos del fondo para que todas funcionen de manera conjunta alcanzando las metas definidas.

Figura 19

Interiorizar la gestión por proceso y su impacto organizacional.

Indicador de Gestión-KPI(1)
1-Nombre:
Optimización de procesos (mejora continua)
2-Formula:
procesos optimizados / # procesos prioritarios que requieren ser optimizados x 100
3-Unidad de Medida
%
4-Frecuencia de Evaluación
Semestral
5-Meta Plan
90% de procesos optimizados
6-Meta Anual:
50% de procesos optimizados

Fuente: Elaboración propia del autor.

Tabla 14

Interiorizar la gestión por proceso y su impacto organizacional.

Iniciativas Estratégicas	Actividades	Cronograma	Responsable	Tiempo Estimado	Presupuesto	Frecuencia
Segmentación del asociado, identificación ciclo de vida y estructura familiar	Identificar las necesidades del asociado edad-grupo familiar- nivel de estudios- estrato- Estadísticas de	octubre de 2024	Gerencia- Puntos de Atención- Publicidad	1 días	\$ 540.000	cada 6 meses

	encuesta semestral, para mejoras del portafolio de servicios					
Alinear en el Plan Estratégico: Estrategias de crecimiento - Cultura de servicio - Estructura Organizacional	Capacitación Cultura de servicio a la estructura organizacional (PESEM) (CREHANA)	diciembre de 2024	Puntos de atención - mercadeo y publicidad	6 meses	\$ 8.060.000	Anual
Estandarizar la gestión de correos	Revisión mensual de efectividad en la respuesta de los correos	octubre de 2024	Gerencia - Chat box	4 horas	\$ 211.617	cada mes
Socializar la gestión por procesos	Socialización de los resultados obtenidos					
Unificar los procesos de crédito (estandarizar los procesos) y socializar la propuesta de valor del Fondo.	Retroalimentación de la gestión realizada por parte del punto de atención a todos los procesos con la finalidad de oportunidad de mejora en el servicio prestado dando el valor agregado a nuestros asociados.	Noviembre de 2024	Todos los procesos	Anual	\$40.000.000	Anual
Fortalecer el Seguimiento a Procesos y procedimientos	Iniciativa por parte de los procesos para el mejoramiento en el servicio					

Implementación de un Modelo de Evaluación del desempeño que incluya: -Técnicas de trabajo en equipo- Técnicas de retroalimentación.	Evaluar al Equipo de trabajo con la finalidad de obtener una oportunidad de mejora en la comunicación en el equipo de trabajo, actividad realizada en el encuentro nacional de empleados
Costos Nuevos	\$ -
Costos Vigentes	\$ 48.811.617

Fuente: Elaboración propia del autor.

Indicador 8, Estructurar un Equipo de Trabajo de Alto Desempeño. Busca desarrollar las habilidades y competencias necesarias en el equipo de trabajo de Corpecol, incluyendo el manejo de producto, negociación, innovación, gestión del tiempo e inteligencia emocional. Al contar con un equipo altamente competente y comprometido, el fondo de empleados puede mejorar su eficiencia, productividad y capacidad de brindar un servicio excepcional a sus asociados.

Concepto: Un equipo de alto rendimiento en el fondo se destaca por el enfoque del cumplimiento en los indicadores, eficiencia y productividad, manteniendo estas variables en equilibrio para el bienestar del equipo y de todo el fondo.

Características:

- Saben lo que los diferencia: todos los funcionarios tienen claro cuáles son sus características, conocen sus valores y crean estrategias superando retos y obstáculos.
- Tiene un propósito común.
- Acuerdan y siguen una metodología.

- Evalúan constantemente el rendimiento de sus acciones.

Figura 20

Estructurar un Equipo de Trabajo de Alto Desempeño.

Indicador de Gestión-KPI(1)
1-Nombre:
Índice Actitudinal
2-Formula:
(# personas que cumplen con las habilidades o competencias requeridas / total de personas) x 100
3-Unidad de Medida
%
4-Frecuencia de Evaluación
Semestral
5-Meta Plan
100% de los funcionarios con resultados de evaluación de desempeño sobresaliente
6-Meta Anual:
50% de los funcionarios con resultado de evaluación de desempeño sobresaliente

Fuente: Elaboración propia del autor.

Tabla 15

Estructurar un Equipo de Trabajo de Alto Desempeño.

Iniciativas Estratégicas	Actividades	Cronograma	Responsable	Tiempo Estimado	Presupuesto	Frecuencia
Segmentación del asociado, identificación ciclo de vida y estructura familiar	Identificar las necesidades del asociado edad-grupo familiar-nivel de estudios-estrato- Estadísticas de encuesta semestral, para mejoras del portafolio de servicios	octubre de 2024	Gerencia-Puntos de Atención-Publicidad	1 días	\$ 540.000	cada 6 meses
Estadísticas y análisis de errores	Análisis de quejas y reclamos (PQR) para respuestas	octubre de 2024	Gerencia-Puntos de atención -	8 horas	\$ 540.000	mensual

recurrentes (Pareto)	y soluciones inmediatas y adicionales fortalecer el portafolio de servicios.		mercadeo y publicidad			
Formación y entrenamiento en: técnicas de negociación, manejo de producto, gestión de la información y el tiempo. para el equipo comercial	Asesorías a los funcionarios de Servicio al cliente y sus necesidades	octubre de 2024	Gerencia	8 horas	3.000.000	cada 6 meses
Plan de concientización y eficiencia en la Afiliación.	Promoción Incentivo promedio del 15% de la base social (ejecución)	Noviembre de 2024	Puntos de Atención	1 mes	13.100.000	Cada 6 meses
Alinear en el Plan Estratégico: Estrategias de crecimiento - Cultura de servicio - Estructura Organizacional	Capacitación Cultura de servicio a la estructura organizacional (PESEM) (CREHANA)	diciembre de 2024	Puntos de atención - mercadeo y publicidad	6 meses	\$8.060.000	Anual
Fomentar valores del sector solidario	Capacitaciones y presentación de portafolio de servicios	Octubre de 2024	Gerencia	Anual	\$13.000.000	Anual
Implementación de un Modelo de Evaluación del desempeño que incluya: - Técnicas de trabajo en equipo- Técnicas de retroalimentación	Evaluar al Equipo de trabajo con la finalidad de obtener una oportunidad de mejora en la comunicación y obtener un clima organizacional óptimo para poder cumplir los objetivos propuestos	Noviembre de 2024	todos los procesos	Anual	\$40.000.000	Anual

Unificar los procesos de crédito (estandarizar los procesos) y socializar la propuesta de valor del Fondo.	Retroalimentación de la gestión realizada por parte del punto de atención a todos los procesos con la finalidad de oportunidad de mejora en el servicio prestado dando el valor agregado a nuestros asociados.
Modelo de ATENCIÓN Y ASESORÍA.	Capacitación anual a todos los procesos con plan de mejoramiento de acuerdo con las observaciones de la base social.
Socializar la gestión por procesos	Socialización de los resultados obtenidos
Fortalecer el Seguimiento a Procesos y procedimientos	Iniciativa por parte de los procesos para el mejoramiento en el servicio con estrategias enfocadas a los objetivos de Corpecol
Costos vigentes	\$ 78.240.000
Costos Nuevos	\$ -

Fuente: Elaboración propia del autor.

Indicador 9. Fortalecer los sistemas de información transaccionales y de inteligencia de negocios (sistema contable). Busca mejorar la gestión financiera de Corpecol a través de la optimización de los sistemas y procesos de registro, procesamiento y análisis de la información

financiera. Al contar con sistemas de información robustos y confiables, el fondo de empleados podrá tener un enfoque claro y actualizado de su contexto financiero, proporcionando la mejor manera de tomar decisiones.

Concepto: Robustecer dos componentes la información; la infraestructura tecnológica y las aplicaciones de la información.

Categorías la de información capital

- Aplicaciones de transformación: sistemas cambiantes de los modelos de negocios del fondo.
- Aplicaciones Analíticas: Sistemas donde se analizan, explica y comunican información para mejorar los conocimientos.
- Aplicaciones de automatización en procesos: Software para mejorar los procesos básicos del fondo, mejorando tiempos.

Figura 21

Fortalecer el software de la información transaccional y de inteligencia de negocios.

Indicador de Gestión-KPI(1) Participación
1-Nombre:
Índice Aprendizaje
2-Formula:
sistemas de información actualizados / # sistemas que requieren actualización x 100 Discriminado por tipo de tecnología
3-Unidad de Medida
%
4-Frecuencia de Evaluación
Semestral
5-Meta Plan
100% de actualización en tecnología de los procesos del fondo
6-Meta Anual:
20 % de actualización en tecnología de los procesos del fondo

Fuente: Elaboración propia del autor.

Tabla 16

Fortalecer el software de la información transaccional y de inteligencia de negocios.

Iniciativas Estratégicas	Actividades	Cronograma	Responsable	Tiempo Estimado	Presupuesto	Frecuencia
Plan de concientización y eficiencia en la Afiliación.	Implementación de Software facilitando al asociado su vinculación	año 2024	todos los procesos	1 año	\$300.000.000	permanente
Alinear en el Plan Estratégico: Estrategias de crecimiento - Cultura de servicio - Estructura Organizacional	Capacitación de Cultura de servicio a la estructura organizacional (PESEM) - (CREHANA)	diciembre de 2024	Puntos de atención - mercadeo y publicidad	6 meses	\$ 8.060.000	Anual
Poner a disposición del Asociado secciones de	Implementación de CRM para obtener una gestión	diciembre de 2024	Puntos de atención - mercadeo y	1 MES	\$ 14.900.000	Única vez

Preguntas Frecuentes de ventanas de chat en vivo (aplicaría) y recursos para que el mismo Asociado resuelva sus problemas.	integrada de atención al cliente y marketing en los puntos de atención	de	publicidad-chat box						
Estandarizar la gestión de correos	Revisión mensual de efectividad en la respuesta de los correos	de	octubre 2024	de	Gerencia Chat box	- 4 horas	\$ 211.617	cada mes	
Costos Nuevos	\$300.000.000								
Costos Vigentes	\$ 23.171.617								

Fuente: Elaboración propia del autor.

Puesta en Marcha

Metodología para Determinar el sistema de medición del plan estratégico para Corpecol.

El propósito fundamental de establecer un sistema de medición dentro de la metodología es tratar de conocer el nivel de logro de cada uno de los objetivos asociados al mapa estratégico, esto es, determinar ¿en qué medida, grado o nivel hemos realmente alcanzado lo que se tenía previsto alcanzar? En otras palabras, entre mayor sea el nivel de logro de los objetivos del plan estratégico, mayor será la efectividad en la ejecución del plan.

Metodología para la medición de objetivos complejos. Con el propósito de hacer que el enunciado de un objetivo estratégico de carácter complejo sea más preciso y menos ambiguo, será necesario realizar un proceso de conceptualización sobre el enunciado del objetivo.

Definición de Iniciativas Estratégicas

Es necesario para definir el criterio de éxito de estrategias es, ¿Por qué y para qué se están adelantando las estrategias? Estas deben ser cuantificables, medibles y expresadas en exigencias valorables por el Fondo.

Los criterios que deben incluir, propósito, el alcance y metas esperadas como inicio y finalización.

Para definir las metas de una estrategia y su objetivo, debe realizarse primero análisis del problema que hay que solucionar. Esto establecerá el objetivo de las estrategias y/o el proyecto, las posibilidades de solución que se ofrecen o se requieren y el enfoque con el que debe enfrentarse. El enfoque se realiza en términos de requerimientos, entregables e hitos. Sin un enfoque claramente definido y un objetivo planteado, el proyecto se puede desviar (no resolviendo el problema para el cual fue planteado) o puede generar sobrecostos y mayor consumo de tiempo para finalmente convertirse en un esfuerzo infructuoso.

Objetivo Vs. Metas

Un objetivo es un logro que se deseada alcanzar basado en acciones.

Las Metas en Cambio, son:

- Los elementos cuantificadores y cualificadores del logro deseado.
- Los elementos que señalan que se quiere alcanzar.
- Al igual que los objetivos, estas deben son claras y alcanzables.

Las Características de un Objetivo Bien Diseñado son:

- Es alcanzable y disponer de los medios y herramientas para cumplirlo
- Invita a la intervención. Es estimulante.
- Genera un desafío, un objetivo alcanzable pero no fácil de lograr generará motivación.

Descripción de las Alternativas, Estrategias y/o Acciones A Desarrollar Para dar Solución a la Problemática Empresarial

Comentarios Generales Del Plan Estratégico

Como valor adicional de la presente consultaría se rescata la reformulación o nuevo planteamiento en forma técnica de un Plan Estratégico basado en los elementos conceptuales y gráficos que plantea el proceso de formulación, esquematizado en el marco metodológico del presente informe.

La implementación de la metodología proporciona un mecanismo de comunicación del Plan Estratégico y, así mismo, es una herramienta de seguimiento y control, que apoya el direccionamiento estratégico, la innovación, y la evaluación del desempeño.

Todo plan por desarrollar debe ser:

Medible. Debe ser medible, porque el plan o tiene sus correspondientes indicadores, tanto a nivel de metas; como en su desarrollo.

Seguible (o monitoreado). Cuando hablamos de Seguible, es porque el plan tiene metas alcanzables, monitoreadas con indicadores y % de cumplimiento y estos a su vez tienen principio y fin.

Cronograma de ejecución plan. Si tenemos un cronograma de ejecución del plan, se estará en capacidad de hacer seguimiento y poder determinar si está acorde con el plazo que inicialmente se dio o hay que ajustarlo y tomar las acciones correctivas para que el plan y su cumplimiento sea exitoso. De no ser así, será imposible hacer el seguimiento.

A la hora de la verdad, el fin último del Fondo es tener éxito en el cumplimiento de plan y que las estrategias establecidas asean culminadas de acuerdo con la programación

Se quiere una alta capacidad de reacción ante los imprevistos y propender por una filosofía de gestión por resultados, es obvio y evidente que en la “praxis” se quiere saber:

- ¿Somos efectivos?; es decir, alcanzando los planes.
- ¿Somos eficaces?; es decir, se está haciendo lo que se tenía pronosticado hacer en los planes (ej. los proyectos del plan estratégico del Fondo)
- ¿Somos eficientes?; es decir, estamos usando los recursos presupuestados desde el inicio,

El plan del Fondo de empleados Corpecol fue formulado con el BSC (Balanced Scorecard), considerando todos los elementos valiosos de información que están reflejados en un proceso de direccionamiento estratégico, así como los esfuerzos posteriores del Fondo, necesarios para cerrar la brecha de desempeño y cumplimiento de metas.

Plan y recomendaciones para la implementación de la solución

El plan estratégico creado para Corpecol tiene un costo total de \$353.850.000 distribuido de la siguiente manera, como se muestra en la tabla 17.

Tabla 17

Costo total de la implementación de la planeación estratégica.

No.	ESTRATEGIAS	COSTO TOTAL
1	Incrementar el crecimiento y solidez financiera del fondo	\$ 17.600.000
2	Mejorar la calidad de vida de base social, brindando las mejores alternativas de ahorro, crédito y bienestar (estrategia del producto bienestar social)	\$ 20.000.000
3	Ofrecer un portafolio de servicios determinado por el conocimiento y segmentación del asociado	\$ 16.250.000
4	Desarrollar un modelo de atención y asesoría innovador	\$ 0
5	Profundizar en el conocimiento del asociado frente a la dinámica del mercado	\$ 0
6	Fortalecer la cultura de servicio al asociado	\$ 0
7	Interiorizar la gestión por procesos y su impacto organizacional	\$ 0
8	Manejo de producto, negociación, innovación, gestión del tiempo, inteligencia emocional	\$ 0
9	Fortalecer el software de la información transaccional y de inteligencia de negocios (sistema contable)	\$ 300.000.000
		\$ 353.850.000

Fuente: Elaboración propia del autor.

Costo total de la implementación de la Planeación Estratégica para Corpecol es \$353.850.000, con este plan se pretende lograr un crecimiento en cartera del 20% la cual está

representada por más de \$16.000 millones de pesos con una tasa promedio de 1.1% M.V. 14% E.A., dando como excedente de \$2.154 millones en el primer año.

Conclusiones

El mapa estratégico formulado en el fondo permite operacionalizar el concepto estratégico, es decir: alinear la misión, visión con el plan estratégico formulado.

En un entorno BANI (Frágil, Ansiedad, No lineal, Incomprensible), es fundamental tener información tanto externa como interna, para facilitar la adaptación estratégica, se requiere entonces un enfoque sistémico de la estrategia. El proceso de control debe contar con la información de la evolución del entorno mundial, colombiano y sobre todo el progreso del sector solidario y a la evolución del propio Fondo.

Actualmente Corpecol está trabajando con Analfe está impulsando 6 iniciativas (vínculo de asociación, pago de mesadas pensionales, estímulo a empresas con fondos de empleados, financiación de la banca estatal a los fondos de empleados, crédito no VIS (vivienda de interés social), participación de parafiscales para los fondos de empleados), que, de materializarse, contribuirán al fortalecimiento del plan estratégico del fondo, tal como está planteado.

El sistema de control propuesto en el Fondo de empleados Corpecol, contiene una estructura de control que está diseñada de acuerdo con las responsabilidades de cada líder y comprende tres elementos:

- Sistema de indicadores
- Sistema de información
- Sistema de alineación o despliegue.

El proceso de control, por su parte, comprende otros tres elementos:

- La formulación de objetivos
- La planificación

- Presupuesto de los medios y sus costos para el logro de los objetivos, y la evaluación periódica del desempeño que se encuentra dentro alineado con el sistema de gestión de la calidad del fondo.

El proceso de adaptación estratégica debe tener en cuenta los siguientes factores que empujan el proceso de transformación y persistencia de las iniciativas estratégicas, esto factores son:

- La brecha generacional de los asociados al Fondo.
- La elevada tasa de cambio tecnológico, en especial los asociados con modelos y métodos de formación y capacitación que obliga a realizar esfuerzos importantes en I + D (investigación e innovación) para mantener la capacidad competitiva.
- El aumento de las expectativas de los asociados.
- La creciente influencia y poder de grupos externos.
- Los escenarios probables de la actual situación política del país y el escenario interno y externo del Fondo.

Cada perspectiva tiene un objetivo y están directamente relacionadas, esto quiere decir que se deben desarrollar paralelamente para obtener los resultados propuestos en este plan estratégico como son:

Dentro de la perspectiva Bienestar y Financiera

Bienestar y Financiera donde se plantean las estrategias de Incrementar el Crecimiento y Solidez Financiera del Fondo y Mejorar la Calidad de Vida de la Base Social, brindando las mejores alternativas de Ahorro, Crédito y Bienestar. Se propone incrementar base social y mejorar las tasas de interés que sean atractivas para los asociados y con este aumento en la base social (incrementó en número de asociados) y aumento en colocación de cartera y captación, se

aumentarán los ingresos del fondo dando como resultados un mayor excedente, porque, a mayor número de asociados, el patrimonio se verá directamente impactado positivamente.

Dentro de la perspectiva: Asociados y sus familias

Asociados y sus familias, se plantean estrategias de Ofrecer un Portafolio de Servicios Determinado por el Conocimiento y Segmentación del Asociado y Desarrollar un Modelo de Atención y Asesoría Innovador. Donde lo que se pretende es ofrece a los asociados un modelo de valor compartido, como lo muestra la figura 11 donde los asociados puedan percibir los beneficios con todos los grupos de interés, a los que tienen derecho por todas las alianzas y buenas negociaciones que ha realizado el fondo.

Dentro de la perspectiva: Procesos Internos

Procesos Internos, se plantean estrategias de Profundizar en el Conocimiento del Asociado Frente a la Dinámica del Mercado, Fortalecer la Cultura de Servicio al Asociado e Interiorizar la Gestión por Proceso y su Impacto Organizacional. Donde lo que se pretende es que los funcionarios conozcan y tengan una cultura de servicio y brinden a los asociados una excelente atención al cliente, en donde conozcan sus necesidades y puedan ofrecer los servicios ajustándolos a sus requerimientos y así mismo mejorar continuamente la gestión en los procesos en el fondo.

Dentro de la perspectiva: Aprendizaje y crecimiento

Aprendizaje y crecimiento, se plantean estrategias como estructurar un Equipo de Trabajo de Alto Desempeño y Fortalecer el Software de la información transaccional y de inteligencia de negocios (sistema contable), donde lo que se pretende es que los funcionarios se capaciten continuamente en servicio al cliente, en el portafolio de servicios que brinda el fondo, adicional realizar continuamente una revisión de la competencia para mejorar los servicios que ofrece el mercado y por último que el fondo adquiriera herramientas tecnológicas que permitirán acceso fácil

a las consultas de los asociados y mejoras en la información contable del fondo, reduciendo costos y tiempos e incrementando rapidez y mejora de calidad de vida de sus funcionarios

Como gran conclusión se muestran los estados financieros proyectados y comparados con cifras del año 2023, realizando las proyecciones e implementaciones de las estrategias del Plan Estratégico, en donde se evidencian los resultados con cifras reales para el año 2024 y evidenciando un crecimiento importante y una mayor generación de excedentes.

Tabla 18

Comparativo de estados financieros 2023 y 2024 proyectados.

CORPECOL FONDO DE EMPLEADOS		
Proyección 2024		
BALANCE GENERAL	2.023	2.024
ACTIVO	102.822.226.456	121.379.451.313
DISPONIBLE	881.226.625	1.031.035.151
INVERSIONES	7.058.872.450	8.498.629.212
CARTERA DE CREDITO NETO	90.989.510.595	107.805.704.094
CUENTAS POR COBRAR	1.368.005.315	1.615.517.684
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	2.279.199.410	2.141.433.061
DIFERIDOS	0	0
OTROS ACTIVOS	245.412.061	287.132.111
PASIVO	75.070.345.856	87.537.876.754
DEPOSITOS	63.263.778.431	73.928.785.270
CREDITOS DE BANCOS	9.551.648.754	10.984.396.068
CUENTAS POR PAGAR	1.210.560.997	1.402.796.938
IMPUESTOS , GRAVAMENES	204.907.509	239.741.786
FONDOS SOCIALES, MUTUALES	494.984.966	579.132.410
OTROS PASIVOS	344.465.199	403.024.282
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	0	0
PATRIMONIO	27.751.880.600	33.841.574.559
CAPITAL SOCIAL	23.016.665.131	26.929.498.203
RESERVAS OBLIGATORIAS	2.145.254.780	2.509.948.092
FONDOS DESTINACION ESPECIFICA	411.618.429	481.593.562
SUPERAVIT	493.991.734	577.970.329
RESULTADO POR ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ NIIF	1.015.485.303	1.188.117.805
RESULTADO DEL EJERCICIO	668.865.223	2.154.446.568
EXCEDENTES	668.865.223	2.154.446.568

Fuente: Elaboración propia del autor.

Tabla 19

Comparativo de estados de resultados 2023 y 2024 proyectados

CORPECOL FONDO DE EMPLEADOS



Comparativo 2023-2024

ESTADO DE RESULTADOS	2023	2024
TOTAL INGRESOS	12.964.140.318	16.984.405.848
INGRESOS OPERACIONALES	11.974.852.231	15.954.443.894
SERVICIO DE CREDITO	11.236.499.763	15.090.571.506
INGRESOS DE OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS, SC	738.352.468	863.872.387
INGRESOS NO OPERACIONALES	989.288.088	1.029.961.955
INGRESOS POR UTILIDAD EN VENTA DE INVERSIONES Y OTROS ACTIVOS FINANCIEROS	366.087.598	428.322.490
DIVIDENDOS, COMISIONES, TIENDA, DECAMERON, MILLAS	32.334.514	37.831.381
RECUPERACIONES	481.481.657	440.540.213
ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES	95.040.812	111.197.750
DIFERENTES AL OBJETO SOCIAL	12.734.547	10.187.638
INDEMNIZACIONES	1.608.960	1.882.483
TOTAL GASTOS Y COSTOS	12.295.275.095	14.829.959.280
GASTOS DE ADMINISTRACION	4.290.843.916	5.526.424.188
GASTOS DE PERSONAL	1.515.019.430	2.053.231.893
GASTOS GENERALES	1.906.416.602	2.195.507.425
AMORTIZACION Y AGOTAMIENTO	697.243.903	1.069.179.291
DEPRECIACIONES	172.163.980	208.505.580
GASTOS DE VENTAS	478.360.062	478.360.062
GASTOS DE PERSONAL	478.360.062	478.360.062
COSTO DE VENTA /PREST. SERVICIOS	7.465.032.282	8.745.824.545
INTERESES CAPTACION	4.617.719.630	5.489.792.179
OTROS COSTOS	63.117.514	68.094.011
INTERESES OBLIGACIONES FINANCIERAS	2.506.474.048	2.882.445.155
GRAVAMEN AL MOVIMIENTO FINANCIERO Y COMPENSACION	277.721.090	305.493.199
GASTOS NO OPERACIONALES	61.038.835	79.350.485
GASTOS FINANCIEROS	61.038.835	79.350.485
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	0	0
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	0	0
RESULTADO EJERCICIO	668.865.223	2.154.446.568

Fuente: Elaboración propia del autor.

Bibliografía

- Agenda Coop. (20 de julio de 2021). *El Origen de las cooperativas*. Obtenido de <https://agendacoop.com/>: <https://agendacoop.com/el-origen-de-las-cooperativas/>
- Aguilera Castro, A. (2010). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*. Pensamiento & gestión: 28.
- Aligo. (21 de julio de 2023). *Ciberseguridad para empresas: Cómo proteger tus datos*. Obtenido de Aligo: <https://aligo.com.co/ciberseguridad-para-empresas-como-proteger-tus-datos-en-la-era-digital/>
- Banco de la República de Colombia. (s.f.). *Funciones del Banco de la República*. Obtenido de Banco de la República: <https://www.banrep.gov.co/es/funciones>
- Banco Mundial. (03 de abril de 2024). *Colombia: panorama general*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/>: <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- Cardenas. (2010). *Las organizaciones solidarias en Colombia una experiencia alternativa en la modernización del estado*. Obtenido de Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 130: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/co/>
- Castellanos Narciso, J., & Cruz Pulido, M. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. *REAL, Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3).
- Congreso de la República de Colombia. (6 de junio de 1998). *LEY 454 DE 1998, Art. 2 Diario Oficial No. 43.357, de 6 de agosto de 1998*. Obtenido de Secretaria del senado: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0454_1998.html
- Congreso de la República de Colombia. (6 de agosto de 1998). *LEY 454 DE 1998. Art. 4 Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria se expiden otras*

disposiciones. Diario Oficial No. 43.357. Obtenido de Secretaria del Senado:

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0454_1998.html

Congreso de la República de Colombia. (6 de agosto de 1998). *LEY 454 DE 1998. Art. 5 Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria y se expiden otras disposiciones. Diario Oficial No. 43.357. Obtenido de Secretaria del Senado:*

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0454_1998.html

Congreso de la República de Colombia. (6 de agosto de 1998). *LEY 454 DE 1998: Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria y se expiden otras disposiciones. Diario Oficial No. 43.357. Obtenido de Secretaria del Senado:*

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0454_1998.html

Congreso de la República de Colombia. (6 de agosto de 1998). *Ley 454 DE 1998: Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria y se expiden otras disposiciones. Diario Oficial No. 43.357. Obtenido de Secretaria del Senado:*

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0454_1998.html

Congreso de la República de Colombia. (6 de agosto de 1998). *LEY 454 DE 1998 Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria y se expiden otras disposiciones. (D. O. 43.357, Ed.) Obtenido de Secretaria del Senado:*

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0454_1998.html

Corporación Fondo De Empleados de la Industria Petrolera y Energética Colombiana. (2023).

Informe de gestión 2022 página 5. Obtenido de <https://www.corpecol.com>:

<https://www.corpecol.com/documentos/20230410094715Informe%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>

Corporación Fondo De Empleados de la Industria Petrolera y Energética Colombiana. (10 de abril de 2023). *Informe de gestión 2022 página 5. Obtenido de*

<https://www.corpecol.com/>:

<https://www.corpecol.com/documentos/20230410094715Informe%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>

Fundación Artes Minga. (20 de enero de 2014). *Nuestro significado literal*. Obtenido de

Fundación Artes Minga: <https://artesminga.blogspot.com/2014/01/nuestro-significado-literal.html>

Fundación Coopcentral. (julio de 2022). *Curso Básico en Economía Solidaria*. Obtenido de

<https://fundacioncoopcentral.com>: <https://fundacioncoopcentral.com/wp-content/uploads/2020/07/Ovas.pdf>

Fundación Sociedad Solidaria "funssol". (2016). *Curso Virtual Formación Básica en Economía Solidaria*. Obtenido de <https://www.grupofep.com>:

<https://www.grupofep.com/basico/Unidad2/unidaddos.html>

Gavira, S., & Osuna, J. (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. *Pixel-bit. Revista de medios y educación*, (47), 73-88.

Gerencia Indígena. (22 de agosto de 2011). *El convite indígena*. Obtenido de Gerencia Indígena:

<https://gerenciaindigena.blogspot.com/2011/08/el-convite-indigena.html>

Gobernación de Nariño. (2021). *Módulo Asociatividad y eco*. Obtenido de PDT Nariño:

<https://pdtnarino.org/wp-content/uploads/2021/08/Modulo-2.pdf>

González, A. (2021). *El balanced scorecard en la gestión de salud*. . Salud y Bienestar Colectivo.

Grisales, P. (22 de agosto de 2022). Colombia en la economía mundial: antes y después de la pandemia. *Pesquisa Javeriana*. Recuperado el 26 de mayo de 2024, de

<https://www.javeriana.edu.co/pesquisa/economia-colombiana-pandemia/>

Huguet, M. (1999). Alfred D. Chandler Jr. y el debate en torno a su obra intelectual. . *Biblio3W*

Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales.

Malagón, J. (23 de octubre de 2023). Cultura del ahorro. *La República*. Obtenido de

<https://www.larepublica.co/analisis/jonathan-malagon-2590707/cultura-del-ahorro-3733566>

McGrath, A., & Jonker, A. (2023). *¿Qué es la responsabilidad social corporativa (RSC)?*

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s.f.). *Transformación de organizaciones de*

economía solidaria. Obtenido de <https://www.colombiaagil.gov.co>:

<https://www.colombiaagil.gov.co/tramites/intervenciones/transformacion-de-organizaciones-de-economia-solid>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s.f.). *Transformación de organizaciones de*

economía solidaria. Obtenido de <https://www.colombiaagil.gov.co/>:

<https://www.colombiaagil.gov.co/tramites/intervenciones/transformacion-de-organizaciones-de-economia-solid>

Montoya Restrepo, I., & Montoya Restrepo, L. (2003). *Direccionamiento estratégico y su*

aplicación en los sistemas complejos y en la gerencia ambiental. Innovar.

Muñoz, L. D. (2021). Responsabilidad social empresarial y el fortalecimiento del talento humano

en las organizaciones. . *RHS: Revista Humanismo y Sociedad*, 9(1), 5.

Ponz, C., Urraca, C., & Serrano, X. (30 de noviembre de 2021). <https://estardondeestes.com/>.

Obtenido de El fondo Next Generation apuesta por la ciberseguridad:

<https://estardondeestes.com/movi/es/articulos/el-fondo-next-generation-apuesta-por-la-ciberseguridad>

Presidente de la República de Colombia. (7 de julio de 1989). *Decreto 1481 de 1989*. Obtenido

de Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias:

<https://www.unidadsolidaria.gov.co/la-entidad/normatividad/decretos/decreto-1481-de-1989>

Presidente de la República de Colombia. (7 de julio de 1989). *Decreto 1481 de 1989 Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes interno, de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los fondos de empleados*. Obtenido de Decreto 1481 de 1989: <https://www.unidadsolidaria.gov.co/la-entidad/normatividad/decretos/decreto-1481-de-1989>

Presidente de la República de Colombia. (1 de enero de 2007). *Decretos 1989. Art. 2. Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes internos, de responsabilidad y sanciones y se dictan medidas para el fomento de las empresas de servicios* . Obtenido de <https://www.supersolidaria.gov.co>:
<https://www.supersolidaria.gov.co/es/content/decretos-1989>

Presidente de la República de Colombia. (1 de marzo de 2017). *Decreto 344 Por el cual se adiciona el título 5 a la parte 11 del libro 2 del decreto 1068 de 2015, decreto único reglamentario del sector hacienda y crédito público, relacionado con normas aplicables a los fondos de empleados*. Obtenido de Superintendencia de la Economía Solidaria: <https://www.supersolidaria.gov.co/es/content/decretos-2017>

Pulgarín, S. A., & Rivera Rodríguez, H. A. (2012). *Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales (Strategic tools: Supporting the managerial decision making process)*. Criterio libre.

R.D., C. (2010). *Las organizaciones solidarias en Colombia una experiencia alternativa en la modernización del estado*. Obtenido de Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 130: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/co/>

Red Coopcentral. (s.f.). *¿Qué es la Red Coopcentral?* Obtenido de Visionamos:

<https://www.visionamos.com/red-coopcentral/que-es-la-red-coopcentral/>

Redacción APD. (29 de 11 de 2019). *Asociación para el Progreso de la Dirección*. Recuperado

el 24 de 05 de 2024, de *Cómo afecta la inestabilidad política a las empresas*:

<https://www.apd.es/como-afecta-inestabilidad-politica-a-empresas/>

Sánchez, C. (23 de diciembre de 2023). La economía colombiana se mira al espejo tras la

pandemia. *El país*. Recuperado el 26 de mayo de 2024, de [https://elpais.com/america-](https://elpais.com/america-colombia/2023-12-24/la-economia-colombiana-se-mira-al-espejo-tras-la-pandemia.html)

[colombia/2023-12-24/la-economia-colombiana-se-mira-al-espejo-tras-la-pandemia.html](https://elpais.com/america-colombia/2023-12-24/la-economia-colombiana-se-mira-al-espejo-tras-la-pandemia.html)

Superintendencia de Economía Solidaria. (13 de junio de 2023). *Entidades Vigiladas que*

reportan información por año. Obtenido de Superintendencia de Economía Solidaria:

<https://www.supersolidaria.gov.co/content/entidades-vigiladas-que-reportan-informacion>

Superintendencia de la Economía Solidaria . (2022). *Información reportada por las entidades en*

el Formulario de Estadística del Sistema Integrado de Captura de la Superintendencia de

la Economía Solidaria, en adelante SICSES. . Obtenido de Supersolidaria:

<https://www.supersolidaria.gov.co/es/content/capturador-de-informacion-financiera>

Superintendencia de la Economía Solidaria . (2022).

20220816_informe_fondos_empleados_2022_corte_diciembre_2021_vf_2_completo.

Obtenido de <https://www.supersolidaria.gov.co>:

[https://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/data/20220816_informe_fond](https://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/data/20220816_informe_fondos_empleados_2022_corte_diciembre_2021_vf_2_completo.pdf)

[os_empleados_2022_corte_diciembre_2021_vf_2_completo.pdf](https://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/data/20220816_informe_fondos_empleados_2022_corte_diciembre_2021_vf_2_completo.pdf)

Superintendencia de la Economía Solidaria . (2022). *Información reportada por las entidades en*

el Formulario de Estadística del Sistema Integrado de Captura de la Superintendencia de

la Economía Solidaria, en adelante SICSES. . Obtenido de Supersolidaria:

<https://www.supersolidaria.gov.co/es/content/capturador-de-informacion-financiera>

Superintendencia de la Economía Solidaria . (2022). *Información reportada por las entidades en el Formulario de Estadística del Sistema Integrado de Captura de la Superintendencia de la Economía Solidaria, en adelante SICSES*. P. 28. Obtenido de Supersolidaria:

<https://www.supersolidaria.gov.co/es/content/capturador-de-informacion-financiera>

Superintendencia de la Economía Solidaria. (diciembre de 2021).

20220816_informe_fondos_empleados_2022_corte_diciembre_2021_vf_2_completo.

Obtenido de <https://www.supersolidaria.gov.co>:

https://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/data/20220816_informe_fondos_empleados_2022_corte_diciembre_2021_vf_2_completo.pdf

Supersolidaria . (agosto de 2005). *Formulación Plan Estadístico Superintendencia De La Economía Solidaria*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co>:

<https://www.dane.gov.co/files/sen/planificacion/planes/Supersolidaria.pdf>

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (s.f.). *¿Cómo se conforma un fondo de empleados?* Obtenido de <https://www.unidadsolidaria.gov.co>:

<https://www.unidadsolidaria.gov.co/Atencion-al-ciudadano/Mecanismos-de-participacion/preguntas-frecuentes/C%C3%B3mo-se-conforma-un-fondo-de-empleados>

UNIR. (23 de 12 de 2021). *UNIR La universidad en internet*. Obtenido de ¿Qué es el direccionamiento estratégico? Concepto y pilares clave:

<https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/direccionamiento-estrategico/>

Universidad de los Andes. (21 de septiembre de 2023). *¿Qué es una matriz DOFA? Descubre cómo usar esta importante herramienta*. Obtenido de

<https://programas.uniandes.edu.co/blog>: <https://programas.uniandes.edu.co/blog/que-es-una-matriz-dofa-descubre-como-usar-esta-herramienta-para-potenciar-tus-fortalezas>

Universidad del Rosario. (26 de mayo de 2023). *Nova et Vetera*,

<https://www.urosario.edu.co/node/16271>. Recuperado el 25 de 05 de 2024, de

<https://urosario.edu.co>: <https://urosario.edu.co/periodico-nova-et->

[vetera/sociedad/facultad-de-jurisprudencia-de-la-universidad-del-rosario-propone-ajustes-la-reforma](https://urosario.edu.co/periodico-nova-et-vetera/sociedad/facultad-de-jurisprudencia-de-la-universidad-del-rosario-propone-ajustes-la-reforma)

Urrego, J., & Plata Diaz, S. (16 de junio de 2023). *Diferencial demográfico en Colombia una oportunidad para disminuir la pobreza en Colombia*. Obtenido de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.:

<https://www.undp.org/es/colombia/discursos/diferencial-demografico-colombia-oportunidad-disminuir-pobreza>