

**PLAN DE MERCADEO ESTRATEGICO PARA EL FONDO DE EMPLEADOS  
DEL SECTOR LOGISTICO Y PORTUARIO – UNIDOS F.E.**

**MARTINEZ PAYARES KAREN JOHANNA**

**PADILLA MORENO JADER JOSE**

**Dra. PAOLA MOUTHON RAMOS**

**Asesor**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARTAGENA DE INDIAS D.T.Y C. - BOLIVAR**

**2017**

**PLAN DE MERCADEO ESTRATEGICO PARA EL FONDO DE EMPLEADOS  
DEL SECTOR LOGISTICO Y PORTUARIO – UNIDOS F.E.**

**MARTINEZ PAYARES KAREN JOHANNA**

**PADILLA MORENO JADER JOSE**

**Trabajo de Grado como requisito para optar el Título de  
Administrador de Empresas**

**Dra. PAOLA MOUTHON RAMOS**

**Asesor**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARTAGENA DE INDIAS D.T.Y C. - BOLIVAR**

**2017**

## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo primeramente a Dios por que Él ha sido mi guía y fortaleza en todo tiempo.*

*A mi Madre Lorena Payares que con su entrega y palabras de aliento nunca se rindió para que yo tampoco lo hiciera.*

*Madre eres grande, mis triunfos son tuyos, estaré eternamente agradecida por el sacrificio que haces a diario por tus hijas.*

***Karen J. Martínez Payares***

*Dedicado a toda mi familia como fruto de mi esfuerzo, de su apoyo, de sus buenos deseos, de cada palabra de aliento que recibí; A mi sobrino Thiago David; A mis hermanos Janiris Liliana, Ketty Yanina, y en especial a Yager David por su cariño y por colocarle más alegría a mi vida. ¡Eres el mejor!*

*Dedicado a todas las entidades de economía solidaria de mi país, espero sea un buen referente en sus organizaciones.*

*A mi universidad, La “Universidad de Cartagena”, siempre me sentí y me sentiré orgulloso de decir que Soy Udeceista.*

*Dedicado a todos los profesores que me brindaron de sus conocimientos, que me animaron a esforzarme y me demostraron que SI se puede.*

***Jader J. Padilla Moreno***

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a mi Madre, siempre me ayudaste en todo y recuerdo con amor que siempre me esperabas en la puerta por que regresaba tarde de clases.*

*Gracias por siempre estar allí para mí. Gracias a mi hermana, por alentarme.*

*Gracias a mi Esposo, por alentarme y enseñarme que puedo lograr lo que me proponga, gracias por ser apoyo, mi mano derecha y por no permitir que me rindiera al final de este sueño, te amo.*

*Gracias a mi amigo Jader, estoy feliz de haber compartido contigo todos estos años y este proceso.*

*Gracias a la Universidad de Cartagena por darme la oportunidad de capacitarme, a mis profesores gracias por todas sus enseñanzas, ustedes son el puente que nos conduce al camino del éxito.*

*Gracias a ti Señor Jesús todo es por ti y para ti.*

***Karen J. Martínez Payares***

*Agradecido Universidad de Cartagena, por brindarme la oportunidad de hacerme un profesional en Administración de Empresas.*

*A su cuerpo administrativo y docente que fueron protagonistas de mi vida universitaria y por el enriquecimiento cognoscitivo de mi profesión, en especial a nuestra asesora Dcte. Paola Mouthon Ramos por todo su apoyo y sus orientaciones.*

*A mis padres José Padilla D. y Luz Marina Moreno M. por su cariño, enseñanzas y apoyo.*

*A mis amigos y compañeros más cercanos por su amistad, atención, compañía y confianza...*

*En especial a mi amiga Karen, agradecido por tu paciencia y por tus buenos consejos.*

*Al Fondo de Empleados del Sector Logístico y Portuario – Unidos F.E. y todo su equipo administrativo por permitirme conocerlos y desarrollar nuestro proyecto de grado en su prospera entidad.*

***Jader J. Padilla Moreno***

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación logro mediante un análisis descriptivo con un enfoque mixto y siguiendo los lineamientos de los autores Philip Kotler, Gary Armstrong y Joseph Guiltinan, realizar el diseño del plan de mercadeo estratégico para el Fondo de Empleados del Sector Logístico y Portuario – Unidos F.E. a través de un diagnóstico interno de la organización, analizando los resultados de las estrategias de mercadeo que actualmente posee la compañía y su incidencia en el crecimiento de la entidad, la cual está conformada por tres empresas patronales que son: Impotarja S.A., Servicios Logísticos Integrales de Colombia S.A.S. y Soportes y Servicios Ltda.

En esta investigación se identificó cuáles son las fortalezas y oportunidades de crecimiento que tiene la organización con el fin de afianzarlas y dinamizarlas, para poder hacer frente a las verdaderas necesidades de la población afiliada al fondo, se analizó la gestión de asociados, de créditos y de servicios siendo éstas las actividades principales del fondo de empleados y a las cuales se les generaron las estrategias de mercadeo, de igual forma se describieron las ventajas y beneficios de contar con un plan estratégico de mercadeo y los resultados que a largo plazo puede generar.

Se proponen nueve (9) estrategias a partir de la interpretación de la matriz DOFA, el análisis de las encuestas y las entrevistas a profundidad realizadas a los empleados del fondo y a los departamentos comerciales de tres fondos de empleados seleccionados como fuentes de información secundaria, debido a su trayectoria y sus buenas prácticas

comerciales fueron idóneos para servir de fuentes de información: Fonrecar, Fonducar y Foncomfenalco. La presente investigación servirá también como tesis profesional para la obtener del título de Administrador de Empresas en la Universidad de Cartagena.

**Palabras claves:** fondo de empleados, empresa patronal, plan estratégico de mercadeo, estrategias, Matriz DOFA, asociados, economía solidaria, gestión comercial, créditos, calidad y nivel de vida.

## TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTOS.....	4
RESUMEN.....	5
INTRODUCCIÓN.....	17
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	19
1.1. FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	22
2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	22
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	22
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
3 JUSTIFICACION.....	23
4 MARCO TEORICO.....	26
4.1. DEFINICIÓN DE MARKETING.....	26
4.2. MARKETING SOCIAL.....	26
4.3. PREPARACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING.....	27
4.4. ANÁLISIS DE MARKETING.....	28
4.5. PLANEACIÓN DE MARKETING.....	30
4.6. IMPLEMENTACIÓN DE MARKETING.....	31
4.6.1. Organización del departamento de marketing.....	32
4.7. ESTRATEGIAS DE MERCADEO.....	35
4.7.1. Estrategia De Producto.....	35
4.7.2. Estrategias De Precio.....	36
4.7.3. Estrategias De Promoción.....	37

4.7.4. Estrategias De Distribución o Plaza .....	37
4.8. ESTRATEGIAS GENERICAS DE PORTER .....	38
4.9. PRESUPUESTOS DE VENTAS Y MERCADEO .....	41
4.9.1. Consideraciones para establecer el presupuesto: .....	43
4.10. PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE MARKETING .....	44
5 DISEÑO METODOLOGICO .....	47
5.1. TIPO DE ESTUDIO .....	47
5.1.1. Enfoque de la Investigación .....	47
5.2. FUENTES E INSTRUMENTOS RECOLECCION DE LA INFORMACION .....	47
5.2.1 Fuentes de Información Primarias .....	48
5.2.2. Fuentes de Información Secundarias .....	48
5.2.3. Operacionalizacion de las Variables .....	49
5.3. INSTRUMENTOS DE ANALISIS Y TABULACION DE LA INFORMACION .....	51
5.4. POBLACION Y MUESTRA .....	52
5.4.1 Descripción De La Población .....	52
5.4.2. Descripción De La Muestra .....	52
6 Capitulo 1 .....	54
6.1. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL FONDO DE EMPLEADOS DEL SECTOR LOGÍSTICO Y PORTUARIO – “UNIDOS F.E.” .....	54
6.1.1. Tendencias del sector solidario en Colombia, informe Superintendencia de la Economía Solidaria - Supersolidaria .....	55
6.1.1.1. <i>Reseña De Las Actividades Comerciales De Los Fondos De Empleados FONRECAR, FONUCAR Y FONCOMFENALCO.</i> .....	63
6.1.2. Tendencias Del Sector Logístico Y Portuario En Colombia, Informe Superintendencia De Puertos Y Transporte - Supertransporte .....	66

6.1.3. Reseña De Las Actividades Comerciales De Los Fondos De Empleados FONRECAR, FONUCAR Y FONCOMFENALCO.....	68
6.1.4. Análisis del Macroentorno.....	71
- Ámbito Político Legal.....	72
- Ámbito económico.....	72
- Ámbito Social y Cultural .....	73
- Tecnológico .....	74
6.1.5. Análisis del Mercado Actual del Fondo de Empleados del Sector Logístico y Portuario – UNIDOS F.E. ....	79
a) Descripción del Mercado de Unidos F.E.....	79
b) Análisis de la oferta actual de UNIDOS F.E.....	81
c) Reseña de la Competencia de UNIDOS F.E. ....	92
d) Precio de los productos de UNIDOS F.E. ....	92
e) Reseña de la Plaza de UNIDOS F.E.....	97
f) Reseña de la Promoción y Distribución de UNIDOS F.E. ....	99
6.2. TABULACION Y ANALISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS PARA EL DIAGNOSTICO DEL FONDO DE EMPLEADOS DEL SECTOR LOGISTICO Y PORTUARIO - UNIDOS F.E. ....	104
6.2.1. Recolección de la Información.....	104
6.2.2. Tabulación y análisis de las encuestas aplicadas a los asociados activos de UNIDOS F.E.....	105
6.2.3. Tabulación y análisis de las encuestas aplicadas a los asociados retirados de UNIDOS F.E.....	121
6.2.4. Tabulación y análisis de las encuestas aplicadas a los proveedores de UNIDOS F.E.....	126
6.3. MATRICES DE ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICOS ESTRATÉGICOS DE UNIDOS F.E. ....	130

6.3.1. Matriz de Evaluación de los Factores Externos - EFE de UNIDOS F.E.....	131
6.3.2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos - EFI de UNIDOS F.E.....	134
6.3.3. Matriz de Perfil Competitivo de UNIDOS F.E. ....	137
6.3.4. Matriz de la Posición Estratégica Y la Evaluación de la Acción - PEYEA de UNIDOS F.E.....	143
6.3.5. Matriz DOFA de UNIDOS F.E. ....	148
6.3.6. Matriz DOFA Cruzado de UNIDOS F.E. (Estrategias FO, DO, FA, DA) ....	150
6.4. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING PARA EL FONDO DE EMPLEADOS DEL SECTOR LOGISTICO Y PORTUARIO – UNIDOS F.E. ....	157
7 CAPITULO 2 .....	160
Estrategias de marketing para EL FONDO DE EMPLEADOS DEL SECTOR LOGISTICO Y PORTUARIO - “Unidos F.E.” .....	160
7.1. ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EN COSTO.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
7.1.1. ESTRATEGIA 1: De desarrollo del servicio – Gestión Ahorros.....	160
7.1.2. ESTRATEGIA 2: Desarrollo del servicio – Monitoreo a las tasas de interés....	161
7.1.3. ESTRATEGIA 3: De desarrollo de la organización – Gestión Administrativa. ....	161
7.2. ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACION .....	162
7.2.1. ESTRATEGIA 4: De desarrollo de la distribución .....	162
7.2.2. ESTRATEGIA 5: Desarrollo del servicio – Gestión de Créditos. ....	163
7.2.3. ESTRATEGIA 6: De desarrollo de la organización – Gestión Financiera .....	165
7.3. ESTRATEGIAS DE ENFOQUE .....	166
7.3.1. ESTRATEGIA 7: De Penetración en el mercado – Área Comercial .....	166
7.3.2. ESTRATEGIA 8: De desarrollo del Mercado – Gestión de Retiros de Asociados .....	167
7.3.3. ESTRATEGIA 9: Desarrollo del servicio – Practicas de Mercadeo.....	167
8 CAPITULO 3 .....	168

8.1. PROGRAMAS DE EVALUACION Y CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA UNIDOS F.E.....	168
8.1.1. Plan de Acción y Control de las Estrategias de Marketing de UNIDOS F.E.....	169
9    CAPITULO 4 .....	178
9.1. PRESUPUESTO PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE MARKETING. ....	178
10.  CONCLUSIONES.....	181
11.  RECOMENDACIONES .....	183
12.  ANEXOS .....	185
13.  REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	195

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 Preparación De Un Plan De Marketing.....	28
Figura 2 Matriz DOFA .....	29
Figura 3. Modelo del proceso de marketing. ....	34
Figura 4. Proceso de Control .....	47
Figura 5. Número de Asociados por Empresas .....	80
Figura 6. Organigrama de Unidos F.E.....	79
Figura 7. Número de Asociados Últimos Cinco Años .....	84
Figura 8. Oficinas Unidos F.E.....	100
Figura 9. Logo Unidos F.E.....	100
Figura 10. Plano de Oficina UNIDOS F.E.....	99
Figura 11. Distribución de Unidos F.E.....	104

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Empleados de las empresas patronales afiliados y no afiliados a Unidos F.E. ....	20
Tabla 2. Cartera de Créditos Unidos F.E. ....	24
Tabla 3. Operacionalizacion de Variables .....	49
Tabla 4. Variables para el cálculo de la muestra .....	54
Tabla 5. Distribución de la muestra.....	55
Tabla 6. Reseña de las actividades comerciales del sector Solidario .....	69
Tabla 7. Empleados de las empresas patronales afiliados y no afiliados a Unidos F.E. ....	79
Tabla 8. Número de Asociados Últimos Cinco Años.....	83
Tabla 9. Ahorros UNIDOS F.E. 2015 vs 2016.....	86
Tabla 10. Comportamiento de Ahorros a la vista.....	88
Tabla 11. Actividades de Bienestar Social Unidos F.E. ....	89
Tabla 12. Colocación de Créditos 2016 Unidos F.E. ....	93
Tabla 13. Necesidades Cubiertas durante 2016.....	94
Tabla 14. Reseña de la competencia de UNIDOS F.E. ....	96
Tabla 15. Líneas de Ahorros Unidos F.E. ....	99
Tabla 16. Precio de los créditos.....	99
Tabla 17. Matriz EFE de Unidos F.E. ....	132
Tabla 18. Matriz EFI de Unidos F.E. ....	135

Tabla 19. Matriz del Perfil Competitivo.....	140
Tabla 20. Discriminado de MPC .....	142
Tabla 21. Matriz PEYEA en Unidos F. E.....	144
Tabla 22. Matriz DOFA Unidos F.E. ....	149
Tabla 23. Matriz DOFA cruzado de UNIDOS F.E. ....	151
Tabla 24. Estrategia 1 Gestión de Ahorros.....	160
Tabla 25. Estrategia 2 Monitoreo a las tasas de interés.....	161
Tabla 26. Estrategia 3 Gestión Administrativa.....	161
Tabla 27. Estrategia 4 Gestión Comunicacional .....	162
Tabla 28. Estrategia 5 Gestión de Créditos. ....	163
Tabla 29. Líneas de Créditos Propuestas.....	164
Tabla 30 Estrategia 6 Gestión Financiera.....	165
Tabla 31 Estrategia 7 Área Comercial.....	166
Tabla 32 Estrategia 8 Gestión de Retiros de Asociados.....	167
Tabla 33 Estrategia 9 Prácticas de Mercadeo.....	167
Tabla 34 Actividades de control y seguimiento a las estrategias de mercadeo.....	169
Tabla 35. Presupuesto Plan de Mercadeo UNIDOS F.E. ....	179
Tabla 36. Listado de Anexos .....	185

## LISTA DE GRAFICAS

Gráfica 1. Porcentaje de participación de los encuestados por empresa.....	102
Gráfica 2. Porcentaje de participación genero de los encuestados (Asociados).....	103
Gráfica 3. Edad de la muestra de la población objeto de estudio.....	104
Gráfica 4. Ingresos en S.M.LV. De la muestra de la población objeto de estudio.....	104
Gráfica 5. Conocimiento que tienen los asociados sobre las líneas de crédito ofrecidas por UNIDOS F.E.....	105
Gráfica 6. Porcentaje de utilización de las líneas de crédito ofrecidas por UNIDOS F.E.....	106
Gráfica 7. Frecuencia de uso de las líneas de crédito ofrecidas por UNIDOS F.E.....	107
Gráfica 8. Nivel de Satisfacción de las líneas de crédito ofrecidas del Fondo.....	109
Gráfica 9. Conocimiento que tienen los asociados sobre las líneas de ahorro ofrecidas por UNIDOS F.E.....	109
Gráfica 10. Satisfacción que tienen los asociados sobre las líneas de ahorro ofrecidas por UNIDOS F.E.....	110
Gráfica 11. Conocimiento que tienen los asociados sobre los convenios suscrito por UNIDOS F.E.....	111
Gráfica 12. Utilización de los convenios suscrito por UNIDOS F.E.....	112
Gráfica 13. Utilización de los convenios suscrito por UNIDOS F.E.....	113
Gráfica 14. Nivel de satisfacción de los convenios suscrito por UNIDOS F.E.....	113
Gráfica 15. Percepción de los asociados sobre el servicio de UNIDOS F.E.....	114

Gráfica 16. Percepción de los encuestados sobre el cubrimiento de sus necesidades.....	115
Gráfica 17. Percepción de los encuestados sobre el servicio al cliente.....	116
Gráfica 18. Percepción de los encuestados sobre el fondo y otras empresas.....	116
Gráfica 19. Recomendaría a UNIDOS F.E.....	117
Gráfica 20. Porcentaje de participación de los encuestados por empresa.....	118
Gráfica 21. Porcentaje de participación genero de los encuestados.....	119
Gráfica 22. Edad de la muestra de la población objeto de estudio.....	119
Gráfica 23. Tiempo de vinculación al fondo de la muestra de la población objeto de estudio.....	120
Gráfica 24. Motivo de retiro de los encuestados.....	120
Gráfica 25. Respuesta de los encuestados sobre si reingresarían a UNIDOS F.E.....	121
Gráfica 26. Percepción de los encuestados sobre el servicio recibido de UNIDOS F.E...122	
Gráfica 27. Tiempo del convenio suscrito con Unidos F.E.....	123
Gráfica 28. Frecuencia de uso del convenio suscrito con Unidos F.E.....	123
Gráfica 29. Satisfacción con convenio suscrito con Unidos F.E.....	124
Gráfica 30. Plan de incentivos.....	125
Gráfica 31. Satisfacción por parte de los asociados de Unidos F.E.....	125
Gráfica 32. Recomendación por parte de los Proveedores a Unidos F.E.....	126

## INTRODUCCIÓN

El Fondo de Empleados del Sector Logístico y Portuario – Unidos F.E., lleva funcionando más de ocho años, la conforman tres empresas que son: Impotarja S.A., Servicios Logísticos Integrales de Colombia S.A.S. y Soportes y Servicios Ltda., realizando actividades de ahorro, créditos y además de bienestar social para sus asociados.

Al legalizar el fondo de empleados y pertenecer a un grupo económico del país y una vez que su capital, sus operaciones y su portafolio de servicios crecieron creando en la mente de sus asociados la idea de ser el fondo de empleado la primera opción para suplir sus necesidades, tarea vigilada por el sector político – legal y por otras organizaciones que pertenecían el sector financiero, se concentró su atención en el número de trabajadores que pertenecían a él, en la manera en que le brindaban los servicios de ahorro y crédito, pero mucho más la labor social y de bienestar que le brindan a sus asociados, estrategia que se convertía en el factor diferenciador y de difícil alcance para las entidades financieras, que resaltan la labor de los fondos de empleados como una tarea rigurosa, de mucha labor administrativa, financiera y con resultados sociales admirables.

Existen cifras que demuestran la importancia de las actividades que realizan los fondos de empleados las cuales impulsan el crecimiento de la economía del país, informes del 2015 de la Asociación Nacional de Fondos de Empleados - Analfe, “En Colombia existen poco más de 2.400 fondos de empleados (1.404 con información reportada en la Superintendencia de Economía Solidaria a marzo de 2015) que manejan activos por casi \$ 6

billones. La cartera de estas entidades sobrepasa los \$4 billones con un patrimonio de \$1,9 billones y excedentes por \$108.228 millones.” (Larepublicaco, 2016).

Debido a lo anterior radica su importancia y vigilancia por parte de la Superintendencia de la Economía Solidaria – Supersolidaria y lo importante que es para el sector financiero conocer su funcionamiento, pero lo más trascendental para las empresas y sus asociados es el mejoramiento de su calidad y nivel de vida a través de los servicios ofrecidos por los fondos de empleados.

Con el presente estudio obtendrá la Universidad de Cartagena un caso real que denote la problemática del sector y un modelo mercadológico que sirva como material de trabajo y de referente investigativo para los interesados en el funcionamiento de las empresas del sector solidario y de las problemáticas del mismo, que además permita conocer un caso real de la gestión comercial, las habilidades de mercadeo en éste tipo de organizaciones, el engranaje y dinamismo que existe entre los fondos de empleados en busca del bienestar y el mejoramiento del nivel y calidad de vida de sus asociados.

## **1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Hoy en día muchas empresas apoyan la creación del fondo de empleados de sus colaboradores con el fin de canalizar los requerimientos de los empleados hacia el fondo de empleados, fomentando el ahorro y ofreciendo servicios de créditos a tasas de interés inferiores al sector financiero, pero además brindar otros servicios como recreativos, de salud, vivienda, educación y bienestar social para ofrecer soluciones a las necesidades no solo financieras de los empleados sino también familiares o de primera necesidad.

Unidos F.E. durante sus ocho años de existencia ha desarrollado su misión como fondo de los empleados de las empresas Impotarja S.A., Soportes y Servicios Ltda y Servicios Logísticos Integrales de Colombia S.A.S., generando bienestar entre sus asociados, brindando respuestas oportunas a las necesidades de los socios y creando actividades educativas y recreativas con las personas que conforman su base social; en los últimos dos semestres se ha presentado una disminución productiva en las empresas que generan el vínculo de asociación con Unidos F.E. como resultado de la baja productividad que actualmente enfrentan las empresas razón por la cual a los asociados se les han presentado dificultades económicas y han excedido o utilizado por completo los servicios del fondo de empleados y no ha sido muy efectiva la oferta del fondo de empleados para suplir sus necesidades y saldar sus compromisos económicos.

Los asociados han empezado a adquirir compromisos económicos externos con los bancos y demás entidades financieras no formales como los famosos gota a gota o paga

diarios, impactando negativamente la base social y los estados financieros del fondo de empleados al optar por retirarse del fondo de empleados, es necesario que la entidad cuente con un modelo estratégico que le ayude a ofrecer soluciones efectivas a sus asociados que les permita solventar su situación económica actual y futura mediante estrategias de mercadeo que ayuden al posicionamiento y crecimiento de la empresa.

Esta situación se puede evidenciar en los datos que se presentan a continuación, donde a corte Junio de 2015 pertenecían al fondo de empleados 519 empleados de las empresas que generan el vínculo de asociación mientras que al mismo corte del año 2016 pertenecen a Unidos F.E. 433 asociados, demostrando una disminución considerable en su base social, donde la gestión del fondo de empleados ha carecido de herramientas que permitan retener a los 113 asociados que a Junio de 2016 han presentado el retiro voluntario. Esta cifra es superior al número de solicitudes de ingreso que fueron en ese mismo lapso 53 asociados (Unidos FE, 2016). Además aun es más amplio el número de empleados de las empresas patronales por asociarse al fondo de empleados como se evidencia en la siguiente tabla a corte Junio de 2016:

**Tabla 1. Número de empleados de las empresas patronales afiliados y no afiliados a Unidos F.E.**

<b>Empresa</b>	<b>Número de Empleados</b>	<b>Empleados Afiliados</b>	<b>Empleados no Afiliados</b>	<b>% Afiliados</b>
Impotarja S.A.	581	327	254	56.2%
Soportes y Servicios Ltda.	176	61	115	34.6%
Servicios Logísticos Integrales de Colombia S.A.S.	57	17	40	29.8%
Unidos F.E.	3	3	0	100%

**Fuente:** Informe Base Social Unidos F.E. 30.Junio 2016.

Con el desarrollo del actual proyecto de investigación se obtendrá un plan de mercadeo estratégico para Unidos F.E., donde a partir de un diagnóstico y análisis del entorno interno y externo de los aspectos de mercadeo, se pueda conocer las necesidades reales de los asociados y diseñar para ellos estrategias eficaces alrededor de un portafolio de servicios efectivo, orientado a generar valor en los asociados, ayudando además a mejorar su calidad de vida. Este plan permitirá además fidelizar y captar a nuevos asociados, mejorando así la situación que actualmente enfrenta Unidos F.E.

### **1.1. FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles son los factores a tener en cuenta para el desarrollo de un plan de mercadeo estratégico para el Fondo de Empleados del Sector Logístico y Portuario – Unidos F.E.?

## **2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan de mercadeo estratégico para el Fondo de Empleados del Sector Logístico y Portuario “Unidos F.E.”

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer la situación actual en el Fondo de Empleados del Sector Logístico y Portuario “Unidos F.E.” en relación al marketing.
- Definir las estrategias de mercadeo para el Fondo de Empleados del Sector Logístico y Portuario “Unidos F.E.”
- Crear programas de acción y control de las estrategias de marketing para el Fondo de Empleados del Sector Logístico y Portuario “Unidos F.E.”
- Diseñar el presupuesto para la ejecución del plan de mercadeo.

### 3 JUSTIFICACION

Las empresas pertenecientes al sector financiero en el libre desarrollo de sus actividades empezaron a realizar convenios con las empresas brindando beneficios y ofreciendo sus productos comerciales con el fin de lograr acercarse a los empleados de las empresas, no sin antes desarrollar un plan de mercadeo a través del cual puedan convertir a los empleados y asociados de éstos fondos en sus clientes, brindando otro tipo de servicios más atractivos en cantidad y con más facilidades de acceso o que simplemente en el fondo de empleados no se ofrece, logrando captar gran parte de la base social de los fondos de empleados.

La gestión de mercadeo en un fondo de empleados radica principalmente en engranar sus servicios y productos en la obtención y retención de asociados debido a que los aportes realizados al fondo de empleados constituyen su capital, el cual les asegura su crecimiento y fortalecimiento por tal razón es de vital importancia un programa de mercadeo que ayude a la compañía crecer y cumplir con su objeto social.

Igualmente la gestión administrativa del fondo de empleados ha sido muy eficiente en la pronta respuesta para atender las solicitudes de créditos y en ofrecer sus servicios adicionales, generándoles mayores ingresos para el fondo de empleados pero se considera que se pueden mejorar las cifras y que un plan de mercadeo seria la herramienta necesaria para lograr las metas propuestas; al comparar el primer periodo de los años 2015 y 2016 podemos evidenciar el aumento en la colocación de créditos por parte de la entidad:

Tabla 2. Cartera de Créditos Unidos F.E.

<b>Primer Semestre</b>	<b>Colocación (millones de pesos)</b>	<b>Número de créditos</b>
2016	430.121.199	585
2015	306.627.689	467
<b>Diferencia</b>	<b>123.493.510</b>	<b>118</b>

Fuente: Informe Cartera de Créditos Unidos F.E. 30.Junio 2016.

La diferencia en la colocación es positiva y bastante significativa, a pesar que el equipo administrativo del fondo de empleados solamente lo conformen tres empleados, sus esfuerzos han sido enormes para alcanzar las metas y el logro de los objetivos planteados por la junta directiva de la entidad, sin contar con un perfil comercial que se encargue de afianzar tan excelente labor, desarrollada por la gerencia, la asistencia administrativa y contable del fondo de empleados.

Por lo tanto en el desarrollo del presente proyecto de investigación y en la puesta en marcha de la investigación se crearán las estrategias, metas, objetivos y actividades de mercadeo para el Fondo de Empleados del Sector Logístico y Portuario “Unidos F.E.” que le permitan retener y conquistar a los empleados de las empresas con las cuales tiene el vínculo de asociación, Impotarja S.A., Soportes y Servicios Ltda. y Servicios Logísticos Integrales de Colombia S.A.S. aumentando el número de asociados, la colocación de créditos, innovando los servicios de ahorros, mejorando la calidad de los servicios adicionales ofrecidos por Unidos F.E. para que sean el factor diferenciador del fondo de

empleados y así vincular a otras empresas del sector logístico y portuario que le permitan cumplir con su visión “ser el fondo de empleados líder en el sector logístico y portuario” (Unidos,2016).

Los asociados también se beneficiarán de este proyecto por cuanto van a tener un portafolio de servicios más ajustado a sus necesidades y la aplicación futura de este plan servirá para obtener mejores servicios de bienestar social.

Este proyecto servirá también como referente para el desarrollo de futuras investigaciones alrededor de empresas del sector solidario.

## **4 MARCO TEORICO**

El apoyo teórico como base donde se sustentará cualquier análisis o propuesta del desarrollo del presente proyecto serán las siguientes:

### **4.1. DEFINICIÓN DE MARKETING**

El concepto de marketing sostiene que lograr las metas organizacionales depende de conocer las necesidades y deseos de los mercados meta y de entregar los satisfactores deseados de mejor manera que la competencia. Bajo el concepto de marketing, el enfoque y valor del cliente son las rutas que llevan a las ventas y las utilidades. En vez de una filosofía centrada en el producto —hacer y vender—, el concepto de marketing es una filosofía centrada en el cliente, sentir y responder. La tarea no es encontrar a los clientes correctos para su producto, sino encontrar los productos correctos para sus clientes. (Kotler & Armstrong, 2013).

### **4.2. MARKETING SOCIAL**

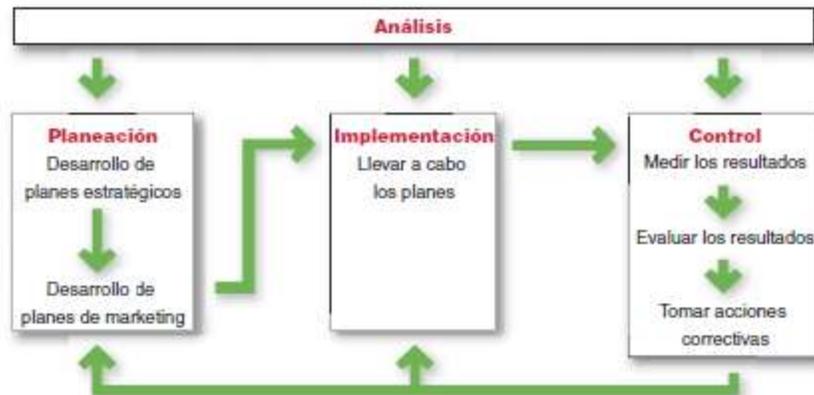
Sostiene que la estrategia de marketing debería entregar valor a los clientes de manera que mantenga o mejore el bienestar tanto del consumidor como de la sociedad. Requiere un marketing sustentable, social y ambientalmente responsable que satisfaga las necesidades actuales de los consumidores y los negocios y, a la vez, conserve o mejore la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades. (Kotler & Armstrong, 2013).

### **4.3. PREPARACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING**

La estrategia de marketing de la empresa traza a cuáles clientes atenderá y cómo generará valor para ellos. A continuación, el mercadólogo desarrolla un programa de marketing integrado que realmente entregue el valor prometido a los clientes meta. El programa de marketing genera relaciones con los clientes al transformar la estrategia de marketing en acciones. Consiste en la mezcla de marketing de la empresa, es decir, el conjunto de herramientas de marketing que la empresa emplea para implementar su estrategia de marketing.

Las principales herramientas de la mezcla de marketing se clasifican en cuatro amplios grupos, llamados las cuatro Ps del marketing: producto, precio, plaza y promoción. Para entregar su propuesta de valor, la empresa primero debe crear una oferta de mercado que satisfaga una necesidad (producto). Entonces debe decidir cuánto cobrará por la oferta (precio) y cómo hará para que la oferta esté disponible para los consumidores meta (plaza). Por último, deberá comunicarse con los clientes meta sobre la oferta y persuadirlos de sus méritos (promoción). La empresa entonces deberá combinar cada herramienta de la mezcla de marketing en un programa de marketing integrado completo que comunique y entregue el valor planeado a los clientes elegidos. (Kotler & Armstrong, 2013).

**Figura 1 Preparación De Un Plan De Marketing**



Fuente: Kotler & Armstrong, 2013. P.54.

#### 4.4. ANÁLISIS DE MARKETING

La administración de la función de marketing comienza con un análisis completo de la situación de la empresa. El mercadólogo debe llevar a cabo un análisis FODA, mediante el cual realiza una evaluación general de las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A) de la empresa.

Las fortalezas incluyen capacidades internas, recursos y factores situacionales positivos que podrían ayudar a la empresa a atender a sus clientes y lograr sus objetivos, las debilidades incluyen las limitaciones internas y los factores situacionales negativos que podrían interferir con el desempeño de la empresa, las oportunidades son factores o tendencias favorables en el entorno externo que la empresa podría ser capaz de aprovechar a su favor y las amenazas son factores o tendencias externas y desfavorables que podrían presentar desafíos al desempeño. (Kotler & Armstrong, 2013).

Figura 2 Matriz DOFA



Fuente: Kotler & Armstrong, 2013. P.54.

La empresa debería analizar sus mercados y entorno de marketing para encontrar oportunidades atractivas e identificar las amenazas del entorno. También debería analizar las fortalezas y debilidades de la empresa así como las acciones de marketing actuales y posibles para determinar cuáles oportunidades puede aprovechar mejor.

La meta es que las fortalezas de la empresa se empaten con oportunidades atractivas en el entorno, mientras se eliminan o superan las debilidades y se minimizan las amenazas. El análisis de marketing provee aportaciones a cada una de las demás funciones de dirección de marketing.

El entorno de marketing consta de un micro entorno y un macro entorno. El micro entorno está formado por los actores cercanos a la empresa que afectan su capacidad para servir a los clientes: empresa, proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos. El macro entorno consiste en las grandes fuerzas de la sociedad que afectan el micro entorno: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales. (Kotler & Armstrong, 2013).

#### 4.5. PLANEACIÓN DE MARKETING

A través de la planeación estratégica, la empresa decide lo que desea hacer con cada unidad de negocio. La planeación de marketing implica elegir estrategias de marketing que ayuden a la empresa a lograr sus objetivos estratégicos generales. Un plan de marketing detallado es necesario para cada negocio, producto o marca. ¿Cómo se ve un plan de marketing? Nuestro análisis se centra en planes de marketing de producto o de marca.

El plan inicia con un resumen ejecutivo que revisa rápidamente las principales valoraciones, las metas y las recomendaciones. La sección principal del plan presenta un análisis FODA detallado de la situación actual de marketing, así como amenazas y oportunidades potenciales. A continuación, establece los principales objetivos para la marca y traza las particularidades de la estrategia de marketing para lograrlos.

Una *estrategia de marketing* consiste en las estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, mezcla de marketing y niveles de gasto de marketing. Traza cómo la empresa pretende crear valor para los clientes meta a fin de, a cambio, captar su valor. En esta sección, quien hace la planeación explica cómo cada estrategia responde a las amenazas, oportunidades y cuestiones críticas que se detallan anteriormente en el plan. Las secciones adicionales del plan de marketing establecen un programa de acciones para implementar la estrategia de marketing junto con los detalles de un *presupuesto de marketing* de apoyo. La última sección traza los controles que se utilizarán para monitorear

el progreso, medir el rendimiento sobre la inversión de marketing y tomar acciones correctivas. (Kotler & Armstrong, 2013).

#### **4.6. IMPLEMENTACIÓN DE MARKETING**

La planeación de buenas estrategias es sólo el comienzo del marketing exitoso. Una estrategia de marketing brillante no sirve de mucho si la empresa no la implementa de manera adecuada. La implementación de marketing es el proceso que convierte los planes en acciones para lograr los objetivos estratégicos. Mientras que la planeación de marketing se ocupa del qué y por qué de las actividades de marketing, la implementación se ocupa de quién, dónde, cuándo y cómo.

Muchos gerentes piensan que “hacer las cosas bien” (implementación) es tan importante como, o incluso más importante que, “hacer las cosas correctas” (estrategia). Lo cierto es que ambas son fundamentales para el éxito, y las empresas pueden obtener ventajas competitivas a través de una implementación eficaz. Una empresa puede tener esencialmente la misma estrategia que otra, y así ganar el mercado a través de una ejecución mejor o más rápida. Aun así, la implementación es difícil; a menudo es más fácil pensar en buenas estrategias de marketing que llevarlas a cabo.

En un mundo cada vez más conectado, las personas en todos los niveles del sistema de marketing deben trabajar juntas para implementar estrategias y planes de marketing. (Kotler & Armstrong, 2013)

#### **4.6.1. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING.**

La empresa debe diseñar una organización de marketing capaz de llevar a cabo las estrategias y los planes de marketing. Si la empresa es muy pequeña, una sola persona podría hacer toda la investigación, la venta, la publicidad, el servicio al cliente y otras labores de marketing. Sin embargo, a medida que la empresa se expande, surge un departamento de marketing para planear y llevar a cabo las actividades implicadas.

La Figura 3 presenta un modelo de cinco pasos del proceso de marketing. En los primeros cuatro, las empresas trabajan para entender a los consumidores, generar valor del cliente y construir fuertes relaciones con los clientes. Al crear valor para los clientes, a su vez captan valor de los clientes que toma la forma de ventas, utilidades y capital de clientes a largo plazo.

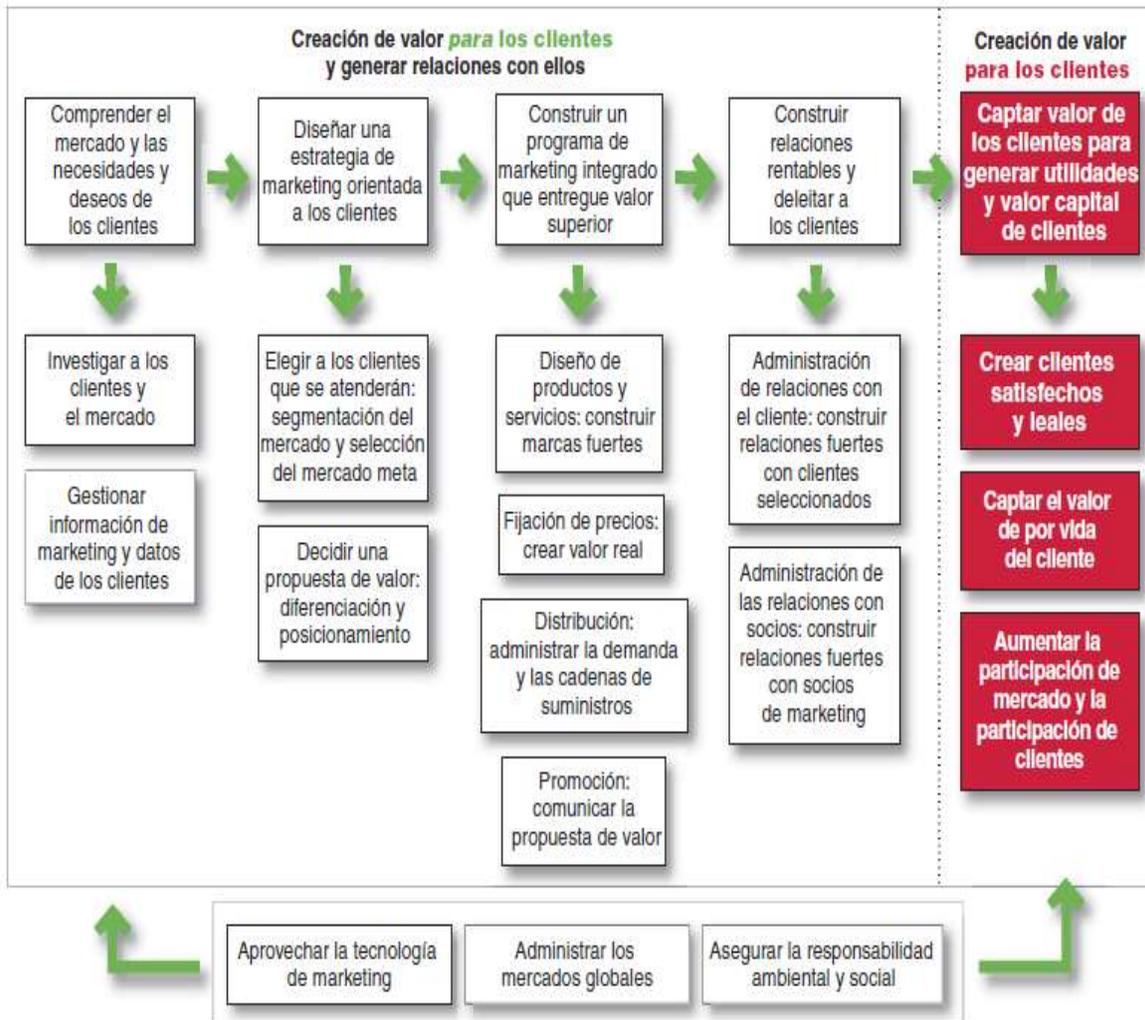
Tal vez el paso más importante del proceso de marketing implica administrar relaciones rentables y valiosas con los clientes meta. A lo largo del proceso, los mercadólogos practican la administración de relaciones con clientes para crear satisfacción y deleite en el cliente. Sin embargo, la empresa no puede generar valor para el cliente y relaciones con ellos, ella sola. Debe trabajar de cerca con socios de marketing, tanto dentro de la empresa como en todo su sistema de marketing. Así, más allá de practicar una buena administración de relaciones con sus clientes, las empresas también deben practicar buenas relaciones con sus socios. (Kotler & Armstrong, 2013).

Los primeros cuatro pasos del proceso de marketing generan valor para los clientes. En el paso final, la empresa cosecha los frutos de sus fuertes relaciones con sus clientes al captar valor de los clientes. La entrega de un valor superior a los clientes crea clientes altamente satisfechos que comprarán más y comprarán de nuevo. Esto ayuda a la empresa a captar el valor de por vida del cliente y una mayor participación de clientes. El resultado será un aumento en el valor capital de clientes de la empresa.

Por último, ante el cambiante paisaje actual de marketing, las empresas deben considerar tres factores adicionales. Al forjar relaciones con sus clientes y socios, deben aprovechar la tecnología de marketing, tomar ventaja de las oportunidades globales y asegurarse que actúan de una manera ambiental y socialmente responsable. (Kotler & Armstrong, 2013).

Se conoce que el eje principal de las actividades del marketing de cualquier organización son sus clientes, la máxima prioridad y el objeto y sujeto de estudio de los mercadólogos de la organización, orientando sus esfuerzos siempre en la investigación e indagación de sus necesidades y deseos con el fin de orientar los productos de las empresas en la satisfacción de dichas necesidades encontradas, creando la fórmula del éxito de la organización.

Figura 3. Modelo del proceso de marketing.



Fuente: Kotler & Armstrong, 2013. P.6.

## **4.7. ESTRATEGIAS DE MERCADEO**

El origen del marketing se desarrolló con el trueque, las partes involucradas intercambiaban según su necesidad los productos cultivados, recolectados o cazados por otros que no eran de fácil acceso para ellos. En la actualidad este concepto de intercambio ha evolucionado pero no ha perdido su esencia fundamental, El Gana-Gana.

Este proceso social se inicia con la planeación, fijación de precios, distribución y promoción de ideas, bienes y servicios orientados a satisfacer los objetivos individuales y de la empresa, así como también satisfacer las necesidades del mercado al cuál se han proyectado los componentes anteriormente mencionados. Dentro del concepto central de mercado se evidencia lo que comúnmente se denomina mezcla de mercadeo o marketing mix. Los empresarios cuentan con una serie de herramientas útiles para ingresar a un mercado competitivo estas son las 4 pes: Producto, Precio, Plaza y Promoción. De esta manera el empresario puede aplicar estas estrategias para satisfacer las necesidades de sus clientes. (Echeverri, 2008).

### **4.7.1. Estrategia De Producto**

Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan elementos como empaque, marca, diseño, garantía, soporte, funcionalidad, calidad, accesorios, servicio, y que satisfacen los deseos y necesidades del cliente. Siendo esta satisfacción el factor más evaluado por los consumidores, tal como señala Lina Echeverri<sup>37</sup> “las personas no adquieren productos sino que compran los beneficios que estos generan”. Al conocer

mejor la estrategia de producto se podrán comprender y diseñar mejores programas de mercado.

Las características tangibles se refieren a que sean perceptibles a través de los sentidos, pueden ser: Tamaño, envase, empaque, etiqueta entre otros. Igualmente cuando se habla de sus características intangibles que son las que no se alcanzan a percibir a través de los sentidos hablamos de marcas, servicios, utilidad, calidad entre otros. (Echeverri, 2008).

#### **4.7.2. Estrategias De Precio**

El precio es uno de los componentes más difíciles de administrar en el marketing mix, está directamente en relación de los márgenes de rentabilidad y ganancia que desea la compañía para alcanzar sus metas y presupuestos.

Se define el precio como el valor de un bien o servicio para el comprador y el vendedor en una transacción de mercado, una medida de valor tanto para el cliente como el vendedor. La fijación de precios de productos financieros está ligada a temas como tasas de intereses, comisiones, tasas por mora, tasas efectivas, tasas nominales, etc.

##### **➤ Métodos para fijar el precio:**

(Shapiro y Jackson, 1978) proponen tres aproximaciones para determinar los precios:

- **Basados en costo:** Este método consiste en identificar los costos asociados con un producto y luego adicionar el margen que se desea obtener para fijar el precio.
- **Competitivos:** establecer sus precios en base a la competencia.

- ***Orientados al mercado:*** identificar varios componentes de un acercamiento de mercado para fijar el precio, de los que destacamos:
  - Estrategia de mercado
  - Relación calidad – precio
  - Márgenes de negociación
  - Costos
  - Competencia
  - Justificación
  - Valor para el cliente

### **4.7.3. Estrategias De Promoción**

Estas estrategias hacen referencia a la variedad de métodos que una organización utiliza para comunicarse con sus clientes actuales y potenciales, con el fin de darse y dar a conocer todo el portafolio de servicios y su existencia, además de sus actividades para con la población que quiere conquistar y fidelizar.

Estas estrategias incluyen aspectos como las relaciones públicas, publicidad, comunicados, publicaciones, emails, así como la retroalimentación de las opiniones y sugerencias de las personas que utilizan los servicios y de los posibles clientes.

### **4.7.4. Estrategias De Distribución o Plaza**

Las estrategias del componente plaza o distribución en mencionan la forma mediante el cual la empresa ofrecerá los productos financieros para que sean accesibles al mercado que quiere abarcar en un determinado momento.

Es un componente de mayor envergadura en el proceso de mercadeo de cualquier producto o servicio ya que sin una oportuna estrategia de mercadeo los servicios no podrían llegar o darse a conocer por los clientes finales.

Los servicios financieros tienen a ser poco atractivos para las personas a menos que tengan una verdadera necesidad por lo tanto el proceso de distribución debe ser oportuno y

acompañado de una excelente estrategia de comunicación con el fin de crear la necesidad en la persona que queremos ofrecer los servicios financieros.

Existen dos maneras de hacer llegar los productos financieros al cliente, el primero es la distribución directa en la cual los empleados de la institución ofrecen al cliente y tienen un contacto directo para ofrecer los productos, el segundo método es la distribución indirecta en la cual existe un tercer intermediario entre el cliente y la compañía.

#### **4.8. ESTRATEGIAS GENERICAS DE PORTER**

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, desarrollo tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- El liderazgo en costos totales bajos
- La diferenciación
- El enfoque

##### **a) El liderazgo en costos totales bajos**

Consiste en mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas, tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala,

el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas.

(Deguatecom, 2017)

## **b) La Diferenciación**

Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. (Deguatecom, 2017)

## **a) El Enfoque**

La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas. (Deguatecom, 2017)

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estratégico Objetivo	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Fuente: Porter, M. Estrategia Competitiva, P81, 2017.

#### 4.9. PRESUPUESTOS DE VENTAS Y MERCADEO

Todas las actividades estratégicas planteadas para desarrollar el plan de marketing representan una fuerte inversión para la empresa y es por esto que se debe planear y presupuestar de manera que se pueda evaluar si es rentable para la organización, normalmente cuenta con limitados recursos que deben ser optimizados. Lo más

recomendable es que las empresas diseñen y apliquen estrategias de marketing de bajo presupuesto. El presupuesto de marketing debe hacerse teniendo como base las actividades planteadas de manera que las represente detalladamente además del costo de cada una de ellas. Existen diferentes métodos para realizar el presupuesto, algunos con algunas desventajas pero de igual forma son aplicables, a continuación se presentan algunos de estos métodos:

- ***Presupuesto por porcentaje de ventas:*** Toma el valor porcentual que varía del 1% al 10% dependiendo de la actividad industrial o comercial de la empresa, de las ventas brutas reportadas en el año inmediatamente anterior, es muy importante que esta forma de presupuesto se aplica en entornos económicos sanos y estables, de lo contrario este porcentaje se podría reducir a la misma velocidad que se reducen las ventas. Una ventaja importante es que permite llevar un control estricto sobre el manejo de egresos en el área de marketing y previene la descapitalización de la compañía.
- ***Presupuesto por paridad comparativa:*** Este método compara todas las actividades que desarrolla la competencia y genera que la organización invierta equitativamente a través de esta comparación, permite que la empresa permanezca a la par con los líderes del mercado, esto supone grandes inversiones en actividades de marketing pero evita que la competencia tome ventajas en el mercado.

- ***Presupuesto con base cero:*** Los responsables de elaborar el presupuesto establecen los recursos que necesitan para las actividades sin tener en cuenta ventas brutas en años anteriores, esta forma de presupuesto es muy efectiva siempre y cuando los desembolsos presupuestales sean justificados por los ingresos que se obtendrán como consecuencia de la inversión, la gran desventaja es lo contrario, que la inversión presupuestal no genere ingresos que las justifiquen.
  
- ***Presupuesto por asignación:*** Este método se ha evaluado como uno de los más ineficaces, consiste en recibir una asignación máxima presupuestal para cada área y sus gastos, estos suponen fijos durante todo el año y no atiende las necesidades de crecimiento y nuevas oportunidades de la empresa. Se aplica en compañías con problemas financieros. El único beneficio es que permite tener a la empresa un control total sobre los gastos.
  
- ***Presupuesto por incremento:*** Consiste en aumentar un valor porcentual al presupuesto del año inmediatamente anterior, el porcentaje de aumento sale de los indicadores económicos más importantes del país, no es muy recomendable utilizarlo ya que estos índices en algunas ocasiones no representan realmente el crecimiento o decrecimiento de la economía, además de perder valor real a través del tiempo. Permite el control de gastos a la compañía.  
  
(Echeverri, 2008).

#### **4.9.1. Consideraciones para establecer el presupuesto:**

- Tiene que responder a una razón lógica de ventas: Toda inversión debe generar rentabilidad y esta puede esperarse a corto y mediano plazo. Que los ingresos sean realmente significativos en comparación con la inversión.
  
- El presupuesto responde a los programas estratégicos: Las inversiones que se realicen solo deben corresponder a las actividades contempladas dentro del presupuesto desde el principio, si se deben desarrollar nuevas actividades o programas alternos, estas deben quedar enmarcados en un nuevo programa presupuestal para no perder el control.
  
- La decisión presupuestal debe estar a cargo del área responsable: Cada área conoce sus necesidades específicas y es por esto que los presupuestos deben variar de acuerdo con estas, es de notar que este concepto no aplica al modelo de presupuesto por asignación.
  
- A mayor presupuesto, mayor responsabilidad y resultados esperados: Los resultados serán directamente proporcionales a la inversión presupuestal, es de esperarse que si al área de marketing se asignan grandes cantidades de dinero para invertir en acciones de marketing, esto se vea reflejado en excelentes resultados. (Echeverri, 2008).

#### **4.10. PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE MARKETING**

Debido a que ocurren muchas sorpresas durante la implementación de los planes de marketing, los mercadólogos deben practicar un constante control de marketing, es decir, deben evaluar los resultados de las estrategias y los planes de marketing y llevar a cabo acciones correctivas para asegurar que los objetivos sean alcanzados. El control de marketing implica cuatro pasos. La gerencia primero fija metas específicas de marketing.

Después mide su desempeño en el mercado y evalúa las causas de cualquier diferencia entre el desempeño esperado y el real. Por último, la gerencia toma acciones correctivas para cerrar los huecos entre las metas y el desempeño. Esto podría requerir cambiar los programas de acción o incluso, cambiar las metas.

El control operativo implica revisar el desempeño normal contra el plan anual y efectuar acciones correctivas cuando sea necesario. Su propósito es asegurar que la empresa alcance las ventas, las utilidades y otras metas establecidas en su plan anual. También implica determinar la rentabilidad de diferentes productos, territorios, mercados y canales. El control estratégico implica examinar si las estrategias básicas de la empresa están bien empatadas con sus oportunidades.

Cualquier actividad desarrollada por la empresa debe tener un plan de seguimiento que le permita tener el control y evaluar constantemente que si se estén cumpliendo las metas propuestas en el plan de mercadeo, para esto se utiliza el control preventivo, concurrente y de retroalimentación descritos a continuación: (Echeverri, 2008).

- **Control preventivo:** En esta metodología se intenta prever los posibles problemas para sacar la mayor ventaja, para el control preventivo se necesita que la persona encargada sea altamente proactiva ya que este mecanismo prefiere la prevención antes que la corrección. Es muy importante saber que hay variables incontrolables (desastres ambientales, cambio de políticas, entre otras) que afectan el mercado y que está fuera del alcance de las actividades de marketing, hay otras que se pueden controlar.
- **Control concurrente:** Este se da a través de la supervisión directa y las acciones de control y ajustes se llevan a cabo a medida que se están desarrollando las actividades planeadas, esto permite corregir errores antes de que resulten en prejuicios costosos para la empresa o que estos ocurran.
- **Control de retroalimentación:** Este mecanismo se lleva a cabo cuando las actividades han finalizado, cuando se utiliza este tipo de control ya no hay forma de corregirlo pero permite tener en cuenta la experiencia. Si la retroalimentación tiene un balance positivo y se alcanzaron los objetivos planteados, esta servirá de base para acciones futuras, sino, como experiencia para que no se cometan los mismos errores.
- **Supervisión:** Este tiene como objetivo proponer estrategias que una vez se apliquen puedan corregir posibles errores asegurando, mayor éxito en la ejecución de las actividades de mercados. Es importante que todas las personas que trabajan en los programas de mercadeo realicen constantemente actividades de supervisión.

- **Evaluación:** Para evaluar se debe medir los resultados obtenidos con un parámetro previamente establecido. Se hace indispensable realizar evaluación en todos los momentos y etapas del plan de mercados teniendo siempre claridad en los objetivos previamente planteados.

La figura 4 mostrada a continuación permite ilustrar los tipos de control expuestos:

**Figura 4. Proceso de Control**



**Fuente:** Echeverri, Lina. "Marketing práctico" p. 119.

## **5 DISEÑO METODOLOGICO**

Los mecanismos metodológicos utilizados para el análisis y desarrollo de la investigación se describen a continuación:

### **5.1. TIPO DE ESTUDIO**

El presente trabajo de investigación será de tipo descriptivo con un enfoque mixto cuyo propósito es manifestar los hechos que conforman el problema de la investigación, se determina la situación actual del fondo de empleados Unidos F.E. y se proponen las estrategias y el proceso del plan de mercadeo, demostrando los hechos que conforman el problema de investigación a través del análisis de la información recolectada.

#### **5.1.1. Enfoque de la Investigación**

El desarrollo del enfoque mixto está integrado por las valoraciones cualitativa y cuantitativa que permiten el diseño del presente plan de mercadeo; a través del enfoque cualitativo se realizarán entrevistas a profundidad a los tres empleados del fondo y en las áreas comerciales de los tres fondos de empleados seleccionados como fuentes de información y cuantitativas porque a través de la tabulación y cálculo de los datos recolectados en las encuestas se obtendrá información para el desarrollo del presente trabajo.

### **5.2. FUENTES E INSTRUMENTOS RECOLECCION DE LA INFORMACION**

Las fuentes y técnicas de recolección de la información seleccionadas para el desarrollo del proyecto de investigación son:

### **5.2.1 Fuentes de Información Primarias.**

Para recolectar la información primaria se realizará encuestas a los asociados activos y retirados del fondo y a los proveedores de Unidos F.E. para conocer los aspectos necesarios para el cumplimiento del objetivo de la investigación; a los tres empleados del fondo se les realizará entrevistas a profundidad semiestructurada o focalizada.

#### **- Encuestas:**

Conjunto de preguntas bien diseñada que se realizaran a la población objetivo, asociados activos y retirados del fondo al igual que a los proveedores de la entidad con el fin de conocer su percepción hacia el fondo, sus necesidades, el nivel de satisfacción, oportunidades de mejora, sus motivaciones, entre otros.

#### **- Entrevistas a profundidad semiestructurada o focalizada:**

Actividad conversacional de cuidadosa preparación y realización con los empleados de la entidad (Gerente, Contador y Asistente Administrativo) cuyo orden y avance estará determinado por la evolución y dinamismo del entrevistado y el flujo de un tema a otro según el guion.

### **5.2.2. Fuentes de Información Secundarias.**

Para conocer información secundaria se contará con el apoyo de tres fondos de empleados de la ciudad de Cartagena de Indias mencionados a continuación:

- Fondo de Empleados de Docentes Activos y Jubilados de la Universidad de Cartagena – FONDUCAR.
- Fondo de Empleados del Sector Industrial – FONRECAR
- Fondo de Empleados Comfenalco Cartagena - FONCOMFENALCO

Se seleccionaron éstos tres fondo de empleados por su trayectoria en el sector solidario, son entidades de más de 20 años de trabajo solidario lo que demuestra que poseen prácticas comerciales y administrativas ejemplares para adaptar al fondo de empleados, para conocerlas se realizarán entrevistas a profundidad a los encargados de las áreas de éstos tres fondos de empleados de la ciudad de Cartagena.

Además se contó con el uso de Internet, de trabajos de grados relacionados con el tema de investigación, información publicada al respecto que incluya los factores tanto lo económico, social y ambiental del sector solidario a nivel nacional y regional, informes internos del fondo de empleados en estudio e información de las empresas patronales.

### **5.2.3. Operacionalizacion de las Variables**

La operacionalización de las variables identificadas en el presente proyecto según los objetivos que se quieren alcanzar son los siguientes:

Tabla 3. Operacionalización de Variables

VARIABLE	OPERACIONALIZACION	CATEGORIA I	INDICADOR	FUENTE
Plan de Marketing	Documento escrito que detalla las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos de mercadeo planteados en el presente proyecto para el fondo de empleados del Sector Logístico y Portuario Unidos F.E.	Estrategias	Estrategia de Precio	Trabajos de grado, uso de internet, entrevistas
			Estrategia de Promoción	
			Estrategia de Plaza	
			Estrategia de Producto	
		Mercado	Demanda de los Productos	
			Oferta de los Productos	
Análisis Situación Actual	Conocer la situación actual en relación a las actividades de marketing actual, su posición en el mercado y frente a la competencia.	Buenas	Fortalezas	Encuestas y Entrevistas
			Oportunidades	
		Por Mejorar	Debilidades	
			Amenazas	
Diagnóstico de Marketing Interno	Estudiar la planificación de mercadeo de Unidos F.E., sus planes de trabajo, conocer la imagen y la oferta y demanda de los servicios comerciales de Unidos F.E.	Comercial	Estrategias Comerciales	Encuestas y Entrevistas
		Mercado	Participación de Mercado	
		Comunicación	Comunicación Corporativa	
		Servicio	Calidad del Servicio	
Estrategias de Mercadeo	Acciones de mercadeo a implementar en Unidos F.E. que reflejen los resultados de marketing que se desean lograr dentro de un periodo de tiempo establecido y con unos recursos asignados, que sean convenientes, medibles a través del tiempo, factibles, aceptables, flexibles, motivadores, comprensibles y obligatorios.	Competencia	Estrategias de competencia	Encuestas y Entrevistas
		Cartera	Estrategia de Cartera	
		Posicionamiento	Estrategia de posicionamiento	
		Producto	Estrategia de Producto	
		Precio	Estrategia de Precio	
		Plaza	Estrategia de Plaza	
		Promoción	Estrategias de Promoción	
Plan de Acción	Acciones de marketing que se deben implementar para la puesta	Productos ofertados	Acciones de Producto	Encuestas y Entrevistas
		Comunicación y Promoción	Acciones de Comunicación y Promoción	

	en marcha de las estrategias definidas para Unidos F.E. según el tiempo y las necesidades detectadas y acordes al diagnóstico realizado.	Demanda de Productos	Acciones de Demanda	
		Ventas	Acciones de Ventas	
		Fuerza de Ventas	Acciones sobre fuerza de ventas	
		Presupuesto	Acciones Presupuestales	
Presupuesto	Se establecerá la inversión que el fondo de empleados debe realizar para la puesta en marcha del presente plan de mercadeo, su ejecución, y seguimiento.	Plan de acción	Presupuesto del plan de acción	Encuestas y Entrevistas
		Recursos Humanos	Presupuesto de Recurso Humano	
		Plan de Trabajo	Presupuesto del Plan de Trabajo	
		Distribución	Presupuesto de Distribución	
		Promoción	Presupuesto de Promoción	

**Fuente:** Elaboración de los autores. (2017).

### 5.3. INSTRUMENTOS DE ANALISIS Y TABULACION DE LA INFORMACION

Para lograr el análisis, tabulación y gráficos de los datos recolectados en las encuestas realizadas a los asociados, ex asociados y proveedores de Unidos F.E., se utilizará el programa Microsoft Office Excel.

## 5.4. POBLACION Y MUESTRA

### 5.4.1 Descripción De La Población

La población objeto de estudio de la presente investigación son los trabajadores de las empresas Impotarja S.A., Soportes y Servicios Ltda. , Servicios Logísticos Integrales de Colombia S.A.S. y el Fondo de Empleados del Sector Logístico y Portuario – Unidos F.E., los cuales suman una población total de 817 personas según informe de la base social de Unidos F.E. a corte 30 de Junio 2016 y que presentan las capacidades para ser fuente de información para el desarrollo del presente estudio.

Se cuenta además con el apoyo de 21 convenios con empresas de la ciudad los cuales ofrecen servicios distintos a los desembolsos en efectivo y que proporcionan apalancamiento financiero al fondo a través de las compras por volúmenes, descuentos por pronto pago, descuentos a las compras de los asociados y que finalmente hacen atractivo al fondo por la utilización de sus servicios. (Unidos FE, 2016)

La población se describe a continuación en la siguiente Tabla:

**Tabla 4. Descripción la Población**

<b>Empresa</b>	<b>Número de Empleados</b>	<b>Empleados Afiliados</b>	<b>% Afiliados</b>	<b>Empleados no Afiliados</b>	<b>% Afiliados</b>
Impotarja S.A.	581	327	56.2%	254	43,9%
Soportes y Servicios Ltda.	176	61	34.6%	115	65,4%
Servicios Logísticos Integrales de	57	17	29.8%	40	70,2%

Colombia S.A.S.					
Unidos F.E.	3	3	100%	0	0%
<b>Total</b>	<b>817</b>	<b>408</b>		<b>409</b>	

Fuente: Informe Base Social Unidos F.E. 30.Junio 2016.

#### 5.4.2. Descripción De La Muestra

La muestra en el presente estudio estadísticamente se determinará mediante la fórmula del cálculo del tamaño de la muestra para una población finita. (Bioestadisticom, 2016).

$$n = \frac{K^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + K^2 * p * q}$$

Siendo,

Tabla 5. Variables para el cálculo de la muestra

Variable	Definición	Valor
N	Tamaño de la población	817
n	Tamaño de la muestra	262
K	Nivel de confianza	95%
e	Error de estimación	5%
P	Proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio.	0.5
Q	Proporción de individuos que no poseen la característica de estudio.	0.5

Fuente: Elaboración de los autores.

Calculo de la muestra:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 817}{(0.5^2 * (817 - 1)) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 261.51$$

Se trabajará con una muestra de 262 personas, con un nivel de confianza del 95% y un error muestral del 5%.

Se realizó un sondeo con las 21 empresas que tienen convenio con Unidos F.E. para conocer si deseaban participar en el estudio y sólo 5 empresas manifestaron el deseo de participar las cuales corresponden al 23,8% de los proveedores.

#### 5.4.2.1. Distribución Porcentual de la Muestra:

Tabla 6. Distribución Porcentual de la muestra

Fuente	Instrumento	Total de la Muestra	Total por empresas	%	Número Asociados	%	Número No Asociados	%
Impotarja S.A.	Encuesta	262	186	71%	104	56.2%	82	43,9%
Soportes y Servicios Ltda.	Encuesta		55	21%	19	34.6%	36	65,4%
Servicios Logísticos Integrales de Colombia S.A.S.	Encuesta		18	6,5%	6	29.8%	12	70,2%
Unidos F.E.	Entrevista		3	1,5%	3	100%	0	0%
Proveedores de UFE	Entrevista	5		23,8%				

Fuente: Elaboración de los autores.

Para la recolección de la información primaria se tiene una muestra total de 262 trabajadores de las cuatro empresas que conforman al fondo de empleados y su distribución porcentual se conforma por:

- El 71% de los empleados de Impotarja S.A. de los cuales el 56,2% serán asociados activos del fondo y el 43,9% corresponderán a no asociados.
- El 21% serán empleados de la empresa Soportes y Servicios, de ellos el 65,4% serán empleados no asociados al fondo y el 34,6% serán asociados al fondo.

- De la empresa SLI S.A.S. participaran el 6,5% de sus trabajadores de los cuales el 29,8% corresponden a asociados y el 70,2% a empleados no asociados al fondo.
- Se realizarán entrevista a los tres empleados de Unidos F.E. que corresponden al 100%
- Se entrevistará al 23,8% de los proveedores que actualmente tiene convenio con Unidos F.E. debido a su importancia en el portafolio de servicios del fondo.

## **6 CAPITULO 1**

### **6.1. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL FONDO DE EMPLEADOS DEL SECTOR LOGÍSTICO Y PORTUARIO – “UNIDOS F.E.”**

Desarrollado el presente capitulo se evidencia el análisis situacional del Fondo de Empleados del Sector Logístico y Portuario – Unidos F.E., se realiza un estudio del macroentorno del fondo, identificando quienes son sus competidores directos, la situación actual del sector fondista, un análisis en tres fondos de empleados ejemplares en prácticas comerciales y administrativas e inclusive se realiza el análisis de los factores del mercado mediante el análisis Político, Económicos, Social y Tecnológico (PEST).

Conociendo las tendencias del sector solidario en Colombia, la evolución y desarrollo que han tenido en los últimos años y su estado actual, las tendencias del sector logístico y portuario donde desarrollan sus actividades las empresas patronales de las que pertenecen los asociados, se presenta a Unidos F.E. como entidad fondista que brinda servicios de ahorro y crédito a los empleados de las empresas que generan el vinculo de asociadon con

Unidos F.E.y se realiza un análisis del macroentorno de la entidad, su ambiente cultura y social, tecnológico, ambiental y político – legal.

Todo el diagnóstico fue propicio para el desarrollo de ésta investigación y el reconocimiento del sector solidario, el sector fondista y el fondo Unidos F.E. en particular, su papel fundamental en el crecimiento de la economía y del nivel y calidad de vida de sus asociados. En este sentido nos permitimos dar a conocer los siguientes apartados:

### **6.1.1. Tendencias del sector solidario en Colombia, informe Superintendencia de la Economía Solidaria - Supersolidaria**

#### **- Entidades de economía solidaria vigiladas en Colombia.**

El sector solidario en Colombia está conformado actualmente por 2561 entidades de economía solidaria según el primer reporte entregado por la supersolidaria, considerando que a la fecha existen aún entidades que no han reportado su información ante la entidad, las cifras más importante es la capacidad de generar la cultura de ahorros en más de 5 mil colombianos cifra que es importante destacar, conociendo que la economía del país siempre ha afectado a la población colombiana sobre todo a las familias de estratos 1, 2 y 3 quienes en su mayoría conforman la base social de los fondos de empleados.



**Fuente:** Reporte de Entidades Vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria a diciembre 2016.

#### - **Cifras económicas de las entidades de economía solidaria en Colombia**

Hablar de las cifras que han logrado aportar a la economía las entidades de economía solidaria es realmente sorprendente al conocer el impacto que generan en cada familia y en cada organización a través de las buenas prácticas solidarias; estas organizaciones han logrado capitalizarse con activos de más de \$ 28 billones de pesos consolidándose y perpetuando su permanencia a pesar de todos los requerimientos y retos que a diario enfrenta el sector solidario al estar cada día más vigilado y controlado por el gobierno.



**Fuente:** Reporte de Entidades Vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria a diciembre 2016.

Las actividades comerciales cada día más agresivas y tecnificadas han logrado colocar una cartera de más de \$18 billones de pesos, cifra que es admirable de entidades que la tecnificación de las estrategias comerciales ha sido bastante regresivas, pero se valen de otras herramientas propias de la solidaridad para lograr la colocación de créditos, igual sucede con la captación de recursos el cual siempre ha sido la columna vertebral y capital de las entidades solidarias actualmente ascienden los \$15 billones de pesos.

#### - **Cifras económicas de las entidades de economía solidaria por regiones**

Las entidades de economía solidaria supervisadas por la Supersolidaria en su mayoría son cooperativas de ahorro y créditos, fondos mutuales, cooperativas de consumo, multiactivas e inclusive los fondos de empleados, los primero mencionados por su

trayectoria, capital y número de asociados conforman la mayor parte de las entidades de solidarias en el país gracias a su trayectoria, su reconocimiento y confianza que han ganado a través del tiempo y gracias a sus buenos resultados han logrado consolidarse en el sector.

Se realiza a continuación la revisión por regiones del país y se destacan los datos más relevantes en lo que a fondo de empleados concierne.

- **Región Andina**



1936 Entidades Solidarias

Activos \$23,503 Billones

Pasivos \$13,585 Billones

Depósitos \$8,108 Billones

Cartera \$15,212 Billones

Patrimonio \$9,918 Billones

La Región Andina es la que más organizaciones de economía solidaria posee más de 1900 entidades reportadas ante la Supersolidaria por tal sus cifras son bastante admirable y sus labores más tecnificadas, son fuente de buenas y avanzadas prácticas, entidades ya consolidadas y posicionadas que han logrado obtener un patrimonio mayor a los \$9 mil billones.

En el sector de fondista de la región se destacan el Fondo de Empleados de Almacenes Éxito el cual se ha coronado como el fondo de empleados más grande del país posee aproximadamente 41,729 asociados y activos reportados ante la Supersolidaria por valor de \$ 321.555.716.707,13 pesos M/Cte., también resalta el Fondo de Empleados de Colsubsidio que tiene una base social de aproximadamente 15,821 asociados y el Fondo de Empleados de Banco de Colombia con aproximados 14,028 asociados y con unos activos de \$ 96.070.807.730,76 pesos M/Cte. reportados ante la Superintendencia de la Economía Solidaria.

- **Región Caribe**



192 Entidades Solidarias

Activos \$1,316 Billones

Pasivos \$564,772 Millones

Depósitos \$156,332 Millones

Cartera \$830,988 Millones

Patrimonio \$751,741 Millones

La región Caribe rica en sectores productivos como la minería, el turismo y el portuario al poseer los puertos más importantes y de mejores prácticas logísticas en el Caribe lo conforman aproximadamente 192 entidades de economía solidaria y que en materia de los fondos de empleados se resalta la trayectoria y posicionamiento del

Fondo de Empleados del Grupo Argos y Filiales con un conglomerado de más de 4,300 asociados generando más de 50 empleos directos únicamente en su planta de personal administrativo, con presencia en la mayoría de las oficinas administrativas de la compañía, el Fondo de Empleados del Cerrejon con aproximadamente 4,095 asociados reportados en su informe ante la Supersolidaria y el Fondo de empleados de la Drummond con más de 1,700 reportes de socios en su base social y con un capital humano de aproximados 20 colaboradores directos.

***6.1.1.1. Reseña De Las Actividades Comerciales De Los Fondos De Empleados FONRECAR, FONUCAR Y FONCOMFENALCO.***

En las entrevistas a profundidad semiestructuradas realizadas en los fondos de empleados FONRECAR, FONUCAR y FONCOMFENALCO, que fueron seleccionados por su trayectoria en el sector solidario, son entidades de más de 20 años de trabajo solidario lo que demuestra que poseen prácticas comerciales y administrativas ejemplares para adaptar al fondo de empleados Unidos F.E.

Tabla 7. Reseña de las actividades comerciales del sector Solidario

Sector	Entidad	Mezcla de Marketing			
		Productos Créditos	Ahorros Ofrecidos	Actividades de Bienestar	Canales de Distribución / Promoción
SECTOR SOLIDARIO CARTAGENA DE INDIAS	FONRECAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crédito Educativo</li> <li>- Crédito Comercial Social</li> <li>- Crédito de Computador</li> <li>- Crédito de Solidaridad</li> <li>- Crédito de Única Inversión</li> <li>- Crédito Corto Plazo</li> <li>- Crédito de Vehículo</li> <li>- Línea Premium</li> <li>- Convenios con almacenes de cadena, educativos, recreativos, de deporte, salud, seguros, entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maxi Ahorro CDAT</li> <li>- Ahorro Contractual o Programado</li> <li>- Ahorro permanente</li> <li>- Aportes Sociales</li> </ul>	<p><b>Línea Educativa:</b> Economía del Hogar, Arte con un fin.</p> <p><b>Línea de Recreación, Cultura Deporte e Integración:</b> Encuentros deportivos, día del niño, Navidad, Integraciones.</p> <p><b>Línea de Salud:</b> Jornadas de Salud ocupacional, Jornadas de Salud y Vacunación.</p> <p><b>Línea de Solidaridad y celebración de fechas especiales:</b> Aux. de Solidaridad, Kit de Nacimiento, Tortas de Cumpleaños.</p>	Oficinas Central, Líneas Telefónicas, Telemercadeo, oficinas en las empresas patronales, Actividades y ferias de mercadeos, redes sociales.

	<b>FONDUCAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarjetas de créditos afinidad</li> <li>- Anticipo de Sueldos</li> <li>- Anticipo de Primas</li> <li>- Crédito Inicial</li> <li>- Crédito Educación (Pregrado – Postgrado)</li> <li>- Computadores y Otros Equipos</li> <li>- Libre Inversión</li> <li>- Emergencia Económica</li> <li>- Seguros</li> <li>- Crédito Vehículo</li> <li>- Crédito Reparación de Vehículo</li> <li>- Crédito Vivienda</li> <li>- Crédito Remodelación de Vivienda</li> <li>- Crédito Hogar</li> <li>- Crédito Salud</li> <li>- Compra de Cartera banco</li> <li>- Crédito Social</li> <li>- Credi Impuesto</li> <li>- Cupo Rotativo</li> <li>- Convenios con almacenes de cadena, educativos, recreativos, de deporte, salud, seguros, entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maxi Ahorro CDAT</li> <li>- Ahorro Contractual o Programado</li> <li>- Ahorro permanente</li> <li>- Aportes Sociales</li> </ul>	<p><b>Póliza Ezequial</b> Capacitación mi primer ahorrito: niños, Presupuesto Familiar, Economía Solidaria, Talleres y seminarios.</p> <p><b>Línea de Recreación, Cultura Deporte e Integración:</b> Fiesta de Integración Familiar, Vacaciones Recreativas, Cine en Familia, City tour, Jornada de deporte e integración, Club de Ajedrez, Fiesta de la solidaridad, Día de los Niños.</p> <p><b>Línea de Cultura:</b> Cursos de Arreglo en globos, Bellas Artes, Manualidades.</p> <p><b>Línea de Salud:</b> Caminata Ecológica, Jornada de Aeróbicos, Jornadas de Salud, Charlas de cuidados y atenciones médica, Mañanas de relajación.</p>	<p>Oficina Central, Sucursal Virtual, Incursionan en APP, Banco de Bogotá (Apalancamiento), Telemercadeo, Oficinas en las sedes y vivitas comerciales, redes sociales.</p>
--	-----------------	---	--	---	--

	<b>FONCOMFENALCO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crédito Vivienda</li> <li>- Cuentas (Ahorro)</li> <li>- Crédito Vehículo</li> <li>- Crédito Compra de Cartera</li> <li>- Crédito Libre Inversión</li> <li>- Crédito Educativo</li> <li>- Credi “Ya”</li> <li>- Préstamo “CrediExpress”</li> <li>- Credifacil</li> <li>- Préstamo a una cuota</li> <li>- Bonos para compra de alimentos</li> <li>- Préstamo calamidad domestica</li> <li>- Bonos megatiendas</li> <li>- Préstamo Colectivo</li> <li>- Convenios con almacenes de cadena, educativos, recreativos, de deporte, salud, seguros, entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ahorro en CDAT</li> <li>- Ahorro para vivienda</li> <li>- Ahorro Contractual o voluntario</li> <li>- Ahorro Foncomfenalquito</li> <li>- Ahorro permanente</li> <li>- Aportes Sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Auxilio por Solidaridad:</b> Catástrofes, Incapacidades, Medicamentos No Pos, Auxilio Fallecimiento.</li> <li>- <b>Recreación:</b> Fechas especiales, Día de la Madre, Día del Niño, Día en Familia, Vacaciones Recreativas, Encuentro de Parejas, Encuentro con tus Hijos.</li> <li>- <b>Educación y Formación:</b> Capacitación en Economía Solidaria, Cursos de Cocina, Curso de Manualidades.</li> </ul>	<p>Oficinas del Fondo, Sucursal Virtual, Material Publicitario, Visitas comerciales, redes sociales.</p>
--	----------------------	---	---	--	--

Fuente: Elaboración de los autores. 2017.

- **Región Pacífica**

La Región Pacífica actualmente la conforman 390 entidades de economía solidaria entre las cuales existen 17 entidades reportadas ante la Supersolidaria, entre las que se destacan el Fondo de Empleados de Coomeva el cual tiene presencia en todo el país al igual que otros grandes fondos de empleados y con una base social reportada de 12,224 asociados, también el Fondo de Empleados de Médicos de Colombia con algo más de 12,000 asociados.




---

390 Entidades Solidarias

Activos \$2,917 Billones

Pasivos \$1,618 Billones

Depósitos \$763,032 Millones

Cartera \$2,070 Billones

Patrimonio \$1,299 Billones

---

- **Región Orinoquía**

La región de la Orinoquía de las más rezagadas y más afectadas por el conflicto armado en nuestro país ha visto su desarrollo y su crecimiento obstruido debido al descuido de los gobiernos en nuestro país, poco se habla y se describe de ésta región a pesar de ser rica en cultura, fauna y flora, posee importantes fuentes hídricas del país, en el sector solidario lo componen aproximadas 29 entidades solidarias un

conglomerado de más de 64,055 asociados y en donde se puede recalcar al Fondo de Empleados del Departamento de Arauca – FONDEPA.




---

#### 29 Entidades Solidarias

Activos \$213,023 Millones

Pasivos \$122,453 Millones

Depósitos \$70,502 Millones

Cartera \$161,686 Millones

Patrimonio \$90,570 Millones

---

#### ○ **Región Amazonia**

La región de la amazonia perteneciente al llamado pulmón del planeta pertenecen al sector solidario 14 entidades de economía solidaria donde destacamos el Fondo de Empleados de los Docentes y Administrativos del Liceo Nacional lo conforman aproximadamente 130 asociados.

---

#### 14 Entidades Solidarias

Activos \$97,490 Millones

Pasivos \$51,188 Millones

Depósitos \$35,528 Millones

Cartera \$76,176 Millones

---



Patrimonio \$46,302 Millones

**Fuente:** Reporte de Entidades Vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria a diciembre 2016.

#### - **Entidades solidaria y número de asociados**

En el informe que detalla la Superintendencia de la Economía Solidaria del primer trimestre del año de las entidades que han enviado sus informes, muestra la disminución del número de empresas del sector solidario, se espera que las cifras del 2016 aumenten al tener el reporte de la información de las demás entidades que no han enviado los reportes y que podrían ser intervenidas por dicha situación.

Durante el 2015 según la gráfica en nuestra economía el sector solidario hacia presencia con más de 4,300 empresas del sector solidario y con un grupo de asociados de aproximadamente 6,178,204 asociados, 157,685 más que el año 2014 logrando un

crecimiento en número de asociados del 2.5% con respecto al año anterior a pesar de que el número de organizaciones del sector se hayan disminuido.

**Fuente:** Reporte de Entidades Vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria a diciembre 2016.

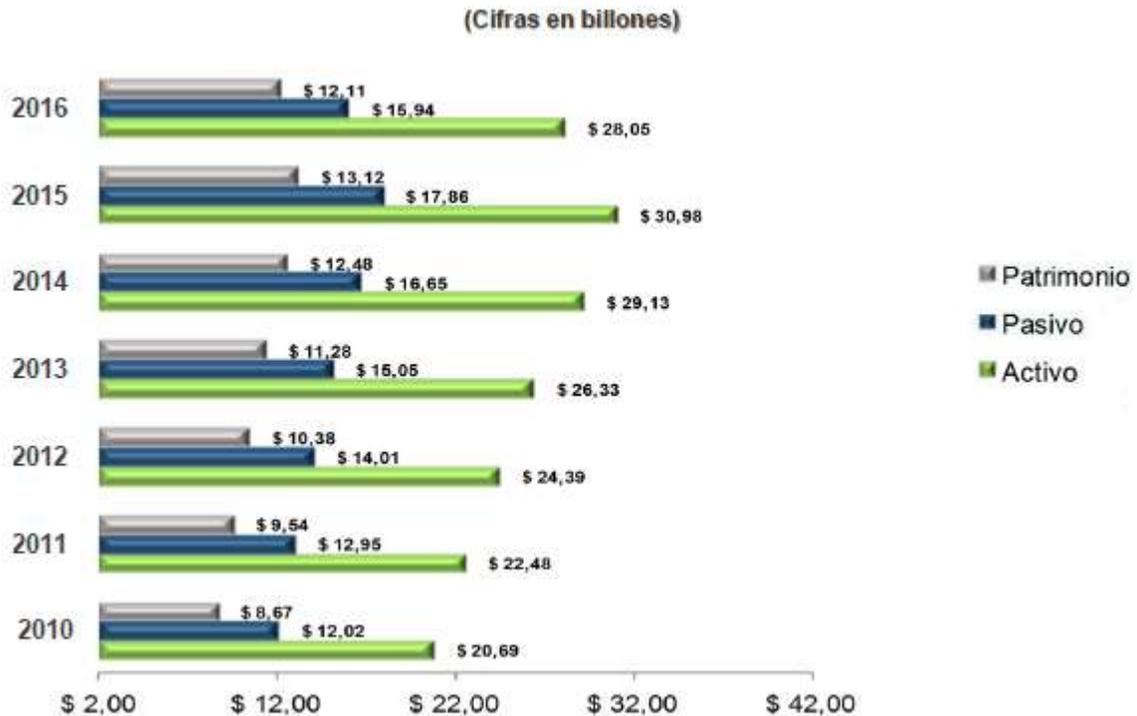


#### - Evolución de las cuentas contables de entidades solidarias

Las cifras mostradas en el informe de la Supersolidaria son bastante positivas evaluando hasta ahora el primer semestre del año 2017 y en donde no todas las entidades obligadas al reporte de los informes ante la Supersolidaria han realizado el envío de la información.

Demostrando hasta ahora un capital en activos de \$28,05 Billones de pesos, \$15,94 Billones en pasivos y logrando el patrimonio hasta ahora de \$12,11 Billones de pesos, denotan estos resultados que las entidades del sector solidario han logrado aumentar sus

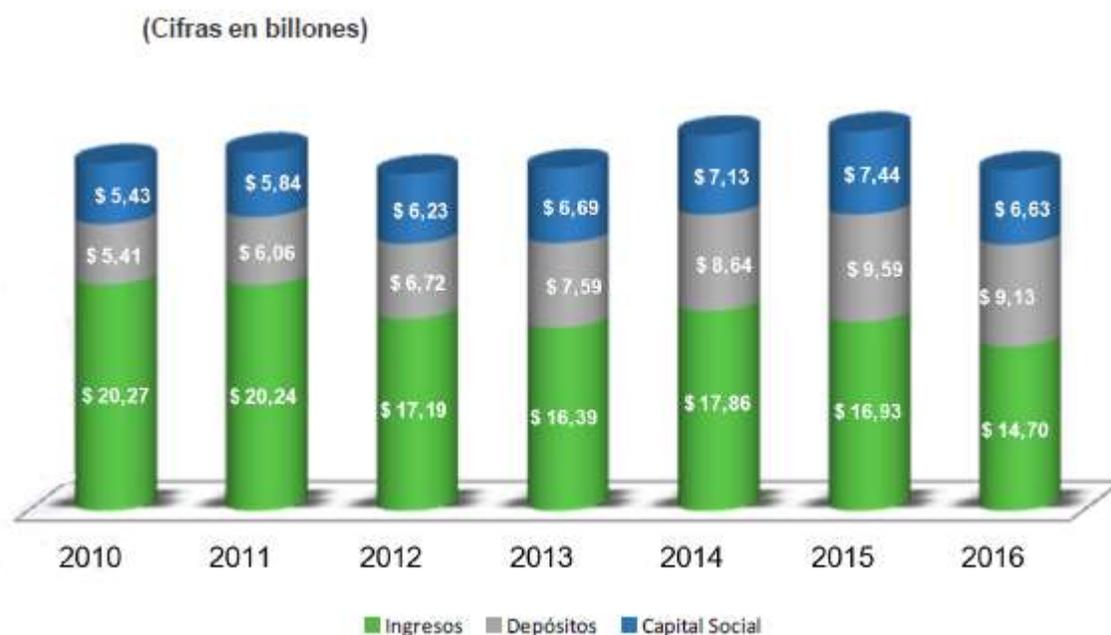
activos, además equilibrar la participación de sus pasivos y su financiación a través de su patrimonio.



Fuente: Reporte de Entidades Vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria a diciembre 2016.

#### - Comportamiento del Capital Social, Depósitos e Ingresos de entidades solidarias

El capital social comprende el dinero destinado a todas las actividades del fondo durante algún periodo de tiempo, la revalorización de aportes, el reconocimiento de intereses, las reservas así como también el porcentaje destinado al fondo de desarrollo social que cada fondo de empleado debe invertir en actividades distintas a las sociales, se pretende que el dinero sea invertido de manera asertiva en la generación o apoyo en proyectos de emprendimiento o inversión en una entidad del fondo, entre otros dispuesto y bajo los lineamiento de la destinación de los recursos del FODES.



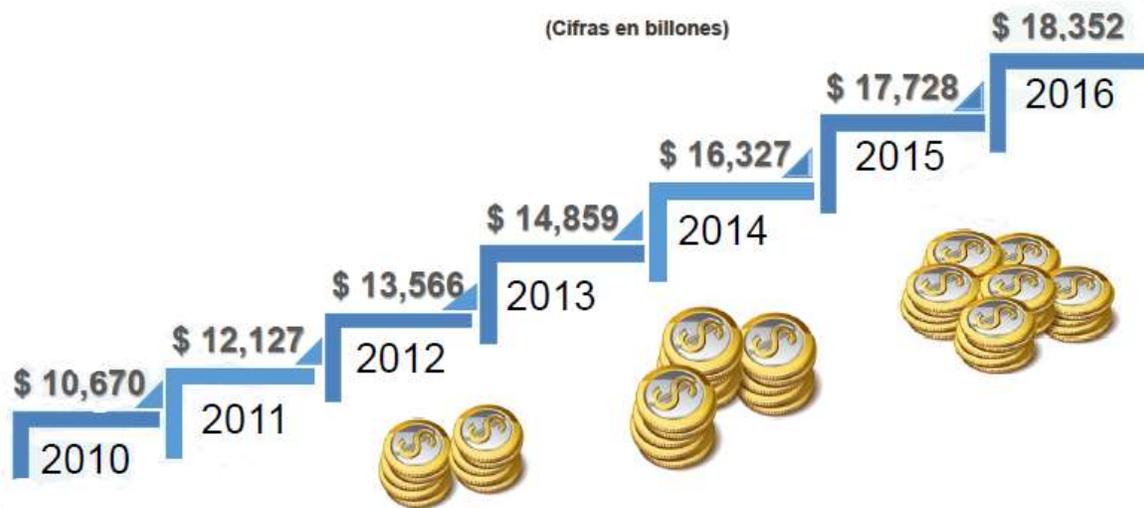
Fuente: Reporte de Entidades Vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria a diciembre 2016.

#### - Evolución de la Cartera de Créditos de entidades solidarias

La colocación de los créditos en los fondos de empleados siempre están en la conquista de nuevos clientes para aumentar el porcentaje de participación de las entidades en el mercado, ofreciendo un portafolio de servicios y productos totalmente dinámico y adaptado a las verdaderas necesidades que tienen sus asociados.

En cifras podemos mencionar que en la información hasta ahora reportada la colocación de créditos ha aumentado, logrando colocar \$18,352 Billones de pesos en cartera de crédito cifra que es bastante admirable y que se puede mejorar continuando con las buenas prácticas

comerciales siempre ofreciendo productos dinámicos y que realmente se adapten a las verdaderas necesidades de los asociados.



Fuente: Reporte de Entidades Vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria a diciembre 2016.

### 6.1.2. Tendencias Del Sector Logístico Y Portuario En Colombia, Informe Superintendencia De Puertos Y Transporte - Supertransporte

Los puertos del país movilizaron el año pasado un 2,2 por ciento más de carga que en el 2015. Mientras en el primer año por las zonas portuarias se cargaron y dejaron 197,5 millones de toneladas de mercancías, y otros productos, en el 2016 ese registro subió a 201,8 millones de toneladas, es decir, hubo 4,3 millones de toneladas más, según el boletín estadístico de tráfico portuario en Colombia en el año 2016, consolidado por la Superintendencia de Puertos y Transporte.

El informe indicó que el aumento en el tráfico de carga por terminales portuarias se debió a que por la zona de Ciénaga se movilizaron mayores volúmenes de carbón para exportación. También se incrementó la movilización de petróleo y sus derivados, miscelánea y maíz por los puertos de Santa Marta, Cartagena, Tumaco, Barrancabermeja y San Andrés.

El informe menciona que las zonas portuarias que más movían productos para importación y exportación eran los terminales marítimos de Cartagena y Buenaventura. Luego, los puertos que operan en el golfo de Morrosquillo lograron saltar a primeros lugares en este tráfico portuario. Como demuestra las estadísticas del país los puertos de la ciudad de Cartagena de Indias tuvieron un papel fundamental siendo uno de los lugares en donde más se realizaron actividades portuarias, fomentando el empleo y las actividades portuarias en la ciudad de Cartagena de Indias. según el informe en el 2016 se mantuvo a la cabeza la zona portuaria de Ciénaga, con 53 millones de toneladas movidas, un 19 por ciento más frente al 2015. En esta área operan terminales como American Port Company y Sociedad Portuaria Puerto Nuevo, que movilizan carbón al granel.

La segunda área portuaria con mayor participación en el tráfico portuario del año pasado fue la de Cartagena, donde operan por lo menos 30 puertos, que movilizaron 36,9 millones de toneladas, 2,2 millones más que el año anterior. Al tercer lugar bajó la zona portuaria del golfo de Morrosquillo, por donde se mueven sobre todo hidrocarburos y sus derivados y que el año pasado reportó un tráfico de 35,9 millones de toneladas de carga. El descenso ha sido efecto de la reducción en las exportaciones de petróleo en el último año.

La carga de trasbordo tuvo un incremento del 20,9 por ciento, al pasar de mover 1,08 millones de toneladas (2015) a 1,3 millones de toneladas (2016). La Sociedad Portuaria Terminal de Contenedores de Buenaventura (Tcbuen) fue la que movilizó más del 78 por ciento de este tráfico. En cuanto al tipo de carga, lo que más se movilizó fue el carbón a granel, y que se transportó por las terminales en la Ciénaga y La Guajira.

En materia de inversiones, el boletín estadístico de la Superpuertos reportó que el año pasado fueron de 435,4 millones de dólares, un 42 por ciento menos que en el 2015. La zona de Cartagena fue la que mostró más inversión, con 48 millones de dólares, por la construcción, equipos, sistemas de seguridad y tecnología de puerto Cayao, la terminal de gas licuado que comenzó a operar a fines del 2016. (Casa Editorial El Tiempo, 2017)

### **6.1.3. Análisis del Macroentorno**

Según las consultas realizadas para lograr el análisis PEST y obtener los datos más relevantes y oportunos para la investigación de fuentes secundarias que ayudan al análisis del macroambiente que influyen en el desarrollo de las actividades de UNIDOS F.E.

### - **Ámbito Político Legal**

- El sector cooperativo y solidario juega un papel esencial en la economía de Colombia y ahora también será pieza fundamental en el postconflicto del país. (Economiasolidariaorg, 2017).
  
- Se hace necesario actualizar la legislación del sector de la economía solidaria con miras a contribuir de manera eficaz en la reconstrucción de las zonas rurales del país, tan afectadas por el prolongado conflicto interno, anunció la ministra del Trabajo, Clara López Obregón, durante su intervención en el marco del XV Congreso Nacional de la Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop, 2017).
  
- Existen mayores controles por parte de la superintendencia de la economía solidaria, entidad de inspección, control y vigilancia, pueden formular políticas en el sector fondista que pueden impactar en el normal desarrollo de la entidad generando inestabilidad en los fondos.

### - **Ámbito económico**

- El sector cooperativo no va a ser objeto del nuevo régimen tributario que se proyectará para el próximo año, al tiempo que señaló que el Gobierno Nacional tiene previsto optimizar los sistemas de control. (Economiasolidariaorg, 2017).
  
- Con un presupuesto de \$2.129 millones, la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias espera ayudar a 80 organizaciones sociales y a

1.700 personas directamente. En el punto de la reforma rural integral comprendida en los acuerdos de La Habana, el Gobierno y las Farc acordaron la creación del Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativa Rural (Planfes) para estimular la “economía solidaria y sostenible”. (Elespectadorcom, 2016)

- Aumento de las tasas de interés en el mercado, pueden llegar a afectar la colocación de crédito en Unidos F.E., así como la variación de la inflación que afecta los servicios de créditos, toca que la entidad utilice estrategias para el manejo de las tasas y plazos para el pago de los mismos.
- Catorce departamentos de Colombia se beneficiarán de la alianza estratégica entre la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias y la Asociación de Primeras Damas de Colombia, que busca fortalecer, con más de \$1.000 millones, emprendimientos de carácter asociativo pertenecientes a la economía solidaria, con un cubrimiento de cerca del 50% del territorio nacional. (Economiasolidariaorg, 2017).

#### - **Ámbito Social y Cultural**

- La participación de los asociados en las actividades sociales y culturales en la entidad son pocas debido al poco conocimiento de las actividades y que no se tiene contacto con todo el grupo beneficiario de los asociados.
- Se necesita mayor capacitación en los asociados para que tengan un amplio conocimiento de la labor de los fondos de empleados ya que lo consideran como una entidad aparte y no como la entidad propia que les pertenece y a las que pueden participar activamente en la toma de decisiones a través de actividades democráticas.

- Se requiere proponer actividades que respondan al esparcimiento y conocimiento de lo social y cultural de la ciudad para el aprovechamiento de la calidad y cantidad que nos brinda nuestra ciudad Cartagena de Indias.

#### - **Tecnológico**

- El desarrollo de las entidades de economía solidaria se ha visto enmarcado en la adaptación que éstas han tenido en el uso de la tecnología, pues es necesario que cada entidad cuente con portal en internet donde además de colgar información, tengan un portal transaccional en donde los asociados a cualquier hora y en cualquier lugar donde puedan tener acceso a internet puedan visitar la página de cada entidad.
- La tendencia del uso de redes sociales y de celulares de alta gama es una oportunidad para que los fondos de empleados tengan presencia en las diferentes redes sociales e incursionen en las apps para celulares, ya que la información es más accesible y tiene mayor eficiencia si se comparte en las redes sociales que la mayoría de los asociados utilizan.
- Las actividades financieras actuales y la implementación de nuevas legislaciones hacen que los fondos tecnifiquen sus labores, en la renovación de sus equipos de cómputo, software contable y financiero.

#### **6.1.4. Descripción del Fondo de Empleados del Sector Logístico y Portuario – UNIDOS F.E.**

UNIDOS F.E. fue constituida como entidad sin ánimo de lucro el 15 de Septiembre de 2008, como consta en el Acta 001 de Asamblea de Asociados celebrada en la fecha de su fundación e inscrita ante Cámara de Comercio de Cartagena el 22 de Octubre de 2008 bajo el número 15, 096 del Libro I con el nombre de FONDO DE EMPLEADOS DE IMPOTARJA LTDA con un capital social de Cuatro Millones Seiscientos Setenta y Un Mil Doscientos Sesenta y Cuatro Pesos M/Cte. (\$4.671.264<sup>00</sup>).

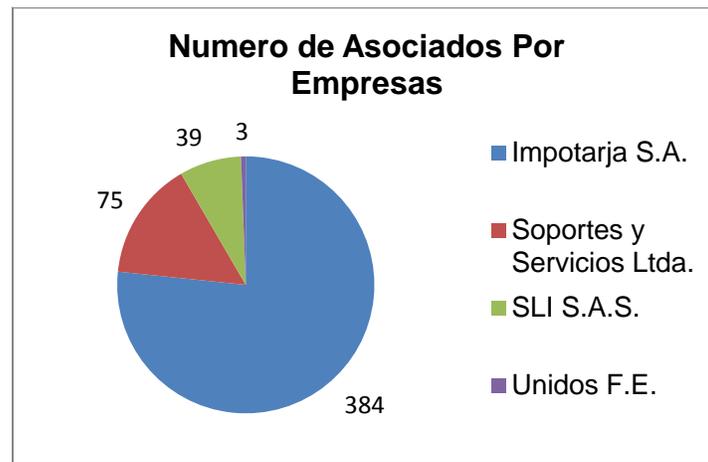
Creada con un grupo de 20 asociados fundadores empleados de Impotarja S.A., quienes desearon continuar con los beneficios que obtenían de la cooperativa COOTARJA - Cooperativa De La Sociedad Portuaria Regional Cartagena y que debido a estamentos legales se debió constituir la empresa IMPOTARJA S.A. (Unidos FE, 2016).

Desde entonces se pone en marcha estrategias de introducción hacia los empleados para que se asocien al fondo, los cuales recibieron la propuesta y aumentaron significativamente la base social como también la utilización de los servicios del Fondo a medida que avanzaba el tiempo, para lo cual UNIDOS F.E. respondía positivamente a las necesidades de sus asociados gracias a la gestión financiera que se realiza con las empresas patronales, consolidando la confianza en UNIDOS F.E. y creando imagen positiva de la entidad.

Al existir otras empresas del colectivo empresarial al cual pertenece la empresa patronal Impotarja S.A. y según el Acta 003 del 19 de Diciembre de 2009, correspondiente a la reunión de Asamblea de Asociados celebrada en Cartagena de Indias, inscrita en Cámara de Comercio de Cartagena el 04 de Febrero de 2010 bajo el número 16,930 del Libro I del registro de entidades Sin Ánimo De Lucro, la entidad cambia de razón social por: FONDO DE EMPLEADOS DEL SECTOR LOGISTICO Y PORTUARIO – UNIDOS F.E. (Unidos FE, 2016).

Desde entonces hacen parte del fondo de empleados las empresas IMPOTARJA S.A., PUERTO, SERVICIOS Y TRANSPORTES – PSERT y SOPORTES Y SERVICIOS LTDA., en los siguientes años el número de asociados según sus informes ascendieron a más de Trescientos (300), se presenta la disolución de la empresa PSERT y en el año 2010 nace en el grupo empresarial la compañía SERVICIOS LOGISTICOS INTEGRALES DE COLOMBIA S.A.S. la cual adopta y asocia a un grupo de empleados a Unidos F.E. y desde entonces ésta empresa junto con IMPOTARJA S.A. y SOPORTES Y SERVICIOS LTDA. constituyen las empresas patronales del FONDO DE EMPLEADOS DEL SECTOR LOGISTICO Y PORTUARIO – UNIDOS F.E. con un capital social superiores a Trescientos Sesenta y Seis Millones Ciento Veinte nueve mil doscientos veintiún pesos M/Cte. (\$366.129.221<sup>00</sup>) y con una base social a corte 31 de Diciembre de 2016 de 501 asociados (Unidos FE, 2016) distribuidos así:

**Figura 5. Número de Asociados por Empresas**



**Fuente:** Informe Administrativo Asamblea de Delegados Unidos F.E. 24.Abril 2017.

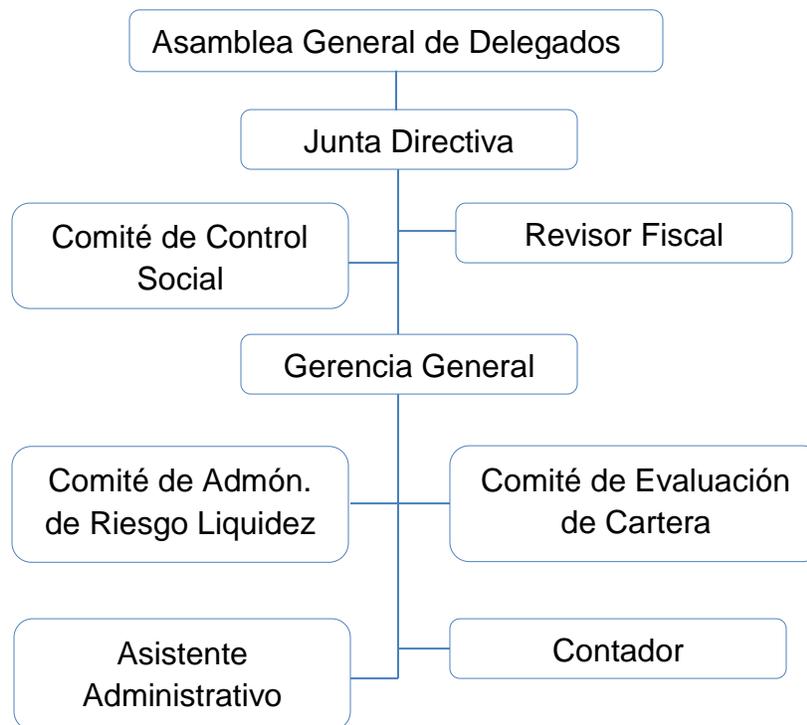
Es importante mencionar que UNIDOS F.E. está vigilado por la Superintendencia de la Economía Solidaria – Supersolidaria y el Fondo Nacional de Garantías – Fogacoop y se encuentra asociado a la Asociación Nacional de Fondo de Empleados – Analfe.

#### **6.1.4.1. Estructura de la Organización**

El Fondo de Empleados del Sector Logístico y Portuario – Unidos F.E., esta direccionado por su Junta Directiva integrada por tres miembros principales y tres miembros suplentes elegidos por la Asamblea General de Delegados por un periodo de dos años. Posee un grupo de colaboradores administrativos conformado por un Gerente y Representante Legal, un Asistente Administrativo y un Contador.

La Asamblea General de Delegados a su vez y por el mismo periodo de la Junta Directiva, elige un Revisor Fiscal que supervisa todas las tareas administrativas y financieras y brinda recomendaciones para el correcto funcionamiento del fondo, un Comité de Control Social encargado de las actividades sociales además funciona como veedor de todas las actividades administrativas que se realizan al interior del fondo de empleados, conformado por tres miembros principales y tres miembros suplentes, y con el fin de resolver todos los infortunios presentados dentro de la entidad, se dispone de un Comité de Apelaciones conformado de igual forma por tres miembros principales y tres miembros suplentes, tiene actualmente el siguiente organigrama lineal.(Estatutos Unidos F.E.,2017).

**Figura 6. Organigrama de Unidos F.E.**



**Fuente:** Informe Administrativo Asamblea de Delegados Unidos F.E. 24.Abril 2017.

### 6.1.5. Análisis del Mercado Actual del Fondo de Empleados del Sector Logístico y Portuario – UNIDOS F.E.

El análisis del mercado actual se revisa cada una de las variables que intervienen en el mercado del fondo de empleados UNIDOS F.E. para el conocimiento de la entidad y la incidencia de las varias internas que actúan en el fondo de empleados.

#### a) Descripción del Mercado de Unidos F.E

Unidos F.E. cuenta con tres empresas patronales las cuales tienen presencia en el departamento de Bolívar, Magdalena, Bogotá D.C. y otros departamentos donde las empresas ganen licitaciones de los proyectos, con un número de personal que ascienden a los ochocientos (800) de los cuales Unidos F.E. tiene afiliados a corte 31 de Diciembre 2016 un total de 501 asociados (Unidos FE, 2016), como se mostró en el planteamiento del problema y según la Tabla 1., representan el 61.3% del total de la población de trabajadores, convirtiéndose éstos y el 38.7% de la población restante en el mercado meta de Unidos F.E..

**Tabla 8. Empleados de las empresas patronales afiliados y no afiliados a Unidos F.E.**

Empresa	Número de Empleados	Empleados Afiliados	Empleados no Afiliados	% Afiliados
Impotarja S.A.	581	327	254	56.2%
Soportes y Servicios Ltda.	176	61	115	34.6%
Servicios Logísticos Integrales de Colombia S.A.S.	57	17	40	29.8%
Unidos F.E.	3	3	0	100%

Fuente: Informe Base Social Unidos F.E. 30.Junio 2016.

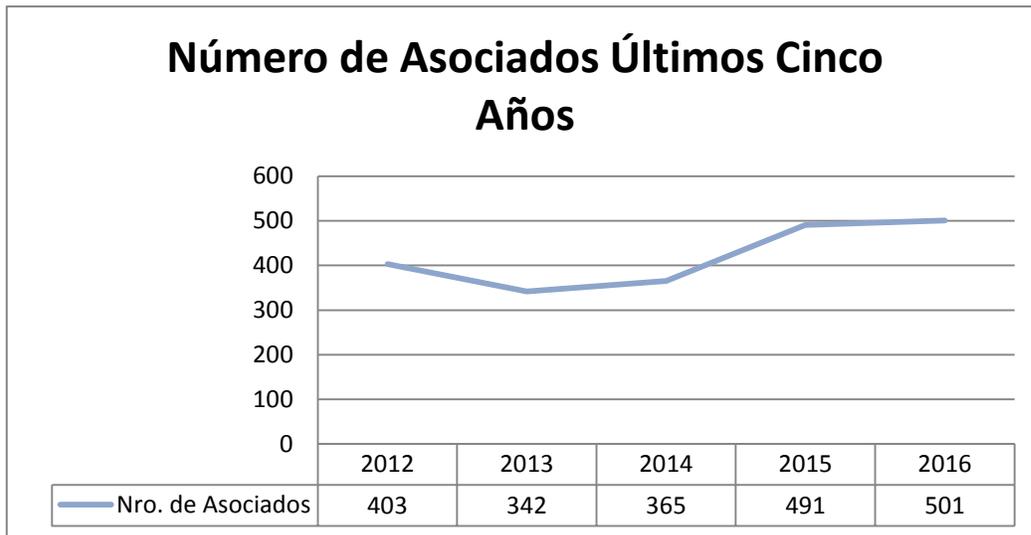
De acuerdo a sus informes de gestión administrativa, financiera y social la base de afiliados a UNIDOS F.E. en general ha tenido una estabilización, sus líneas de créditos son las que se destacan al ser la unidad estratégica del negocio. Por ser una entidad sin ánimo de lucro desarrolla actividades de bienestar, celebra fechas especiales y realiza actividades recreativas y educativas para sus asociados y beneficiarios con el fin de generar bienestar y ser atractivos para aumentar su base social, pero como lo demuestra la siguiente Figura 7. las actividades desarrolladas no han generado un impacto significativo que realmente demuestre un incremento considerable en su base social.

**Tabla 9. Número de Asociados Últimos Cinco Años**

<b>Año</b>	<b>Nro. de Asociados</b>
2012	403
2013	342
2014	365
2015	491
2016	501

**Fuente:** Informe Administrativo Asamblea de Delegados Unidos F.E. 24.Abril 2017.

**Figura 7. Número de Asociados Últimos Cinco Años**



**Fuente:** Informe Administrativo Asamblea de Delegados Unidos F.E. 24.Abril 2017.

**b) Análisis de la oferta actual de UNIDOS F.E.**

UNIDOS F.E. cuenta con tres líneas de servicios:

1. *Captación:* Donde se ubican los aportes sociales, ahorros permanentes, ahorros programados y CDAT's.
2. *Servicios especiales:* Unidos F.E. ofrece convenios con almacenes de cadena, de cómputo, de venta de electrodomésticos, servicios odontológicos, de gimnasio, funerarios, de salud, entre otros.
3. *Créditos:* Se ofrecen siete líneas de créditos a los asociados que son desembolsados según su requerimiento y con el visto bueno de los responsables de la aprobación de créditos. (Unidos FE, 2016).

- **Actividades de Captación o de Ahorros en UNIDOS F.E.**

UNIDOS F.E. actualmente conforma su capital y se financia fundamentalmente con los ahorros de los asociados tanto en ahorros permanentes, como en aportes sociales (Ver tabla11) y ahorros a la vista llamados ahorros programados y certificados de depósito a término - CDAT's.

Los ahorros obligatorios corresponden al capital o derechos económicos de cada asociado, se capitaliza año tras año con la revalorización de los aportes sociales y el reconocimiento de un porcentaje de interés sobre los ahorros permanentes el cual depende de los rendimientos del ejercicio de cada año, la suma de los dos corresponde al porcentaje del salario que cada asociado pacta ahorrar durante su afiliación al fondo de empleados que comprende del 3% al 10% de su salario, puede ser aumentado o disminuido según las necesidades de cada asociado.

Los ahorros de los asociados son divididos en aportes sociales y ahorros permanentes por regulación legal, los aportes son destinados a la colocación de los créditos y se revalorizan año tras año con el fin de que no pierdan valor a través del tiempo y corresponde al 30% del porcentaje que el asociado desea ahorrar; el ahorro permanente es la garantía de esas colocaciones y corresponde al 70% del porcentaje que el asociado desea ahorrar y a su vez le genera intereses al finalizar el periodo contable de cada año.

**Tabla 10. Ahorros UNIDOS F.E. 2015 vs 2016**

<b>Concepto</b>	<b>Total Anual 2015</b>	<b>Total Anual 2016</b>	<b>Participación 2016</b>
Ahorros Permanentes	\$ 741,418,951.30	\$ 747,736,221.00	67,22%
Aportes Sociales	\$ 373,196,990.00	\$ 361,514,221.00	32,50%
Ahorros a la vista	\$ 22,552,781.00	\$ 3,015,831.00	0,28%
<b>Totales</b>	<b>\$1,137,168,722.30</b>	<b>\$ 1,112,266,273.00</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Informe Administrativo Asamblea de Delegados Unidos F.E. 24.Abril 2017.

Analizando los datos podemos corroborar que el capital social del Fondo lo constituyen los ahorros permanentes con un 67,22% de participacion y los aportes sociales con un 32,5% de participacion del total del capital del Fondo lo cual hace saber que el capital con el que el Fondo trabaja lo constituyen los ahorros de los asociados razon evidente para intensificar la afiliacion de los asociados asi como la retencion de los que por algun motivo desean retirarse.

UNIDOS F.E. Cuenta con dos líneas de ahorros adicionales:

- Plan de Ahorro Programado
- Certificados de Depósito A Terminio, CDAT's

Los mencionados son utilizados de manera voluntaria por los asociados que tengan cierta cantidad de dinero o quieran realizar aportes adicionales por un periodo de tiempo

determinado para alguna actividad futura que realizaran o como garantías de créditos que realice el asociado, a continuación se describen los productos:

- **El Plan de Ahorro Programado:** Consiste en un ahorro periódico programado de una cuota fija mensual de mínimo Sesenta Mil Pesos M/cte. (\$60.000<sup>oo</sup>) a un plazo mínimo de seis (6) meses, con una tasa de rendimiento de 5% efectivo anual, para el fin que el asociado considere pertinente o simplemente para seguir o empezar su cultura del ahorro por lo cual el asociado destina un depósito mensual igual, durante un tiempo específico que el asociado considere.

Los ahorros programados son a la vista porque en el momento que el asociado desee retirar sus ahorros se le realiza el reintegro.

- **El Ahorro en CDAT's:** El Certificado de Depósito a Término – CDAT es una importante forma de captación de ahorros para UNIDOS F.E. por lo que es necesario seguir impulsándolo. Los CDAT's de igual forma son a la vista, corresponde a un valor fijo y consignado por una única vez con un monto mínimo del 50% de un SMMLV a un plazo fijo pactado de seis (6) meses con un interés del 4,5% EA, de nueve (9) meses con un interés del 5% EA y de doce (12) meses con una tasa de interés del 5,5% E.A.

La utilización de estos dos servicios de ahorros en los periodos del 2015 vs 2016 demuestra que la situación económica de nuestra base social es bastante complicada dejando

a un lado los ahorros voluntarios, se observa en la capacidad de ahorros la cual mostro una disminución abrupta en los CDAT del 100% y en el Ahorros Programado del 78.69%, como se demuestra en la Tabla 9.

**Tabla 11. Comportamiento de Ahorros a la vista**

<b>COMPORTAMIENTO DE AHORROS A LA VISTA 2016 vs 2015</b>				
<b>Líneas de Ahorros</b>	<b>Saldo Diciembre de 2016</b>	<b>Saldo Diciembre de 2015</b>	<b>Variación</b>	<b>%</b>
<b>CDAT's</b>	\$ 0.00	\$ 8,402,781.00	-\$ 8,402,781.00	-100.00
<b>Ahorro Programado</b>	\$ 3,015,831.00	\$ 14,150,000.00	-\$ 11,134,169.00	-78.69
<b>Total Ahorros</b>	<b>\$ 3,015,831.00</b>	<b>\$ 22,552,781.00</b>	<b>- \$ 19,536,950.00</b>	<b>-178.69</b>

**Fuente:** Informe Administrativo Asamblea de Delegados Unidos F.E. 24.Abril 2017.

- **Actividades de Servicios de UNIDOS F.E.**

Las líneas de servicios y actividades de bienestar que actualmente desarrolla Unidos F.E. con sus asociados están encaminadas a la satisfacción de necesidades de los asociados con el fin de diferenciar las actividades que realiza el fondo a través de un plan de bienestar social que debe desarrollar el fondo de empleados con los recursos que se disponen para tales fin, esas actividades son:

- Celebración de fechas especiales: día de la mujer, día del padre, día de las madres, día del cumpleaños del asociado.
- Celebración del aniversario del fondo de empleados.
- Celebración de navidad o fin de año.

- Sorteos del bono solidario.
- Auxilio funerario.
- Cursos de emprendimiento a asociados y beneficiarios.
- Celebración de convenios con almacenes de cadena, electrodomésticos, muebles, entre otros con el fin de lograr descuentos.
- Celebración de actividades democráticas para conformar la Honorable Asamblea General de Delegados.

La participación e inversión destinada a las actividades de bienestar social ofrecidas por el Fondo a sus asociados activos se describe a continuación en la siguiente tabla según el informe de gestión administrativa 2016 de Unidos F.E.

**Tabla 12. Actividades de Bienestar Social Unidos F.E.**

<b>ACTIVIDADES DE BIENESTAR SOCIAL 2016</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ASOCIADOS</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
<b>Torta de Cumpleaños</b>	266	\$ 13,000	\$ 3,458,000
<b>Día de la Mujer</b>	46	\$ 2,583	\$ 118,800
<b>Día de la Madre</b>	46	\$ 2,094	\$ 96,301
<b>Regalo Aniversario</b>	316	\$ 9,500	\$ 3,002,000
<b>Bono Solidario 1</b>	40	\$ 500,000	\$ 20,000,000
<b>Bono Solidario 2</b>	6	\$ 1,000,000	\$ 6,000,000
<b>Obsequio Navideño</b>	479	\$ 60,000	\$ 28,740,000
<b>Manualidades</b>	35	\$ 48,714	\$ 1,704,990
<b>Feria Éxito 2016</b>	52		\$ 33,823,000
<b>Totales</b>	<b>1286</b>	<b>\$ 135,890</b>	<b>\$ 96,943,091</b>

**Fuente:** Informe Administrativo Asamblea de Delegados Unidos F.E. 24.Abril 2017.

- **Actividades de Colocación o de Créditos de UNIDOS F.E.**

Las líneas de crédito para el fondo de empleados representan la principal fuente de sus ingresos, concentra el 79% de los asociados de los 458 asociados que a corte 30 de Marzo de 2017 conforman al fondo de empleados, lo cual convierte al servicio de créditos en la unidad estratégica del negocio y de gran importancia para el plan de marketing. (Unidos FE, 2017).

Las siete líneas de créditos con las que se cuenta son:

**1. Vales de Consumo:** Es una modalidad destinada para compra de mercado, calzado y ropa en los almacenes con que se tenga el convenio para el uso de los vales de consumo.

- *Características:*

- Cupo: Hasta el 100% de sus aportes sociales.
- Plazo: Hasta 12 cuotas quincenales, 6 mensuales.
- Monto mínimo: Ochenta mil pesos M/Cte. (\$80.000).
- Su aprobación depende del nivel de endeudamiento del asociado.
- Tasa de interés: 1.5% Mensual

**2. Desembolso Mensual:** Son créditos que deben ser soportados con un documento que demuestre en qué va el asociado a utilizar el dinero que solicita, son desembolsos en efectivos o en cheque según sea el caso.

- *Características:*

- Cupo: Hasta dos veces el total de sus ahorros.
- Plazo: Hasta 48 cuotas quincenales, 24 mensuales.
- Monto Mínimo: Doscientos mil pesos M/Cte. (\$200.000).
- Su aprobación depende del nivel de endeudamiento del asociado.
- Tasa de interés: 1.7% Mensual

**3. Desembolso Preferencial:** Son los créditos más accesibles y de rápido desembolso, con destinación libre y que el asociado no debe tener soporte para su solicitud, solamente verbalmente declarar en que va a invertir el dinero.

- *Características:*

- Cupo: Hasta dos SMMLV, sin que sobrepasen el doble del total de sus ahorros.
- Plazo: Hasta 36 cuotas quincenales, 18 mensuales.
- Monto Mínimo: Doscientos mil pesos M/Cte. (\$200.000).
- Su aprobación depende del nivel de endeudamiento del asociado.
- Tasa de interés: 1.7% Mensual

**4. Orden de Compra:** Esta línea de crédito se utiliza cuando un asociado desea adquirir muebles o electrodomésticos con almacenes con los que el fondo de empleados tenga convenio.

- *Características:*

- Cupo: Hasta tres veces el total de sus ahorros.
- Plazo: Hasta 48 cuotas quincenales, 24 mensuales.
- Monto Mínimo: Cien mil pesos M/Cte. (\$100.000).
- Su aprobación depende del nivel de endeudamiento del asociado.
- Tasa de interés: 1.5% Mensual.

**5. Libre Destino:** Es la línea de crédito que más montos de colocación tiene entre los asociados del fondo ya que no es necesario soportar en que se destinará el dinero que solicita y que puede ser aprobados por la gerencia, comité de créditos y la junta directiva del fondo. Se pueden presentar excepciones para los asociados que necesiten más dinero que el cupo que tengan en el fondo, son de libre destinación los recursos y solamente el asociado debe manifestar verbalmente en que serán invertidos.

- *Características:*

- Cupo: Hasta dos veces el total de sus ahorros.
- Plazo: Hasta 96 cuotas quincenales, 48 mensuales.
- Monto Mínimo: Cien mil pesos M/Cte. (\$100.000).
- Su aprobación depende del nivel de endeudamiento del asociado.
- Tasa de interés: 1.7% Mensual

**6. *CrediExpress:*** Esta línea de crédito se lanza como un incentivo a la vinculación en el mes de Septiembre, mes en el que Unidos F.E. celebra sus aniversarios, es otorgado con condiciones flexibles para asociados antiguos y nuevos que se afilien al fondo.

- *Características:*

- Cupo: Hasta \$500.000 para asociados nuevos, hasta \$1'000.000 para asociados antiguos.
- Plazo: Hasta 24 cuotas quincenales, 12 mensuales.
- Monto Mínimo: Doscientos mil pesos M/Cte. (\$200.000).
- Su aprobación depende del nivel de endeudamiento del asociado.
- Tasa de interés: 1% Mensual

**7. *CrediPrimas:*** Es una línea de crédito poco ofertada a los asociados al fondo de empleados debido a que debe ser aprobada únicamente por la Junta Directiva del fondo de empleados, los asociados puedan adelantar lo que a la fecha de la solicitud lleven acumulado por concepto de primas de servicios.

- *Características:*

- Cupo: Lo que a la fecha de la solicitud se tenga acumulado por éste concepto.
- Plazo: Hasta seis meses.
- Monto Mínimo: Doscientos mil pesos M/Cte. (\$200.000).
- Su aprobación depende del acumulado y la aprobación por parte de la junta directiva.
- Tasa de interés: 1.7% Mensual

(Unidos FE, 2017).

La colocación de los créditos en el 2016 en el normal desarrollo de sus tareas el equipo administrativo a sus asociados activos se describe a continuación según el informe de gestión 2016 presentado ante la honorable asamblea de delegados del Fondo.

**Tabla 13. Colocación de Créditos 2016 Unidos F.E.**

<b>BENEFICIADOS POR LÍNEAS DE CRÉDITO 2016</b>		
<b>LINEA DE CREDITO</b>	<b>VALOR</b>	<b>ASOCIADOS</b>
<b>Libre Destino</b>	\$ 1,085,146,053	545
<b>Desembolso Preferencial</b>	\$ 141,518,226	238
<b>Vales de Consumo</b>	\$ 35,690,000	158
<b>Orden de Compra</b>	\$ 71,271,900	103
<b>Adelanto de Primas</b>	\$ 45,463,500	96
<b>Desembolso Mensual</b>	\$ 23,174,830	46
<b>Totales</b>	<b>\$ 1,402,264,509</b>	<b>1186</b>

**Fuente:** Informe Administrativo Asamblea de Delegados Unidos F.E. 24.Abril 2017.

- **Definición Funcional de los productos de créditos de UNIDOS F.E.**

Las líneas de créditos son los de mayor utilización por parte de los asociados del fondo y donde se concentra la fuente de ingresos de la compañía con una participación del 79% de los asociados de los 458 asociados que a corte 30 de Marzo de 2017 conforman al fondo de empleados. (Unidos FE, 2017).

La siguiente tabla muestra la colocación de créditos consolidada a Diciembre de 2016, y los diferentes usos o utilidad que los asociados le dan a los recursos aprobados por el fondo de empleados UNIDOS F.E.

Tabla 14. Necesidades Cubiertas durante 2016

<b>NECESIDADES CUBIERTAS DURANTE EL 2016</b>		
<b>OBJETIVO</b>	<b>VALOR</b>	<b>ASOCIADOS</b>
Gastos familiares	\$ 1,166,650,344	266
Arreglo vivienda	\$ 278,974,000	156
Canasta familiar	\$ 33,680,000	154
Pago de deudas	\$ 205,916,505	150
Gastos de colegio	\$ 57,098,291	77
Refinanciación	\$ 11,724,011	72
Compra de vehículo	\$ 62,901,200	62
Gastos médicos	\$ 38,292,200	47
Estudios superiores	\$ 50,643,547	38
Electrodomésticos	\$ 44,010,500	33
Inversión en negocios	\$ 29,100,000	23
Compra de celulares	\$ 9,766,889	23
Nacimiento hijo	\$ 15,857,000	19
Vacaciones	\$ 20,300,000	16
Impuestos varios	\$ 10,850,000	15
Arriendos	\$ 8,540,000	14
Seguro de vehículo	\$ 5,716,686	13
Servicios públicos	\$ 3,800,000	11
Calamidad domestica	\$ 11,000,000	10
Compra casa	\$ 19,700,000	9
Reparación vehículo	\$ 7,400,000	9
Gafas	\$ 2,121,000	6
Gimnasio	\$ 3,627,680	5
Multas	\$ 4,894,000	4
Licencia	\$ 2,200,000	3
Libreta militar	\$ 5,350,000	2
<b>Totales</b>	<b>\$ 2,110,113,853</b>	<b>1237</b>

Fuente: Informe Administrativo Asamblea de Delegados Unidos F.E. 24.Abril 2017.

Podemos ver que los gastos para cubrir necesidades familiares son las principales razones por las cuales los asociados del fondo UNIDOS F.E. solicitan un crédito, representando un 21,5% del total de créditos colocados, al igual el deseo de mejorar las condiciones de las viviendas con un 12,6% de participación, como también es importante suplir las necesidades de canasta familiar el cual los créditos son el 12,4% del total de los créditos otorgados en el año 2016.

**c) Reseña de la Competencia de UNIDOS F.E.**

De acuerdo al estudio realizado de las empresas que brindan servicios similares, sustitutos y que por su importante trayectoria en la ciudad de Cartagena de Indias atienden inclusive al sector poblacional en estudio, se encontró la competencia dividida en tres sectores: sector financiero, sector cooperativo y sector independientes. De estos se tomaron para el análisis aquellos que ofrecen directamente productos y servicios a los asociados y empleados, a quienes se consideró en el estudio como competencia directa.

Tabla 15. Reseña de la competencia de UNIDOS F.E.

Sector	Entidad	Mezcla de Marketing				Servicios Diferenciador
		Productos Ofrecen	Precios	Ubicación	Canales de Distribución	
SECTOR FINANCIERO	Grupo Bancolombia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crédito Libranza</li> <li>- Tarjetas de créditos</li> <li>- Crédito Consumo</li> <li>- Crédito Vivienda</li> <li>- Crédito Educación</li> <li>- Capital Semilla</li> <li>- Ahorros en CDAT</li> <li>- Crédito Vehículo</li> <li>- Seguros</li> <li>- Inversiones</li> <li>- Leasing</li> <li>- Pagos</li> <li>- Cuentas (Ahorro)</li> <li>- Inversiones</li> <li>- Compra de cartera banco</li> </ul>	Tasas de Intereses según la línea de crédito, cobros de administración , seguros y penalización	Oficinas del banco, instalaciones que dispone la empresa en sus visitas	Sucursal virtual, Apps, Visitas en la empresa, llamadas telefónicas, correos electrónicos, presencia en eventos de la empresa, corresponsal bancario, Cajeros, Aliados internacionales, redes sociales	No cobros de transacciones ni en la utilización de otros canales de servicios, como llamadas y cajeros, seguridad en transacciones
	Banco Davivienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarjetas de créditos</li> <li>- Crédito Consumo</li> <li>- Crédito Vivienda</li> <li>- Cuentas (Ahorro)</li> <li>- Crédito Educación</li> <li>- Capital Semilla</li> <li>- Ahorros en CDAT</li> <li>- Crédito Vehículo</li> <li>- Seguros</li> <li>- Cuenta Niños</li> <li>- Cuenta Mujer</li> <li>- Portafolio Familia</li> <li>- Inversiones</li> <li>- Compra de Cartera banco</li> </ul>	Tasas de Intereses según la línea de crédito, cobros de administración , seguros y penalización	Oficinas del Banco	Sucursal Virtual, Apps, Material Publicitario, redes sociales.	Retiros sin tarjetas en cajeros, seguridad en transacciones
	Grupo Aval	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarjetas de créditos</li> <li>- Crédito Consumo</li> <li>- Crédito Vivienda</li> <li>- Cuentas (Ahorro)</li> <li>- Crédito Educación</li> <li>- Ahorro Semilla</li> <li>- Ahorros en CDAT</li> <li>- Crédito Vehículo</li> <li>- Seguros</li> <li>- Cuenta Niños</li> <li>- Cuenta Mujer</li> <li>- Portafolio Familia</li> <li>- Inversiones</li> <li>- Compra de Cartera Banco</li> </ul>	Tasas de Intereses según la línea de crédito, cobros de administración , seguros y penalización	Oficinas del Banco	Sucursal Virtual, Apps, Material Publicitario, filiales internacionales, redes sociales.	Retiros sin tarjetas en cajeros, seguridad en transacciones

Sector	Entidad	Mezcla de Marketing				Servicio Diferenciador
		Productos Ofrecen	Precios	Ubicación	Canales de Distribución	
SECTOR COOPERATIVO	Fundación para Todos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crédito Personal</li> <li>- Micro Crédito</li> <li>- Credi Prima</li> </ul>	Tasas de Intereses según la línea de crédito, cobros de administración, seguros y penalización	Tres (3) Oficinas en Cartagena de Indias	Oficinas de la Empresa, página en Internet, líneas de atención telefónica.	Créditos fáciles, rápidos y de montos atractivos
	Caja Cooperativa Petrolera Coopetrol	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarjetas de créditos</li> <li>- Crédito Vivienda</li> <li>- Compra de Cartera</li> <li>- Crédito de Aportes</li> <li>- Crédito Libre Inversión</li> <li>- Crédito Vehículo</li> <li>- Crédito Educación</li> <li>- Crédito Mejoramiento de Vivienda</li> <li>- Plan de Ahorros Niños</li> <li>- Cuenta de Ahorros</li> <li>- Ahorro Programado</li> <li>- Ahorro CDAT</li> </ul>	Tasas de Intereses según la línea de crédito, cobros de administración, seguros y penalización	Una (1) Oficina en Cartagena de Indias	Oficinas de la Empresa, página en Internet, líneas de atención telefónica, redes sociales	Cupo de hasta 5 veces los aportes, Convenios, compra de cartera a fondos de empleados, cooperativas y cajas de compensación, planes turísticos, actividades familiares
	Cooameva Cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crédito Vivienda</li> <li>- Auto fácil y Mi Moto</li> <li>- Tarjetas de Crédito</li> <li>- Crédito Fácil</li> <li>- Cuenta de Ahorros</li> <li>- Cuenta de Ahorros Niños</li> <li>- Seguros</li> <li>- Plan de Ahorros</li> </ul>	Tasas de Intereses según la línea de crédito, cobros de administración, seguros y penalización	Una (1) Oficina en Cartagena de Indias	Oficinas de la Empresa, página en Internet, líneas de atención telefónica, redes sociales, banca móvil.	Plan de actividades programadas de recreación, turismo y cultura, Grupo corporativo con múltiples servicios
	Fondo de Pensiones y Cesantías Protección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Ahorro Programado</li> <li>- Plan de Educacional</li> <li>- Ahorro Pensión</li> <li>- Ahorro Hijos</li> <li>- Multiversión</li> </ul>	Cobros Administrativos y Penalizaciones	Una (1) Oficina en Cartagena de Indias	Oficinas de la Empresa, página en Internet, líneas de atención telefónica, redes sociales	Rendimientos Financieros de los ahorros, Sorteos por los ahorros

Sector	Entidad	Mezcla de Marketing				Servicio Diferenciador
		Productos Ofrecen	Precios	Ubicación	Canales de Distribución	
SECTOR INDEPENDIENTE	Prestamistas – Paga Diario	- Créditos en Efectivo	Alta tasa de interés, en algunos casos capitalizables	Sectorizados	Voz a Voz, referidos, informal, no regulado	Crédito informal, rápido, sin estudio, utilización de medios coercitivos
	Cadenas de Ahorro	- Ahorro Planificado	No cobra ni genera intereses, alto riesgo de perder los ahorros	Grupo de personas	Ilegal, Grupo de Personas cerrado	Fácil Acceso, Propician espacios para compartir, fomenta la disciplina, vigilancia y apoyo grupal
	Ahorros Familiares	- Ahorro de todos los miembros del núcleo familiar	No cobra ni genera intereses, alto riesgo de perder los ahorros	Núcleo Familiar	Grupo Familiar	Fácil Acceso, Propician espacios para compartir, fomenta la disciplina espacios de esparcimiento y recreación

Fuente: Elaboración de los autores. 2017.

#### d) Precio de los productos de UNIDOS F.E.

UNIDOS F.E. ha dispuesto los siguientes montos y tasas de interés para sus diferentes líneas de ahorros y créditos:

##### - Líneas de ahorros

Las líneas de ahorros tienen las siguientes tasas de rendimientos financieros:

Tabla 16. Líneas de Ahorros Unidos F.E.

Fuente: Estatutos Unidos F.E. 30.Junio 2016.

	T. AHORRO	MONTO	PLAZO MAXIMO	RENDIMIENTOS FINANCIEROS
<b>LINEA DE AHORROS</b>	Aportes Sociales	El 30% del porcentaje de ahorro del asociado	Durante la afiliación	Se revaloriza cada año según el PIB
	Ahorros Permanentes	El 70% del porcentaje de ahorro del asociado	Durante la afiliación	Genera intereses según los rendimientos del ejercicio del año anterior
	Ahorro Programado	Mínimo \$60.000	12 Meses	5% EA
	Ahorro Programado Ventanilla	Mínimo \$60.000	12 Meses	5% EA
	CDAT'S	Mínimo 50% SMMLV	6 Meses	4,5% EA
			9 Meses	5% EA
12 Meses			5,5% EA	

#### - Líneas de Créditos

Los costos de las líneas de créditos se describen a continuación según lo dispuesto en el reglamento de créditos de UNIDOS F.E.

Tabla 17. Precio de los créditos

	SERVICIO	MONTO	PLAZO MAXIMO	TASA DE INTERES
<b>CREDITOS</b>	D. Preferencial	Mínimo \$200.000	18 meses	1,7 MV
	D. Mensual	Mínimo \$200.000	24 meses	1,7 MV
	Libre Destino	Mínimo \$100.000	48 meses	1,7 MV
	Credi-Express	Mínimo \$200.000	12 meses	1,0 MV
	Orden de Compra	Mínimo \$100.000	24 meses	1,5 MV
	Vales de consumo	Mínimo \$80.000	6 meses	1,5 MV
	Credi.Primas	Mínimo \$200.000	6 meses	1,7 MV

Fuente: Reglamento de Créditos Unidos F.E. 30.Junio 2016.

e) **Reseña de la Plaza de UNIDOS F.E.**

**Figura 8. Oficinas Unidos F.E.**



(Impotarjacom, 2017)

**Figura 9. Logo Unidos F.E.**



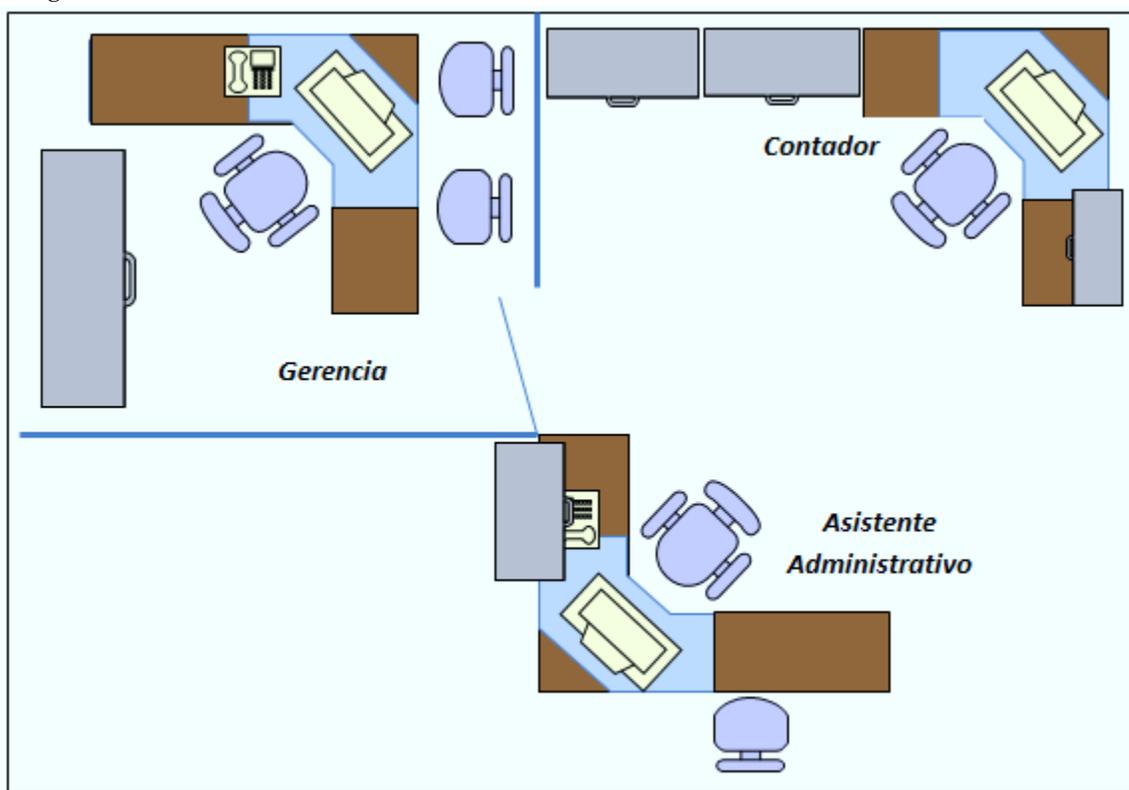
(Unidosfe.com, 2017)

Las instalaciones de UNIDOS F.E. se encuentran ubicadas dentro de las oficinas administrativas de Impotarja S.A. donde se realiza el contacto y se ofrecen los diferentes servicios y productos del fondo de empleados, en el barrio Martínez Martelo con dirección Transversal 33A Nro. 19-100, presta un horario al público de lunes a viernes de 7:00 am a 12:00 pm y desde la 1:00 pm hasta las 5:00 pm y los sábados de 7:00 am a 10:00 am.

Además se realizan visitas comerciales en las oficinas operativas de Impotarja S.A. ubicadas en Mamonal, y visitas a las otras dos empresas Soportes y Servicios Ltda. y SLI S.A.S. en sus oficinas administrativas ubicadas en los barrios de El Cabrero y Santa Clara respectivamente.

En su interior se encuentra el asistente administrativo quien está perfectamente capacitado para atender a la población que se acerca a diario en busca de los servicios del fondo de empleados además de todas las labores administrativas que emanan del normal desarrollo de sus tareas, de igual manera se encuentra la gerencia quien también esta presta a servir en los requerimientos de los asociados en materia de todos los servicios que ofrece UNIDOS F.E. y el contador encargado de todas las labores propias del cargo.

**Figura 10. Plano de Oficina UNIDOS F.E.**



<b>Propietario:</b> Fondo de Empleados del Sector Logístico y Portuario Unidos F.E.		<b>Contenido:</b>  Planta Existente	<b>Creación:</b>
<b>Ubicación:</b> Cartagena de Indias	<b>Arq. Responsable:</b> Impotarja S.A.		Autores del estudio

Las oficinas administrativas se encuentran en un lugar estratégico al estar cerca del centro de operaciones de Impotarja S.A. en el barrio Manga, cerca de la carretera que conduce al

corredor de carga y al centro de operaciones de Impotarja S.A. en Mamonal, de igual forma a la avenida Del Lago y avenida Pedro de Heredia lo que hace la oficina de fácil acceso; donde transita todo tipo de transporte público y privado, además se encuentra rodeado de centros comerciales y sitios de interés para nativos y visitantes.

**f) Reseña de la Promoción y Distribución de UNIDOS F.E.**

La técnica promocional de UNIDOS F.E. se encuentra conformada así:

- Visitas comerciales al frente de operaciones de Impotarja S.A. en Mamonal todos los días viernes, para la atención personalizada a los asociados en el frente de trabajo para que no tengan que desplazarse hasta las oficinas en Martínez Martelo.
- Atención a asociados en las oficinas administrativas en Martínez Martelo, según sean requeridas se realiza la visita en SLI S.A.S. y Soportes y Servicios Ltda.
- Visitas trimestrales a los asociados que su frente de trabajo se encuentren en el departamento del Magdalena – Colombia, son atendidos por medio telefónico y se atienden todas las solicitudes a través de correo electrónico.
- Atención personalizada en las oficinas del fondo de empleados por medio de comunicación verbal directa entre los funcionarios y los asociados, ofreciendo un excelente servicio.

- Página web la cual está disponible las 24 horas del día ingresando a la dirección <http://www.unidosfe.com>, en ella se realiza una breve presentación de la entidad, las actividades que en su momento se encuentre realizando el fondo, así como también formatos, estatutos y reglamentos, información de contacto con las oficinas del fondo de empleados y un portal transaccional donde el asociado puede realizar seguimiento a sus ahorros, sus créditos, realizar simulaciones de créditos, ahorros, actualizar sus datos, entre otras opciones.
- En acuerdo con la empresa Impotarja S.A. la cual en su proceso de selección los aspirantes deben realizar un curso de entrenamiento, al finalizarlo reciben una charla informativa de la existencia y funcionamiento del fondo de empleados para que lo conozcan y se afilien a la entidad.
- En las diferentes carteleras de las oficinas administrativas y operativas de las empresas patronales, así como en la intranet, las pantallas de información, el fondo de empleados tiene un espacio para la promoción de sus actividades, convenios y productos para conocimiento de toda la población trabajadora de las empresas.

Con respecto al canal de distribución UNIDOS F.E. emplea la distribución directa, debido a que sus productos y servicios son ofrecidos de manera directa sin ningún tipo de intermediarios a los usuarios. Logrando una relación más cercana y personalizada que permite conocer las necesidades y requerimientos de los asociados.

**Figura 11. Distribución de Unidos F.E.**



**Fuente:** (Flaticoncom, 2017).

## **6.2. TABULACION Y ANALISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS PARA EL DIAGNOSTICO DEL FONDO DE EMPLEADOS DEL SECTOR LOGISTICO Y PORTUARIO - UNIDOS F.E.**

### **6.2.1. Recolección de la Información**

Para adquirir la información para el desarrollo del presente trabajo de investigación se utilizó el método de muestreo aleatorio, los elementos de la muestra se seleccionaron mediante el método no probabilístico de conveniencia, “seleccionando a los miembros más accesibles de la población con la finalidad de obtener información de ellos” (Schiffman L, 2005). Se aplicaron tres tipos de encuestas una dirigida a los asociados activos del fondo con una muestra de 157 asociados, otro para los ex asociados del fondo con una muestra de 100 y una tercera para los proveedores del fondo con una muestra de 5, a los empleados del fondo se les realizó entrevista a profundidad debido al número de colaboradores que son sólo 3 empleados.

- Encuesta para Asociados de Unidos F.E. (Anexo 1)
- Encuesta para Ex asociados de Unidos F.E. (Anexo 2)

- Encuestas para Proveedores de Unidos F.E. (Anexo 3)

### **6.2.2. Tabulación y análisis de las encuestas aplicadas a los asociados activos de UNIDOS F.E.**

#### **a) Caracterización de la muestra.**

Para el desarrollo del proceso de investigación y formulación de estrategias de marketing hacia la gestión de los asociados y la gestión del servicio, se determinó que la cantidad de encuestados según las necesidades de información primaria es de 132 asociados activos que corresponden al 50.8% del total de la muestra, que fue el resultado de la fórmula estadística para el cálculo de la muestra.

Los encuestados pertenecen a las empresas IMPOTARJA S.A, UNIDOS F.E., S&S LTDA., SLI S.A.S.

La muestra estuvo dividida de la siguiente manera:

- El 71% de los empleados de Impotarja S.A. de los cuales el 56,2% serán asociados activos del fondo.
- El 21% serán empleados de la empresa Soportes y Servicios, de ellos el 65,4% serán empleados no asociados al fondo.
- De la empresa SLI S.A.S. participaran el 6,5% de sus trabajadores de los cuales el 29,8% corresponden a asociados.

- Se realizarán entrevista a los tres empleados de Unidos F.E. que corresponden al 100%

**Gráfica 1. Porcentaje de participación de los encuestados por empresa.**

Fuente: Elaborada por los autores. (2017).

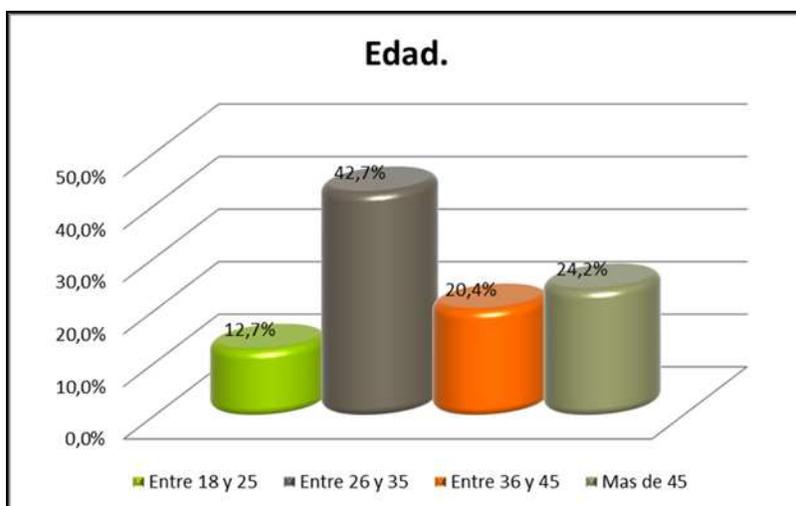


**Gráfica 2. Porcentaje de participación género de los encuestados.**

Fuente: Elaborada por los autores. (2017)

En este punto, se puede observar que el 87% de la población fue del sexo masculino, deduciendo que las empresas encuestadas contratan más hombres debido a que el perfil requerido por las mismas solicita este tipo de género, de acuerdo a la naturaleza de las actividades. Las mujeres se desempeñan en cargos administrativos y de oficina ocupando un 13% de participación.

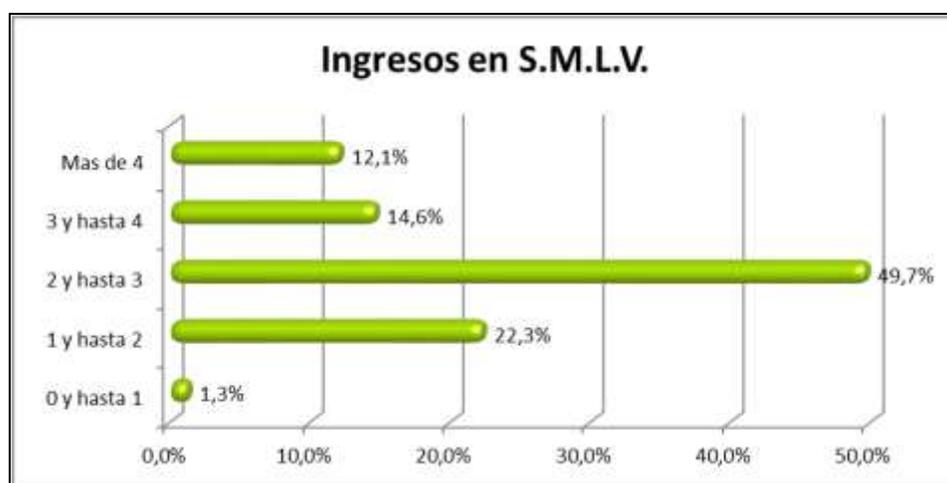
La mayor parte de la muestra se caracteriza por ser en su mayoría jóvenes cuya edad oscila entre los 26 y 35 años como se muestra a continuación:



**Gráfica 3. Edad de la muestra de la población objeto de estudio.**

Fuente: Elaborado por los autores. (2017)

Los ingresos de los asociados oscilan entre 2 y hasta 3 S.M.L.V con un 49,7%, seguido de 1 hasta 2 S.M.L.V. Con un porcentaje de participación de 22,3%, lo que indica un nivel de ingreso medio.



**Gráfica 4. Ingresos en S.M.L.V. De la muestra de la población objeto de estudio.**

Fuente: Elaborado por los autores. (2017)

## b) Líneas De Crédito

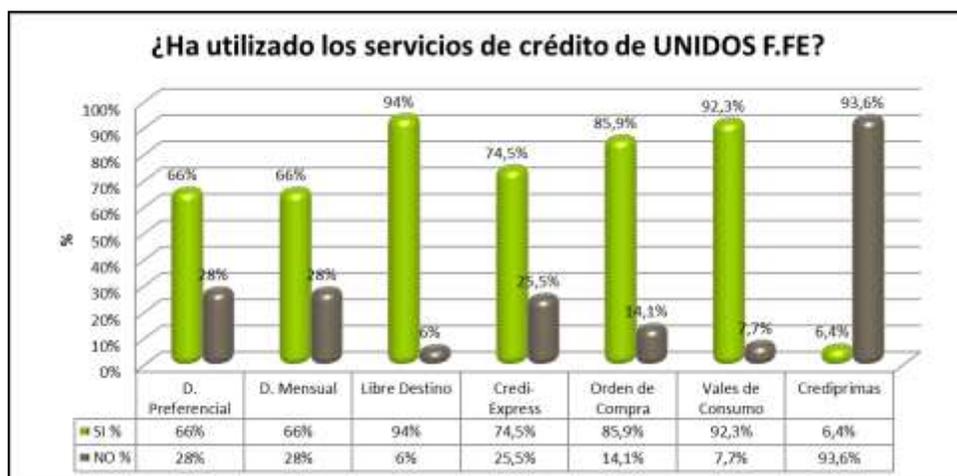
De acuerdo a los resultados preliminares del análisis de la encuesta, los asociados reconocen en su mayoría las diferentes líneas de crédito ofrecidas por UNIDOS F.E. Siendo Libre Destino la más conocida con un porcentaje de conocimiento de 100%, seguida de Vale de Consumo con un 98,7%, Orden de Compra con 95,5%, Credi-Express 90% y Desembolso Preferencial con 84%.

Los productos menos conocidos por los encuestados de los cuales afirman no tener conocimiento son Desembolso Mensual con un 97% y Crediprimas con un 76%, se deduce que la falta de promoción de estos productos sea la causa principal por la cual los asociados no los conocen, las estrategias de comunicación deben estar enfocadas a fortalecer los lazos entre los asociados y los productos que se ofrecen para lograr una buena retroalimentación empresa-cliente.



**Gráfica 5. Conocimiento que tienen los asociados sobre las líneas de crédito ofrecidas por UNIDOS F.E.**  
Fuente: Elaborado por los autores. (2017)

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas los productos más usados son Libre Destino con 94%, Vales de Consumo con 92,3%, Orden de Compra con 85,9% y Credi-Express con 74,5%, los anteriores son los productos más conocidos por los asociados, la facilidad y acceso y los beneficios ofrecidos por estas líneas permiten que sean las más usadas.



**Gráfica 6. Porcentaje de utilización de las líneas de crédito ofrecidas por UNIDOS F.FE.**

Fuente: Elaborado por los autores. (2017)

Al comparar la información recolectada con el informe brindado por la gerencia del fondo de empleados para corroborar los resultados de la encuesta con respecto a la utilización de los servicios ofrecidos por el fondo en su portafolio de servicios demuestra efectivamente que durante el 2016 el 41% de sus créditos fueron de la modalidad de Libre Destino junto con los créditos con modalidad de Desembolso Preferencial con un 19% del total de la colocación durante el mismo año, de igual forma demuestra que la modalidad de Desembolso Mensual es inferior su colocación con tan solo el 10% del total de la colocación.

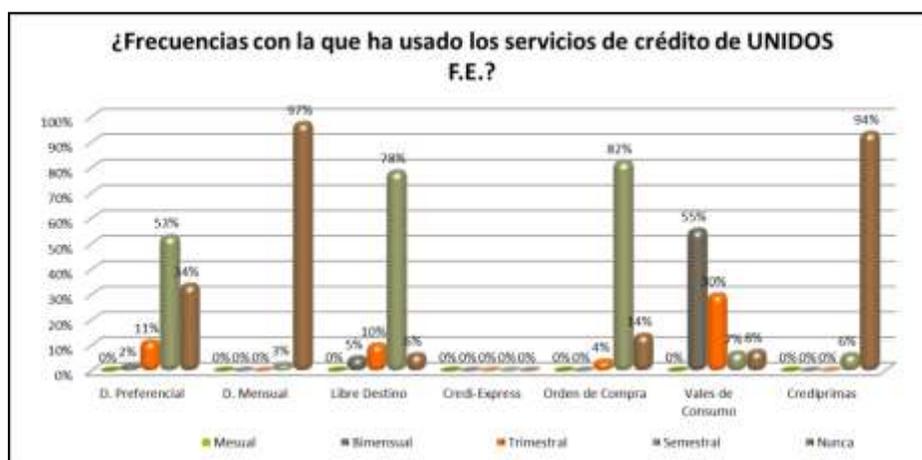
Como se demuestra en el siguiente informe:

**Tabla 18. Utilización de créditos**

<i>Líneas de Créditos</i>	<i>2016</i>	<i>Nro. Créditos 2016</i>
<i>Vales de Consumo</i>	\$ 39,687,767	158
<i>Orden De Compra</i>	\$ 71,272,700	102
<i>Desembolso Mensual</i>	\$ 66,374,930	135
<i>Desembolso Preferencial</i>	\$ 156,993,559	238
<i>Credi-Express</i>	\$ 122,171,000	118
<i>Libre Destino</i>	\$ 1,681,890,980	518
<b><i>Total Créditos</i></b>	<b>\$ 2,138,390,936</b>	<b>1,269</b>

**Fuente:** Informe Colocación de Créditos Unidos F.E. 30.Junio 2016.

En la encuesta se solicitó a los asociados relacionar la frecuencia de uso de los productos tipo crédito que ofrece el Fondo, medidos de forma mensual, bimensual, trimestral y semestral estos fueron los resultados:

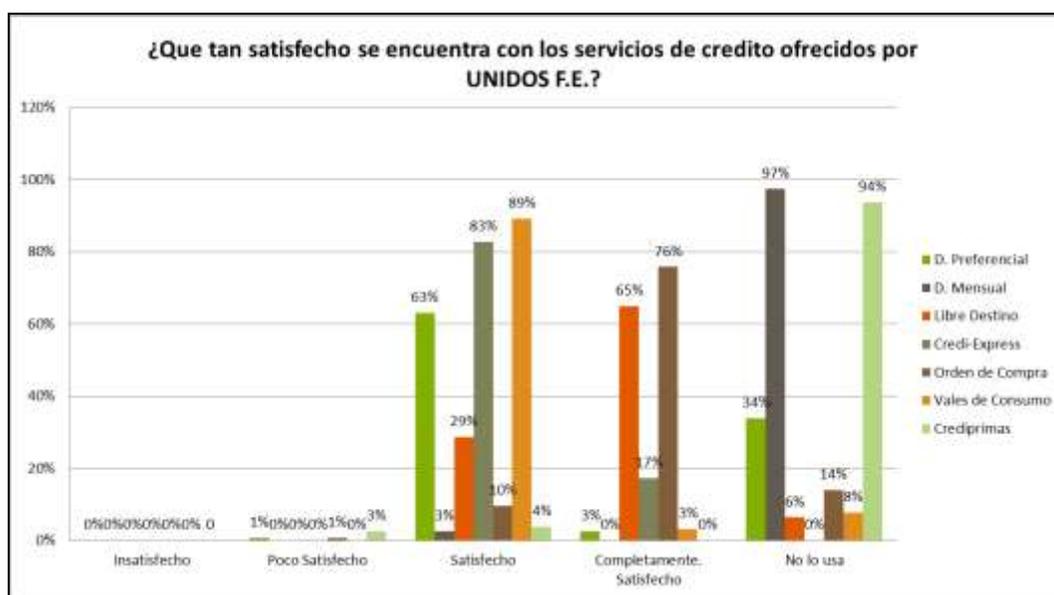


**Gráfica 7. Frecuencia de uso de las líneas de crédito ofrecidas por UNIDOS F.E.**

Fuente: Elaborado por los autores. (2017)

- **Mensual:** Esta modalidad no es usada por los asociados del fondo en ninguna de las líneas de crédito de forma mensual.
  
- **Bimensual:** Los productos usados de forma bimensual son Desembolso Preferencial con un 2%, Libre Destino con 5% y Vales de Consumo con un 55% siendo este último el producto más usado en esta modalidad ya que sus características facilitan un uso constante, puesto que los asociados pueden solicitarlo para compras en almacenes con los que se tiene convenio.
  
- **Trimestral:** En esta medida de tiempo las líneas de crédito más usadas son Desembolso Preferencial con 11%, Libre Destino con 10%, Orden de Compra con 4% y Vales de Consumo con 30%. De acuerdo a los resultados esta modalidad es una de las más usadas ya que se utilizaron 4 de las 7 líneas de crédito que ofrece el Fondo.
  
- **Semestral:** Según los resultados obtenidos en esta categoría los productos que se usaron son: Desembolso Preferencial con 53%, Desembolso Mensual con 3%, Libre Destino con un 78%, Orden de Compra con un 82%, Vales de Consumo con un 7% y Crediprimas con un 6%, junto con la categoría trimestral esta es la más usada con 5 de 7 líneas de crédito.
  
- Cabe destacar que la línea Credi-Express no aplica en las modalidades mensual, bimensual, trimestral y semestral ya que esta se lanza solo una vez al año o cuando la junta directiva del Fondo lo decida.

Realizando un análisis general, claramente se puede notar que la satisfacción de los clientes en cuanto a líneas de crédito es satisfactoria. Cabe destacar que existe un alto porcentaje de asociados que no utilizan ninguno de los servicios de créditos ofrecidos por UNIDOS F.E., se hace necesario la implantación de estrategias de divulgación y flexibilización de los producto que ofrece para hacerlo más atractivo a sus clientes con el fin de ampliar su base de asociados y la frecuencia de utilización se los servicios que presta.

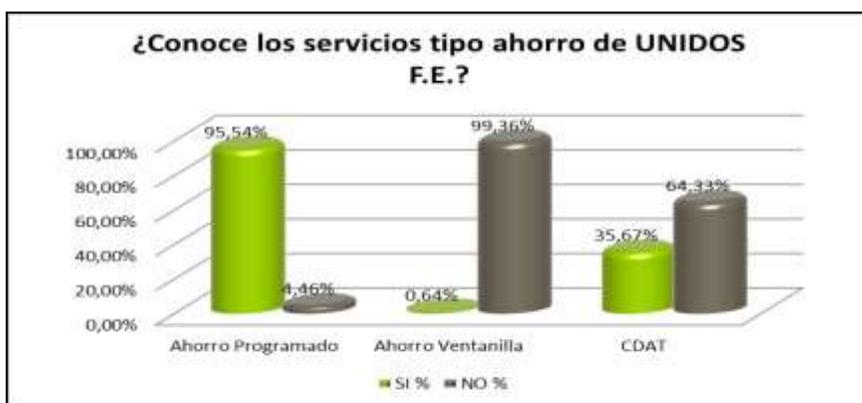


**Gráfica 8. Nivel de Satisfacción de las líneas de crédito ofrecidas del Fondo.**

Fuente: Elaborado por los autores. (2017)

### c) Líneas De Ahorro

Entre los productos tipo ahorro que ofrece UNIDOS F.E. se encuentra Ahorro Programado, Ahorro Ventanilla y CDAT. Se les pregunto a los asociados si conocían estos productos con los siguientes resultados:



**Gráfica 9. Conocimiento que tienen los asociados sobre las líneas de ahorro ofrecidas por UNIDOS F.E**  
Fuente: Elaborado por los autores. (2017)

El producto de ahorro más conocido es el Ahorro Programado con un 95,54%, este producto es el primero que se le muestra a los interesados en asociarse al fondo. Seguido del CDAT con un 35,67% de conocimiento por parte de los encuestados, el producto que menos conocen los asociados es el Ahorro Ventanilla un 99,36% manifiesta no saber de él.

Se le pregunto a los asociados sobre la satisfaccion en cuanto a las líneas de credito, los resultados fueron los siguientes:



**Gráfica 10. Satisfacción que tienen los asociados sobre las líneas de ahorro ofrecidas por UNIDOS F.E**

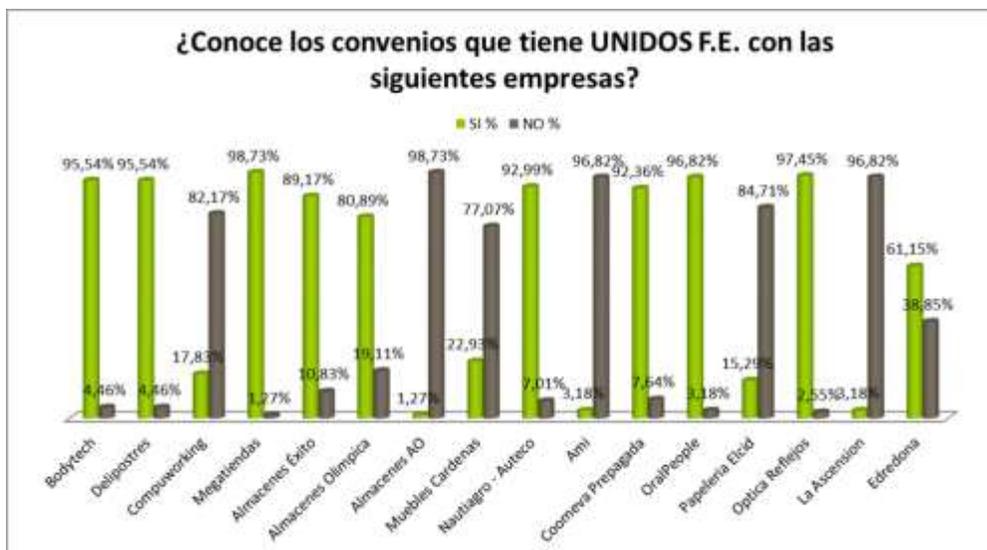
Fuente: Elaborado por los autores. (2017)

En general los asociados se sienten satisfechos con las líneas de ahorro que ofrece UNIDOS F.E., situándose las opiniones en Satisfecho y Completamente Satisfecho. Un porcentaje menos de asociados opina que se sienten poco satisfechos con los productos de ahorro, se sugiere que las estrategias estén orientadas a la plena satisfacción de los clientes para que se pueda aumentar y conservar el número de asociados.

**d) Convenios**

El fondo de empleados UNIDOS F.E. cuenta con catorce convenios con distintas empresas que brindan diferentes servicios y que ofrecen facilidades y descuentos a los asociados al fondo. Son: Bodytech, Delipostres, Compuworking, Megatiendas, Almacenes Éxito, Almacenes Olímpica, Almacenes AO, Muebles Cárdenas, Nautiagro – Auteco, Ami, Coomeva Prepagada, OralPeople, Papelería Elcid, Óptica Reflejos, La Ascensión y Edredona.

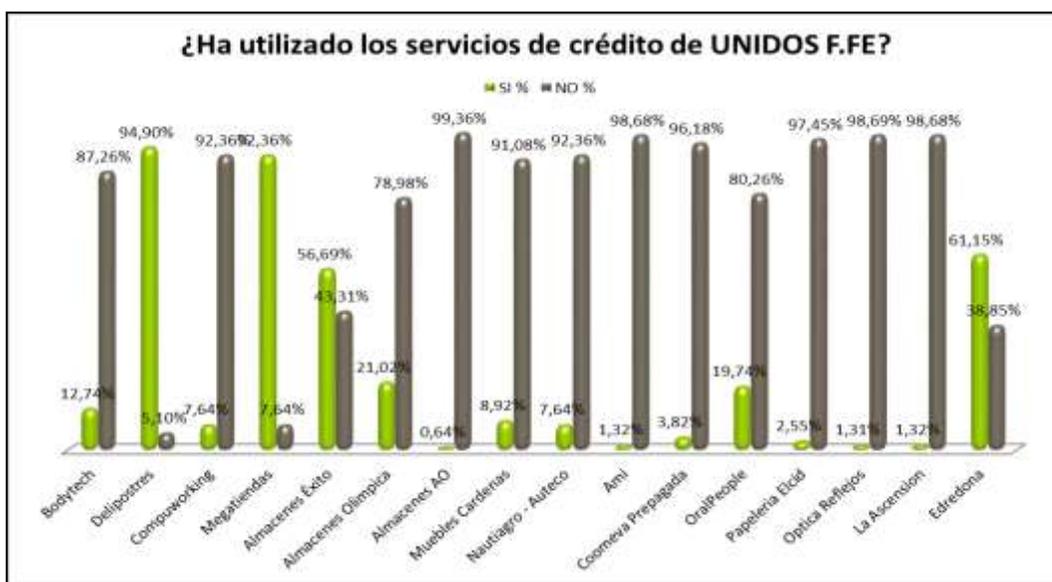
Se les consulto a los encuestados sobre si conocían o no estos diferentes convenios:



**Gráfica 11. Conocimiento que tienen los asociados sobre los convenios suscrito por UNIDOS F.E**  
Fuente: Elaborado por los autores. (2017)

En términos generales los asociados conocen en su gran mayoría los convenios suscritos entre UNIDOS F.E. y otras empresas a excepción de Almacenes AO con 98,73%, AMI con 96,82%, Muebles Cardenas 77,07% Papeles El Cid 84,71% y La Ascensión con 96,82% afirma no conocer la existencia del convenio.

De acuerdo a los resultados de la encuesta los asociados usan muy poco los servicios que prestan otras empresas a través del convenio, como se muestra en la siguiente gráfica:

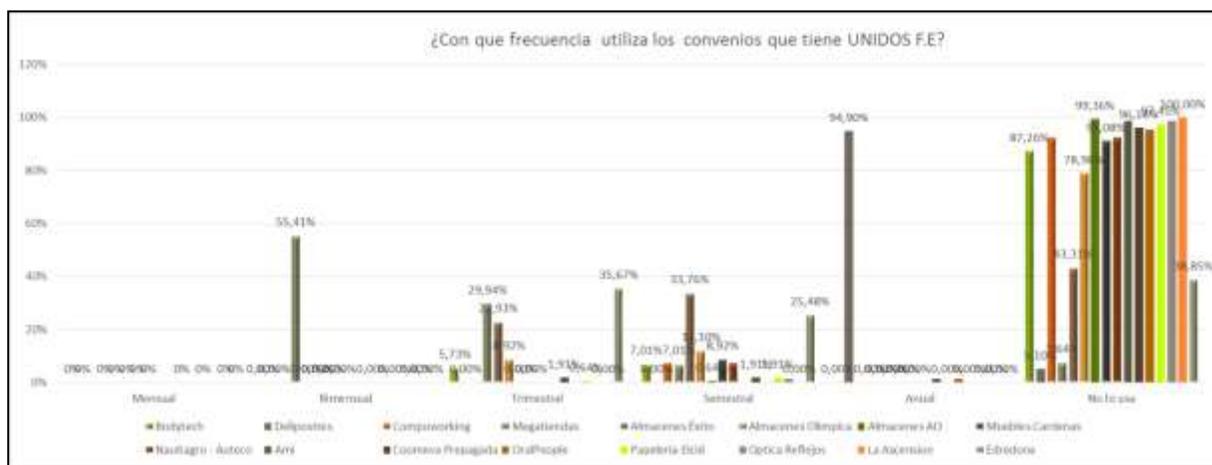


**Gráfica 12. Utilización de los convenios suscrito por UNIDOS F.E**

Fuente: Elaborado por los autores. (2017).

Es escaso el uso de los convenios por parte de los asociados, se deduce que los servicios brindados por estas empresas no son atractivos y poco competitivos para ellos, se sugiere ampliar la base de convenios y revisar los que ya se tienen para prestar un verdadero valor agregado a los asociados.

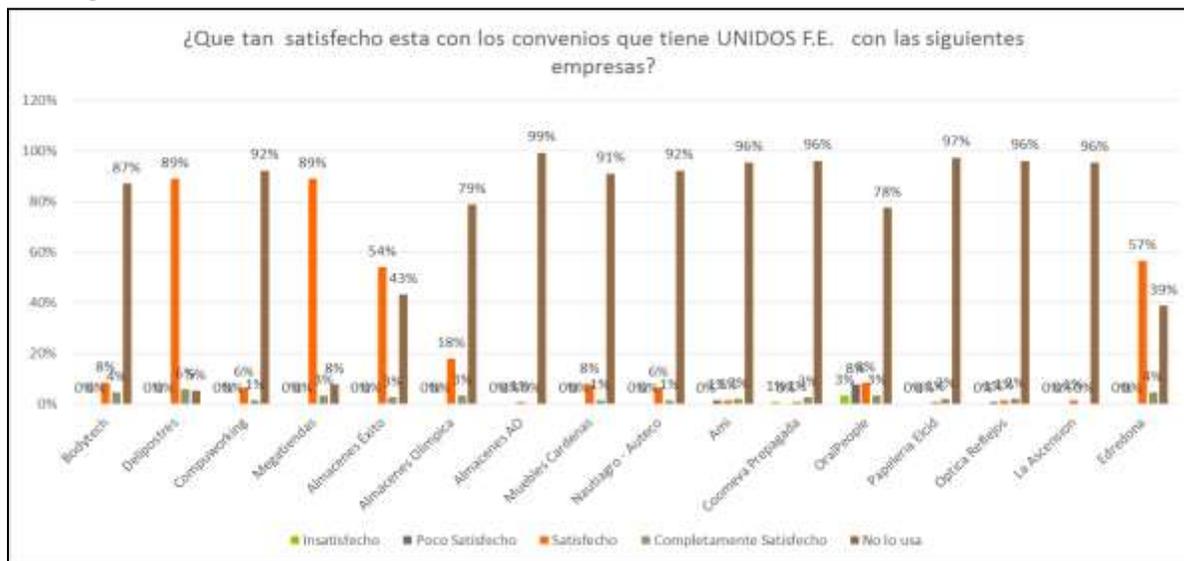
Lo anterior demuestra que la frecuencia de uso de los servicios que prestan están empresas es muy bajo y solo una pequeña porción de los asociados compra los servicios de estas organizaciones, en su gran mayoría las respuestas fueron que no los usan, como lo describe la siguiente gráfica:



Gráfica 13. Utilización de los convenios suscrito por UNIDOS F.E

Fuente: Elaborado por los autores. (2017)

En la evaluación de satisfacción que tiene los encuestados de UNIDOS F.E. se les pidió a los asociados que expresaran su nivel de satisfacción sobre cada uno de los convenios con los siguientes resultados:



Gráfica 14. Nivel de satisfacción de los convenios suscrito por UNIDOS F.E

Fuente: Elaborado por los autores. (2017)

Se refleja el poco uso de los convenios por parte de los encuestados lo que no nos permite medir el nivel de satisfacción que tienen los asociados del fondo.

### e) Preguntas sobre Unidos F.E.

#### - Competitividad

De acuerdo a los resultados 66,88% de los asociados manifestaron estar De Acuerdo en que UNIDOS F.E. ofrece servicios competitivos, seguido de 17,83% que están Totalmente de acuerdo.



**Gráfica 15. Percepción de los asociados sobre el servicio de UNIDOS F.E.**

Fuente: Elaborado por los autores. (2017)

#### - Cubrimiento de necesidades

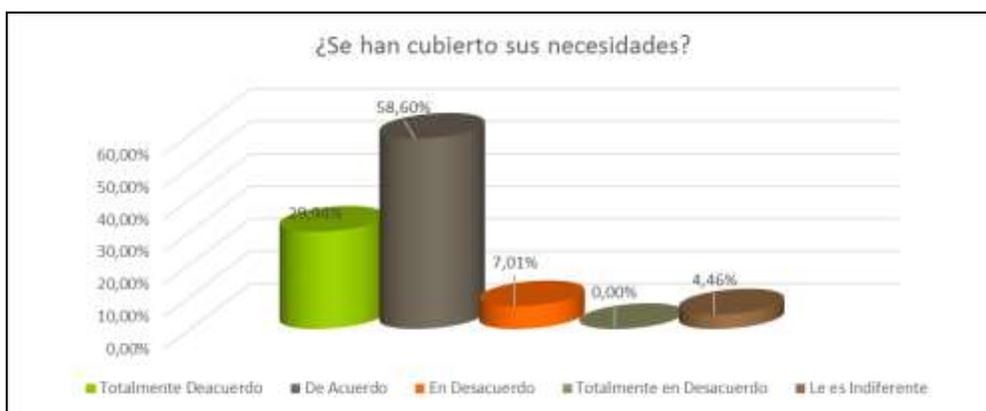
Se les pregunto a los asociados que pensaban sobre el cubrimiento de sus necesidades, estos son los resultados:

29,94% están Completamente de acuerdo

58,60% están de Acuerdo

7,01% están en Desacuerdo

4,46% Le es indiferente



**Gráfica 16. Percepción de los encuestados sobre el cubrimiento de sus necesidades.**

Fuente: Elaborado por los autores. (2017)

### - Servicio al cliente

La satisfacción de los clientes es un factor importante para UNIDOS F.E., de acuerdo a la encuesta realizada el 28% está Completamente satisfecho con el servicio al cliente recibido, el 68,8% está satisfecho y el 3,2% está poco satisfecho, lo que indica que la mayoría de los asociados está de acuerdo con el servicio recibido.



**Gráfica 17. Percepción de los encuestados sobre el servicio al cliente.**

Fuente: Elaborado por los autores. (2017)

### - Comparación con otras empresas

Se le pidió a los encuestados que compararan a UNIDOS F.E con otras empresas que prestan servicios similares, estos fueron los resultados:



**Gráfica 18. Percepción de los encuestados sobre el fondo y otras empresas.**

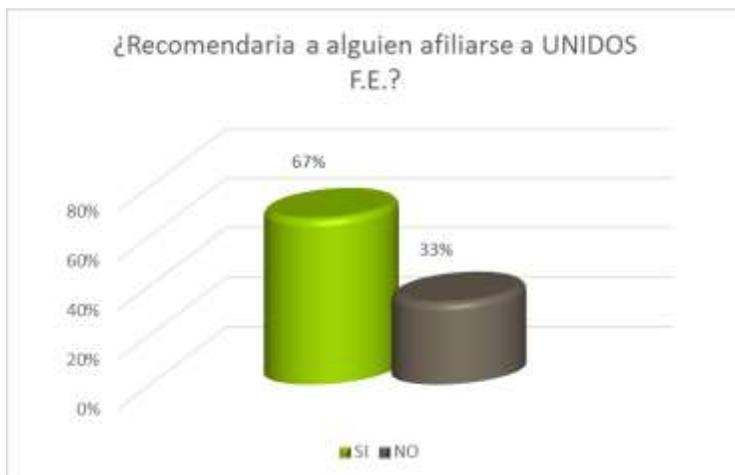
Fuente: Elaborado por los autores. (2017)

Lo anterior indica que el 58% de los asociados piensa que el fondo brinda igual servicio y que los productos que ofrece son iguales a las demás empresas del sector, el 33,1% considera que en comparación con otras es peor, el 7,64% considera que es algo mejor y el 1,27% es mucho mejor.

De acuerdo a los resultados obtenidos se debe sugerir en el plan de acción la flexibilización de los productos ofrecidos y un factor diferenciador de los mismos.

### - Recomendación

En este punto se les pregunto a los asociados si recomendaría a otras personas afiliarse al fondo, a continuación los resultados:



**Gráfica 19. Percepción de los encuestados sobre si recomendaría a UNIDOS F.E.**

Fuente: Elaborado por los autores. (2017)

### **6.2.3. Tabulación y análisis de las encuestas aplicadas a los asociados retirados de UNIDOS F.E.**

Para el desarrollo del proceso de investigación se determinó que la cantidad de encuestados según las necesidades de información primaria es de 130 individuos que corresponden al 49.6% del total de la muestra, que fue el resultado de la fórmula estadística para el cálculo de la muestra.

Los encuestados pertenecen a las empresas IMPOTARJA S.A, UNIDOS F.E., S&S LTDA., SLI S.A.S.

- El 71% de los empleados de Impotarja S.A. de los cuales el 43,9% corresponderán a no asociados.
- El 21% serán empleados de la empresa Soportes y Servicios, de ellos el 65,4% serán empleados no asociados al fondo.

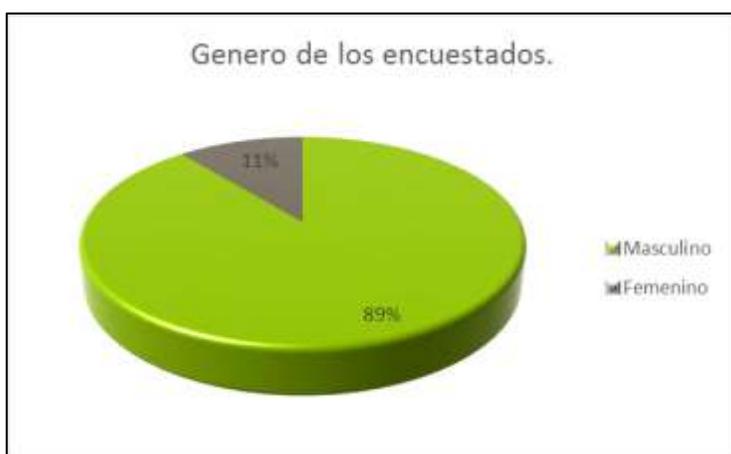
- De la empresa SLI S.A.S. participaron el 6,5% de sus trabajadores de los cuales el 70,2% a empleados no asociados al fondo.

**a) Caracterización de la muestra.**



**Gráfica 20. Porcentaje de participación de los encuestados por empresa.**

Fuente: Elaborada por los autores. (2017)



**Gráfica 21. Porcentaje de participación género de los encuestados.**

Fuente: Elaborada por los autores. (2017)

En este punto, se puede observar que el 89% de la población fue del sexo masculino y el 11% fue de sexo femenino. La mayor parte de la muestra se caracteriza por ser en su mayoría jóvenes cuya edad oscila entre los 26 y 35 años como se muestra a continuación:



**Gráfica 22. Edad de la muestra de la población objeto de estudio.**

Fuente: Elaborado por los autores. (2017)

### b) Tiempo de Vinculación



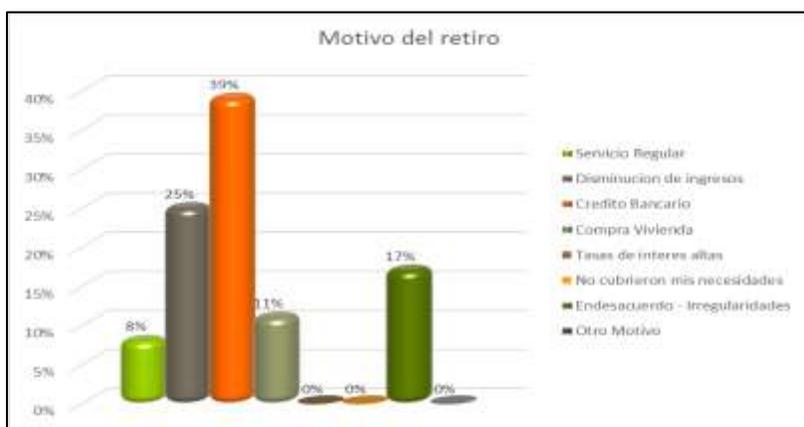
**Gráfica 23. tiempo de vinculación al fondo de la muestra de la población objeto de estudio.**

Fuente: Elaborado por los autores. (2017)

Se observa que la duración de vinculación de los encuestados oscila entre más de 3 años y entre 6 meses y un año.

### c) Motivos de Retiro y Reingreso

Se les pregunto a los encuestados sobre el motivo de su retiro del fondo y la principal razón fue que adquirieron deudas bancarias 39% y necesitaban el dinero ahorrado en el fondo para saldarlas, seguida de disminución de ingresos 25% ya que la producción es dinámica semestral o anualmente y las irregularidades con un 17% ya que no estuvieron conformes con el servicio recibido.



**Gráfica 24. Motivo de retiro de los encuestados**

Fuente: Elaborado por los autores. (2017)

A los encuestados se les pregunto si estarían dispuestos a reingresar al fondo, se obtuvieron los siguientes resultados:



**Gráfica 25.** Respuesta de los encuestados sobre si reingresarían a UNIDOS F.E.  
Fuente: Elaborado por los autores. (2017)

El 75% estaría dispuesto a reingresar y el 25% no estaría dispuesto.

#### d) Nivel de Satisfacción del Servicio



**Gráfica 26.** Percepción de los encuestados sobre el servicio recibido de UNIDOS F.E.  
Fuente: Elaborado por los autores. (2017)

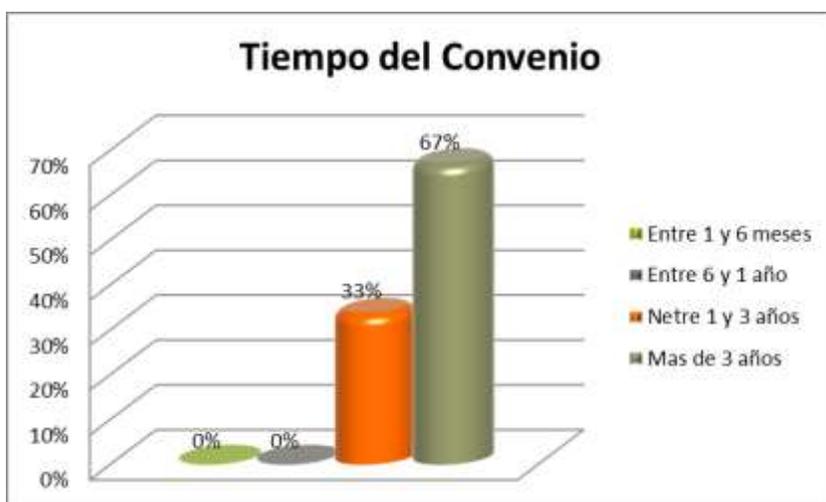
En este punto el 19% de los encuestados manifiesta estar completamente satisfecho, seguido del 59% que dicen estar satisfechos, el 12% poco satisfecho y el 13% Completamente insatisfecho.

#### 6.2.4. Tabulación y análisis de las encuestas aplicadas a los proveedores de UNIDOS F.E.

Para el desarrollo de esta encuesta se realizó un censo con los 21 convenios que actualmente cuenta Unidos F.E. para ofrecer diversos productos y servicios a sus asociados y se cuenta con el apoyo de 5 convenios que corresponden al 23.8% de los proveedores.

##### a) Tiempo del convenio

Se le solicito a los encuestados informar el tiempo del convenio suscrito entre las partes, el 67% de los convenios es de 6 meses y 1 año y el 33% entre 1 y 6 meses.

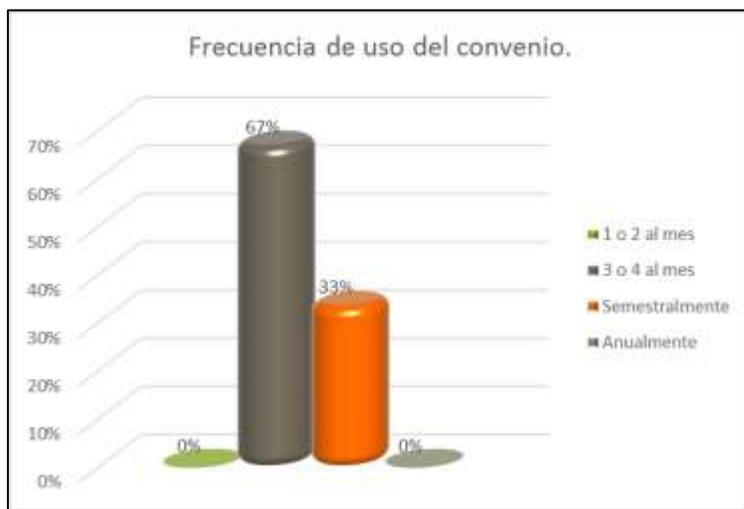


Gráfica 27. Tiempo del convenio suscrito con Unidos F.E.

Fuente: Elaborada por los autores. (2017)

### b) Frecuencia de uso del convenio

En este punto se les pidió que manifestaran con qué frecuencia los asociados de Unidos F.E. solicitan sus servicios, a continuación los resultados:



**Gráfica 28. Frecuencia de uso del convenio suscrito con Unidos F.E.**

Fuente: Elaborada por los autores. (2017)

De acuerdo a los resultados los asociados usan los servicios a través de los convenios Anualmente con un 67% y 33% Semestralmente, la rotación es baja y se sugiere revisar los convenios que se tiene y los beneficios que otorgan al asociado.

### c) Satisfacción con Unidos F.E.

Los proveedores se encuentran satisfechos con el convenio suscrito con Unidos F.E. ya que el 33,3% dice estar completamente satisfecho y el 66,7 % se encuentra satisfecho, lo que demuestra una buena relación entre las partes.



**Gráfica 29. Satisfacción con convenio suscrito con Unidos F.E.**

Fuente: Elaborada por los autores. (2017)

#### d) Plan de incentivos

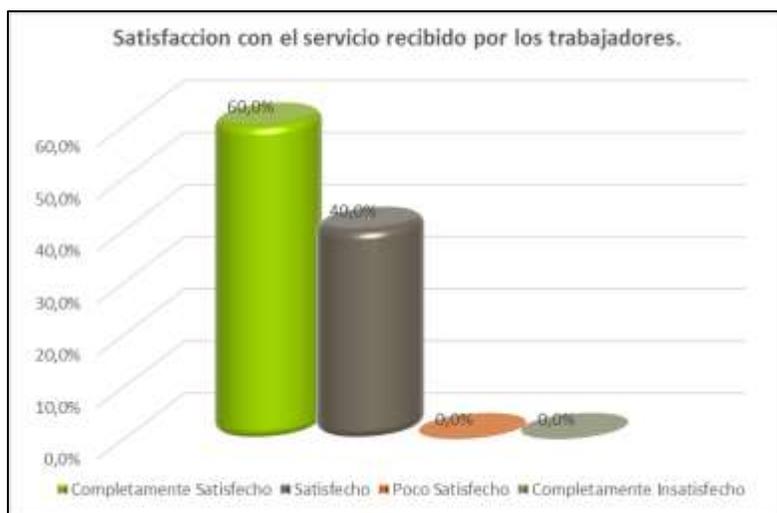
Se les pregunto a los proveedores si existe plan de incentivos para con los asociados del fondo, el 60% lo tiene y el 40% no lo tiene. Tener un plan de incentivo por compra permite que los asociados se sientan motivados a utilizar los servicios de estas empresas.



**Gráfica 30. Plan de incentivos.**

Fuente: Elaborada por los autores. (2017)

### e) Satisfacción por parte de los clientes



**Gráfica 31. Satisfacción por parte de los asociados de Unidos F.E.**

Fuente: Elaborada por los autores. (2017)

Las empresas manifiestan que los asociados atendidos por ellos están satisfechos con los servicios adquiridos, el 60% dice estar completamente satisfecho y el 40% dice estar satisfecho.

### f) Recomendación.

En este punto se les solicito que respondieran si recomendarían a Unidos F.E. a otras empresas para suscribir alianzas y convenios. El 100% estuvo de acuerdo en que si, ellos manifestaron que las alianzas y convenios son fundamentales para fortalecer la economía de ambas partes.



**Gráfica 32. Recomendación por parte de los Proveedores a Unidos F.E.**  
Fuente: Elaborada por los autores. (2017)

### **6.3. MATRICES DE ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICOS ESTRATÉGICOS DE UNIDOS F.E.**

Muchas decisiones tomadas en las empresas son al libre albedrío y sin ninguna fundamentación u origen, únicamente basándose en intuiciones, preferencias o simple reacción de la antigüedad y experticia de quienes toman decisiones en la compañía, no sin antes darse cuenta que los mercados son cambiantes, dinámicos, renovables e internacionalmente abiertos, las decisiones estratégicas son de resultados a largo plazo y son fundamentadas en evidencias notables y científicas que denotan la situación actual de la compañía en los ambientes internos y externos a través de herramientas de análisis de la información y de datos recolectados, elementos que sirven para la formulación de planes estratégicos.

La fase diagnóstica encargada de conocer los factores internos de la organización como son sus fortalezas y debilidades entre los cuales se encuentran su estructura organizacional, sus procesos, sus recursos como los humanos, financieros, tecnológicos entre otros; y los factores externos a ella conocidas como oportunidades y amenazas son agentes que intervienen en la empresa como lo son los sociales, gubernamentales, ambientales, legales, etc.

En la puesta en marcha de los métodos de análisis y diagnóstico estratégico en el Fondo de Empleados del Sector Logístico y Portuario – Unidos F.E. y en concordancia con los objetivos planteados en el proyecto de investigación, se aplicará la matriz del perfil competitivo, matriz de factores externos, matriz de factores internos, matriz DOFA y matriz DOFA cruzado.

### **6.3.1. Matriz de Evaluación de los Factores Externos - EFE de UNIDOS F.E.**

La matriz de evaluación de los factores externos – EFE permite conocer y evaluar información económica, social, cultural, ambiental, demográfica, política, legal, gubernamental, tecnológica y competitiva. (Cepalorg, 2017).

Mostramos a continuación la matriz de evaluación de los factores externos – EFE del Fondo de Empleados del Sector Logístico y Portuario – Unidos F.E., en donde recopilaremos de la información recolectada las oportunidades y amenazas identificados como factores críticos que establecen los parámetros de éxito de la empresa en el sector Logístico y Portuario, se le asigna a cada factor un valor dependiendo de su nivel de importancia o relevancia siendo (1) la peor calificación y (4) el mejor calificativo. La matriz

ha sido elaborada según los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas y en compañía del personal administrativo de UNIDOS F.E.

**Tabla 19. Matriz EFE de Unidos F.E.**

<b>Factores Determinantes Del Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b><i>Oportunidades</i></b>			
Acuerdos comerciales con más entidades prestadoras de servicios y productos.	0,07	1	0,07
Ampliación de los puertos en la ciudad que aumenta la producción y el requerimiento de personal	0,10	4	0,4
Amplio mercado para potencial para vincular asociados	0.05	3	0,15
Aumento del acceso a la tecnología de inteligencia y comunicaciones	0.06	2	0,12
Exclusión de los fondos de empleados en la nueva reforma tributaria	0.03	1	0,03
Niveles de endeudamiento de los asociados actuales y potenciales	0.08	2	0,16
Crecimiento en el mercado, con varias empresas del sector y con empleados de las actuales empresas patronales.	0.09	1	0,09
Accesos a convenios con entidades financieras para adquirir apalancamiento financiero.	0.06	2	0,12
<b><i>Amenazas</i></b>			
Inestabilidad económica de los asociados.	0.07	1	0,07
Aumento de las empresas prestadoras de servicios y productos similares y sustitutos.	0.10	3	0,30
Sus principales competidores tienen presencia en varias ciudades del país y cuentan con un desarrollo tecnológico avanzado	0.07	3	0,21
Tasas de intereses de los productos de la competencia	0.08	2	0,16
Nuevas leyes de control y vigilancia que pueden producir inestabilidad	0.04	2	0,08
Embargos por obligación contraídas por los empleados.	0.04	1	0,04
Créditos y subsidios para compra de vivienda	0.06	1	0,06
<b><i>TOTAL</i></b>	<b>1</b>		<b>2,06</b>

**Fuente:** Elaboración de los autores con apoyo de la Administración de Unidos F.E. 2017.

La matriz EFE fue elaborada bajo los siguientes lineamientos:

1. Se realizó la lista de los factores de críticos o determinantes de éxito de Unidos F.E. en el transcurso de la auditoria interna de la empresa. Se identificaron 15 factores en el proceso incluyendo oportunidades como amenazas que afectan a la empresa, siendo puntuales y precisos en la descripción de los factores identificados.

2. Se le asignó un valor a cada factor, de 0,0 (no significativo) a 1,0 (totalmente significativo). El valor asignado a cada facto corresponde al nivel de importancia que tiene el factor para alcanzar el éxito en el sector fondista. Las oportunidades suelen tener una calificación mayor a las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener calificaciones altas si son realmente graves o amenazadoras. La suma de todos los valores asignados a los factores debe sumar 1.0. Como evidencia en la tabla el equipo administrativo y los autores determinan que la carencia del Área Comercial es la oportunidad que no se está aprovechando y hace que su falencia se convierta en una amenaza bastante considerable.

3. Se le colocó una calificación de 1 a 4 a cada factor determinante para el éxito de Unidos F.E. con el fin de indicar si las estrategias actuales del fondo están actuando con eficacia al factor, el calificativo de 4 es una actuación importante o superior, el 3 una actuación menor, la calificación de 2 es una debilidad menor y el 1 es para una debilidad mayor. Entendiendo que estas calificaciones corresponden a la compañía, mientras que los pesos colocados en el paso anterior corresponden al sector fondista.

4. Se multiplicó el peso de cada factor con su calificación para obtener la calificación ponderada.

5. Se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el valor total ponderado de Unidos F.E. dando como resultado **2,06**.

El resultado de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos – EFE en Unidos F.E. arrojó un resultado de 2,06 el cual está por debajo del valor del promedio ponderado que es el 2,5 indica que actualmente el fondo de empleados no está respondiendo de manera oportuna ni aprovechando de manera eficiente las oportunidades de éxitos que posee, ni está enfrentándose de manera eficiente ante las amenazas que actualmente presenta en el sector.

### 6.3.2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos - EFI de UNIDOS F.E.

Tabla 20. Matriz EFI de Unidos F.E.

Factores Determinantes Del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Reconocimiento de UNIDOS F.E.	0.02	2	0.04
Capacitación constante de la planta de personal y distintos comités.	0.03	1	0.03
Eficiencia en el manejo de los recursos financieros, mejorando la liquidez.	0.02	1	0.02
Tasas de intereses bajas.	0.12	2	0.24
Eficiente respuesta en los requerimientos y solicitudes de créditos.	0.04	1	0.04
Atención personalizada a los asociados.	0.07	3	0.21
Pago oportuno de proveedores y clientes internos de la empresa.	0.01	1	0.01
Administración moderna, flexible, con buena cultura y clima organizacional.	0.03	2	0.06
Cooperación con otros fondos de empleados a nivel nacional.	0.04	1	0.04
Mejoramiento del nivel y calidad de vida de los asociados.	0.06	3	0.12
<b>Debilidades</b>			
Poca eficiencia en las tareas comerciales.	0.09	4	0.36
Existen dificultades en el proceso de difusión y comunicación de las actividades del fondo.	0.05	2	0.1
Mucha carga laboral a los empleados del fondo lo que no diversifica las funciones.	0.1	3	0.4
Poca flexibilidad en el servicio.	0.07	2	0.14
Poca planta de colaboradores.	0.06	3	0.18
Rendimientos bajos de los ahorros contractuales y CDAT's.	0.09	2	0.27
Falta de planeación en las tareas en las metas y objetivos a lograr.	0.1	3	0.4
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,37</b>

Fuente: Elaboración de los autores con apoyo de la Administración de Unidos F.E. 2017.

La matriz EFI se desarrolla bajo los siguientes parámetros:

1. Se realizó la lista de los factores de críticos o determinantes de éxito de Unidos F.E. en el transcurso de la auditoria interna de la empresa. Se identificaron 17 factores en el proceso incluyendo fortalezas y debilidades que afectan a la empresa, siendo puntuales y precisos en la descripción de los factores identificados.

2. Se le asignó un valor a cada factor, de 0,0 (no importante) a 1,0 (absolutamente importante). El valor asignado a cada factor corresponde al nivel de importancia que tiene el factor para alcanzar el éxito en el sector fondista. Las oportunidades suelen tener una calificación mayor a las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener calificaciones altas si son realmente graves o amenazadoras. La suma de todos los valores asignados a los factores debe sumar 1.0. Los resultados muestran con mayor peso los factores como las tasas de intereses que por parte de los créditos son atractivas a los asociados y las de rendimiento por muy bajas y no motivan al ahorro en el fondo de empleados, de nuevo muestra el peso que la carga laboral y la falta de división de las tareas fomentan a la ausencia de un plan de trabajo estructurado que enmarque un plan a seguir en un periodo de tiempo determinado.

3. Se le colocó una calificación de 1 a 4 a cada factor determinante para el éxito de Unidos F.E. con el fin de indicar si las estrategias actuales del fondo están actuando con eficacia al factor, el calificativo de 4 es una actuación importante o superior, el 3 una actuación menor, la calificación de 2 es una debilidad menor y el 1 es para una debilidad mayor. Entendiendo que estas calificaciones corresponden a la compañía, mientras que los pesos colocados en el paso anterior corresponden al sector fondista.

4. Se multiplicó el peso de cada factor con su calificación para obtener la calificación ponderada.
5. Se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el valor total ponderado de Unidos F.E. dando como resultado **2,37**.

El resultado de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos – EFI en Unidos F.E. arrojó un resultado de 2,37 el cual está por debajo del valor del promedio ponderado que es el 2,5 indica que actualmente Unidos F.E. no está aprovechando sus fortalezas para mejorar sus debilidades actuales lo que conlleva a deducir que actualmente sus estrategias no están realmente engranadas con el fin de seguir mejorando día a día para poder lograr el éxito del fondo.

### **6.3.3. Matriz de Perfil Competitivo de UNIDOS F.E.**

Esta matriz permite identificar los principales competidores de la compañía, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra estratégica del fondo de empleados. Los pesos colocados en ésta matriz MPC al igual que en la matriz EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, la MPC comprende aspectos internos y externos del fondo y las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, los determinantes del éxito en una MPC son de mayor amplitud y no del todo internos o específicos.

Todo ello con el fin de comprender el entorno externo de la empresa, realizando algo similar a un benchmarking de los factores de éxito que del sector, que revela igualmente las fortalezas y debilidades de la competencia, para conocer qué áreas el fondo debe mejorar y cuales aspectos proteger.

Para realizar la Matriz de Perfil Competitivo a Unidos F.E. se seleccionaron como principales competidores a GRUPO BANCOLOMBIA y COOPETROL, por su labor en conquistar a empleados de las empresas del sector logístico y portuario en el ofrecimiento de productos sustitutos y similares a los que ofrece el fondo de empleados.

Entre las entidades financieras más sólidas y de excelentes prácticas comerciales se encuentra el GRUPO BANCOLOMBIA, entidad financiera privada líder que marca tendencia, genera experiencias superiores a sus clientes, es un orgullo para sus empleados y valor para sus accionistas, con oficinas en todo el territorio nacional, han pasado 142 años desde el nacimiento del Grupo Bancolombia una organización que se ha propuesto ser un motor en el desarrollo económico y social de los países en los que tiene presencia.

En la actualidad su portafolio de servicio lo conforman desde productos de consumo, de crédito, de ahorros y de servicios, entre los que se destaca los créditos de libranza y las

tarjetas de créditos los cuales han sido los productos que más han sido atractivos para la población del fondo de empleados.

Entre las entidades del sector solidario y de amplia trayectoria se encuentra la CAJA COOPERATIVA PETROLERA –COOPETROL es una entidad cooperativa que ejerce la actividad financiera especializada en ahorro y crédito con autorización previa del Estado y supervisada por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Como empresa asociativa sin ánimo de lucro y de patrimonio social, busca aplicar la justicia distributiva, brindándole a cada quien lo que necesita y está en capacidad de pagar. esto quiere decir que todos los servicios que presta, están basados en la solidaridad, la equidad y el constante compromiso de satisfacer las necesidades de desarrollo, de cada uno de sus asociados, tiene presencia en todo el territorio nacional y actualmente está incursionando en otros sectores productivos para ampliar su porción de mercado al cual brinda sus servicios, actualmente tiene una amplia gama de productos y servicios y utiliza estrategias bastante atractivas brindándole soluciones financieras a los asociados, cupos amplios de créditos, compra de cartera a tasas de interés bajas.

A continuación demostramos los aspectos estratégicos para el logro del éxito del fondo de empleados en la elaboración de la matriz del perfil competitivo.

Tabla 21. Matriz del Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
UNIDOS F.E.				GRUPO BANCOLOMBIA		COOPETROL	
Factores Claves de Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Portafolio de Servicios	0,20	1	0,2	4	0,8	4	0,8
Actividades Comerciales y de Fidelización	0,15	1	0,15	4	0,6	2	0,3
Posición Financiera	0,35	1	0,35	3	1,05	3	1,05
Participación en el Mercado	0,2	2	0,4	4	0,8	3	0,6
Precio de los Productos	0,1	4	0,4	2	0,2	2	0,2
<b>Totales</b>	<b>1</b>		<b>1,5</b>		<b>3,45</b>		<b>2,95</b>
Importante: 1. Las calificaciones son las siguientes: 1- mayor debilidad, 2-menor debilidad, 3-menor fuerza, 4- mayor fuerza.							

**Fuente:** Elaboración de los autores con apoyo de la Administración de Unidos F.E. 2017.

El procedimiento para la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo en el Fondo de Empleados del Sector Logístico y Portuario – Unidos F.E. se identificó los factores claves de éxito en el sector, mencionados en la tabla que fueron el portafolio de servicios, actividades comerciales y de fidelización, posición financiera, participación en el mercado y el precio de los productos. En la auditoria se identificaron plenamente dos entidades una del sector financiero el Grupo Bancolombia y la otra perteneciente al sector solidario La Caja Cooperativa Petrolera – Coopetrol.

Seguido a esto se asignó un valor o peso a cada factor de éxito de las empresas, en donde 0,0 se le asigna al factor de menos relevancia y 1,0 al factor de mayor importancia, el cual les asigna el grado de importante para alcanzar el éxito de cada compañía, la suma de todos los factores deben dar un total de 1,0.

A cada competidor y a Unidos F.E. se les colocó una calificación entre el 1 y el 4 donde, 1-mayor debilidad, 2-menor debilidad, 3-menor fuerza o importancia y 4-mayor importancia o fuerza.

Se multiplicó el peso de cada factor con su calificación para obtener la calificación ponderada y se sumaron las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el valor total ponderado de Unidos F.E., de Grupo Bancolombia y de Coopetrol.

Los resultados de la matriz demuestran la soberanía del sector financiero sobre el sector solidario por su trayectoria y agresivas prácticas de marketing y administrativas, por sus tareas cada día tecnificadas y por la amplia participación en el mercado con un total ponderado de 3,45 resultado que está por encima del valor promedio ponderado que es el 2,5, seguido a él se resalta las actividades de la Caja de Cooperativa Petrolera – Coopetrol cuyo fuerte ha sido su posición financiera frente al sector cooperativo y el amplio portafolio de servicios que actualmente ofrecen con un total ponderado de 2,95 y se encuentra por encima del valor promedio ponderado, en éstas entidades se reconocen que sus fortalezas realmente están enriquecidas para disminuir el impacto que producen sus amenazas frente a los competidores.

Por último se encuentra Unidos F.E. con un total ponderado de 1,5 que frente a sus competidores son bastantes las oportunidades de mejoras para aprender de sus más grandes competidores, cabe resaltar que éstas dos entidades tienen muchos años de trayectoria y con presencia en muchas ciudades, son fuente de ejemplo para la entidad, en el fortalecimiento principalmente de las tareas de marketing y el dinamismo en el portafolio de servicios adaptados a las necesidades reales de sus clientes.

### - Discriminado de la Ponderación de MPC

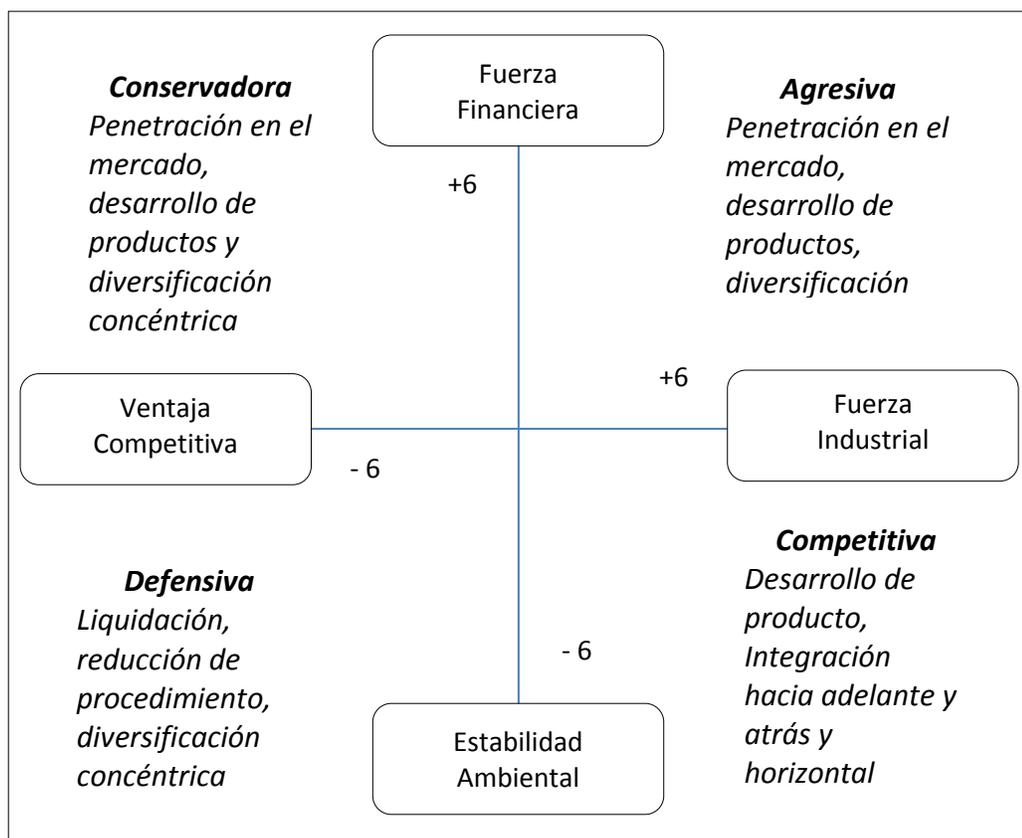
Tabla 22. Discriminado de MPC

DISCRIMINADO MPC			
Factores Claves de Éxito	UNIDOS F.E.	GRUPO BANCOLOMBIA	COOPETROL
Portafolio de Servicios	<b>1</b> 7 Líneas de Créditos 2 de Ahorros	<b>4</b> 23 Líneas de créditos, Líneas de seguros, 10 de ahorros, inversiones, otros servicios	<b>4</b> 8 Líneas de Créditos, \$ de Ahorros
Actividades Comerciales y de Fidelización	<b>1</b> Solo visitas comerciales y una oficina	<b>4</b> Sucursal virtual, Apps, Visitas en la empresa, llamadas telefónicas, correos electrónicos, presencia en eventos de la empresa, corresponsal bancario, Cajeros, Aliados internacionales, redes sociales	<b>2</b> Sucursal virtual, redes sociales, visitas comerciales, correos electrónicos, llamadas telefónicas.
Posición Financiera	<b>1</b> Sin apalancamiento, lo constituyen los ahorros de los asociados	<b>3</b> Capital financiero propio y consolidado	<b>3</b> Musculo financiero propio, apalancamiento financiero
Participación en el Mercado	<b>2</b> Es poca la participación en el mercado al ser una entidad de grupo cerrado de personas	<b>4</b> Mercado nacional e internacional	<b>3</b> Todo el territorio nacional en el sector de hidrocarburos y Oil, incursiona en otros sectores productivos
Precio de los Productos	<b>4</b> Las tasas de intereses normales a las del mercado	<b>2</b> Altas tasas de interés, según el producto	<b>2</b> Tasas de interés competitivas

**Fuente:** Elaboración de los autores con apoyo de la Administración de Unidos F.E. 2017.

### 6.3.4. Matriz de la Posición Estratégica Y la Evaluación de la Acción - PEYEA de UNIDOS F.E.

Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en el fondo de empleados se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEYEA son: fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA), y fortaleza de la industria (FI). Las dos dimensiones internas, FF y VC, así como las dos externas, FI y EA, se pueden considerar como las determinantes del éxito de la entidad.



Fuente: Elaboración de los autores. 2017.

Los resultados arrojados en el análisis de la matriz PEYEA del Fondo de Empleados del Sector Logístico y Portuario – Unidos F.E. demostrando de qué tipo de estrategias debe valerse para lograr resultados de éxitos según la ubicación en el cuadrante, resultado de sus capacidades internas y agentes externos a la entidad, para la elaboración de las estrategias que permitan perpetuar las actividades del fondo y lograr abarcar mas parte del mercado en el sector solidario.

**Tabla 23. Matriz PEYEA en Unidos F. E.**

<b>MATRIZ PEYEA EN UNIDOS F.E.</b>	
<b>POSICION ESTRATEGICA INTERNA</b>	<b>INTERNA</b>
<b>FUERZA FINANCIERA (FF)</b>	<b>CALIFICACIONES</b>
Apalancamiento	1
Liquidez	6
Capital de Trabajo	5
Riesgo del Negocio	5
<b>PROMEDIO FF</b>	<b>4,25</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b>	<b>CALIFICACIONES</b>
Participación en el Mercado	-2
Lealtad de los Clientes	-2
Avances Tecnológicos	-5
Calidad del Producto	-1
<b>PROMEDIO VC</b>	<b>-2,5</b>
<b>POSICION ESTRATEGICA EXTERNA</b>	<b>INTERNA</b>
<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)</b>	<b>CALIFICACIONES</b>
Cambios tecnológicos	-3
Escala de precios de productos de competidores	-4
Barreras para entrar en el mercado	-2
Tasas de inflación	-2
Rivalidad / Presión de la competencia	-1
<b>PROMEDIO EA</b>	<b>-2,4</b>

<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)</b>	<b>CALIFICACIONES</b>
Potencial de crecimiento	6
Estabilidad financiera	4
Aprovechamiento de recursos	3
Conocimientos Tecnológicos	2
<b>PROMEDIO FI</b>	<b>3,75</b>

**Fuente:** Elaboración de los autores con apoyo de la Administración de Unidos F.E. 2017.

Los pasos que se utilizaron para armar la matriz PEYEA de Unidos F.E. fueron:

1. Seleccionar la serie de variables del fondo de empleados que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA), y la fuerza de la industria (FI).
2. Asignar valores numéricos de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Colocar valores numéricos de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC y EA.
3. Calcular la calificación promedio de cada una de las variables FF, FI, VC y EA sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en cada dimensión.
4. Luego de esto se pasa a elaboración del plano cartesiano y se sustituyen los valores de los promedios en la siguiente forma:

- Eje de las "X":  $VC + (FI)$
  - Eje de las "Y":  $FF + (EA)$
5. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

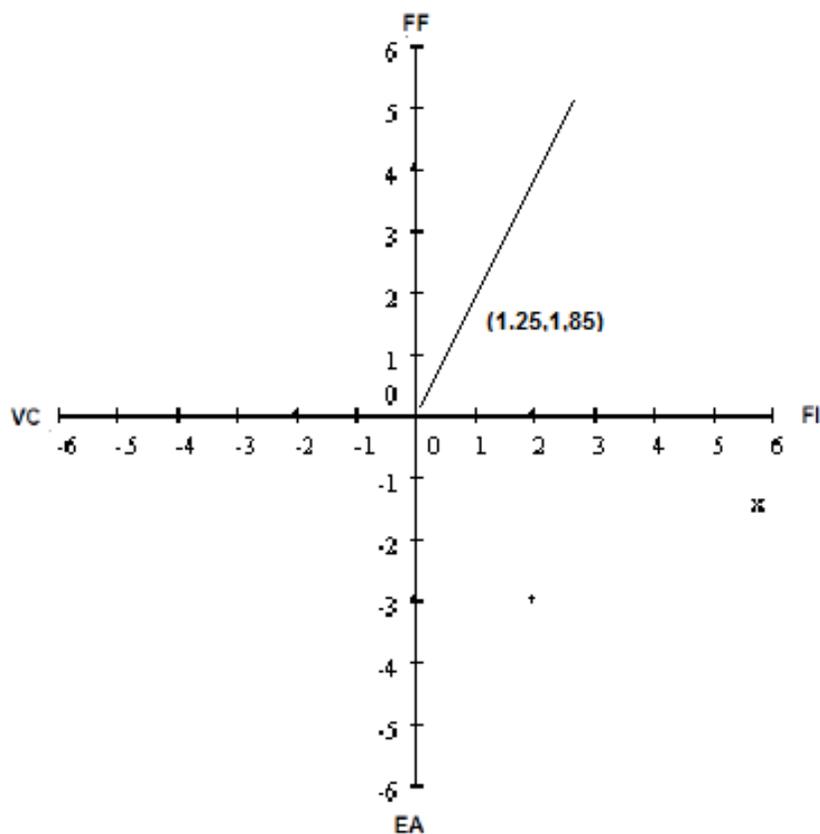
### - Conclusión

- El promedio para FF es  $17/4 = 4,25$
- El Promedio para VC es  $-10/4 = -2,5$
- El promedio para EA es  $-12/4 = -2,4$
- El promedio para FI es  $15/4 = 3,75$

### - Calculo

- Eje de las "X":  $-2,5 + (3.75) = 1,25$
- Eje de las "Y":  $4,25 + (-2,4) = 1,85$

· **Grafica**



**Fuente:** Elaboración de los autores con apoyo de la Administración de Unidos F.E. 2017.

El resultado de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción – PEYEA nos muestra que el Fondo de Empleados del Sector Logístico y Portuario – Unidos F.E. debe para lograr resultados de éxito y la permanencia en el sector, poder perpetuar su funcionamiento diseñar y poner en práctica *Estrategias Agresivas de Mercadeo*, denota que el fondo de empleados es fuerte financieramente y puede brindar mayores resultados, lo hace diferenciador al poseer actualmente una solides financiera, utilizar sus fuerzas internas del

fondo para aprovechar de manera exitosa sus oportunidades en el sector, solventar sus debilidades y disminuir sus amenazas.

Entre sus estrategias deben estar penetrar el mercado que actualmente abarca, desarrollar el mercado, desarrollar la línea de productos y servicios, integrar hacia adelante y hacia atrás.

### **6.3.5. Matriz DOFA de UNIDOS F.E.**

Se realiza la matriz teniendo en cuenta el análisis de la situación expresados en las anteriores matrices y los resultados arrojados por las encuestas aplicadas al personal objeto de estudio, la interacción de esta matriz nos permite identificar los diferentes tipos de acciones que la empresa debe adoptar para tener un direccionamiento estratégico a largo plazo, identificamos externa e internamente lineamientos positivos y negativos de la organización para la detección de las verdaderas oportunidades de mejora para la compañía y de estrategias reactivas y preventivas que ayuden y encaminen a la organización en los momentos en que se presenten situaciones en las que la compañía debe ser realmente competente y dinámica.

Las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.), si no se tienen en cuenta, cada uno de estos puntos puede poner en riesgo la capacidad competitiva

de la empresa, dejando así consecuencias fatales para la supervivencia y prolongación de la misma. (Porter, M, 1998).

**Tabla 24. Matriz DOFA Unidos F.E.**

	Aspectos De Mejora o Aprovechamiento	Aspectos Positivos a Dinamizar
Factores Externos (Del entorno)	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inestabilidad económica de los asociados.</li> <li>- Aumento de las empresas prestadoras de servicios y productos similares y sustitutos.</li> <li>- Sus principales competidores tienen presencia en varias ciudades del país y cuentan con un desarrollo tecnológico avanzado.</li> <li>- Tasas de intereses de los productos de la competencia.</li> <li>- Nuevas leyes de control y vigilancia que pueden producir inestabilidad.</li> <li>- Embargos de sueldos por obligación contraídas por los empleados.</li> <li>- Créditos y subsidios para compra de vivienda ofrecidos por el gobierno y cajas de compensación familiar.</li> </ul>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acuerdos comerciales con más entidades prestadoras de servicios y productos.</li> <li>- Ampliación de los puertos en la ciudad que aumenta la producción y el requerimiento de personal</li> <li>- Amplio mercado para potencial para vincular asociados</li> <li>- Aumento del acceso a la tecnología de inteligencia y comunicaciones</li> <li>- Exclusión de los fondos de empleados en la nueva reforma tributaria</li> <li>- Niveles de endeudamiento de los asociados actuales y potenciales</li> <li>- Crecimiento en el mercado, con varias empresas del sector.</li> <li>- Acceso a convenios con entidades financieras para adquirir apalancamiento financiero.</li> </ul>
	<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca eficiencia en las tareas comerciales.</li> <li>- Existen dificultades en el proceso de difusión y comunicación de las actividades del fondo lo que hace que no se logren los objetivos.</li> <li>- Mucha carga laboral a los empleados del fondo.</li> <li>- Poca flexibilidad en el servicio.</li> <li>- Poca planta de colaboradores.</li> <li>- Rendimientos bajos de los ahorros contractuales y CDAT's.</li> <li>- Falta de planeación en las tareas en las metas y objetivos a lograr.</li> </ul>	<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento de UNIDOS F.E.</li> <li>- Capacitación constante de la planta de personal y distintos comités.</li> <li>- Eficiencia en el manejo de los recursos financieros, mejorando la liquidez.</li> <li>- Tasas de intereses bajas.</li> <li>- Eficiente respuesta en los requerimientos y solicitudes de créditos.</li> <li>- Atención personalizada a los asociados.</li> <li>- Pago oportuno de proveedores y clientes internos de la empresa.</li> <li>- Administración moderna, flexible, con buena cultura y clima organizacional.</li> <li>- Cooperación con otros fondos de empleados a nivel nacional.</li> <li>- Mejoramiento del nivel y calidad de vida de los asociados.</li> </ul>
Factores Internos (De la compañía)		

**Fuente:** Elaboración de los autores con apoyo de la Administración de Unidos F.E. 2017.

### 6.3.6. Matriz DOFA Cruzado de UNIDOS F.E. (Estrategias FO, DO, FA, DA)

Basados en el diagnóstico anterior, para la elaboración de los objetivos del presente plan de mercadeo para el desarrollo de las tareas comerciales del Fondo de Empleados del Sector Logístico y Portuario – Unidos F.E. se realiza el cruce de la matriz DOFA.

Entre las acciones se encuentran:

- **Acciones Ofensivas:** son el resultado del análisis de las oportunidades y fortalezas de la empresa, nos permiten tener una valoración y crear una contribución para la compañía y además saber de qué forma las fortalezas contribuyen al aprovechamiento o logro de las oportunidades, de aquí nacen las estrategias FO.
- **Acciones Adaptativas:** emanan de la interacción de las oportunidades y debilidades de la empresa que permite conocer cómo afectan las debilidades al aprovechamiento de las oportunidades de la empresa, de aquí nacen las estrategias DO.
- **Acciones Reactivas:** nacen de la controversia entre las amenazas y las fortalezas de la empresa y permite conocer la contribución de las fortalezas en minimizar el impacto de las amenazas, de aquí nacen las estrategias FA.
- **Acciones Defensivas:** son propias del cruce entre las amenazas y las debilidades, son defensivas porque permiten saber el grado de vulnerabilidad de las debilidades de la empresa frente a las amenazas que ésta presenta, de aquí nacen las estrategias DA.

Además de sus cruces nacen las competencias o actitudes centrales de la empresa, su ventaja competitiva y las oportunidades de mejora que alimentan el direccionamiento estratégico de la empresa con el fin de conocer cuál es el horizonte a largo plazo, es decir hacia a donde apunta la empresa, cuál es su razón de ser dentro de una población, cuales son los elemento de carácter filosóficos que determinan la cultura organizacional de compañía, en resumen brindan un norte a la empresa.

Todo esto con el fin de posicionar a la compañía, crearle un camino a recorrer, unos objetivos a lograr, un plan social a desarrollar, y conocer su posición frente al sector.

**Tabla 25. Matriz DOFA cruzado de UNIDOS F.E.**

<b>MATRIZ DOFA CRUZADO</b>  <b>COMPONENTES UNIDOS F.E.</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<b>O1</b> - Acuerdos comerciales con más entidades prestadoras de servicios y productos atractivos para los asociados. <b>O2</b> - Oportunidad de crear el área comercial. <b>O3</b> - Abrir puntos de atención en los diferentes frentes de trabajo. <b>O4</b> - Realizar visitas a todas las oficinas donde se encuentren asociados. <b>O5</b> - Dinamismo del servicio web, redes sociales, e-mail, etc. <b>O6</b> - Creación de nuevos productos y servicios e innovando los productos actuales. <b>O7</b> - Crecimiento en el mercado, con varias empresas del sector y con empleados de las actuales empresas patronales. <b>O8</b> - Accesos a convenios con entidades financieras para adquirir apalancamiento financiero.	<b>A1</b> - Inestabilidad económica de los asociados. <b>A2</b> - Aumento de las empresas prestadoras de servicios y productos similares y sustitutos. <b>A3</b> - Sus principales competidores tienen presencia en actividades de las empresas patronales, varias ciudades del país y cuentan con un desarrollo tecnológico avanzado. <b>A4</b> - Tasas de intereses de los productos de la competencia. <b>A5</b> - Nuevas leyes de control y vigilancia que pueden producir inestabilidad. <b>A6</b> - Embargos de sueldos por obligación contraídas por los empleados. <b>A7</b> - Créditos y subsidios para compra de vivienda ofrecidos por el gobierno y cajas de compensación familiar.
<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias FA</b>
<b>F1</b> - Reconocimiento de UNIDOS F.E. <b>F2</b> - Capacitación constante de la planta de personal y distintos comités. <b>F3</b> - Eficiencia en el manejo de los recursos financieros,	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechar el reconocimiento que tiene UNIDOS F.E. para realizar más visitas comerciales y abrir puntos de atención en otros frentes de trabajo. (<b>F1,F2–O2,O3,O4</b>)</li> <li>- Dinamizar los convenios para seguir ofreciendo mejores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguir con la actualización al personal y a los asociados en materia de economía solidaria para que conozcan la naturaleza de la entidad. (<b>F2 – A2,A5</b>)</li> <li>- Realizar la planeación de actividades y de contingencia de las mismas para</li> </ul>

<p>mejorando la liquidez.  <b>F4</b> - Tasas de intereses bajas.  <b>F5</b> - Eficiente respuesta en los requerimientos y solicitudes de créditos.  <b>F6</b> - Atención personalizada a los asociados.  <b>F7</b> - Pago oportuno de proveedores y clientes internos de la empresa.  <b>F8</b> - Administración moderna, flexible, con buena cultura y clima organizacional.  <b>F9</b> - Cooperación con otros fondos de empleados a nivel nacional.  <b>F10</b> - Mejoramiento del nivel y calidad de vida de los asociados.</p>	<p>(<b>F7, F8 – O1,O6</b>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuar con el apoyo con otros fondos para adoptar nuevas prácticas administrativas y comerciales. (<b>F2, F3 – O5,O6,O7</b>)</li> <li>- Demostrar a través del buen manejo de los recursos financieros que UNIDOS F.E. puede apalancarse con entidades financieras. (<b>F3,F4,F8 – O1,O8</b>)</li> <li>- Aprovechar el nivel de endeudamiento, las tasas de intereses y los rendimientos financieros del fondo como gancho para la creación de nuevos productos. (<b>F4,F5,F6 – O6</b>)</li> </ul>	<p>saber cómo atender casos de asociados que deseen retirarse. (<b>F2,F5,F6,F10 – A1,A2,A4,A6</b>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquirir apalancamiento financiero para tener un portafolio de servicios más amplio y atractivo. (<b>F3,F10 – A2,A3,A4</b>)</li> <li>- Crear un departamento comercial para promoción de los servicios y productos, aumentar la vinculación, tener cercanía con los asociados actuales. (<b>F8,F9 – A2,A3,A6,A7</b>)</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p>	<p><b>Estrategias DO</b></p>	<p><b>Estrategias DA</b></p>
<p><b>D1</b> - Poca eficiencia en las tareas comerciales.  <b>D2</b> - Existen dificultades en el proceso de difusión y comunicación de las actividades del fondo lo que hace que no se logren los objetivos.  <b>D3</b> - Mucha carga laboral a los empleados del fondo lo que no diversifica las funciones.  <b>D4</b> - Poca planta de colaboradores.  <b>D5</b> - Rendimientos bajos de los ahorros contractuales y CDAT´s.  <b>D6</b> - Falta de planeación en las tareas en las metas y objetivos a lograr.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se debe implementar el cargo comercial para fortalecer el marketing del fondo de empleados. (<b>D1,D3- O2,O3,O4</b>)</li> <li>- Mejorar los medios de comunicación que actualmente se utilizan y realizar seguimiento a los mismos. (<b>D2,D6- O2,O5,O6</b>)</li> <li>- Crear la planificación de las tareas de mercadeo. (<b>D6 – O2,O3,O6</b>)</li> <li>- Seguir con la capacitación de los empleados para mantener actualizado e incentivado al personal. (<b>D3,D4- O6,O7</b>)</li> <li>- A través de nuevos convenios y apalancamientos se puede ser más flexible y agresivos en la colocación de créditos mejorando los rendimientos financieros para ser más atractivas las inversiones en el fondo. (<b>D3,D4,D5,D6 – O1,O2,O6,O7,O8</b>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un plan de mercadeo para la entidad, que se desarrolle con el personal comercial de la entidad. (<b>D1,D3,D4,D6 – A2,A3</b>)</li> <li>- Generar estrategias para abrir nuevos convenios. (<b>D6 – A2</b>)</li> <li>- Revisar la factibilidad para ofrecer los servicios del fondo a otras empresas del sector. (<b>D2,D6 – A2,A3,A6</b>)</li> <li>- Ampliar la comunicación entre los frentes de trabajo. (<b>D2,D3 – A3,A4,A5,A7</b>)</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración de los autores con apoyo de la Administración de Unidos F.E. 2017.

### **6.3.6.1. Análisis de la matriz DOFA cruzada**

#### **- Debilidades (D)**

- **D1** - Poca eficiencia en las tareas comerciales.
- **D2** - Existen dificultades en el proceso de difusión y comunicación de las actividades del fondo lo que hace que no se logren los objetivos.
- **D3** - Mucha carga laboral a los empleados del fondo lo que no diversifica las funciones.
- **D4** - Poca planta de colaboradores.
- **D5** - Rendimientos bajos de los ahorros contractuales y CDAT's.
- **D6** - Falta de planeación en las tareas en las metas y objetivos a lograr.

#### **- Oportunidades (O)**

- **O1** - Acuerdos comerciales con más entidades prestadoras de servicios y productos atractivos para los asociados.
- **O2** - Oportunidad de crear el área comercial.
- **O3** - Abrir puntos de atención en los diferentes frentes de trabajo.
- **O4** - Realizar visitas a todas las oficinas donde se encuentren asociados.
- **O5** - Dinamismo del servicio web, redes sociales, e-mail, etc.
- **O6** - Creación de nuevos productos y servicios e innovando los productos actuales.

- **O7** - Crecimiento en el mercado, con varias empresas del sector y con empleados de las actuales empresas patronales.
- **O8** - Accesos a convenios con entidades financieras para adquirir apalancamiento financiero.

- **Fortalezas (F)**

- **F1** - Reconocimiento de UNIDOS F.E.
- **F2** - Capacitación constante de la planta de personal y distintos comités.
- **F3** - Eficiencia en el manejo de los recursos financieros, mejorando la liquidez.
- **F4** - Tasas de intereses bajas.
- **F5** - Eficiente respuesta en los requerimientos y solicitudes de créditos.
- **F6** - Atención personalizada a los asociados.
- **F7** - Pago oportuno de proveedores y clientes internos de la empresa.
- **F8** - Administración moderna, flexible, con buena cultura y clima organizacional.
- **F9** - Cooperación con otros fondos de empleados a nivel nacional.
- **F10** - Mejoramiento del nivel y calidad de vida de los asociados.

- **Amenazas (A)**

- **A1** - Inestabilidad económica de los asociados.
- **A2** - Aumento de las empresas prestadoras de servicios y productos similares y sustitutos.

- **A3** - Sus principales competidores tienen presencia en actividades de las empresas patronales, varias ciudades del país y cuentan con un desarrollo tecnológico avanzado.
- **A4** - Tasas de intereses de los productos de la competencia.
- **A5** - Nuevas leyes de control y vigilancia que pueden producir inestabilidad.
- **A6** - Embargos de sueldos por obligación contraídas por los empleados.
- **A7** - Créditos y subsidios para compra de vivienda ofrecidos por el gobierno y cajas de compensación familiar.

- **Estrategias (FO)**

- Aprovechar el reconocimiento que tiene UNIDOS F.E. para realizar más visitas comerciales y abrir puntos de atención en otros frentes de trabajo. **(F1,F2– O2,O3,O4)**
- Dinamizar los convenios para seguir ofreciendo mejores. **(F7, F8– O1,O6)**
- Continuar con el apoyo con otros fondos para adoptar nuevas prácticas administrativas y comerciales. **(F2, F3 – O5,O6,O7)**
- Demostrar a través del buen manejo de los recursos financieros que UNIDOS F.E. puede apalancarse con entidades financieras. **(F3,F4,F8 – O1,O8)**
- Aprovechar el nivel de endeudamiento, las tasas de intereses y los rendimientos financieros del fondo como gancho para la creación de nuevos productos. **(F4,F5,F6 – O6)**

- **Estrategias (DO)**

- Se debe implementar el cargo comercial para fortalecer el marketing del fondo de empleados. **(D1,D3- O2,O3,O4)**

- Mejorar los medios de comunicación que actualmente se utilizan y realizar seguimiento a los mismos. **(D2,D6- O2,O5,O6)**
  - Crear la planificación de las tareas de mercadeo. **(D6 – O2,O3,O6)**
  - Seguir con la capacitación de los empleados para mantener actualizado e incentivado al personal. **(D3,D4- O6,O7)**
  - A través de nuevos convenios y apalancamientos se puede ser más flexible y agresivos en la colocación de créditos mejorando los rendimientos financieros para ser más atractivas las inversiones en el fondo. **(D3,D4,D5,D6 – O1,O2,O6,O7,O8)**
- **Estrategias (DA)**
- Realizar un plan de mercadeo para la entidad, que se desarrolle con el personal comercial de la entidad. **(D1,D3,D4,D6 – A2,A3)**
  - Generar estrategias para abrir nuevos convenios. **(D6 – A2)**
  - Revisar la factibilidad para ofrecer los servicios del fondo a otras empresas del sector.**(D2,D6 – A2,A3,A6)**
  - Ampliar la comunicación entre los frentes de trabajo. **(D2,D3 – A3,A4,A5,A7)**
- **Estrategias (FA)**
- Seguir con la actualización al personal y a los asociados en materia de economía solidaria para que conozcan la naturaleza de la entidad. **(F2 – A2,A5)**

- Realizar la planeación de actividades y de contingencia de las mismas para saber cómo atender casos de asociados que deseen retirarse. **(F2,F5,F6,F10 – A1,A2,A4,A6)**
- Adquirir apalancamiento financiero para tener un portafolio de servicios más amplio y atractivo. **(F3,F10 – A2,A3,A4)**
- Crear un departamento comercial para promoción de los servicios y productos, aumentar la vinculación, tener cercanía con los asociados actuales. **(F8,F9 – A2,A3,A6,A7)**

#### **6.4. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING PARA EL FONDO DE EMPLEADOS DEL SECTOR LOGISTICO Y PORTUARIO – UNIDOS F.E.**

Con base en el desarrollo del diagnóstico actual de la compañía y del planteamiento del problema de la presente investigación y con el análisis realizado en la matriz DOFA cruzada nos brinda un norte a seguir según las estrategias que se concluyen y que enfrentan la situación actual de la compañía, con el fin de alcanzar el logro de la compañía y perpetuar su existencia, alcanzar las metas de gestión de asociados y colocación de créditos.

Estas estrategias permitirán el cumplimiento de las metas comerciales que se coloque la compañía más aun en ésta empresa que su labor es mayormente comercial y la falencia de éstas labores repercuten en resultados medianos o en el incumplimiento de las metas u objetivos debido a que no existe una especialización de las labores.

De acuerdo a los análisis realizados y según los resultados obtenidos en el Fondo de Empleados del Sector Logístico y Portuario – Unidos F.E. mediante las matrices de diagnóstico estratégicos utilizadas se establecen los siguientes objetivos:

- En un plazo de 2 años aumentar la base social de Unidos F.E. en un 100% con respecto a la población asociada a corte Junio 30 de 2016.
- Ofrecer y fomentar nuevos productos (líneas de créditos y ahorros) y servicios (actividades de bienestar y solidaridad) mejorando su calidad y costos.
- Mejorar los medios de distribución de la información del portafolio de servicios de Unidos F.E.
- Creación del área comercial del Fondo, mejorando sus actividades administrativas y financieras.

Para la formulación de las estrategias de mercadeo del Fondo de Empleados del Sector Logístico y Portuario – Unidos F.E. se adaptaran según los resultados de las matrices de diagnóstico estratégicos utilizados, según las tres estrategias genéricas de Porter que buscan obtener una ventaja competitiva en la empresa ya sea a través de un liderazgo en costos, una diferenciación o un enfoque.

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto (Porter, 1987).

		<b>VENTAJAS ESTRATEGICAS</b>	
		Exclusividad percibida por el cliente	Posicionamiento de Bajo Costo
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	Toda el Sector	<b>Diferenciación</b>	<b>Liderazgo en costos</b>
	Solo un segmento	<b>Enfoque (Segmentación o Especialización)</b>	

**Fuente:** Porter, M. Estrategia Competitiva, P81, 2017.

## 7 CAPITULO 2

### PLAN DE MERCADEO ESTRATEGICO PARA EL FONDO DE EMPLEADOS DEL SECTOR LOGISTICO Y PORTUARIO – UNIDOS F.E.

#### ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL FONDO DE EMPLEADOS DEL SECTOR LOGISTICO Y PORTUARIO - “UNIDOS F.E.”

Como resultado de los análisis realizados obtenido en el desarrollo de las matrices aplicadas en la fase diagnostica se han diseñado las siguientes estrategias de marketing para el Fondo de Empleados del Sector Logístico y Portuario – Unidos F.E.

#### 7.1. ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EN COSTO

##### 7.1.1. ESTRATEGIA 1: De desarrollo del servicio – Gestión Ahorros.

Tabla 26. Estrategia 1 Gestión de Ahorros

<b>Estrategia</b>	Aumentar las líneas de captación de Ahorros
<b>Objetivo</b>	Lograr el crecimiento de la captación en ahorros y CDAT'S en un 1% mensual con respecto al mes anterior.
(F3,F10 – A2,A3,A4 / D3,D4,D5,D6 – O1,O2,O6,O7,O8)	
<b>Meta</b>	Lograr el crecimiento de la captación en ahorros y CDAT'S en un 1% mensual con respecto al mes anterior.
<b>Descripción</b>	El ahorro de los asociados es el pilar fundamental y la columna vertebral de Unidos F.E., se pretende que el Fondo se convierta día a día en una verdadera alternativa financiera no solo en créditos si no en ahorros tal como lo realizan otras entidades financieras comerciales, con la infraestructura y los recursos necesarios para competir y perpetuar los

	servicios en un mercado cada día más tecnificado y competitivo.
--	---

Fuente: Elaboración de los autores. 2017.

### 7.1.2. ESTRATEGIA 2: Desarrollo del servicio – Monitoreo a las tasas de interés

Tabla 27. Estrategia 2 Monitoreo a las tasas de interés

<b>Estrategia</b>	Monitorear las tasas de colocación del sector
<b>Objetivo</b>	Aumentar la colocación de los créditos utilizando como herramienta las bajas tasas de interés.
(F3,F10 – A2,A3,A4 / D3,D4,D5,D6 – O1,O2,O6,O7,O8)	
<b>Meta</b>	Lograr el crecimiento de la captación en ahorros y CDAT'S en un 1% mensual con respecto al mes anterior.
<b>Descripción</b>	Realizar estudios de factibilidad para la disminución de las tasas de interés en comparación con las del sector, además revisar la posibilidad de disminuirlas en fechas especiales.

Fuente: Elaboración de los autores. 2017.

### 7.1.3. ESTRATEGIA 3: De desarrollo de la organización – Gestión Administrativa

Tabla 28. Estrategia 3 Gestión Administrativa

<b>Estrategia</b>	Nuevas prácticas administrativas y de gestión social en Unidos F.E.
<b>Objetivo</b>	Mejorar la administración del fondo de empleados a través de las buenas prácticas administrativas, el cumplimiento de normas y el conocimiento e implementación de las actualizaciones en las labores del sector solidario.
(F2 – A2,A5 / F2,F3 – O5,O6,O7 / D6 – A2 / D3,D4 – O6,O7)	
<b>Meta</b>	Lograr la implementación de nuevas normas y buenas prácticas de la administración en el fondo de empleados.

<b>Descripción</b>	Realizar capacitaciones al personal administrativo con el fin de que conozcan las actualizaciones en las tareas propias de cada cargo con el fin de tener información actualizada de las nuevas prácticas administrativas.
--------------------	--

**Fuente:** Elaboración de los autores. 2017.

## 7.2. ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACION

### 7.2.1. ESTRATEGIA 4: De desarrollo de la distribución

**Tabla 29. Estrategia 4 Gestión Comunicacional**

<b>Estrategia</b>	Gestionar las funciones de comunicación y socialización de la información por todos los medios tecnológicos y físicos.
<b>Objetivo</b>	Incrementar el conocimiento en los asociados de todas las actividades que realiza y se crea en el fondo de empleados.
(D2 – A3,A4,A5,A7 /D2,D6 – O2,O5,O6 / D2,D3 – A3,A4,A5,A7)	
<b>Meta</b>	Lograr que el 100% de la población conozca cada actividad que desarrolla UNIDOS F.E.
<b>Descripción</b>	Fortalecer los medios de difusión de la comunicación de las actividades, promociones, convenios, créditos y ahorros del Fondo, se busca que todos los asociados sin importar hora y lugar puedan conocer constantemente en los diferentes medios de difusión toda información que necesiten saber de UNIDOS F.E.

**Fuente:** Elaboración de los autores. 2017.

## 7.2.2. ESTRATEGIA 5: Desarrollo del servicio – Gestión de Créditos.

Tabla 30. Estrategia 5 Gestión de Créditos.

<b>Estrategia</b>	Creación de nuevas líneas de créditos.
<b>Objetivo</b>	Mejorar la colocación de créditos para incrementar la colocación de créditos en un 50% para cada año con respecto al año anterior y crear nuevas líneas de crédito.
(F4,F5,F6 – O6 / D1,D3,D4,D6 – A2,A3)	
<b>Meta</b>	Lograr el crecimiento de la colocación mensual de créditos en un 4% con respecto al mes anterior.
<b>Descripción</b>	<p>El servicio de crédito es considerado lo más esencial en el Fondo ya que hace parte de la motivación a la vinculación al fondo de empleados. UNIDOS F.E., es el generador de la mayor parte de los ingresos del Fondo, debe tenerse un monitoreo permanente, con el fin de que las tasas de intereses en los créditos sean competitivas, se busca también ofrecer nuevas líneas de créditos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atender solicitudes de crédito en los diferentes frentes de trabajo.</li> <li>2. Creación de nuevas líneas de crédito, las cuales recomendamos las siguientes más dinámicas y que responden a las verdaderas necesidades de la empresa.</li> </ol>

**Fuente:** Elaboración de los autores. 2017.

Tabla 31. Líneas de Créditos Propuestas

<b>LÍNEAS DE CREDITOS NUEVAS PARA UNIDOS F.E.</b>	
<b>Línea de Crédito</b>	<b>Crédito de Bienvenida</b>
Descripción	Destinado para todos los asociados que se recién vinculen al fondo y hayan realizado su aporte social inicial como incentivo de su vinculación, línea de libre destinación, el asociado deberá tener la capacidad de endeudamiento tal como lo establece el reglamento de créditos.
Monto	Hasta 1 SMMLV
Plazo Máximo	36 quincenas y/o 18 meses
Tasa nominal mensual	1,9 %
<b>Línea de Crédito</b>	<b>Educativo</b>
Descripción	Destinado para la inversión en la educación de los asociados y sus beneficiarios, con el fin de facilitar el cubrimiento de los gastos de educación de bachillerato, pregrado o postgrados.
Monto	Hasta 10 SMMLV
Plazo Máximo	96 quincenas y/o 48 meses
Tasa nominal mensual	1%
<b>Línea de Crédito</b>	<b>CrediSalud</b>
Descripción	Esta línea de crédito que se otorga para atender servicios relacionados con la salud del asociado o su familia, tales como: cirugías, vacunación general, adquisición de medicamento con formula médica, artículos ortopédicos y servicios odontológicos.
Monto	Hasta 3 SMMLV
Plazo Máximo	96 quincenas y/o 48 meses
Tasa nominal mensual	1%
<b>Línea de Crédito</b>	<b>Turismo Solidario</b>
Descripción	Esta línea de crédito que se otorga a los asociados para el disfrute y goce de momento de esparcimiento con su familia con las empresas con que la entidad realice convenios.
Monto	Hasta 7 SMMLV
Plazo Máximo	96 quincenas y/o 48 meses
Tasa nominal mensual	1,5%
<b>Línea de Crédito</b>	<b>CrediMinimo</b>
Descripción	Esta línea de crédito que se otorga a los asociados de libre inversión para la solución de necesidades urgentes y que requieren del dinero de manera inmediata, su consignación no será mayor a 24 horas después de la solicitud
Monto	Hasta 1 SMMLV

Plazo Máximo	36 quincenas y/o 18 meses
Tasa nominal mensual	1%
<b>Línea de Crédito</b>	<b>CrediPrimas</b>
Descripción	Esta línea de crédito se otorga a los asociados es de libre inversión, sobre la prima de servicios semestral del asociado.
Monto	Hasta el 70% de la prima semestral
Plazo Máximo	Hasta 6 meses
Tasa nominal mensual	1,5%

Fuente: Elaboración de los autores. 2017.

El objetivo de las propuestas es dinamizar los servicios de crédito, resultado de las encuestas realizadas a la muestra poblacional y a las entrevistas realizadas en las áreas comerciales en los tres fondos de empleados seleccionados para realizar el estudio, ubicados en la ciudad de Cartagena de Indias: Fonrecar, Fonducar y Foncomfenalco.

Su reglamentación será la gerencia la encargada de realizarla y adaptarla a la normatividad vigente por la cual se rige UNIDOS F.E.

### 7.2.3. ESTRATEGIA 6: De desarrollo de la organización – Gestión Financiera

Tabla 32 Estrategia 6 Gestión Financiera

<b>Estrategia</b>	Realizar estudio de factibilidad para apalancar al fondo de empleados con una entidad financiera como aliada estratégica.
<b>Objetivo</b>	Incrementar el musculo financiero actual de Unidos F.E, disminuyendo el riesgo crediticio ofreciendo un portafolio de servicios más amplio.
(F3,F4,F8 – O1,O8 / D2,D6 – A2,A3,A6)	
<b>Meta</b>	Lograr ampliar el portafolio de servicios, disminuir el riesgo crediticio, y adquirir respaldo financiero.

<b>Descripción</b>	Se recomienda crear en el área financiera estudios de viabilidad de apalancar la entidad con una entidad financiera, como aliada estratégica con el fin de adquirir un respaldo en todas las actividades del fondo, con el fin de ser más agresivos en la colocación del nuevo portafolio de créditos y de servicios.
--------------------	---

Fuente: Elaboración de los autores. 2017.

### 7.3. ESTRATEGIAS DE ENFOQUE

#### 7.3.1. ESTRATEGIA 7: De Penetración en el mercado – Área Comercial

Tabla 33 Estrategia 7 Área Comercial

<b>Estrategia</b>	Creación del perfil comercial perfectamente capacitado dedicado a desarrollar actividades y visitas comerciales en todos los frentes de trabajo.
<b>Objetivo</b>	Aumentar la base social actual del fondo de empleados en un 24% con respecto al año anterior.
(F8,F9 – A2,A3,A6,A7 / D1,D3 – O2,O3,O4)	
<b>Meta</b>	Captar el 2% del total de la base social actual del fondo de empleados mensualmente con respecto al mes anterior.
<b>Descripción</b>	Vincular nuevos asociados de las empresas que actualmente tienen el vínculo de asociación con UNIDOS F.E. mediante la promoción de los productos y servicios actuales.

Fuente: Elaboración de los autores. 2017.

### 7.3.2. ESTRATEGIA 8: De desarrollo del Mercado – Gestión de Retiros de Asociados

Tabla 34 Estrategia 8 Gestión de Retiros de Asociados

<b>Estrategia</b>	Crear un guion para la atención a los asociados que deseen desvincularse del fondo para estimular e incentivar a la permanencia en el fondo, demostrándole los beneficios de ser asociado.
<b>Objetivo</b>	Disminuir en un 90% los retiros voluntarios de asociados.
(F2,F5,F6,F10 – A1,A2,A4,A6)	
<b>Meta</b>	Lograr la estabilización de la base social de UNIDOS F.E.
<b>Descripción</b>	Disminuir el número de retiros voluntarios de asociados, Se debe controlar el retiro de asociados con el fin de mantener e incrementar la base social del Fondo perpetuando su existencia y ofreciendo mejores soluciones para que la desvinculación del asociado sea la última opción.

Fuente: Elaboración de los autores. 2017.

### 7.3.3. ESTRATEGIA 9: Desarrollo del servicio – Seguimiento al plan de Mercadeo

Tabla 35 Estrategia 9 Prácticas de Mercadeo

<b>Estrategia</b>	Desarrollar un plan de seguimiento semestral al plan de marketing
<b>Objetivo</b>	Fortalecer y promover las actividades de mercadeo y el portafolio de servicios de UNIDOS F.E.
(D6 – O2,O3,O6 / F1,F2 – O2,O3,O4 / F7,F8 – O1,O6)	
<b>Meta</b>	Posicionar a UNIDOS F.E. como la primera opción a las necesidades que tengan los asociados, perpetuando su funcionamiento y ofreciendo más y

	mejores servicios y productos.
<b>Descripción</b>	Se debe crear el cargo comercial para la puesta en marcha de todas las actividades comerciales que se desarrollan en el cronograma de actividades que se plantea la entidad, para ello debe haber una persona promoviendo, promocionando, distribuyendo y dando a conocer todo el portafolio de productos y servicios que UNIDOS F.E.

**Fuente:** Elaboración de los autores. 2017.

## 8 CAPITULO 3

### 8.1. PROGRAMAS DE EVALUACION Y CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA UNIDOS F.E.

Para realizar una adecuada evaluación y un eficiente control de todas las actividades que se trazan en el presente plan de mercadeo a continuación se establece el planteamiento de las estrategias para poder llevar un control del desarrollo de las mismas.

Se crean indicadores de gestión para realizar el seguimiento del cumplimiento de los objetivos, con el fin de llevar records y proponer acciones de mejora, correctivas o reactivas dependiendo del caso y así tomar decisiones acertadas que permitan gestionar las acciones.

### 8.1.1. Plan de Acción y Control de las Estrategias de Marketing de UNIDOS F.E.

#### 8.1.1.1. Estrategias De Liderazgo En Costo

Tabla 36 Actividades de control y seguimiento a las estrategias de mercadeo

Estrategia 1: <b>Desarrollo del servicio:</b> Aumentar las líneas de captación de Ahorros				
<p><b>Actividad Estratégica:</b> Estimular e incentivar el ahorro por medio de obsequios, regalos, actividades, puntos de rendimientos financieros según sea el valor del CDAT y/o plan de ahorro programado.</p>				
<p><b>Objetivo:</b> Incrementar la capitalización de ahorros programados y CDAT'S en un 10% para cada año con respecto al año anterior.</p>				
<p><b>Responsable:</b> Gerencia y Contabilidad</p>		<p><b>Indicador:</b> <math display="block">\frac{\text{Monto captado en ahorros del mes}}{\text{Monto captado en ahorros mes anterior}} \times 100</math></p>		
Actividades de Control	Periodicidad	Responsable	Limitaciones	Indicador de Control
Elaboración de un plan de rentabilidad	Inicio del programa	Gerencia y/o Contabilidad	Aprobación del proyecto por la Junta Directiva, recursos financieros	Seguimiento al cumplimiento de las actividades del plan sin afectar los dividendos del fondo
Cotización y Selección de obsequios	Con ocasión del programa de incentivos	Gerencia y Asistencia Administrativa	Recursos financieros	Entrega de los obsequios según los montos de los ahorros
Entrega de obsequios	Con ocasión de la apertura de cada ahorro	Gerencia, Asistencia Administrativa, contabilidad y/o funcionario comercial	Ninguna	Evidencias de la entrega de obsequios

Evaluación de los resultados finales	Mensual	Gerencia y/o Contabilidad	Ninguna	Revisión periódica del número de CDAT'S y planes de ahorros programados
--------------------------------------	---------	---------------------------	---------	---

**Estrategia 2: Desarrollo del servicio - Monitorear las tasas de colocación del sector**

**Actividad Estratégica:** Revisión periódica de las tasas de interés del sector, realizar actividades especiales por un tiempo en donde se disminuyan las tasas de interés, mejorar la colocación de créditos llegando más al asociado y su frente de trabajo, creación de nuevas líneas de crédito.

**Objetivo:** Mantener las tasas de interés competitivas, mejorar la colocación de créditos, crear nuevas líneas de crédito, para incrementar la colocación de créditos en un 50% para cada año con respecto al año anterior.

**Responsable:**  
Gerencia, Asistencia Administrativa, Contabilidad, funcionario comercial.

**Indicador:**  
$$\frac{\text{Tasas de interes en Unidos F.E.}}{\text{Tasas de interes en el sector}} \times 100$$

Actividades de Control	Periodicidad	Responsable	Limitaciones	Indicador de Control
Elaboración de un plan de entrevistas a otros fondos de empleados para estudiar tasas de interés y líneas de créditos	Semestral	Gerencia, Asistencia Administrativa y/o Contabilidad	Información de terceros	Seguimiento al cumplimiento de las metas y adaptación al fondo
Actividades de colocación de créditos, disminuyendo las tasas y/o aumentando cupos, visitas comerciales	Durante el desarrollo del cronograma y de cada actividad	Gerencia, funcionario comercial y Asistencia Administrativa	Operación y horarios en los frentes de trabajo	Número de visitas comerciales, revisión de las tasas de interés, colocación de los créditos

Nuevas líneas de créditos	Según el cronograma y necesidad del fondo	Gerencia, Asistencia Administrativa, contabilidad y/o funcionario comercial	Aprobación de la Junta directiva	Nivel de utilización de las nuevas líneas de créditos
Evaluación de los resultados finales	Según el cronograma	Gerencia y/o Contabilidad	Ninguna	Revisión periódica del monto de colocación de créditos

### Estrategia 3: Desarrollo de la Organización – Gestión Administrativa

**Actividad Estratégica:** Gestionar e implementar nuevas prácticas administrativas en Unidos F.E.

**Objetivo:** Mejorar la administración del fondo de empleados a través de las buenas prácticas administrativas, el cumplimiento de normas y el conocimiento e implementación de las actualizaciones en las labores del sector solidario.

<b>Responsable:</b> Gerencia, Asistencia Administrativa y/o Contabilidad, Comités de vigilancia y control.		<b>Indicador:</b> $\frac{\text{Nivel de producción actual}}{\text{Nivel de producción nuevas prácticas}} \times 100$		
Actividades de Control	Periodicidad	Responsable	Limitaciones	Indicador de Control
Elaboración de un plan de capacitación para todos los miembros de la administración y comités de vigilancia y control	Anual	Gerencia, Asistencia Administrativa, funcionario comercial y Contabilidad, Comités de vigilancia y control	Plan de capacitaciones de las empresas capacitadoras	Seguimiento al mejoramiento del desempeño del equipo administrativo del fondo de empleados.
Socialización de temas tratados en reuniones mensuales de	Mensual	Gerencia y Asistencia Administrativa	Horarios para la retroalimentación de la	Verificación de la asistencia a las reuniones mensuales

fondos de empleados			información	
Evaluación de desempeño por área de trabajo	Trimestral	Gerencia	Aprobación de la Junta directiva	Realizar seguimiento de los resultados arrojados en la evaluación de desempeño de cada cargo
Evaluación de los resultados finales	Anual	Gerencia	Ninguna	Revisión final de los resultados de la puesta en marcha de nuevas y mejores prácticas administrativas

### 8.1.2.2. Estrategias De Diferenciación

Estrategia 4: <b>Desarrollo de la distribución</b> – Gestión de la Comunicación				
<b>Actividad Estratégica:</b> Mejorar los medios de comunicación, con mayor presencia y dinamismo de la información en carteleras, pagina web, redes sociales, material publicitario, suvenir, participación en actividades de las empresas patronales.				
<b>Objetivo:</b> Incrementar el conocimiento en los asociados de todas las actividades que realiza y se crea en el fondo de empleados.				
<b>Responsable:</b> Asistencia Administrativa y funcionario comercial		<b>Indicador:</b> $\frac{\text{Base social de Unidos F.E.}}{\text{Numero de asociados enterados}} \times 100$		
<b>Actividades de Control</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Limitaciones</b>	<b>Indicador de Control</b>
Elaboración de un plan comunicacional	Inicio del programa	Asistencia Administrativa y Funcionario Comercial	Aprobación del proyecto por la Junta Directiva y la	Seguimiento al cumplimiento de las actividades del plan

			Gerencia	
Actualización de la página web	Semestral y con ocasión de cada actividad	Gerencia y Outsourcing contratado	Recursos financieros	Revisiones periódicas de la página web, número de visitantes
Planeación y distribución de la información, Perfiles en redes sociales	Con ocasión de cada actividad	Asistencia Administrativa	Carencia de área comercial, dependencia del área de comunicaciones de la empresa patronal	Medir la participación de los asociados en cada actividad realizada y en la utilización de los medios tecnológicos como la página web, redes sociales entre otros.
Medición de Participación por actividad	Por actividad	Gerencia	Ninguna	Revisión periódica de los resultados de participación.

#### Estrategia 5: Desarrollo del servicio – Gestión de Créditos

**Actividad Estratégica:** Mejorar la colocación de créditos llegando más al asociado y su frente de trabajo, creación de nuevas líneas de crédito, solucionando necesidades reales.

**Objetivo:** Mejorar la colocación de créditos, crear nuevas líneas de crédito, para incrementar la colocación de créditos en un 50% para cada año con respecto al año anterior.

**Responsable:**  
Gerencia, Asistencia Administrativa, Contabilidad, funcionario comercial.

**Indicador:**  
$$\frac{\text{Numero de lineas de creditos actuales}}{\text{Numero de lineas de creditos nuevos}} \times 100$$

Actividades de Control	Periodicidad	Responsable	Limitaciones	Indicador de Control
Elaboración de un programa de colocación de	Metas trimestrales	Gerencia, Asistencia Administrativa	Operación y horarios en los frentes de	Seguimiento al cumplimiento de las metas de

créditos		y/o Contabilidad	trabajo	colocación de créditos
Programar ferias de créditos y servicios	Durante el desarrollo del cronograma y de cada actividad	funcionario comercial y Asistencia Administrativa	Operación y horarios en los frentes de trabajo	Revisión del número de visitas comerciales, y monitoreo al cumplimiento de las metas de colocación.
Nuevas líneas de créditos	Según el cronograma y necesidad del fondo	Gerencia, Asistencia Administrativa, contabilidad y/o funcionario comercial	Aprobación de la Junta directiva	Nivel de utilización de las nuevas líneas de créditos
Evaluación de los resultados finales	Semestral	Gerencia y/o Contabilidad	Ninguna	Revisión periódica del cumplimiento de las metas de colocación

#### Estrategia 6: De desarrollo de la organización – Gestión Financiera

**Actividad Estratégica:** Realizar estudio de factibilidad para apalancar al fondo de empleados con una entidad financiera como aliada estratégica.

**Objetivo:** Incrementar el musculo financiero actual de Unidos F.E, disminuyendo el riesgo crediticio ofreciendo un portafolio de servicios mas amplio.

**Responsable:**  
Gerencia, Asistencia Administrativa y/o Contabilidad, Comités de vigilancia y control y/o funcionario comercial

**Indicador:**  
$$\frac{\text{Capacidad financiera actual}}{\text{Capacidad financiera con apalancamiento}} \times 100$$

Actividades de Control	Periodicidad	Responsable	Limitaciones	Indicador de Control
Elaboración del estudio de factibilidad en Unidos F.E.	Inicio proyecto	Gerencia, junta directiva, organismos de control y	Aprobación del proyecto por la Junta Directiva y la	Seguimiento al cronograma del estudio y programación de

		vigilancia	Asamblea General de Delegados	futuros estudios
Revisar de los posibles bancos como aliados estratégicos	Desarrollo del proyecto	Gerencia y/o funcionario comercial	Tiempo destinado a las visitas	Cumplimiento del cronograma de visitas a los frentes de trabajo
Adaptar a Unidos F.E. a los requerimientos de una entidad financiera	Desarrollo del proyecto	Gerencia y/o Asistencia Administrativa	Ninguna	Medir el desarrollo del proyecto en el proceso de adaptación
Análisis y Resultados	Cronograma del proyecto	Gerencia, Asistencia Administrativa y/o funcionario comercial	Ninguna	Seguimiento a los resultados obtenidos en la gestión financiera y comercial del fondo

### 8.1.2.3. Estrategias De Enfoque

Estrategia 7: <b>Penetración en el mercado</b> – Gestión Comercial				
<b>Actividad Estratégica:</b> Creación del perfil comercial perfectamente capacitado dedicado a desarrollar actividades y visitas comerciales en todos los frentes de trabajo.				
<b>Objetivo:</b> Aumentar la base social actual del fondo de empleados en un 24% con respecto al año anterior.				
<b>Responsable:</b> Gerencia y/o funcionario comercial		<b>Indicador:</b> $\frac{\text{Cumplimiento de metas actuales}}{\text{Cumplimiento de metas con gestor comercial}} \times 100$		
<b>Actividades de Control</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Limitaciones</b>	<b>Indicador de Control</b>
Elaboración de actividades para	Inicio Proyecto	Gerencia y/o Asistencia	Aprobación del proyecto	Seguimiento al cronograma del

incentivar el ingreso		Administrativa	por la Junta Directiva, horario de trabajo de la población	estudio y programación de futuros estudios
Visitas comerciales	Semanales	Gerencia y/o funcionario comercial	Tiempos destinado a las visitas	Cumplimiento al seguimiento de la colocación de créditos y captación de ahorros, de igual manera a la participación y conocimiento del portafolio de servicios del fondo.
Seguimiento al servicio	Mensual	Gerencia y/o Asistencia Administrativa	Ninguna	Revisión del cumplimiento de las metas y respuesta en los requerimientos por parte de los asociados
Análisis y Resultados	Cronograma del proyecto	Gerencia, Asistencia Administrativa y/o funcionario comercial	Ninguna	Seguimiento a los resultados, nuevas propuestas según el plan de trabajo, evaluación del cumplimiento de las metas

### Estrategia 8: **Desarrollo de mercado** – Gestión de Retiros de Asociados

**Actividad Estratégica:** Crear un guion para la atención a los asociados que deseen desvincularse del fondo para estimular e incentivar a la permanencia en el fondo, demostrándole los beneficios de ser asociado.

**Objetivo:** Disminuir en un 90% los retiros voluntarios de asociados.

**Responsable:**

**Indicador:**

Gerencia y/o funcionario comercial	$\frac{\text{Numero de retiros recibidos}}{\text{Numero de retiros efectivos}} \times 100$			
Actividades de Control	Periodicidad	Responsable	Limitaciones	Indicador de Control
Elaboración de un procedimiento de atención a los retiros	Inicio del programa	Gerencia, Asistencia Administrativa y/o funcionario comercial	Aprobación del proyecto por la Junta Directiva.	Seguimiento al cumplimiento del procedimiento
Entrevista de conocimiento de la situación y estado de cuenta del asociado	Con Ocasión de presentarse un retiro	Gerencia	Situación económica del asociado	Número de asociados retenidos y retirados
Seguimiento al Reintegro del asociado	Cada 4 meses	Asistencia Administrativa y/o funcionario comercial	Base de datos no actualizada	Número de asociados reintegrados al fondo
Plan de incentivos, suvenir	Con Ocasión de presentarse un retiro	Asistencia Administrativa y/o funcionario comercial	Recursos financieros	Incentivos entregados a los casos de retención y reingresos
Evaluación de resultados finales	Semestral	Gerencia	Ninguna	Seguimiento al cumplimiento de la meta de asociados retenidos y retirados

### Estrategia 9: Desarrollo del servicio - Gestión de Marketing

**Actividad Estratégica:** Fortalecer las actividades comerciales y de promoción del portafolio de servicios de UNIDOS F.E.

**Objetivo:** Creación de actividades comerciales en el fondo de empleados.

**Responsable:**  
Gerencia, Asistencia Administrativa y/o Contabilidad

**Indicador:**  
 $\frac{\text{Actividades comerciales actuales}}{\text{Actividades comerciales con el plan de mercadeo}} \times 100$

Actividades de	Periodicidad	Responsable	Limitaciones	Indicador de
----------------	--------------	-------------	--------------	--------------

<b>Control</b>				<b>Control</b>
Elaboración de las actividades de mercadeo	Semestral	Gerencia, Asistencia Administrativa y/o Funcionario Comercial	Aprobación de la Junta Directiva	Creación de actividades comerciales
Actualización del portafolio de servicio	Durante el desarrollo de la propuesta	Gerencia, Asistencia Administrativa y/o Contabilidad	Ninguna	Actualizaciones realizadas al portafolio de servicios
Realización de actividades de promoción	Según el cronograma del proyecto	Gerencia, Asistencia Administrativa y/o Funcionario Comercial	Operación y horarios en los frentes de trabajo	Número de actividades realizadas, nivel de asistencia y cumplimiento de las metas
Seguimiento al servicio	Trimestre	Gerencia y/o funcionario comercial	Ninguna	Evaluación de la calidad del servicio, atención a las PQRS.

**Fuente:** Elaboración de los autores. 2017.

## 9 CAPITULO 4

### 9.1. PRESUPUESTO PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE MARKETING.

Para la realización del presente plan de mercadeo el Fondo de Empleados del Sector Logístico y Portuario – UNIDOS F.E. deberá invertir alrededor de \$ 36.400.000<sup>oo</sup>, con el fin de cumplir con el aumento de la base social del fondo de empleados y el crecimiento de la colocación y promoción del portafolio de servicios ofrecidos por el fondo de empleados, dicho plan presupuestal se distribuye así:

Tabla 37. Presupuesto Plan de Mercadeo UNIDOS F.E.

<b>Estrategia</b>	<b>INVERSION (Monto Anual o por actividad)</b>
*Valores en miles de pesos colombianos	
<b>Estrategia 1</b>	<b>Gestión de captación de ahorros</b>
Obsequios	\$2.000.000
Publicidad	\$400.000
Promoción	\$600.000
<b>Total Estrategia 1</b>	<b>\$3.000.000</b>
<b>Estrategia 2</b>	<b>Monitoreo de Tasas de Interés</b>
Viáticos	\$1.500.000
<b>Total Estrategia 2</b>	<b>\$1.500.000</b>
<b>Estrategia 3</b>	<b>Gestión Administrativa</b>
Gastos de Papelería	\$800.000
Viáticos	\$1.000.000
<b>Total Estrategia 3</b>	<b>\$1.800.000</b>
<b>Estrategia 4</b>	<b>Gestión de la Comunicación</b>
Actualización y mantenimiento página Web	\$1.500.000
Publicidad	\$300.000
Promoción	\$300.000
Viáticos	\$1.000.000
<b>Total Estrategia 4</b>	<b>\$3.100.000</b>
<b>Estrategia 5</b>	<b>Gestión de Créditos</b>
Viáticos 2 personas	\$2.200.000
Portafolios de Servicios	\$600.000
Publicidad	\$500.000
Suvenir	\$500.000
Refrigerios	\$300.000
<b>Total Estrategia 5</b>	<b>\$4.100.000</b>
<b>Estrategia 6</b>	<b>Gestión Financiera</b>
Gastos administrativos	\$1.500.000
<b>Total Estrategia 2</b>	<b>\$1.500.000</b>
<b>Estrategia 3</b>	<b>Desarrollo del servicio</b>
Actualización y mantenimiento página Web	\$1.500.000
Publicidad	\$300.000
Promoción	\$300.000

Viáticos	\$1.000.000
<b>Total Estrategia 3</b>	<b>\$3.100.000</b>
<b>Estrategia 7</b>	<b>Gestión Comercial</b>
Obsequios	\$2.500.000
Publicidad	\$500.000
Promoción	\$700.000
Actividades de bienestar, logística	\$1.500.000
Refrigerios	\$500.000
<b>Total Estrategia 7</b>	<b>\$5.700.000</b>
<b>Estrategia 8</b>	<b>Gestión de Retiro de Asociados</b>
Suvenir y gastos de papelería	\$500.000
Transporte	\$1.000.000
Capacitaciones	\$1.800.000
<b>Total Estrategia 8</b>	<b>\$3.300.000</b>
<b>Estrategia 9</b>	<b>Gestión de Marketing</b>
Viáticos logísticos	\$2.200.000
Portafolios de Servicios	\$800.000
Publicidad	\$2.500.000
Suvenir	\$1.500.000
Refrigerios	\$2.300.000
<b>Total Estrategia 5</b>	<b>\$9.300.000</b>
<b>GRAN TOTAL PRESUPUESTAL</b>	<b>\$36.400.000</b>

Fuente: Elaboración de los autores.2017.

## 10 CONCLUSIONES

- En el desarrollo de la presente investigación se logró conocer a UNIDOS F.E. como una entidad llena de fortalezas y como todas de algunas debilidades, se alcanzó a conocer su razón de ser y su mercado objetivo para el cual trabajan y su posición dentro del sector.

Es importante para las entidades del sector solidario, analizar cuál es la percepción que tienen sus asociados sobre las líneas de créditos, aportes y beneficios, lo que puede convertirse en una herramienta para seguir implementando nuevas estrategias de mercadeo y servicio. Por esa razón nos permitimos realizar las siguientes recomendaciones las cuales podrían ayudar a su mejor funcionamiento.

- El área comercial en toda entidad es la columna vertebral, es uno de los motores que impulsan desde la producción hasta la imagen de la compañía, razón por la cual su existencia en una empresa es imprescindible, UNIDOS F.E. debe crear el cargo comercial junto con sus estrategias para la puesta en marcha de todas las actividades comerciales que se desarrollan en el cronograma de actividades que se plantea la entidad, para ello debe haber una persona promoviendo, promocionando, distribuyendo y dando a conocer todo el portafolio de productos y servicios que UNIDOS F.E. se esmera por ofrecer a la población de empleados a los cuales desea mejorar su nivel y calidad de vida.

- Las actividades de seguimiento y control son necesarias para lograr el éxito de todo plan es imprescindible crear controles que nos muestren en relación con el estándar como vamos, que tenemos que mejorar, como lo podemos mejorar, todo ellos radica en el seguimiento que se realice a los indicadores, los cuales a través de mediciones y resultados exactos nos mostrará la realidad del nivel de cumplimiento y logro de los objetivos de las estrategias.
- Todo plan que se desee desarrollar en una organización debe mostrar resultados a largo plazo y para su aprobación la gerencia será la encargada de demostrar el costo de oportunidad de la inversión en el plan de mercadeo, por tal razón es importante su estudio conocimiento, puesta en marcha y seguimiento, en el largo plazo la utilidad de la puesta en marcha del plan vs la inversión es totalmente favorable.

## 11 RECOMENDACIONES

### - **Desarrollar un plan de educación en economía solidaria para los asociados.**

Se recomienda crear un programa sucesivo y programado de capacitaciones en economía solidaria para los socios del Fondo con el objetivo fundamental de crear una cultura empresarial basada en la solidaridad entre ellos. Se debe contar con asociados que comprendan los alcances y las bondades de la economía solidaria, que entiendan que los servicios se ofrecen equitativamente y que los deberes se fundamentan en la responsabilidad social, al igual que conozcan su participación democrática y transparente en todas las decisiones tomadas en el Fondo, así se van formando columnas que realmente conocen el propósito de un fondo de empleados y ayuden mediante el voz a voz entre sus compañeros.

### - **Desarrollar un programa de recreación y cultura.**

Estos programas están directamente relacionados a mejorar la calidad de vida del asociado, los cuales son percibidos como un valor agregado y distintivo que tendrá el fondo para ellos, estas actividades se pueden realizar a través de los convenios, en conjunto con las cajas de compensación. La Gerencia en cabeza del fondo deberá realizar un cronograma de actividades a realizar durante el año para así sean presupuestadas y realizadas con éxito.

- **Crear programas de solidaridad.**

Debe ser un programa desarrollado por el comité de control social de UNIDOS F.E. en donde se desarrollen auxilios por solidaridad a situaciones y calamidades presentadas en el diario vivir y a causa de siniestros naturales o provocados que beneficien y ayuden a la situación que afronte el asociado todo bajo su debido reglamento y visto bueno por parte de la junta directiva del Fondo.

- **Utilización de la tecnología.**

Finalmente, UNIDOS F.E. debe seguir en el aprovechamiento de los recursos tecnológicos que tiene fomentando la promoción en los nuevos medios de comunicación, las redes sociales, la página en internet, convirtiéndose en una inversión que genere resultados visibles que se traduzcan en el mejoramiento del servicio ofrecido y el crecimiento de la base social.

**ANEXOS****Tabla 38. Listado de Anexos**

<b>ANEXO</b>	<b>NOMBRE</b>
1	Encuesta dirigida a los asociados activos de Unidos F.E.
2	Encuesta dirigida a los Ex asociados de Unidos F.E.
3	Encuestas dirigida a los Proveedores de Unidos F.E.
4	Guion de entrevista dirigida a empleados de Unidos F.E.
5	Carta de participación equipo administrativo de Unidos F.E.
6	Ficha bibliográfica

## Anexo 1. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ASOCIADOS ACTIVOS DE UNIDOS F.E.

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ASOCIADOS ACTIVOS DE UNIDOS F.E.

**OBJETIVO:** Diseñar un plan de mercadeo estratégico para el Fondo de Empleados del Sector Logístico y Portuario "Unidos F.E."

Sr. (a) Asociado (a) a continuación se va a encontrar con una serie de preguntas relacionadas con el servicio prestado por UNIDOS F.E. Agradecemos conteste la siguiente encuesta lo más objetiva posible. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por los estudiantes de la Universidad de Cartagena para su trabajo de grado.

**Empresa:** \_\_\_\_\_ **Sexo:** M \_\_\_ F \_\_\_ **Edad:** Entre 18 y 25 años \_\_\_  
 Entre 26 y 35 años \_\_\_  
 Entre 36 y 45 años \_\_\_  
 Más de 45 años \_\_\_

#### 1. Cuanto tiempo lleva vinculado (a) a UNIDOS F.E.?

- Menos de un mes \_\_\_\_\_
- Entre 1 y 6 meses \_\_\_\_\_
- Entre 6 meses y 1 año \_\_\_\_\_
- Entre 1 y 3 años \_\_\_\_\_
- Más de 3 años \_\_\_\_\_

#### 2. Sus Ingresos MENSUALES oscilan entre:

0 y 1 SMMLV \_\_\_ Más de 1 y hasta 2 SMMLV \_\_\_ Más de 2 y Hasta 3 SMMLV \_\_\_  
 Más de 3 y hasta 4 SMMLV \_\_\_ Más de 5 SMMLV \_\_\_

Complete la siguiente tabla según las siguientes indicaciones:

- **Lo Conoce:** Si \_\_\_ NO \_\_\_ - **Lo ha Utilizado:** Si \_\_\_ NO \_\_\_ - **Con qué frecuencia:** 1 vez al mes  
 2 Veces al mes  
 Más de 3 Veces al mes  
 Bimensual  
 Semestral
- **Que tan Satisfecho:** 1. Insatisfecho  
 2. Poco satisfecho  
 3. Satisfecho  
 4. Completamente Satisfecho

	SERVICIO	3. LO CONOCE	4. LO HA UTILIZADO	5. CON QUE FRECUENCIA	6. QUE TAN SATISFECHO
CREDITOS	D. Preferencial				
	D. Mensual				
	Libre Destino				
	Credi-Express				
	Orden de Compra				
	Vales de consumo				
	Credi.Primas				
AHORROS	Ahorro Programado				
	Ahorro Por Ventanilla				
	CDAT				
CONVENIOS	Bodytech				
	Delipostres				
	Compuworking				
	Megatiendas				
	Almacenes Éxito				
	Almacenes Olímpica-SAO				

SERVICIO	LO CONOCE	LO HA UTILIZADO	CON QUE FRECUENCIA	QUE TAN SATISFECHO
Almacenes AO				
Muebles Cárdenas				
Nautiagro -Auteco				
AMI				
Coomeva Prepagada				
OralPeople				
Papelería El Cid				
Óptica Reflejos				
La Ascensión (S. Fúnebres)				
Edredona (Sábanas)				

**7. UNIDOS F.E. ofrece productos y servicios competitivos?**

-Totalmente de Acuerdo \_\_\_ -De Acuerdo \_\_\_ -En Desacuerdo \_\_\_ -Totalmente en desacuerdo \_\_\_ - Indiferente \_\_\_.

**8. UNIDOS F.E. ha cubierto tus necesidades?**

-Totalmente de Acuerdo \_\_\_ -De Acuerdo \_\_\_ -En Desacuerdo \_\_\_ -Totalmente en desacuerdo \_\_\_ - Indiferente \_\_\_.

**9. Que tan satisfecho te has sentido con el servicio al cliente que te ha brindado el personal trabajador de tu fondo de empleados?**

-Completamente Satisfecho \_\_\_ -Satisfecho \_\_\_ -Poco Satisfecho \_\_\_ -Completamente Insatisfecho \_\_\_

**10. En comparación con otras entidades prestadoras de servicios solidarios y créditos (Bancos, Cooperativas, etc..) ¿Cómo considera usted que se encuentra Unidos FE en tema de servicio?**

-Mucho mejor \_\_\_ - Algo mejor \_\_\_ - Igual \_\_\_ - Peor \_\_\_ -Algún Comentario? \_\_\_\_\_

**11. Basándose en su propia experiencia como asociado a UNIDOS F.E. ¿Recomendaría algún compañero vinculado a la empresa afiliarse a su fondo de empleados?**

-Totalmente de Acuerdo \_\_\_ -De Acuerdo \_\_\_ -En Desacuerdo \_\_\_ -Totalmente en desacuerdo \_\_\_ - Indiferente \_\_\_.

**12. Tiene usted alguna recomendación con respecto a los productos y/o servicios (Créditos, Ahorros y Convenios) para aportar al estudio?**

**13. Tienes alguna oportunidad de mejora que le gustaría recomendar a UNIDOS F.E. acerca de los productos o servicios que brinda a sus asociados (as) y beneficiarios (as), que NO le hayamos preguntado en esta encuesta? Si es afirmativo, por favor, díganos de que se trata?**

**Comentarios:** \_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración.

*[Handwritten signature]*  
16-03-17

## Anexo 2. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EX ASOCIADOS DE UNIDOS F.E.

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ASOCIADOS RETIRADOS DE UNIDOS F.E.

**OBJETIVO:** Diseñar un plan de mercadeo estratégico para el Fondo de Empleados del Sector Logístico y Portuario "Unidos F.E."

Sr. (a) Ex asociado (a) a continuación se va a encontrar con una serie de preguntas relacionadas con el servicio prestado por UNIDOS F.E. agradecemos conteste la siguiente encuesta lo más objetiva posible. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por el fondo de empleados.

**Empresa:** \_\_\_\_\_ **Sexo:** M \_\_\_ F \_\_\_ **Edad:** Entre 18 y 25 años \_\_\_  
 Entre 26 y 35 años \_\_\_  
 Entre 36 y 45 años \_\_\_  
 Más de 45 años \_\_\_

#### 1. Cuanto tiempo estuvo vinculado (a) a UNIDOS F.E.?

- Menos de un mes \_\_\_\_\_
- Entre 1 y 6 meses \_\_\_\_\_
- Entre 6 meses y 1 año \_\_\_\_\_
- Entre 1 y 3 años \_\_\_\_\_
- Más de 3 años \_\_\_\_\_

#### 2. Cual(es) motivo(s) específicamente llevaron a retirarte de UNIDOS F.E.?

- Regular Servicio \_\_\_ - Disminución de Ingresos \_\_\_ - Crédito Bancario \_\_\_ - Compra de Vivienda \_\_\_
- Tasas de intereses muy altas \_\_\_ - Los productos y servicios no cubrieron mis necesidades \_\_\_ -
- En desacuerdo con alguna actividad o decisión tomada en el fondo \_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_
- Algún otro motivo no mencionado? \_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_.

#### 3. Te gustaría volver a ser asociado a UNIDOS F.E.?

- De Acuerdo \_\_\_ -En Desacuerdo \_\_\_ Porque? \_\_\_\_\_.

#### 4. Que tan satisfecho quedaste al beneficiarte de los servicios y productos (Créditos, Ahorros y Convenios) que durante el periodo de afiliación a UNIDOS F.E. recibiste?

- Completamente Satisfecho -Satisfecho -Poco Satisfecho -Completamente Insatisfecho

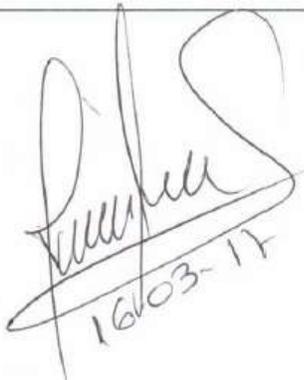
#### 5. Que te animaría a reingresar al fondo de empleados?

\_\_\_\_\_.

6. Tienes alguna oportunidad de mejora que le gustaría recomendar a UNIDOS F.E. acerca de los productos o servicios que brinda a sus asociados (as) y beneficiarios (as), que NO le hayamos preguntado en esta encuesta? Si es afirmativo, por favor, díganos de que se trata?

**Comentarios:** \_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración.

  
16/03-17

### Anexo 3. ENCUESTAS DIRIGIDA A LOS PROVEEDORES DE UNIDOS F.E.

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROVEEDORES DE UNIDOS F.E.

**OBJETIVO:** Diseñar un plan de mercadeo estratégico para el Fondo de Empleados del Sector Logístico y Portuario "Unidos F.E."

Empresa proveedora de UNIDOS F.E. a continuación se va a encontrar con una serie de preguntas relacionadas con el convenio celebrado entre usted y UNIDOS F.E. agradecemos conteste la siguiente encuesta lo más objetiva posible. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por el fondo de empleados.

1. Empresa: \_\_\_\_\_

2. Tiempo del convenio: -Entre 1 y 6 meses \_\_\_\_\_  
 -Entre 6 meses y 1 año \_\_\_\_\_  
 -Entre 1 y 3 años \_\_\_\_\_  
 -Más de 3 años \_\_\_\_\_

3. Que servicios o productos le ofrece a UNIDOS F.E.: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

4. Que tan frecuente los asociados utilizan el convenio con su empresa?

- Una o dos veces al mes \_\_\_\_\_ - Tres o cuatro veces al mes \_\_\_\_\_ - Semestralmente \_\_\_\_\_ - Anualmente \_\_\_\_\_  
 - No los he utilizados \_\_\_\_\_

5. Que tan satisfecho se encuentra la empresa con el convenio celebrado entre las partes?

-Completamente Satisfecho \_\_\_\_\_ -Satisfecho \_\_\_\_\_ -Poco Satisfecho \_\_\_\_\_ - Completamente Insatisfecho \_\_\_\_\_

6. Existe algún incentivo o descuentos por utilización del convenio?

-De Acuerdo \_\_\_\_\_ Cual? \_\_\_\_\_  
 -En Desacuerdo \_\_\_\_\_ Porque? \_\_\_\_\_

7. Que tan satisfecho te has sentido con el servicio al cliente que te ha brindado el personal trabajador del fondo de empleados?

-Completamente Satisfecho \_\_\_\_\_ -Satisfecho \_\_\_\_\_ -Poco Satisfecho \_\_\_\_\_ - Completamente Insatisfecho \_\_\_\_\_

8. Basándose en su propia experiencia como proveedor de UNIDOS F.E. ¿Recomendaría alguna otra empresa celebrar convenios con UNIDOS F.E.?

-Totalmente de Acuerdo \_\_\_\_\_ -De Acuerdo \_\_\_\_\_ -En Desacuerdo \_\_\_\_\_ -Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_\_ - Indiferente \_\_\_\_\_

9. Tienes alguna oportunidad de mejora que le gustaría recomendar a UNIDOS F.E. acerca del manejo del convenio celebrado entre las partes para brindar a sus asociados (as) y beneficiarios (as), que NO le hayamos preguntado en esta encuesta? Si es afirmativo, por favor, díganos de que se trata?

Comentarios: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración.

  
 16-03-11

## Anexo 4. GUIÓN DE ENTREVISTA DIRIGIDA A EMPLEADOS DE UNIDOS F.E.

### GUIÓN PARA DIRIGIR LA ENTREVISTA A LOS COLABORADORES DE UNIDOS F.E.

**OBJETIVO:** Diseñar un plan de mercadeo estratégico para el Fondo de Empleados del Sector Logístico y Portuario "Unidos F.E."

Edad: Entre 18 y 25 años \_\_\_\_\_  
 Entre 26 y 35 años \_\_\_\_\_  
 Entre 36 y 45 años \_\_\_\_\_  
 Más de 45 años \_\_\_\_\_

1. Eres asociado a UNIDOS F.E.?
2. Con que frecuencia crees que un asociado promedio utiliza algún producto o servicio ofrecido por UNIDOS F.E.?
3. Cuál crees tú es el grado de satisfacción general de los asociados respecto a los distintos productos y servicios (Créditos, Ahorros y Convenios) que ofrece UNIDOS F.E.?
4. Tiene usted alguna recomendación con respecto a los productos y/o servicios (Créditos, Ahorros y Convenios) para aportar al estudio?
5. Cuál crees tú es el grado de satisfacción general respecto a las actividades de bienestar social o convenios que ofrece UNIDOS F.E.?
6. Algún asociado activo o retirado te ha hecho alguna recomendación con respecto a las actividades de bienestar social o convenios que le ofrece UNIDOS F.E. para aportar al estudio?
7. Qué grado de importancia le da usted a la calidad de los productos y/o servicios (Créditos, Ahorros y Convenios) que ofrece UNIDOS F.E.?
8. UNIDOS F.E. ofrece productos y servicios competitivos?
9. Has realizado alguna sugerencia para la mejora en los productos y/o servicios (Créditos, Ahorros y Convenios) que ofrece UNIDOS F.E.?
10. La han tenido en cuenta y/o se ha implementado?
11. Que tan satisfecho te has sentido con la vinculación laboral en el fondo de empleados?
12. Tienes alguna oportunidad de mejora que le gustaría recomendar a UNIDOS F.E. acerca de los productos o servicios que brinda a sus asociados (as) y beneficiarios (as), que NO le hayamos preguntado en esta encuesta? Si es afirmativo, por favor, díganos de que se trata?

Comentarios: \_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración.

16-03-2017

  
 16/03/2017

## Anexo 5. CARTA DE PARTICIPACION EQUIPO ADMINISTRATIVO DE UNIDOS F.E.



**UNIDOS F. E.**  
Fondo de Empleados del Sector Logístico  
y Portuario

Cartagena de Indias, 15 de abril del 2017

Señores  
**CONSEJO ACADEMICO**  
**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA**  
**E. S. D.**  
Ciudad

**UNIDOS F.E.**

HACEMOS CONSTAR:

Mediante el presente certificamos que todo el equipo administrativo y la gerencia del Fondo de Empleados del Sector Logístico y Portuario – Unidos F.E. en conjunto con los tesisistas JADER J. PADILLA MORENO y KAREN J. MARTINEZ PAYARES, elaboramos las matrices que ayudaron al conocimiento de nuestra empresa para el desarrollo de la investigación y el diseño del Plan de Mercadeo para nuestra empresa.

Para constancia se firma a los quince días del mes de abril del 2017.

Atentamente,



**MARIA ANA SUAREZ NADER**  
Gerente y Representante Legal  
Unidos F.E.

## Anexo 6. FICHA BIBLIOGRÁFICA

TIPO	DESCRIPTIVO
ENFOQUE	Mixto (Cualitativo y Cuantitativo)
TITULO	PLAN DE MERCADEO PARA EL FONDO DE EMPLEADOS DEL SECTOR LOGISTICO Y PORTUARIO – UNIDOS F.E.
EDICIÓN	Cartagena Bolívar, Universidad de Cartagena 2017.
AUTORES	<b>JADER JOSE PADILLA MORENO</b>
	<b>KAREN JOHANNA MARTINEZ PAYARES</b>
RESUMEN	<p>El presente trabajo de investigación logro mediante un análisis descriptivo con un enfoque mixto y siguiendo los lineamientos de los autores Philip Kotler, Gary Armstrong y Joseph Guiltinan, realizar el diseño del plan de mercadeo estratégico a través de un diagnóstico interno de la organización, analizando los resultados de las estrategias de mercadeo que actualmente posee la compañía y su incidencia en el crecimiento de la entidad , para el Fondo de Empleados del Sector Logístico y Portuario – Unidos F.E. conformado por tres empresas patronales las cuales son: Impotarja S.A., Servicios Logísticos Integrales de Colombia S.A.S. y Soportes y Servicios Ltda.</p> <p>En esta investigación se identificó cuáles son las fortalezas y oportunidades de crecimiento que tiene la organización, con el fin de afianzarlas y dinamizarlas para poder hacer frente a las verdaderas necesidades de la población afiliada al fondo; se analizó la gestión de asociados, créditos y servicios siendo éstas las actividades principales del fondo de empleados y a las cuales se les generaron las estrategias de mercadeo, de igual forma se describieron las ventajas y beneficios de contar con un plan estratégico de mercadeo y los resultados que a largo plazo puede generar.</p> <p>Se proponen nueve (9) estrategias a partir de la interpretación de la matriz DOFA, el análisis de las encuestas y las entrevistas a profundidad realizadas a los empleados del fondo y a los departamentos comerciales de tres fondos de empleados seleccionados como fuentes de información secundaria, debido a su trayectoria y sus buenas prácticas comerciales fueron idóneos para servir de fuentes de</p>

	<p>información: Fonrecar, Fonducar y Foncomfenalco.</p> <p>Para desarrollar el estudio se realizó encuestas a los asociados activos y retirados del Fondo, proveedores y empleados, se conoció las prácticas de mercadeo en otros fondo de empleados de la ciudad, investigaciones, monografías, libros, información publicada sobre la economía solidaria, ambiente económico, social y ambiental en la ciudad de Cartagena, trabajos de grados, relacionados con el tema de investigación e información interna de las empresas patronales y del fondo de empleados.</p>
PALABRAS CLAVES	Fondo de empleados, empresa patronal, plan estratégico de mercadeo, estrategias, Matriz DOFA, asociados, economía solidaria, gestión comercial, créditos, calidad y nivel de vida.
ABSTRACT	<p>The present research work achieved through a descriptive analysis with a mixed approach and following the guidelines of the authors Philip Kotler, Gary Armstrong and Joseph Gultinan, carry out the design of the strategic marketing plan through an internal diagnosis of the organization, analyzing the Results of marketing strategies currently owned by the company and its impact on the growth of the entity, for the Logistics and Port Sector Employees' Fund - Unidos FE Conformed by three employer companies which are: Impotarja S.A., Servicios Logísticos Integrales de Colombia S.A.S. And Soportes y Servicios Ltda.</p> <p>This research identified the strengths and opportunities for growth that the organization has in order to consolidate and energize them in order to face the true needs of the population affiliated to the fund; The management of associates, credits and services were analyzed, these being the main activities of the employees' fund and to which the marketing strategies were generated, as well as the advantages and benefits of having a strategic marketing plan and the results Which in the long run can generate.</p> <p>Nine (09) strategies are proposed based on the interpretation of</p>

	<p>the DOFA matrix, the analysis of the surveys and the in-depth interviews conducted to fund employees and the commercial departments of three funds of employees selected as sources of secondary information due To its trajectory and its good commercial practices were able to serve as sources of information: Fonrecar, Fonducar and Foncomfenalco.</p>
	<p>In order to carry out the study, surveys were carried out on the active and retired associates of the Fund, suppliers and employees. Other backgrounds of city employees were used in the commercial area, research, monographs, books, published information on solidarity economy, environment Economic, social and environmental in the city of Cartagena, work of degrees, related to the subject of research and internal information of employers 'and employees' associations.</p>
KEYWORDS	<p>Solidarity economy, employee fund, marketing plan, strategies, partners, commercial management, Credits, quality standard of living</p>
FUENTES	<p><b>Fuentes Primarias:</b> Encuestas y entrevistas</p> <p><b>Fuentes Secundarias:</b> Entrevistas a profundidad, Internet y trabajos de grados, relacionados con el tema de investigación, monografías, información publicada al respecto que incluya los factores tanto lo económico, social y ambiental en la ciudad de Cartagena, informes internos del fondo de empleados en estudio, información de las empresas patronales.</p>

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaldiabogotagovco. (2016).Alcaldiabogotagovco. Obtenido el 31 de Agosto de,2016, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=39964>
- Alvarado Ávila, J. & Hooker Archbold, D. 2009. Plan De Mercadeo Para La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Crediflores Sede Zipaquirá.
- Álvarez Patiño, R., 2015. Caso de estudio: Cómo el fondo de empleados Grupo Éxito – Presente– llega a ser el fondo más grande del país.
- Asobancariacom. (2012). Más Saber, Más Ser. Consultado el 27 de abril de 2017, de <http://www.asobancaria.com/sabermassermas/ahorrar-para-la-tranquilidad-familiar/>
- Asobancariacom. (2015). Más Saber, Más Ser. Consultado el 27 de abril de 2017, de <http://www.asobancaria.com/sabermassermas/ahorro-informal/>
- Asobancariacom. (2012). Más Saber, Más Ser. Consultado el 27 de abril de 2017, de <http://www.asobancaria.com/sabermassermas/los-peligros-de-los-prestamos-gota-a-gota/>
- Benassini, Marcela. (2009). Introducción a la Investigación de Mercados, Enfoque para América Latina (Segunda ed.). México: Pearson Educación.
- Bioestadisticocom. (2016). Bioestadisticocom. Retrieved 14 September, 2016, from [http://www.bioestadistico.com/index.php?option=com\\_content](http://www.bioestadistico.com/index.php?option=com_content)
- Bouzada, Franchi & Martino, 2008. Estrategias de Marketing Financiero: Respuesta de los bancos locales a la caída de las tasas internacionales a partir del año 2008
- Casa Editorial El Tiempo. (2017). EL TIEMPO. Consultado el 29 de mayo de 2017, de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/puertos-de-colombia-movilizaron-mas-toneladas-de-carga-en-2016-85520>
- Cartagenacomovamosorg. (2017). Cartagenacomovamosorg. Consultado el 29 de junio de 2017, de <http://www.cartagenacomovamos.org/>
- Citibankcomco. (2017). Citibankcomco. Consultado el 27 de abril de 2017, de <https://www.citibank.com.co/COGCB/JPS/portal/Index.do>

- Coomeva. (2017). Bancoomevacomco. Consultado el 27 de abril de 2017, de <http://www.bancoomeva.com.co/>
- Coomevacomco. (2017). Coomevacomco. Consultado el 27 de abril de 2017, de <http://www.coomева.com.co/ss/coomeva/digital/inicio.html>
- Coopetrolcoop. (2017). Coopetrolcoop. Consultado el 27 de abril de 2017, de <https://www.coopetrol.coop/>
- Correa Mejía, S. 2014. Diseño del plan de fidelización para afiliados al Fondo Mutuo de Inversión Futuro del Grupo Éxito en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá.
- Daviviendacom. (2017). Daviviendacom. Consultado el 27 de abril de 2017, de <https://www.davivienda.com/wps/portal/personas/nuevo>
- Deguatecom. (2017). Deguatecom. Consultado el 27 mayo, 2017, de [http://www.deguate.com/artman/publish/gestion\\_merca/Las\\_estrategias\\_competitivas\\_g\\_en\\_ricas\\_de\\_Porter\\_460.shtml](http://www.deguate.com/artman/publish/gestion_merca/Las_estrategias_competitivas_g_en_ricas_de_Porter_460.shtml)
- Economiasolidariaorg . (2017) . *Economiasolidariaorg*. Consultado el 29 de abril de 2017, de [http://www.economiasolidaria.org/noticias/plan\\_nacional\\_de\\_economia\\_solidaria\\_contemplado\\_en\\_los\\_acuerdos\\_de\\_paz\\_de\\_colombia](http://www.economiasolidaria.org/noticias/plan_nacional_de_economia_solidaria_contemplado_en_los_acuerdos_de_paz_de_colombia)
- Efxtocon . (2016) . Efxtocon . Obtenido 9 de septiembre de, 2016, de <https://efxto.com/diccionario/riesgo-de-credito>
- Echeverri, Lina. (2008). Marketing Práctico. (Primera ed.). Colombia: Mayol Ediciones S.A.
- Fernández, R. (2007). Manual para Elaborar un Manual de Mercadotecnia (1A. Edición). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Flaticoncom. (2017). Flaticoncom. Consultado el 2 mayo de 2017, de <https://image.flaticon.com/icons/svg/70/70761.svg>
- Foncomfenalcom. (2017). Fondo de Empleados Comfenalco. Consultado el 12 de marzo de 2017, de <http://www.foncomfenalco.com/>

- Fonducarcom. (2017). Fonducarcom. Consultado el 12 de marzo de 2017, de <https://www.fonducar.com/>
- Fonrecom. (2017). Fonrecom. Consultado el 12 de marzo de 2017, de <http://www.fonrecom.com/>
- Franco et al. . (2006). Benchmarking Como Instrumento Dirigido al cliente. Invenio: Revista de Investigación Académica, 1 (17), 77-94. Consultado el 27 de abril de 2017, de <http://www.ucel.edu.ar/>
- Fundacionparatodoscom. (2017). Fundacionparatodoscom. Consultado el 27 de abril de 2017, los de <https://www.fundacionparatodos.com/>
- Grupo Aval. (2017). Grupoavalcom. Consultado el 27 de mayo de 2017, de <https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/>
- Grupobancolombiacom. (2017). Grupobancolombiacom. Consultado el 27 de mayo de 2017, de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/>
- Gultinan J.P. & Gordon P.W. & Madden T.J. (1998). Gerencia de marketing estrategias y programa (6ta Ed.) (Cecilia A.B. Trad.). Bogotá D.C, Colombia: Universidad de los Andes & Universidad la Gran Colombia. Mc Graw Hill interamericana S.A.
- Ibarra Velasco, S. 2012. Plan De Mercadeo Para El Fondo De Empleados De Las Empresas Municipales De Cali, 2012-2013.
- Impotarja.com. (2017). Impotarja.com. Consultado el 29 de abril de 2017, de <http://impotarja.com/>
- Kotler, P & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing. (Decimoprimer ed.) . México: Pearson Educación.
- Larepublicaco. (2015). 128619453816698. Obtenido 30 de agosto de 2016, de [http://www.larepublica.co/credito-bajas-tasas-beneficio-de-estar-en-un-fondo-de-empleados\\_249326](http://www.larepublica.co/credito-bajas-tasas-beneficio-de-estar-en-un-fondo-de-empleados_249326)
- Manuel Burgos S. (2011). Mercadeo Estratégico, Plan de Mercadeo, Mezcla de Mercadeo. 2016, de Monografias.com Sitio web: <http://www.monografias.com/trabajos13/mepla/mepla.shtml>

- Marin Arango, Edwin. Empresas cooperativas solidarias y otras formas asociativas. Quinta Edición. Medellín – Colombia. Fondo Editorial Cooperativo, 2001. 385 p. ISBN 958-95451-0
- Personaluaes. (2017). Personaluaes. Consultado el 28 de marzo de 2017, de [https://personal.ua.es/es/francisco-frances/materiales/tema4/la\\_entrevista\\_en\\_profundidad.html](https://personal.ua.es/es/francisco-frances/materiales/tema4/la_entrevista_en_profundidad.html)
- Porter, Michael. Estrategia Competitiva, Ediciones Pirámide, 2009.
- Poveda Guevara, R. & Monje Pérez, S. & Narváez Cleves, G., (2009). Plan de mercadeo prospectivo para posicionamiento del Fondo de Empleados Grupo Empresarial Colpatria – Coltitulos visión 2011.
- Proteccioncom. (2017). Proteccioncom. Consultado el 27 de mayo de 2017, de <https://www.proteccion.com/wps/portal/proteccion>
- Sepúlveda Duque. P. 2013. Diseño de un plan de retención y fidelización de asociados para Fondoune.
- SHAPIRO, B. P. y JACKSON, B. B. (1978): «Industrial Pricing to Meet Customer Needs», Harvard Business Review, volumen 56, número 6, páginas 119-127.
- Stanton, W, J. Etzel, & Walker M. (2007). Fundamentos de marketing (14A. ED). México: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Supersolidariagovco. (2016). *Supersolidariagovco*. Obtenido el 31 de agosto de, 2016, de <http://www.supersolidaria.gov.co/es/normativa/circular-basica-juridica>
- Supersolidariagovco. (2016). *Supersolidariagovco*. Obtenido el 31 de agosto de, 2016, de <http://www.supersolidaria.gov.co/es/normativa/circular-basica-contable-y-financiera>
- Superusuario . (2016). Unidosfecom. Obtenido el 31 de de agosto de, 2016, de <http://www.unidosfe.com/quienes-somos/normatividad.html>
- Unadeducu. (2016). Unadeducu. Obtenido el 31 de Agosto, de 2016, de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102956/2.3\\_Decreto\\_1481\\_de\\_1989.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102956/2.3_Decreto_1481_de_1989.pdf)
- Wiris. (2016). *Wiriscom*. Obtenido 24 de octubre de, 2016, de <http://www.wiris.com/editor/demo/es/>