

PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE SERVICIO AL CLIENTE

FONDO DE EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD ICESI

FEDE-ICESI

Alexandra Blanco Quiñonez

Diana Carolina Delgado López

Director Proyecto de Grado:

Edgar Sarria Campo

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Administración de Empresas

Santiago de Cali

2016

TABLA DE CONTENIDO

1. Agradecimientos	5
2. Introduccion.....	6
3. Objetivos.....	8
3.1. Objetivo General (Meta)	8
3.2. Objetivos Específicos.....	8
4. Marco Teórico.....	9
5. Paralelo De Los Modelos De Planeación	12
6. Modelo De Planeación Estratégica (George Steiner)	13
7. Modelo De Planeación Estratégica De Stanton, Etzel Y Walter	16
8. Modelo De Planeación Estrategica De William Newman	18
9. Modelo De Planeación Estrategica De Frank Banghart	20
10. Modelo De Planeación Estrategica De Tom Lambert	22
11. Modelo De Planeación Estrategica De Bateman Y Snell.....	24
12. Modelo De Planeación Estrategica Las Cinco Fuerzas De Porter	26
13. Descripción De La Empresa.....	28
13.1. Misión.....	29
13.2. Visión	29
13.3. Valores Corporativos.....	29
13.4. Estructura Orgánica.....	31
13.5. Objetivos de la Empresa.....	31
13.6. Servicios	32
13.7. Créditos	33

13.8. Análisis Externo de la Empresa	34
13.9. Análisis Interno de la Empresa.....	35
14. Matriz De Objetivos E Indicadores.....	37
15. Resultados Matriz Dofa.....	39
16. Herramienta De Benchmarking	41
17. Implementación De Un Sistema PQRS.....	43
17.1. Propósito.....	43
17.2. Alcance.....	43
17.3. Definiciones	43
17.4. Canales de recepción.....	45
17.5. Responsabilidades	46
17.6. Gerente del Fondo de Empleados.....	46
17.7. Condiciones generales.....	47
17.8. Procedimiento.....	48
18. La Encuesta Fede-Icesi.....	49
19. Bibliografía.....	50

LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Modelo de Planeación Estratégica (George Steiner)	13
Gráfico 2 Secuencia y Extensión Modelo Conceptual de Steiner	15
Gráfico 3 Secuencia de la planeación	16
Gráfico 4 Modelo de Planeación Estratégica de William Newman.....	18

Gráfico 5 Secuencia y Extensión Modelo de William Newman	19
Gráfico 6 Modelo de Planeación Estratégica de Frank Banghart	20
Gráfico 7 Secuencia y Extensión: Modelo de Planeación de Frank Banghart.....	21
Gráfico 8 Modelo de Planeación Estratégica de Tom Lambert.....	23
Gráfico 9 Secuencia y Extensión Modelo de Tom Lambert.....	23
Gráfico 10 Modelo de Planeación Estratégica de Bateman y Snell.....	24
Gráfico 11 Secuencia y Extensión Modelo de Bateman y Snell de planeación estratégica	25
Gráfico 12 Modelo de Planeación Estratégica Las Cinco Fuerzas de Porter.....	26
Gráfico 13 Cantidad de afiliados a Fede-icesi hasta diciembre de 2015	29
Gráfico 14 Estructura Orgánica de Fede-icesi.	31
Gráfico 15 Buzón de sugerencias.....	45
Gráfico 16 Ficha técnica	49

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Paralelo de los Modelos de Planeación.....	12
Tabla 2 Matriz de objetivos e indicadores	37
Tabla 3 Matriz de indicadores.....	38
Tabla 4 Resultados Matriz DOFA	39
Tabla 5 Matriz de indicadores.....	40

1. Agradecimientos

A nuestro tutor Edgar Sarria, que sin su ayuda y conocimientos no hubiera sido posible realizar este proyecto. Por sus valiosos aportes, su generosidad y consejos fundamentales para la consecución de este trabajo.

Al Señor Javier Uribe, Gerente de FEDE-Icesi, por permitirnos la realización de esta investigación y acceso a la información requerida.

A la Universidad Icesi y sus docentes por la formación durante nuestro proceso educativo.

A Dios y a nuestras familias por su amor y apoyo incondicional.

2. Introduccion

Actualmente el mundo empresarial está en constante cambio, debido al entorno competitivo globalizado. La sociedad en general demanda cambios en sus gustos, preferencias y necesidades con mayor rapidez, creando un mayor dinamismo en el mercado. Todo está relacionado con la innovación de productos y servicios ofrecidos a los clientes, es por esta razón, que las empresas deben estar en continua evolución y desarrollo, estudiando y comprendiendo su ambiente externo, integrando nuevos conceptos y generando estrategias con el fin de mantenerse o buscar un mejor posicionamiento.

Durante el siglo pasado se desarrollaron sistemas de gestión de la calidad, como estrategias de competitividad y sustentabilidad para las empresas. A lo largo del tiempo se han creado técnicas y procedimientos para la planeación, el control y el mejoramiento de todas las actividades organizacionales, con el fin de entregarles a los clientes productos o servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas.

Este programa de implementar unas estrategias para mejorar la calidad de servicio al cliente, en el Fondo de Empleados de Icesi, FEDE-ICESI, busca proveer de una infraestructura sólida para la mejora continua y la satisfacción de los asociados. Estos requisitos son importantes para cumplir con la misión y visión de FEDE-ICESI al igual que las expectativas de sus afiliados y grupos de interés.

Palabras Claves: Clientes, Benchmarking, PQRS, Servicio, Estrategias.

ABSTRACT

The business world is constantly changing due to the global competitive environment. Society in general demands changes in their tastes, preferences and needs faster, creating a more dynamic market. Everything is related to the innovation of products and services offered to customers, it is for this reason that companies must be in continuous evolution and development, studying and understanding its external environment, integrating new concepts and creating strategies in order to maintain or find a better position.

In the last century systems of quality management, as competitiveness and sustainability strategies for businesses were developed. Over the time new techniques and procedures for planning have been developed or improved in all organizational activities in order to deliver products or services to customers that meet their needs and expectations.

This program of implementing strategies to improve the quality of customer service, in ICESI Employees Fund, FEDE-ICESI, seeks to provide a solid infrastructure for continuous improvement and satisfaction of its associates. These requirements are important to fulfill the mission and vision of FEDE-ICESI as the expectations of its members and stakeholders.

Key Words: Customers, Benchmarking, PQRS, Service, Strategies.

3. Objetivos

3.1.Objetivo General (Meta)

Implementar un sistema para el mejoramiento del servicio al cliente.

3.2.Objetivos Específicos

1. Construcción del marco teórico respecto a todo lo que es un proceso de planeación estratégica.
2. Diseñar un plan estratégico para el Fondo de Empleados.
3. Implementar un sistema de quejas y reclamos a través del cual, por diferentes medios, los asociados del Fondo puedan expresar sus peticiones, quejas o reclamos por medio de internet o formularios.
4. Aumentar el número de asociados por medio de una estrategia de mercadeo.

4. Marco Teórico

A inicios de la década de los cincuenta, las firmas de negocios y más tarde otros tipos de organizaciones de producción de servicios y bienes, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente (Ansoff & Hayes, 1990). Esto dio lugar al desarrollo de la planeación estratégica. Posteriormente, no sólo preocupó a los administradores de las organizaciones, de ahí pensar en exigir que lo planeado se traduzca realmente en acciones adecuadas, lo que dio lugar al desarrollo del concepto de administración estratégica. Desde la década de 1960 hasta mediados de 1980, la planeación estratégica subrayaba un enfoque de arriba abajo respecto al establecimiento de metas y planeación, es decir la alta dirección y los especialistas en planeación estratégica desarrollaban metas y planes para toda la organización.

Con frecuencia los gerentes recibían metas y planes de miembros del personal y sus propias actividades de planeación se limitaban a procedimientos específicos ya presupuestados para sus unidades. Durante este periodo empresas particulares y compañías de consultoría han innovado diversas técnicas analíticas y enfoques de planeación, muchas de las cuales se convirtieron en modas corporativas. A menudo, estas técnicas se usaban en forma poco adecuada y conducían a decisiones estratégicas que se basaban en conclusiones y evaluaciones simplistas. A menudo surge una gran brecha entre gerentes estratégicos, tácticos y operativos. Los gerentes y empleados se sentían ajenos en todas sus organizaciones y perdían su compromiso con el éxito de la organización.

En la actualidad los gerentes hacen que el resto de la organización participe en el proceso de la formación de estrategias. El ambiente tan cambiante de las tres últimas décadas ha obligado a los ejecutivos a buscar ideas e innovaciones en todos los niveles de la organización

para formar a sus compañías de una manera más competitiva. Debido a esta tendencia ha surgido un nuevo término para el proceso de planeación: “**Administración Estratégica**”.

La planeación estratégica se convierte en una actividad constante en la cual se alienta a todos los gerentes a pensar estratégicamente y a centrarse en los aspectos de largo plazo orientados hacia el exterior, así como aspectos tácticos y operativos de corto plazo. Según Mintzberg (1997), la planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan porciones importantes de la organización. Los ejecutivos son responsables del desarrollo y ejecución del plan estratégico, aunque por lo general no formulan ni implementan personalmente todo el plan.

Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

Los modelos de planeación son importantes porque ayudan a visualizar panoramas y posibles variantes donde se puede desempeñar con mayor rentabilidad y así entonces formular estrategias y tomar decisiones.

Casi todos los modelos tienen las mismas etapas donde lo importante es tomar en cuenta: Observación del entorno, formulación de ideas, toma de decisiones, acciones y evaluación.

5. Paralelo De Los Modelos De Planeación

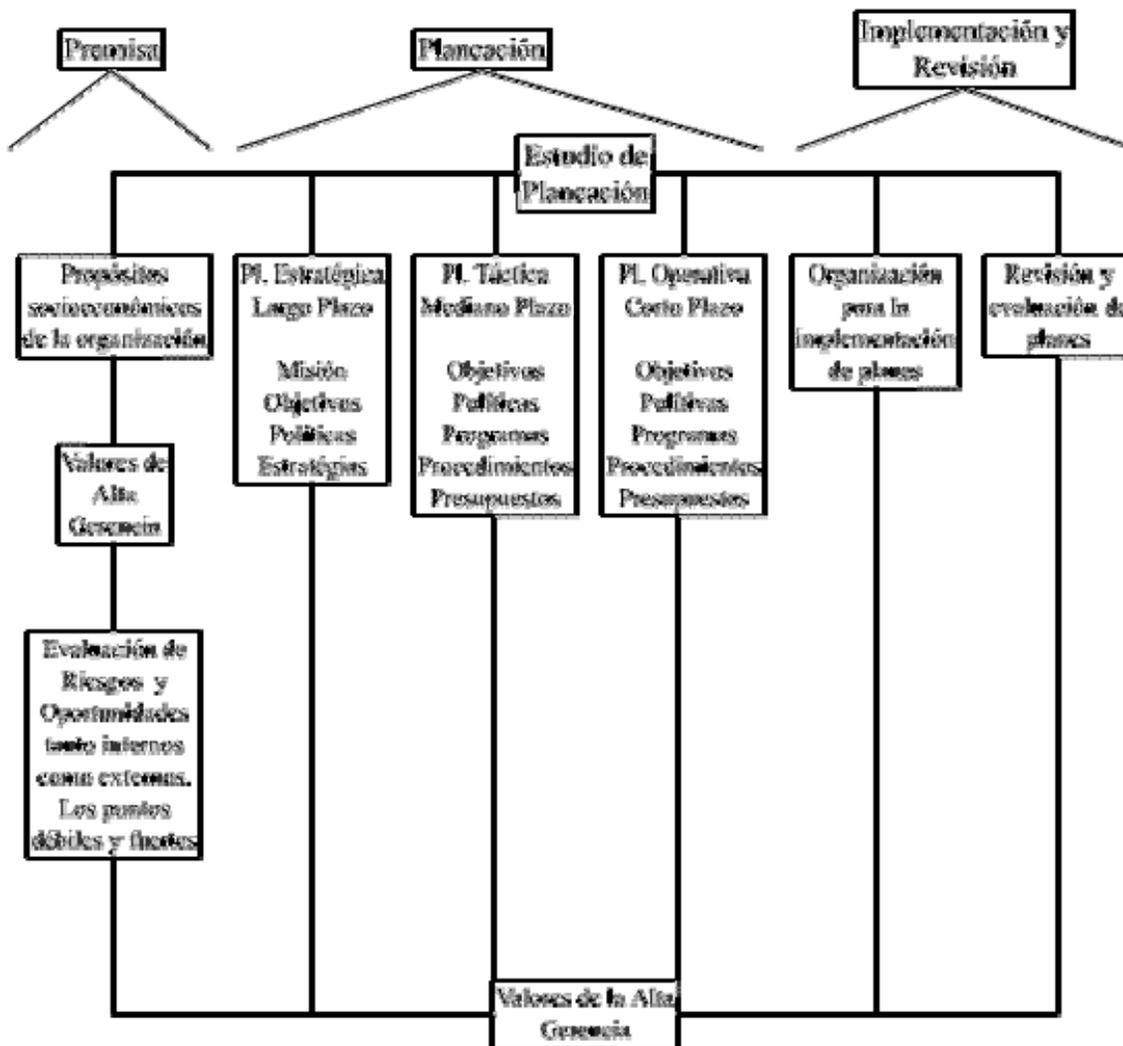
Tabla 1 Paralelo de los Modelos de Planeación

Modelo	Características	Fases
Steiner	La planeación estratégica obedece un la cadena de consecuencias de causas y efectos esto se relaciona directamente con las decisiones que tomará el administrador.	Observar Identificar Crear ideas Tomar acciones evaluar resultados.
Stanton William Etzel Michael Walker Bruce	Se realiza un diagnóstico situacional con un análisis interno y externo de la organización. Se estipulan los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Se diseñan y crean las estrategias que apoyan el alcance de los objetivos.	+Establecer metas. +Diseñar estrategias y tácticas para cumplirlas.
Gerencia estratégica	Analiza el ambiente interno y externo de la empresa por medio de una auditoría con el fin de identificar debilidades y fortalezas para posteriormente establecer la misión y los objetivos de la empresa.	+Formulación. + Ejecución +Evaluación de estrategias.
Cinco Fuerzas de Porter	Presenta información relativa al entorno externo de la empresa a mediante el estudio de cinco fuerzas dentro de la industria Reflexión del entorno con el fin de analizar la situación y así generar las estrategias aprovechando las áreas de oportunidad. La función es poder determinar a futuro los elementos que impactan en la rentabilidad de cada empresa.	La rivalidad entre competidores. Amenazas de la entrada de nuevos competidores. Amenaza del ingreso de productos sustitutos. Poder de negociación de los proveedores. Poder de negociación de los consumidores.

Fuente: Administración de empresas turísticas online, 2015

6. Modelo De Planeación Estratégica (George Steiner)

Gráfico 1 Modelo de Planeación Estratégica (George Steiner)



Fuente: Rueda, 2014

George Steiner planteó en 1996 un modelo conceptual sobre la estructura y el proceso de la planeación. Para ello afirmó que la planeación se encuentra cimentada en tres bases específicas: 1) los propósitos socioeconómicos fundamentales de la organización; 2) los valores de la alta gerencia; y 3) los estudios del medio ambiente. 1

1. Propósitos Básicos Socioeconómicos: Son aspiraciones de orden socioeconómico que una organización desea satisfacer para lo cual, se dictan unos lineamientos de finalidad que la sociedad demanda de todo tipo de empresas. Esto justifica la razón de ser de la empresa, ya que en últimas las necesidades de la empresa a satisfacer se convierten en las necesidades que la sociedad espera que sean satisfechas por parte de la empresa (Steiner, 1996).
2. Valores de la Alta Gerencia: Son los códigos éticos, filosofías y estándares de moral del grupo de personas que componen la alta gerencia. Su impacto en la planeación es alto, por lo cual deben estar debidamente declarados (Steiner, 1996).
3. Evaluación de Riesgos y Oportunidades del Medio Ambiente tanto Interno como Externo: Los planes más eficientes son aquellos que explotan las oportunidades y evitan los obstáculos o riesgos futuros. Por tanto, deben evaluarse los puntos débiles y fuertes de la compañía en procura de fundamentar la planeación más adecuada para explotar las oportunidades (Steiner, 1996).

El autor identifica una clara diferencia entre los periodos de planeación, de tal manera que el largo plazo requerirá de una planeación meramente estratégica; el mediano plazo de una planeación táctica y, el corto plazo de una planeación táctica.

Gráfico 2 Secuencia y Extensión Modelo Conceptual de Steiner

Secuencia y Extensión Modelo Conceptual de Steiner

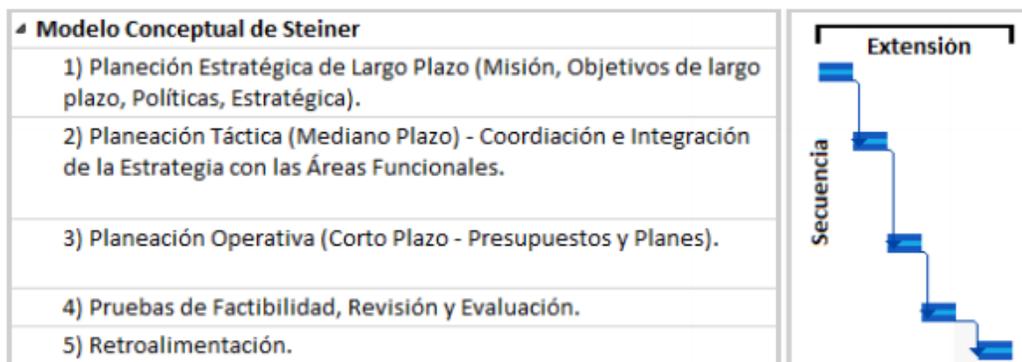
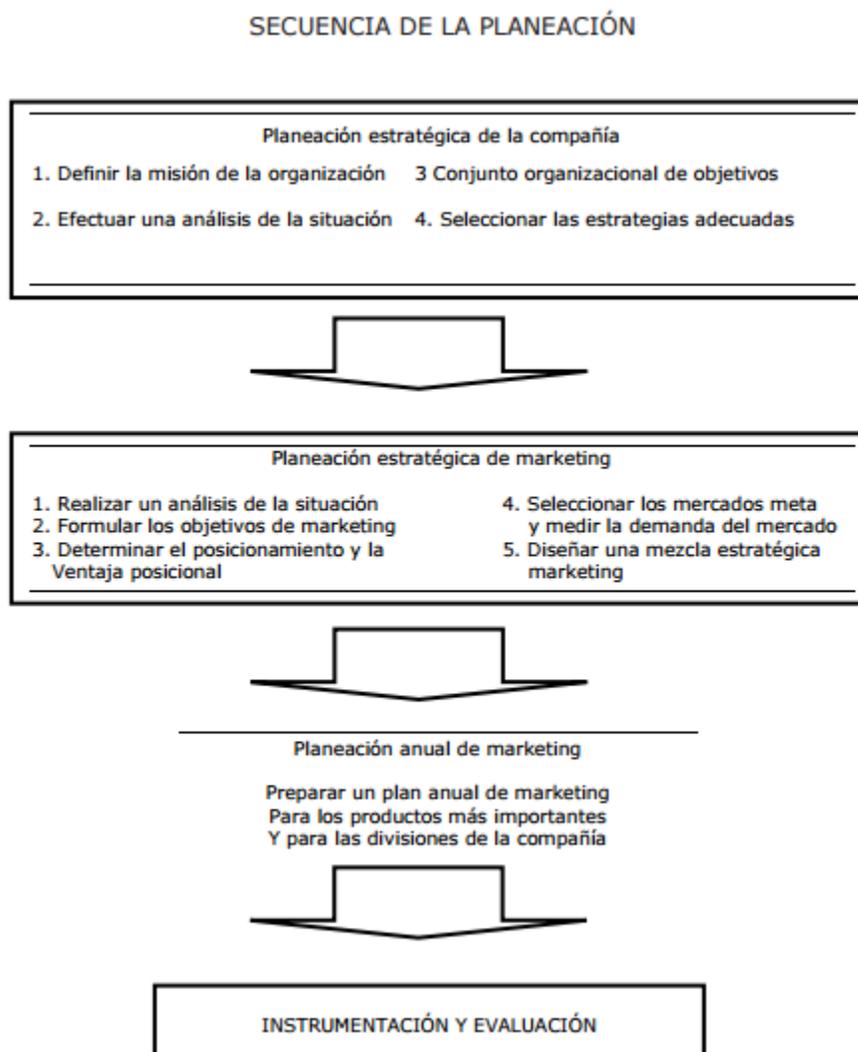


Ilustración 37: Secuencia y Extensión Modelo Conceptual de Steiner.

Fuente: Rueda, 2014

7. Modelo De Planeación Estratégica De Stanton, Etzel Y Walter

Gráfico 3 Secuencia de la planeación



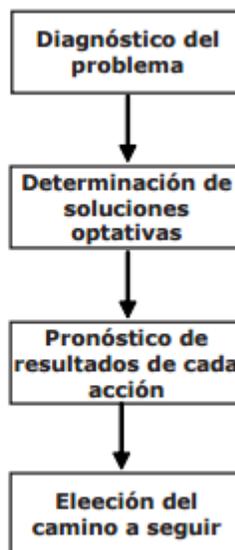
Fuente: Rueda, 2014

William J. Stanton y sus coautores (2001, p.56-61), nos presentan, el proceso administrativo, tal como se aplica al marketing, consta fundamentalmente de la planeación de un programa de marketing, su realización o instrumentación y evaluación de su desempeño. La etapa de la planeación incluye establecer metas y diseñar estrategias y tácticas para cumplirlas.

La instrumentación requiere formar a la organización de marketing y dotarla de su personal, así como dirigir su operación de acuerdo con el plan. La etapa de evaluación consiste en analizar el desempeño pasado en relación con las metas organizacionales. Esta tercera etapa indica el carácter interrelacionado y constante del proceso administrativo. Es decir, los resultados de ella se emplean al planear las metas y estrategias para periodos futuros. Y el ciclo vuelve a repetirse... La planeación es muy importante, sin un plan no podremos realizar las cosas en forma eficiente y adecuada, puesto que no sabemos lo que ha de hacerse ni cómo llevarlo a cabo. En la planeación estratégica, los administradores adecuan los recursos de la organización a sus oportunidades de mercado a largo plazo. El hecho de que la planeación estratégica tenga una perspectiva a largo plazo, no significa que los planes puedan ser desarrollados o ejecutados de una manera lenta. Hace algunos años, el término ventana estratégica fue sugerido para describir la cantidad limitada de tiempo que coincidía entre los recursos de una compañía y la oportunidad de un mercado particular. Por lo común, la ventana está abierta sólo de manera temporal. Por lo tanto, una compañía debe estar dispuesta a moverse rápida y decisivamente cuando se abre una ventana estratégica. Los autores hacen referencia a la planeación como parte del proceso administrativo general de la organización y establecen el carácter particular de la planeación del marketing como parte singular del mismo, haciendo hincapié en que la planeación constituye un ciclo que se repite sistemáticamente. Este hecho tiene que ver con el carácter dinámico y retroalimentador que debe caracterizar a la planeación.

8. Modelo De Planeación Estrategica De William Newman

Gráfico 4 Modelo de Planeación Estratégica de William Newman



Fuente: Rueda, 2014

William H. Newman define al proceso de planeación en los siguientes términos “...entendemos mejor el proceso de planeación si primeramente estudiamos las etapas básicas de una decisión específica que se tome. Estas etapas son el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico de resultados en cada acción y, finalmente, la elección del camino a seguir”.

La propuesta de William H. Newman proviene de la teoría Clásica de la Administración. Nos puede parecer un modelo simplista, pero tiene la virtud de centrar la atención al hecho de que el proceso de planeación, estratégica o de otra naturaleza, inicia con la precisión de un diagnóstico relativo a un problema determinado. Implica que la planeación debe resolver problemas u objetivos reales, no a simples especulaciones. Enfatiza en la necesidad de encontrar probables soluciones alternativas, para orientar las actividades de planeación.

Posteriormente a la elección de las soluciones alternativas, propone la realización de un pronóstico de resultados para cada acción seleccionada, con el interés de determinar las posibilidades reales de solución de problemas inherentes a ellas; una vez que éstas se hayan evaluado, se procede a preparar el objetivo estratégico, dando sentido a la acción planificadora.

(Álvarez, 2002, p. 23).

Gráfico 5 Secuencia y Extensión Modelo de William Newman

Secuencia y Extensión Modelo de William Newman

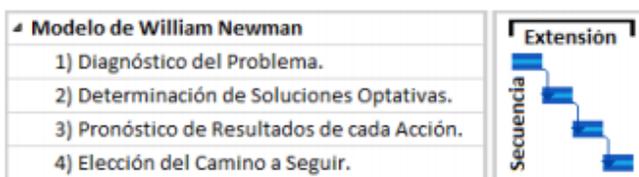


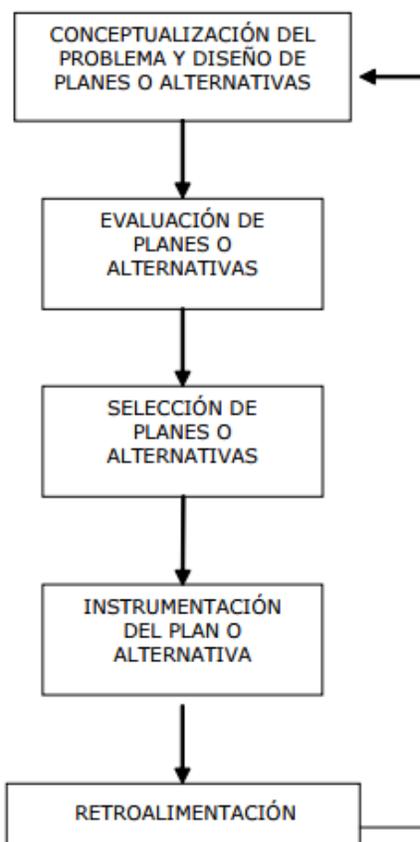
Ilustración 40: Secuencia y Extensión Modelo de William Newman.

Fuente: Creación del autor.

Fuente: Rueda, 2014

9. Modelo De Planeación Estrategica De Frank Banghart

Gráfico 6 Modelo de Planeación Estratégica de Frank Banghart



Fuente: Álvarez, 2002, p. 25.

Fuente: Rueda, 2014

Quizá una de las descripciones más claras y completas del proceso de planeación, de acuerdo con la corriente de sistemas, es la que propone Frank Banghart en su obra *Education Planning*, que incluye las siguientes fases: definición del problema, conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas, evaluación de planes o de alternativas, selección de planes o de alternativas, instrumentación del plan o de la alternativa y retroalimentación.

En la fase de la conceptualización del problema ya incluye el diseño de planes o alternativas, ligando varias de las etapas generales en una sola. En la segunda fase, se propone la

evaluación de los planes o las alternativas propuestas; este paso es coherente como antecedente a la actividad de planeación final. En la tercera fase, se consigna la selección de planes o alternativas, como acción subsecuente a la evaluación, ya que se pudo determinar una mejor posibilidad entre las varias opciones. La cuarta fase, instrumentación del plan o alternativa, se refiere propiamente a la operacionalización del plan o alternativa seleccionada, iniciando así lo interpretamos la fase final del proceso. Finalmente, en la quinta fase, se propone el proceso de retroalimentación, como la actividad de análisis para depurar o corregir las deficiencias observadas durante la ejecución del plan.

Álvarez, 2002, p. 25)

Gráfico 7 Secuencia y Extensión: Modelo de Planeación de Frank Banghart

Secuencia y Extensión: Modelo de Planeación de Frank Banghart



Ilustración 41: Secuencia y Extensión: Modelo de Planeación de Frank Banghart.

Fuente: Creación del autor.

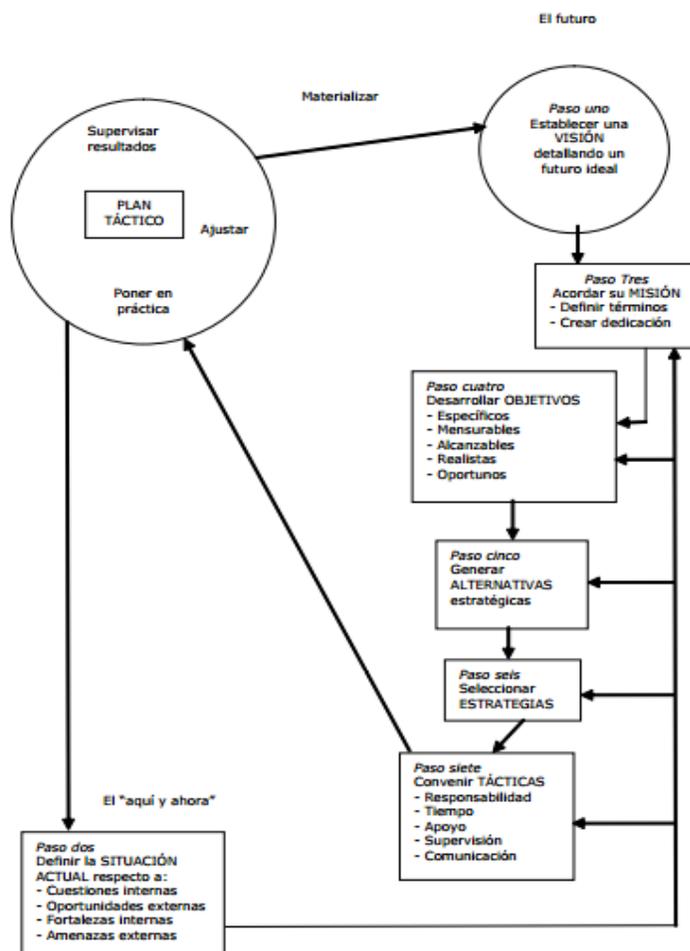
Fuente: Rueda, 2014

10. Modelo De Planeación Estrategica De Tom Lambert

El autor de este modelo plantea ocho pasos o etapas en las que debe realizarse el proceso de planeación estratégica, y son: Paso uno: Establecer la Visión; Paso dos: Definir la situación actual; Paso tres: Acordar su Misión; Paso cuatro: Desarrollar sus Objetivos; Paso cinco: Generar Alternativas; Paso seis: Seleccionar Estrategias; Paso siete: Convenir Tácticas; y Paso ocho: elaborar el Plan Táctico.

El autor explica su modelo de la siguiente manera: el concepto clave del modelo puede definirse diciendo que lleva al equipo desde donde está hoy en día hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar. Hace que el pensamiento estratégico pase de lo vago a lo concreto, de la creatividad y la especulación a la precisión y la exactitud y lo hace paso a paso, sencilla y comedidamente. El modelo incorpora otros modelos y técnicas y al modificarse facilita un claro enfoque en los principios esenciales que desempeñarán un papel clave en la materialización de los planes, cultura y logros que la organización persiga de cara al futuro.

Gráfico 8 Modelo de Planeación Estratégica de Tom Lambert



Fuente: Rueda, 2014

Gráfico 9 Secuencia y Extensión Modelo de Tom Lambert

Secuencia y Extensión Modelo de Tom Lambert

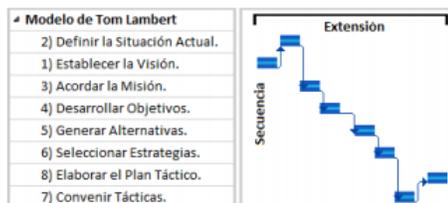


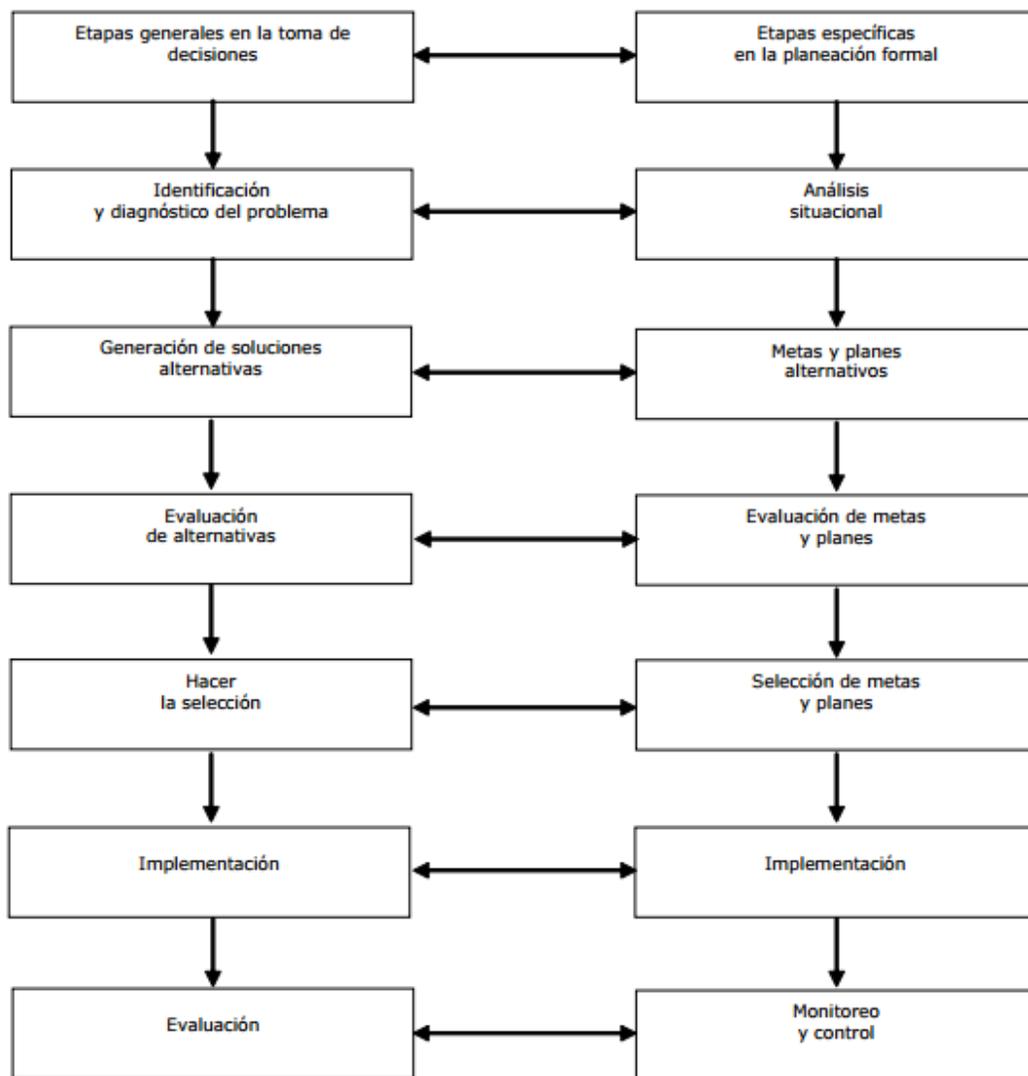
Ilustración 42: Secuencia y Extensión Modelo de Tom Lambert.

Fuente: Creación del autor.

Fuente: Rueda, 2014

11. Modelo De Planeación Estrategica De Bateman Y Snell

Gráfico 10 Modelo de Planeación Estratégica de Bateman y Snell



Fuente: Rueda, 2014

El modelo de Bateman y Snell es una propuesta interesante que se ajusta a cualquier tipo de organización que esté dispuesta a llevar a la práctica procesos de planeación estratégica. Desde luego que al analizarlo debemos como con cualquier otro modelo, tener

abierta la mente no sólo para entenderlo, sino para adaptarlo a nuestras circunstancias o forma de pensar. Los pasos en el proceso básico de planeación Por nuestra parte, si bien estamos de acuerdo con la idea de una dualidad en el proceso de planeación estratégica y su ejecución, esa dualidad la circunscribimos de acuerdo con la propuesta de Abell (1995), que se refiere a la dualidad en la implementación y desarrollo de los planes estratégicos y los operacionales. Abell entiende que la planeación estratégica de largo alcance debe ser analizada, evaluada y administrada de una manera diferente a la de los planes operativos de corto plazo. La dualidad estriba en que se operan al mismo tiempo dos dimensiones temporales de un proyecto estratégico, mismo que requiere de la ejecución de planes de corto plazo para ir adaptándose y acercándose progresivamente a los objetivos y metas terminales de mediano y largo alcance.

Gráfico 11 *Secuencia y Extensión Modelo de Bateman y Snell de planeación estratégica*

Secuencia y Extensión Modelo de Bateman y Snell de Planeación Estratégica

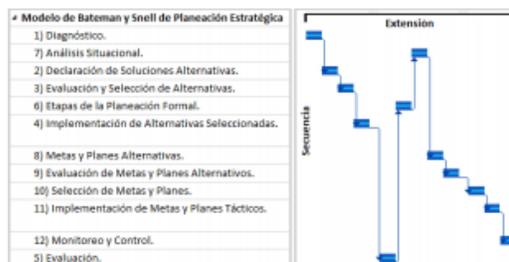


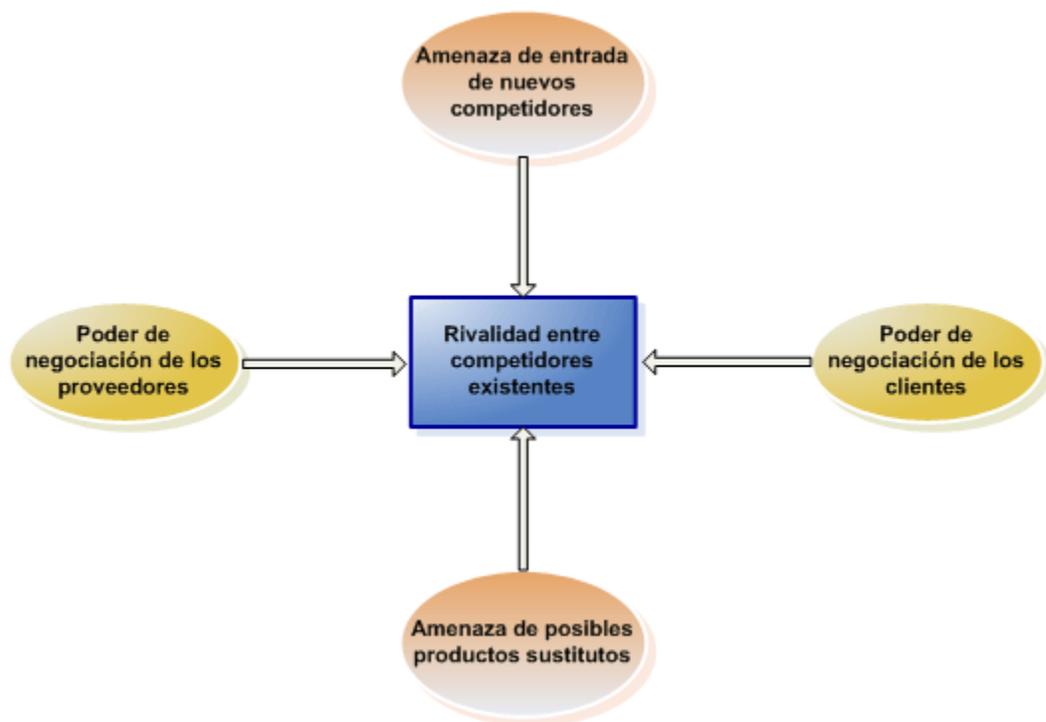
Ilustración 44: Secuencia y Extensión Modelo de Bateman y Snell de Planeación Estratégica.

Fuente: Creación del autor.

Fuente: Rueda, 2014

12. Modelo De Planeación Estrategica Las Cinco Fuerzas De Porter

Gráfico 12 Modelo de Planeación Estratégica Las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Porter, 2011

Para emprender un **Análisis del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter** es preciso primero tener en cuenta que “existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector”, (Baena et al., 2003).

El **análisis del sector** abarca el entorno más cercano a la empresa, permitiendo obtener criterios decisivos para la formulación de las estrategias competitivas que plantean el posicionamiento de la misma.

Es preciso conocer también los principales elementos del mercado que sirven de base a las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial:

1. **Competidores Directos:** Aquellas empresas que ofrecen el mismo bien o producto. Ejemplo: Mercedes Benz y BMW.
2. **Clientes:** Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.
3. **Proveedores:** Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.
4. **Productos Sustitutivos:** Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado. Ejemplos: el pan y la galleta; la mayonesa y la mantequilla.
5. **Competidores Potenciales:** Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un sector determinado.

13. Descripción De La Empresa



El fondo de empleados de la Universidad Icesi, es una empresa asociativa, de derecho privado y de economía solidaria, sin ánimo de lucro, de responsabilidad limitada, regida por sus estatutos y por el ordenamiento jurídico colombiano. Se denomina “FONDO DE EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD ICESI”, y su sigla es “FEDE-ICESI”. Nace jurídicamente el 14 de junio de 2007 con 126 asociados, y unos:

- Aportes iniciales de \$7'613.777,00 (3% del salario mensual)
- Aporte inicial de Icesi \$20'000.000 (como préstamo).

En la actualidad cuenta con 430 asociados, discriminados así:

- 316 cargos administrativos
- 114 contratos Hora Cátedra (Docentes)

Y un mercado potencial de:

- 1400 empleados, en donde 650 con contrato indefinido y 750 con contrato hora cátedra.

Gráfico 13 Cantidad de afiliados a Fede-icesi hasta diciembre de 2015



Figura 1. Fuente: FEDE-Icesi

13.1.Misión

Fomentar el ahorro, la integración y los lazos de amistad y solidaridad, mejorando la calidad de vida y el bienestar integral del asociado y su familia a través de la educación Cooperativa solidaria y la ayuda mutua contando con personal idóneo para la prestación de los servicios, comprometidos con los principios cooperativos.

13.2.Visión

Ser una institución líder en el bienestar integral y el desarrollo humano de sus asociados. Alcanzar la afiliación de la totalidad de empleados de la universidad Icesi.

13.3.Valores Corporativos

FEDE-ICESI tiene como sus valores corporativos los siguientes:

- **Integridad:** FEDE-Icesi se caracteriza por el actuar honesto y ético, orientado al bienestar colectivo.
- **Flexibilidad:** En FEDE-Icesi nos adaptamos a las necesidades de nuestros asociados estableciendo equilibrio entre la dignidad humana y las necesidades de los asociados.
- **Compromiso:** Decisión de asociados y colaboradores con FEDE-Icesi, de trabajar en equipo con responsabilidad, sentido de pertenencia, lealtad y liderazgo.
- **Efectividad:** Administramos con excelencia los recursos de los asociados, para su satisfacción y la de sus familias, generando resultados que aseguren la sostenibilidad de la Organización.
- **Oportunidad:** Respuesta correcta y a tiempo en la solución de las necesidades que damos en FEDE-Icesi a nuestros asociados.

13.4.Estructura Orgánica

Gráfico 14 Estructura Orgánica de Fede-icesi.



Fuente: FEDE-Icesi

13.5.Objetivos de la Empresa

El Fondo de Empleados FEDE-Icesi tiene como objetivos generales: propender por el progreso económico y el bienestar social y cultural del asociado y su familia, y fortalecer los lazos de solidaridad y ayuda mutua.

Para el cumplimiento de sus objetivos el Fondo de Empleados FEDE-Icesi podrá desarrollar, sin ánimo de lucro, las siguientes actividades:

- Recibir de sus asociados depósitos de ahorro, tanto obligatorios como voluntarios.
- Prestar a sus asociados servicios de crédito en diferentes modalidades.
- Organizar y desarrollar programas orientados a satisfacer necesidades de vivienda de los asociados.
- Servir de intermediario ante entidades de crédito y realizar cualquier otra operación complementaria de las anteriores, para beneficio de los asociados, dentro de las leyes y disposiciones que rigen para este tipo de asociaciones.
- Organizar y adelantar programas orientados a la seguridad social en las áreas de salud, previsión, solidaridad y recreación.
- Adelantar labores de carácter educativo destinadas a la capacitación y formación de sus asociados.
- Promover y asesorar la conformación de empresas, especialmente de tipo solidario, conformadas por sus asociados y las que impliquen desarrollo profesional de ellos.

13.6.Servicios

Los servicios ofrecidos por Fede-Icesi, son:

- Convenios Comerciales
- Seguro Obligatorio y Póliza Colectiva de Seguros para Vehículo

- Póliza de Medicina Prepagada
- Servicio Exequial
- Telefonía Celular
- Catalogo Virtual
- Tarjeta Debito-Crédito de afinidad Banco de Bogotá

13.7.Créditos

Todos los asociados podrán hacer uso del crédito por cada modalidad establecida en el reglamento de préstamos, por medio de las siguientes líneas:

- Crédito de Vivienda
- Crédito de libre inversión
- Crédito de Vehículo
- Crédito de Compra de Cartera
- Crédito por Calamidad Domestica
- Prima de servicios
- Reconversión de Deuda Fede-Icesi
- Seguro Obligatorio de Vehículo

13.8. Análisis Externo de la Empresa

Oportunidades

- Existencia de organismos de segundo grado gremiales y financieras que pueden apalancar el crecimiento.
- Apoyo de todos los estamentos de la Universidad a las propuestas del Fondo.
- Ofrecimiento de convenios comerciales para la adquisición de todo tipo de bienes y servicios.
- Participación en jornadas de inducción de nuevos asociados.
- **Incremento de porcentaje de afiliados al Fondo de Empleados**
- **Amplio margen para el ofrecimiento de los servicios al potencial de empleados de la universidad.**

Amenazas

- Facilidad de acceso al crédito por las entidades financieras a través de libranza.
- Crisis financiera.
- Retiro de asociados por agobio económico derivado del ofrecimiento de libranzas por parte del sector financiero.
- Cambios normativos de tipo tributario que impongan tributos.
- **Poca capacidad de ahorro por el aumento del costo de vida.**
- **Apatía y recelo hacia las entidades del sector solidario**

13.9. Análisis Interno de la Empresa

Fortalezas

- Adecuada estructura financiera.
- Solidez y buen manejo de los recursos.
- Compromiso de los asociados que han permanecido en la conformación de los órganos de dirección y control.
- Buena imagen del Fondo y reconocimiento de las entidades de integración regional.
- Apoyo a los asociados en momentos de dificultad económica.
- Aplicación de los excedentes en incremento de los saldos de sus ahorros encaminados a la ampliación de los cupos de crédito.
- Apertura del Fondo al sector y las entidades que lo conforman.
- Cartera sana, sin mora
- Ofrecimiento de amplia gama de bienes y servicios a través de convenios.
- Funcionarios con calidad humana y conocimiento del sector solidario al servicio de los asociados del Fondo.

Debilidades

- Desconocimiento de economía solidaria.
- No lectura y estudio de los estatutos, reglamentos y beneficios del Fondo.

- Poca participación de los asociados en la convocatoria para actividades democráticas.
- Nula programación de capacitación con relación al sector.
- Indiferencia de los asociados hacia las actividades programadas y a la conformación de grupos de apoyo.
- Nulo ofrecimiento de incentivos a los asociados a través de fondos sociales.
- Nulas actividades de integración.

14. Matriz De Objetivos E Indicadores

Tabla 2 Matriz de objetivos e indicadores

Muchos trabajadores de la Universidad Icesi no se afilian al fondo de empleados FEDE-Icesi. La población objetivo del fondo de empleados FEDE-Icesi corresponde a 1.400 empleados de los cuales 750 son personal administrativo y profesores tiempo completo y 650 conciernen a los profesores hora cátedra. Actualmente solo el 29% de esta población se encuentra afiliado al Fondo de Empleados de la Universidad Icesi con 401 asociados de los cuáles 283 ocupan cargos administrativos y 118 son profesores hora cátedra.	Problema a resolver
La población objetivo no tiene la información adecuada y oportuna del Fondo de Empleados FEDE-Icesi.	Relación causas
Hacer visible el Fondo de Empleados FEDE-Icesi y sus beneficios para los colaboradores de la Universidad Icesi que aún no están vinculados, incrementando el número de asociados y mantenerlo.	Objetivo A alcanzar
1. Pasar de 336 asociados a 750. 2. Mantener durante 1 año, por lo menos 750 afiliados al Fondo de Empleados FEDE-Icesi.	Indicadores De resultado
Para una confiabilidad del 95% y un margen de error del 8% el tamaño de la muestra es de 140 personas, de las cuales en promedio el 64% pertenecen al Fondo de Empleados FEDE-Icesi y 36% no son asociados.	Status
24% - 50%	Objetivo
1. Mediante estrategias de mercadeo generar más contacto con la gente y mayor conocimiento de los servicios y beneficios que ofrece FEDE-Icesi. 2. Tener más acercamiento con los coalaboradores de la Universidad Icesi que no se hayan afiliado al Fondo FEDE-Icesi. 3. Formalizar nuevos convenios que permitan al asociado fácil acceso a lo que se requiere. 4. Buscar alianzas con organismos que ofrezcan servicios que actualmente no ofrece FEDE-Icesi y que estos generen beneficios económicos para el Fondo de empleados y también permitan ampliar el portafolio de servicios. 5. Permitir que los asociados accedan a créditos con más facilidad e intereses bajos en comparación con las entidades financieras. 6. Crear y generar mediante actividades recurrentes sentido de pertenencia y lealtad para que los asociados no se retiren del Fondo de empleados, pese a sus dificultades financieras que en su momento los apremien. 7. Hacer visible los beneficios y facilidades que permite el Fondo de Empleados en procesos de compromiso financiero, divulgando las políticas y normas para cada servicio seleccionado "requisitos, documentación, plazo y tasas de interés". 8. Planear, estructurar e implementar Depto. de servicio al cliente. 9. Boletín trimestral digital para mantener a los asociados al día en las últimas noticias.	Estrategias
1. Total visitas semanales / Total visitas programadas año. 2. Una por mes / Total meses año. 3. Una vez por mes / Total meses año. 4. Dos por mes / Total meses año. 5. Una vez por mes / Total meses año 6. Uno trimestral / Total trimestres año.	Indicadores
(0/52) x 100 = 0% Sin terminar	Status
100% Terminar	Objetivo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3 Matriz de indicadores

MATRIZ DE INDICADORES				
No.	OBJETIVO	INDICADOR	STATUS	OBJETIVO
1	Mediante estrategias de mercadeo generar más contacto con la gente y mayor conocimiento de los servicios y beneficios que ofrece FEDE-Icesi.	Total visitas semanales / Total visitas programadas año.	$(0/52) \times 100 = 0\%$	Sin terminar
2	Tener más acercamiento con los coalaboradores de la Universidad Icesi que no se hayan afiliado al Fondo FEDE-Icesi.	Total visitas semanales / Total visitas programadas año.	$(0/52) \times 100 = 0\%$	Sin terminar
3	Permitir que los asociados accedan a créditos con más facilidad e intereses bajos en comparación con las entidades financieras.	Dos por mes / Total meses año.	$(0/12) \times 100 = 0\%$	Sin terminar
4	Hacer visible los beneficios y facilidades que permite el Fondo de Empleados en procesos de compromiso financiero, divulgando las políticas y normas para cada servicio seleccionado "requisitos, documentación, plazo y tasas de interés".	Una vez por mes / Total meses año	$(0/12) \times 100 = 0\%$	Sin terminar
5	Planear, estructurar e implementar Depto. de servicio al cliente a partir de una encuesta para asociados y no asociados con la cuál implementaremos estrategias de mejoramiento.	Del 4 de abril al 17 de mayo	Terminada	100%
6	Boletín trimestral digital para mantener a los asociados al día en las últimas noticias.	Uno trimestral / Total trimestres año.	$(0/4) \times 100 = 0\%$	Sin terminar

Fuente: Elaboración propia

15. Resultados Matriz Dofa

Tabla 4 Resultados Matriz DOFA

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura del Fondo al sector y las entidades que lo conforman. 2. Ofrecimiento de amplia gama de bienes y servicios a través de convenios. 3. Buena imagen del Fondo, reconocimiento de las entidades de integración regional, solidez, buen manejo de los recursos y adecuada estructura financiera. 4. Aplicación de los excedentes en incremento de los saldos de sus ahorros encaminados a la ampliación de los cupos de crédito. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocimiento de economía solidaria, no lectura y estudio de los estatutos, reglamentos y beneficios del Fondo. 2. Nula programación de capacitación con relación al sector 3. Nulo ofrecimiento de incentivos a los asociados a través de fondos sociales.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de organismos de segundo grado gremiales y financieras que pueden apalancar el crecimiento. 2. Ofrecimiento de convenios comerciales para la adquisición de todo tipo de bienes y servicios. 3. Incremento de porcentaje de afiliados al Fondo de Empleados 4. Amplio margen para el ofrecimiento de los servicios al potencial de empleados de la universidad. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (F1, O1) Buscar alianzas con organismos que ofrezcan servicios que actualmente no ofrece FEDE-icesi y que estos generen beneficios económicos para el Fondo de Empleados y también permitan ampliar el portafolio de servicios. 2. (F2, O2) Hacer visible los beneficios y facilidades que permite el fondo de empleados en procesos de compromiso financiero, divulgando las políticas y normas para cada servicio seleccionado (requisitos, documentación, plazo y tasas de interés). 3. (F3, O3) Mediante estrategias de mercadeo generar más contacto con la gente y junto con el apoyo de la Universidad realizar campañas donde se muestre la importancia que tiene el Fondo dentro de la institución, sus capacidades, servicios y beneficios. 4. (F4,O4) Realizar campaña apoyada por la Universidad Icesi donde se muestre más la importancia que tiene el Fondo dentro de la institución, sus capacidades y buenos servicios. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (O3, D3) Aumento del número de asociados del Fondo de Empleados.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Retiro de asociados por agobio económico derivado del fácil acceso al crédito por las entidades financieras a través de libranza. 2. Cambios normativos de tipo tributario que se impongan. 3. Apatía y recelo hacia las entidades del sector solidario 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (F1, A1) Permitir que los asociados accedan a créditos con más facilidad e intereses bajos en comparación con las entidades financieras. 2. (F1, A1) Realizar contacto con otros Fondos. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (D1, A1) Formalizar nuevos convenios que permitan al asociado fácil acceso a lo que se requiere, y enviar un boletín trimestral digital para mantener a los asociados al día en las últimas noticias del Fondo. 2. (D2, A2) Mantener el diseño de la página WEB de FEDE-icesi en buen funcionamiento y al día, brindando al asociado una información actualizada. 3. (D3, A3) Crear y generar mediante actividades recurrentes sentido de pertenencia y lealtad para que los asociados no se retiren del Fondo de empleados, pese a sus dificultades financieras que en su momento los apremien.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5 Matriz de indicadores

Objetivos estratégicos	Acciones	Indicadores	Status	Objetivo
Buscar alianzas con organismos que ofrezcan servicios que actualmente no ofrece FEDE-Icesi, que estos generen beneficios económicos al fondo de empleados y puedan ampliar su portafolio de servicios.	Investigar qué servicios están demandando los asociados. Hacer referenciación competitiva con otros fondos. Determinar cuáles servicios se van ofrecer. Determinar cuántos servicios se van a ofrecer. Mirar las políticas del convenio, qué beneficios trae para el fondo y para la empresa prestadora de servicios.	Tener convenios con diferentes entidades como: Colboletos, Falabella, Cinecolombia, Zoológico, Homecenter, la 14 y restaurantes como: Antonina, La Boqueria, El Rancho, Absurdo y El Rodizzio.	(0/11) X 100 = 0%	100%
		Número de servicios contratados o alianzas establecidas Vs las presupuestadas.	(0/7) X 100 = 0%	100%
Hacer visible los beneficios y facilidades que permite el Fondo de Empleados en procesos de compromiso financiero, divulgando las políticas y normas para cada servicio seleccionado, requisitos, documentación y tasa de interés y generar mas contacto con la gente.	Solicitar al administrador de la página web, diseñe un espacio para el boletín digital.	03 de abril de 2017	Sin terminar	Terminado
	Contratar un estudiante en práctica que trabaje con páginas web, para que diseñe el boletín digital y lo actualice cada tres meses.	07 de Agosto de 2017	Sin terminar	Terminado
	Formar un comité de edición, el cual determinará la información que deberá ir en el boletín digital; este comite se reunirá cada dos meses para este fin.	Marzo de 2018	Sin terminar	Terminado
	Mostrar a los asociados cuantos afiliados hay por trimestre, número de créditos concedidos, número de servicios prestados, etc.	04 de Septiembre de 2017	Sin terminar	Terminado
Realizar campaña apoyada por la Universidad donde se muestre la importancia que tiene el Fondo dentro de la institución, sus capacidades y buenos servicios	Dentro del boletín digital cada trimestre buscar personas representativas de la Universidad (El Rector, los economistas, etc), para que realice un escrito sobre los fondos (campaña de divulgación).	Uno trimestral / trimestres al año	(0/4) X 100 = 0%	100%
Aumentar el número de asociados.	Realizar charlas de inducción mensual para los nuevos empleados de la Universidad, sobre los beneficios del Fondo de Empleados.	Una vez por mes / Total meses del año.	(3/12) X 100 = 25%	100%
	Programar visitas via telefónica a las personas que no se han asociado con el fin de llevar la documentación correspondiente para su afiliación.	Cuatro visitas por mes/ 48 visitas al año	(12/48) X 100 = 25%	100%

Fuente: Elaboración propia

16. Herramienta De Benchmarking

El benchmarking es un proceso mediante el cual se buscan y se identifican aquellas técnicas o estrategias de la competencia que se pueden aplicar a nuestro propio negocio. Se trata de ver cómo llevan a cabo sus procesos de producción, por qué se caracterizan, por qué triunfan y ver qué podemos aprovechar nosotros. Hemos hecho una referenciación competitiva con el Fondo de Empleados de la Universidad del Valle “Fonvalle” y vemos varias oportunidades que se pueden aplicar dentro del fondo para lograr una gran solidez y un mayor acercamiento del fondo con la población objetivo, las cuales son las siguientes:

- Fonvalle tiene a sus asociados estratificados por edades (menores de 50 años), docentes nombrados, empleados, jubilados, contratistas y súper cotes de pensión para así tener un mayor acercamiento a los diferentes grupos, mantener a sus asociados y captar nuevos.
- Fonvalle se encuentra trabajando en la planeación estratégica con el fin de ampliar su base social y mantener la actual, para ello, primero envían por medio de correo electrónico una carta de invitación a los diferentes grupos a pertenecer a la familia Fonvalle, luego se contactan vía telefónica con cada uno a ver si están interesados y se programa una visita para dar a conocer los servicios y beneficios del fondo y realizar el trámite de afiliación.
- Se está realizando una campaña que busca fortalecer visualmente el fondo, se está trabajando con la realización de un folleto, comunicación en la página web, suvenires y un portafolio de servicios, manejando un lenguaje no tan riguroso para llegar más a la población, se está realizando un video

de presentación del fondo, con la ayuda de la escuela de diseño de la Universidad, para ponerlo en la página no sólo para los asociados, si no para nuevos asociados, lo cual crea un sentido de pertenencia, una comunicación más directa y un cambio de imagen.

- Toda la comunicación se realizará por medio digital, se usará un lenguaje más formal, menos rígido, la comunicación será clara, es bueno que el asociado entienda lo que se le informa.
- Se está implementando un Notifonvalle, de publicación mensual.
- Se está implementando un protocolo de servicios, con políticas de servicio como: forma de atender a los asociados; manejar un lenguaje correcto; forma de vestirse; que se dé respuesta rápida a los requerimientos de los asociados; que las respuestas sean muy formales; que los procesos sean rápidos; que haya calidad internamente.
- Para la recepción de los PQRS se realiza a través de la página web, buzón de sugerencias (el comité lo abre cada mes), correo electrónico o verbal (por medio de un formato), estos canales de atención tienen un procedimiento interno, un tiempo de respuesta y hay una tabla de respuesta para los PQRS.

17. Implementación De Un Sistema PQRS

17.1.Propósito

Definir de forma clara y concisa el procedimiento interno para que los asociados del fondo de empleados FEDE-Icesi puedan canalizar sus peticiones, quejas, reclamos y/o sugerencias sobre los diversos problemas o inconvenientes en los productos o servicios que se brindan a través del fondo, garantizando de esta manera la oportunidad, objetividad y confidencialidad en el manejo de las mismas.

17.2. Alcance

El presente procedimiento aplica para todos los asociados hábiles del Fondo de Empleados de FEDE-Icesi, e inicia desde la recepción de la petición, queja, reclamo o sugerencia hasta el cierre de la misma.

17.3.Definiciones

Quejas: Expresión de insatisfacción con la conducta, o la acción de los funcionarios que prestan los servicios de recepción de documentos para afiliaciones, prestamos, devoluciones de aportes, etc.

Reclamos: Manifestación de desacuerdo de un asociado con respecto a los requisitos establecidos para la prestación de un servicio.

Sugerencia: Propuesta que se presenta con el fin de corregir, agilizar y mejorar la calidad de los servicios y tramites que brinda el Fondo de Empleados

Recepción de las quejas, reclamos y sugerencias: Se recepcionará las quejas, reclamos y sugerencias debidamente manifestados por el asociado, bien sea de manera (telefónica, personal, E- mail, medio escrito Carta, buzón de sugerencias). Para cualquiera de los casos deberá garantizar el adecuado almacenamiento, custodia y preservación de este documento.

Análisis de las quejas, reclamos y sugerencias: El responsable del buzón de recepción PQRS, deberá analizar el contenido de cada solicitud y deberá dar respuesta al asociado dependiendo el tipo de solicitud y el trámite que se deba realizar. (En lo posible ésta respuesta deberá ser emitida en un periodo no mayor a 15 días hábiles).

Tramite de las sugerencias: La administración del Fondo tendrá la autonomía de tomar las acciones necesarias para atender las sugerencias emitidas por los asociados.

Respuesta de las quejas, sugerencias y reclamos: El responsable de dar respuesta, deberá dejar evidencia del concepto emitido por medio escrito, sea por: Comunicado, e-mail, o el mecanismo establecido por el Comité de Control Social.

Clasificación de la respuesta de las quejas, sugerencias y reclamos: La decisión de conservar evidencias de las solicitudes respetuosas de los asociados estará condicionada a la siguiente clasificación:

Impacto alto: Serán aquellas solicitudes por concepto de quejas y reclamos; en las cuales se verifique el incumplimiento total de un requisito establecido con el asociado. (Requiere evidencia).

Impacto medio: Serán aquellas solicitudes por concepto de quejas y reclamos; en las cuales se verifique el incumplimiento parcial de un requisito establecido con el asociado y que puede ser resuelto de manera inmediata. (No requiere evidencia).

Impacto leve: Serán aquellas solicitudes por concepto de quejas y reclamos; en las cuales se verifique falta de claridad en la comunicación de los requisitos y que pueden ser resueltas de manera inmediata por medio de la confirmación de los mismos. (No requiere evidencia) Esta clasificación podrá ser aplicada para todas las solicitudes que lleguen por cualquier medio. "Telefónicamente, carta personalizada, e-mail o personalmente" Informe de quejas, sugerencias y reclamos.

17.4. Canales de recepción

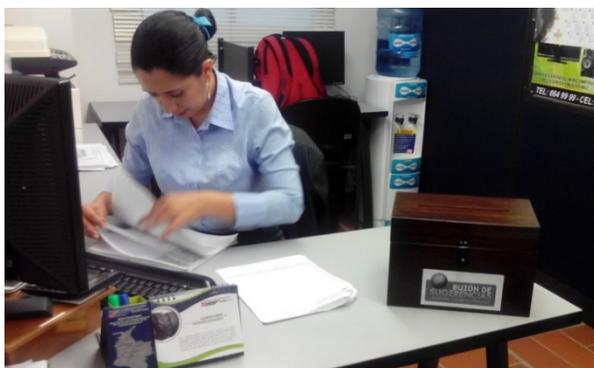
Se sugiere que sea el Comité de Control Social quien defina los canales de comunicación con los asociados del Fondo de Empleados, los cuales pueden ser los siguientes:

E-mail: comitedecontrolsocialfedeicesi@gmail.com

Página Web: www.icesi.edu.co/fondo_empleados/

Buzón físico ubicado en la oficina de FEDE-Icesi.

Gráfico 15 Buzón de sugerencias



Fuente: Elaboración propia

17.5.Responsabilidades

MIEMBROS DEL COMITÉ DE CONTROL SOCIAL (se sugiere sea este comité)

Recibe la queja, reclamo o sugerencia de los asociados, por los diferentes canales de comunicación definidos.

El miembro del comité de control social revisa el contenido de la PQRS enviada por el asociado y determina la responsabilidad del Fondo de Empleados.

Los Miembros responsables del comité de control social darán respuesta al asociado. (En lo posible ésta respuesta deberá ser emitida en un periodo no mayor a 15 días hábiles).

Si la PQRS amerita una revisión por parte de los miembros de la junta directiva por el impacto que pueda generar se debe informar vía email para hacer un análisis conjunto de la respuesta que se va a dar al asociado.

Hacer el análisis mensual de las PQRS hechas por los asociados e informar a la Gerencia y Subgerencia para que se hagan planes de acción a las reincidencias y que sean de impacto para el asociado.

Informar a la Junta Directiva el incumplimiento de las solicitudes realizadas a la Gerencia.

17.6.Gerente del Fondo de Empleados

Dar respuesta a las solicitudes que realicen los miembros del comité de control social para dar respuesta a los asociados, en un plazo máximo 3 días.

Dar las instrucciones correspondientes a los Empleados del Fondo para que todas las PQRS que reciban sean entregadas a los miembros del comité de control social ya que son los únicos autorizados para dar respuesta a los asociados.

17.7. Condiciones generales

- Los correos anónimos que lleguen como PQRS no serán tenidos en cuenta para su análisis inicial, con el fin de disminuir el riesgo de tramitar reportes basados en supuestos e información subjetiva o percepciones personales.
- El fondo de empleados tiene a disposición de los asociados un formato para el trámite de las PQRS.
- Las quejas y reclamos para ser tramitadas deben contener como mínimo la siguiente información:
 - a) Nombres y Apellido completos
 - b) Email donde puede recibir respuesta a la PQRS
 - c) Teléfono fijo o celular
 - d) Numero de cedula
 - e) Ciudad
 - f) Descripción de los hechos que reporta.

17.8.Procedimiento

- a) Recepción de la petición, queja, reclamo o sugerencia
- b) Revisión de las PQRS
- c) Realiza la gestión y/o genera la respuesta
- d) Envía la respuesta al asociado
- e) Si hay planes de acción se deben verificar
- f) Cierre
- g) Informe bimestral

18. La Encuesta Fede-Icesi

Como parte de nuestro trabajo y con el fin de obtener información acerca de la percepción del servicio ofrecido por FEDE-ICESI, se desarrolló un instrumento para medir qué tanto asociados y no asociados conocían el Fondo de Empleados y los servicios que brinda. (Ver anexo 1 - Encuesta y resultados Fondo de Empleados FEDE-Icesi).

Gráfico 16 Ficha técnica

		FICHA TÉCNICA
Objetivo	La siguiente encuesta se realizó con el fin de obtener información que nos permitió establecer pautas para el direccionamiento estratégico de FEDE-Icesi.	
Grupo objetivo	Población total de empleados de la Universidad Icesi, incluye personal administrativo, docentes Hora Catedra y de Tiempo Completo. (1.400)	
Técnica	Encuesta digital, cuestionario estructurado	
Muestra	Se realizaron 140 encuestas	
Margen de error	Para una confiabilidad del 95% y un margen de error de un 8%, el tamaño de la muestra es de 140 personas; de las cuales en promedio el 64% pertenecen al Fondo de Empleados FEDE-Icesi, y el 36% no son asociados.	
Fecha de campo	Del 1 al 15 de abril de 2016	

Fuente: Elaboración propia

19. Bibliografía

- Administración de empresas turísticas online. (2015). *Modelos de planeación estratégica - planeación estratégica empresarial*. Obtenido de <http://administracion.realmexico.info/>: <http://administracion.realmexico.info/2015/01/modelos-de-planeacion-estrategica.html>
- Administración de empresas turísticas online. (2016). *Modelos de planeación estratégica - planeación estratégica empresarial*. Obtenido de Administración de empresas turísticas online: <http://administracion.realmexico.info/2015/01/modelos-de-planeacion-estrategica.html>
- Céndejas, J. (2017). *Implementación del modelo integral colaborativo (MDSIC) como fuente para el desarrollo ágil de software en las empresas de la zona centro - occidente en México*. Obtenido de www.eumed.net: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/jlcv/planeacion-estrategica.htm>
- Hernández, J. (2009). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*. Obtenido de [Gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com): <http://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>
- Porter, M. (2011). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*. Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com>: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1435291/Modelo-de-competitividad-de-las-cinco-fuerzas-de-Porter.html#.WS31Uus18dV>
- Rueda, J. (2014). *Diseño de un modelo de planeación estratégica soportado en el sistema gerencial de Kaplan y Norton, aplicable a las mipymes de reciente creación originadas como proyectos formales de emprendimiento en Bogotá*. Obtenido de Universidad Nacional de Colombia: <http://www.bdigital.unal.edu.co/45972/1/1072655924.2013.pdf>

Supersolidaria. (2016). *Boletín estadístico del 30 de marzo de 2016*. Obtenido de www.supersolidaria.gov.co: <http://www.supersolidaria.gov.co/>