

# DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CLUB MUTUARIO RICAURTE

Modalidad de grado  
Práctica social, empresarial y solidaria

Autor (es):

JEIMY TATIANA DIMAS POVEDA  
ANGELICA RODULFO BONILLA  
LAURYNN JHULIANA ZULUAGA SUAREZ

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
Programa Administración De Empresas Bogotá, mayo  
de 2019

# DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CLUB MUTUARIO RICAURTE

Modalidad de grado

Práctica social, empresarial y solidaria

Autor (es):

JEIMY TATIANA DIMAS POVEDA

ANGELICA RODULFO BONILLA

LAURYNN JHULIANA ZULUAGA SUAREZ

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Administrador De Empresas

Docente:

LUIS EDUARDO GRANADOS

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Programa Administración De Empresas Bogotá, mayo

de 2019

## **Introducción**

Mediante la opción de grado en la modalidad de Monitores Solidarios se plantea realizar la primera fase de un plan estratégico en el CLUB MUTUARIO RICAURTE, que contribuya al crecimiento económico, social y cultural del club mutuario, enfocándose en la implementación de estrategias para los procesos administrativos; y cumplir con sus objetivos misionales.

La propuesta se desarrollará en los ejes principales de la salud, educación, deportes, ahorro y crédito; mediante un plan de trabajo que alcanzará la reducción de posibles riesgos, haciendo de la mutual una organización con objetivos y metas claras. Se elaboran y plantean fines los cuales se abordan con el proyecto, efectuando un cronograma de actividades que contribuya a la recopilación de la información, para la creación del plan estratégico; de esta manera al finalizar el estudio, se transmiten sugerencias basadas en los hallazgos obtenidos durante la valoración del plan.

## Descripción de la comunidad

El Club Mutuario Ricaurte se ubicado en la localidad catorce (14) Los Mártires, fue creada en 1961, nace con el propósito de satisfacer las necesidades y aspiraciones de los asociados mediante la prestación de servicios. como asistencia médica, farmacéutica, funeraria, y actividades culturales, educativas, deportivas o turísticas (Ricaurte, 1961).

Los asociados de la Mutual son cincuenta y cuatro (54), algunos con trabajos independientes y otros no practican ninguna actividad económica, por otra parte, su conformación es la siguiente:

*Tabla 1 Cantidad de Asociados*

<b><u>INTEGRANTES CANTIDAD</u></b>	
Hombres	30
Mujeres	24

*Tabla 2 Edad de los Asociados*

<b><u>RANGO DE EDAD</u></b>
26 - 88 Años

En cuanto al nivel académico de los asociados se analiza que algunos cuentan con un nivel básico o bachiller, las personas que cuentan con una carrera profesional y/o especializaciones se enfocan en las ciencias política y económicas, o en áreas afines como líneas administrativas, a continuación, se relaciona la formación académica de los mismos:

*Tabla 3 Formación Académica de los Asociados*

<b><u>FORMACIÓN ACADÉMICA</u></b>	
Profesionales/Universitarios	21
Técnicos/Tecnólogos	9
<u>Educación Básica/Media Vocacional</u>	<u>12</u>

**Nombre o Razón Social:**

Asociación Mutual Club Mutuario Ricaurte (Estatutos Mutual Ricaurte, 2010)

**Visión:**

A 2020 convertirnos en una asociación mutual líder y en continuo crecimiento con planes integrales que brinden soluciones a las necesidades de nuestros asociados de educación, recreación, salud y creación de pequeñas y medianas empresas.

**Misión:**

Trabajar con sentido de solidaridad para mejorar la calidad de vida de nuestros asociados y sus familias mediante la prestación de servicios encaminados al crecimiento personal y familiar.

**Tipo de influencia social:**

N/A

**Tipo de actividad:**

"Estrechar los vínculos de unión y solidaridad entre sus asociados y el desarrollo integral en las áreas sociales, culturales, económicas, seguridad y bienestar social". (Club Mutuario Ricaurte, 1961, pág. 1).

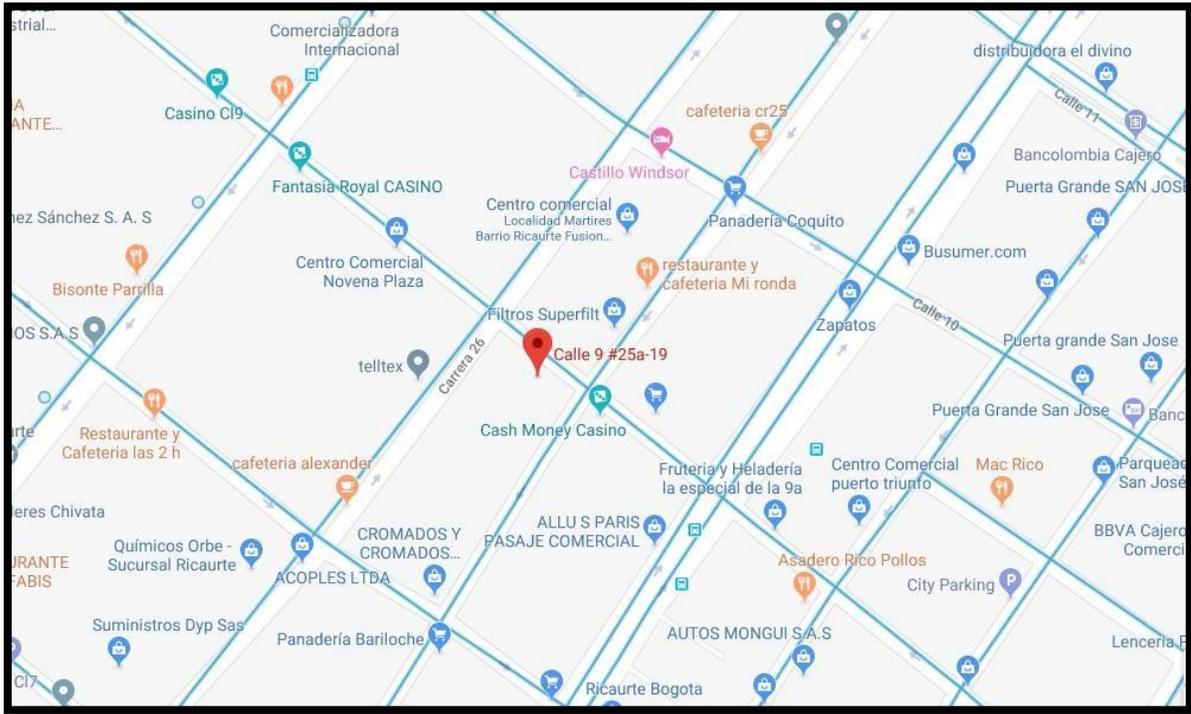
**Cobertura de la actividad:**

Se realiza en la Ciudad de Bogotá D.C, con enfoque territorial en la localidad (14) con prestación de sus servicios, según las normas legales vigentes para los propósitos principales de la Mutual. (Estatutos Mutual Ricaurte, 2010)

**Ubicación geográfica:**

La organización solidaria con NIT 860015199-2, con domicilio en la ciudad de Bogotá D.C., localidad Los Mártires, dirección calle 9ª 25 a-19 3er piso. (Club Mutuario Ricaurte, 1961, pág. 1).

Ilustración 1 Ubicación geográfica



Fuente: Google Maps, 2019

## Resumen

Este escrito se da como resultado final del proyecto de grado del Programa Monitores Solidarios, uno de los requisitos indispensables para obtener el grado de Administración de Empresas de la Universidad Cooperativa de Colombia. Con base en las intervenciones realizadas, se obtiene como resultado la Elaboración del Plan Estratégico, como aporte al fortalecimiento y desarrollo del Club Mutuario Ricaurte.

El motivo por el cual se desarrolló este proyecto y como se nombró antes, es la elaboración de un Plan Estratégico que brinde una guía al Club Mutuario Ricaurte, favoreciendo los factores sociales, económicos y culturales del Club, “como lo señala Razeto (1989), la economía solidaria es una formulación teórica de nivel científico, elaborada a partir de experiencias prácticas que, más allá de sus diferencias, comparten diversos rasgos constitutivos esenciales de solidaridad, mutualismo, cooperación y autogestión, por los trabajadores o la comunidad. Se trata de un modo de hacer economía que implica comportamientos, relaciones y estructuras especiales tanto en el plano de la producción como en los de la distribución, el consumo y la acumulación de riqueza”.

(Razeto, 1989).

Para entrar en contexto, es importante conocer de primera mano una breve descripción del Club Mutuario Ricaurte; esta Mutual fue creada hace cincuenta y ocho años más exactamente en 1961, con domicilio en la ciudad de Bogotá D.C, localizados en la localidad 14 Los Mártires en la calle 9ª #25ª – 19 3er piso, se encuentra integrada por cincuenta y cuatro (54) asociados.

Los asociados también se han dado cuenta, que al interior del Club Mutuario Ricaurte se manifiesta la ausencia de un Plan Estratégico, por esta razón los Monitores Solidarios de la Universidad Cooperativa de Colombia ejecutan un apoyo a los asociados del Club Mutuario Ricaurte, el cual permita el desarrollo conjunto de la organización y empoderamiento de los asociados con su misión social y solidaria al interior del Club.

Por esta razón se desarrollaron intervenciones basadas en la metodología ZOPP, por parte de los Monitores Solidarios; lo cual permitió que el grupo de trabajo identificara y definiera de forma más precisa las acciones a efectuar y su secuencia para alcanzar los objetivos planteados.

Estas intervenciones se desarrollaran en una estructura de cinco pasos comprendidos de la siguiente manera: 1) Reconocimiento y vínculo con el Club Mutuario Ricaurte, 2) Programación de las actividades a ejecutar, estableciendo la ruta de ejecución y proyección de objetivos y metas, 3) Elaboración del diagnóstico del Club para determinar necesidades, por medio del trabajo de campo que nos brindara información para realizar un análisis del contexto externo e interno de la Mutual Ricaurte, 4) Estructuración del Plan Estratégico, implementando tácticas en los ejes de negocio y su desarrollo, y por último 5) Cierre del proyecto con el Club Mutuario Ricaurte y presentación de informe del producto final, correspondiente a la primera etapa de desarrollo del Plan Estratégico para la organización.

Para resaltar, después de realizar el análisis participativo por parte de los asociados en las intervenciones este arrojo que los asociados no tienen compromiso con la mutual en el sentido de capacitarse para adquirir nuevos conocimientos que fortalezcan el crecimiento de la mutual.

De esta manera es importante destacar la experiencia que se obtuvo a través de la intervención en cada uno de sus procesos, esto a partir del trabajo de campo que aportó conocimientos y vivencias de las dos partes involucradas, obteniendo como resultado las estrategias para construir el Plan Estratégico; “El futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo”. (Ackoff, 1981).

Lumpkin y Dess (2003) “Se entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”. Al referirnos a esto se quiere lograr que el Club Mutuario Ricaurte genere un crecimiento para ser competitivo en el mercado y que las ventajas competitivas que desarrolle lo mantenga sostenible a lo largo del tiempo. Para Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2005) “un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado”.

Se evidencia un nivel de sentido de pertenencia medio en el Club Mutuario Ricaurte, esto debido a que los asociados priorizan otras eventualidades antes que al Club y esto genera que la participación de los mismos solo se vea reflejada en las Asambleas Generales, lo que se busca es evidenciar un cambio en la estructura organizacional esto con la implementación de una primera fase de creación del plan estratégico el cual generara reconocimiento y alianzas estratégicas en la Mutual.

## Justificación

La planeación estratégica se implementa como diseño de una proyección a futuro, en la cual se debe plantear un comienzo y un punto de llegada a largo plazo, para alcanzar el máximo potencial existente, enfocándose en aquel que ofrezca ventajas competitivas y escenarios estratégicos únicos, con el diseño de estrategias orientadas a reducir la incertidumbre de beneficios futuros establecidos por la sociedad mutua.

Este enfoque del plan estratégico se logrará siempre y cuando todos los asociados vinculados en todos los niveles se esfuercen, trabajen e intervengan con participación activa para cumplir con el bien común.

El Plan Estratégico no solo propone aspectos puntuales, como definir el eje central de la organización es decir la Misión, la Visión, los Objetivos y los Valores. Distinto de sus intenciones primordiales busca potencializar el crecimiento de la organización, y para ello se definen las mejores estrategias, estableciendo bases que sincronicen los procesos y esfuerzos de sus socios con el fin de que las metas asignadas en cada uno de los objetivos se cumplan.

Se debe conseguir que el Plan Estratégico sea implementado con un enfoque colectivo y compromiso de todas las personas que contribuyen o están asociados a la organización, en este contexto la implementación del plan y la ejecución adecuada del mismo, actuará potencializando el cumplimiento en las metas de cada objetivo planteado.

## Matrices

### Matriz MEFI

Para evaluar los factores internos que se observan en el Club Mutuario Ricaurte se tomará como referencia la Matriz de Evaluación de Factores Internos “Se realiza a través de una auditoría interna para identificar tanto las fortalezas como debilidades que existen en todas las áreas del negocio, sirve para formular estrategias, ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.” (ARD, 2016).

#### Ilustración 11 MEFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	2,00
<b>0,54</b>	<b>FORTALEZAS</b>				
F1	Los procesos de decisión son democráticos	0,09	3	0,27	
F2	La Mutual tiene alianzas estratégicas con otras organizaciones para su beneficio	0,08	4	0,32	
F3	Cuentan con sus propias instalaciones	0,08	4	0,32	
F4	Se les invita a los asociados a diferentes capacitaciones, proyectadas a la consolidación de conocimientos en las diferentes áreas de la asociación	0,04	3	0,12	
F5	Los asociados cuentan con una cultura organizacional orientada al ahorro, servicios médicos y farmacéuticos, funerarios, subsidios y generación de empleo	0,09	4	0,36	
F6	La Mutual busca la integración de los asociados mediante actividades educativas, recreativas, turística y culturales	0,05	4	0,2	
F7	La junta directiva esta direccionada y controlada por los asociados mediante las asambleas	0,06	4	0,24	
F8	La mutual es incluyente con todos sus asociados, esto genera que reciban un igual trato y atención	0,05	3	0,15	
<b>0,32</b>	<b>DEBILIDADES</b>				
D1	Carencia de un Plan Estratégico	0,09	1	0,09	
D2	Entre los asociados se demuestra que no hay trabajo en equipo	0,05	2	0,1	
D3	Los asociados no tienen compromiso con la Mutual	0,06	1	0,06	
D4	Se analiza que en los asociados prima el interes individual sobre el colectivo	0,06	2	0,12	
D5	desconocimiento del mercado en el que la mutual puede acceder	0,03	2	0,06	
D6	incumplimiento en el proceso del conducto regular que existe en la Mutual	0,03	2	0,06	
D7	Falta de implementación en el manejo de las TICS	0,07	2	0,14	
D8	Resistencia de los asociados por nuevas cambios políticos en la Mutual	0,07	1	0,07	
		<b>1,00</b>		<b>2,47</b>	<b>4,47</b>

Fuente: Elaboración propia

Para valorar los factores internos que afectan al Club Mutuario Ricaurte se ha tomado como referencia la matriz MEFI.

Según el análisis que muestra la matriz MEFI, se observa que las fortalezas de la organización son predominantes ante las debilidades. No obstante, el valor total está por encima de 2.5; A partir de esto, se determina que la base interna de la organización tiene fuerza y se puede mantener, también los asociados cuentan con el conocimiento técnico y práctico para realizar las actividades proyectadas de la mutual.

Se evidencian fortalezas como la F5 en los cuales se muestran cuáles son los servicios que brinda la mutual a los asociados y en cuanto a la debilidad más alta es la carencia del plan estratégico siendo la primera debilidad (D1).

En la Fortaleza F4 se observa la importancia que se le brinda en la mutual al tema con respectivamente se observa en las desventajas la D3 que habla del compromiso que tienen los asociados en la organización; Mostrando así, que si los asociados no se comprometen más con la entidad las capacitaciones no serán funcionales

### **Matriz MEFE**

De acuerdo con los objetivos que se plantearon se utilizó la Matriz de evaluación de Factores Externos para identificar las diferentes situaciones que afectan positiva o negativamente el Club Mutuario Ricaurte permitiendo a los estrategas resumir y evaluar la información económica, sociocultural, demográfica, ambiental, política, jurídica, tecnológica y competitiva que tiene la organización y calcular los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno. (ARD, 2016)

*Ilustración 12 MEFE*

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	1,53
<b>0,53</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>				
O1	Capacitación con un costo mínimo por algunas organizaciones públicas o privadas para el mejoramiento de la mutual como la Federación Nacional de las Mutuales	0,15	3	0,45	
O2	Identificación de nuevos mercados sin indagar para la innovación de la Mutual	0,10	3	0,3	
O3	La ubicación geográfica no cuenta con más Mutuales, por lo que vuelve a la organización un unidad importante dentro del mercado	0,09	4	0,36	
O4	Ampliación de los servicios que ofrece el Club Mutuario Ricaurte	0,10	3	0,3	
O5	Desarrollo tecnológico para hacer más competitiva a la mutual	0,09	3	0,27	
<b>0,47</b>	<b>AMENAZAS</b>				
A1	Incertidumbre en los cambios económicos del país	0,11	2	0,22	
A2	Reforma tributaria que graba las ESAL	0,11	2	0,22	
A3	Número de asociados frente a las expectativas de las entidades con quienes se hacen convenios	0,08	1	0,08	
A4	Creación de nuevos establecimientos en el sector	0,09	2	0,18	
A5	Políticas públicas que desestimen el desarrollo de las mutuales	0,08	2	0,16	
		<b>1,00</b>		<b>2,54</b>	<b>4,07</b>

Fuente: Elaboración propia

Para tener una mejor claridad acerca de los factores externos de la organización, se toma como referencia la matriz MEFE, que muestran aspectos como las oportunidades y las amenazas.

Se determina que el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.68 siendo más alto que el de las amenazas que es 0.86, con lo cual se puede establecer que el factor externo es favorable a la mutual y que puede seguir en el mercado mediante las actividades, planes y programas que se implementaran para el desarrollo de la organización.

De acuerdo con la matriz se observa que la oportunidad más importante para la mutual es la O1, que trata de buscar capacitaciones con un costo mínimo, ya sea con organizaciones públicas o privadas que puedan ayudar con el mejoramiento de la mutual, con lo que esta oportunidad ayudará a contrarrestar la amenaza A1 que es la incertidumbre en los cambios económicos del país, ya que dadas las capacitaciones se podrán resolver los problemas de manera eficaz.

## Matriz MPC

Se realizó con el fin de comparar la Mutua frente a su competencia las cuales son principalmente empresas de economía solidaria dedicadas a la prestación de servicios iguales a los de la mutua añadiendo que algunas tienen un plus que sería el ahorro y crédito que manejan para sus asociados; “La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.” (La Matriz, 2006)

### Ilustración 13 MPC

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO								
FACTOR CLAVE ÉXITO EMPRESARIAL	PONDERACIÓN	EMPRESA (10%)		COMPETIDOR 1 (20%)		COMPETIDOR 2 (15%)		
		CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	
C1	Servicio que se presta	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45
C2	Calidad y competitividad del servicio	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
C3	Experiencia en el mercado	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36
C4	Promoción de los servicios	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18
C5	Publicidad de los servicios	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20
C6	Nivel de sostenibilidad	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30
C7	Portafolio de los servicios	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24
C8	Infraestructura	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24
C9	Capacidad para el cambio	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,84</b>		<b>2,94</b>		<b>2,75</b>

Fuente: Elaboración propia

Se realizó una comparación del Club Mutuario Ricaurte con otras dos mutuales que se consideran, tienen los mismos factores claves de éxito y de acuerdo con el análisis que se realizó de los resultados obtenidos, se determina que la mutua que obtiene mayores ventajas es el competidor 2 con un resultado total de 2,94, contra el resultado que obtuvo el

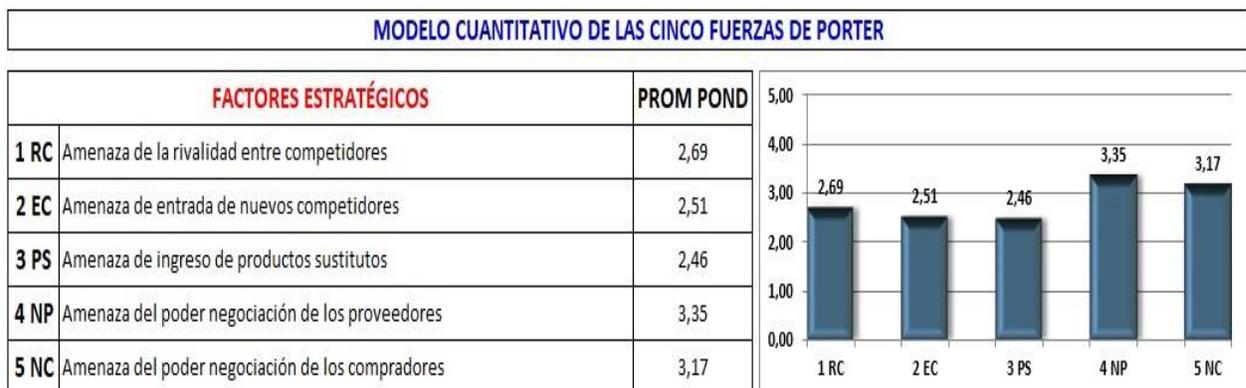
CRM que fue de 2,84. Se obtuvo una diferencia mínima de 0,10 demostrando así que la mutual se encuentra estable ante la competencia.

El Club Mutuario Ricaurte tiene varios factores a mejorar, tales como infraestructura, al considerarse la falta de elementos para garantizar la seguridad de sus asociados, también se encuentran en un nivel bajo la promoción y la publicidad de sus servicios, ya que hace falta resaltarlos más.

### Cinco fuerzas de porter

Las 5 fuerzas de Porter es un modelo de gestión empresarial desarrollado por Michael Porter. Analizan un sector en función de cinco fuerzas existentes a través del análisis y la identificación. Esto permite a la empresa conocer la competencia que tiene el sector en el que opera. Así, se puede realizar un análisis con el objetivo de hacer frente a la situación. (DIRCOMFIDENCIAL, 2018).

*Ilustración 14 Fuerzas de Porter*



Fuente: Elaboración propia

Se realiza para identificar los competidores directos y servicios con los que cuentan y saber si tienen competencia; los resultados analizados sirven como fuente para el estudio de la Cadena de Valor en donde se evalúan las actividades primarias y de apoyo, si bien están enfocados a los resultados que desean y al cumplimiento de los objetivos que se proponen, hay una amenaza grande sobre del poder de negociación con el 3,35 pues a la hora de adquirir un producto lo hacen unitario y no por la cantidad de asociados que hay lo cual es una gran desventaja para la mutual ya que tienen un gasto más grande.

### Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta que se encarga de examinar el análisis estratégico para definir con claridad las ventajas competitivas de la entidad a la que se estudia, se divide en dos tipos de actividades: actividades primarias y actividades de apoyo.

Ilustración 15 Cadena de valor

MODELO CUANTITATIVO DE LA CADENA DE VALOR DE PORTER																											
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA																											
ACTIVIDADES DE APOYO																											
PONCEALIFPROD				PONCEALIFPROD				PONCEALIFPROD				PONCEALIFPROD															
IN 1	Direccionamiento estratégico			0,13	2	0,26	IN 3	Gestión de HSEQ			0,08	2	0,16	IN 2	Gestión financiera			0,09	3	0,18	IN 4	Información clave de la organización			0,05	3	0,15
GESTIÓN HUMANA																											
PONCEALIFPROD				PONCEALIFPROD				PONCEALIFPROD				PONCEALIFPROD															
GH 1	Vinculación de asociados			0,10	3	0,30	GH 3	Clima y cultura organizacional			0,08	2	0,16	GH 2	Capacitación de los asociados			0,12	2	0,24	GH 4	Gestión del desempeño			0,05	3	0,15
DESARROLLO TECNOLÓGICO																											
PONCEALIFPROD				PONCEALIFPROD				PONCEALIFPROD				PONCEALIFPROD															
DT 1	Manejo de la TICS			0,05	1	0,05	DT 3	Transferencia de conocimiento			0,03	1	0,03	DT 2	Mayor eficiencia de los recursos			0,08	3	0,24	DT 4						0,00
ABASTECIMIENTO																											
PONCEALIFPROD				PONCEALIFPROD				PONCEALIFPROD				PONCEALIFPROD															
AB 1	Soporte IT			0,02	3	0,06	AB 3	Mantenimiento de los activos corrientes			0,03	4	0,12	AB 2	Pago de impuestos al Estado			0,05	4	0,20	AB 4	Capacitaciones externas					
												1,00	PP	2,51													
ACTIVIDADES PRIMARIAS																											
LOGÍSTICA INTERNA			OPERACIONES			LOGÍSTICA EXTERNA			MK Y VENTAS			SERVICIO															
PONCEALIFPROD			PONCEALIFPROD			PONCEALIFPROD			PONCEALIFPROD			PONCEALIFPROD															
LI 1	Los convenios establecidos para brindar un mejor servicio para los asociados		0,06	1	0,06	LI 1	Cuentas con un grupo de whatsapp por el cual informan de los servicios a sus asociados		0,05	2	0,10	MV 1	Se invita a todos los asociados a efectuar el uso de sus beneficios dentro de la Mutual.		0,08	2	0,16	SV 1	Servicio funerario		0,10	3	0,30				
LI 2	Comité de educación		0,04	2	0,08	LI 2	Esta integrado por 16 asociados buscan organizaciones externas que satisfagan la necesidad de aprendizaje.		0,05	2	0,10	MV 2	Publicidad mediante redes sociales		0,05	2	0,10	SV 2	servicio farmaceutico		0,08	2	0,16				
LI 3	Comité de salud		0,04	2	0,08	LI 3	Se encuentra conformado por 12 personas de las cuales solo 4 cumplen.		0,03	1	0,03	MV 3	Contacto con los asociados		0,08	2	0,16	SV 3	servicio de optica		0,06	2	0,12				
LI 4	Comité de deportes		0,04	3	0,12	LI 4	Cuentan con 25 integrantes los cuales gestionan y proporcionan actividades deportivas utilizando organizaciones publicas y privadas para		0,10	2	0,20	MV 4	Eventos recreativos para sus asociados		0,10	2	0,20	SV 4	Servicio odontologico		0,03	2	0,06				
LI 5	Infraestructura		0,04	3	0,12	LI 5	Cuentan con 1 edificio de 5 plantas de los cuales se componen con: 2 locales 2 apartamentos 2 salones sociales y terrazas. Aparte tambien cuentan con 1 messoleo en el cementerio del sur.		0,15	3	0,45	MV 5	Promocion de las instalaciones de la Mutual		0,08	3	0,24	SV 5			0,24		0,00				
			0,22	0,46				0,55	1,35				0,38	0,88				0,39	0,86	0,64	1,81	PP	4,19				

MARGEN

## **Matriz FODA**

De acuerdo con las matrices realizadas anteriormente, tales como la MEFI, MEFE, MPC, 5 FUERZAS DE PORTER y CADENA DE VALOR; se realizarán las estrategias para la creación de la matriz FODA. “El Análisis FODA se utiliza como base para la toma de decisiones. En ocasiones basta con realizar algunos análisis superficiales para realizar un análisis rápido, pero cuando lo que se busca es sostener diferentes acciones y estrategias en el tiempo, se analizan muchos y diferentes factores disponibles, cuyo estudio demanda un análisis exhaustivo. Allí es donde aparece el Análisis FODA en toda su magnitud.”

(Análisis FODA,20)

Ilustración 16 Matriz DOFA

**MATRIZ DE**  
**F** FORTALEZAS,  
**O** OPORTUNIDADES,  
**D** DEBILIDADES,  
**A** AMENAZAS

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<b>F</b>	Los procesos de decisión son democráticos	<b>D</b> Carencia de un Plan Estratégico
	<b>F</b>	La Mutual tiene alianzas estratégicas con otras organizaciones para su beneficio	<b>D</b> Entre los asociados se demuestra que no hay trabajo en equipo
	<b>2</b>	Cuentan con sus propias instalaciones	<b>2</b>
	<b>F</b>	Se les invita a los asociados a diferentes capacitaciones, proyectadas a la consolidación de conocimientos en las diferentes áreas de la asociación	<b>D</b> Los asociados no tienen compromiso con la Mutual
	<b>4</b>		<b>D</b> Se analiza que en los asociados prima el interés individual sobre el colectivo
	<b>F</b>	Los asociados cuentan con una cultura organizacional orientada al ahorro, servicios médicos y farmacéuticos, funerarios, subsidios y generación de	<b>D</b> Desconocimiento del mercado en el que la mutual puede acceder
	<b>5</b>		<b>5</b>
	<b>F</b>	La Mutual busca la integración de los asociados mediante actividades educativas, recreativas, turística y culturales	<b>D</b> Incumplimiento en el proceso del conducto regular que existe en la Mutual
	<b>6</b>		<b>6</b>
	<b>F</b>	La junta directiva esta direccionada y controlada por los asociados mediante las asambleas	<b>D</b> Falta de implementación en el manejo de las TICS
	<b>7</b>		<b>7</b>
	<b>F</b>	La mutual es incluyente con todos sus asociados, esto genera que reciban un igual trato y atención	<b>D</b> Resistencia de los asociados por nuevos cambios políticos en la Mutual
	<b>8</b>		<b>8</b>
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<b>O</b>	Capacitación con un costo mínimo por algunas organizaciones publicas o privadas para el mejoramiento de la mutual como la Federacion Nacional de las	F2D1: Desarrollo Interno: Convenios constantes que con el tiempo los asociados puedan mejorar sus beneficios.	D1D1: Desarrollo Interno: Crear estrategias de convenios con otras empresas de economia solidaria para apropiarse más de
<b>1</b>			D5D2: Desarrollo Mercado: Investigar que nuevos servicios pueden adquirir para ser competitivos.
<b>O</b>	Identificación de nuevos mercados sin indagar para la innovación de la Mutual	F5D4: Desarrollo Producto: Ampliación de los servicios que presta la Mutual para un mejor progreso del servicio.	D7D5: Desarrollo Interno: Implementar más el uso de las TICS, generando intervenciones que ayuden a los asociados a interactuar más con las paginas y redes sociales que la mutual
<b>2</b>		F3D3: Desarrollo Mercado: Posicionar la marca de la mutual por medio del reconocimiento de la comunidad que hay a su alrededor.	D8D4: Desarrollo Producto: Capacitar a los asociados en los nuevos portafolios de servicios que prestan las mutuales, esto enfocado a los beneficios que se generarían para cada uno de
<b>O</b>	La ubicación geografica no cuenta con más Mutuales, por lo que vuelve a la organización un unidad importante dentro del mercado	F4D5: Desarrollo Mercado: Capacitaciones para implemetar la tecnología en la Mutual para que de esta manera pueda ser más competitiva en el mercado.	D2D4: Desarrollo Interno: Los asociados deben adquirir un sentido de pertenencia que les permitan visualizar y proyectarse a un crecimiento en conjunto que beneficie a club y sus asociados.
<b>3</b>		F6D2: Desarrollo Interno: Se debe identificar los nuevos mercados en los cuales la mutual puede ingresar para ofrecer mejores beneficios a sus asociados.	
<b>O</b>	Ampliación de los servicios que ofrece el Club Mutuario Ricaurte		
<b>4</b>			
<b>O</b>	Desarrollo tecnológico para hacer más competitiva a la mutual		
<b>5</b>			
			<b>RESULTADOS</b>
			⚡ <b>Desarrollo Mercado</b>
			⚡ <b>Desarrollo Interno</b>
			⚡ <b>Desarrollo Producto</b>
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<b>A</b>	Incertidumbre en los cambios economicos del país	F7A2: Desarrollo Mercado: Fortalecimiento en la información que se maneja en las asambleas.	D8A5: Desarrollo Producto: incentivar a los asociados para que se instruyan continuamente con los temas relacionados a la mutual obteniendo un crecimiento general.
<b>1</b>			D5A1: Desarrollo Mercado: Involucrarse en los temas economicos para decidir en que mercado puede impactar la
<b>A</b>	Reforma tributaria que graba las ESAL	F5A3: Desarrollo Interno: Aumento de asociados para crear mejores beneficios para sus asociados.	D3A3: Desarrollo Interno: Los asociados deben exponerse para obtener beneficios más confiables.
<b>2</b>		F3A4: Desarrollo Mercado: Mejoramiento de las instalaciones para mejorar el beneficio de la Mutual.	D1A4: Desarrollo Mercado: Implementar el plan estrategico para acceder en el sector.
<b>A</b>	Número de asociados frente a las expectativas de las entidades con quienes se hacen convenios	F2A3: Desarrollo Producto: Mejoramiento de los servicios con las entidades que tiene la Mutual para un mejor beneficio de los asociados.	D2A3: Desarrollo Interno: Los asociados deben apropiarse de la mutual para crecer en sus convenios.
<b>3</b>		F1A5: Desarrollo Mercado: Estudiar las politias que se presenten para un mejor entedimiento a los asociados.	
<b>A</b>	Creación de nuevos establecimientos en el sector		
<b>4</b>			
<b>A</b>	Políticas publicas que desestimen el desarrollo de las mutuales		
<b>5</b>			

## **Matriz PEEA**

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de acción: Es una obtención de los diferentes criterios de las matrices FODA, MPC, MEFE Y MEFI, siendo ésta vital para la formulación de estrategias, las cuales por medio de la calificación obtenida se refleja el cuadrante el cual debemos potencializar. Todo lo anterior implica una reestructuración y reorganización de actividades internas para cumplir con los objetivos planteados. Por esta razón es fundamental la ejecución de las estrategias, desarrollando una previa planeación para generar los cambios necesarios y crear un ambiente organizativo

Ilustración 17 Matriz PEEA



Fuente: Elaboración propia.

FORTALEZA INDUSTRIAL		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
FI 1	Potencial de crecimiento en el servicio	0,25	4	1,00
FI 2	Conocimiento tecnológico	0,15	2	0,30
FI 3	Potencial de los beneficios	0,20	3	0,60
FI 4	Estabilidad financiera	0,16	4	0,64
FI 5	Capacidad de oferta de soluciones en los servicios	0,16	3	0,48
FI 6	Productividad de los comites	0,08	2	0,16
FI 7				
		<b>1,00</b>	<b>PROM POND</b>	<b>3,18</b>

VENTAJA COMPETITIVA		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
VC 1	Competitividad del servicio	0,28	5	1,40
VC 2	Calidad del servicio	0,25	5	1,25
VC 3	Reconocimiento de la Mutual	0,15	3	0,45
VC 4	Grado de flexibilidad para el desarrollo de nuevos servicios	0,18	3	0,54
VC 5	Infraestructura	0,08	3	0,24
VC 6	Capacidad para el cambio	0,06	2	0,12
VC 7				
		<b>1,00</b>	<b>PROM POND</b>	<b>4,00</b>

FORTALEZA FINANCIERA		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
FF 1	Flujo de caja	0,23	5	1,15
FF 2	Respaldo financiero de sus asociados	0,20	4	0,80
FF 3	Liquidez	0,18	5	0,90
FF 4	Capital de trabajo	0,17	4	0,68
FF 5	Sostenibilidad financiera	0,10	4	0,40
FF 6	Facilidad para salir del mercado	0,07	2	0,14
FF 7	Riesgo involucrado en el negocio	0,05	3	0,15
		<b>1,00</b>	<b>PROM POND</b>	<b>4,22</b>

ESTABILIDAD AMBIENTAL		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
EA 1	Cambios tecnológicos	0,18	2	0,36
EA 2	Crecimiento económico del país	0,20	3	0,60
EA 3	Cambios políticos y Leyes para las Mutules	0,17	4	0,68
EA 4	Presión competitiva	0,20	4	0,80
EA 5	Ética en los contratos de convenios	0,15	2	0,30
EA 6	Afectación por desastres naturales	0,10	1	0,10
EA 7		0,00	0	0,00
		<b>1,00</b>	<b>PROM POND</b>	<b>2,84</b>

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 18 Matriz de planeación estratégica cuantitativa

MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA			Desarrollo Mercado		Desarrollo Interno		Desarrollo Producto	
0,53	OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
O1	Capacitación con un costo mínimo por algunas organizaciones públicas o privadas para el mejoramiento de la mutual como la Federación Nacional de las Mutuales	0,15	2	0,30	2	0,30	3	0,45
O2	Identificación de nuevos mercados sin indagar para la innovación de la Mutual	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20
O3	La ubicación geográfica no cuenta con más Mutuales, por lo que vuelve a la organización una unidad importante dentro del mercado	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18
O4	Ampliación de los servicios que ofrece el Club Mutuario Ricaurte	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
O5	Desarrollo tecnológico para hacer más competitiva a la mutual	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18
0,47	<b>AMENAZAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>						
A1	Incertidumbre en los cambios económicos del país	0,11	3	0,33	2	0,22	3	0,33
A2	Reforma tributaria que graba las ESAL	0,11	2	0,22	1	0,11	2	0,22
A3	Número de asociados frente a las expectativas de las entidades con quienes se hacen convenios	0,08	2	0,16	1	0,08	4	0,32
A4	Creación de nuevos establecimientos en el sector	0,09	3	0,27	2	0,18	1	0,09
A5	Políticas públicas que desestimen el desarrollo de las mutuales	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16
0,54	<b>FORTALEZAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>						
F1	Los procesos de decisión son democráticos	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27
F2	La Mutual tiene alianzas estratégicas con otras organizaciones para su beneficio	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16
F3	Cuentan con sus propias instalaciones	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24
F4	Se les invita a los asociados a diferentes capacitaciones, proyectadas a la consolidación de conocimientos en las diferentes áreas de la asociación	0,04	3	0,12	2	0,08	3	0,12
F5	Los asociados cuentan con una cultura organizacional orientada al ahorro, servicios médicos y farmacéuticos, funerarios, subsidios y generación de empleo	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
F6	La Mutual busca la integración de los asociados mediante actividades educativas, recreativas, turística y culturales	0,05	4	0,20	2	0,10	2	0,10
F7	La junta directiva está direccionada y controlada por los asociados mediante las asambleas	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
F8	La mutual es incluyente con todos sus asociados, esto genera que reciban un igual trato y atención	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15
0,46	<b>DEBILIDADES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>						
D1	Carencia de un Plan Estratégico	0,09	1	0,09	1	0,09	2	0,18
D2	Entre los asociados se demuestra que no hay trabajo en equipo	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10
D3	Los asociados no tienen compromiso con la Mutual	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12
D4	Se analiza que en los asociados prima el interés individual sobre el colectivo	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
D5	Desconocimiento del mercado en el que la mutual puede acceder	0,03	1	0,03	2	0,06	2	0,06
D6	Incumplimiento en el proceso del conducto regular que existe en la Mutual	0,03	3	0,09	2	0,06	2	0,06
D7	Falta de implementación en el manejo de las TICS	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21
D8	Resistencia de los asociados por nuevos cambios políticos en la Mutual	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21
2,00	<b>TOTAL PONDERACIONES</b>	<b>2,00</b>	<b>PROM POND</b>	<b>4,90</b>	<b>PROM POND</b>	<b>4,56</b>	<b>PROM POND</b>	<b>4,98</b>

Fuente: Elaboración propia

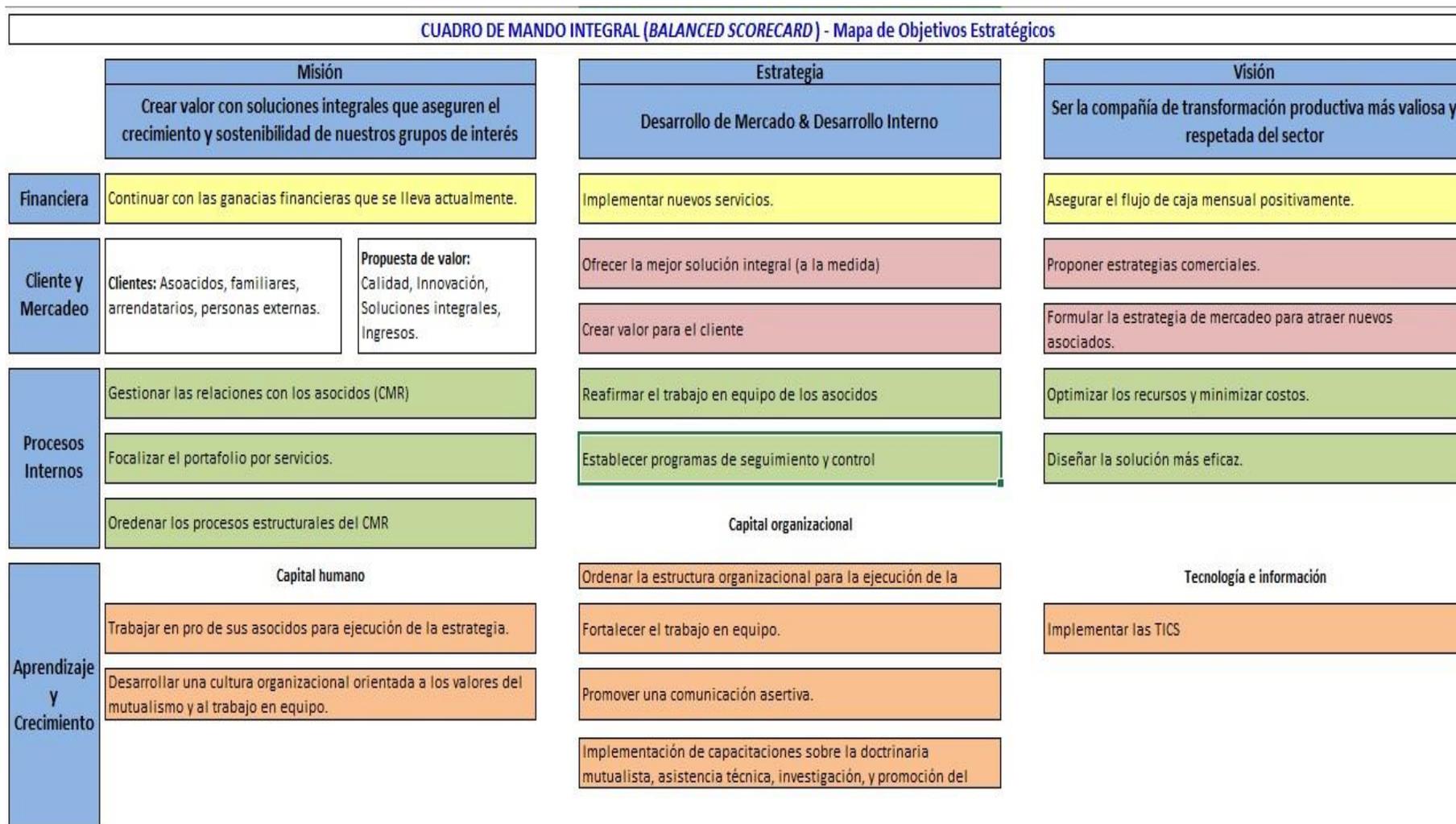
La Matriz de Planeación estratégica cuantitativa establece el grado de las estrategias, esto con base a los factores de éxito externos e internos. De acuerdo con esto, se determinan cuales estrategias son las adecuadas y cual el Club Mutuario Ricaurte debe escoger para poner en práctica. Al realizar el análisis respectivo de la matriz MPEC se identificaron las siguientes estrategias:

Elaboración de nuevos proyectos o fortalecer las actividades que realizan para obtener mayores oportunidades de reconocimiento y trabajo en conjunto en el mercado, realizar seguimiento periódico del estudio de mercado para conocer la percepción del cliente y reforzar las estrategias en el mercado, motivar e involucrar a los asociados a realizar todas las actividades que se realizan para crear mayor sentido de pertenencia en el Club Mutuario Ricaurte, por último reforzar su manejo en el sistema tecnológico para encontrarse a la vanguardia de las demás cooperativas.

### **Matriz BSC-MOE**

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una organización, sus objetivos estratégicos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Los altos cargos la emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo.

Ilustración 19 Cuadro de Mando Integral



Fuente: Elaboración propia

## **Estructura del Plan Estratégico**

### **Misión**

Somos una Mutual con sentido de solidaridad y cooperativismos, la cual busca mejorar la calidad de vida y aspiraciones en la creación de pymes, por medio de servicios enfocados a la seguridad social y el bienestar, trabajando para nuestros asociados y familiares.

### **Visión**

Para el 2025 ser una Mutual reconocida en el sector solidario, generando un continuo crecimiento que permita la creación de convenios con las distintas entidades públicas y privadas para la prestación de servicios como educación, recreación y salud a sus asociados, destacándose por el emprendimiento a nuevos proyectos.

### **Valores**

**Solidaridad:** Somos una organización que trabajamos por estrechar los lazos entre nosotros y ayudar a quienes nos rodean. Estamos en disposición permanente de colaborar con el bien común, este nos dignifica y nos humaniza.

**Honestidad:** En la organización trabajamos personas que se comportan bajo los principios de verdad, justicia, ética, transparencia, rectitud, honradez y autenticidad, los cuales se manifiestan en nuestros pensamientos, expresiones y acciones.

**Amor:** Amor es la actitud permanente de entregar lo mejor para buscar el bienestar propio y de los demás.

**Escucha:** Estar atento a los requerimientos propios y al de los demás.

**Sensibilidad:** Conmoverse por las dificultades de los otros.

**Comprensión:** Entender los comportamientos y sentimientos propios y de los demás.

**Respeto:** Actuar de acuerdo a las reglas que permiten una sana convivencia.

**Tolerancia:** Permitir que los demás actúen de acuerdo a sus criterios e intervenir solo cuando la sana convivencia se vea afectado.

**Diálogo:** Como medio para solucionar las diferencias que se presenten.

### **Objetivos estratégicos**

El Club Mutuario Ricaurte para su desarrollo dentro de la economía solidaria requiere de:

- 1.** Crear convenios con otras organizaciones para mejorar los benéficos que se obtienen para los asociados, se evidencia que el Club Mutuario no tiene convenios con otras organizaciones que presten los servicios que requieren, para mejorar los beneficios que se obtienen.
- 2.** Reconstruir el sentido de pertenencia de los asociados con el Club Mutuario Ricaurte para mejorar su estructura mutualista y trabajo que ofrecen, se evidencia que los asociados no tienen una unión que caracterice su pertenencia al sector solidario y fortalezca su estructura organizacional principalmente no se ve reflejado el interés en el trabajo de equipo.
- 3.** Expandir los servicios que se prestan para los asociados con el ahorro y crédito en el Club Mutuario Ricaurte, La Mutual evidencia un estancamiento en el desarrollo de

nuevos servicios y proyectos que ayuden al crecimiento de la misma, siendo una proyección muy lejana e inalcanzable según los asociados.

### **Estrategias**

1. Formar alianzas con otras organizaciones para obtener mejores beneficios, se crea para que el Club Mutuario Ricaurte mejore los servicios que ofrece a sus asociados y obtener más reconocimiento en el sector.
2. Mejorar la comunicación interna dentro de la mutual, esta trata que la mutual tenga más conocimiento de sus asociados, donde su comunicación sea asertiva.
3. Aplicar un programa de capacitación para fortalecer el conocimiento sobre la economía solidaria y las mutuales, se crea para que los asociados tengan un conocimiento más amplio de esta doctrina.
4. Promover y dar a conocer a la mutual en lugar geográfico en donde se encuentra. Se crea esta estrategia para que el Club Mutuario Ricaurte pueda ampliarse en esta zona específicamente ya que es lo única que se encuentra ubicada en el sector.
5. Acceder a nuevas fuentes de financiamiento que permitan generar crecimiento y desarrollo económico, fortaleciendo el ahorro y generando nuevos proyectos que expandan los servicios que ofrecen.

### **Políticas**

Se crean políticas corporativas que pretenden la auto regulación en la gestión de procesos, fortaleciendo la confianza y credibilidad de los asociados, estas se especifican a continuación:

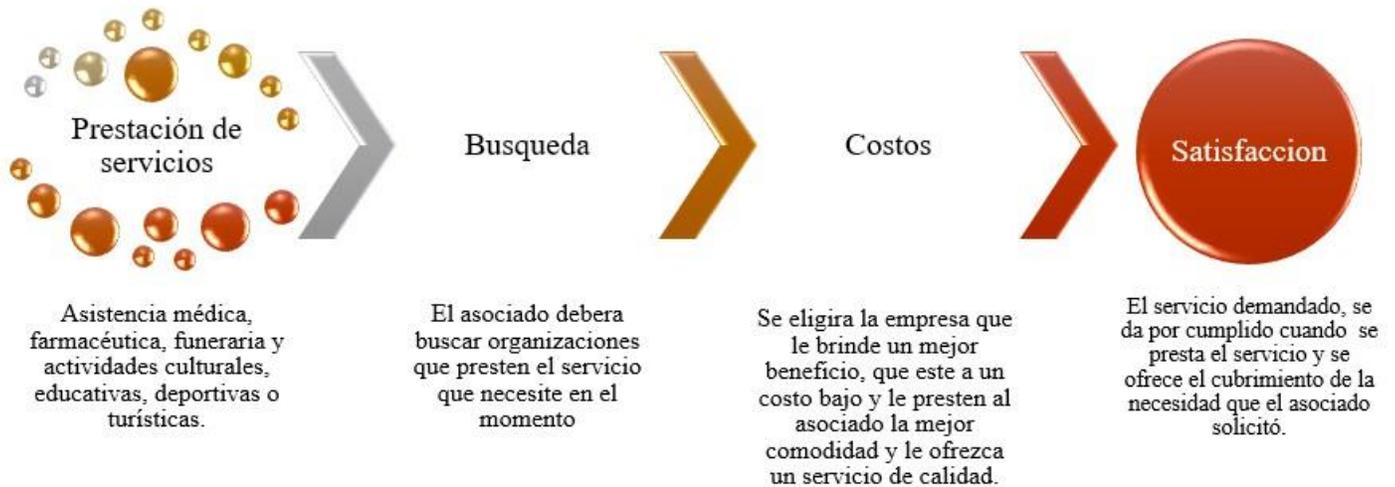
1. El Club Mutual Ricaurte se compromete a cumplir con los compromisos suscritos con los asociados y mejorar los beneficios de cada uno de los servicios que prestan los comités existentes en la mutual.
2. Establecer una base de datos donde se especifique, tipo de comunicado, contenido, fecha del día en el que se informa y firma de los asociados del Club Mutuario Ricaurte.
3. Generar un protocolo en el que los asociados accedan a capacitaciones que se consolidan mediante los convenios que crea la mutual con universidades y otras entidades educativas, dejando una base de datos con las principales organizaciones del sector solidario para la formación de alianzas.
4. Crear un plan completo de marketing que se enfoque en la promoción de la marca que caracteriza al Club Mutuario Ricaurte y las instalaciones con las que cuentan tales como: Mausoleo, salones de eventos y parrilla BBQ, entre otros.
5. Crear una red de contactos con entidades financieras que apoyen a las mutuales en cuanto a al crecimiento económico, permitiendo así la creación y el fortalecimiento del ahorro y crédito.

## **Procesos**

Los procesos del club en cada uno de los servicios que presta como: asistencia médica, farmacéutica, funeraria y actividades culturales, educativas, deportivas o turísticas en el momento que lo requiera alguno de sus asociados buscan organizaciones que presten el servicio que necesiten, buscando el mejor beneficio, que este a un costo económico y le presten al asociado la mejor comodidad, calidad, “la calidad aumenta y por lo tanto bajan

los costos y los ahorros se le pueden pasar al consumidor. Cuando los clientes obtienen productos de calidad las compañías logran aumentar sus ingresos y al lograr esto la economía crece.” (Gabriel., 2002) en el servicio que demandó en el momento dando por cumplido la prestación del servicio y cubrimiento de la necesidad que el asociado solicitó.

Ilustración 20 Diagrama de procedimientos

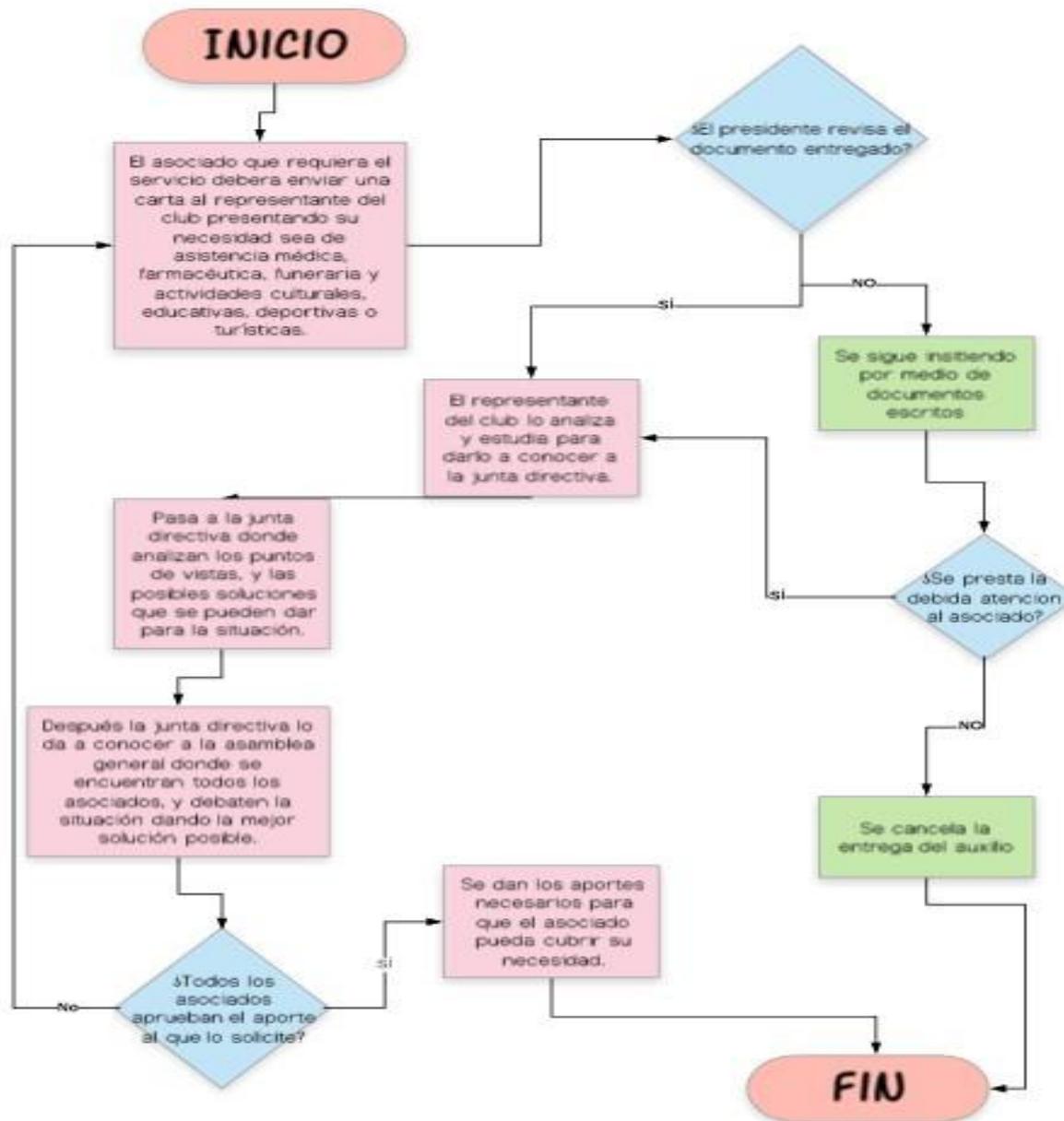


Fuente: Elaboración propia

## Procedimientos

El Club Mutuario Ricaurte dentro de su organización manejan los procedimientos de una manera sencilla, que se ilustra a continuación:

Ilustración 21 Procedimientos

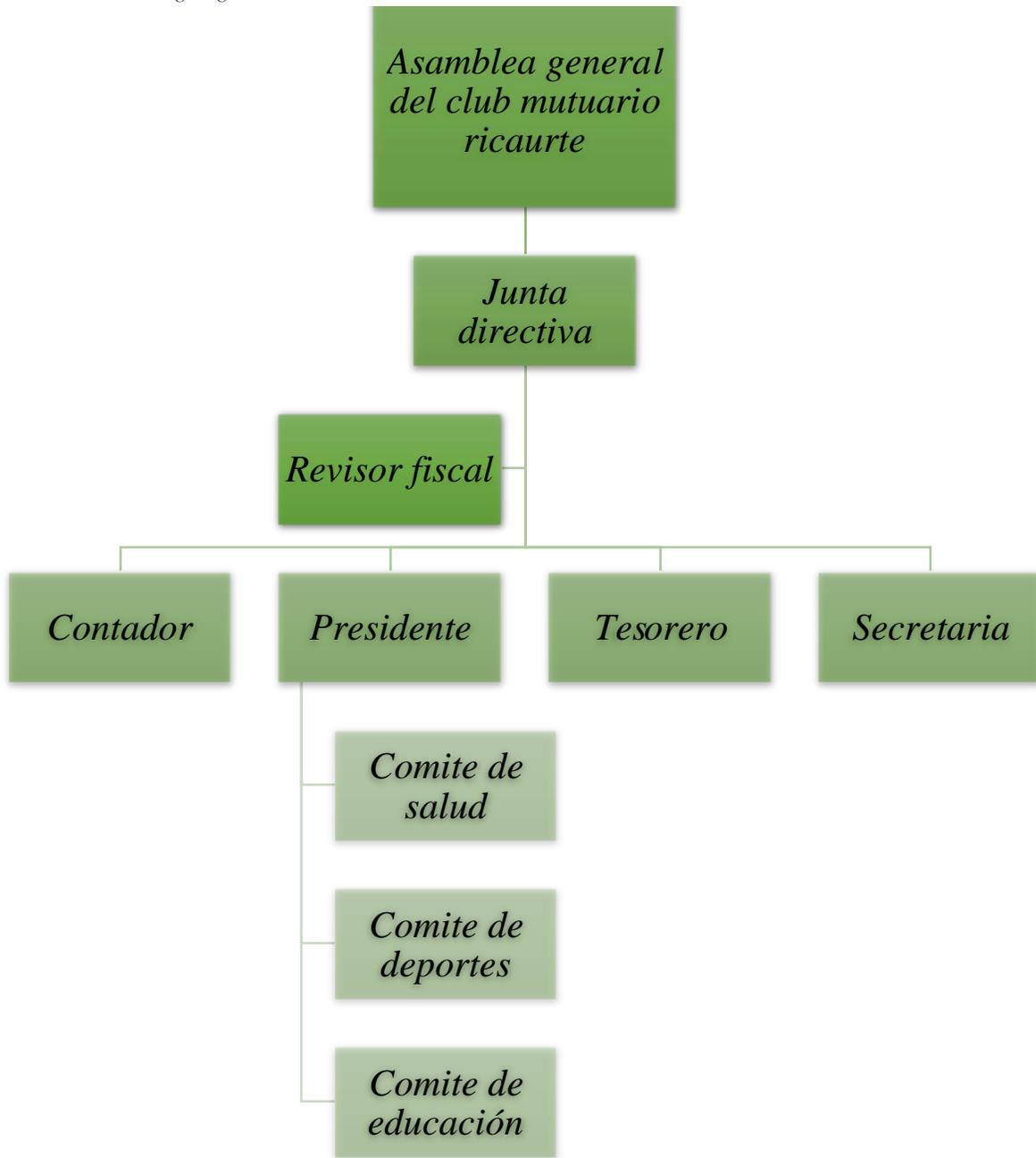


Fuente: Elaboración propia

## Organigrama

Prosiguiendo con la elaboración del Plan Estratégico del Club Mutuario Ricaurte, se elabora el organigrama mostrando la estructura organizacional la cual se refleja su jerarquía de manera vertical de arriba abajo.

*Ilustración 22 Organigrama*



## **Identificación y formulación del problema**

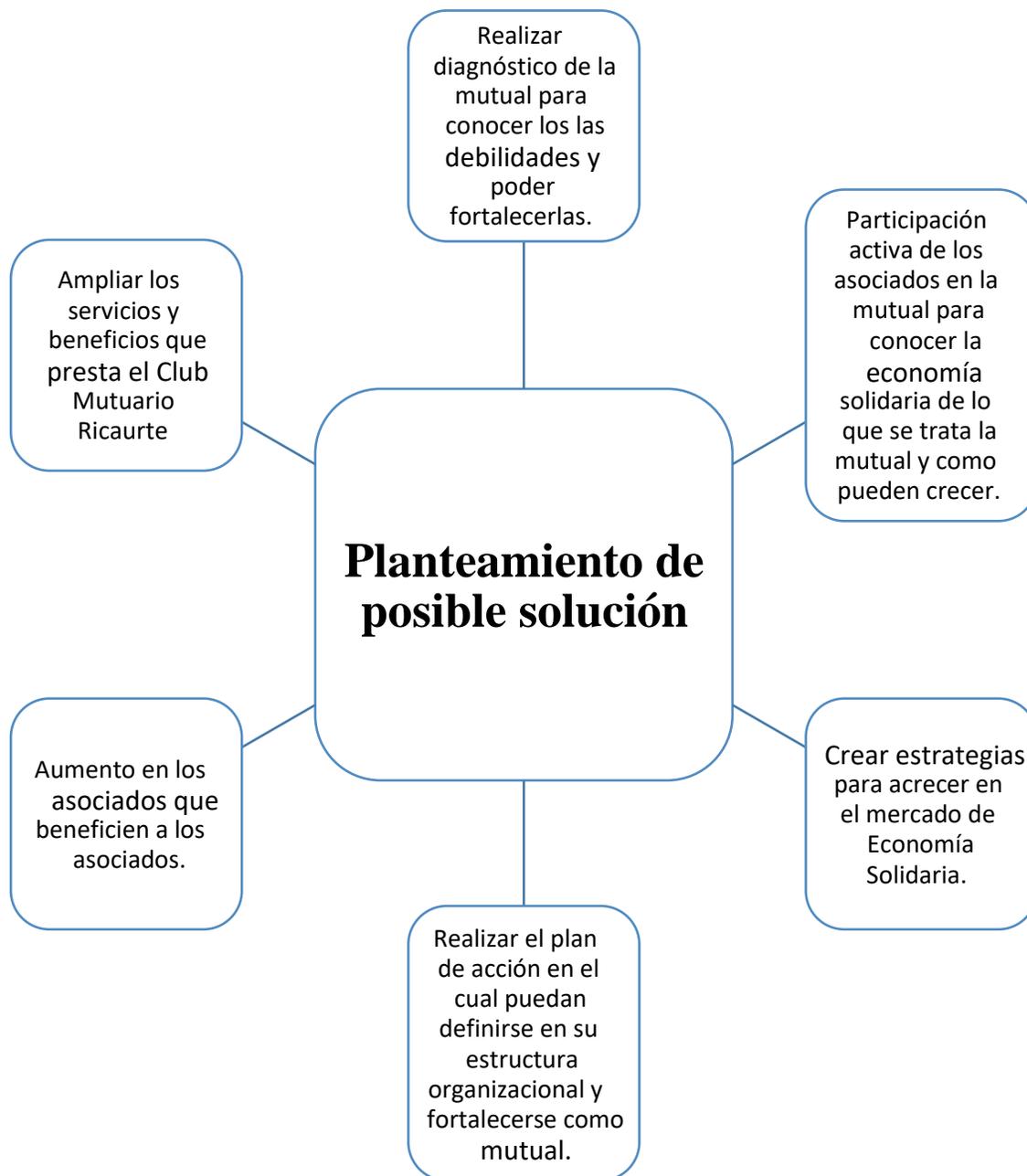
Teniendo en cuenta el proyecto sobre la caracterización organizacional del Club Mutuario Ricaurte. (Monitores solidarios 2018, 2018) se evidencia varias falencias producidas por factores que afectan el buen funcionamiento de los procesos administrativos, cuyo efecto influye en la toma de decisiones, el buen desarrollo de los procesos y el monitoreo de todas aquellas actividades que interviene en la mutual, además de esto se observa que no hay un interés por crecer como organización, dejando de lado el proceso de innovación continua; la falta del plan estratégico hace que estos y más factores intervengan de forma negativa en el crecimiento de la mutual.

Lo anterior permite una visión más amplia de la importancia que tiene el plan estratégico dentro de la comunidad Mutuar, donde sus principales factores de manejo serán todos los que la misma organización desconoce, cómo lo sería todo su centro administrativo (misión, visión, objetivos, valores), proyectando medidas de planificación internas.

¿Qué se proporcionará con el diseño del plan estratégico al Club Mutuario Ricaurte?

## Planteamiento de posible solución

Ilustración 23 Planteamiento de Solución



Fuente: Elaboración propia

## **Propuesta**

Crear un Plan Estratégico para el Club Mutuario Ricaurte, el cual busca una participación activa de los asociados donde se brinde un conocimiento recíproco sobre las necesidades, problemas, proyectos, visiones que se puedan evidenciar; teniendo claro la razón por la cual se quiere mejorar como mutual, siendo reconocida en el sector de Economía Solidaria.

Esta práctica estará guiada y tendrá acompañamiento del programa Monitores Solidarios de la Universidad Cooperativa de Colombia, en el que participará un tutor dando las debidas pautas para lograr obtener el resultado que espera la mutual y puedan mejorar a nivel externo e interno.

## Plan de acción

*Tabla 5 Plan de Acción*

Objetivos	Actividades	Responsable
<b>Diseñar las matrices de planeamiento organizacional, a partir de mesas de trabajo para la construcción del plan estratégico de la Mutual Ricaurte.</b>	Se realizarán actividades en las que se compartirá conocimiento de los asociados y directivos del Club Mutuario Ricaurte para conocer sus falencias y fortalezas	Tatiana Dimas Angelica Rodulfo Laurynn Zuluaga
<b>Realizar el análisis de la información recolectada para determinar objetivos, políticas, procesos, procedimientos y estrategias organizacionales, como elementos esenciales del plan estratégico.</b>	Según la información recolectada se procederá hacer el análisis, con el que se definirán los respectivos componentes para el plan estratégico.	Tatiana Dimas Angelica Rodulfo Laurynn Zuluaga
<b>Caracterizar el Club Mutuario Ricaurte por áreas organizacionales, a partir del Balanced Scorecard.</b>	Replantear la estructura organizacional del Club Mutuario (visualizarse según el organigrama en el club)	Tatiana Dimas Angelica Rodulfo Laurynn Zuluaga

Nota: Elaborado por Dimas, Rodulfo, Zuluaga. 2018-2

## **Cronograma**

El cronograma se realizó con el fin de poder identificar las diferentes actividades que se ejecutaron en el periodo de práctica del proyecto que se llevó a cabo con el Club Mutuario Ricaurte.

Se realiza con el objeto de diseñar la estructura del plan estratégico que fortalezca y unifique el Club, de acuerdo con el diagnóstico que dejaron los monitores solidarios 2018II se reconoce a la Mutual, sus asociados y las problemáticas internas como externas; Esto se llevara a cabo mediante las matrices de planeamiento organizacional, las cuales generaran las estrategias para realizar una adecuada intervención y de esta manera, cumplir con la implementación del plan estratégico.

Tabla 6 Cronograma

Actividad	Febrero			Marzo				Abril			Mayo		
Reconocimiento del Club Mutuario Ricaurte.	25 NOV 2019												
Presentación del Anteproyecto a la dirección del Club Mutuario Ricaurte		16 FEB 2019											
Presentación del Anteproyecto ante toda la asamblea, actividad con los asociados del Club Mutuario Ricaurte.			24 FEB 2019										
Instrucción de las matrices MEFE, MEFI, ¿Cuál es el objetivo? ¿para qué sirve? ¿de qué manera se realiza?, actividad con los asociados de la Mutua.				9 MAR 2019									
Retro alimentación de las matrices MEFI, MEFE; Instrucción de la Matriz de Posicionamiento Competitivo ¿Cuál es su objetivo?, factores claves de éxito, actividad con los asociados de la Mutua.					16 MAR 2019								
Instrucción de las Matrices las 5 Fuerzas de Porter y Cadena de Valor, ¿Cuál es el objetivo? ¿para qué sirve? ¿Cómo se realiza? y actividad con los asociados de la Mutua.						23 MAR 2019							
Presentación avance del plan estratégico a la Asamblea, instrucción Matriz DOFA ¿Cuál es su objetivo? ¿para qué sirve? ¿Cómo se realiza?, y actividad con los asociados de la Mutua.							31 MAR 2019						
Instrucción de la Matriz PEEA ¿Cuál es su objetivo? ¿para qué sirve? ¿Cómo se realiza?, actividad con los asociados para la creación de la misión, visión de la Mutua.								6 ABR 2019					
Instrucción de la Matriz Boston ¿Cuál es el objetivo? ¿para qué sirve? ¿Cómo se realiza?, actividad con los asociados para la creación de los objetivos y valores de la Mutua.									13 ABR 2019				
Instrucción de la Matriz del Balance Score Card ¿Cuál es su objetivo? ¿para qué sirve? ¿Cómo se realiza? actividad con los asociados de la Mutua.										20 ABR 2019			
Presentación del avance del plan estratégico a la Asamblea, Instrucción del Mando de cuadro Integral, actividad con los asociados para la creación del organigrama de la Mutua.											28 ABR 2019		
Presentación final del anteproyecto a los asociados del Club Mutuario Ricaurte, y agradecimientos por su aporte y apoyo al proyecto.												19 MAY 2019	

Fuente: Elaboración propia

## **Impacto en la organización**

El “...Decreto especial 1480 de 1989 reglamentario de la Ley 79 cooperativa de 1988, también dio libertad para que el “histórico modelo Mutual” del siglo XIX evolucione en sus tradicionales servicios exequibles o fúnebres y de seguridad social, a la ahora denominada “Mutual moderna” con “prestaciones mutuales” de servicios de ahorro y crédito”. (Sandova, 2018)

Sin embargo, existe un porcentaje de mutuales que han desaparecido ante las exigencias del mercado, ya que por algunas circunstancias no han podido alcanzar a otras compañías de la misma industria, y por tal motivo no pueden tener una inclusión exitosa en los sectores de la economía solidaria.

Después de lo anterior expuesto la mutual tiene una oportunidad para darse a conocer no solo en el barrio Ricaurte, sino también en el resto de Bogotá y Colombia en general, ya que cuenta con las oportunidades y las ideas para lograrlo. La Universidad Cooperativa de Colombia está prestando un refuerzo para poder definir con claridad como esto puede llegar a ser una realidad.

## Logros, resultados e indicadores

En el diagnóstico que se realiza Al Club Mutuatario Ricaurte ubicada en ubicado en la localidad catorce (14) Los Mártires, barrio Ricaurte, en donde se encuentra su instalación, la cual se realiza la intervención cumpliendo con el 100% de los objetivos planteados para el desarrollo del proyecto dirigido para los asociados del club que se encuentra conformado en un rango de edad 25 a 88 años, realizando el primer proceso de acompañamiento para el primer objeto de del plan estratégico por parte de los monitores solidarios de la Universidad Cooperativa de Colombia.

Además, en el proceso de intervención que se realiza se evidencia que de los 54 asociados que pertenecen al Club Mutuario Ricaurte en la mayoría de las reuniones participan entre 6 y 8 asociados del club, es decir solo el 14% de asistencia en total de asociados.

*Tabla 7 Promedio de asistencia*

<b>EMPRESA INTERVENIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>ASOCIADOS</b>
<b>CLUB MUTUARIO RICAURTE</b>	<b>54</b>	Totalidad de asociados del Club Mutuario Ricarte
	<b>8</b>	Promedio de asistencia durante el proceso de intervención realizada por los monitores solidarios de la Universidad Cooperativa de Colombia
<b>PORCENTAJE</b>	<b>14,8%</b>	

**Fuente: Elaboración propia.**

También se observa que, de los 54 asociados del Club Mutuario Ricaurte, actualmente todos están habilitados para realizar la toma de decisiones de la misma ya que hacen el cumplimiento de las obligaciones pactados en los estatutos del Club.

*Tabla 8 Asociados habilitados*

<b><u>EMPRESA INTERVENIDA</u></b>	<b><u>CANTIDAD</u></b>	<b><u>ASOCIADOS</u></b>
<b>CLUB MUTUARIO RICAURTE</b>	<b>54</b>	Totalidad de asociados del Club Mutuario Ricarte
	<b>54</b>	Asociados habilitados para la toma de decisiones en el Club Mutuario Ricaurte
<b>PORCENTAJE</b>	<b>100%</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

Se evidencia que en el proceso de intervención y acompañamiento al Club Mutuario Ricaurte la cantidad de asociados promedio que asistían era entre 3 a 5 participaban y/o aportan ideas para el desarrollo y cumplimiento de actividades que lograran los objetivos planteados para el plan estratégico.

*Tabla 9 Intervención de asociados*

<b><u>EMPRESA INTERVENIDA</u></b>	<b><u>CANTIDAD</u></b>	<b><u>ASOCIADOS</u></b>
<b>CLUB MUTUARIO RICAURTE</b>	<b>8</b>	Promedio de asistencia durante el proceso de intervención realizada por los monitores solidarios de la Universidad Cooperativa de Colombia
	<b>5</b>	Asociados que aportaban ideas para el desarrollo y ejecución del plan estratégico.
<b>PORCENTAJE</b>	<b>62,5%</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

### **Análisis de la intervención**

La intervención que se realiza al Club Mutuario Ricaurte ubicado en Bogotá D.C en la localidad Los Mártires, mediante el programa Monitores Solidarios de la Universidad Cooperativa de Colombia por el cual se opta al título de profesional en administración de empresas, muestra como resultados iniciales lo siguiente:

Se formaliza inicialmente un proceso de observación, donde fue detectado que el Club Mutuario Ricaurte en su intervención inicial cuenta con varios factores de vulnerabilidad, esto se debe a que la mutual no cuenta con proyectos nuevos, necesita una nueva estructura organizacional y conocer el conducto regular en cuanto a el organigrama; la falta de un plan estratégico que sea la base para iniciar la formalización del club y su crecimiento es evidente; el Club por su parte muestra interés en generar crecimiento en la organización que beneficie a todos sus asociados, esto se ve un poco obstruido por la desconfianza de sus integrantes del poder de crecimiento que poseen, y de emprender nuevos proyectos.

Por consiguiente, se solicitó un segundo ciclo de acompañamiento para el Club Mutuario Ricaurte por parte del programa Monitores Solidarios, esto con el fin de que se formalizara el proceso de intervención para la creación de un Plan Estratégico el cual fortalezca la estructura organizacional y ayude a proyectar un crecimiento mediante la ideación de nuevos proyectos que impulsen un reconocimiento de la marca del Club y brinden a la comunidad y diferentes entidades una carta de presentación que genere confianza para de esta manera lograr los objetivos propuestos por la Mutual.

Con este proyecto se genera un compromiso de parte de los monitores solidarios de la Universidad Cooperativa de Colombia, efectuando los objetivos que representa la creación de un Plan Estratégico que permita el desarrollo de los procesos internos y externos que maneja la Mutual.

En el campo de acción se evidencia por parte de los asociados que hacen parte del Club Mutuario Ricaurte un compromiso bajo que afecta la realización de proyectos que generen crecimiento, de esta manera se busca un sentido de pertenencia con la Mutual para cumplir con el objetivo principal de la intervención, que será la creación de un Plan Estratégico para generar reconocimiento, alianzas estratégicas y cumplimiento de objetivos.

Como resultado se busca un impacto organizacional, “La economía solidaria, un segmento de la economía social que se plantea abiertamente la transformación social a partir de la actividad económica” **Fuente especificada no válida.**, de acuerdo a esto la Mutual se preocupa por el bienestar de todos sus asociados, esto se logra o se ve reflejado en los distintos servicios que presta como óptica, farmacia, funerario entre otros, esto aparte de las actividades recreativas y deportivas que se organizan y las capacitaciones externas que se brindan; “La responsabilidad social de los negocios consiste en incrementar sus beneficios”. **Fuente especificada no válida.**, esto requiere pasar de un trabajo individualista donde cada asociado busca solamente su beneficio a un trabajo netamente en equipo lo cual implica que cada uno de los integrantes del club trabaje por un bien común un crecimiento que beneficie a toda la comunidad de la Mutual.

## **Conclusiones**

Se realiza el plan estratégico con el objeto de diseñar la estructura del Club Mutuario Ricaurte para fortalecer y unificar la organización, proporcionando estrategias para el crecimiento y reconocimiento de la misma.

La intervención se hace tomando como guía los objetivos planteados, para el progreso del proyecto, haciendo participar a los asociados en la metodología del plan estratégico en la mutual, creando actividades lúdicas que dieran respuesta y ayudaran a la construcción de cada una de los matices que se analizaron, dando un conocimiento reciproco y destacando el beneficio que se obtiene con este plan.

De acuerdo a los resultados obtenidos por medio del análisis de cada uno de los factores que las matrices proporcionaron se determinaron los objetivos, políticas, procesos, procedimientos y estrategias organizacionales, que son requeridos para la construcción del proyecto esto se toma como parte fundamental, ya que se vinculará con los monitores solidarios 2019-2 con el desarrollo de un plan de acción.

Con el análisis obtenido del Balance Scorecard se pueden identificar cuatro áreas organizacionales dentro del Club Mutuario Ricaurte, cada área se deberá encontrar con un enfoque distintivo como el financiero, cliente y mercadeo, procesos internos y por ultimo aprendizaje y crecimiento; en donde cada uno de estas hará que la mutual tenga un desarrollo económico y educativo, favoreciendo a todos los asociados y familiares con servicios que dignifiquen al ser humano.

Con la practica Social, Empresarial y Solidaria que se realizó mediante los Monitores Solidarios de la Universidad Cooperativa de Colombia en el Club mutuario Ricaurte se concluye que, la implementación del proyecto puede impactar el sector de la economía solidaria, superando las barreras que se generan por los diferentes factores restrictivos que generan los asociados; estos factores se pueden mitigar con un proyecto de capacitaciones que cautive a los asociados a querer obtener conocimientos generales y de la doctrina mutualista, obteniendo como resultado un mayor sentido de pertenencia y compromiso para con la Mutual.

## **Recomendaciones**

Se recomienda al Club Mutuario Ricaurte seguir con la vinculación que tiene con la Universidad Cooperativa de Colombia para la implementación del plan de estratégico que se encuentre fundamento en la dirección, organización, dirección y control que permitiendo orientar a los aspectos administrativos de la Mutual; dándole continuidad al desarrollo y crecimiento en las organizaciones de economía solidaria.

De igual forma, se deberá utilizar un lenguaje adecuado que sea fácil de entender para la comunidad, así mismo, se recomienda presentar los temas a tratar mediante medios audiovisuales y lúdicos; Esto hace que todos los asociados quieran hacer parte de las actividades logrando mayor participación y del mismo modo recibiendo información para la creación del proyecto.

El Club Mutuario deberá realizar convenios con otras organizaciones las cuales presten los servicios que ellos requieren, mejorando con el transcurso del tiempo las ofertas y beneficios económicos que tengan para ellos.

Los asociados del Club se tendrán que comprometer a fortalecer la unión de la organización para que puedan mejorar tanto su estructura organizacional como su trabajo en equipo.