

# INFORME DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO FONTEBO

JUNIO DE 2022



Universidad del  
**Rosario**



Creciendo Juntos  
— 2 0 2 7 —  
**fontebo**

## Contenido

<b>Presentación</b> .....	3
<b>Metodología</b> .....	3
<b>¿Qué es planeación estratégica?</b> .....	5
<b>Diagnóstico</b> .....	6
<b>Entrevistas semiestructuradas, encuestas, grupos focales, talleres</b> .....	6
<b>Análisis encuesta asociados</b> .....	6
<b>Tipo de vinculación de los afiliados participantes en la encuesta</b> .....	6
<b>Rango etario de los afiliados participantes en la encuesta</b> .....	7
<b>Fortalezas de Fontebo</b> .....	8
<b>Servicios más valorados</b> .....	9
<b>Centro Recreacional Fontebo</b> .....	10
<b>Contribuciones al bienestar</b> .....	11
<b>Oportunidades de mejora</b> .....	11
<b>Grupos focales</b> .....	13
<b>Análisis sectorial</b> .....	14
<b>Fondo de Empleados Presente – Grupo Éxito</b> .....	14
<b>Fondo de Empleados para el Futuro Femfuturo</b> .....	18
<b>Fondo de Empleados Davivienda FONDAVIVIENDA</b> .....	19
<b>Diseño</b> .....	20
<b>Taller de co-creación estratégica</b> .....	20
<b>Resultados direccionamiento estratégico</b> .....	21
Visión .....	23
Aspiraciones .....	23
Objetivos .....	24
<b>Despliegue</b> .....	26
Taller metas e indicadores .....	26
Recomendaciones .....	28
Bibliografía .....	30
Anexos .....	30

## **Presentación**

El presente documento recoge las conclusiones del proceso de consultoría realizado por la Universidad del Rosario al Fondo de Empleados y Pensionados de la ETB - Fontebo durante el final del año 2021 e inicios del 2022. El propósito de esta consultoría fue orientar la definición de la ruta estratégica al 2027, identificar los principales ejes de desarrollo para los siguientes años y formular una serie de recomendaciones concretas para cada uno de los ejes.

## **Metodología**

La metodología utilizada en esta consultoría se dividió en cuatro fases: planeación del proyecto, diagnóstico, diseño, y por último despliegue.

# METODOLOGÍA DEL PROYECTO

# 4D

1 Fase Diagnóstico

2 Fase Diseño

3 Fase Despliegue

4 Fase Difusión

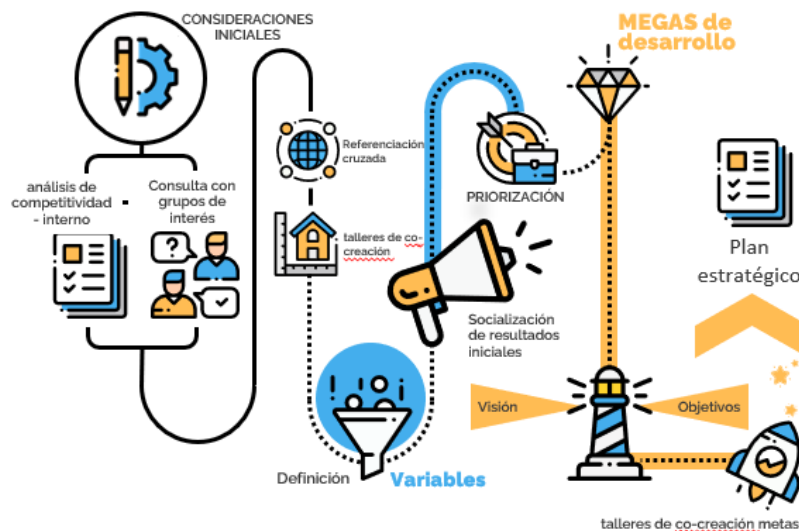


Imagen 1. Metodología del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

La fase planeación del proyecto nos permitió confirmar el alcance y las actividades clave de ejecución, de esta manera definir los aspectos claves y los mecanismos de control del proyecto.

Posteriormente el diagnóstico permitió realizar una caracterización de la organización a partir de: 1) fuentes documentales entregadas directamente por Fontebo 2) entrevistas semiestructuradas con actores clave involucrados en los procesos; y 3) grupos focales. En la segunda fase el equipo consultor trianguló la información recopilada identificando fortalezas, áreas sensibles de trabajo, líneas de acción y recomendaciones para la organización.

A partir de este marco metodológico se analizaron las experiencias y la percepción de los comités que integran al fondo: Cartera, Deportes, Convenios, Comunicaciones, Crédito, Educación, Control Social, Planeación, CRF, Riesgo, Apelaciones, Disciplinario y CARLAF. La metodología utilizada parte del principio de identificar fortalezas, desafíos y líneas de acción desde la perspectiva de los actores participantes. En este sentido sigue los postulados de la investigación fundamentada (*grounded theory*) que permite comprender hechos sociales no desde aproximaciones deductivas sino a través de un proceso sistemático de inmersión en los datos<sup>1</sup>. Cabe aclarar que, por los alcances de la consultoría y del contexto mismo de Fontebo, esta metodología sirvió para identificar y sistematizar la información recopilada y generar mapas semánticos, y no para la generación de teorías fundamentadas en datos, que es el propósito final de dicha metodología.

El interés del equipo consultor fue, por lo tanto, analizar, desde la voz de los agentes participantes y las particularidades de su trayectoria de Fontebo, propuestas

temáticas que permitan a través del análisis del contexto interno y externo, la emisión de unas recomendaciones al proceso actual que se cursa la organización.

En la fase de diseño se establecen los objetivos generales de desarrollo y sus respectivos objetivos específicos. En esta etapa se socializaron los resultados del diagnóstico y se realizó el primer taller de co-creación estratégica.

Por último, en la etapa de despliegue se definieron los indicadores y metas sobre los cuales se medirá el avance de la firma durante la vigencia del plan estratégico. Para esta etapa se desarrolló una propuesta de batería de indicadores asociados a los objetivos específicos y a su vez las metas de cada indicador, este ejercicio se realizó por medio de un taller en el cual asistieron algunos de los coordinadores de diferentes comités.

## ¿Qué es planeación estratégica?

Igor Ansoff conocido como uno de los pioneros del pensamiento estratégico sentó las bases iniciales de la planeación y sus paradigmas, gracias a su contribución las organizaciones pueden realizar un diagnóstico que les permite encontrar ventajas frente a sus principales competidores conociendo su estado actual, los objetivos que deben trazarse a futuro y los pasos que deben seguir para llegar allí.

Con base en lo anterior, creó el paradigma o hipótesis del éxito estratégico alineado a tres niveles que se describen a continuación:

1. Turbulencia en el entorno de la organización
2. Estrategia externa del comportamiento de la organización
3. Capacidad de la dirección de la organización

Por su parte, Kenneth Andrews definió la estrategia corporativa como el conjunto de acciones, políticas, planes, que se establecen para el cumplimiento de los objetivos de la organización, esto implica el tipo de negocios al que apunta, los planes que se deben desarrollar para llegar a ello y que deberán cumplir a nivel general para su consecución (Andrews, K. 1971).

Asimismo, lo complementa Octavio Reyes, en su libro planeación estratégica para la alta dirección definiendo pensamiento estratégico como la capacidad para desarrollar ideas o planes que permitan a la alta dirección enfocarse en la adaptabilidad de la organización a los cambios que están cada vez más presentes en su entorno y, a su vez, permitan la estimulación del crecimiento constante y la dinámica actual. Presenta que las dimensiones del pensamiento estratégico son:

- Satisfacción de las necesidades del consumidor
- Lograr ventaja competitiva
- Capitalización de las fuerzas de la organización

De acuerdo con estas definiciones la planeación estratégica en las organizaciones define la ruta metodológica para el cumplimiento de los objetivos planteados que permitirán el crecimiento de la organización, por eso este documento recopila un análisis externo e interno. Consolidando información de algunos competidores en el mercado que ofrecen servicios diferentes y que pueden ser potenciales para replicar o mejorar. Asimismo, se encuentra un análisis de las encuestas y talleres de

acercamiento con el equipo Fontebo que ayuda a identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

## **Diagnóstico**

### **Entrevistas semiestructuradas, encuestas, grupos focales, talleres**

Uno de los objetivos de la consultoría fue promover espacios de co - creación y co - construcción entre la comunidad Fontebo y el equipo de la Universidad del Rosario que permitieron la convergencia de pensamientos y el conocimiento de fortalezas, opiniones, oportunidades de mejora, que tiene la organización. Por lo cual, se diseñaron diferentes estrategias para contar con la participación de asociados y funcionarios como lo fueron: encuestas, grupos focales, entrevistas semiestructuradas, talleres, etc. A continuación, se presenta un análisis de la información recopilada a través de las estrategias anteriormente descritas.

### **Análisis encuesta asociados**

#### **Tipo de vinculación de los afiliados participantes en la encuesta**

Comprendiendo que los asociados son actores fundamentales de Fontebo se diseñó junto con la gerente general y los representantes de los comités una encuesta básica que constó de seis preguntas con el fin de conocer las opiniones e ideas respecto a la gestión presente y cómo se imaginan el futuro del fondo, en esta se caracterizó el tipo de vinculación y rango de edad del afiliado, fortalezas, servicios, bienestar y su conocimiento respecto al Centro Recreacional Fontebo.

Esta encuesta contó con la participación de 341 personas cuya vinculación se encuentra distribuida en: empleados activos, pensionados, familiares y otros, como se observa en la imagen 2, la mayor participación, aportes de información y reflexión fue dada por 157 empleados activos correspondientes al 46%, seguido por 130 pensionados que corresponden al 38%.

## Tipo de vinculación

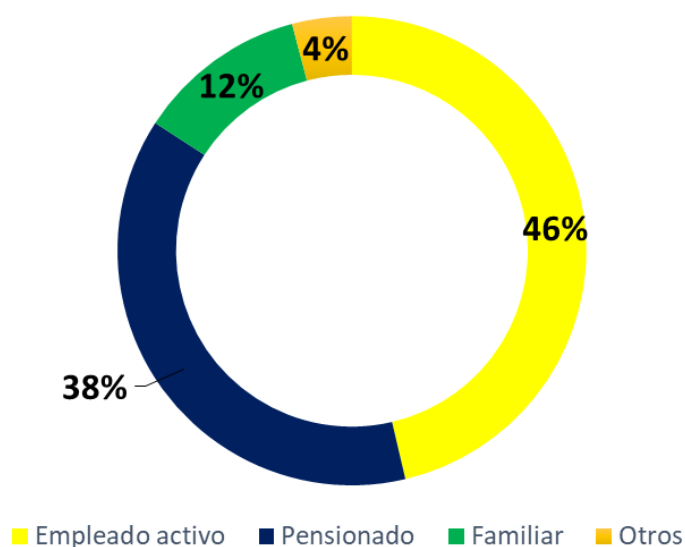


Imagen 2. Tipo de vinculación participantes encuesta asociados. Fuente: Elaboración propia.

### Rango etario de los afiliados participantes en la encuesta

Para el análisis de la información se realizó la clasificación de los participantes por rangos etarios. Se observa en la imagen 3 que la mayor participación en la encuesta estuvo dada por las personas con edades entre 52 a 71 años, para un total de 188. Por su parte, los afiliados mayores a 92 años no participaron de la encuesta realizada o simplemente la organización actualmente no cuenta con población mayor a este rango de edad. La participación más baja se encuentra entre los afiliados con 22 a 31 años correspondientes al 2%, esto se presenta porque el fondo no tiene mucha población en este rango de edad. Además, para los que se encuentran afiliados puede que no haya sido de su interés participar en el diligenciamiento de la encuesta.

## Participantes por rango etario

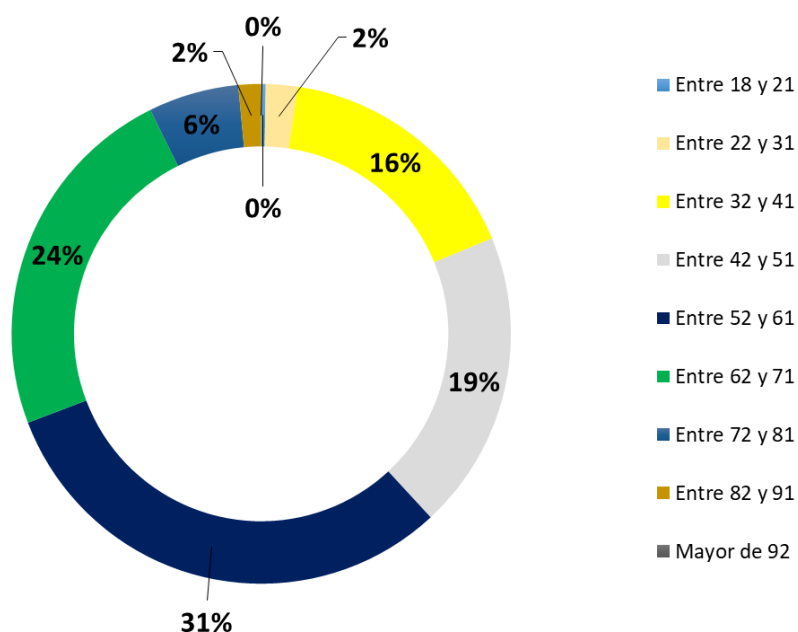


Imagen 3. Rangos de edad de participantes encuesta asociados. Fuente: Elaboración propia.

### Fortalezas de Fontebo

Los encuestados destacan que las mayores fortalezas de Fontebo son:

- Solidez del fondo. Un fondo que se ha mantenido consolidado en la prestación de su portafolio de servicios durante aproximadamente cuatro décadas.
- Accesibilidad y servicios de ahorro. Destacan la rapidez para otorgar los créditos, las tasas de interés que manejan y las líneas de crédito.
- Portafolio de servicios. Tienen variedad de servicios ofertados que benefician no solo a sus afiliados sino a sus familiares con servicios como: auxilios, subsidios, eventos sociales, entre otros.
- Convenios. Alianzas favorables para los asociados que se ven en sus educación técnica, tecnológica, profesional y virtual.
- Cursos. Diversos temas en los que se encuentran conducción e idiomas, entre otros ofertados que benefician a los asociados y sus beneficiarios.





Imagen 4. Fortalezas destacadas de Fontebo. Fuente: Elaboración propia.

### Servicios más valorados

Con esta pregunta se buscó identificar cuáles de los servicios ofertados por Fontebo son los más valorados por los asociados. Como se observó en el ítem de fortalezas, los asociados valoran el servicio de créditos que les aporta el fondo, así lo manifestaron 106 encuestados correspondientes al 31% de la población encuestada. En segundo lugar, los servicios de educación donde se encuentran los *auxilios* y *convenios*, con un total de 68 participantes, correspondientes al 20% de la población; seguido por la categoría de servicios de *auxilios* donde 61 personas lo señalaron como uno de los más valorados.

Por su parte, dentro de los servicios menos valorados se encuentran los siguientes: *salud* con categorías de convenios de medicina prepagada y planes complementarios; seguido por los *seguros*, finalmente *recreación* y *turismo* que incorporan gimnasios, agencias de viajes, recreación y deportes.

## Servicios más valorados

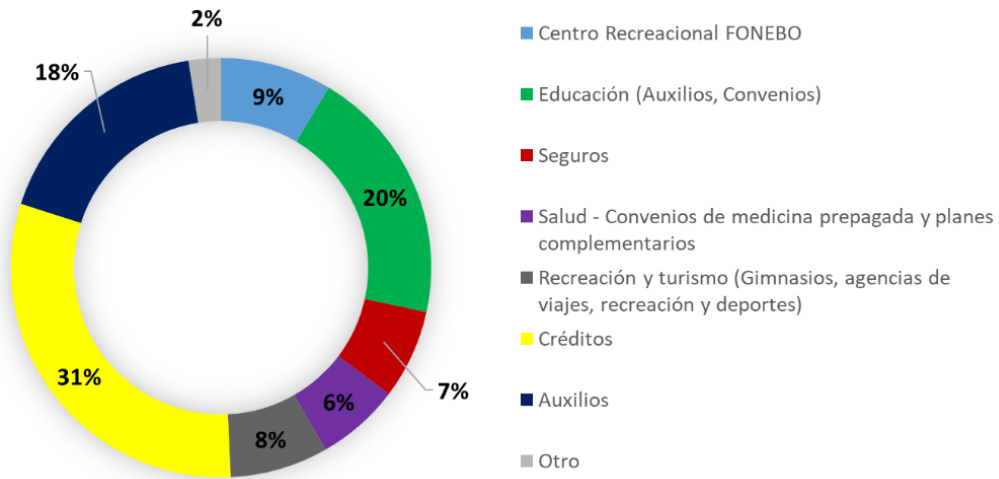


Imagen 5. Servicios más valorados por los asociados. Fuente: Elaboración propia.

Complementando este ítem en la opción *Otro* correspondiente al 2% de personas encuestadas en la imagen 5 en color gris, se destacan: Cursos gratis en alianza con entidades bien posicionadas, actividades recreativas y deportivas, bonos incluyendo los otorgados en pandemia y convenios.



Imagen 6. Servicios destacados por los asociados. Fuente: Elaboración propia.

### Centro Recreacional Fontebo

Adicionalmente, el 64% de la población encuestada, equivalente a 219 personas ha disfrutado los servicios prestados por el Centro Recreacional de Fontebo ubicado en Melgar Tolima. Por su parte solo el 36% correspondiente a 122 personas no conocen este espacio.

## ¿Conoce el Centro Recreacional Fontebo ?

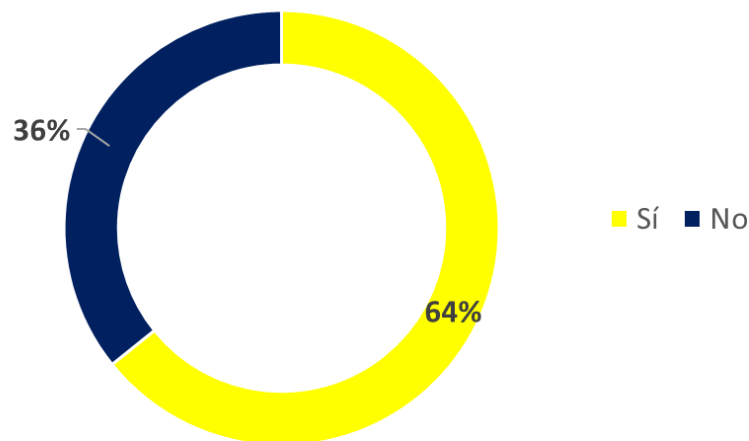


Imagen 7. Centro Recreacional Fontebo. Fuente: Elaboración propia.

### Contribuciones al bienestar

Las personas encuestadas consideran que Fontebo contribuye a su bienestar gracias al variado portafolio de servicios que ofertan, entre ellos destacan: cursos, programas y actividades que desarrollan en torno a los ámbitos académicos, de aprendizaje y componente social por ejemplo capacitaciones, centro vacacional y turismo recreacional.

Además, resaltan la calidad de vida se ve potencialmente beneficiada gracias a los servicios de: ahorro, auxilios de estudio, facilidad con la que se brindan los préstamos en las diferentes categorías.

Por su parte, en esta categoría también se resaltan oportunidades de mejora que contribuyen al bienestar de todos los asociados, se sugiere servicios que beneficien a los asociados que se encuentran fuera de la ciudad.

### Oportunidades de mejora

A continuación, se presentan las oportunidades de mejora de Fontebo que han manifestado los asociados con el fin de fortalecer la calidad de los servicios prestados. Asimismo, permitirán la incorporación de nuevos asociados.

**Canales de comunicación.** Se observó una fuerte necesidad de mejorar los canales de comunicación actuales, toda la información al respecto se describe a continuación:

- Implementación de una plataforma tecnológica que sirva como canal de comunicación oportuno y dinámico sin tener que recurrir a la presencialidad.

Para esto será necesario la implementación de canales más efectivos que permitan una mayor interacción, fácil participación de los asociados y de aquellos que deseen vincularse a futuro. Además, es necesario el desarrollo de un plan de comunicaciones que permita articular el despliegue de información oportuna, veraz y de calidad para informar a los diferentes actores a nivel interno como externo. Para complementar se requiere la gestión de procesos de forma eficiente que facilitará las soluciones rápidas a las solicitudes de sus clientes prospectivos y actuales.

### **Prestamos**

Identificar tasas de interés competitivas con el mercado que respondan a beneficio de los asociados en medio del entorno de volatilidad financiera que se ha presentado luego de la emergencia ocasionada a causa del COVID 19.

### **Incentivos**

Incentivar a sus asociados con detalles en épocas especiales, por ejemplo: bonos de cumpleaños, navidad, día de la madre o el padre, etc.

### **Cobertura en el plan exequial para mascotas**

En la actualidad las mascotas hacen parte fundamental de gran número de familias, gracias a que son considerados un integrante importante que otorga compañía y momentos de felicidad. Los asociados consideran que implementar el plan de cobertura exequial para mascotas sería un valor agregado de Fontebo que les daría tranquilidad a las familias para sobrellevar un momento tan difícil como es la despedida de sus mascotas.

Adicional al plan de cobertura exequial, sería relevante la articulación de más convenios que permitan el aporte de más beneficios para los asociados y sus familias.

### **Mejorar las instalaciones y su ubicación**

En las actividades realizadas durante la consultoría se identificó que las instalaciones actuales de Fontebo no cuentan con las condiciones óptimas para el desarrollo de las actividades administrativas ni de atención a los asociados, por lo anterior una de las propuestas es el traslado de la sede a un espacio cuyas instalaciones sean más seguras.

### **Análisis resultados encuesta**

- Se identificó la necesidad de implementar estrategias que permitan incrementar la base de asociados dinamizando los rangos etarios, cuya población objetivo esté comprendida, especialmente en los rangos de 22 a 31 años.
- Se determinó que gracias a la amplia trayectoria que tiene el fondo en el mercado son referente de confianza para los asociados. Adicionalmente, la

experiencia obtenida en el tiempo le permiten toma de decisiones que beneficien y potencialicen estratégicamente, a su vez mejorar la cultura organizacional para la prestación de servicios con mayor calidad y oportunidad.

- Se evidenció que los servicios más valorados por los asociados son: el servicio de créditos por la rapidez con la que son aprobados. No obstante, manifiestan la necesidad de identificar nuevas tasas que sean competitivas con las entidades del sector financiero.
- Se analizó que el 64% de los asociados encuestados han visitado las instalaciones del CRF. Al definirse la continuidad de este espacio recreativo, se podrá hacer dos acercamientos que permitirán analizar en primer lugar qué beneficios u oportunidades de mejora, de existir, consideran importantes incorporar aquellos que ya lo conocen. En segundo lugar, un análisis de las expectativas que tienen quienes aún no lo conocen.
- Se identificó que es beneficioso para la organización incluir nuevas alianzas que permitan que sus asociados gocen de más beneficios, un ejemplo de ello para tener a consideración es el plan exequial para mascotas.
- Finalmente, para concluir el diagnóstico y complementando lo mencionado en las oportunidades de mejora, se espera la implementación de canales de comunicación que mejoren la experiencia del asociado y de los futuros clientes.

## Grupos focales

En el desarrollo de los grupos focales se identificaron aportes que buscan fortalecer el fondo con base en la percepción del entorno actual. Dentro de los temas que se evidenciaron en la encuesta al asociado se encuentran estos temas relevantes:

- Cambio de las instalaciones en las que se encuentra actualmente el fondo
- Servicios asistenciales para adultos mayores
- Incorporación de plataforma de servicios a través de la aplicación móvil e implementar transformaciones digitales haciendo uso de las herramientas en analítica de datos
- Líneas de ahorro que denoten diferenciación del mercado y que incluyan servicios para los hijos de los asociados que son menores de edad
- Identificar canales de atención con los asociados de forma que se genere mayor calidez en el servicio prestado
- Implementar un contact center
- Fortalecimiento del portafolio de servicios el cual surja de unificación de políticas, reglamentos y beneficios
- Homogenización en lo financiero y lo social
- Orientación de esfuerzos para convertirse en cooperativa

A continuación, se encuentra en la imagen 8 un resumen de los temas que son de importancia de acuerdo a los grupos focales realizados:





Imagen 8. Temas estratégicos grupos focales. Fuente: elaboración propia.

## Análisis sectorial

Se realizó el análisis sectorial con el fin de entender el entorno de tres fondos de empleados de Colombia, donde se encuentran: **Fondo de Empleados Presente – Grupo Éxito**,

### Fondo de Empleados Presente – Grupo Éxito

Fondo de Empleados del Grupo Éxito, activo desde el año 1962 inició su operación con 110 asociados y el nombre *Cooperativa de Empleados de Grupo Ley COPELEY*. Con el pasar de los años ha adoptado diferentes nombres e incorporó a otras cooperativas que se dedicaban a prestar servicios similares. Actualmente, tiene presencia en las regiones de: Antioquia, Centro, Costa, Eje Cafetero, Occidente y Santander (Presente, 2022). Ofrecen servicios a sus asociados en las siguientes categorías:

- Ahorro y crédito
- Turismo
- Convenios
- Seguros
- Programa exequial
- Programas sociales
- Tarjeta PRESENTE

De las categorías anteriormente descritas y su relacionamiento con los asociados se destacan frente a otros fondos los siguientes servicios ofertados:

## **Canales de comunicación**

### **Página web**

Tienen una página web sencilla, con un diseño muy amigable que permite la fácil interacción de los asociados y de aquellos que quieran conocer todo el catálogo de servicios, a través de un corto pero destacado listado de ventajas se resaltan los beneficios de su oferta. Asimismo, tienen un medio de solicitud propio que permite centralizar la información de las inquietudes o ampliar más en detalle cada uno de los servicios que prestan.

### **YouTube**

A través del canal en la plataforma YouTube no solo se ofertan los servicios prestados, sino que, además, se realizan *podcast* en temas que son de interés para los asociados en diferentes temáticas, por ejemplo: habilidades blandas.

Tiene cuentas en redes sociales siendo uno de los fondos con más interacción del público en este tipo de medios.

### **Ahorro**

Gracias a este servicio los asociados pueden aprovechar varios beneficios para ellos y sus familias. Presente asume el 4 por 1000, se pueden generar los ahorros desde \$10.000 quincenales dependiendo del servicio ofertado. Además, todas las deducciones de los ahorros se realizan desde nómina.

Dentro de las modalidades de ahorro que ofrece, existe la posibilidad de generar bonos para ocasiones especiales, por ejemplo:

#### **✓ Bono navideño**

Para regalos navideños, puede recibir el ahorro a partir de la primera semana de diciembre, la cuota mínima quincenal es de \$27.000 y la tasa de interés es del 2,54% E.A.

#### **✓ Bono madres**

Permite al asociado realizar un ahorro programado con una entrega anticipada para celebrar el día de las madres. Tiene una cuota mínima de ahorro quincenal de \$15.000 y la misma tasa de interés del bono navideño.

#### **✓ Ahorro cumpleaños**

A través de esta modalidad los asociados pueden ahorrar para su cumpleaños o para el de algún ser querido, tiene la posibilidad de realizar varios ahorros al mismo tiempo. Además, pueden participar por bonos de regalo en el mes de cumpleaños del beneficiario del ahorro, la cuota mínima quincenal es de \$14.000.

#### **✓ Ahorro a tu medida**

Con este modelo se puede generar un ahorro personalizado, dependiendo del sueño que motive a ahorrar al asociado. Se puede dar apertura en cualquier momento del

año con una cuota mínima quincenal de \$10.000 y la tasa de interés es de hasta 7,27 % E.A.

#### ✓ **Combustible**

Se genera el servicio para tener un ahorro exclusivo con el cual puede provisionar el vehículo con gasolina, Presente otorga una bonificación del 5% sobre el valor de la cuota ahorrada. Puede ser usado en las EDS del Éxito y la cuota máxima de ahorro es de \$250.000 mensual.

#### **Adelanto de nómina**

Desde la App de la compañía se pueden realizar adelantos de nómina 5 días después del pago de nómina para cubrir gastos imprevistos.

### **Centros Vacacionales**

Tiene 4 centros vacacionales ubicados en diferentes zonas del país, las tarifas de la reserva de los espacios aplican según el rango salarial de los asociados (2, 4, 6, 6-13, >13 SMLMV).

- **San Jerónimo.** En Antioquia se encuentra el centro vacacional que tiene cabañas con capacidad de 3, 7 y 10 personas.
- **Cerrito, Valle.** En este departamento se encuentran ubicadas villas con capacidad hasta de 9 personas.
- **Costazul, Coveñas.** Allí se encuentran apartamentos que pueden ser reservados para pasar unas vacaciones agradables.
- **Santa Marta Apartamentos.** Al igual que en Coveñas, se puede realizar la reserva de apartamentos para pasar tus vacaciones.

También existen ofertas con paquetes especiales de viajes.

### **Convenios**

Actualmente, el fondo cuenta con más de 100 alianzas con instituciones de temas en: hogar, salud, vehículo, bienestar, Educación y asesorías, gastronomía, moda, móvil Éxito y entretenimiento.

### **Seguros**

Ofrecen seguros que se diferencian del mercado, como los que se exponen a continuación:

#### **Mascota**

Con este seguro el asociado puede proteger a su mascota, con 3 planes de tarifas preferenciales: Básico, Medio y Premium. Recibir apoyo en gastos médicos y veterinarios, consultas telefónicas, controles, vacunación, etc. La deducción del seguro es por nómina.



## **Crédito Protegido**

Si se presentan percances de salud ellos respaldan la deuda. Además, asumen el valor del seguro de deudores. El valor del crédito asegurado no afecta negativamente la deuda, en caso de que con el uso del seguro sobre dinero este es entregado a los beneficiarios del asociado.

## **Vida**

A través del Plan Vida Integral se cubren 3 escenarios: vida, accidentes y rentas. La deducción de nómina se puede realizar a 21 quincenas y tiene el respaldo de SURA.

## **Programas Sociales**

Programas que benefician la calidad de vida del asociado y sus beneficiarios en diferentes campos:

### **Becas pregrado y posgrado “Los Mejores de la Clase”**

A través de esta modalidad el asociado o sus beneficiarios pueden aplicar a becas si cuenta con promedio superior o igual a 4.3 en instituciones acreditadas por el Ministerio de Educación Nacional.

### **Auxilio para Estudios Técnicos**

Con 4 materias inscritas puede aplicar a este auxilio donde se apoya el desarrollo de estudios técnicos para el(la) asociado(a) o compañero(a) permanente.

### **Programa Emprender PRESENTE**

Con este programa el asociado recibe acompañamiento y asesorías para fortalecer sus iniciativas de emprendimiento en dos frentes:

- Ideas de negocio
- Línea de desarrollo y potencialización del emprendimiento

Adicionalmente, puede participar en talleres y ferias de apoyo para el fortalecimiento del emprendimiento del asociado.

### **Programa de solidaridad**

Con este programa se apoya al asociado en los momentos más difíciles, existen ayudas para medicamentos, terapias, y servicios relacionados con una periodicidad que la determina cada caso particular.

### **Auxilio por fallecimiento del asociado**

Con esta modalidad de auxilio se brinda un acompañamiento, auxilio y coberturas en caso de fallecimiento o incapacidad total.

## **Talleres juveniles**

Gracias al desarrollo de talleres prácticos en temas actuales y diversos se aporta al bienestar del asociado y su familia con actividades prácticas y dinámicas diseñadas.

## **Tarjeta PRESENTE**

Esta tarjeta es exclusiva del fondo diseñada para el asociado con el fin de realizar pago, ahorro y transacciones en el Grupo Éxito y en sus Estaciones de Servicio.

## **Simulador de crédito**

Adicionalmente, cuentan con una plataforma de simulador de Créditos que le permite al interesado identificar el valor de la cuota a pagar en libre inversión, vehículos, educación y calamidad.

## **Fondo de Empleados para el Futuro Femfuturo**

El Fondo de Empleados para el Futuro – FemFuturo del Grupo Réditos, se posiciona en diferentes sectores económicos, como lo son: inmobiliario, tecnología, servicios de red, créditos, contact center, juegos, entre otros., son 15 empresas vinculadas a este Fondo de Empleados. Se encuentra ubicado en la ciudad de Medellín, es un fondo joven que se creó en el año 2007. De acuerdo a su página web, en la actualidad tiene más de 4.900 asociados en todo el departamento (Femfuturo, 2022). Presta servicios en las siguientes áreas:

- Servicios de Ahorro
- Servicios de Crédito
- Auxilios en las categorías: Abrigarte, Acompañarte, Cuidarte, Educarte, Fidelizarte, Funerarios
- Convenios
- Adicionalmente, en la plataforma se encuentra el manual de instrucciones donde el asociado puede identificar cómo es el diligenciamiento de los formatos para las solicitudes de los servicios que ofertan desde el fondo

## **Simulador de crédito**

En la plataforma se encuentra el simulador donde los solicitantes pueden realizar la proyección del crédito asumiendo como información: número de cuotas quincenales, línea y valor del mismo.

## **Ahorros**

Existen diferentes modalidades de ahorro para los asociados, la suma de dinero a ahorrar puede ser a partir de \$5.000 quincenales con diferentes tasas de interés dependiendo la modalidad. A continuación, se resaltan aquellos servicios que se destacan en el mercado de los Fondos de Empleados:

### **Ahorro navideño**

Con esta modalidad el asociado puede ahorrar para la temporada decembrina, se entregan los recursos al finalizar el mes de noviembre con un interés del 12% E.A.

### **Ahorradorcitos**

Una posibilidad de ahorro para el asociado que tiene hijos menores de edad con una tasa de interés del 12% E.A.

### **Ahorro pago de impuestos**

Para cubrir los gastos generados por impuestos como son: renta, predial, SOAT, etc., con una tasa interés del 4.2% E.A.

## **Crédito**

### **Crédito para moto**

Gracias a esta modalidad de crédito el asociado puede comprar una moto nueva o usada con una tasa de interés del 1% mensual.

## **Convenios**

Tienen convenios con las siguientes instituciones:

- Canasta familiar
- Salud visual
- Hoteles
- Turismo
- Ropa, accesorios y varios
- Hogar
- Vehículos

## **Fondo de Empleados Davivienda FONDAVIVIENDA**

Se consultó la página web de este fondo de empleados que tiene afiliados de las siguientes entidades: Banco Davivienda, Fiduciaria Davivienda, Davivienda Corredores, Ediciones Gamma, Promociones y cobranzas Beta y Cobranzas Sigma (Davivienda, 2022). Dentro de los servicios que destacan del sector se encuentran:

## **Ahorro**

### **MI PRIMER AHORRO FONDOKIDS**

Esta modalidad tiene dos opciones de ahorro para beneficiar a los menores de edad. A continuación, se describe la información con la que se ven beneficiados los asociados:

### **Opción 1. Mi primer ahorro Fondokids - Mis Primeros Pasos**

A través de esta modalidad se debe ahorrar por un período de al menos dos (2) años, los montos mínimos a ahorrar son \$50.000 mensuales hasta ahorrar un monto de \$1.000.000.

### **Opción 2. Mi primer ahorro Fondokids - Abierto a los asociados**

Tiene las mismas condiciones de tiempo, cuota mensual y monto a ahorrar de la opción 1. Por su parte, se puede dar su apertura con o sin cuota inicial. Tiene penalización de la tasa inicialmente pactada en caso de cancelación anticipada. Como beneficio se entrega de obsequio para los niños.

### **Ahorro Express**

A través de esta modalidad se tiene un plazo de 3 a 5 meses para ahorrar con una cuota mínima inicial de \$500.000 y mínima mensual de \$50.000. La tasa actual de rentabilidad es del 3% E.A. Y la de prórroga es 3.30% E.A.

## **Diseño**

De acuerdo con las reflexiones y el diagnóstico realizado con Fontebo se obtuvo como primer resultado el despliegue de los objetivos estratégicos, donde se estableció el diagnóstico, realizado por medio de un proceso de recolección de insumos y de conocimientos de la organización para comprender el contexto y las necesidades de sus grupos de interés. Durante esta etapa se desarrollaron talleres para encontrar las diferentes perspectivas de crecimiento de la organización y cuáles de estas deberían ser prioridad en los siguientes cinco años. A partir de estos ejercicios se identificaron las fortalezas y los puntos débiles en los cuales se debe trabajar y se formularon una serie de objetivos estratégicos para garantizar el desarrollo de la institución.

En la segunda parte del ejercicio, una vez formulados los objetivos, se hizo uso del método Delphi donde se realizó una encuesta en la cual se evaluó la pertinencia y la aceptación de los objetivos estratégicos, de esta forma se definió la versión final de los mismos. El método Delphi es una técnica de comunicación estructurada, desarrollada como un método sistemático e iterativo, basado en un juicio de expertos. Además, es usada como herramienta prospectiva para obtener información esencialmente cualitativa, pero relativamente precisa. En este caso, el panel de expertos estuvo conformado por los miembros de los diferentes comités, los cuales tienen un panorama más completo de la organización y quienes a través de sus opiniones suministran información de buen impacto como insumo para la toma de decisiones.

## **Taller de co-creación estratégica**

Uno de los componentes centrales de todos los procesos de direccionamiento estratégico corresponde con la alienación de los diferentes actores o grupos de

interés, lo que significa orientar las diferentes posiciones y/o perspectivas de desarrollo de los participantes hacia un propósito único y común. Si bien existen diferentes metodologías para el logro de este propósito, dada la naturaleza del equipo utilizamos la metodología de “Pitch CEO por un día”, herramienta simple pero robusta para perfilar el escenario común de desarrollo de organizaciones.

Para desarrollar esta actividad nos centramos en 3 aspectos esenciales: divergencia, convergencia y emergencia.

El taller consistió en realizar un discurso como si los asistentes fueran el presidente de la junta directiva de Fontebo, donde se expresará el por qué se obtuvo el mejor desempeño al 2027 y por qué el periodo debería ser recordado (Divergencia). Después de socializar los discursos el objetivo se centra en llegar a un acuerdo de los puntos más importantes (Convergencia) y de esta manera priorizar qué es lo más relevante para la organización para conformar los pilares de desarrollo (Emergencia).

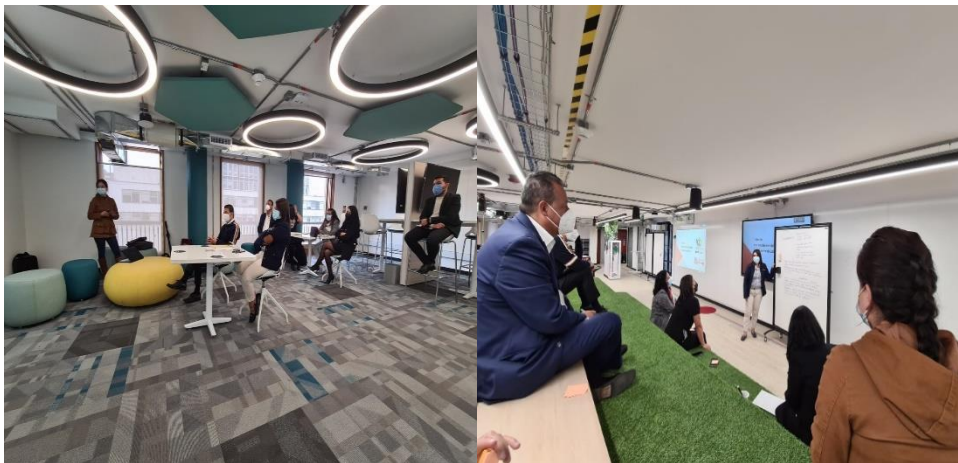


Imagen 9. Taller de co-creación estratégica. Fuente: Propia.

## Resultados direccionamiento estratégico

De acuerdo con la priorización de las perspectivas de crecimiento de Fontebo identificadas gracias a las etapas desarrolladas durante la consultoría y que se explicaron anteriormente se definieron las siguientes líneas estratégicas de acción:

- Comunidad Fontebo
- Transformación digital
- Hábitat
- Comunicación inteligente
- Sostenibilidad financiera

A partir de la información recolectada, los talleres realizados, los objetivos propuestos y la retroalimentación recibida se determinaron los siguientes elementos del direccionamiento estratégico:

- Visión
- Aspiraciones
- Despliegue de objetivos
- Indicadores

En términos metodológicos, el despliegue estratégico se realiza a través de un constructo denominado aspiraciones el cual responde a la pregunta ¿Qué queremos lograr? Una aspiración está compuesta por un componente motivacional que sirve como herramienta de transmisión del plan estratégico a todos los grupos de interés sin importar el grado de conocimiento técnico que estos tengan sobre el despliegue de planes estratégicos. A su vez, este componente narrativo está acompañado de un componente técnico denominado despliegue de objetivos el cual para cada aspiración contiene un objetivo general y varios específicos, los cuales a su vez están asociados a una serie de indicadores.

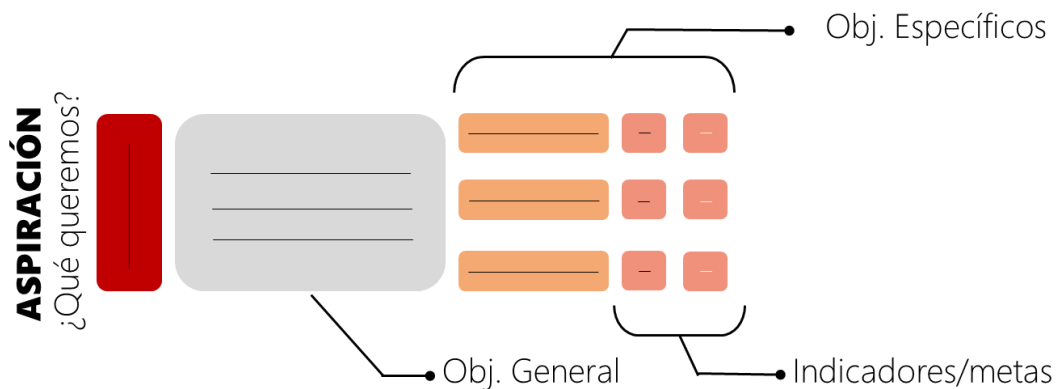


Imagen 10. Aspiraciones. Fuente: Elaboración propia

La integración de las aspiraciones como ejes de trabajo para el cumplimiento de la visión permite un fácil despliegue de la estrategia en todas las áreas de Fontebo. Para dar cumplimiento a las metas de los indicadores año a año se debe determinar cuáles son las iniciativas por trabajar que focalicen los recursos y permitan maximizar el impacto dentro de la institución. Este sistema de direccionamiento estratégico busca dar respuesta a las preguntas que se muestran en la imagen 11.

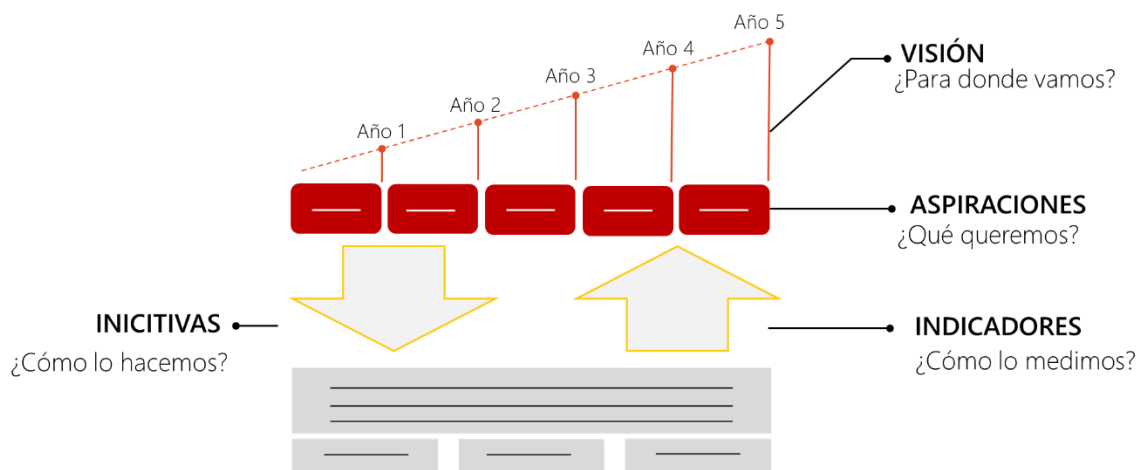


Imagen 11. Inicitivas Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se detallan los primeros tres componentes del direccionamiento estratégico, el detalle de los indicadores se puede encontrar en el archivo de MS Excel® adjunto a este documento:

### Visión

*Seremos una entidad aliada en cada momento de vida de nuestros asociados, ofreciendo servicios innovadores en espacios que generen experiencias transformadoras.*

*Una entidad sólida, inteligente, tecnológica, ágil, humana y sostenible que vele por el bienestar de sus asociados y sus familias.*

La visión representa a nivel metodológico una articulación de las aspiraciones de Fontebo. Bajo la perspectiva de un cumplimiento gradual se espera que dando cumplimiento a los objetivos específicos se dará cumplimiento a los generales; a su vez dando cumplimiento a los objetivos generales se estará dando cumplimiento a las aspiraciones y finalmente si estas se cumplen se estará dando cumplimiento a la visión de la organización.

### Aspiraciones

Fontebo 2027 es...

- ... el principal aliado de sus asociados
- ... tecnología e innovación al servicio de sus asociados
- ... un espacio colaborativo y de bienestar para su comunidad
- ... comunicación inteligente y conocimiento de sus asociados
- ... sostenible y el principal aliado financiero de sus asociados



## Objetivos

### *Comunidad Fontebo*

Objetivo general: Consolidar una oferta eficiente de servicios innovadores que permitan el posicionamiento de Fontebo como aliado para el bienestar de cada uno de sus asociados y sus familias

Objetivos específicos:

- 1.1 Fortalecer la experiencia en cuanto a beneficios otorgados (créditos, CRF, Auxilios, convenios, entre otros) que aumente la satisfacción del asociado y exceda sus expectativas.
- 1.2 Diversificar la orientación de la oferta de servicios acordes a los grupos etarios de la base social para garantizar una experiencia atractiva y acorde a las necesidades de vida de todos los grupos de asociados y su núcleo familiar.
- 1.3 Implementar proyectos estratégicos para el mejoramiento continuo de los procesos y servicios ofertados que convierta a Fontebo en un punto de referencia de bienestar para los asociados y sus familias.

### *Transformación digital*

Objetivo general: Incorporar tecnologías y fomentar su uso en todas las áreas operativas y de servicio de Fontebo para generar valor a los asociados, agilizar los procesos internos de la organización y disminuir los costos de operación.

Objetivos específicos:

- 2.1 Promover una cultura organizacional de innovación que facilite la ideación, implementación, uso y apropiación de nuevas herramientas tecnológicas en la cadena de valor de Fontebo.
- 2.2 Fortalecer los mecanismos y herramientas de ciberseguridad, protección de datos personales, riesgos tecnológicos y calidad de la información que habilite el uso de técnicas avanzadas de análisis de datos y nuevas tecnologías.
- 2.3 Adoptar estándares y buenas prácticas internacionales en gestión de infraestructura tecnológica con el fin de agilizar la implementación de las iniciativas de digitalización de procesos, desarrollo de herramientas y analítica de datos.

### *Hábitat*

Objetivo general: Implementar soluciones de infraestructura que mejoren la experiencia de asociados y funcionarios de Fontebo en un hábitat competitivo y moderno

Objetivos específicos:

- 3.1 Implementar un nuevo modelo de trabajo y bienestar, híbrido y flexible, para instalaciones colaborativas que facilite la adopción de procesos



semipresenciales y promuevan el servicio ágil a los asociados.

3.2 Desarrollar espacios colaborativos, modernos de trabajo y bienestar acorde a las buenas prácticas y estándares de hábitat laboral que fomenten la productividad, la agilidad y el buen desempeño del personal.

3.3 Promover entre el personal administrativo y los asociados el uso y cuidado permanente de los espacios de Fontebo como elementos facilitadores de bienestar y prestación de servicios de calidad

### *Comunicación inteligente*

Objetivo general: Asegurar la comunicación interna consistente, coherente y confiable que facilite y mejore la interacción de los asociados con los servicios y actividades ofrecidos por Fontebo.

Objetivos específicos:

4.1 Alinear el plan de comunicaciones para la divulgación y fortalecimiento del direccionamiento estratégico, de modo que, la información sea apropiada por todos los asociados.

4.2 Garantizar el despliegue y difusión oportuna de la oferta de servicios y beneficios que convierta a Fontebo en la primera opción de los asociados en bienestar.

4.3 Implementar herramientas de analítica de datos e inteligencia artificial que consoliden la comunicación efectiva y la optimización de respuesta a las solicitudes de información.

### *Sostenibilidad financiera*

Objetivo general: Garantizar la sostenibilidad financiera a corto y largo plazo que favorezca la comunidad de Fontebo.

Objetivos específicos:

5.1 Desarrollar nuevos modelos de generación de valor dentro del sector solidario para atender de forma integral las necesidades, expectativas de los asociados actuales y los asociados potenciales.

5.2 Aumentar y diversificar la base social de Fontebo para asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

5.3 Desarrollar instrumentos financieros innovadores que atiendan a las necesidades de vida de una base de asociados diversa y competitiva frente al sector financiero para fortalecer el vínculo de los asociados con Fontebo.

5.4 Estandarizar y optimizar los procesos a través de la migración de las tareas de gestión y almacenamiento de información a plataformas cloud con garantías de calidad, disponibilidad, eficiencia y bajos costos operativos.

## Despliegue

### Taller metas e indicadores

Al igual que el taller mencionado anteriormente “Pitch CEO por un día” este taller de metas e indicadores se centró en 3 aspectos esenciales: divergencia, convergencia y emergencia. En esta ocasión los asistentes contaban con los objetivos establecidos en la fase de diseño y se buscaba proponer una serie de metas individuales para cada uno de los objetivos específicos con estructura SMART por sus siglas en inglés, Specific (específicos), Medurable (medibles), Attainable (alcanzable/atractivos), Relevant (realistas/ relevante) Timely (definidos en el tiempo) la cual se explicó con anterioridad (divergencia). Una vez los asistentes terminaran de revisar cada uno de los objetivos se realizó una agrupación para priorizar las metas más relevantes y renunciar a las que se consideraba no lo eran (convergencia) posteriormente el equipo consultor realizo una propuesta de metas e indicadores basados en las ideas de los asistentes al taller (emergencia) la cual se encuentra a continuación:

	Indicador	Meta	Año
1.1	Porcentaje de diferencia de beneficiarios del CRF: ( # de beneficiarios año actual - # de usuarios año anterior) / # de usuarios año anterior	20% de crecimiento anual	Continua 2027
1.1	Variación de la tasa de interés de crédito	Pendiente por definición acorde a proyecciones financieras	Continua 2027
1.1	índice de satisfacción del asociado con los servicios	4.5/5	2023
1.1	Relación crédito/ahorro	Pendiente por definición acorde a proyecciones financieras	Continua 2027
1.2	Porcentaje de actualización de necesidades de asociados para segmentación	100%	2023
1.2	# promedio de servicios por segmento - necesidad	1	2024
1.3	Certificación ISO 9001	Obtención de la certificación	2025

2.1	Uso de app Fontebo: # de asociados usuarios de la app / # total de asociados Fontebo	80%	2024
2.1	Digitalización de procesos: # de procesos 100% digitales / # total de procesos de Fontebo	100%	2025
2.2	Seguridad de la información: información de Fontebo almacenada en la nube	100%	2024
2.2	Tiempo de respuesta solicitudes de PDP SI: tiempo entre solicitud de protección de datos personales y la solución del caso	8 días	2023
2.3	Pendiente por seleccionar el estándar al cual desde tecnología se considere pertinente adoptar		
3.1	# de días de trabajo en acceso remoto	2 por semana	2023
3.1	Manual de funciones: # de cargos con manual de funciones / # total de cargos	100%	2023
3.2	índice de satisfacción de espacios	4.5/5	2024
3.2	Cambio a nueva sede	---	2023
3.3	Reducción de uso de papel: (gasto año actual en papelería - gasto año anterior en papelería) / gasto año anterior en papelería	60%	Continua 2027
3.3	Formación en atención: # de empleados formados en atención efectiva / # total de empleados	90%	2025
3.3	índice de satisfacción de los asociados con la atención	4.5/5	2025
4.1	índice de satisfacción del asociado con las comunicaciones	4/5	2024
4.2	Implementación del nuevo portal web de Fontebo	100%	2024
4.2	Variación # de seguidores en cada red social de Fontebo	20% anual	Continua 2027
4.3	Desarrollo e implementación de la app Fontebo	100%	2024
4.3	Implementación del CRM	100%	2025

5.1	Desarrollo e implementación de la SAS de servicios asistenciales en alianza con seguros	100%	2026
5.1	Nuevos servicios	Pendiente por definir si en términos de gestión es conveniente aumentar el portafolio de servicios	
5.2	Variación anual de los retiros (# de retiros año actual - # de retiros año anterior) / # de retiros año anterior	-1%	Continua 2027
5.2	Variación de asociados: (# de asociados año actual - # de asociados año anterior) / # de asociados año anterior	2.5%	Continua 2027
5.3	Servicios financieros digitales: # de servicios financieros digitalizados / # de servicios financieros	100%	2024
5.3	Implementación de pagares desmaterializados: # de servicios financieros con pagare desmaterializados / # de productos financieros otorgados en el año	100%	Continua 2027
5.4	Automatización de procesos: # de procesos automatizados / # de procesos automatizables	100%	2025

Tabla 1. Indicadores. Fuente: Elaboración propia.



Imagen 12. Taller co-construcción indicadores. Fuente: Elaboración propia.

## Recomendaciones

¿Cómo debería ser el esquema de rendición de cuentas?

- En función del plan estratégico y las metas del mismo, cada área de Fontebo debe formular su Plan de Gestión Estratégica Anual (PGEA) donde se consignent los proyectos que se van a liderar en el año, que se espera alcanzar en cada proyecto, cuales metas propias tiene el proyecto, y como es la alineación de cada proyecto respecto al plan estratégico de Fontebo con un formato similar al siguiente:

<b>Nombre del proyecto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Metas del proyecto</b>	<b>Objetivos estratégicos asociados</b>	<b>Metas estratégicas a las que aporta</b>

Tabla 2. Propuesta Plan de Gestión Estratégica Anual (PGEA). Fuente: Elaboración propia.

- La rendición de cuentas debería hacerse una vez al año previo a la asamblea general. En esta se aconseja que participen los directivos de cada área de Fontebo exponiendo el cumplimiento de las metas que se han trazado para el año inmediatamente anterior.
- Durante el año deben hacerse al menos dos reuniones de la dirección de Fontebo con cada área para evaluar el estado de avance de las metas (una a mitad del primer semestre, otra a mitad del segundo semestre).
- Al final de cada año debería realizarse una jornada de planeación estratégica donde cada unidad socialice cuál será su Plan de Gestión Estratégica Anual (PGEA) con toda la organización, el objetivo de esta jornada es encontrar puntos de sinergia entre áreas y crear un compromiso público. Previamente cada PGEA debe ser aprobado por la dirección de Fontebo.
- El rol del comité de planeación estratégica debe enfocarse en garantizar los espacios de planeación, seguimiento y rendición de cuentas. Asimismo, debe velar porque los proyectos propuestos desde cada área estén alineados correctamente con los objetivos estratégicos.
- El comité de comunicaciones debe garantizar que la comunidad se entere de las transformaciones que propicien los proyectos ejecutados bajo el plan estratégico. Asimismo, una vez finalizada la rendición de cuentas se debe informar a los miembros de la asamblea, de forma sencilla y didáctica los principales resultados del año anterior y los proyectos del año en curso.
- La dirección de Fontebo debe garantizar una revisión sólida de los PGEA donde su principal criterio debe ser la viabilidad de los proyectos desde lo técnico y lo financiero.
- El principal rol del comité de planeación estratégica debe ser la difusión constante del plan, la supervisión de la alineación de los proyectos con la planeación estratégica, el seguimiento a los indicadores y propiciar espacios de reflexión que permitan adaptar la planeación estratégica ante cambios abruptos en el entorno de Fontebo.

## Bibliografía

Andrews, K. (1971). En: *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood Ill. DowJones Irwin., Preface iii.

Ansoff, HJ.: *Management on the threshold of the Post-Industrial Era*. Challenge to Leadership, Managing in a Changing World, the Conference Board, New York 1973a.

Ansoff HJ.: *Toward a strategic theory of firms*. *Business Strategy*. Ed. by H.I.Ansoff. Harmondsworth 1970.

Fondo de Empleados Davivienda. (2022). Servicios FonDavivienda. Recuperado 2 de abril de 2022, de <https://fondavivienda.com/index.php>

Presente Fondo de Empleados Grupo Éxito. (2022). Servicios ofertados por Presente. Recuperado 2 de abril de 2022, de <https://www.presente.com.co/>

Fondo de Empleados para el Futuro – FemFuturo. (2022). Servicios prestados Femfuturo. Recuperado 2 de abril de 2022, de <https://www.femfuturo.com.co/>

## Anexos

- Anexo 1. Objetivos estratégicos
- Anexo 2. Taller CEO por un día
- Anexo 3. Taller metas e indicadores
- Anexo 4. Consolidada encuesta asociados VF
- Anexo 5. Mapa de direccionamiento CMI - Objetivos e Indicadores