



**PLAN ESTRATEGICO  
FONDESARROLLO  
2018-2022**





**PLAN ESTRATEGICO  
FONDESARROLLO  
2018-2022**

Febrero 9 de 2018

## JUNTA DIRECTIVA

<b>PRINCIPALES</b>	<b>SUPLENTE</b>
Mauricio H. Cruz Guzmán	Miguel Antonio Cruz
Luis Enrique Vélez Mondragón	Henry Martínez Muñoz
Martha Liliana Gaviria Agudelo	Amparo Aparicio Takenami
Melleberg Cardona Gutiérrez	Rubén Alonso Arteaga
Wilton Arley Galindez Salamanca	Carmen Elisa Lozano

## COMITÉ DE CONTROL SOCIAL

Freddy Harold Rojas	David Guitoto
---------------------	---------------

## GERENTE

Stella González Osorio
------------------------

## REVISORA FISCAL

Ana Velasco Arce
------------------

## EQUIPO ADMINISTRATIVO

José Luis Quintero Pineda	Contadora
Teresa de Jesús Castro Campiño	Gestora de Cartera
Leydi Johana Arango Márquez	Tesorerera
Sulay Andrea Bonilla López	Analista de Créditos
Adriana Patricia Zuleta Rodríguez	Auxiliar de Contabilidad
Gloria Inés Cruz Hernandez	Auxiliar de Cartera
Gloria Bernal Piedrahita	Secretaria de Gerencia
Gloria Argenit Torres Sanabria	Auxiliar Oficina, Archivo y Mensajería
María Judith Ramírez Hurtado	Atención norte del Valle
Byron Mondragón Guevara	Atención centro del Valle
Diego Alexander Hernandez Tapie	Atención centro sur del Valle
Paola Andrea Buitrago Gonzalez	Atención sur del Valle
Yeraldin Perea Garcia	Atención Gobernación
Yamileth Ortiz Urrea	Atención al Asociado
David Guaitotó	Atención Buenaventura
María Luisa Suarez Perilla	Conserje
Juan Carlos Ávila	Soporte Tics
Héctor Fabio Montoya	Asesora Control Interno

## PLAN ESTRATEGICO

En la historia de FONDESARROLLO el logro de la excelencia en los diversos procesos, se construye respondiendo a una planeación asertiva y privilegiando estrategias participativas que involucren a las diversas instancias y dependencias de la Organización, siendo consecuentes con los lineamientos filosóficos y empresariales del sector de la Economía Solidaria, de la cual hace parte. En este sentido, el Fondo se comprometió con la implementación de un proceso de Planeación Estratégica para la definición del Plan Estratégico 2018-2022, con la participación de la Junta Directiva, el Comité de Control Social, la Gerencia y todas las personas que de una u otra forma están comprometidas con la operación del Fondo, ya sea en calidad de empleadas o asesores.

FONDESARROLLO en Febrero de 2015, formuló un plan de desarrollo para el Cuatrienio 2015-2018, en el que estableció un direccionamiento estratégico (Misión, Visión, Principios y Valores organizacionales), los cuales permanecen vigentes al día de hoy, sin embargo la normatividad vigente aplicable a los fondos de empleados, el nuevo escenario normativo que los regula en materia de administración del riesgo, los recientes cambios en los estatutos del Fondo y la modernización del sistema de gestión financiera, impone la necesidad de planear las nuevas formas de hacer las cosas, nuevas formas de pensar, por lo cual, surge la necesidad de actualizar el Plan Estratégico, orientándolo a la transformación del Fondo frente a estos nuevos desafíos y a un mercado con contextos cambiantes, y que demandan organizaciones que se ajusten fácilmente a nuevos espacios y nuevas necesidades de sus asociados.

El Balanced Scorecard (BSC / Cuadro de Mando Integral) es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.

Se hace referencia al BSC, que es finalmente una herramienta para la medición del desempeño efectivo de las organizaciones, pero que en este caso se toman exclusivamente, las dimensiones de un negocio y que sirve de base para el establecimiento de los ejes del Plan Estratégico del FONDESARROLLO. Las dimensiones que establece esta metodología son:

**Perspectiva financiera:** Corresponde a los indicadores, que históricamente han sido los más utilizados, para medir el desempeño del Fondo, puesto que reflejan la situación puntual de las inversiones y resultados económicos del negocio.

**Perspectiva del asociado:** Permite la identificación del mercado y del cliente hacia el cual van dirigidos los productos o servicios que ofrece FONDESARROLLO. Refleja la situación del mercado en el que compite la empresa y brinda la información para mejorar la cuota de participación en el mercado por medio de la generación, adquisición y retención de los asociados.

**Perspectiva de procesos internos:** El desempeño en los procesos internos del Fondo es el que va a permitir que los objetivos financieros y de asociados sean alcanzados. Esta perspectiva ayuda a los directivos a identificar los objetivos e indicadores estratégicos que están asociados a los procesos básicos de la organización, como por ejemplo los costos, plazos, límites y eficiencia de la producción, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas financieras y de los asociados.

Perspectiva de innovación y crecimiento: Es la perspectiva más importante en cuanto a resultados a largo plazo se refiere, permite identificar la infraestructura que se necesita para crear y mantener valor en el negocio en el largo plazo. Esta categoría incluye la formación y crecimiento de 3 áreas en la empresa: sistemas, personas y clima organizacional.

Los indicadores incluyen la capacitación del talento humano, el software y los desarrollos, las instalaciones, la tecnología y los equipos de la empresa que son necesarios para tener éxito en las 3 perspectivas anteriores.

El perfecto equilibrio entre las 4 categorías es lo que da el nombre al Balance Scorecard, puesto que se presenta como un balance entre los asociados que son elementos externos y los internos que son los procesos, la innovación y el crecimiento, todo atado a los resultados financieros. BSC permite mantener el control del estado de la organización y de la manera cómo se están realizando las acciones y los procesos para convertir la visión de la compañía en realidad.

Un elemento indispensable para proyectar el éxito en el Fondo, consiste en enfrentar un proceso serio y consistente de Planificación Estratégica Institucional. Si bien a la Planificación, en términos generales, se la podría definir como un proceso metodológico de desarrollo y ejecución de actividades, planes o proyectos para alcanzar metas, propósitos u objetivos, la Planificación Estratégica añade a este concepto el que esas actividades, planes o proyectos deben procurar una posición diferenciadora de la competencia - y en ocasiones única - para lograr el cumplimiento de la visión institucional.

En este proceso la primera parte del direccionamiento estratégico que corresponde a la Misión, Visión, Principios y Valores Organizacionales, sólo se revisó, pero no se modificó.

Se realiza un análisis del entorno en el que se considerarán los siguientes factores básicos, que determinan el comportamiento del entorno en FONDESARROLLO.

Factores Políticos: El entorno político para las empresas de economía solidaria ha sido cambiante, la evolución del marco legal y normativo que las regula las empresas de este sector ha sido más acelerado que el de otros sectores, principalmente asociado a la evolución que también ha tenido el sector en la economía del país, por lo que el Gobierno se ha preocupado por prestar mayor atención al comportamiento de las empresas y a regular su actividad cada vez con mayor rigurosidad. Esto ha generado, que las empresas cada vez más tenga que asumir obligaciones normativas y legales que afectan no sólo su estructura interna y sus procesos, sino además su carga operativa.

Factores Económicos: Asociados al comportamiento de la economía en nuestro país y región. La inflación y las políticas económicas del gobierno para contrarrestar este fenómeno, primero desestimulando y luego tratando de estimular el consumo afecta directamente nuestro fondo de empleados, donde uno de nuestros principales productos y a través del cual se obtienen los recursos necesarios para los programas de bienestar, es el crédito.

Esta situación debe obligarnos a innovar de una manera decidida en cómo logramos que esta situación no nos genere una desaceleración en nuestro crecimiento. Las perspectivas frente al crecimiento de las tasas de interés, no son las mejores debido a que nuestro apalancamiento es externo, lo que nos obliga a reducir nuestro margen de intermediación y por consiguiente nuestros excedentes operacionales.

Debemos trabajar en la formulación de un modelo económico rentable y sostenible para nuestro fondo a través del fortalecimiento del capital propio y el crecimiento de los aportes y ahorros de los asociados que nos permitan atender de manera eficiente las necesidades comerciales del Fondo.

**Factores Socioculturales:** Asociados al comportamiento social, gustos y preferencias de nuestros asociados y grupos de interés. Un factor determinante sobre nuestra población objetivo es su nivel de ingresos y la estabilidad laboral, los tipos de vinculación de nuestros asociados y su nivel de ingresos hace que el mercado sea estable y muy atractivo, los gustos son homogéneos lo que también permite diseñar programas de bienestar generales.

**Factores Tecnológicos:** La comunicación de las personas a través de las redes virtuales y sociales hace que la organización realice una mirada hacia la incorporación de herramientas tecnológicas que permitan una mayor apropiación de las personas por el Fondo y que conduzcan a mejorar la comunicación entre el Fondo y nuestros asociados.

**Factores Ecológicos:** La conciencia ambiental ha despertado en los ciudadanos, y desde el Fondo debe promoverse el crecimiento de esa conciencia a través de la generación de campañas y la participación en acciones que conduzcan al mejoramiento medioambiental del entorno.

**Factores Legales:** La expedición de nueva normatividad más específica y rigurosa, hace necesaria la actualización permanente del Fondo en este sentido.

A partir, de la discusión sobre el entorno, se plantean las amenazas y oportunidades que el mismo ofrece

Las fortalezas y debilidades clasificadas en las 4 dimensiones (desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento) se construyen en conjunto una matriz de Fortalezas y Debilidades propias de la organización.

A partir del diagnóstico, se sintetizó la situación actual y fallas que surgen en distintos contextos y que requieren de una solución, determinando las causas directas e indirectas asociadas al problema definido, y definiendo los objetivos y metas respectivas.

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO



### Misión

La misión de FONDESARROLLO es contribuir a la realización de los sueños y a la atención integral de las necesidades de sus asociados, el grupo familiar y su entorno, mediante los servicios de ahorro, crédito y complementarios; ofrecidos con calidad, oportunidad y efectividad; aplicando los principios y valores de la Economía Solidaria.



### Visión

Ser reconocidos por nuestros asociados, empleados y el sector de la Economía Solidaria regional, como la mejor opción en la prestación personalizada de servicios de ahorro, crédito y complementarios, por su óptima calidad, confianza y generación de bienestar.



### Principios y valores organizacionales

Teniendo en cuenta que FONDESARROLLO es una empresa de Economía Solidaria, acoge los principios y fines de este sector, definidos en la ley 454/98. Estos son:

- El ser humano, su trabajo y mecanismos de cooperación tienen primacía sobre los medios de producción.
- Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.
- Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.
- Adhesión voluntaria, responsable y abierta.
- Propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción.
- Participación económica de los asociados en justicia y equidad.
- Formación e información para sus miembros de manera permanente, oportuna y progresiva.

A continuación se relacionan los establecidos para la Organización:

### Responsabilidad

- Virtud por excelencia de los seres humanos libres, que les permite contribuir activa y voluntariamente en el mejoramiento social, económico y ambiental, prevaleciendo el bien común por encima del interés particular

### Honestidad

- Consiste en asumir comportamientos y expresiones con coherencia y sinceridad y de acuerdo con los valores de verdad y justicia, en la búsqueda de ganar la confianza de los demás; es el respeto a la verdad en su relación con el mundo, los hechos y las personas; es un valor que se manifiesta con actitudes claras, correctas, diáfnas y éticas enmarcadas dentro de los principios solidarios.

### Solidaridad

- Es la tendencia a asociarnos en busca de bienes comunes, nos lleva a unirnos para crecer juntos e interesarnos con lo que le pasa a los demás asociados, para lograr una mejor calidad de vida, un mundo más justo e igual para todos.

### Respeto

- Es la base para la construcción de las relaciones interpersonales, grupales, empresariales y con el entorno, que nace de la propia autoestima y del reconocimiento de la existencia del otro.

### Interés por la comunidad

- Entendida como la necesidad de trabajar por el desarrollo integral de las diferentes personas que hacen parte de la comunidad inmediata del Fondo, en la perspectiva del desarrollo sostenible.

### Confianza

- Concebida como la capacidad de generar credibilidad y respeto en la organización y en las instancias que hacen parte de ella, lo que implica al mismo tiempo coherencia entre las acciones y las promesas institucionales.

### Equidad

- Consistente en dar a cada uno lo que se merece en función de sus condiciones, capacidades y posibilidades; implicando también que no se favorece a alguien en particular, en detrimento de las demás personas.

### Cooperación

- Es la opción por el trabajo conjunto de las personas que hacen parte del Fondo, para el logro de propósitos compartidos, en este sentido las acciones se validan como partes de un todo, interconectadas.



## **ANALISIS EXTERNO**

El análisis externo busca establecer las características del entorno de FONDESARROLLO, en cuanto a aspectos políticos, económicos, socioculturales, ecológicos y legales, así mismo, explica de manera general como la organización interactúa con él, las posibles amenazas u oportunidades que se pueden presentar y que darán origen al establecimiento de estrategias que permitan su abordaje y la preparación que FONDESARROLLO requiere para beneficiarse los escenarios planteados.

### **1. FACTORES POLÍTICOS:**

Para FONDESARROLLO, los factores externos políticos que pueden incidir en su desempeño son los siguientes:

#### **Control a las empresas del sector solidario:**

- La tendencia del Gobierno a dar rigurosidad a las normas que reglamentan el ejercicio de las empresas de sector, hace que la administración de las mismas cada vez sea más adecuada, eficiente, transparente y confiable.
- El nivel de exigencia en las políticas sectoriales, originado en la necesidad de establecer mejores prácticas, controlar posibles malos manejos de recursos financieros y capitales de dudosa procedencia, demanda cambios en la manera de operar de las empresas del sector de economía solidaria y de su personal, en cuanto a su preparación, calificación y cualificación, lo que conduce a contribuir en procesos formativos, aumento de costo de la nómina, modernización de los recursos tecnológicos, sistemas de información, mejoramiento de controles, seguimiento y evaluación de procesos y de información del Fondo y de nuestros asociados.
- Estos niveles de exigencia, hacen que las empresas con mayor capacidad puedan afrontarlas, mientras que para las de menor capacidad o más nuevas en el sector se les dificulte cumplir con los requerimientos.
- El incumplimiento normativo ocasiona en las empresas sanciones, que afectan estabilidad y reputación.

#### **Reformas Tributarias e impuestos:**

- El establecimiento de políticas subvencionales y paternalistas, que requieren la financiación a través de reformas tributarias que implican aumento de impuestos, hacen que las personas y las empresas deban realizar aportes cada vez mayores, en detrimento de su capacidad de endeudamiento y rentabilidad, situación que tiende a complejizarse y conllevo al deterioro en la capacidad de ahorro y crédito de nuestros asociados, a su capacidad de cumplir con las obligaciones, y en los excedentes de las organizaciones.
- Para el caso de los fondos de empleados, por tratarse de empresas con objeto social, la exención de algunos impuestos, los beneficia en su ejercicio; pero no se puede perder de vista que de alguna manera las políticas fiscales, económicas y administrativas han aumentado su incidencia en las empresas del sector, principalmente la tensión que existe con el Ministerio de Hacienda en su desconocimiento por la labor social que realizan los fondos de empleados.

### **Cambios en las administraciones públicas territoriales:**

- El cambio en los Gobernantes (Gobernador y Alcaldes Municipales), que por su naturaleza son los Gerentes Públicos de los centros de costo donde se encuentran nuestros asociados, genera incertidumbre en la estabilidad laboral de la planta de personal de carrera que se encuentra encargado, vinculado en provisionalidad y contratista de prestación de servicios, lo cual incide en los criterios de evaluación de las solicitudes de crédito y la prudencia en la aprobación de los mismos.
- Cada que se produce este cambio de Gobernantes y por consiguiente cambios en las plantas de personal y contratista origina igualmente la renovación permanente de la base social del Fondo, ocasionando entre nuestros asociados una carencia de sentido de pertenencia por las organización.
- Estos cambios en la base social y las Reformas Administrativas entes Municipales y Departamentales, principalmente los retiros también originan aumento en el riesgo de recuperación y la morosidad de los créditos, debido a que en ocasiones las liquidaciones de prestaciones no compensan los saldos pendientes de los retirados, afectando provisiones de estados financieros.
- Por otra parte, estos cambios generan la oportunidad para colocar nuevos créditos de alto volumen en Diputados, Concejales, Alcaldes y funcionarios de alto rango, así como colocar pequeños y medianos créditos en nuevos potenciales asociados.

### **Implementación de acuerdo de paz:**

- La implementación de los acuerdos de paz permite al fondo llegar con mayor seguridad a lugares y personas nuevas con los productos y servicios.

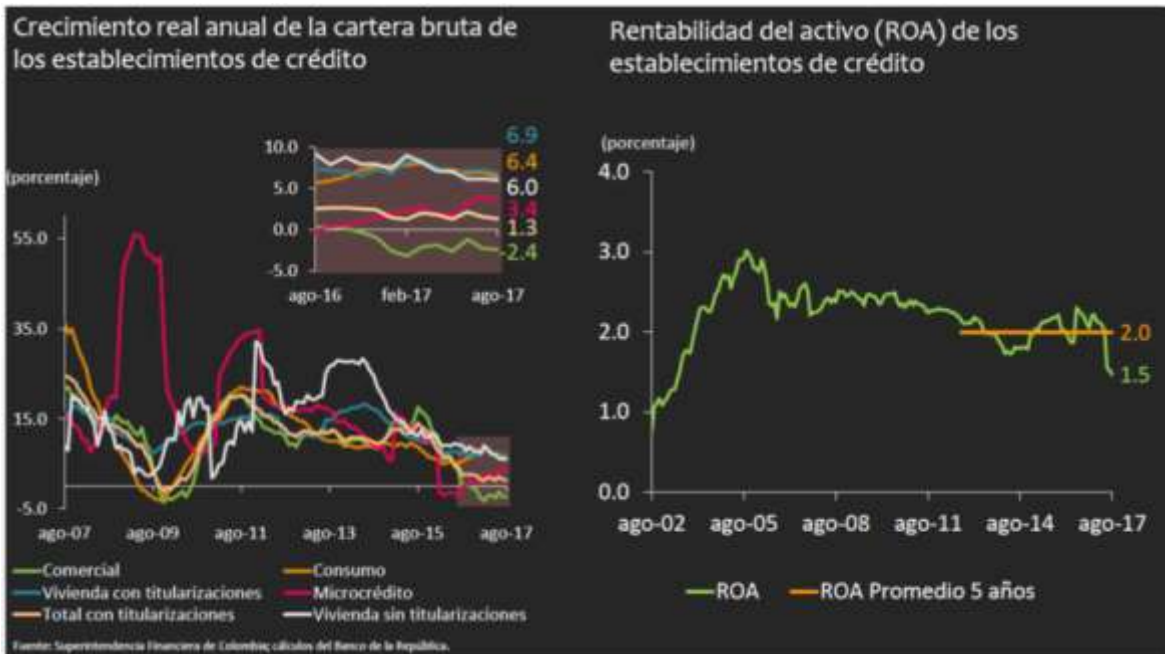
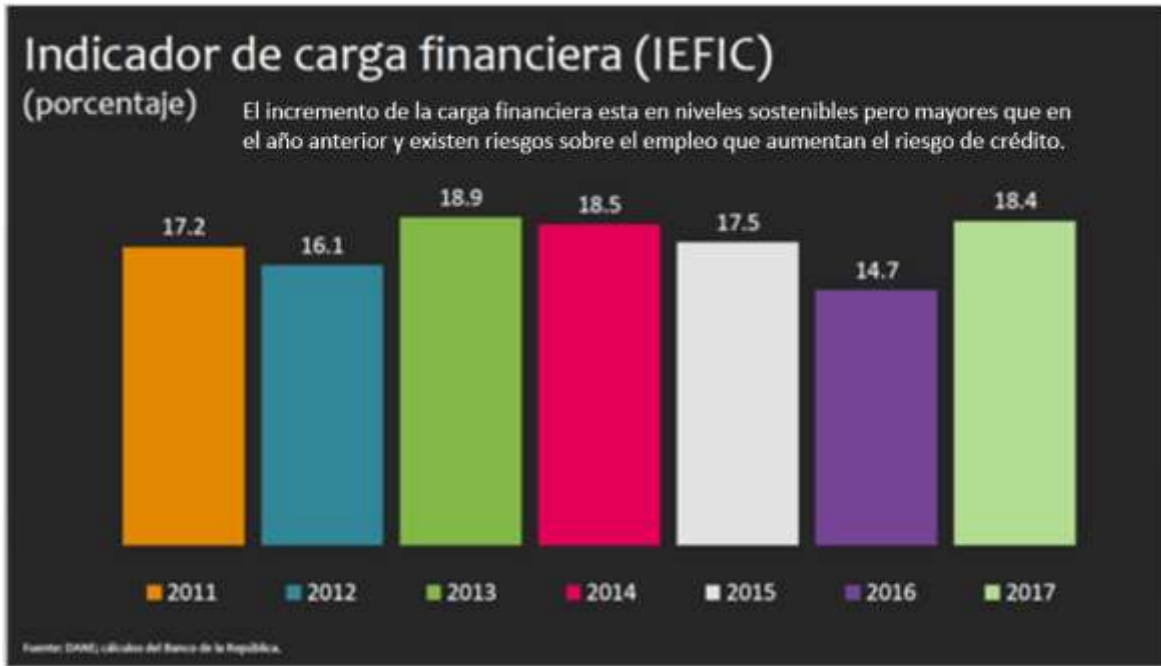
### **Infraestructura estatal:**

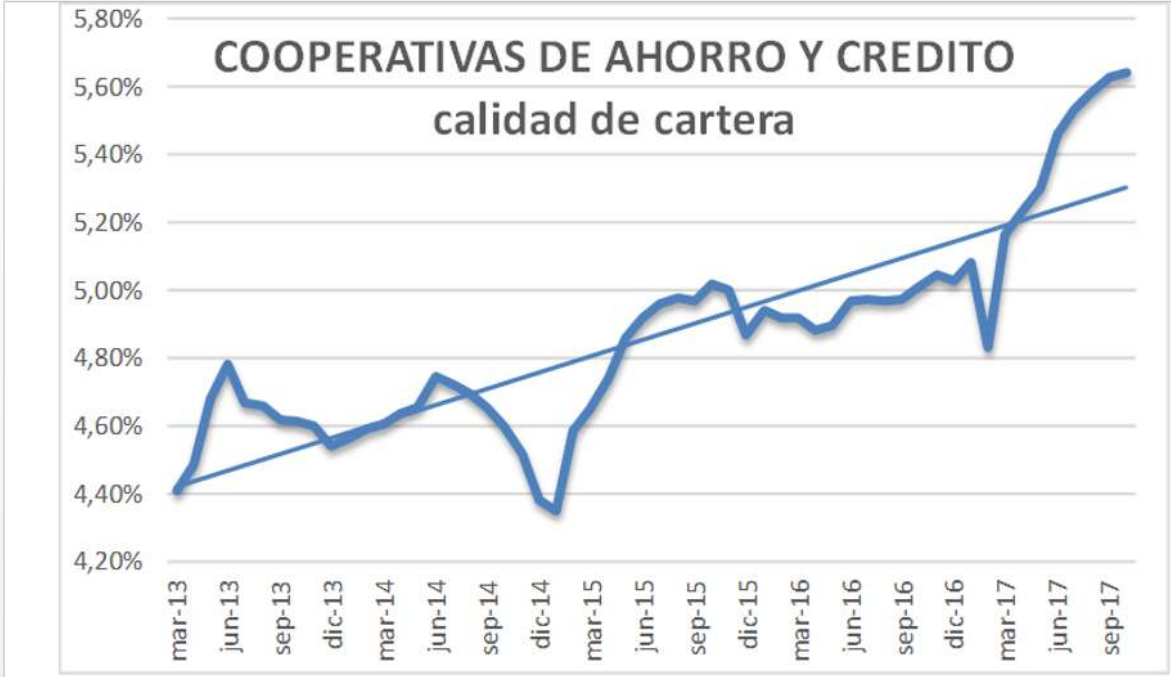
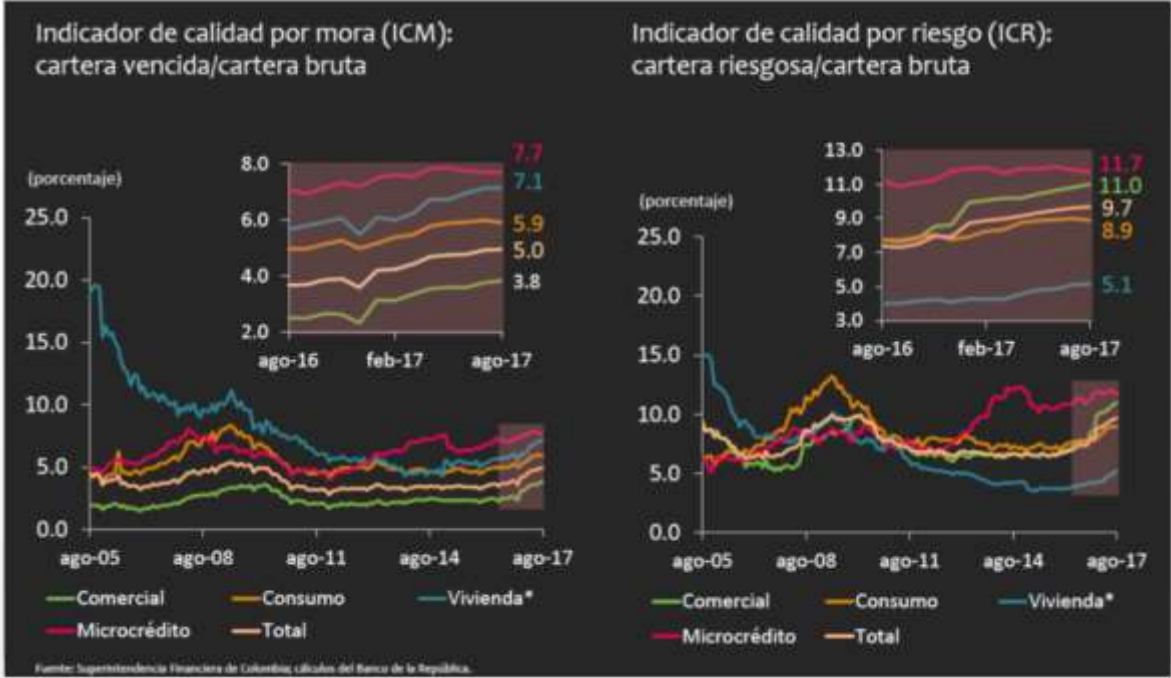
- Los proyectos viales mejoran la accesibilidad y transitabilidad, haciéndola más rápida y a mayor número de poblaciones periféricas a grandes ciudades.

## 2. FACTORES ECONÓMICOS

Para FONDESARROLLO, los factores externos económicos que pueden incidir en su desempeño son los siguientes:

### Mercado Financiero:





- El mercado financiero ofrece tasas interés para el crédito y requisitos mínimos para el acceso a este servicio, lo que hace que FONDESARROLLO pierda competitividad frente a las alternativas que hoy nuestros asociados tienen a su disponibilidad.
- Los competidores del sector financiero y cooperativo tuvieron un mejor índice de evolución que FONDESARROLLO.

## Regulación tasas de interés:

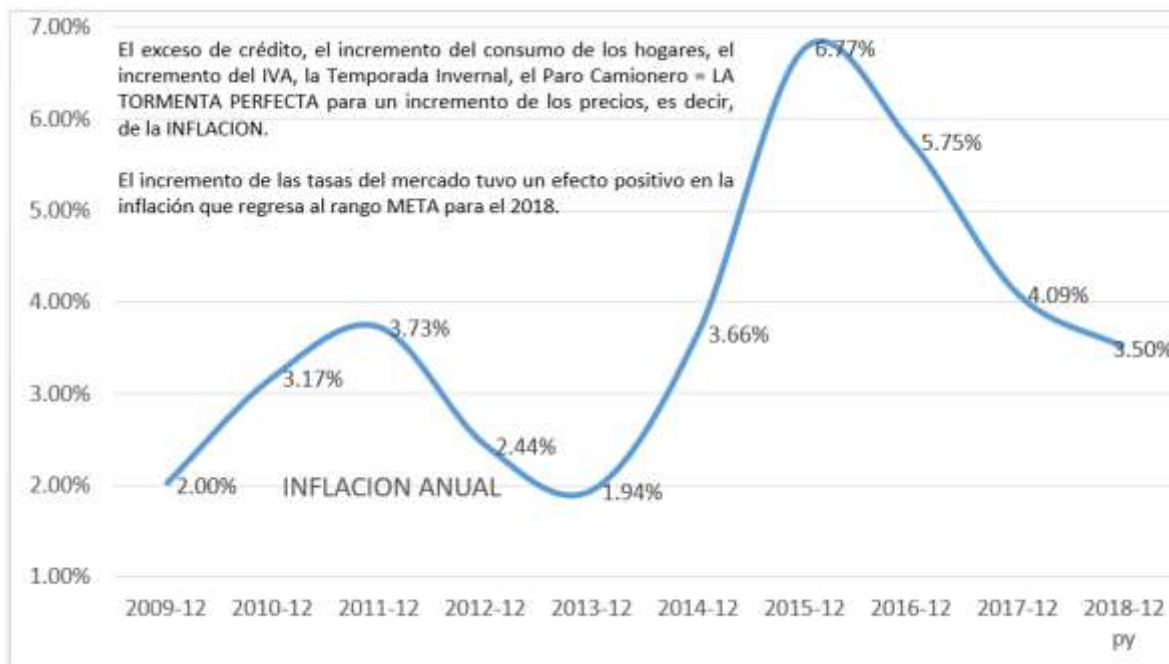
- Baja en la Tasa de Intermediación fijada por el Banrepublica del 7,4% del 2.016 al 4,75% al cierre de 2.017, y estabilizada en Enero 2.018 en 4.5%, genera menor incertidumbre financiera en el consumidor y un mayor estímulo del consumo, pero también un mayor riesgo de compra de cartera a FONDESARROLLO del sector real y disminución de los ingresos al incrementar la captación en vez de la colocación.
- La inestabilidad y la falta de regulación en cuanto a las tasas de interés para los créditos y para la captación de ahorros, puede ser una oportunidad para las entidades del sector solidario cuya principal fuente de financiación son los ahorros y aportes de los asociados, pero no así para aquellas que se apalancan con recursos externos, pues pierden competitividad.
- Las políticas del Banco de la República sobre las tasas de interés, impactan a FONDESARROLLO, el margen de intermediación le permite a otras organizaciones ofrecer tasas mucho más bajas, en detrimento de nuestra competitividad, debido al interés único de algunos asociados sólo por la tasa ofrecida.
- Las tasas de captación de ahorro del mercado son inferiores a las ofrecidas por FONDESARROLLO, por este motivo Los CDAT son una buena elección para los asociados al momento de ahorrar, la rentabilidad se traslada directamente al asociado ahorrador, pero contrario a la rentabilidad de FONDESARROLLO.

## Situación económica de los hogares y los territorios:



- Las empresas del sector solidario pueden, se convierten en una alternativa para reducir la desigualdad y la pobreza, son una opción ante el modelo económico fundado en el egoísmo y la desigualdad, como lo manifiesta Joseph Stiglitz, premio nobel de la economía 2001<sup>1</sup>. De acuerdo a las cifras de Confecoop una gran porción de la población pertenece a este Sistema Asociativo, lo que contribuye a la generación de empleos directos, la generación de bienestar al asociado, a través de los servicios de protección social como por ejemplo: servicios funerarios y seguros, lo que genera en muchos casos credibilidad en este modelo Asociativo y fidelidad por parte de Asociado de FONDESARROLLO que entiende y es consciente de su carácter mutual.
- Algunas zonas geográficas donde tiene presencia FONDESARROLLO tienen altos niveles de desempleo, quedando en cabeza del asociado la obligación de sostener económicamente a todo el núcleo familiar, reduciendo su capacidad de ahorro y endeudamiento. Abriendo también la posibilidad de ofrecer programas (líneas) de créditos y de bienestar social.
- El desarrollo económico de la región contribuye al aumento segmentado de los niveles de ingresos y empleabilidad en algunos sectores.
- Tasa de desempleo 2.017 para Cali fue del 11,9% mayor que la del país 9,4%, teniendo en cuenta que el 45% de la base social pertenece a Cali, puede ocasionar reformas y retiros de empleados asociados al fondo, como sucedió con el Hospital Universitario del Valle.

## La Inflación:



<sup>1</sup> [http://www.mintrabajo.gov.co/prensa/mintrabajo-es-noticia/2017/-/asset\\_publisher/cv153RAFXSgp/content/economia-solidaria-economia-del-futuro](http://www.mintrabajo.gov.co/prensa/mintrabajo-es-noticia/2017/-/asset_publisher/cv153RAFXSgp/content/economia-solidaria-economia-del-futuro)



- Los cambios en el precio del dólar afectan la inflación, principalmente su aumento hace que los productos se encarezcan reduciendo la capacidad la ahorro y endeudamiento de nuestros asociados. Productos como el turismo internacional, se hace menos competitivo con el aumento de la divisa.
- La inflación hace que disminuya el poder adquisitivo y por consiguiente el consumo de la sociedad, haciendo necesario que las personas deban endeudarse para satisfacer sus necesidades, poniendo en riesgo su propia estabilidad financiera.

## Economía del País y el Gobierno:

INDICADOR	2015	2016	2017p	2018p	2019p
<b>Actividad Económica</b>					
<b>Crecimiento real</b>					
PIB (%)	3.1	2.0	1.7	2.6	3.3
Consumo Privado (%)	3.2	2.1	1.8	2.5	2.9
Consumo Público (%)	5.0	1.8	3.8	2.2	2.2
Formación Bruta de Capital Fijo (%)	1.8	-3.6	1.0	3.0	4.9
Exportaciones (%)	1.2	-1.0	0.0	3.5	4.6
Importaciones (%)	1.4	-6.2	1.3	2.0	3.8
<b>Contribuciones (puntos porcentuales)</b>					
Consumo Privado (p.p.)	2.0	1.3	1.1	1.6	1.8
Consumo Público (p.p.)	0.9	0.3	0.7	0.4	0.4
Formación Bruta de Capital Fijo (p.p.)	0.5	-1.0	0.3	0.8	1.2
Exportaciones (p.p.)	0.2	-0.1	0.0	0.5	0.6
Importaciones (p.p.)	-0.3	1.5	-0.3	-0.4	-0.8
<b>Precios</b>					
Inflación, fin de año (%)	6.8	5.8	4.1	3.3	3.5
Inflación, promedio anual (%)	5.0	7.5	4.3	3.3	3.5
<b>Tasas de Interés</b>					
Tasa de interés de política monetaria, fin de año (%)	5.75	7.50	4.75	4.25	4.75
DTF E.A., fin de año (%)	5.22	6.86	5.21	4.50	5.00
<b>Finanzas Públicas</b>					
Balance fiscal total Gobierno Nacional Central (GNC) (% PIB)	-3.0	-4.0	-3.7	-3.2	-2.4
Balance fiscal primario GNC (% PIB)	-0.5	-1.0	-0.7	-0.2	0.6
Deuda bruta GNC (% PIB)	41.1	42.3	43.6	44.3	43.8
Deuda bruta Sector Público no Financiero (SPNF) (% PIB)	47.0	48.2	48.5	49.2	48.7
Balance fiscal total Sector Público Consolidado (SPC) (% PIB)	-3.4	-2.4	-2.9	-2.4	-1.6
<b>Sector Externo</b>					
Tasa de cambio, fin de año (COP/USD)	3175	3002	2984	2900	2900
Tasa de cambio, promedio anual (COP/USD)	2746	3053	2951	3000	2900
Cuenta corriente de la balanza de pagos (% PIB)	-6.5	-4.4	-3.8	-3.4	-3.0
Inversión extranjera directa (% PIB)	4.1	4.8	3.5	3.7	3.4

Año	2013	2014	2015	2016	2017py	2018py	2019py	2020py	2021py	2022py
Crecimiento del PIB (var. % anual)	4.87%	4.41%	3.05%	1.96%	1.6%	-2.3%	3.2%	3.0%	3.4%	3.4%
Balance del Gobierno Nacional (% PIB)	-2.30%	-2.40%	-3.30%	-4.0%	-3.6%	-3.3%	-2.6%	-2.1%	-1.6%	-1.6%
Balance en cuenta corriente (% PIB)	-3.30%	-5.20%	-6.40%	-4.4%	-3.9%	-3.7%	-3.6%	-3.9%	-3.6%	-3.5%
Tasa de desempleo urbano (% PEA, promedio año)	10.6%	9.9%	9.6%	9.9%	10.6%	10.9%	10.7%	10.6%	10.6%	10.5%
Inflación al consumidor (var. % anual, fin de año)	1.94%	3.66%	6.77%	5.75%	4.00%	3.50%	3.90%	3.65%	3.35%	3.00%
Tasa de referencia BanRep (% anual, fin de año)	3.25%	4.50%	5.75%	7.50%	5.00%	4.25%	5.25%	5.00%	4.50%	4.00%
DTF 90 Días (% anual, fin de año)	4.06%	4.34%	5.25%	6.81%	5.00%	4.90%	5.60%	5.60%	5.40%	4.80%
IBR Overnight (% E.A., fin de año)	3.22%	4.52%	5.79%	7.51%	4.90%	4.20%	5.10%	4.90%	4.40%	4.00%
Tasa de cambio USDOOP (promedio de año)	1969	2000	2741	3052	2940	3004	2990	3063	3116	3163
Tasa de cambio USDOOP (promedio 4T)	1913	2173	3058	3016	2950	2995	3000	3080	3130	3170
Devaluación nominal (% promedio año)	3.9%	7.0%	37.0%	11.3%	3.7%	2.3%	-0.5%	2.4%	4.3%	3.3%
Precio promedio del WTI	97.9	93.0	48.7	43.5	49.2	48.8	51.5	53.7	55.7	56.6

Fuente: Grupo Bancolombia, DANE, BanRep. py: proyectado

- La inestabilidad en los ingresos del Gobierno, ha llevado a los departamentos y municipios a efectuar reformas y ajustes recortando su nómina o dejando de pagar salarios, lo que hace más difícil conseguir y fidelizar asociados, al tiempo que genera morosidad de los centros de costo para con FONDESARROLLO.



- Se espera para el 2.018 que los indicadores de económicos y financieros del país mejoren, dado el freno en la recesión, el mejor comportamiento de factores como el precio del petróleo y el café, los indicadores al cierre del 2.017 eran:
  - Crecimiento 1,8%, para 2.018 se espera 3,9%
  - PIB 2.0% para 2.018 se espera 2,6%
  - Inflación 4,09% para 2.018 se espera 3,5%
  - IPC 4,1% para 2.018 se espera 3,4%
  - TRM \$2.984 para 2.018 se espera \$ 3.050
  - Desempleo 9,4%.
  - Incremento Salario Mínimo 5,9%
  - Tendencia de crecimiento de la cartera del sector privado financiero y cooperativo fue del 7,5% para el 2.017, mejor que el de la económica que fue del 2%.

El mejoramiento en estos indicadores, debe conducir al incremento del consumo y mejoramiento del poder adquisitivo, bien sea por mejor liquidez y/o capacidad de endeudamiento, favoreciendo el capital de trabajo a menores costos para FONDESARROLLO. Aunque igual le sucederá al sector financiero, competencia directa de nuestra organización.

#### **Comportamiento del sector solidario:**

- El Indicador de calidad de cartera del sector solidario es de 5,62% y financiero 9,7%, generando riesgo reputacional para solicitar capital de trabajo y un incremento en la provisión de cartera por deterioro aumentando

#### **Incentivos económicos y Políticos a la industria:**

- En estos momentos los pequeños empresarios y grupos familiares a través de las empresas familiares o proyectos de negocios y emprendimiento son tendencia política en Latinoamérica, el país apoya el emprendimiento por causa del desempleo. FONDESARROLLO tiene una línea de crédito empresarial, el cual cuenta con un Incentivo y con acompañamiento, es una oportunidad de crecimiento para el asociado como para el Fondo por cuanto el asociado tiene la oportunidad de financiar el crecimiento de su empresa o negocio.

#### **Proyecciones económicas:**

- La caída del crecimiento económico incrementa el desempleo y el riesgo de crédito.
- El 2018, será de transición, pero el crecimiento no regresará a niveles del 2013 y por ende será insuficiente la producción de empleos.
- La inflación continuará controlada por debajo del 4%.
- El dólar oscilará entre los \$2.700 como piso y \$3.200 como techo, con una media de \$2.900 en el 2018 y una devaluación a largo plazo similar a la inflación.
- Los fondos de empleados continuarán enfrentando riesgos de retiro de asociados por pérdida del vínculo laboral con la consecuente morosidad de cartera y dificultad para crecer a los ritmos previos al 2015.
- Regresará una fuerte competencia bancaria por mercado de libranza de deudores de buena calidad crediticia.
- Mayores exigencias regulatorias en materia de gestión de riesgos.
- En 2019 vendrá una nueva reforma tributaria y una reforma pensional.

### **3. FACTORES SOCIOCULTURALES**

Para FONDESARROLLO, los factores externos socioculturales que pueden incidir en su desempeño son los siguientes:

#### **Tipo de vinculación laboral de los asociados:**

- El régimen de carrera administrativa y los procesos de selección para el ingreso que adelanta la Comisión Nacional de Servicio Civil, ha originado el cubrimiento con personal de carrera, de las plazas vacantes y de las que se encontraban cubiertas en provisionalidad, lo que genera una oportunidad para vinculación de nuevos asociados con estabilidad laboral permanente, quienes queden en propiedad se convierten en potenciales por su capacidad crediticia y menor riesgo de colocación de cartera y nuevos potenciales asociados. Pero también existe un riesgo de pérdida de asociados en provisionalidad que implicaría riesgo de recuperación de cartera, si estos no resultan ganadores del proceso de concurso.
- El tipo de vinculación laboral de los asociados, en ocasiones inestable impacta sus aportes y ahorros en FONDESARROLLO, en detrimento del capital de trabajo, que apalanca la prestación del servicio de crédito.
- Contratación de personal en los entes del orden gubernamental y municipal bajo modalidad de contratos a términos fijos menores a 6 meses, lo que genera dificultades para ampliación de la base social y genera riesgo alto de colocación de cartera en nuevos asociados bajo esta modalidad de contratación.

#### **Nivel de ingresos de los asociados:**

- La fijación del salario mínimo y el aumento general de salarios con base en dicho incremento, que en ocasiones no pareciera estar acorde con la inflación real, incide directamente en los salarios de nuestros asociados, estando éstos condicionados al incremento decretado por el Gobierno, por lo que incrementos muy bajos no permiten un nivel de endeudamiento adecuado y capacidad de ahorro.

#### **Características sociodemográficas de los asociados:**

- El segmento etario al que pertenecen nuestros asociados, en un buen porcentaje son jubilados, pensionados y otros próximos a pensionarse, y las restricciones para su reingreso, hacen que exista un riesgo en la disminución de la base social.
- El avance del desarrollo social ha incrementado la capacidad adquisitiva en los últimos años.
- El 70% base social gana menos de 3 SMMLV, y el 90% base social entre estrato 0 a 3, lo que evidencia poca capacidad de endeudamiento, de ahorro y la necesidad de acceder a servicios sociales complementarios que les genere bienestar.
- El 70% base social menor de 55 años, por lo que cuentan con capacidad laboral activa.
- El 82% base social tiene vivienda propia, lo que posibilita la creación de garantías de respaldo para créditos y la disponibilidad de liquidez de acuerdo a ingresos al no pagar arriendo.
- El 55% base social está en ciudades mayores a 100 mil habitantes (Cali 42%) y el 45% restante dispersa en pequeñas poblaciones, lo que evidencia una concentración de asociados en ciudades capital e intermedias, pero que hace que el desplazamiento a pequeñas ciudades genere mayores costos.

- El nivel educativo y cultural es variable por zonas o regiones geográficas, las personas en ciudades pequeñas poblaciones se muestran más accesibles, mientras que, las personas en ciudades grandes e intermedias no de la misma manera.

#### **Gustos y preferencias de los asociados:**

- No hay cultura de ahorro arraigada en nuestros asociados.
- Los gustos de nuestros asociados por programas de bienestar sociocultural y el uso de convenios, hace que sea necesario ampliar nuestro portafolio teniendo en cuenta esos gustos, preferencias y necesidades, para lo cual debe trabajarse en la segmentación y caracterización de dichos gustos y prioridades.
- Algunos asociados gustan de realizar gastos suntuosos, tanto personales como del grupo familiar, lo que origina altos niveles de endeudamiento en diferentes entidades financieras.
- El mercado conduce a la creación de una sociedad de consumo, que cuando no se hace con responsabilidad tiene implicaciones en su perfil crediticio.
- Los asociados tienden a buscar oportunidad de adquirir bienes y servicios a menor costo.
- Preferencias de potenciales asociados por empresas del sector financiero y poca afinidad por empresas solidarias por desconocimiento.
- Apatía al diligenciamiento y cumplimiento con las políticas de garantías que avalen créditos financieros, lo que genera formularios de solicitudes de crédito incompletas generando reprocesos y servicio al cliente deficiente.

#### **Target de mercado:**

- Nuestros asociados pertenecen al sector gobierno, y este sector siempre deberá existir.
- Existe un gran mercado potencial en entidades públicas aún sin explorar.

#### **Situación financiera de los asociados:**

- En un buen porcentaje nuestros asociados tienen alto nivel de endeudamiento y no tienen capacidad para acceder a nuevos créditos.
- Los asociados en su mayoría no cuentan con educación financiera, no realizan un análisis propio de sus ingresos y gastos, por lo que no llevan un manejo responsable de sus finanzas personales.

## **4. FACTORES TECNOLÓGICOS**

Para FONDESARROLLO, los factores externos tecnológicos que pueden incidir en su desempeño son los siguientes:

#### **Herramientas tecnológicas disponibles:**

- Existen en el mercado herramientas tecnológicas que soportan procesos de control y seguimiento a procesos de gestión de créditos en todo su ciclo.
- Existen sistemas de información más intuitivos en su manejo y facilitan el acceso a la información de los clientes, lo cual agiliza los procesos y reduce los tiempos de respuesta.

- La tecnología ofrece posibilidades de digitalización de los archivos para una eficiente gestión documental, que mejora la eficiencia en recursos de tiempo, espacio, organización, control, acceso más rápido a la información y gastos.
- Las nuevas tecnologías reducen la tramitología y el uso del papel.

#### **Medios de comunicación:**

- Las redes sociales (WhatsApp, Instagram, YouTube, Facebook, Snapchat) pueden ser utilizadas como mecanismo de comunicación, divulgación, promoción e interacción con nuestros asociados, a través de publicidad más segmentada e impactante, ofrecen una mayor cobertura a bajos costos, aunque también una mayor exposición a publicidad de la competencia.
- Los medios de comunicación basados en tecnología también permiten la atención eficaz y personalizada.

#### **Brechas digitales y limitaciones de acceso:**

- Debido a que algunos de nuestros asociados tienen barreras tecnológicas, se dificulta la comunicación con ellos a través de estos medios.
- Las herramientas tecnológicas actuales demandan una mayor capacitación y formación en su uso y apropiación, las personas que las usan son tan importantes como la herramienta misma.
- El Bajo Nivel de Tecnología de los entes gubernamentales y Municipales genera demora en procesos para compartir información de procesos claves de gestión financiera (nominas), oportunidad de la información y comunicación deficiente y con bajo de nivel de cobertura para dar a conocer a FONDESARROLLO.
- La tecnología cambia permanentemente, lo que la hace costosa, por lo que su inversión debe estar soportada en necesidades reales y proyectadas.

#### **Cobertura:**

- La Cobertura telefonía celular y equipo Smart phone de la población en Colombia (50 millones habitantes vs 62 millones líneas aprobadas), lo que lo convierte en un canal directo y rápido para comunicarse.
- La ampliación de servicios de cobertura internet a todo el país genera una mayor oportunidad de ampliar red de cobertura y contactos para promoción.
- Una política pública y privada del incremento del nivel de bancarización de la población, mejora el acceso de la población a servicios financieros con últimas tecnologías, diferenciado a la competencia del sector financiero con mayor acceso a nuestros asociados, en detrimento de nuestra competitividad, debido a que la banca tiene un mayor nivel de actualización tecnológica.

#### **Gustos y preferencias:**

- Existe una mayor tendencia de uso para solicitar servicios a través de APPS, lo que mejora en los procesos, calidad de los servicios y reduce costos.

## **5. FACTORES ECOLÓGICOS**

Para FONDESARROLLO, los factores externos ecológicos que pueden incidir en su desempeño son los siguientes:

### **Gustos y Preferencias:**

- Existe una tendencia a la reducción de uso del papel y la conciencia ecológica que ello implica.
- Existe una preferencia en algún sector de la población al uso de productos amigables con el medio ambiente.
- Las empresas con conciencia ecológica tienen aceptación e imagen positiva.
- Las campañas ecológicas tienen acogida e involucran no sólo a las empresas, sino además a los clientes y su entorno
- Se ha despertado en la población una conciencia ecológica como respuesta a los fenómenos naturales que provocan la escases de los recursos hídricos, la contaminación ambiental, el uso y la explotación inadecuado de la naturaleza.

### **Oportunidades empresariales:**

- Existen organizaciones dedicadas a temas ambientales y dispuestas a realizar alianzas y convenios con organizaciones con quienes pueda existir una ayuda mutua.
- FONDESARROLLO por su cercanía con instituciones del gobierno que deben velar por los temas ecológicos, puede desarrollar convenio y campañas de siembra de árboles, capacitaciones acerca del manejo adecuado de las basuras, reciclaje, el uso sostenible de los recursos renovables, y la minimización de los impactos ambientales, que causen impacto no solo entre nuestros asociados sino en la comunidad en general, lo cual nos llevaría a lograr un mayor reconocimiento a nivel regional.

## **6. FACTORES LEGALES**

Los fondos de empleados tienen por regulación normativa entre otros, la ley 79 de 1988, el decreto ley 1481 de 1989, modificado parcialmente por la ley 1391 de 2010, decreto no. 344 del 2017 / por el cual se adiciona el título 5 a la parte 11 del libro 2 del decreto 1068 de 2015, decreto único reglamentario del sector hacienda y crédito público.

Para FONDESARROLLO, los factores externos legales que pueden incidir en su desempeño son los siguientes:

- La implementación de nuevas normas, ocasiona el incremento de gastos administrativos, reduciendo la capacidad de brindar bienestar a nuestros asociados.
- El Decreto 344-2016, obliga a desvincular asociados que no cumplen con el vínculo de asociación que determina el decreto y niega la posibilidad de reingreso a los pensionados.
- La normatividad relacionada con el exigente cumplimiento de niveles en indicadores financieros de liquidez y concentración de cartera, reduce la capacidad de trabajo de los fondos de empleados.

- Implementación de SARLAFT, obliga el diligenciamiento de documentación adicional, que no es de agrado para los asociados.
- El aumento en general de la normatividad aumenta la carga laboral y el aumento de trámites y procesos para FONDESARROLLO y para el asociado.
- La implementación de nueva normatividad demanda la cualificación y compromiso del personal y el mejoramiento de la calidad en los procesos de FONDESARROLLO, lo que se traduce en costos adicionales.
- La reglamentación que permite al Gobierno la vinculación de trabajadores por prestación de servicios ocasiona inestabilidad laboral para quienes se encuentran vinculados a través de esta modalidad.
- La protección de los derechos humanos y la normatividad que lo rige, ha demandado el aumento de la capacidad de los Gobierno y por ende de sus plantas de personal, el cual es un mercado potencial para FONDESARROLLO.
- SARLAF, nos permite vigilar más nuestros ingresos por parte de los asociados., mejora los procesos de calidad para blindar el ingreso de activos para FONDESARROLLO, pero incrementa el costo de implementación del sistema, debido al desarrollo de nuevos procesos y procedimientos
- La normatividad en la implementación de un sistema de seguridad y salud en el trabajo, presenta beneficios a los empleados, pero también conlleva a FONDESARROLLO a establecer procesos y asumir costos que lo garanticen.
- El desarrollo de la Ley de libranzas disminuye la capacidad de descuento de los asociados.
- El control ejercido por el Gobierno asimilando los Fondos de Empleados a entidades financieras asfixia a las organizaciones del sector.
- La ley de insolvencia perjudica los intereses del Fondo en el cobro de créditos, cuando un asociado accede a ella.
- El Decreto 344 de la Supersolidaria, establece que si se llega a \$ 10.000 millones en activos, se recategoriza el Fondo a NIIF Plenas, lo que implica que se deba tener estructura organizacional adecuada para cambio de categoría, impactando en la concentración de grupos conectados de asociados en aportes, captaciones y colocaciones, sometidos a control y vigilancia de acuerdo a los topes y afectando la capacidad de liquidez para devolución de ahorros.
- La implementación de este decreto, también conlleva a la implementación de mecanismos de control y seguimiento a los indicadores de gestión del decreto para evitar desviaciones, además incurriendo en costos adicionales de asesorías legales y financieras para envió de requerimientos para Supersolidaria.

### **Mayores amenazas que enfrenta FONDESARROLLO:**

Después de un ejercicio participativo se encuentra que las mayores amenazas que enfrenta FONDESARROLLO son las siguientes:

Desde aspectos normativos:

1. Las nuevas políticas y cambios normativos con respecto al sector solidario que endurecen los requerimientos y aumentan la vigilancia y el control sobre los mismos. Ingreso a la OCDE y Lobby de la banca para regularizar a los fondos por su alta competencia frente al sector financiero.
2. Incremento en procesos del orden legal, jurídico, administrativo y financiero que implica incremento de costos y reorganización de las estructuras administrativas de los Fondos.

Desde las condiciones de nuestros asociados:

3. La inestabilidad laboral de nuestros asociados, ocasionada por la incertidumbre en los tipos de vinculación actuales.
4. Base social con un nivel de endeudamiento alto tanto en FONDESARROLLO como en el sector financiero, lo que impide una buena colocación de créditos.
5. Base social ubicada en grupo etario mayor.
6. Poca cultura del ahorro entre los colombianos
7. Ley de Insolvencia genera riesgo para las grandes deudas de asociados con cartera en mora.

Frente a la competencia:

8. Pérdida de la competitividad frente a la banca financiera y del mismo sector, en aspectos como la tasa de interés de los créditos y la solicitud de garantías. Baja en las tasa de intermediación del Banco de la Republica, incentiva una competencia más agresiva con menores tasas de interés en las diferentes líneas de crédito, lo que incrementa las compras de cartera por parte de los bancos al ofrecer tasas por libranzas a intereses muy bajos.
9. Poca participación de mercado.
10. Acceso libre a convenios de libranzas entre las empresas y la banca privada, lo que ocasiona que cualquier empresa del sector financiero puede hacer convenios de libranza atomizando la competencia y abriendo mayor número de opciones para endeudarse a los consumidores.

Desde la perspectiva economía del país

11. Tendencias en los indicadores económicos desfavorables.

Desde los Gobiernos locales de los centros de costo.

12. Decisiones político administrativas de Gobernantes que afecten el Fondo de Empleados, o de pagadores que desarrollan malos hábitos administrativos en el manejo de la información de nómina del sector oficial, impactando en la cartera e ingresos de FONDESARROLLO, deteriorando los indicadores.
13. Cambios constantes en los Gobernantes.

### **Mejores oportunidades que tiene FONDESARROLLO:**

Desde las posibilidades que ofrecen los centros de costo:

1. El Pago por libranza por libranza y la buena relación con los pagadores permite una gestión efectiva del cobro.
2. Códigos de descuento preferenciales.
3. Tener patronales del sector oficial garantiza en un porcentaje importante el aseguramiento de los salarios de los asociados.
4. Oportunidad de crear relaciones más estrechas con nuestros centros de costo, aprovechando la influencia de los mismos asociados.

Frente a la competencia:

5. Las tasas de captación de ahorros son buenas frente a la competencia.
6. El sentido de pertenencia al que pueden apelar las organizaciones del sector.
7. Imagen positiva de los fondos de empleados.
8. La reducción de las tasas de interés, mejora el acceso al crédito, haciéndolo más barato.

Frente a la relación con posibles aliados:

9. Aprovechamiento de convenios interinstitucionales (ejemplo ANALFE, BANCOLDEX y otros, para crear nuevas estrategias y trasladar beneficios a nuestros asociados.
10. Posibilidades de alianzas financieras con la Banca para la prestación de servicios.

Frente a las posibilidades de crecimiento:

11. Mercado amplio de entidades del sector público, lo que permite la expansión de mercados sin apertura en el Departamento.
12. Campo de acción Departamental.
13. El cambio de gobierno gubernamental y municipal en 2.020, permitirá el ingreso de nuevos asociados con alto potencial de endeudamiento (diputados, alcaldes, concejales, etc.).
14. La importancia del crecimiento del Sector de la Economía Solidaria
15. Convocatoria a concurso de los cargos de las entidades públicas del Departamento, lo que generará oportunidad de ingresos a nuevos asociados, con mejor perfil crediticio debido a su tipo de nombramiento.
16. Mayor acceso de la población a últimas tecnologías, a mejores precios y planes.

Perspectivas económicas del país:

17. Mejor comportamiento de la económica del país a partir del 2.018, hará que exista una mayor demanda por crédito en virtud de un repunte en el consumo de los hogares, dado a una buena recuperación económica a partir de 2.018.
18. Colombia está en proceso de ingresar a la OCDE, por lo que se están desarrollando planes de implementación de mejores tecnologías (vías de acceso, internet, etc.) para que exista un mejor nivel de competitividad y consumo por parte de las empresas y consumidores a mayores mercados.



## ANALISIS INTERNO

A través de una mirada integral de la organización y analizándola desde las perspectivas financiera, del asociado, de los procesos internos y desde la innovación y el aprendizaje, se determinaron las competencias más desarrolladas por la organización o fortalezas por las que es reconocido FONDESARROLLO, así como las debilidades en las que debe trabajar para ser mejor.

### Perspectiva financiera

Desde la perspectiva financiera, se mencionan las fortalezas y debilidades encontradas en este proceso de análisis:

<b>Fortalezas</b>
Cuenta con un capital institucional, que hace que su patrimonio refleje una buena solvencia, disminuyendo riesgos de liquidez.
Indicador de Capital de trabajo: el Activo cubre las obligaciones del Pasivo
Indicador de solidez en 1,52 que nos define como empresa viable.
Índice de endeudamiento: se ha reducido el nivel de endeudamiento dando crecimiento a recursos propios.
Balance financiero razonable
Cumplimiento con las obligaciones adquiridas, reduciendo el endeudamiento con entidades externas.
El Flujo de Caja actual permite responder de manera rápida a solicitudes de crédito de los asociados.
El monto de los ahorros y aportes actual es significativo.
Excedentes del ejercicio positivos , que contribuyen realizar actividades de bienestar al asociado
Indicador de Rentabilidad en margen de los Excedentes: con los ingresos que percibimos se obtienen grandes excedentes
Margen de Rentabilidad: se puede hacer una medición de la efectividad de la administración interna del fondo
Good will frente a los bancos como empresa del sector solidario por su trayectoria y cumplimiento.
Catalogada como empresa del sector solidario Nivel II
No gastos por arriendos, energía, acueducto y administración de la sede

<b>Debilidades</b>
FONDESARROLLO requiere de apalancamiento externo para la prestación de sus servicios de crédito, no se cuenta con capital de trabajo para evitar préstamos bancarios, lo que aumenta los costos por el servicio de crédito
Margen de intermediación actual de Fondesarrollo es muy estrecho para poder trabajar productos financieros con tasas más bajas de las actuales.
Indicador de morosidad medio - Índice de Cartera: este indicador ha fluctuado en el año colocando el índice por encima del 9%, sin embargo se ha visto una reducción debido a la recuperación de cartera y al castigo de créditos incobrables.
Amenaza de retiro masivo de asociados en época de cambio de gobierno que reduce los ahorros captados
No hay opera un mecanismo adecuado para el análisis y las proyecciones financieras, ni se realiza una revisión permanente de las tasas de interés
Crecimiento de la cartera con respecto al sector y a la economía del país está por debajo.

<b>Debilidades</b>
No genera planes de contingencia que le permitan que ciertas situaciones externas e internas le afecten sus resultados económicos. No hay planes de mitigación de riesgos, para las contingencias presentadas por falta de liquidez o riesgo de crédito.

### **Perspectiva del asociado**

Desde la perspectiva del asociado, se mencionan las fortalezas y debilidades encontradas en este proceso de análisis:

<b>Fortalezas</b>
Líneas de ahorro con reconocimiento de intereses, hacen que los productos de ahorro sean muy atractivos.
FONDESARROLLO ha logrado mantenerse en el mercado y tener fidelización con un grupo grande de asociados que están vinculados desde hace más de tres años.
Empresa con 43 años en el sector ofreciendo servicios a los asociados. Sentido de pertenencia.
Se tiene asegurada una población objetivo que son los empleados públicos
Atención personalizada, permanente y con sentido humano
Servicio ágil y oportuno, rapidez en la aprobación de los créditos
Actividad de bienestar como auxilios, el regalo y fiesta de fin de año que gustan mucho
Capacidad de ser una organización sensible ante situaciones difíciles de los asociados
Se tienen representantes en varios centros de costos que logran hacer una atención personalizada con el asociado.
Imagen corporativa positiva, lo que genera confianza en la organización
Ofrecimiento de líneas diferentes de crédito, con tasas y plazos diferenciados
Posibilidad de nuevas herramientas tecnológicas
FONDESARROLLO presta servicios de aperturas de cuentas de ahorros y no cobra comisiones, transferencias, retiros, ni servicios ocultos en el servicio de crédito.
Nuevos medios de pagos
Ubicación geográfica de la sede frente a mercado potencial de asociados
Reconocimiento e implementación del programa de Desarrollo Empresarial
Es equitativo, presta sus servicios sin importar el nivel de sus ingresos, lo que genera sentido de pertenencia y fidelidad.
Ofrecemos variedad de convenios para la satisfacción de necesidades de nuestros asociados en comparación con los bancos.
El Sector gobierno garantiza un mercado potencial permanente

<b>Debilidades</b>
Los intereses no son competitivos. Tasas de Interés altas en líneas de crédito.
La falta de conocimiento de las necesidades del asociado no ha permitido establecer un portafolio de servicios más pertinente y segmentado.
La atención al asociado se centra en aquellos que son clientes del crédito.
Infidelidad de parte de los asociados
Excesiva documentación
Falta información al asociado en el proceso de aprobación del crédito, lo que genera incertidumbre al asociado.
Carencia de Actividades Culturales
Carencia de incentivos a asociados con antigüedad en FONDESARROLLO
Límites en montos y plazos no competitivos

<b>Debilidades</b>
Garantías crediticias sin pólizas de seguros
Solicitud del codeudor
Sobreendeudamiento de los asociados
Portafolio comercial no actualizado. Falta diseño permanente de productos y servicios complementarios.
Rotación del personal, produce desconfianza en los asociados.
Tramite de créditos con solicitud repetitiva de documentos al asociado
Baja cobertura del mercado de potenciales asociados de empleados públicos en la región
Poca participación de los asociados frente a actividades solidarias y actividades de órganos de dirección.
Poco mercadeo y publicidad, lo que genera bajo nivel de exposición de la marca FONDESARROLLO en el mercado potencial
Falta de un plan estructurado de comercialización de la marca FONDESARROLLO al asociado
Falta reconocimiento de un buen grupo de asociados del modelo solidario
Falta comunicación al asociado de los programas y procesos de FONDESARROLLO
No se realizan campañas de protección del medio ambiente.
FONDESARROLLO Desconoce la percepción que tienen sus asociados de la empresa y de sus funcionarios. No se ha realizado un estudio o encuesta para medir estas variables
La inestabilidad laboral de algunos funcionarios públicos.

### **Perspectiva de los procesos internos**

Desde la perspectiva de los procesos internos, se mencionan las fortalezas y debilidades encontradas en este proceso de análisis:

<b>Fortalezas</b>
Existe un manual de procesos, procedimientos, formatos y funciones.
Buen manejo administrativo y financiero.
Área de Control Interno que mediante auditorías brinda herramientas de mejoramiento continuo.
Se evidencia un buen clima organizacional.
Estilo de dirección adecuado.
Evaluación y retroalimentación del clima organizacional.
Fomento de trabajo en equipo.
Compromiso de todos los niveles de la organización.
Ubicación e instalaciones funcionales.
Proceso rápido de asociación.
Cada proceso tiene un empleado responsable.
Rapidez en el desembolso.
Comité de crédito dinámico.
Crédito por libranza.
Garantía de créditos con CONFE.

<b>Debilidades</b>
Existen reprocesos de información y trámites repetitivos.
Sobrecarga laboral en algunos puestos de trabajo
Barreras en la implementación de manual de procesos y procedimientos.
Manual de funciones desactualizado

<b>Debilidades</b>
No hay un estudio de tiempos y movimientos que permita establecer las cargas laborales adecuadas.
Falta transversalidad de funciones.
Falta de círculos de calidad.
Debilidad en la implementación de indicadores de gestión administrativa.
Muchos trámites, solicitud repetitiva de documentos y tiempo en el proceso que hacen que el asociado se desgaste.
Menos documentos para la aprobación de un crédito en especial cuando la línea es un pre-aprobado.
El Software de gestión administrativa y financiera actual no cumple con estándares de calidad ni produce información confiable y en las condiciones en que se requiere para realizar distintos reportes.
Aumento de operaciones manuales.
Retrasos en el cumplimiento de objetivos, metas y actividades.
Desconocimiento del direccionamiento estratégico, las metas y objetivos de la organización.
No existen planes de mejoramiento institucional e individual para el cumplimiento de procesos y procedimientos.
Falta de seguimiento, control y evaluación a los procesos.
No se utilizan herramientas administrativas que permitan hacer un seguimiento de los objetivos estratégicos
Deficiencia en la gestión del seguimiento a los indicadores de desempeño por área e individuales.
No existe conexión entre la evaluación de desempeño y la evaluación de gestión, la evaluación de desempeño no se realiza regularmente.
Debilidad en la cultura del autoanálisis y autocontrol.
Débil funcionamiento de los comités de apoyo.
Inconsistencias en proceso de gestión de cobro.
Deficiente proceso de gestión documental y archivo físico en crecimiento permanente.
Falta establecimiento de política de personal.
Falta de mecanismos de evaluación de la gestión grupal e individual de las instancias de dirección.

### **Perspectiva de la innovación y el crecimiento**

Desde la perspectiva de los procesos internos, se mencionan las fortalezas y debilidades encontradas en este proceso de análisis:

<b>Fortalezas</b>
Permanente capacitación del personal
Equipo comercial fortalecido
Presencia comercial en los centros de costos existentes
Se está instalado en un comodato que le permite al fondo no generar gastos por arrendamiento.
Instalaciones funcionales para la operación

Se cuentan con buenos equipos electrónicos.
Implementación de nuevas tecnologías
El Fondo cuenta con recursos para llevar a cabo cambios tecnológicos.
Área comercial y administrativa con buenas herramientas tecnológicas de comunicación y hardware para desempeño de sus funciones.
El Fondo garantiza la información transmitida por medios electrónicos respondiendo a los estándares de confidencialidad e integridad en todas las operaciones que se realicen por medios electrónicos.
Estructura administrativa con recursos humanos suficientes y capacitados
Actual número de empleados administrativos y comerciales suficientes para mantener la operación y crecer.
Beneficios para los empleados a través de convenios.

<b>Debilidades</b>
La capacidad instalada no es suficiente para la planta de personal que tiene.
Carencia de un archivo tecnificado
Falta de espacios para atención personalizada
Actual Software poco eficiente para gerencia información y con problemas de parametrización.
Disponibilidad y apoyo técnico en el área de sistemas
Falta visibilidad en Internet en aquellos sitios que tienen esas coberturas.
Recursos tecnológicos comerciales limitados
Capacitación y profesionalización para la mejora de las competencias laborales de los empleados (comercial y administrativa)
La página web le falta más información. La página web regularmente esta desactualizada, (hoy, la página continua con los deseos navideños
Deficiencia en canales de comunicación basados en Tecnologías.

### **Principales aspectos donde FONDESARROLLO supera a sus principales competidores**

1. Se tiene un mercado ya cautivo que ha sido fiel a FONDESARROLLO. La fidelidad de los asociados que por mucho tiempo han permanecido en el FONDESARROLLO.
2. El buen nombre la marca FONDESARROLLO da confianza a través de los años.
3. Ubicación estratégica
4. Sentido de solidaridad y sensibilidad frente a situaciones difíciles y calamidad de los asociados.
5. Mayor flexibilidad a la hora de valorar los créditos, lo que hace el servicio más oportuno y accesible.
6. Las tasas de interés en las captaciones de ahorros son más altas que en el sector financiero.
7. Los beneficios sociales que entrega a sus asociados, pero que deben llegar a un número más grande.
8. Los descuentos por nómina de ahorros y créditos
9. Atención directa y asesoría personalizada en un trato amable y humano
10. Presencia a través de Gestores en poblaciones donde no van ni existen sedes de la competencia.
11. Diversidad de productos para satisfacer también diversas necesidades de los asociados
12. Línea de crédito para emprendedores, que no todos los fondos la manejan y con incentivo.

13. Valores agregados como auxilios y celebraciones, tiene anualmente celebración del asociado y el obsequio es equitativo para todos.
14. Costos razonables del crédito.
15. Distribución de excedentes. Reinversión de excedentes en beneficios para el bienestar de los asociados
16. Participación democrática
17. Pueden realizar sus pagos de diferentes formas (Canales de pago)
18. Actualización de tecnología.
19. El conocimiento y compromiso del personal para ser competitivos

**Principales aspectos en los que los competidores superan a FONDESARROLLO:**

1. Poseen capital de trabajo propio y por consiguiente mayor capacidad financiera
2. Mejores tasas de interés. Las tasas de interés en la colocación de cartera, en el sector financiero y en algunas cooperativas son más bajas
3. Más agresivos en el mercado. Campañas de vinculación más robustas. Poderosas estrategias publicitarias y amplio conocimiento de la marca.
4. Mayores montos y plazos para los créditos.
5. La infraestructura en tecnología que tienen en el sector financiero es más avanzada, lo que hace que el servicio del crédito sea más ágil.
6. Realizan frecuentemente análisis del mercado al que quieren llegar, se establecen metas cumpliendo con un plan de marketing
7. Menos trámites y documentos. Agilidad en el diligenciamiento de los documentos para gestionar un crédito.
8. Procesos automatizados.
9. Uso de canales de comunicación tecnológicos
10. Otorgamiento de créditos sin garantías
11. Una poderosa organización administrativa
12. Se tienen mayor oferta de servicios.
13. Conocimiento del mercado
14. Diseño de productos
15. Presencia comercial
16. Uso de tarjetas de crédito.
17. Envío de extractos sobre la información de sus obligaciones y ahorros, vía electrónica.
18. Mejor espacio para la atención al público
19. Fidelización telefónica.

## DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL

FONDESARROLLO como entidad del sector de la economía solidaria, reconoce en su entorno variables con incidencia en el desempeño de sus objetivos, entre ellos factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Entre los factores políticos que impactan el ejercicio de FONDESARROLLO, se destacan la rigurosidad con que ha venido aumentando el control y nivel de exigencia a las empresas del sector, lo que conlleva a una mejor práctica, pero también a la implementación de nuevos procesos; las reformas tributarias que afectan la capacidad de las empresas relacionadas y de los asociados; los cambios en los gobiernos locales producen cambios en la base social, principalmente de aquellos asociados cuya vinculación laboral es de carácter temporal, pero también genera oportunidades para la vinculación de nuevos asociados; la implementación de los acuerdos de paz y el mejoramiento de la infraestructura estatal, pueden permitir la llegada del Fondo a lugares y escenarios nuevos y diferentes en los que antes no era posible hacerlo.

La expedición del 344 de 2017 y en general las normas para la administración del riesgo, obligan a las empresas del sector de economía solidaria a reconfigurar sus procesos, ejerciendo un mayor control sobre ellos, lo que significa más procesos y más recursos destinados a esta labor, no obstante se espera con estas implementaciones beneficios en términos de mejoramiento de los indicadores, transparencia y eficiencia en el manejo de los recursos, lo que redundará en aumento de credibilidad para empresas del sector.

El escenario económico, propone un mercado financiero de competencia en las tasas de interés, lo que beneficia a organizaciones con capital propio mejorando su posición y porción del mercado que dominan, no obstante para FONDESARROLLO existe la oportunidad de crecimiento en la captación de ahorro, considerando las tasas competitivas en las modalidades de ahorro que tiene; los indicadores económicos del país y la región en el año 2017 no fueron los mejores, pero se espera una recuperación para el año 2018, lo que brindará oportunidades para la generación de empleo y consumo que dinamicen la economía y por ende el mejoramiento de las condiciones para la colocación de créditos y la reducción de los índices de morosidad que son altos en el sector solidario y financiero en comparación con años anteriores. Los incentivos para la creación de empresas proponen un escenario propicio para el programa de desarrollo empresarial de FONDESARROLLO.

Existen factores socioculturales que ofrecen diferentes escenarios para la organización, el tipo de vinculación de los asociados ofrece garantías cuando es en propiedad, pero incertidumbre ante las vinculaciones temporales, la posibilidad de desarrollo de un concurso de méritos para el sector público en el Valle del Cauca pone en alerta a FONDESARROLLO, que deberá revisar las condiciones de crédito del personal que ocupa las plazas convocadas, pero que también deberá atraer a las personas que ingresarán a dichos cargos. Los asociados a Fondesarrollo pertenecen al sector Gobierno, por lo que el nivel salarial de los activos es bueno, no ocurre igual cuando pasan a disfrutar de su pensión, ya que drásticamente sus ingresos disminuyen, lo que afecta su capacidad de pago y endeudamiento, aunque en el segmento etario de la población adulta es considerable, se conserva un 70% de la población en edad laboral, se evidencian datos correspondientes a sus gustos, preferencias, nivel de ingresos que conduce a la necesidad de segmentar la población para conocer en detalle las oportunidades que de allí se desprenden.

La sociedad propone un contexto de avances tecnológicos importantes, que brindan la posibilidad de herramientas tecnológicas que promueven la automatización de procesos,

reducen los tiempos, costos y el espacio, el mejoramiento en la efectividad de los canales de comunicación, aplicaciones que facilitan el acceso a la información, pero que también demandan la necesidad de formación y capacitación en su uso,

Una nueva tendencia hacia el uso de productos amigables con el medio ambiente, propone una simpatía y aceptación del consumidor por empresas y productos que promuevan el respeto por el medio ambiente, el uso adecuado de los recursos y la realización de campañas en este sentido.

FONDESARROLLO a través del ejercicio participativo del presente Plan Estratégico, en el que participaron todas las instancias del Fondo, directiva, administrativa, asesora y de control, se evidenciaron ventajas comparativas de la organización, que le permiten afrontar los diferentes escenarios propuestos, al tiempo que se encontraron elementos a mejorar de cara a los nuevos desafíos del entorno.

La organización se muestra fuerte financieramente respecto a las empresas del sector, con estados financieros razonables, que reflejan buena solvencia, bajo riesgo de liquidez, considerable capital de trabajo, cumplimiento de obligaciones financieras, bajo nivel de endeudamiento, buen manejo de flujo de caja, monto de ahorros y aportes importante, excedentes positivos y buen margen de rentabilidad, que le permite gozar de un Good will y ser catalogada como empresa del sector solidario Nivel II. Sin embargo, es una empresa que requiere de apalancamiento externo para la prestación de sus servicios de crédito, ya que no se cuenta con capital de trabajo suficiente, lo que aumenta los costos por el servicio de crédito y reduce el margen de intermediación impidiendo el manejo de tasas de crédito más bajas, también tiene un Indicador de morosidad medio, que durante el 2017 estuvo fluctuando por encima del 9%, en los últimos dos años se ha desacelerado el proceso de colocación de créditos, lo que ha influido en la disminución de excedentes, por lo que se hace necesario implementar un mecanismo adecuado para el análisis, proyecciones financieras y revisión de tasas de interés, que hoy en día no funciona y que es necesario para el desarrollo de acciones de contingencia frente a situaciones externas e internas que afecten sus resultados económicos.

FONDESARROLLO se encuentra ubicado estratégicamente cerca de su mercado potencial, y cuenta dentro de su portafolio con líneas de ahorro con reconocimiento de intereses, lo que hace que los productos de ahorro sean muy atractivos para el asociado, posee un grupo significativo de asociados fidelizados y con sentido de pertenencia, con un mercado potencial perdurable, reconocido por su atención personalizada, humana, permanente, ágil, rápida y con sentido humano, que brinda posibilidades de bienestar a sus asociados, a través de su programa de desarrollo empresarial, no cobra de costos financieros, ni otros costos incorporados al servicio de crédito, entrega de auxilios, obsequios y desarrollo de actividades de recreación, lo que genera entre sus asociados y entorno una imagen corporativa positiva. Por otra parte, debido a circunstancias establecidas anteriormente las tasas de interés de los créditos no son competitivas, no se realizan estudios sistemáticos y segmentados de mercado que permitan conocer las necesidades del asociado, un portafolio de servicios más pertinente y la ganancia de nuevos asociados en un mercado potencial aún sin explorar, existe debilidad en los procesos de difusión del modelo solidario, en la fidelización de los asociados y en la respuesta a la demanda de actividades culturales por parte de los asociados, los procesos requieren excesiva documentación, un grupo significativo de asociados han perdido su capacidad de endeudamiento, no se desarrollan actividades de mercadeo y publicidad, lo que genera bajo nivel de exposición de la marca FONDESARROLLO en el mercado potencial, no se realizan



campañas ecológicas, y finalmente no existe una respuesta frente al fenómeno de la inestabilidad en las formas vinculación laboral de los asociados.

La organización cuenta con procesos y procedimientos administrativos identificados y formulados, ha definido sus funciones y responsabilidades, cuenta con instalaciones funcionales, , buen clima organizacional, manejo administrativo y financiero serio y responsable, con procesos rápidos de asociación, crédito y desembolso, cuenta con un área de Control Interno que mediante auditorías brinda herramientas de mejoramiento continuo, medios de pago y cobro diversos y oportunos, en proceso de implementación de un nuevo software de gestión administrativa y financiera que mejorará los procesos internos, buena relación con los centros de costo y la posibilidad de suscribir garantías a los créditos a través de Confe que ofrece alternativas al usuario del servicio. Se demuestra la necesidad de mejorar en el seguimiento, control y evaluación a los procesos, indicadores de desempeño, no se elaboran planes de mejoramiento, lo que lleva a reprocesos y procesos repetitivos en diferentes áreas de la organización, solicitud repetitiva de documentos al asociado, un deficiente proceso de gestión documental, no se cuenta con un estudio de tiempos y cargas laborales, un análisis de crédito inadecuado y un débil funcionamiento de los comités de apoyo.

FONDESARROLLO cuenta con un talento humano, organismos de dirección y control suficiente, capacitado y comprometido, un equipo comercial fortalecido con presencia en los centros de costos existentes, funciona en un comodato entregado por el patronal que le permite al fondo no generar gastos por arrendamiento, con instalaciones funcionales para la operación, buenos equipos electrónicos, recursos disponibles para su modernización y garantía de transmisión de información que responden a estándares de confidencialidad e integridad. No obstante, requiere mejorar su capacidad para mejorar la cadena productiva, atención al asociado, la custodia y gestión del archivo, cobertura y canal de acceso a Internet, herramientas tecnológicas y de comunicación del área comercial y la página WEB que contribuyan a hacer más eficiente y eficaz la comunicación con el asociado; finalmente se espera que con la implementación del nuevo software de gestión administrativa y financiera se superen las deficiencias en materia de procesos informáticos.

## DETERMINACION DE LAS CAUSAS DE LA SITUACION ACTUAL

Con el propósito de desarrollar el Plan Estratégico, a continuación se muestran las causas u orígenes de la situación actual del Fondo que son inherentes a la organización, las que permitirán el establecimiento de los objetivos por cada una de las dimensiones metodológicas propuestas:



### 1. CAUSAS Y EFECTOS DESDE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

- El **aumento del índice de morosidad** está originado en:
  - Análisis de crédito inadecuado, por la falta de información suficiente, verificación incorrecta de los datos y un método efectivo de evaluación de las solicitudes de crédito.
  - Debilidad en el proceso de gestión de cobro.
  - Garantías y caracterización del crédito inadecuadas.
  - Debilidad en la garantía de créditos y aumento del riesgo.
  - Garantía de los créditos con CONFES.
  - Los descuentos por nómina aseguran la recuperación de la cartera.
  - Seguimiento a los créditos desde su desembolso.

Los efectos del aumento en el índice de morosidad son la disminución de los ingresos por servicio de crédito, el aumento de los gastos de provisión, detrimento de los indicadores del Fondo y disminución de la base social.

- El **cumplimiento adecuado y oportuno de las obligaciones financieras** está originado en:
  - Manejo responsable y adecuado de las finanzas del Fondo, manteniendo disponibles los recursos para responder cumplidamente ante las obligaciones.
  - Nivel de ingresos suficiente para responder por las obligaciones financieras.
  - Mantener buenas relaciones con los aliados con los que se realiza el apalancamiento de los créditos.

Los efectos relacionados con ese cumplimiento son una buena imagen ante el sector financiero, el mantenimiento de cupos disponibles a buenas tasas y plazos.

- La **incapacidad para anticipar o pronosticar eventualidades financieras** está originado en:
  - No se desarrollan procesos de investigación y análisis permanentes de la situación financiera del mercado y del Fondo, con el que se puedan tomar decisiones en materia de tasas, plazos o proyecciones.
  - No se cuenta con un Plan Financiero.
  - No se cuenta con sistema integral de administración del riesgo.
  - Personal no cuenta con la capacitación suficiente para realizar análisis financieros.

Esta incapacidad puede producir pérdida de competitividad, credibilidad y problemas legales.

- Los **altos costos por servicios de crédito** están originados en:
  - No se cuentan con recursos propios suficientes para capital de trabajo.
  - Altos costos de recursos internos.
  - Falta de alternativas diferentes de financiación.

Estos altos costos hacen que los servicios de crédito no sean competitivos con el mercado y retiro de la base social que busca tasas más bajas en el mercado.

- Los **excedentes positivos del ejercicio** están originados en:
  - Reducción de costos, a través del establecimiento de controles efectivos en los costos y gastos.
  - Mantenimiento del comodato.
  - Aumento de ingresos por recuperación de cartera, mayor colocación de créditos y nuevos asociados.

Esto produce como efecto la disponibilidad de más recursos para la inversión en programas de bienestar, apropiación para fondos sociales y un incremento en las reservas para mitigación del crédito.

- **Inadecuado análisis y proyecciones financieras** está originado en:

- No existe un método implementado para un adecuado y permanente análisis y proyección financiera.
- No opera los comités financiero y de auditoría.

## 2. PERSPECTIVA DEL ASOCIADO

- Se ha trabajado en el fortalecimiento, pero se requiere **mejorar la cultura organizacional de servicio al cliente** está originado en:
  - Mantenimiento de estrategia de servicio personalizado a los asociados.
  - Ágiles procesos internos que impactan a los asociados. Servicio ágil y oportuno, rapidez en la aprobación de los créditos.
  - Comité del crédito dinámico.
  - Capacidad de ser una organización sensible ante situaciones difíciles de los asociados.
  - No existe un área y evaluación del servicio al cliente o comercial estructurada.
  - Formación permanente del empleado en servicio al cliente.
  - Los asociados no cuentan con información del estado actual de sus solicitudes.
  - Falta comunicación al asociado de los programas y procesos de FONDESARROLLO.
  - Falta divulgación de los medios de pago disponibles.
  - Tramitología y documentación excesiva.
  - Posibilidad de nuevas herramientas tecnológicas.
  - No es posible la aplicación de pagos por caja en tiempo real.
  - Deficiente atención telefónica al asociado.

Esto tiene como efecto una imagen positiva entre nuestros asociados y potenciales, creando una ventaja competitiva importante de fidelización, que nos permite estar cerca de los asociados.

- Aunque existe el reconocimiento de un pequeño sector, **no existe un posicionamiento de la marca FONDESARROLLO**, debido a:
  - Imagen corporativa positiva, lo que genera confianza en la organización.
  - No se conoce la percepción que los clientes internos y externos tienen de la Marca FONDESARROLLO.
  - No existe un plan comercial y de mercadeo definido.
  - Baja exposición de la marca en los centros de costo.

Lo que ocasiona falta de apropiación del Fondo, deserción y alta rotación de la base social, así como, barreras para el crecimiento de FONDESARROLLO.

- Aunque se cuenta con servicios ofrecidos diversos, **falta de pertinencia algunos de ellos**, esto está originado en:
  - Líneas de ahorro con intereses atractivos para el asociado.
  - Diferentes líneas de crédito, pero algunas no responden a las condiciones actuales del mercado y tipo de vinculación laboral de los asociados.

- Desconocimiento del mercado, la falta de conocimiento de las necesidades del asociado no ha permitido establecer un portafolio de servicios más pertinente y segmentado.
- Portafolio de crédito estático que poco se actualiza.
- Tasas poco competitivas.
- Servicio de ahorro y crédito sin costos ocultos o inmersos adicionales.
- Reconocimiento e implementación del programa de Desarrollo Empresarial.
- Ofrecemos variedad de convenios para la satisfacción de necesidades de nuestros asociados en comparación con los bancos.
- Información del asociado desactualizada o incompleta.

Lo anterior, impacta en el crecimiento, la competitividad del Fondo y el bienestar de los asociados.

- Aunque FONDESARROLLO tiene un equipo comercial en proyección, **no se logra aumentar la participación en el mercado**, esto a causa de:
  - Se tiene asegurada una población objetivo que son los empleados públicos.
  - Representación en varios centros de costo, pero no se han caracterizado los actuales y los potenciales.
  - Ubicación geográfica propicia para llegar al mercado potencial.
  - Insuficiente y ocasional capacitación y entrenamiento de los gestores comerciales.
  - Centros de costo distantes.

Tienen como efecto baja cobertura del mercado potencial, bajo incremento de los ahorros y aportes, desaceleración en colocación de créditos.

- Aunque un grupo significativo de asociados tiene sentido de pertenencia por la organización, **falta posicionamiento de FONDESARROLLO como organización solidaria**, debido a:
  - FONDESARROLLO ha logrado mantenerse en el mercado y tener fidelización con un grupo grande de asociados que están vinculados desde hace más de tres años.
  - Falta formación del asociado en el modelo solidario.
  - Los asociados en general no se fidelizan.
  - Sus servicios tienen un enfoque financiero.
  - No se explotan los beneficios solidarios como ventaja competitiva.
  - La atención al asociado se centra sólo en los asociados con crédito, olvidándose de los ahorradores y sin deuda.
  - Actividad de bienestar como auxilios, el regalo y fiesta de fin de año que gustan mucho.
  - Carencia de actividades culturales.
  - No se realizan campañas de protección del medio ambiente.

Ocasionan la rotación de la base social y pérdida de sentido de pertenencia de los asociados para con el Fondo.

### 3. PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNO

- Aunque se cuenta con procesos, procedimientos, formatos y funciones establecidas, **existen reprocesos de información, trámites repetitivos y se evidencia sobrecarga laboral en algunos puestos de trabajo**, esto se origina en:
  - Expedición y actualización permanente de un manual de procesos y procedimientos, pero existen barreras en su implementación.
  - Actualización de manual de funciones.
  - No hay un estudio de tiempos y movimientos que permita establecer las cargas laborales adecuadas.
  - Falta transversalidad de funciones.
  - Falta de círculos de calidad.
  - Debilidad en la implementación de indicadores de gestión administrativa.
  - Muchos trámites, solicitud repetitiva de documentos y tiempo en el proceso que hacen que el asociado se desgaste.
  - Menos documentos para la aprobación de un crédito en especial cuando la línea es un pre- aprobado.
  - El Software de gestión administrativa y financiera actual no cumple con estándares de calidad ni produce información confiable y en las condiciones en que se requiere para realizar distintos reportes.
  - Aumento de operaciones manuales.

Esto conduce al mejoramiento de la calidad de los productos ofrecidos y a la transparencia en el manejo de la organización.

- Aunque existe un buen manejo administrativo y financiero, se evidencia **retrasos en el cumplimiento de objetivos, metas y actividades, así como, la reiteración de hallazgos**, lo cual se da por:
  - Desconocimiento del direccionamiento estratégico, las metas y objetivos de la organización.
  - Área de Control Interno que mediante auditorías brinda herramientas de mejoramiento continuo, pero que no se aplica.
  - No existen planes de mejoramiento institucional e individual para el cumplimiento de procesos y procedimientos.
  - Falta de seguimiento, control y evaluación a los procesos.
  - Falta de un mecanismo de evaluación de la gestión individual y grupal del nivel directivo de la organización.
  - No se utilizan herramientas administrativas que permitan hacer un seguimiento de los objetivos estratégicos; por lo cual se deduce que no se realizan los ajustes pertinentes en el momento adecuado, restándole competitividad al Fondo.
  - Deficiencia en la gestión del seguimiento a los indicadores de desempeño por área e individuales.
  - No existe conexión entre la evaluación de desempeño y la evaluación de gestión, la evaluación de desempeño no se realiza regularmente.
  - Debilidad en la cultura del autoanálisis y autocontrol.
  - Débil funcionamiento de los comités de apoyo.
  - Inconsistencias en proceso de gestión de cobro.

- Deficiente proceso de gestión documental y archivo físico en crecimiento permanente.

Esto tiene como efecto que no se logren los objetivos de la organización, que conducen a la insatisfacción del asociado.

- Se evidencia un **buen clima organizacional**, debido a:
  - Estilo de dirección adecuado.
  - Evaluación y retroalimentación del clima organizacional.
  - Fomento de trabajo en equipo.
  - Establecimiento de política de personal.

Lo que contribuye al mejoramiento en el desempeño y el servicio que presta la organización.

#### 4. PERSPECTIVA DE INNOVACION Y CRECIMIENTO

- Aunque las oficinas se encuentran en sitios estratégicos, **su distribución no es óptima para la prestación del servicio**, debido a:
  - Ubicación e instalaciones funcionales, así como puntos de atención disponibles para el asociado.
  - Puntos de información no adecuados.
  - Espacios de atención al asociado con poca privacidad.

Esto produce como efecto la prestación inadecuada del servicio, en el sentido que el asociado podría no sentirse a gusto de visitar las instalaciones del Fondo.

- Aunque se cuenta con personal directivo y administrativo capacitado, **se denota en casos específicos falta de competencia y desactualización en conceptos y manejos**, esto es por:
  - Talento humano capacitado para el desarrollo de sus funciones.
  - Organismos de Dirección, control y empleados comprometidos.
  - Desarrollo y cumplimiento de plan de formación y capacitación.

Esto tiene como efecto una organización con talento humano competente.

- **Bajo aprovechamiento de los recursos tecnológicos propios y del mercado**, es causado por:
  - Bajo nivel de apropiación y desconocimiento en uso de herramientas.
  - Implementación de política de uso en herramientas tecnológicas.
  - Sistemas desactualizados.
  - No uso de herramientas de comunicación basados en tecnologías.
  - No se cuenta con un Plan Estratégico de Tecnología.
  - Página web desactualizada.

Esto trae como consecuencia la pérdida de competitividad en el mercado.

- **Falta de una cultura ambiental organizacional**, originada por:
  - Inexistencia de un programa social y ambiental.
  - Falta de conciencia ambiental en la organización.
  - Falta de implementación de procesos de reducción en uso de recursos y reciclaje.

Esto aumenta los costos de operación, se afecta el medio ambiente y se pérdida de buena imagen en el mercado.



## OBJETIVOS, METAS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS

DIMENSION	PERSPECTIVA FINANCIERA
<b>Objetivo General</b>	Fortalecer financieramente a FONDESARROLLO, obteniendo resultados financieros óptimos respecto del promedio del sector, que permitan la generación de excedentes necesarios para la implementación de programas de bienestar de calidad para el asociado, y la difusión de información financiera confiable y oportuna con el fin de reforzar la capacidad de seguimiento y la toma de decisiones.
<b>Meta de resultado</b>	Los indicadores financieros mejorarán año a año, obteniendo resultados superiores de ingresos, activos, disminuyendo los costos proporcionales del servicio y el índice de morosidad.
<b>Objetivos específicos</b>	Disminuir el índice de morosidad en 1% cada año, hasta llegar a un máximo de índice de morosidad de 3% al cierre del año 2022.
<b>Meta de producto</b>	Disminuir el índice de morosidad al 3% en el año 2022
<b>Acciones</b>	Implementar un modelo de análisis de crédito adecuado, que permita contar con información suficiente, verificación correcta de los datos y la evaluación efectiva de las solicitudes de crédito.
	Diagnosticar el proceso de gestión de cobro, identificando e implementando las oportunidades de mejora.
	Establecer un estudio y mecanismo de implementación y evaluación de garantías adecuadas para cada tipo de crédito.
	Fortalecer y promocionar el proceso de garantía de los créditos con CONFE.
	Documentar la guía de descuentos por nómina para cada centro de costo.
	Fortalecer el seguimiento al crédito desde su desembolso.
	Fortalecer la relación comercial con los pagadores de nómina.
<b>Objetivos específicos</b>	Aumentar los excedentes financieros en 10% durante cada año, para cumplir de manera adecuada y oportuna con las obligaciones financieras derivadas de los créditos externos.
<b>Meta de producto</b>	Los excedentes financieros al cierre de cada año hasta el 2022 aumentarán en un 10% anual
<b>Acciones</b>	Realizar proyecciones de flujo de caja y realizar seguimiento a su cumplimiento.
	Aumentar los ingresos a través del crecimiento sostenido en la colocación de créditos.
	Fortalecer relaciones comerciales con los Bancos con los que se realiza el apalancamiento de los créditos.
	Reducir los costos, a través del establecimiento de controles efectivos en los costos y gastos.
	Fortalecer la relación comercial con la Gobernación del Valle del Cauca y las alcaldías, con las que se han suscrito los comodatos para las oficinas de FONDESARROLLO.
<b>Objetivos específicos</b>	Mejorar la capacidad para anticipar o pronosticar eventualidades financieras, a través del mejoramiento de los procesos de análisis y proyecciones financieras, realizando anualmente por lo menos un (1) estudio y plan financiero.
<b>Meta de producto</b>	(1) estudio y plan financiero anual.
<b>Acciones</b>	Desarrollar procesos de investigación y análisis permanentes de la situación financiera del mercado y del Fondo, con el que se puedan tomar decisiones en materia de tasas, plazos o proyecciones.
	Elaborar un Plan Financiero
	Implementar un método para el análisis y proyección financiera.
	Implementar un Sistema Integral de Administración del Riesgo.

	Capacitar al personal del área financiera en análisis financieros.
	Poner en funcionamiento los Comités Financiero y de Auditoría.

<b>Objetivos específicos</b>	Disminuir los costos del servicio de crédito en 3% por año, hasta lograr en el año 2022, haber reducido los costos del servicio de crédito en 15%.
<b>Meta de producto</b>	Costos de servicio de crédito disminuidos al final del año 2022 en un 15%.
<b>Acciones</b>	Fomentar el ahorro de mediano y largo plazo entre los asociados, a través de nuevas líneas y modalidades, innovando en servicios atractivos para el asociado.
	Aumentar los recursos propios de capital.
	Realizar un estudio e implementar acciones tendientes a la reducción de los costos de los recursos internos.
	Búsqueda de alternativas diferentes de financiación.

<b>DIMENSION</b>	<b>PERSPECTIVA DEL ASOCIADO</b>
------------------	---------------------------------

<b>Objetivo General</b>	Mejorar la satisfacción de los asociados, afianzar su lealtad y atraer a potenciales asociados, de manera que FONDESARROLLO sea reconocido por los asociados como una organización del sector solidario que responde a sus necesidades y con la posibilidad de incrementar de manera sostenida su base social.
<b>Meta de resultado</b>	Incrementar la base social en un 10% anual hasta llegar a un 50% en el año 2022.

<b>Objetivos específicos</b>	Mejorar la cultura organizacional de servicio al cliente obteniendo una calificación sobresaliente en cada evaluación anual realizada hasta el año 2022.
<b>Meta de producto</b>	Por cada 100 encuestas anuales de satisfacción al cliente realizadas, 90 obtendrán calificación sobresaliente.
<b>Acciones</b>	Mantener la estrategia de servicio personalizado a los asociados.
	Estandarizar y evaluar para mantener el tiempo de respuesta al asociado en sus solicitudes.
	Mantener el dinamismo del Comité de Crédito.
	Estructurar un área comercial o de servicio al asociado
	Elaborar un plan de capacitación que incluya formación permanente en servicio al cliente.
	Elaborar un mecanismo de difusión segmentada de los programas, procesos y servicios del Fondo.
	Elaborar un estudio e implementar acciones tendientes a la disminución de trámites y documentación.
	Establecer un mecanismo para mejorar la atención telefónica del asociado.
	Implementar un mecanismo de información, para que el asociado pueda realizar seguimiento de sus solicitudes.
	Implementar acciones que permitan la aplicación de pagos por caja en tiempo real

<b>Objetivos específicos</b>	Mejorar el posicionamiento de la marca FONDESARROLLO en el mercado, con el cumplimiento de por lo menos el 90% de las actividades contenidas en el Plan Comercial y de Mercadeo.
<b>Meta de producto</b>	90% de las actividades del Plan Comercial y de Mercadeo son realizadas.
<b>Acciones</b>	Establecer un manual de imagen corporativa.
	Realizar un estudio y análisis para conocer la percepción que los clientes internos y externos tienen de la Marca FONDESARROLLO.
	Formular e implementar un Plan Comercial y de Mercadeo
	Fortalecer la presencia de FONDESARROLLO en los centros de costo

<b>Objetivos específicos</b>	Mejorar la pertinencia de los servicios ofrecidos, con un portafolio que se actualiza por lo menos cada 2 años, hasta el año 2022
<b>Meta de producto</b>	Portafolio de servicios actualizado en el año 2018,2020 y 2022.
<b>Acciones</b>	Fortalecer los servicios de ahorro, manteniéndolos atractivos para el asociado.
	Realizar un estudio que permita conocer las necesidades y gustos del asociado, con el fin de ofrecer un portafolio más pertinente y segmentado.
	Realizar una revisión y análisis de las líneas de crédito, determinando un nuevo portafolio con líneas y modalidades de crédito ajustadas a las condiciones del mercado actual incluyendo los tipos de vinculación laboral de los asociados.
	Establecer un mecanismo de actualización del portafolio de productos.
	Promocionar entre los asociados las ventajas de los servicios de ahorro y crédito con FONDESARROLLO sin costos ocultos.
	Fortalecer el programa de Desarrollo Empresarial.
	Realizar una revisión y análisis de los convenios ofrecidos respecto del uso y las necesidades del asociado.
	Actualizar la información del asociado.

<b>Objetivos específicos</b>	Aumentar la participación en el mercado, aumentando en 10% el número de asociados por año hasta aumentar mínimo 550 asociados en el año 2022.
<b>Meta de producto</b>	Se aumentarán mínimo 100 asociados por año.
<b>Acciones</b>	Realizar la caracterización de los centros de costos actuales y los potenciales.
	Establecer un plan para el mantenimiento y crecimiento en los centros de costos actuales y llegar a nuevos centros de costo potenciales.
	Mantener y ampliar la ubicación de las oficinas de FONDESARROLLO para acceder al mercado potencial.
	Desarrollar un plan de capacitación y entrenamiento para los gestores comerciales.
	Establecer una estrategia de atención para los centros de costo distantes.

<b>Objetivos específicos</b>	Posicionar a FONDESARROLLO entre nuestros asociados como organización solidaria, mejorando el sentido de pertenencia, disminuyendo la deserción anual en 10%.
<b>Meta de producto</b>	La deserción anual de asociados se reducirá en un 10%.
<b>Acciones</b>	Establecer un mecanismo de formación del asociado en el modelo solidario.
	Promocionar entre los asociados las ventajas del modelo solidario.
	Promocionar los servicios del Fondo entre los asociados sin deuda.
	Visita permanente a los asociados en los centros de costos
	Establecer un plan de acción de bienestar para el asociado, en el que se evidencien, actividades culturales, deportivas, de recreación, ecológicas, los auxilios, el regalo y la fiesta de fin de año.

<b>DIMENSION</b>	<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>
------------------	---

<b>Objetivo General</b>	Fortalecer los procesos internos, conducentes al mejoramiento de la prestación del servicio del asociado, en armonía con su entorno, aumentando la calidad de los servicios, reduciendo los tiempos de respuesta y utilizando de manera efectiva los recursos disponibles.
<b>Meta de resultado</b>	Contar con tiempos y medios estandarizados de respuesta al asociado por cada servicio y cumplir con esos estándares en un 80%.

<b>Objetivos específicos</b>	Disminuir los reprocesos, trámites repetitivos mejorando la eficiencia de los procesos y las cargas laborales de los empleados, a través de la implementación de un (1) estudio de reducción de trámites y cargas laborales.
<b>Meta de producto</b>	Realizar (1) una evaluación de la implementación de los procesos y procedimientos.
<b>Acciones</b>	Actualizar el manual de funciones y procedimientos.
	Actualizar reglamentos.
	Realizar un estudio de tiempos y movimientos que permita establecer las cargas laborales de manera adecuada.
	Establecer una estrategia de círculos de calidad.
	Establecer indicadores de gestión administrativa y realizarles seguimiento.
	Realizar un estudio de trámites, disminuyendo el número de documentos y pasos para la prestación de cada uno de los servicios al asociado.
	Implementar un nuevo software de gestión administrativa y financiera, que permita agilidad en los procesos, mejora en la calidad de la información, reducción de operaciones manuales y seguridad en los procesos.

<b>Objetivos específicos</b>	Disminuir en 20% el número de hallazgos de las auditorias y cumplir oportunamente el 80% de los objetivos, metas y actividades.
<b>Meta de producto</b>	Hallazgos se disminuyen en un 20% y se cumple anualmente con el 80% del plan estratégico.
<b>Acciones</b>	Socializar entre el nivel directivo, organismos de control y empleados el direccionamiento estratégico, las metas y objetivos de la organización.
	Establecer y realizar seguimiento a los planes de mejoramiento institucional e individual.
	Establecer un mecanismo de seguimiento, control y evaluación de procesos.
	Establecer un mecanismo de evaluación de la gestión grupal e individual del nivel directivo de la organización.
	Establecer mecanismos de informes mensuales de gestión por áreas.
	Establecer planes de acción por área y realizarles seguimiento permanente.
	Realizar evaluación de desempeño de manera regular e incluir dentro de la misma, elementos de evaluación de gestión y compromisos.
	Poner en funcionamiento periódico los comités de apoyo
	Realizar capacitaciones que permitan fomentar la cultura del autocontrol y el análisis.
	Establecer una política y un proceso de gestión documental.
	Implementar un manual de gestión de cobro al que se le haga seguimiento.
Realizar capacitación en gestión de cobro efectivo.	

<b>Objetivos específicos</b>	Mantener el buen clima organizacional, obteniendo una calificación buena en la evaluación que realizarán anualmente los empleados.
<b>Meta de producto</b>	La calificación promedio anual del clima laboral por parte de los empleados será de 8/10.
<b>Acciones</b>	Realizar proceso de coaching con el nivel directivo y coordinador de áreas.
	Realizar proceso permanente de evaluación y retroalimentación del clima organizacional.
	Realizar actividades que fomenten el trabajo en equipo.
	Diseñar e implementar una política de personal.

<b>DIMENSION</b>	<b>PERSPECTIVA DE INNOVACION Y CRECIMIENTO</b>
------------------	--

<b>Objetivo General</b>	Desarrollar procesos de innovación que permitan aumentar la capacidad institucional de FONDESARROLLO, en términos de mejorar su infraestructura física, los recursos tecnológicos y con personal idóneo para el cumplimiento de sus funciones.
-------------------------	--

<b>Meta de resultado</b>	Mejorar la capacidad institucional de FONDESARROLLO con el cumplimiento de los porcentajes establecidos de los planes de TIC, Capacitación, Ambiental y con la adecuación de todos los puntos de atención.
--------------------------	--

<b>Objetivos específicos</b>	Antes terminar el año 2022 se mejorará las condiciones de las oficinas y puntos de atención de FONDESARROLLO, para permitir una atención óptima del asociado.
<b>Meta de producto</b>	En el año 2022 Fondesarrollo contará con puntos de atención modernos e idóneos para la prestación del servicio.
<b>Acciones</b>	Renovar el mobiliario de las oficinas y puntos de atención.
	Establecer espacios para el bienestar de los visitantes y asociados a FONDESARROLLO

<b>Objetivos específicos</b>	Mejorar la competencia y actualización de conceptos del personal directivo y administrativo de FONDESARROLLO, con el cumplimiento del 90% del Plan de Formación y Capacitación.
<b>Meta de producto</b>	Se cumplirá con el 90% del Plan de Formación y Capacitación.
<b>Acciones</b>	Establecer un plan de formación y capacitación para el personal directivo y administrativo en el desarrollo de sus funciones.
	Desarrollar actividades para motivar el compromiso del personal directivo y administrativo del Fondo.

<b>Objetivos específicos</b>	Mejorar el aprovechamiento de los recursos tecnológicos propios y del mercado, con el desarrollo del 80% de las actividades del Plan Estratégico de TIC.
<b>Meta de producto</b>	Se cumplirá con el 80% del PETIC.
<b>Acciones</b>	Establecer un diagnóstico de las tecnologías actuales usadas en FONDESARROLLO y las que potencialmente se pueden usar.
	Verificar el estado de apropiación y uso de las tecnologías disponibles en FONDESARROLLO
	Implementar una política de uso en herramientas tecnológicas.
	Establecer un plan de comunicaciones basado en tecnologías disponibles.
	Implementar un Plan Estratégico de Tecnología.
	Establecer un mecanismo para actualizar y difundir la página WEB de FONDESARROLLO

<b>Objetivos específicos</b>	Fomentar una cultura ambiental en FONDESARROLLO, con el cumplimiento del 80% de las actividades planeadas en el programa social y ambiental de FONDESARROLLO.
<b>Meta de producto</b>	Se cumplirá con el 80% de las actividades del programa social y ambiental.
<b>Acciones</b>	Implementar un programa social y ambiental.
	Promover una conciencia ambiental en la organización.
	Implementar un proceso de reducción en uso y reuso de los reciclajes.