

MODELO DE INNOVACIÓN EN LOS FONDOS DE EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS DEDICADAS AL MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS CON ÉNFASIS EN SERVICIO AL CLIENTE**INNOVATION MODEL IN THE EMPLOYEE FUNDS OF COMPANIES DEDICATED TO THE MARKETING AND COMMERCIALIZATION OF GOODS AND SERVICES WITH EMPHASIS ON CUSTOMER SERVICE****José David Hernández López**<https://orcid.org/0009-0005-7851-7936>jdavidh26@hotmail.com

Institución Universitaria Antonio José Camacho, Cali, Colombia

Maria Elvira Arboleda Castro<https://orcid.org/0000-0001-7765-7607>marearboleda2011@hotmail.com

Institución Universitaria Antonio José Camacho, Cali, Colombia

Grupo de Investigación Gices

Institución Universitaria Antonio José Camacho, Cali, Colombia

Para citar este artículo: Hernández López, J. D. y Arboleda Castro, M. A. (2025). Modelo de innovación en los fondos de empleados de las empresas dedicadas al mercadeo y comercialización de bienes y servicios con énfasis en servicio al cliente. *Revista Sapientia*, 17(34), 00-00. DOI: 10.54278/sapientia.v17i34.183

*Recibido/Received: 17/01/2024**Aceptado/Accepted: 22/05/2025***RESUMEN**

El presente artículo tiene como objetivo proponer un modelo de gestión del departamento comercial de los fondos de empleados institucionales, dándole énfasis al servicio al cliente, creando así el desarrollo de estrategias comerciales. Se sugerirán herramientas y técnicas innovadoras para vincular nuevos asociados que incrementen la base del recaudo y fomentar en ellos el concepto del ahorro. Dicho análisis surge tras la utilización de instrumentos de innovación que facilitarán el acercamiento a los procedimientos comerciales que se utilizan en las organizaciones. El análisis permite tener un referente de cómo el equipo comercial se enfrenta al asociado, de qué forma da a conocer los atributos de los diferentes servicios o productos y la información de primera mano de los créditos o préstamos. La metodología aplicada fue de tipo descriptivo con un enfoque mixto donde se practicó una encuesta a los dirigentes del fondo de empleados, Fondeicon, empresa objeto de estudio, cuyo propósito fue mostrar la situación actual de estos y se propusieran

estrategias al proceso comercial, a través del análisis de la información recolectada. Los resultados arrojaron un nivel de satisfacción de los asociados, teniendo en cuenta que el equipo de gestores comerciales vende intangibles o servicios que deben representar un beneficio para el afiliado.

Se concluye que la implementación de las herramientas y estrategias propuestas en el estudio, como el uso de mapas de oportunidad, el seguimiento posventa y la incorporación de canales digitales puede fortalecer la gestión del departamento comercial de los fondos de empleados. Esto, a su vez, contribuirá a incrementar la satisfacción y fidelización de los asociados, mejorar la comunicación, promover el ahorro y la participación, y garantizar la sostenibilidad financiera y social de estas organizaciones, logrando así un mayor impacto positivo en la comunidad laboral y en la economía solidaria.

Palabras clave: economía solidaria, fondos de empleados, servicio al cliente, gestor comercial, economía asociativa

ABSTRAC

This article aims to propose a management model for the commercial department of institutional employee funds, emphasizing customer service and thus fostering the development of commercial strategies. Innovative tools and techniques will be suggested to recruit new members, increasing the collection base and fostering the concept of savings. This analysis emerges through the use of innovative tools that facilitate insight into the commercial procedures used in organizations. The analysis provides a baseline of how the sales team interacts with members, how they communicate the attributes of different services or products, and firsthand information about credits or loans. The methodology applied was descriptive with a mixed approach. A survey was conducted among the managers of the employee fund, Fondeicon, the research firm. The purpose was to show their current situation and propose strategies for the commercial process through analysis of the data collected. The results showed a level of member satisfaction, considering that the commercial management team sells intangibles or services that should represent a benefit to the member. It is concluded that the implementation of the tools and strategies proposed in the study, such as the use of opportunity maps, post-sale monitoring, and the incorporation of digital channels, can strengthen the sales department's management of employee funds. This, in turn, will contribute to increasing member satisfaction and loyalty, improve communication, promote savings and active participation, and ensure the financial and social sustainability of these organizations, thus achieving a greater positive impact on the working community and the solidarity economy.

Keywords: solidarity economy, employee funds, customer service, commercial manager, associative economics

INTRODUCCIÓN

Los fondos de empleados surgieron en Colombia hace 60 años aproximadamente, de manera informal. En ellos los empleados unían esfuerzos para generar ahorros, se conocían en ese entonces, como cadenas de ahorro o natilleras. Con el transcurrir de los años tomaron fuerza, convirtiéndose en protagonistas del mercado financiero. Por ello, se les otorgó reconocimiento legal a partir de junio de 1989, mediante el Decreto 1481 e incorporados por el Gobierno Nacional al sector de Economía Solidaria por medio de la Ley 454 de 1998. Para poder asociar empleados de otras empresas y garantizar la sostenibilidad de los fondos de empleados, se modificaron las leyes con la Ley 1391 de 2010, quedando formalmente establecidos con reglas y estructuras para involucrar a los empleados administrativos y no administrativos en la supervisión de las operaciones de los fondos y en la aplicación de criterios establecidos para la concesión de subvenciones.

Los fondos de empleados son empresas asociativas de derecho privado, sin ánimo de lucro y se regulan conforme a sus estatutos. Los empleados que hacen parte de los fondos se les conocen como asociados, dando forma a una economía solidaria que presenta un mínimo nivel de riesgo. Los aportes se hacen por descuento de nómina y solo se pueden retirar cuando hay desvinculación del fondo de empleados.

La razón de ser de los fondos de empleados son los asociados; por tal razón, la vinculación de los mismos es prioridad para ser sostenible. Sin embargo, los fondos deben lidiar con la deserción, la cual es de más del 60%, muy alto, con respecto a las vinculaciones efectivas, lo que pone en riesgo el crecimiento y la sostenibilidad, afectando de forma directa la cobertura física y el portafolio de servicios.

Para describir cómo funcionan los fondos de empleados se tomó como referencia a Fondeicon, empresa que se constituye en 1974, como respuesta a una necesidad de sus primeros asociados de tener acceso a beneficios crediticios. Hoy tiene más de 3.500 asociados y más de 70 empresas pertenecientes al Grupo Empresarial Fanalca. El éxito se debe a la calidad de los asociados y el fomentar constantemente el hábito del ahorro individual, permitiendo construir una base que se conoce como Empresa Solidaria de Ahorro y Crédito. Esta actividad, además de ser un mecanismo de ahorro, es una fuente de apoyo a través de créditos, servicios y otros importantes beneficios.

Dentro de este contexto, el grupo de gestores comerciales deben de tener a la mano nuevas estrategias enfocadas en el servicio al cliente, teniendo en cuenta que el servicio es el uso de competencias para el beneficio de otro, es “un tiempo precedero”, es decir, una experiencia intangible realizada para un cliente que en

algún momento actúa como coproductor para transformar un estado del cliente (Spohrer y Maglio, 2008, p. 238).

El ingreso de nuevos asociados está relacionado con las contrataciones de personal en las organizaciones. Fondeicon, la empresa objeto de estudio, argumenta que el arribo de nuevas instituciones de ahorro se ha convertido en una realidad. Por eso, segmentar es fundamental para la estrategia del equipo comercial, porque los diferentes grupos de clientes implican la necesidad de diferentes actores del mercado (Doyle, 1987). Es necesario fortalecer los procesos de vinculación con estrategias comerciales que permitan a los asociados sentir que su dinero está siendo utilizado para sus necesidades. Esto repercutirá en la empresa en el aumento de los indicadores de vinculación, satisfacción y fidelización.

Los fondos de empleados cuentan con varios procesos, siendo el más importante la vinculación de socios, es ahí donde el departamento comercial debe crear una cercanía con el asociado, es decir, no descuidando el servicio. En la personalización deben estar incluidos dos subprocesos: aprendizaje y correspondencia (Murthi y Sarkar, 2003).

Actualmente en el país existe una alternativa de generar ahorros programados, esto es evidente para el desarrollo de la economía solidaria dentro de las empresas, siendo los fondos de empleados una opción diferente al modelo de las entidades financieras tradicionales. Las organizaciones estructuran dentro de sus disposiciones este beneficio, dando a conocer los alcances por medio del departamento de recursos humanos. Los empleados o colaboradores asociados juegan un rol importante, ya que se encargan de difundir los beneficios a sus compañeros que aún no han tomado la decisión de vincularse. Esta argumentación radica al momento de generar la oferta de servicio. Existe una complejidad que reside en las características propias de los servicios: la intangibilidad, la heterogeneidad y la simultaneidad. Esto hace más confuso el control y la estimación de los resultados. Para eso se utilizan métodos indirectos, por medio de la recepción de los clientes (Ruiz, 2006).

Para los fondos de empleados son muy importantes las comunicaciones institucionales, ya que pueden generar el vínculo con los asociados, para que perciban que sus necesidades financieras pueden ser solventadas o apoyadas por la entidad. Los socios sienten que los productos y servicios que se ofrece corresponden a sus necesidades, como son los auxilios de educación, turismo y vivienda.

Cuando se fortalezcan varios aspectos del ejercicio comercial, se debe tener en cuenta que el principal recurso es el ahorro del asociado, los créditos se respaldan en aportes previamente realizados por los socios solicitantes, a quienes en muchos casos se les

descuentan directamente por nómina (Ramírez, 2001). Los asociados no perciben que el aporte realizado sea recíproco con el beneficio de ser parte del fondo.

Con el fin de mejorar los procesos a través de los fondos de empleados, es importante identificar aspectos clave que promuevan el bienestar colectivo en concordancia con los principios de la economía solidaria. Es fundamental tomar precauciones para evitar cualquier forma de desigualdad que pueda afectar a la comunidad en su conjunto. Esto implica establecer requisitos y desarrollar actividades dentro de los fondos de empleados considerando los diferentes ámbitos que afectan a las personas involucradas, de manera que se promueva la sostenibilidad sin perjudicar su producción y sin comprometer el bienestar laboral ni detener sus actividades.

Teniendo en cuenta lo anterior, para manejar las distintas situaciones que conlleven problemas en estos fondos, es necesario vincular a cada uno de los procedimientos que involucren a los colaboradores con el fin de demostrar las diferentes opciones de ayuda en la organización y así determinar la vida de todos los que forman parte del desarrollo de la empresa. Dicho lo anterior, Chiavenato (2002) señala que la calidad de vida está basada en aspectos que buscan aumentar la satisfacción y participación de las personas, obteniendo como resultado el cumplimiento de sus metas.

Pues la gestión de las organizaciones se compone de tres elementos fundamentales: la capacidad de recursos humanos, que es crucial para la competitividad de la empresa y el servicio al cliente que busca mejorar tanto el nivel organizativo como en el desarrollo profesional de los individuos; el enfoque sistémico, que es necesario para abordar los problemas y convertirlos en oportunidades de mejora, y la conexión entre la estrategia organizativa y los recursos humanos, que tiene como objetivo comprometerse con el entorno, reconocer las habilidades de los empleados, empoderarlos y proporcionarles ventajas competitivas, tal como se señala en la literatura especializada (Chiavenato, 2002).

Economía solidaria

La economía solidaria se refiere a formas de actividades y relaciones económicas que priorizan objetivos sociales y a menudo medioambientales motivos de lucro. Implica que los ciudadanos actúen colectivamente y en solidaridad por la democratización de la economía y la sociedad, incluidos los productores, los trabajadores y consumidores.

A menudo se utiliza como término general para abarcar “economía social”, “economía solidaria” u organizaciones y empresas del tercer sector. Se trata

fundamentalmente de reafirmar el control social sobre la economía y volver a vincular la economía con la sociedad y la naturaleza.

De otra parte, la economía solidaria se define como un verdadero cambio en las relaciones económicas, es así como Razeto (1999) expresa la necesidad de agregar solidaridad a la economía para generar una transformación, una nueva racionalidad económica, que se manifieste en diferentes formas, grados y niveles, evitando que solo haya solidaridad cuando los resultados económicos lo permitan. El autor plantea el aumento de la solidaridad en las estructuras y organizaciones de la economía global y el fortalecimiento de una economía de solidaridad como sector de actividad empresarial, en el que solidaridad es el elemento articulador de los procesos de producción, distribución, consumo y acumulación. Así mismo, eleva a la categoría de factor económico el denominado Factor C, un elemento que surge del trabajo cooperativo y del compromiso de las personas para lograr un objetivo común; el Factor C permite la integración armónica de aspectos culturales y sociales con los económicos en una acción empresarial (Razeto Migliario, 1999).

En Colombia, el sector de economía solidaria está conformado por Organizaciones Solidarias de Desarrollo y Organizaciones de Economía Solidaria OES (Análfe, 2013); las primeras están orientadas por el principio de asistencialismo, entendido como la preocupación de uno o varios benefactores para atender las necesidades de colectivos vulnerables (los beneficiarios); las segundas, se desarrollan sobre la base de la mutualidad, en la que todos los miembros participan con el propósito de satisfacer necesidades comunes mediante la conformación de una organización empresarial, como es el caso de las cooperativas, asociaciones, etc.

El enfoque, en Colombia, se caracteriza por una serie de tradiciones y contextos distintos a la economía solidaria que combinan prácticas de apoyo colectivo existentes y nuevas actividades y organizaciones económicas que han surgido desde finales del siglo XIX. Hay algunos estudios que sugieren que existen alrededor de 10.500 prácticas de economía solidaria (cooperativas, asociaciones y organizaciones no gubernamentales (ONG) con actividades comerciales) en Colombia. Sin embargo, no hay datos actuales sobre el número de iniciativas de SSEI en Colombia, ya que los estudios existentes no incorporan empresas sociales y actividades organizacionales de innovación (Dávila *et al.*, 2018).

Concepto de Innovación

En el ámbito empresarial, la innovación se ha convertido en elemento fundamental cuando se habla de competitividad, eficiencia y crecimiento económico; el concepto es común en el lenguaje administrativo actual, aunque la innovación como proceso

de adaptación de la empresa a un entorno cambiante, ha sido analizado por varios autores. Schumpeter (1934) planteó una de las definiciones más aceptadas, refiriéndose a la introducción de un nuevo producto en el mercado, llegar a un nuevo mercado, crear un nuevo método de producción o hallar una nueva fuente de aprovisionamiento, así la innovación genera desequilibrios, una “destrucción creadora” que reorganiza la industria alterando las formas de combinar los medios de producción. Para Drucker (1986), la innovación es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza, o cualquier cambio en el potencial productor de riqueza ya existente. Sin embargo, expresa que las innovaciones técnicas no son tan importantes como las innovaciones sociales, que son las que cambian de manera dramática la economía y la sociedad.

Innovación Social

Incluir el componente social en el concepto de innovación, implica avanzar más allá de la mera visión económica, en la que los cambios tienen como propósito incrementar la productividad, crear ventajas competitivas y, en últimas, generar utilidades. Se trata de reconocer como prioritarios los intereses de la comunidad, integrando las capacidades de participación de las comunidades en la solución de sus propias dificultades.

La selección de las herramientas de diseño en procesos de innovación, desarrollo de servicios y mejora de experiencia del usuario debe fundamentarse en criterios que aseguren su pertinencia, efectividad y alineación con los objetivos planteados. En este contexto, se optó por herramientas como el "Mapa mental de oportunidad", el "Storyboard", el "Customer Journey Map" y el "Mapa de empatía", debido a sus capacidades específicas para facilitar la comprensión profunda del usuario, identificar oportunidades de innovación y visualizar el recorrido del cliente.

El "Mapa mental de oportunidad" permite explorar visualmente las posibles áreas de mejora y oportunidades de innovación, promoviendo una visión integrada de diversas alternativas. El "Storyboard" ayuda a representar gráficamente los casos de uso y las experiencias del usuario en secuencias narrativas, facilitando la identificación de puntos de contacto y momentos críticos en la interacción con el servicio. Por otro lado, el "Customer Journey Map" ofrece una visión detallada del recorrido del cliente, permitiendo identificar fases y emociones en cada contacto, lo que resulta esencial para diseñar experiencias coherentes y satisfactorias. Finalmente, el "Mapa de empatía" posibilita entender en profundidad las perspectivas y necesidades del usuario, promoviendo un diseño centrado en sus expectativas y comportamientos.

Estas herramientas fueron seleccionadas en función de su capacidad para abordar diferentes dimensiones del proceso de diseño centrado en el usuario, facilitando tanto la recopilación de insights cualitativos como la visualización de la experiencia desde múltiples ángulos.

Una justificación sólida requiere no solo señalar las capacidades instrumentales de cada herramienta, sino también evidenciar cómo su aplicación concreta contribuye a responder a las preguntas de investigación, a identificar oportunidades relevantes y a fundamentar las soluciones propuestas. En este sentido, profundizar en los criterios de selección, considerando aspectos como su adaptabilidad al contexto organizacional, facilidad de implementación, capacidad de generar insights accionables y alineamiento con metodologías de gestión de innovación, enriquecería el marco conceptual y fortalecería la coherencia metodológica del proceso.

Tabla 1. *Niveles de Innovación social*

Nivel de Innovación	Objetivo	Enfoque
Incremental	Atender fallas de mercado identificadas.	Productos y servicios
Institucional	Externalidades negativas o vacíos institucionales Reconfigurar la estructura del mercado existente. Establecer modelos para crear nuevo valor social.	Mercado
Disruptiva	Cambiar marcos de referencia en torno a los mercados para alterar las estructuras que afectan a grupos marginados.	Político (movimientos sociales)

Fuente: Nicholls y Murdock (2012).

Innovaciones Institucionales

En este nivel, las innovaciones se orientan al rediseño de la estructura social y económica, con el fin de generar valor social y valor económico (Nicholls y Murdock, 2012).

En este sentido, se evidenció la siguiente práctica en Fondeicon:

Cambios en la estructura administrativa: el cambio más importante presentado en este fondo, relacionado con la organización del trabajo, surge a raíz del plan prospectivo estratégico y del aumento de la base social; se deben de revisar y ajustar los procesos como las unidades de gestión desarrollo organizacional, comercial y unidad tecnológica; procesos de dirección (unidad comercial y unidad de desarrollo organizacional); procesos de realización (unidad financiera y unidad de servicios

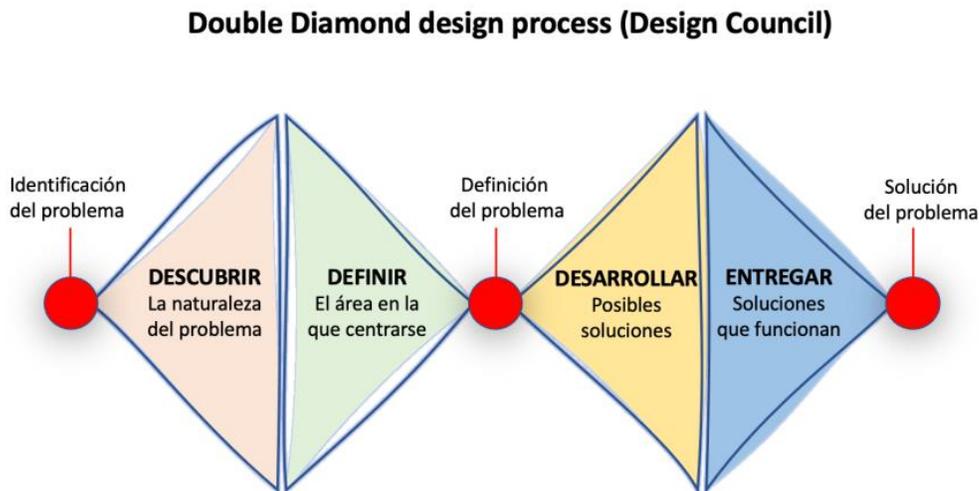
sociales) y procesos de apoyo (unidad administrativa y unidad de servicios tecnológicos).

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación analiza las prácticas presentes en la gestión de Fondeicon a la luz de las proposiciones teóricas de tipologías de innovación, tomando como evidencia los testimonios, las observaciones y los documentos de la entidad. El estudio se llevó a cabo gracias al apoyo de la gerencia y el departamento de comunicaciones quienes, mancomunadamente, trabajan en las labores de organización y desarrollo de las actividades del equipo comercial.

Para el desarrollo de este artículo se trabajó con la estructura del doble diamante.

Figura 1. Estructura Doble Diamante



Fuente: Design Council (2015).

El doble diamante es una herramienta que se puede aplicar como soporte a los procesos de innovación. Esta metodología se mueve en dos diamantes y tiene cuatro fases:

1. Descubrimiento
2. Definición

3. Desarrollo
4. Entrega

Como en todo proceso de innovación se comienza con un problema, al que pretende aportar soluciones con un valor superior a otras existentes en el mercado.

-Descubrimiento: se analiza la naturaleza del problema, aquí se puede utilizar la empatía y la observación como forma de obtener información valiosa sobre el problema real al que se enfrenta. En esta etapa y de acuerdo con la empresa objeto de estudio como primera herramienta, se realizó una entrevista en profundidad con la gerencia, el objetivo era conocer, de primera mano, el punto de vista desde la administración sobre la realidad del fondo de empleados: comprender su proceder, su esencia y, de esta forma, poder dar inicio a la toma de información con el departamento comercial, que es el objetivo principal.

El paso a seguir consistió en entrevistar al equipo comercial, enfocados en los gestores comerciales que tienen contacto directo con los empleados de Fanalca: asociados y no asociados. Para comprender el proceder de los gestores se realizó un “Safari de Servicios”: herramienta de campo donde se documenta un servicio en su hábitat natural. Se realiza una observación de actores, *touchpoints* y *performance*. Cuando se abordó las actividades propias del equipo de gestores se utilizó el “Mapa de empatía”: herramienta que permite entender al cliente desde varios puntos de vista, por ejemplo, su hacer, pensar, ver, oír y su entorno. Al finalizar se trabajó con el equipo comercial el “Mapa de la oferta” para conocer la amplitud de productos o servicios con los que cuenta el fondo.

-Definición: sobre los distintos insights, se identifican los retos concretos sobre los que se va a centrar. Es importante que en esta fase se sea concreto, como consolidar la información. Se inició la recolección de datos con el equipo comercial, desarrollando el “Customer Journey Map”. Este método consistió en mostrar, mediante gráficos, el camino que hace un usuario en diferentes momentos de contacto con el servicio. En este ejercicio se analizó el servicio de vinculación en dos momentos. El primero es el ingreso de una persona a la empresa cuando firma el contrato. Ahí se presenta un contacto con la gestora comercial, donde el empleado aún no tiene conocimiento del fondo de empleados. El segundo es cuando el empleado hace parte de la compañía y no se vincula al fondo cuando firma el contrato, sino que, tiempo después, tiene el conocimiento por terceros de los beneficios del fondo de empleados, lo que cambia los puntos de contacto.

-Desarrollo: en esta fase se generan ideas y posibles soluciones antes de aplicarlas en contexto real. Esta etapa se debe de desarrollar en conjunto con la gerencia y el equipo de gestores comerciales abordando la herramienta “Mapa de oportunidad”, que da la conveniencia de explorar posibles caminos de innovación, comprendiendo

las tendencias desde el actuar solidario y cómo el factor de componente financiero puede afectar o potencializar la operación, al igual que el comportamiento de los asociados que pueden migrar hacia otro tipo de oferta.

Con la toma de información se construyó el “Brief”, una herramienta muy importante para las etapas subsecuentes y el desarrollo del proyecto, porque muestra de una manera objetiva los alcances y métricas del proyecto.

Tomando la información del “Brief” se da al inicio a la etapa de “Desarrollo”. La herramienta utilizada fue “Mapa mental de oportunidad”, que ayuda a detectar oportunidades de innovación que han sido plasmadas en representaciones visuales, donde se inicia con el tema principal como un centro y las alternativas posibles se empiezan a trabajar de adentro hacia afuera.

-Entrega: se trata de la puesta en marcha de las soluciones que se diseñaron. Este es el momento en que todo el proceso se retroalimenta, ya que se identifican nuevos problemas en la puesta en práctica para seguir aplicando el mismo modelo una y otra vez. ¿Qué puede aportarte este enfoque a la hora de abordar la innovación en tu organización? ¿En qué fases identificas las partes clásicas de **investigación, desarrollo tecnológico e innovación**?

En esta fase final del Doble Diamante se trabajó la herramienta del “Storyboard” (creación de guiones gráficos), que es una representación gráfica de casos de uso de un producto o servicio a través de dibujos o imágenes que tienen una secuencia narrativa, con la que se puede identificar cada “touchpoint” (contacto con la experiencia) y las relaciones con los “stakeholders” (toma de decisión de una empresa), para poder crear la experiencia que conduzca a una propuesta innovadora al fondo de empleados.

RESULTADOS

Los fondos de empleados realizan una vinculación constante de asociados en diferentes actividades en sus oficinas que están ubicadas inhouse (prácticas empresariales), principalmente en la contratación de nuevo personal o en campañas para trabajadores que hacen parte de la empresa, pero aún no hacen parte del fondo. En la entrevista, la gerente de la empresa Fondeicon contextualizó que el fondo de empleados nació como una alternativa de ahorro:

Esta opción se fue forjando en las empresas de manera informal, teniendo en cuenta que no se contaba con una reglamentación. En los inicios eran ahorros entre compañeros. De ahí se tomaba el dinero dependiendo de los montos generales para satisfacer alguna necesidad de algún aportante. Después de un tiempo se reglamentaron los fondos y se convirtieron en entidades prestadoras de beneficios dentro de las empresas y para las empresas, dependiendo de la cantidad de aportes que hacen los empleados, quienes reciben el nombre de asociados.

Rueda y Álvarez (2012) señala que:

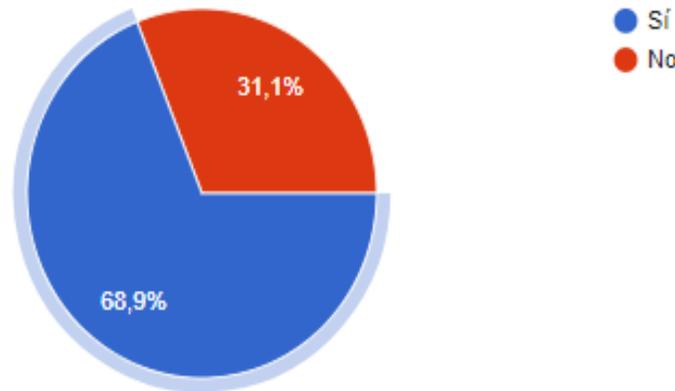
Por su lógica, el fondo de empleados hace parte de la economía solidaria, aun cuando a diferencia de las cooperativas preserva un vínculo tan estrecho con las empresas de capital que la autonomía, carácter distintivo de la cooperativa, se puede ver vulnerada. (p.76)

La gerencia hizo énfasis en la entrevista que la esencia del fondo es el “servicio” soportado por un conjunto de beneficios como lo son los auxilios exequiales, educativos, turísticos y por incapacidad. Se complementa con un portafolio financiero que consiste en créditos, donde se hacen préstamos de dinero dependiendo de los niveles de capacidad de endeudamiento que refleja el asociado, conforme a sus aportes e ingresos salariales. Así mismo, manifiesta que los asociados cuando hacen parte del fondo de empleados, en ocasiones, muestran inconformidades que resumen en el *insigth* más poderoso: “Ustedes trabajan con mi plata”. Esto lo dicen cuando no son beneficiarios de algún crédito o cuando solicitan un servicio que no se le puede entregar por su nivel de aportes o porque no cumplen con los requisitos.

Para tener una información más cercana a la actividad del equipo comercial y de los asociados, se realizaron encuestas enfocadas a cada grupo, teniendo en cuenta la base de datos suministrada por el departamento de comunicaciones, donde se evidenció la baja participación y el poco sentido de pertenencia del asociado hacia las actividades propuestas por el fondo de empleados. Se obtuvo respuesta efectiva de 190 personas, el 5% de la población total.

Teniendo en cuenta que las personas y los beneficios son parte del ADN del fondo de empleados, es necesario y oportuno generar alternativas con el fin de producir más interés hacia las actividades propuestas y no desgastarse en aspectos que, de forma recurrente, son objeto de queja por parte de los asociados: mejores tasas de interés que pueden encontrar en otras entidades financieras, olvidando los beneficios que se obtienen al ser parte del fondo de empleados.

Por tal motivo la pregunta que más genera incertidumbre hacia los servicios del fondo de empleados es: ¿Considera que Fondeicon cuenta con un portafolio de servicios acorde a sus necesidades?

Figura 2 . *Pregunta 1 de la encuesta realizada en Fondeicon*

Un 68,9% de los asociados considera que los servicios y beneficios que ofrece el fondo son los adecuados y corresponden a sus necesidades. Pero un 31,1% resalta que le gustaría tener más auxilios en recreación, educación y crédito para vivienda.

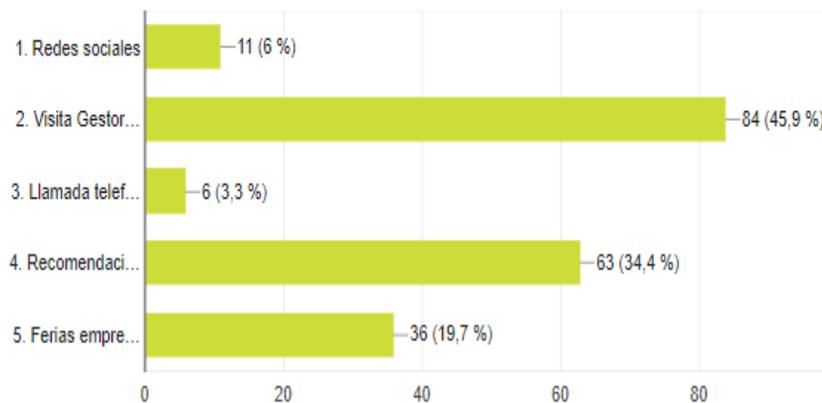
Con el conjunto de oportunidades, el asociado reconoce que la visita comercial del gestor está generando gran recordación y efectividad en la vinculación de los nuevos asociados: 45,6% de efectividad en su gestión. Pero se encontró que un 34,6% de las vinculaciones son efectivas gracias a referidos de asociados que están viviendo la experiencia de pertenecer al fondo.

De acuerdo con las encuestas, el fondo de empleados debe fortalecer los diferentes canales de comunicación; por ejemplo, telemarketing que, aunque es una herramienta con la que cuenta el gestor comercial, no está siendo utilizada de manera adecuada: solo el 3,3% de la información de las actividades del fondo de empleados se divulga por este canal. Los canales digitales, como las redes sociales, solo tienen una participación del 6%; pero no se cuenta con una plataforma digital que permita acercar aún más a los asociados y a las futuras vinculaciones de una forma ágil y contundente.

Figura 3. Pregunta canales de contacto con el asociado

5. ¿Cómo se enteró de los servicios que ofrece FONDEICON?

183 respuestas



Dando importancia a la información conseguida por parte de los asociados, se deben generar estrategias de captación. Es necesario fortalecer el trabajo en el servicio al cliente, lograr que el equipo comercial tenga una visión hacia la venta adaptativa y así tener una visión más amplia y flexible en la concepción del servicio al cliente para ser más productivos (Wong *et al.*, 2015, p.216).

Los gestores comerciales en un 66,7% manifiestan que cuentan con las herramientas tanto físicas como tecnológicas para el buen desarrollo de sus funciones. Se identifican de forma clara los canales de difusión del portafolio de servicios, pero se presenta una gran deficiencia en presencia en medios electrónicos o digitales, donde se está perdiendo interacción con el cliente final para brindar instrumentos que faciliten el acceso a la información.

Teniendo en cuenta los resultados expuestos en las encuestas de los actores principales del servicio en el fondo de empleados, se puede ofrecer una alternativa que mejore la experiencia en el servicio, fundamentada en la co-creación, donde el asociado junto con el fondo, desde la vivencia y necesidades de cada uno, puede aportar al desarrollo de los servicios para generar valor en ellos hacia los asociados (Immonen *et al.*, 2018, p. 316).

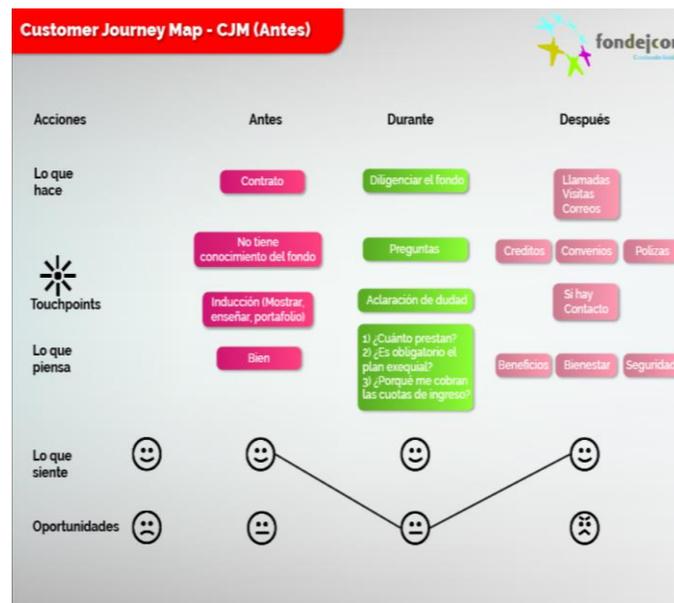
En este contexto, entonces, se deben elaborar las prácticas de gestión para identificar nuevas formas de satisfacer las mismas necesidades de los asociados, nuevos procesos empresariales que fomentan la cooperación, la solidaridad y la ayuda mutua, atención diferenciada a nuevos mercados y cambios en la estructura

administrativa y social, para ejecutar eficientemente los servicios requeridos por la base social. Estos cambios son producto de sus aprendizajes y experiencias, así como de la acción positiva del Factor C sinergia generada por la cooperación en el trabajo y conocimiento compartido.

Por lo anterior, la generación de valor social paralelo a la generación de valor económico solo se puede lograr mediante permanentes adaptaciones y cambios que, en términos de Nicholls y Murdock (2012), configuran una nueva “era” en las relaciones económicas y sociales, la era de la innovación social, en la que es necesario atender satisfactoriamente los desajustes o fallas de mercado generados por el modelo capitalista imperante. En este sentido, las iniciativas de Fondeicon permitieron evidenciar que es posible reorganizar los recursos propios para generar cambios profundos en los niveles incremental, institucional y disruptivo transformando las relaciones sociales y maximizando la productividad y el desarrollo económico de forma que la entidad pueda lograr su cometido de ser “un modelo solidario a seguir”.

El concepto del asociado es positivo en la medida que el fondo de empleados dé solución a sus requerimientos financieros, aunque no se le hayan aprobado créditos, y que además brinde un acompañamiento al desarrollo de él y su familia.

Figura 4. *Customer Journey Map. No. 1.*



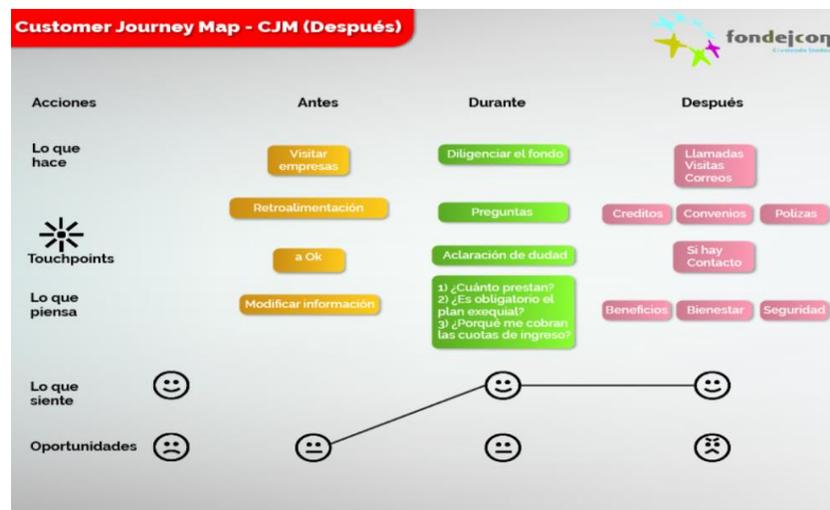
Fuente: Fondeicon (2023).

En el desarrollo de las funciones de los gestores comerciales, el contacto directo con el asociado o con el prospecto es la puerta a un abanico de posibilidades para

satisfacer una necesidad manifiesta; por este motivo se utilizó el Customer Journey Map con el fin de contextualizar los *touchpoints* con las personas y detectar las oportunidades de mejora.

El momento más importante dentro de la organización se presenta a la hora de la “vinculación”. Este a su vez se divide en dos. El primer momento es cuando se hace la vinculación del empleado. Posterior a la firma del contrato, ingresa el gestor y le explica las bondades de pertenecer al fondo de empleados. En ese contacto directo se presentan las inquietudes y las expectativas del empleado, donde muestra su incertidumbre hacia la vinculación, pero al final se logra el cierre con su vinculación. Es aquí, al vincular, donde se debe contar con todas las herramientas para realizar una excelente vinculación, porque uno de los inconvenientes que más se presentan es cuando se generan falsas expectativas.

Figura 5. Customer Journey Map No. 2

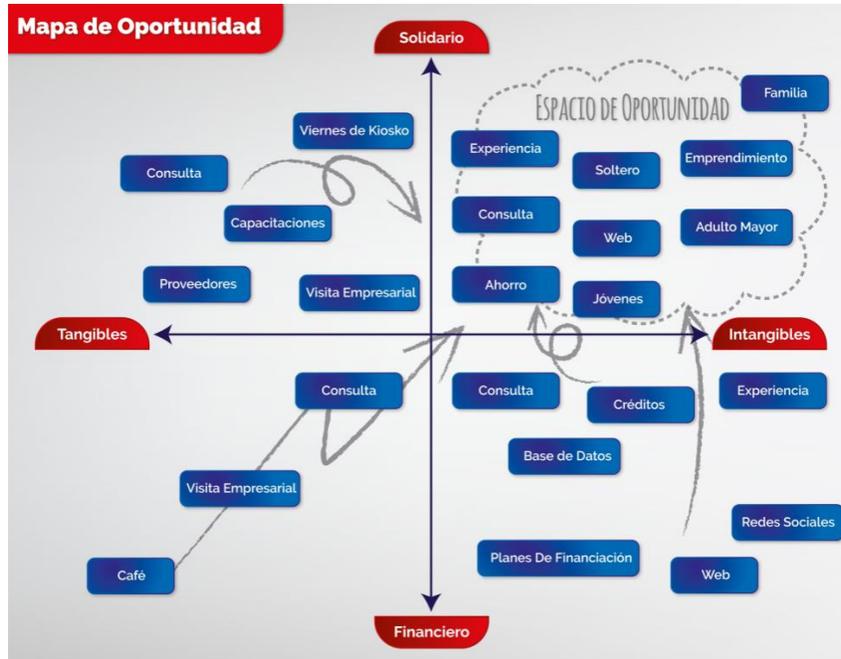


Fuente: Fondeicon (2023).

El otro momento importante es cuando el empleado no realiza su vinculación al fondo al firmar el contrato, sino que espera más de un mes para ingresar. En este tipo de vinculaciones tardías se manifiestan, con regularidad, inconformidades en la prestación de los servicios, partiendo de información suministrada por terceros que han tenido experiencias tanto positivas como negativas. En estos casos el gestor comercial debe mostrar todas las bondades del fondo de empleados para manejar las objeciones.

Dentro del Customer Journey Map se encontró que el seguimiento de los asociados es deficiente. Al inicio se realiza un acompañamiento al asociado hasta el momento de recibir el beneficio, ya sea un auxilio o un crédito, pero se hace un seguimiento

Figura 7. Mapa de oportunidad



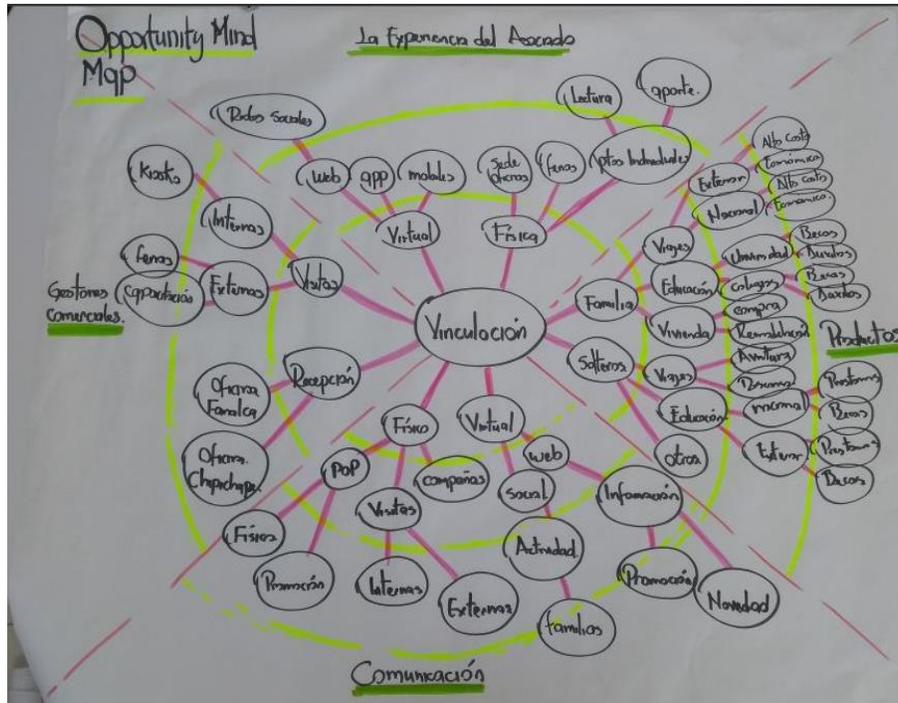
Fuente: Fondeicon (2023).

Fondeicon tiene un conjunto de ofertas de servicios que muchos de los asociados no perciben. En el Mapa de oportunidad que se trabajó, se pudo descubrir que la oferta de intangibles, como lo es la gestión de emprendimiento, las consultas y la experiencia, son factores que determinan la oportunidad de innovación. De este modo, se debe fortalecer la experiencia del asociado hacia Fondeicon, para que las familias se involucren aún más con las actividades del asociado. El fondo de empleados debe ir en busca de ellos y no al contrario, porque es Fondeicon el que debe brindar una mejor experiencia a sus asociados para fortalecer el sentido de pertenencia, brindando información clara de sus servicios, partiendo de las necesidades reales de sus clientes.

La integración de la tecnología de la información (TI) en los diferentes procesos, en especial el comercial a la hora de consultas y solicitudes, logra dar recursos de más para que se puedan brindar servicios de alta calidad y personalizados a un costo más atractivo para la empresa (Buhalis *et al.*, 2006).

Con el Mapa de oportunidad se puede dilucidar la falta de herramientas digitales para brindar información clara al asociado: una brecha en la relación de beneficio que percibe el asociado.

Figura 8. Mapa mental de oportunidad



Los fondos de empleados dependen de los aportes, y su función principal es brindar servicios. La generación de créditos es un complemento del portafolio.

Para los fondos de empleados el aspecto más relevante es el momento de la vinculación del asociado, porque es el punto de partida de todo el ejercicio. Teniendo en cuenta esta gestión, toman relevancia aspectos como la comunicación, los productos o servicios, los gestores comerciales y la experiencia del asociado.

Esto conduce a la búsqueda de alternativas de personalización, a la capacidad de adaptar servicios hacia las necesidades de los asociados, teniendo presente su profesión u oficio. Otro aspecto importante es su vida social: cómo es su entorno socioeconómico, personal y familiar; con esta información un SSC (Sistema de Servicio al Cliente) dará herramientas a la empresa para identificar las necesidades de los clientes (Chatzipanagiotou y Coritos, 2010).

Con la información que se obtuvo, se puede deducir que la mayor cantidad de oportunidades está en el portafolio que se ofrece, pero se percibe que la experiencia del cliente va muy ligada a los productos, donde se pueden generar dos tipos: virtuales y/o físicos.

Los medios físicos presentan una limitante en cobertura y frecuencia, además se incurre en gastos de desplazamientos y otros aspectos propios del plano material. En

cuanto al espacio virtual genera mejor cobertura en los niveles de asociados y los costes pueden ser menores.

Se trae a colación el concepto de boca-oído electrónico o EWOM, que fue definido por Henning Thureau *et al.* (2004) como “cualquier opinión positiva o negativa realizada por consumidores actuales, potenciales o pasados sobre un determinado producto o empresa, que es puesto a disposición de multitud de personas y organizaciones a través de Internet” (p. 39).

Este es el primer paso para la consecución de una comunidad fuerte, vinculada de manera física y virtual, apoyados en una plataforma que permita a los fondos recopilar la información necesaria del sentir de sus asociados en sus “momentos de verdad”.

La propuesta consiste en un sistema integral de información, donde el asociado pueda tener de primera mano lo que necesita para su tranquilidad económica. ¿Cómo sería el modo de uso? Para dar una explicación se utilizó la herramienta del StoryBoard, donde se muestra, paso a paso, la secuencia de uso.

Figura 9. Propuesta



Al vincularse el asociado brinda toda su información personal y financiera. En ese momento se le entrega de forma física el acceso a todo lo que él puede conseguir con el hecho de pertenecer al fondo de empleados, es decir, podrá consultar en tiempo real su situación financiera, el estado de sus aportes y los beneficios que obtiene.

Para los asociados es muy importante conocer, en caso de solicitar un crédito, el estado de sus solicitudes: si fueron aprobadas o rechazadas. Si el resultado es positivo, saber en qué momento se realiza el desembolso y, si fue negado, qué otras alternativas tienen para acceder al dinero que necesita.

En caso de que el asociado sea beneficiario de un crédito, la información estará siempre a su disposición: a cuánto asciende la deuda, los intereses, en cuánto ha disminuido, cuánto son las cantidades de dinero que se están descontando, cuándo sucede la transacción y el momento de terminación de la deuda.

La propuesta se divide en tres fases de implementación. La primera es la adquisición de la información de los asociados a nivel nacional, para determinar el alcance. La segunda es desarrollar los canales de información primaria, como lo son una página web, mensajería de texto a dispositivos móviles y consulta de mensajes con tecnología USSD. De forma paralela, se desarrollará una serie de lectores de tarjeta magnética que brindarán la información del estado de aportes y demás servicios que el asociado tenga vigentes con el fondo de empleados. La tercera es tener cajeros electrónicos que brinden la información del asociado y sea un canal de ahorro para el aumento de capital y, a la vez, redunde en beneficios extraordinarios. El ahorro es uno de los pilares que se debe reforzar.

DISCUSIÓN

Los resultados arrojaron un nivel de satisfacción de los asociados, que se debe mejorar, teniendo en cuenta que el equipo de gestores comerciales vende intangibles o servicios que deben representar un beneficio para el asociado.

Una de las principales limitaciones de este estudio radica en la muestra y en la extensión de las herramientas empleadas. La dependencia de entrevistas y encuestas, aunque útiles para captar percepciones, puede limitar la comprensión de las causas profundas y de las dinámicas no explícitas que influyen en la percepción y participación de los asociados. Además, la concentración en un solo fondo de empleados puede afectar la generalizabilidad de los resultados, dado que diferentes organizaciones pueden presentar contextos, culturas y niveles de madurez digital distintos.

Otra limitación relevante es la falta de un seguimiento longitudinal que permita evaluar el impacto de las intervenciones propuestas de forma continua. La transformación digital y la mejora de los servicios requieren tiempo, y las percepciones pueden cambiar paulatinamente, por lo que estudios futuros podrían incorporar metodologías de investigación longitudinal para entender mejor la evolución de la relación entre los asociados y los fondos de empleados.

En cuanto a las futuras líneas de investigación, sería conveniente profundizar en el análisis de las barreras concretas que enfrentan los asociados en la adopción de canales digitales, explorando aspectos como la alfabetización digital, la confianza en la tecnología y las preferencias comunicativas. También resulta pertinente investigar

cómo las estrategias de comunicación y educación financiera pueden contribuir a fortalecer el sentido de pertenencia y el conocimiento de los beneficios del fondo.

Adicionalmente, sería enriquecedor ampliar el enfoque hacia el diseño participativo, involucrando directamente a los asociados en el proceso de desarrollo de soluciones, lo que podría facilitar la creación de servicios más alineados a sus necesidades y expectativas reales. Desde la perspectiva académica, futuras investigaciones podrían aplicar modelos comparativos entre diferentes fondos de empleados, tanto en el ámbito nacional como internacional, para identificar buenas prácticas y adaptar soluciones efectivas en distintos contextos.

En definitiva, esta investigación ha puesto de manifiesto la importancia de fortalecer la gestión y las estrategias comerciales en los fondos de empleados, con un enfoque particular en mejorar la experiencia del asociado y potenciar los canales de comunicación digitales. Los hallazgos evidencian que, aunque existe un nivel de satisfacción por parte de los asociados respecto a los servicios ofrecidos, persisten desafíos significativos relacionados con la percepción de desconexión, la falta de presencia digital contundente y la insuficiente participación en los canales electrónicos, lo cual limita la capacidad del fondo para acercarse de manera más efectiva a sus miembros jóvenes y tecnológicamente activos.

Asimismo, se constató que la reputación y la percepción de los asociados sobre la gestión comercial y la comunicación son aspectos críticos que impactan en la percepción general del fondo. La descripción de una realidad en la que los asociados sienten que “trabajan con su plata” refleja la necesidad imperante de construir una relación basada en mayor transparencia, cercanía y valor agregado, que puede ser facilitada mediante la implementación de nuevas herramientas digitales y estrategias de co-creación de servicios. Estas estrategias deben ir acompañadas de una gestión que integre mejores prácticas en comunicación, educación financiera y participación de los asociados en el diseño y mejora de los servicios.

Por otro lado, las limitaciones encontradas en esta investigación, como la dependencia de métodos cualitativos y la focalización en un solo fondo, indican la necesidad de ampliar el alcance de futuros estudios para validar y contextualizar estos hallazgos en diferentes entornos. La incorporación de metodologías complementarias, como estudios longitudinales, análisis comparativos o enfoques mixtos, será fundamental para obtener una visión más integral y dinámica del fenómeno.

Finalmente, las futuras líneas de investigación deberían dirigirse hacia la exploración de los factores que afectan la adopción de canales digitales, la percepción de valor y la motivación para la participación en los programas del fondo. También es recomendable profundizar en el análisis del impacto de estrategias participativas,

donde los propios asociados sean protagonistas en la co-creación de soluciones, fomentando así un sentido de pertenencia y compromiso que trascienda la mera oferta de productos. Solo con estas acciones, los fondos de empleados podrán consolidar una gestión más efectiva, inclusiva y alineada con las expectativas de sus asociados en un entorno cada vez más digitalizado y competitivo.

En conclusión, aunque la investigación aporta *insights* valiosos para mejorar los servicios y la percepción de los asociados, es fundamental reconocer sus límites y apostar por investigaciones complementarias que profundicen en las causas, facilitando así soluciones más duraderas y efectivas que fortalezcan el vínculo entre los fondos de empleados y sus miembros.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍAS

Conceptualización: José David Hernández López y Maria Elvira Arboleda Castro

Investigación: José David Hernández López y Maria Elvira Arboleda Castro

Supervisión: José David Hernández López y Maria Elvira Arboleda Castro

Redacción – revisión y edición: José David Hernández López y Maria Elvira Arboleda Castro

REFERENCIAS

- Baker, M. J., y Hart, S. (Eds.). (2016). *El libro del Marketing* (7 ed.). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9781315890005/marketing-book-michael-baker-susan-hart>
- Bitner, M. J., y Wang, H. S. (2014). *Encuentros de servicio en la investigación de marketing de servicios. Manual de investigación de marketing de servicios.* <https://asu.elsevierpure.com/en/publications/service-encounters-in-service-marketing-research>
- Buhalis, D., y Law, R. (2008). Avances en las tecnologías de la información y la gestión turística: Veinte años después y diez años después de Internet: El estado de la investigación en turismo electrónico. *Gestión turística*, 29, 609-623. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>management: 20 years on and 10 years after the internet e The state of
- Chatzipanagiotou, K. C., y Coritos, C. D. (2010). Una tipología sugerida de hoteles de lujo griegos basada en su MrKIS: Implicaciones para la eficacia hotelera general. *Revista Europea de Marketing*, 44(11/12), 1576- 1611.

- Chiavenato, I. (2002). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Editorial McGraw-Hill.
- Dávila, R (2018). *Economía Solidaria en Colombia*. Ediciones UCC.
- Design Council. (2015). *Doble Diamante*. <https://jvmanjon.com/2021/05/23/el-doble-diamante-como-metodologia-de-innovacion/>
- Drucker, P. F. (1986). *Las fronteras del porvenir*. Editorial Hobbs-Sudamericana.
- Fondeicon (2023). *Cooperativa de todos*. <https://fondeicon.com.co/>
- Hennig Thurau, T., Gwinner, K., Walsh, G. y Gremler, D. (2004). El boca a boca electrónico a través de plataformas de opinión del consumidor: ¿Qué motiva a los consumidores a expresarse en internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38-52. <https://doi.org/10.1002/dir.10073>
- Immonen, M., Sintonen, S., & Koivuniemi, J. (2018). *El valor de la interacción humana en los canales de servicio. Las computadoras en el comportamiento humano*, 78, 316-325.
- Nam, J., Kim, S. y Jung, Y. (2023). Respuestas emocionales y conductuales de usuarios mayores a la tecnología de autoservicio en restaurantes de comida rápida. *Ciencias del Comportamiento*, 13 (4), 284. <https://doi.org/10.3390/bs13040284>
- Kumar, V. (2012). *101 métodos de diseño: un enfoque estructurado para impulsar la innovación en su organización*. <https://www.amazon.com/101-Design-Methods-Structured-Organization/dp/1118083466>
- Murthi, B. P. S., y Sarkar, S. (2003). El papel de las ciencias de la gestión en la investigación sobre la personalización. *Ciencias de la Gestión*, 49(1), 1344-1362.
- Nicholls, A y Murdock, A. (2012). La Naturaleza de la innovación social. DOI:10.1057/9780230367098_1
- Patrício, L., Fisk, R. P., Falcão e Cunha, J., y Constantine, L. (2011). Diseño de servicios multinivel: desde la constelación de valor del cliente hasta el diseño de la experiencia de servicio. *Journal of Service Research*, 14(2), 180–200
- Quintal López, R., Moos Mezeta, E. y Castro Guzmán, M. (2007). *Condiciones de posibilidad en la familia para la construcción de sujetos de derechos sexuales: el caso de las jóvenes yucatecas* (Tesis de doctorado Ciencias Sociales). Universidad Autónoma Metropolitana México. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/11/5171/23.pdf>
- Ramírez Baracaldo, B. (2001). *La supervisión y el control de las cooperativas y organizaciones solidarias*. Colsolidaria Siglo XXI.

- Razeto Migliario, L. (1999). *La Economía de solidaridad: Concepto, Realidad y Proyecto*.
https://base.socioeco.org/docs/razeto_la_economia_de_solidaridad_06.pdf
- Rueda, M., y Álvarez, J. (2012). Una mirada a los fondos de empleados en Colombia. *Gestión y Sociedad*, 5(2), 75-86.
- Ruiz, J., & Cuellar, M. E. (2006). *Gestión de la calidad en la administración pública* (4^a ed.). CEDDET, Ministerio de Administraciones Públicas-INAP. https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/19187/gestion_ruiz_GAPP_2013.pdf
- Shen, A., y Dwayne Ball, A. (2012). ¿Es siempre buena la personalización de servicios? Explorando el rol de la personalización mediada por tecnología (PMT) en las relaciones de servicio. *Journal of Service Marketing*, 23(2), 80-92.
- Spohrer, J. y Maglio, P. P. (2008). El surgimiento de la ciencia de servicios: Hacia innovaciones sistemáticas de servicios para acelerar la cocreación de valor. *Gestión de Producción y Operaciones*, 17(3), 238-246. <https://doi.org/10.3401/poms.1080.0027>
- Schumpeter, J. (1934). *Teoría del desenvolvimiento económico* (5. ed). Fondo de Cultura Económica.
- Voorheesa, C. M. (2017). Encuentros de servicio, experiencias y el recorrido del cliente: Definiendo el campo y un llamado a ampliar nuestra lente. *Journal of Business Research*, 79, 269-280.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296317301364>
- Wong, A., Liu, Y. y Tjosvold, D. (2015). Liderazgo de servicio para ventas adaptativas y equipos de servicio al cliente eficaces. *Industrial Marketing Management*, 46, 122-131. https://www.researchgate.net/publication/272424026_Service_leadership_for_adaptive_selling_and_effective_customer_service_teams
- Zhu, F. y Zhang, X. (2010). El impacto de las reseñas de los consumidores online en las ventas: el papel moderador de las características del producto y del consumidor. *Journal of Marketing*, 74, 133-148.
https://www.researchgate.net/publication/237604063_Impact_of_Online_Consumer_Reviews_on_Sales_The_Moderating_Role_of_Product_and_Consumer_Characteristics



REVISTA DE INVESTIGACIÓN UNICAMACHO



Revista Sapientía Vol. 17. No. 34 (2025)
ISSN: 1909-0811 ISSN: 2805-9204 (En línea)

AUTORES

José David Hernández López

Profesional en Mercadeo de la Universidad Santiago de Cali, Magíster en Gestión de la Innovación. Docente de tiempo completo de la Institución Universitaria Antonio José Camacho. Correo: jdavidh26@hotmail.com

María Elvira Arboleda Castro

Economista de la Universidad de San Buenaventura de la ciudad de Cali, Magíster en Mercadeo y Negocio Internacionales de la misma universidad, Magíster en Economía de la Universidad Autónoma de Occidente de la ciudad de Cali. Docente de tiempo completo de la Institución Universitaria Antonio José Camacho y Docente Universidad del Valle. Correo: marearboleda2011@hotmail.com