

**PROPUESTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE POLÍTICAS FINANCIERAS Y MANEJO
DE EXCEDENTES EN EL FONDO DE EMPLEADOS DE LA EMPRESA
COLOMBIANA DE CABLES S.A.S. FETRAEM.**

Diana Esperanza Moya Parra

Administradora de Empresas Universidad de Cundinamarca (2013)

Andrés Quiroga Gutiérrez

Profesional en Finanzas y Comercio Exterior (1999)

Resumen

La presente investigación se desarrolló con el objetivo de determinar la oportunidad de mejora del manejo de los excedentes del Fondo de Empleados de la Empresa Colombiana de Cables S.A.S. con base en la información financiera de los años últimos 4 años. Para ello se inició con la fundamentación teórica sobre el tema, y de acuerdo al diseño y metodología de la investigación, se aplicaron 5 entrevistas semiestructuradas a los Directivos del fondo de empleados FETRAEM S.A.S., así como un análisis documental de la información financiera de los años 2014 al 2017. Como resultado, se realiza una propuesta para mejorar el manejo de los excedentes de la entidad, teniendo en cuenta la necesidad de fortalecer la capacitación a los directivos de FETRAEM en lo referente al análisis e interpretación de estados financieros.

Palabras clave: Finanzas, fondo de empleados, liquidez, análisis financiero.

Abstract

The present investigation was developed with the objective of determining the opportunity to improve the handling of the surpluses of the Employees' Fund of the Colombian Cable Company S.A.S. based on the financial information of the last 4 years. To this end, the theoretical foundation on the subject was initiated, and according to the research's design and methodology, 5 semi-structured interviews were applied to the FETRAEM SAS employee fund managers, as well as a documentary analysis of the financial information of the years. 2014 to 2017. As a result, a proposal is made to improve the management of the entity's surpluses, taking into account the need to strengthen the training of FETRAEM managers regarding the analysis and interpretation of financial statements.

Keywords: finance, employee fund, liquidity, financial analysis.

INTRODUCCIÓN

El fondo de empleados FETRAEM S.A.S. nace en el año 1997 por la necesidad de los empleados de LA EMPRESA COLOMBIANA DE CABLES S.A.S. de fomentar el ahorro y poder acceder a beneficios, principalmente de carácter crediticio en pro del bienestar individual y el de sus familiares; además de estrechar vínculos de compañerismo y ayuda mutua entre los asociados.

A lo largo de los años el fondo ha logrado estabilidad en sus operaciones; la entidad cuenta con 180 asociados en promedio que corresponde al 80% del total de empleados directos que tiene la EMPRESA COLOMBIANA DE CABLES S.A.S.; los aportes de los asociados y los ingresos por intereses de los servicios crediticios que ofrece son la principal fuente de ingreso para esta entidad; sin embargo, la actividad crediticia genera un riesgo de liquidez bastante alto. En este sentido resulta clave realizar un análisis de la información financiera de los últimos años para indagar si existen o se han aplicado políticas financieras adecuadas que favorezcan la generación de excedentes para FETRAEM.

Es de vital importancia que el FONDO DE EMPLEADOS DE LA EMPRESA COLOMBIANA DE CABLES S.A.S. FETRAEM conserve su relación inter-institucional y de cooperación con la empresa Colombiana de Cables S.A.S. actuando dentro de los parámetros señalados en las disposiciones legales vigentes, sus regímenes internos, responsabilidades y sanciones como Fondo de Empleados, ya que la estabilidad económica y financiera del mismo depende en gran medida de la EMPRESA COLOMBIANA DE CABLES S.A.S. que aunque afrontó dificultades financieras y una crisis económica logró normalizar sus operaciones, después de haber negociado un acuerdo de reestructuración. Sin embargo, aún debe fortalecerse y seguirse manteniendo

dentro del mercado industrial en la fabricación de alambres y torones para diversos sectores de la economía nacional.

De acuerdo con lo estipulado en el capítulo 4 de los Estatutos de FETRAEM S.A.S. en cuanto a la dirección y administración del fondo en reunión de Asamblea General de Socios se realiza por medio de votación la conformación de La Asamblea General, La Junta Directiva y El representante Legal para un período de dos (2) años pudiendo ser reelegidos o removidos libremente. Durante el año 2018 el Gerente y Representante Legal de FETRAEM S.A.S. renunció a su cargo, este acontecimiento ha afectado la confiabilidad de los asociados en el Fondo y ha generado susceptibilidad e incertidumbre con el futuro y en la estabilidad financiera del mismo por el cambio de administración después de que había estado a cargo del mismo representante legal en toda su historia.

La organización es vulnerable a sufrir un desequilibrio financiero por liquidez, como producto de la carencia de políticas financieras. Es importante realizar una propuesta financiera o de inversión como herramienta clave para una eficiente gestión financiera en el fondo de empleados de la Empresa Colombiana de Cables S.A.S. FETRAEM y poder saber si ¿El manejo financiero del fondo de empleados de la Empresa Colombiana de Cables S.A.S. es el más pertinente para fortalecer la generación de excedentes?

JUSTIFICACIÓN

Toda empresa debe conocer su condición económica y financiera para identificar los problemas existentes y los factores que los ocasionan, para ello debe disponer de herramientas apropiadas que le permitan detectar los errores y aplicar los correctivos adecuados, para lograr una planeación eficiente. El análisis financiero es fundamental para evaluar la situación y el diseño económico y financiero real de una empresa, detectar las dificultades y aplicar los correctivos para solventarlas.

Esta investigación se lleva a cabo para establecer y determinar el manejo financiero que ha tenido el fondo de empleados de la Empresa Colombiana de Cables S.A.S FETRAEM durante el periodo 2014-2017 permitiendo así conocer el curso actual de la organización en cuanto a políticas financieras, análisis de los resultados con base en los Estados Financieros y determinar si las medidas financieras tomadas por los directivos han sido las adecuadas para generar valor a la organización viéndose reflejados en los excedentes anuales y la administración que se les da, en pro del cumplimiento del objeto social del fondo.

En vista de la importancia que acarrea la claridad y transparencia de la información que se genera por medio de los estados financieros nace la necesidad del fondo de empleados de EMCOCABLES S.A.S. FETRAEM de evaluar el desempeño financiero que ha tenido en los últimos 4 años. Los resultados que se obtengan con este diagnóstico permitirán a FETRAEM proyectarse como una entidad más solvente, con una estabilidad económica y solidez en el resultado de sus cifras y por ende desencadenara un mayor grado de satisfacción de sus asociados.

Es importante resaltar que con el desarrollo de esta investigación FETRAEM tendrá a la mano información confiable para mejorar y plasmar unas políticas financieras claras y precisas, generar planes de acción para optimizar los recursos, elaborar una propuesta para que el manejo de los excedentes que genere FETRAEM en cada periodo genere mayor rentabilidad y los miembros de la Junta Directiva quienes representan a cada uno de los asociados sean asertivos en la toma de decisiones que generan el impacto financiero de la organización.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Analizar la información financiera del fondo de empleados de la Empresa Colombiana de Cables S.A.S. FETRAEM S.A.S. con el fin de fortalecer el manejo de los excedentes y la toma de decisiones de inversión mediante la formulación de un portafolio.

MARCO REFERENCIAL

a) Estado del arte

Para esta investigación se han analizado los siguientes trabajos de grado y tesis como referencia de investigaciones similares que fueron basadas en diagnósticos y análisis de información financiera en Fondos de Empleados, con los resultados que se muestran a continuación:

- *Reestructuración financiera de un fondo de empleados. Autores Nidia Carrillo Rivillas Y Luis Javier Cuellar Castro. Universidad De La Salle Facultad De Formación Avanzada Especialización En Gerencia Financiera.*

Objetivo: Estudiar la viabilidad de darle otra dimensión al fondo de empleados y que pueda asumir sus gastos ya que en este momento los cubre la empresa matriz y saber Cuál sería la viabilidad financiera del Fondo de Empleados de Colcerámica S.A. si asume la totalidad de sus gastos y cambia las políticas de crédito.

Resultado: El fondo debe reestructurar sus políticas de crédito de lo contrario se verá inmerso en problemas de liquidez, el comité de liquidez a pesar de que está conformado no tiene funcionamiento, el proyecto propone unas nuevas líneas de crédito a disposición de los directivos para ser analizadas y aplicadas para mejorar y proyectar mayores excedentes y revisar los requisitos para que los asociados puedan acceder a los créditos.

- *Análisis de la gestión de crédito en el fondo de empleados de servicios portuarios y operaciones logísticas. Autora: Claudia Margarita Barboza Burgos. Universidad de Cartagena Unidad De Posgrados De Ciencias Económicas Especialización En Finanzas Cartagena De Indias 2015.*

Objetivo: Realizar un análisis de la gestión crediticia del Fondo de Empleados de Servicios Portuarios y Operaciones Logísticas FONSEPOL haciendo énfasis en los aspectos financieros y la calidad de la gestión crediticia. Aplicaron una encuesta a los asociados y un análisis de textos y estudios sobre sistemas crediticios para realizar finalmente varias propuestas para el mejoramiento de los mismos.

Resultado: Este fondo debe trabajar en ampliar su base de asociados y evitar la desvinculación de los actuales, incentivar la cultura de ahorro para incrementar el capital social, cuidar la cartera por medio de una buena gestión de cobro y ampliar el portafolio de servicios para lograr mejorar su gestión de crédito.

b) Marco histórico

El Cooperativismo en Colombia, así como en América Latina nace de prácticas asociativas indígenas y afrodescendientes que dieron origen a varios tipos de organización. En Colombia los fondos de empleados tienen una tradición de más de 70 años fueron predecesoras de los actuales fondos de empleados Las «Sociedades de socorro mutuo» en 1899 (Manizales, Bogotá y Cúcuta) y las «Natilleras» (Antioquia, Valle y Cundinamarca). En 1959 inicia la expansión y consolidación de mutuales, cooperativas y fondos de empleados, en los años 60 y 70 tiene auge el Cooperativismo por los sindicatos como una estrategia para mejorar los ingresos de las familias de los trabajadores (Solidaria, 2018).

En Colombia existen diferentes tipos de organizaciones de Economía solidaria:

Cooperativas: Las empresas de economía solidaria son aquellas que se crean por un número determinado de personas, con el objetivo de crear y organizar una persona jurídica de derecho privado, cuyas actividades deben cumplirse con fines de interés social y sin ánimo de lucro.

Fondos de Empleados: El Fondo de Empleados es una entidad perteneciente al sector de la economía solidaria, de derecho común, sin ánimo de lucro, constituida por personas libres, trabajadores dependientes y subordinados de la misma empresa, que ofrecen servicios de crédito a costos mínimos.

Asociaciones mutuales: Las Asociaciones mutuales son organizaciones privadas sin ánimo de lucro que están constituidas para fomentar la ayuda recíproca entre sus miembros, satisfaciendo sus necesidades mediante la prestación de servicios que contribuyan al mejoramiento de su calidad de vida (Solidaria, 2018).

Los fondos de empleados tan tenido una evolución positiva a través del tiempo según los reportes de Analfe y Estadísticas de la Superintendencia de Economía Solidaria en cuanto al número de entidades en funcionamiento como a las cifras registradas de sus Estados Financieros y se evidencia en el crecimiento de los indicadores financieros, esto ha permitido una consolidación del sector importante con respecto a otras empresas del sector solidario (véase tabla 1, figura 1):

Tabla 1: Información Financiera Fondos de Empleados en Colombia 2014-2017

FONDOS EMPLEADOS EN COLOMBIA				
	2014	2015	2016	2017
ACTIVOS	\$ 6.425.805.016.095	\$ 6.946.903.237.672	\$ 7.452.764.765.063	\$ 8.036.836.501.967
PASIVOS	\$ 4.363.376.336.215	\$ 4.732.360.178.187	\$ 5.087.515.138.513	\$ 5.506.355.854.470
PATRIMONIO	\$ 2.062.428.679.880	\$ 2.214.543.059.484	\$ 2.364.753.905.139	\$ 2.530.047.278.439
INGRESO	\$ 774.232.008.990	\$ 831.324.817.717	\$ 929.265.807.827	\$ 979.572.175.885
EXCEDENTES	\$ 111.194.705.493	\$ 119.151.516.220	\$ 149.353.780.248	\$ 151.027.507.389
CARTERA BRUT	\$ 4.990.067.692.192	\$ 5.381.173.991.763	\$ 5.881.912.042.815	\$ 6.273.874.171.915
APORTES	\$ 1.320.481.498.803	\$ 1.417.260.547.962	\$ 1.510.707.633.114	\$ 1.617.805.609.708
ASOCIADOS	985.561	1.015.744	1.031.733	1.034.879

Fuente: Creación propia con datos de la Superintendencia de Economía Solidaria

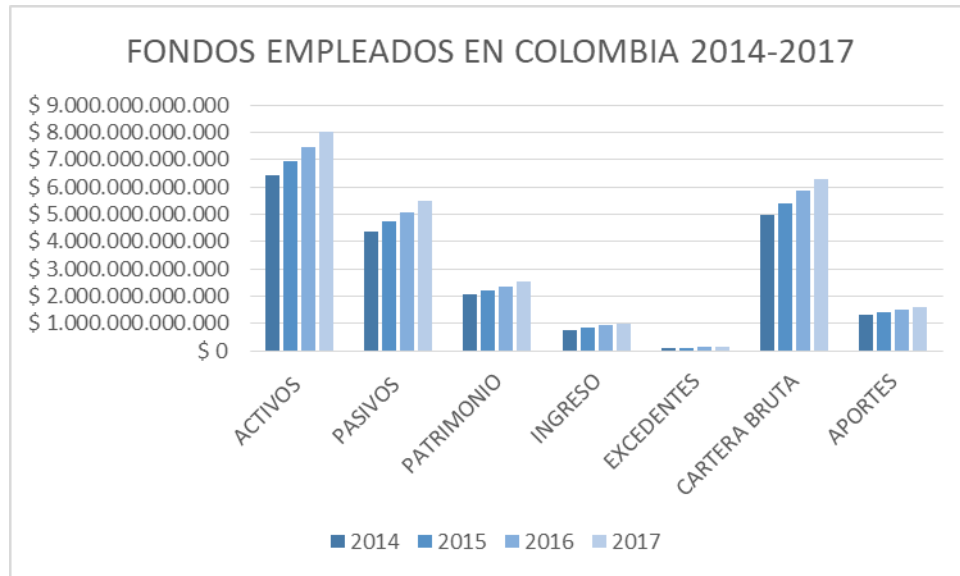


Figura 1. Información Financiera Fondos de Empleados en Colombia

“FETRAEM”, es una entidad del sector Solidario, por ende una entidad sin ánimo de lucro orientada a satisfacer las necesidades de sus asociados, empleados y entes administrativos, cumpliendo de esta manera con los principios que rigen al sector y el interés que siempre lo ha caracterizado de llegar a ser no solo líder dentro del sector, sino una empresa con ventajas competitivas y diferenciadoras frente a otras entidades cuyo fin último es propender el bien común de quienes hacen parte de ella. En los últimos años “FETRAEM”, se ha caracterizado por cumplir satisfactoriamente y dentro de los tiempos que estima el gobierno y las demás entidades que regulan su buen funcionamiento, en atender no solo los requerimientos de dichos entes gubernamentales, sino en satisfacer las necesidades de quienes hacen parte de esta gran familia. De esta manera el Fondo, busca beneficios para sus asociados y familias, así como para los empleados, Junta Directiva y Comités de Apoyo a través del direccionamiento de su gerencia y el compromiso que desde siempre ha demostrado por sacar adelante y de manera exitosa, todas las tareas que le han sido encomendadas en los últimos nueve años donde ha desempeñado un

papel importante para la comunidad “FETRAEM”. Actualmente el Fondo se ha fortalecido en el desarrollo de sus procesos administrativos, haciendo un buen uso de sus recursos financieros, económicos y de su talento humano. De esta manera no solo ha logrado mantenerse en el tiempo, sino que ha podido ir incrementando su base social y con ellos diferentes convenios con sus proveedores, así como mejorar en la prestación de sus servicios, al estar claros que su gente es el recurso más importante con el que cuenta “FETRAEM” y por ello su razón de ser. Con base en lo anterior puede decirse, que el Fondo se ha ocupado con dedicación por cumplir con su objeto social, creando de esta manera una cultura basada en la confianza y en el buen gobierno como una de sus políticas empresariales. Por ello no solo busca mejores y mayores oportunidades para el fondo como empresa solidaria, sino un desarrollo general de quienes hacen parte de la familia “FETRAEM”.

c) Marco conceptual

Finanzas: Es el conjunto de actividades relacionadas con la obtención y el uso eficiente del dinero y sus equivalentes. A través de las finanzas se estudia la manera como la gente asigna recursos escasos a través del tiempo las dos características que la distinguen de otros tipos de decisiones son: en primer lugar que los costos y beneficios de las decisiones financieras se distribuyen a lo largo del tiempo; y en segundo lugar que normalmente el decisor o cualquier otra persona no las conoce anticipadamente con certeza (Tanaka Nakasone, 2005).

Fondo de empleados: “Los Fondos de Empleados son empresas asociativas de derecho privado, sin ánimo de lucro constituidas por trabajadores que prestan sus servicios independientemente de la forma de vinculación a empresas públicas o privadas, de acuerdo con lo dispuesto en el estatuto” (Analfe, 2018).

El fondo de empleados, es una entidad perteneciente al sector de la economía solidaria, de derecho común, sin ánimo de lucro, constituida por personas libres, trabajadores dependientes y subordinados de la misma empresa, que ofrecen servicios de crédito a costos mínimos (Organizaciones Solidarias, 2018).

Hernández (2005) define el análisis financiero como una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, que facilita el diagnóstico de la situación actual y la predicción de cualquier acontecimiento futuro; a su vez está orientado hacia la consecución de objetivos preestablecidos.

Liquidez: Representa la agilidad de los activos para ser convertidos en dinero en efectivo de manera inmediata sin que pierdan su valor (Robles Roman, 2012).

d) Marco Teórico

Los indicadores financieros más destacados y con mayor utilización para llevar a cabo el análisis financiero de las empresas son los indicadores de liquidez, solvencia, eficiencia, actividad, endeudamiento y rentabilidad. A través estos indicadores se pueden identificar las áreas que tienen mayor rendimiento económico, así como los que tienen que ser mejorados (Nava Rosillón, 2018).

Una de las bases para el análisis financiero es el cálculo de indicadores o ratios financieros de una compañía que son fundamentales para conocer la liquidez, solvencia, endeudamiento, rendimientos, el buen manejo de los recursos, la generación de valor de la compañía y analizar el resultado de las operaciones, representa una gran responsabilidad para quienes se encargan de tomar decisiones ya que deben evaluar la gestión financiera de las organizaciones y el lugar que tiene frente a su competencia.

El grado en que una empresa puede hacer frente a sus obligaciones corrientes es la medida de su liquidez a corto plazo. La liquidez implica por tanto la capacidad puntual de convertir los activos líquidos o de obtener disponible para hacer frente a los vencimientos a corto plazo. Algunos autores se refieren al concepto de liquidez definiéndola como la capacidad que posee una empresa para hacer frente a sus compromisos de pago. Una falta de liquidez puede significar que la empresa sea incapaz de aprovechar descuentos favorables u otras oportunidades rentables, también un freno a la oportunidad de expansión. Por lo tanto, ante la falta de liquidez las empresas pueden suponer: una disminución de la rentabilidad, la imposibilidad de aprovechar oportunidades interesantes (expansión, compras), pérdida de control de la empresa, pérdida total o parcial del capital invertido, atrasos en el cobro de intereses y pérdida total o parcial de las cantidades prestadas.

Las consecuencias que acarrea tener problemas de liquidez justifican la gran relevancia que se debe dar a las medidas de la liquidez a corto plazo (Rubio, 2007).

Estados financieros y toma de decisiones: La función de los administradores financieros se divide en tres grandes áreas: decisiones de inversión, de financiamientos y de administración de activos.

Para esta investigación se ahonda en las decisiones de administración de activos, ya que cuando se adquieren activos y se obtiene el financiamiento adecuado, también es necesario administrarlos con eficiencia. Los administradores financieros tienen distintos grados de responsabilidad operativa sobre los activos existentes. Esta responsabilidad los obliga a preocuparse más por el manejo de activos circulantes que por los activos fijos (Van Horne & Wachowicz, 2002).

La política financiera de FETRAEM debe ser clara y brindar los lineamientos generales y parámetros de control que deben establecerse en todos los procesos y procedimientos que involucren transacciones financieras con respecto a los clientes, proveedores, acreedores y asociados y que deben ir de la mano con el objeto social de la compañía.

e) Marco Legal

DECRETO NUMERO 1481 DE 1989 (Julio 7) por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes internos, de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los fondos de empleados.

Ley 1391 que reforma el Decreto 1481 de los Fondos de Empleados.

Decreto 1068 del 2015, único reglamentario del sector Hacienda, y recientemente expidió una adición a esta reglamentación en torno a las normas aplicables a los fondos de empleados para la prestación de servicios de ahorro y crédito.

Decreto 344 de 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, relacionado con normas aplicables a los Fondos de Empleados para la prestación de servicios de ahorro y crédito.

METODOLOGÍA

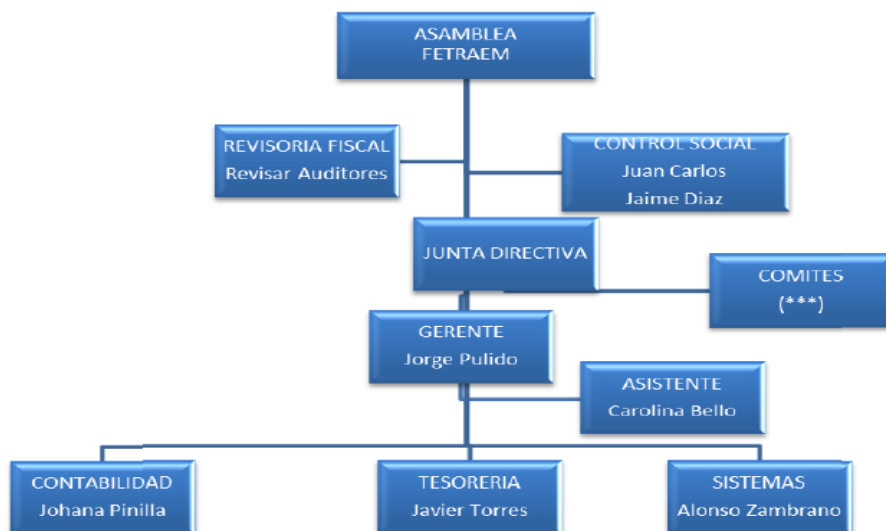
Tipo de estudio: Descriptivo, delimita los hechos que conforman el problema de la investigación y se identifican las características del universo de la investigación (Mendez Alvarez, 2011, pág. 230).

Enfoque metodológico: La presente investigación tiene un enfoque metodológico cualitativo, que se basa en el análisis subjetivo e individual, esto la hace una investigación interpretativa, referida a lo particular (Mendez Alvarez, 2011).

Técnicas o instrumentos para recolección de la información:

Para esta investigación se ha contado con dos técnicas cualitativas: Análisis documental con el instrumento guion de análisis documental y la entrevista semiestructurada (ver anexo 1) utilizando el instrumento del cuestionario con cinco (5) informantes que forman parte de la Junta Directiva del Fondo de Empleados de la Empresa Colombiana de Cables S.A.S. FETRAEM (Barragan , et al., 2003).

La estructura organizacional de FETRAEM está definida así:



Fuente: Organigrama tomado archivos FETRAEM

Tratamiento y análisis de los datos: La información cualitativa se analizó en forma manual utilizando el software SICOF es un sistema contable que ofrece una solución a los procesos administrativos, contables y financieros de forma integrada, procesando la información de forma ágil y segura exportando los informes financieros en formato Excel para facilidad de manipulación y posteriormente poder realizar el respectivo análisis descriptivo para presentar los resultados formulados en forma de tablas y figuras.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

La siguiente información está basada en los resultados de los instrumentos utilizados para el desarrollo de esta investigación.

Entrevista semiestructurada: La entrevista aplicada a los directivos de FETRAEM fue ejecutada personalmente y grabada por audio con la debida autorización de los entrevistados. Se realiza con la finalidad de establecer si los directivos de FETRAEM cuentan con las herramientas financieras para tomar decisiones y saber si existen políticas financieras acordes al objeto social del fondo.

Se ejecutó la transcripción y tabulación de datos utilizando la herramienta Excel. (Ver anexo 2).

1. Nivel de Educación:

Se evidencia que de cinco (5) personas entrevistadas y que hacen parte de la Junta Directiva, tres (3) no cuentan con los estudios necesarios para entender o interpretar la información financiera que les suministran cada mes, de igual forma los otros dos (2) entrevistados, tienen una

educación avanzada, pero no están relacionados con las ciencias administrativas. Se evidenció el interés de aprender, como ayuda a los demás asociados y como progreso personal.

2. Tiempo como directivo en FETRAEM:

Es claro el compromiso de las personas entrevistadas, ya que se evidencia que cuatro de ellas llevan más de dos (2) años en la Junta Directiva, sin embargo, durante el proceso de entrevista manifestaron que cuando se convoca a los demás asociados para hacer parte de la Junta Directiva, se encuentran dificultades y poco interés de acompañamiento.

Y con respecto a qué funciones ejerce dentro de la Junta Directiva, es claro que ellos se ven en la obligación de ejercer actividades de control para que el FONDO funcione, sin embargo, existen algunas dudas de cómo es la mejor forma de generar ese control.

3. ¿Existe una política financiera establecida por FETRAEM?

Entre los mismos integrantes de la Junta Directiva existen dudas de la existencia de unas políticas financieras claras, aunque en este punto debemos aclarar que existe confusión cuando se habla de políticas financieras, ya que en algún momento, uno de los directivos aclaró más sobre el tema de la normatividad interna en general.

Es claro que, para la mayoría de los entrevistados, las políticas financieras no son estables.

4. ¿Sabe si FETRAEM se encuentra en una situación financiera sana que le permite seguir creciendo?

Para los directivos es claro que la estabilidad del FONDO es buena y estable, sin embargo, dejan entrever la preocupación que les genera la dependencia total de la empresa EMCOCABLES S.A.S., que de una u otra forma es la que genera la posibilidad de crecer, ya que con las políticas actuales y al ser un fondo de empleados, solo podrían vincular personal de la empresa. Existe una clara evidencia de confianza en la información que les entregan, aunque puedan existir errores.

5. ¿Qué tipo de estrategia financiera suele implementar, al momento de revisar, analizar y tomar decisiones con base en los estados financieros de FETRAEM?

Se reitera que, al no contar con herramientas del conocimiento financiero, dependen de lo que les entreguen y digan, generando demasiada confianza en terceros. Existe algún tipo de desconfianza, pero no es expresada directamente, porque no tendrían los argumentos suficientes.

6. ¿Tiene herramientas efectivas de control financiero para controlar los resultados de FETRAEM?

De los directivos entrevistados, cuatro dejan ver dudas de la fiabilidad de la información y programas que utilizan (Excel y Sicof), manifestando que posiblemente el paquete contable es obsoleto. Los directivos manifiestan que confían en la información entregada, sin embargo, creen que no es la más adecuada.

7. ¿Cómo es el manejo los ingresos de Fetraem y qué estrategias utilizan para mantener y ampliar esos ingresos cada año?

Dos asociados manifiestan que no saben cuál es el manejo de los ingresos de Fetraem, aclarando que saben que existen políticas para el manejo de los ingresos pero que desconocen cuáles son. Por el contrario, otros dos directivos creen que el manejo es el adecuado, sin embargo, solo el Representante Legal conoce las políticas y posibles tipos de manejo de los recursos.

8. ¿Cómo ve a FETRAEM con respecto a sus principales competidores?

Las directivas creen que no pueden competir con Compensar, que tiene, expresado por ellos, un respaldo más fuerte y más reconocimiento entre el público en general. De igual forma, creen que las entidades financieras no son un riesgo latente, pero recalcan que como la empresa le abrió las puertas a la Caja de Compensación Familiar Compensar, esto puede perjudicar al fondo, ya que

el portafolio que tiene Compensar es más económico. No obstante, manifiestan que están compitiendo con servicio.

9. ¿Qué expectativa tiene de FETRAEM para el 2019 y dentro de 5 años?

Aunque las cosas van bien, el consenso de las personas entrevistadas es la incertidumbre que genera depender de EMCOCABLES, que a su vez ha tenido retiros de personal que directamente afecta al FETRAEM. Es interesante ver como el Representante Legal manifiesta el interés o la posibilidad de cambiar la figura a Cooperativa; sin embargo, esa es una simple idea que hoy no se ha planteado.

10. Como directivo, ¿Cuál ha sido su aporte para la correcta Administración Financiera de FETRAEM?

Cada directivo entrevistado, con mayor o menor grado de satisfacción, manifestó haber aportado algo; quizás no tangible, no visible, pero si se recibieron comentarios como:

- “Experiencia, formación personal, tiempo, ser consiente, honestidad”.
- “Ha realizado propuestas, pero no ha tenido respuesta de ningún tipo”.
- “Hemos logrado cambiar cosas que se venían manejando de otra manera. Creo que esto es positivo”.
- “Voluntad y ganas de colaborar”.

Después de analizada la entrevista se concluye que los Directivos entrevistados con base en sus respuestas no tienen claro un horizonte financiero para FETRAEM; y no tienen claras las políticas que los rigen de hecho afirman no conocerlas. Adicionalmente, se vislumbra insuficiente conocimiento en cuanto a administración financiera y análisis de estados financieros. Por lo anterior se hace necesario analizar los estados financieros principales que revelan los resultados de la información generada mensualmente, los que se tomaron para esta investigación

son: El estado de cambios en la situación financiera, estado de pérdidas y ganancias, y el estado de flujo de efectivo, que son los que se presentan en las reuniones de Junta Directiva y los que se utilizan en la operación normal de FETRAEM.

Diagnóstico financiero del fondo

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS				
	2014 COLGAAP	2015 COLGAAP	2016 NIIF	2017 NIIF
INGRESOS	260.001.000	270.510.000	279.450.259	282.176.790
Costo de Ventas	16.324.000	16.609.000	15.764.119	15.810.446
EXCEDENTES BRUTOS	243.677.000	253.901.000	263.686.140	266.366.344
Gastos Admón. y Ventas	117.919.000	130.099.000	141.954.523	150.840.144
EXCEDENTE OPERACIONAL (UAI)	125.758.000	123.802.000	121.731.617	115.526.200
Gastos no operacionales	325.000	401.000		
Ingresos no operacionales	317.000	195.000	137.075	112.393
EXCEDENTES NETOS	125.750.000	123.596.000	121.868.692	115.638.593
EBITDA <small>(UO + DEPRECIACIÓN + AMORTIZACIÓN)</small>	125.758.000	123.802.000	132.317.845	126.792.078

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA	2014 COLGAAP	2015 COLGAAP	2016 NIIF	2017 NIIF
Disponible	233.100.000	248.993.000	90.746.453	54.993.446
Cartera de créditos	1.676.053.000	1.793.674.000	1.819.764.610	2.036.280.067
Cuentas por cobrar	27.596.000	23.168.000	159.357.504	219.671.095
Inversiones	164.958.000	84.911.000	145.886.717	38.744.891
Otros Activos Corrientes	1.837.000	2.187.000	2.728.455	3.245.195
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.103.544.000	2.152.933.000	2.218.483.739	2.352.934.694
Propiedad Planta y Equipo	1.870.000	1.029.000	12.079.564	12.079.564
Depreciación acumulada			-10.586.228	-11.265.878
TOTAL ACT NO CORRIENTE	1.870.000	1.029.000	1.493.336	813.686
TOTAL ACTIVO	2.105.414.000	2.153.962.000	2.219.977.075	2.353.748.380
Depositos	427.345.000	409.647.000	392.920.986	413.478.664
Fondos sociales	35.416.000	72.790.000	91.267.875	95.787.962
Cuentas por pagar	5.313.000	3.204.000	14.051.792	6.504.102
Pasivos estimados y provisiones				2.082.781
Impuestos gravámenes y tasas	1.314.000	1.363.000	1.584.340	1.490.511
Otros pasivos	38.596.000	24.610.000	42.862.627	58.749.222
TOTAL PASIVO CORRIENTE	507.984.000	511.614.000	542.687.620	578.093.242
TOTAL PASIVO	507.984.000	511.614.000	542.687.620	578.093.242
Capital Pagado	1.327.784.000	1.349.706.000	1.361.792.552	1.442.017.328
Reserva legal	143.896.000	169.046.000	193.765.287	218.111.610
Excedentes del Periodo	125.750.000	123.596.000	121.731.617	115.526.200
TOTAL PATRIMONIO	1.597.430.000	1.642.348.000	1.677.289.456	1.775.655.139
PASIVO+PATRIMONIO	2.105.414.000	2.153.962.000	2.219.977.076	2.353.748.380
CEC(Activo-Pasivo-Patrimonio)=0				

Fuente: Elaboración propia con base en Estados Financieros del FETRAEM (2014-2017)

ANÁLISIS DOCUMENTAL:

Se realiza el análisis a los Estados Financieros 2014-2017 con los siguientes resultados:

Estado de cambios en la situación financiera:

Activo: Las cuentas con mayor representación dentro del activo es la cartera de créditos, con un promedio del 80% de participación, esto se debe a que el objeto principal del Fondo es la colocación de créditos en sus diversas líneas de crédito; sin embargo la Cartera de FETRAEM es

sana. Otra cuenta representativa es el disponible que está compuesto por la caja menor, los depósitos bancarios inversiones en fiducia y CDT's inferior a 90 días, sin embargo, esta cuenta ha disminuido del 2014 al 2017 del 11% al 2,3% principalmente por disminución del valor consignado en la cuenta de la Fiducia con Bancolombia. Las cuentas por cobrar se ven en crecimiento por la cuenta por cobrar al deudor patronal (Emcocables S.A.S.) de los descuentos aplicados por nómina a los asociados. Existe estabilidad en las cifras de un año a otro, se aclara que la cuenta del efectivo es variable y la cuenta de inversiones ha disminuido consecencialmente lo que puede indicar riesgo de liquidez. (Ver figura 2 y 3)

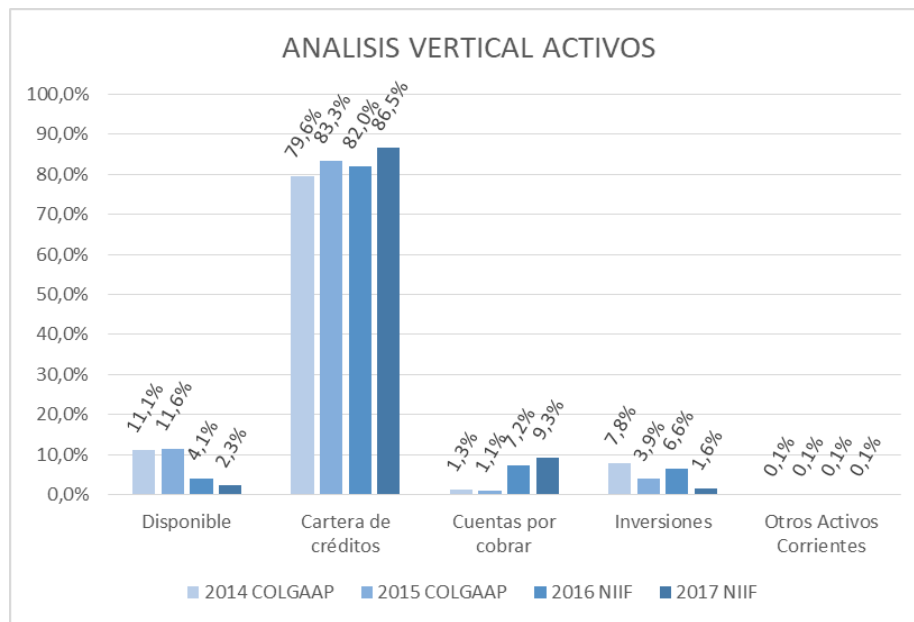


Figura 2. Analisis vertical activos

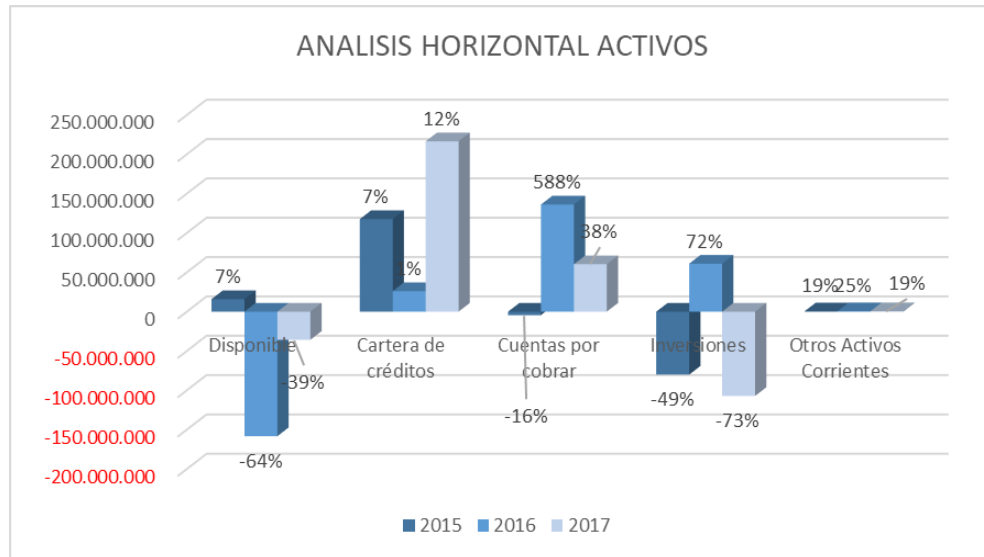


Figura 3. Analisis horizontal activos

Pasivo: En cuanto al pasivo el rubro con mayor representación es la cuenta de depósitos entre 70% y 80% corresponde al saldo del ahorro permanente que hacen los asociados mensualmente sin embargo ha disminuido año a año por el retiro de algunos asociados. La siguiente cuenta con mayor participación son los fondos sociales (fondo de bienestar social y fondo de desarrollo empresarial) que por el contrario a los depósitos ha incrementado su valor por la porción de excedentes que se le cargan al finalizar cada año. (Ver figuras 4 y 5)

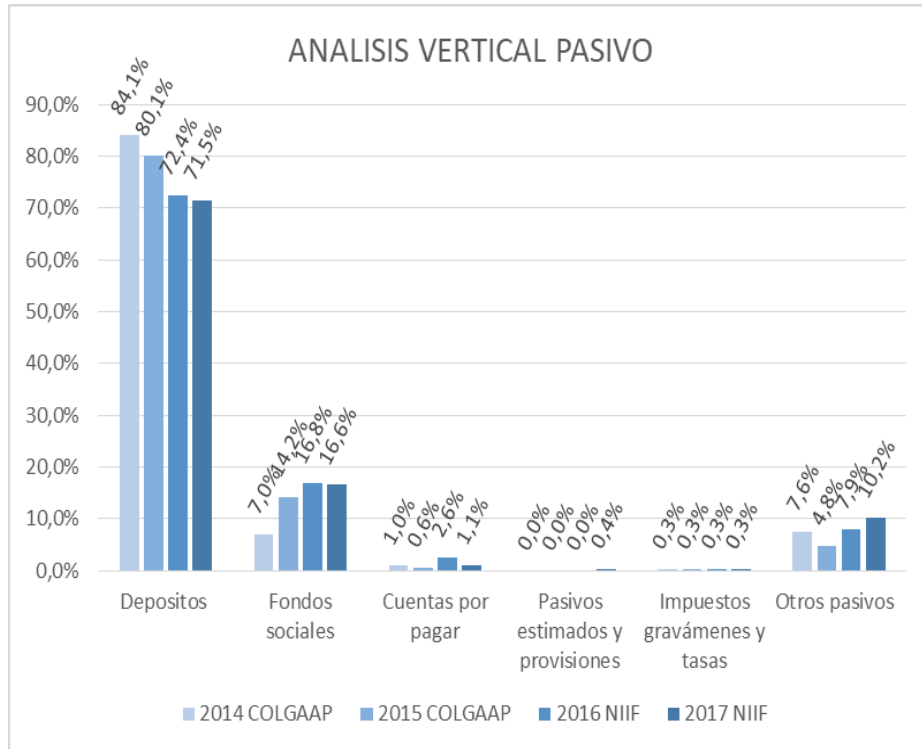


Figura 4. Analisis vertical pasivo

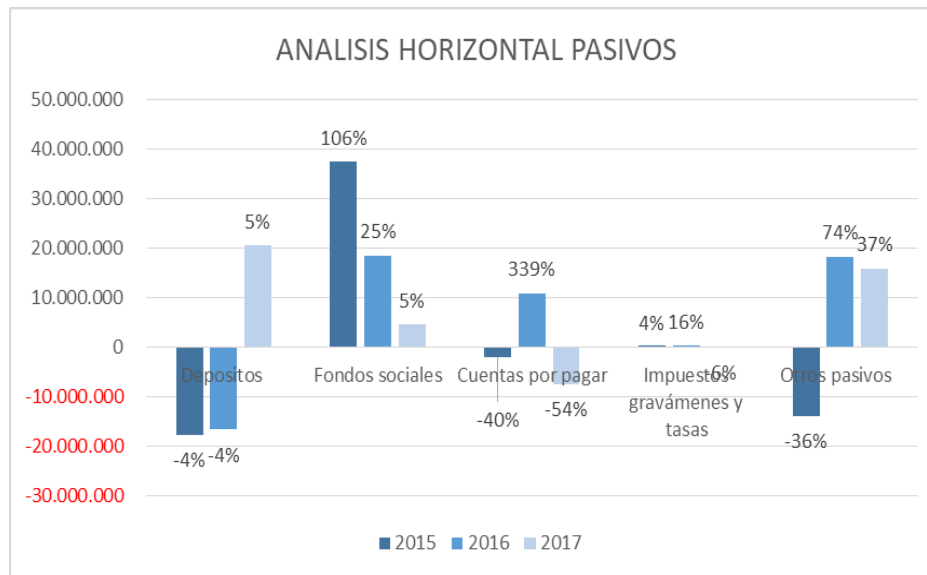


Figura 5. Análisis horizontal pasivos

Patrimonio: El análisis vertical revela que el capital social representa el 80% del patrimonio de FETRAEM pero en los últimos 4 años no se han visto reflejados incrementos significativos del

mismo. Las reservas incrementan año a año por el 20% de los excedentes de periodos anteriores, que por ley no son distribuibles y se mantendrán permanentemente. Los resultados del ejercicio de los últimos 4 años han arrojado excedentes lo cual representa un balance positivo de la operación en general, sin embargo del 2014 al 2017 estos resultados han decrecido del 2% a 5% por periodo.

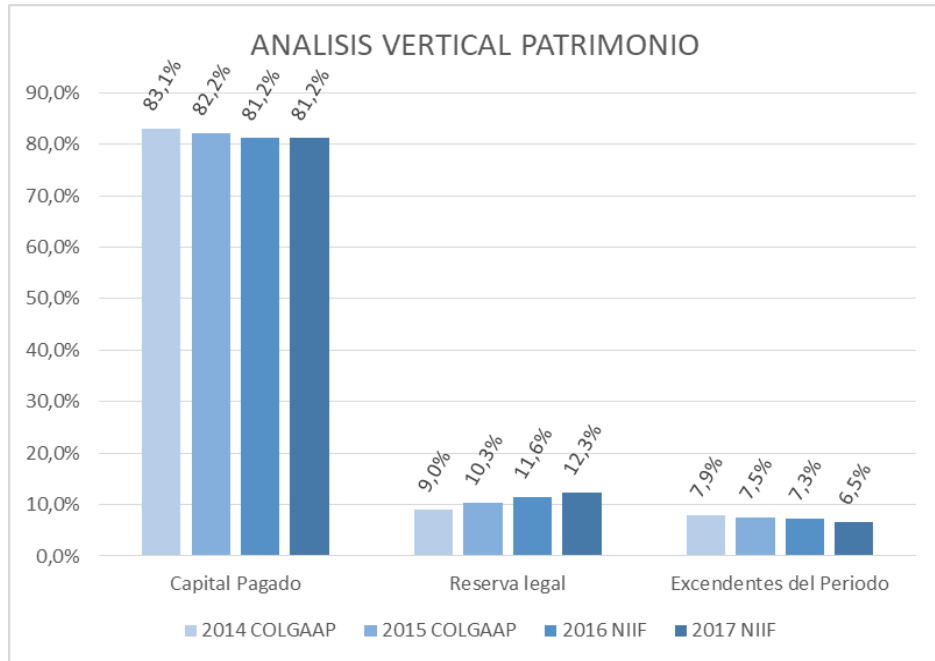


Figura 6. Analisis vertical patrimonio

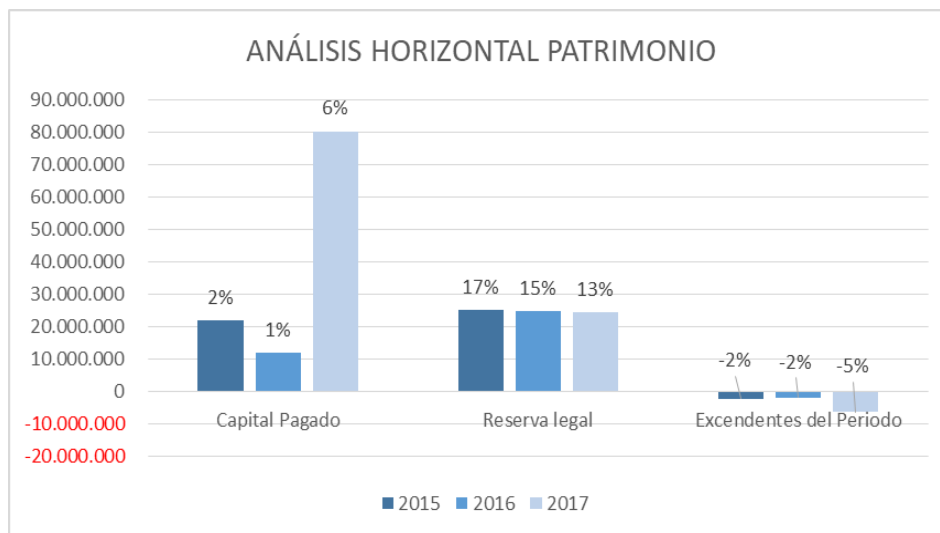


Figura 7. Análisis horizontal patrimonio

Estado de ganancias y pérdidas: El GYP presenta ingresos constantes en los últimos 4 años no tiene variaciones significativas y están representados principalmente por los intereses recibidos por créditos otorgados a los asociados. Los costos de ventas representan un 6% del total de ingresos y corresponden a los intereses que FETRAEM le reconoce mensualmente a sus asociados por sus depósitos de ahorro (0,33% mensual); los gastos de administración y ventas representan de 45% a 50% del total de ingresos de FETRAEM en cada periodo contable y corresponden a las erogaciones en que incurre el fondo para la marcha de su objeto social.

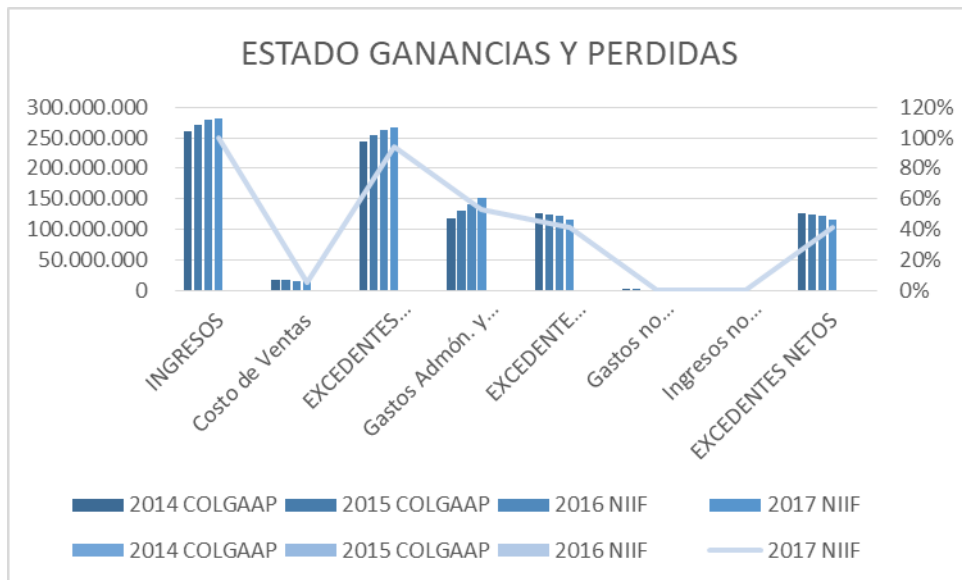


Figura 8. GYP

Flujo de efectivo: El análisis de este estado financiero se realiza para validar la liquidez de FETRAEM ya que este indicador es trascendental para el correcto funcionamiento y estabilidad financiera del fondo.

FONDO DE EMPLEADOS DE LA EMPRESA COLOMBIANA DE CABLES S.A. – FETRAEM

NIT. 860,080,356-9

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO POR LOS AÑOS 2014 - 2015 - 2016 – 2017

(Cifras expresadas en Miles de Pesos)

	2014	2015	2016	2017
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN				
Aumento o disminución de Inversiones	- 146.930	80.047	- 1.254	- 16.197
Aumento o disminución en Cartera de Crédito	- 13.085	- 117.621	- 26.428	- 230.802
Aumento o disminución en Cuentas por Cobrar	- 16.724	4.428	- 135.830	- 45.347
Aumento en otros Activos	- 430	- 350	-	-
Aumento o disminución en Cuentas por Pagar	2.948	- 2.109	11.069	- 7.641
Aumento o disminución de beneficios a empleados	- 154	49	809	1.274
Aumento o disminución en ingresos recibidos para terceros	12.402	37.374	17.443	16.696
Aumento o disminución en Fondos Sociales	3.233	- 13.986	18.478	4.520
Aumento o disminución en Reservas	25.375	25.150	24.719	24.346
TOTAL ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	- 133.365	12.982	- 90.994	- 253.151
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN				
Aumento o disminución en propiedad Planta	872	841	- 464	680
TOTAL ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	872	841	- 464	680
ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN				
Aumento o disminución en depósitos de Ahorro	14.035	- 17.698	- 16.726	20.558
Aumento o disminución en Aporte Social	58.631	21.922	12.086	80.224
Aplicación de Excedentes	- 1.127	- 2.154	- 1.864	- 6.206
TOTAL ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	71.539	2.070	- 6.504	94.576
INCREMENTO DEL EFECTIVO	- 60.954	15.893	- 97.962	- 157.895
Saldo Inicial del Disponible	294.054	233.100	315.536	217.574
Saldo Final del Disponible	233.100	248.993	217.574	59.679

Fuente: Elaboración propia con base en Estados Financieros del FETRAEM (2014-2017)

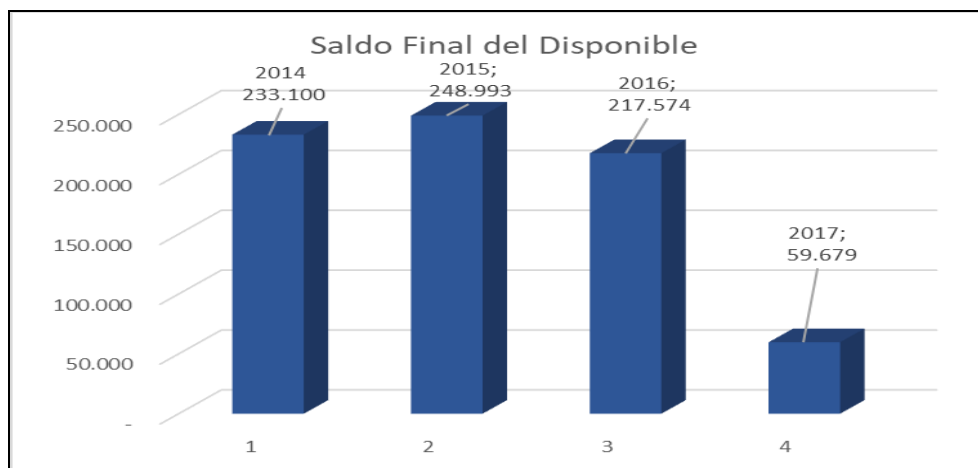
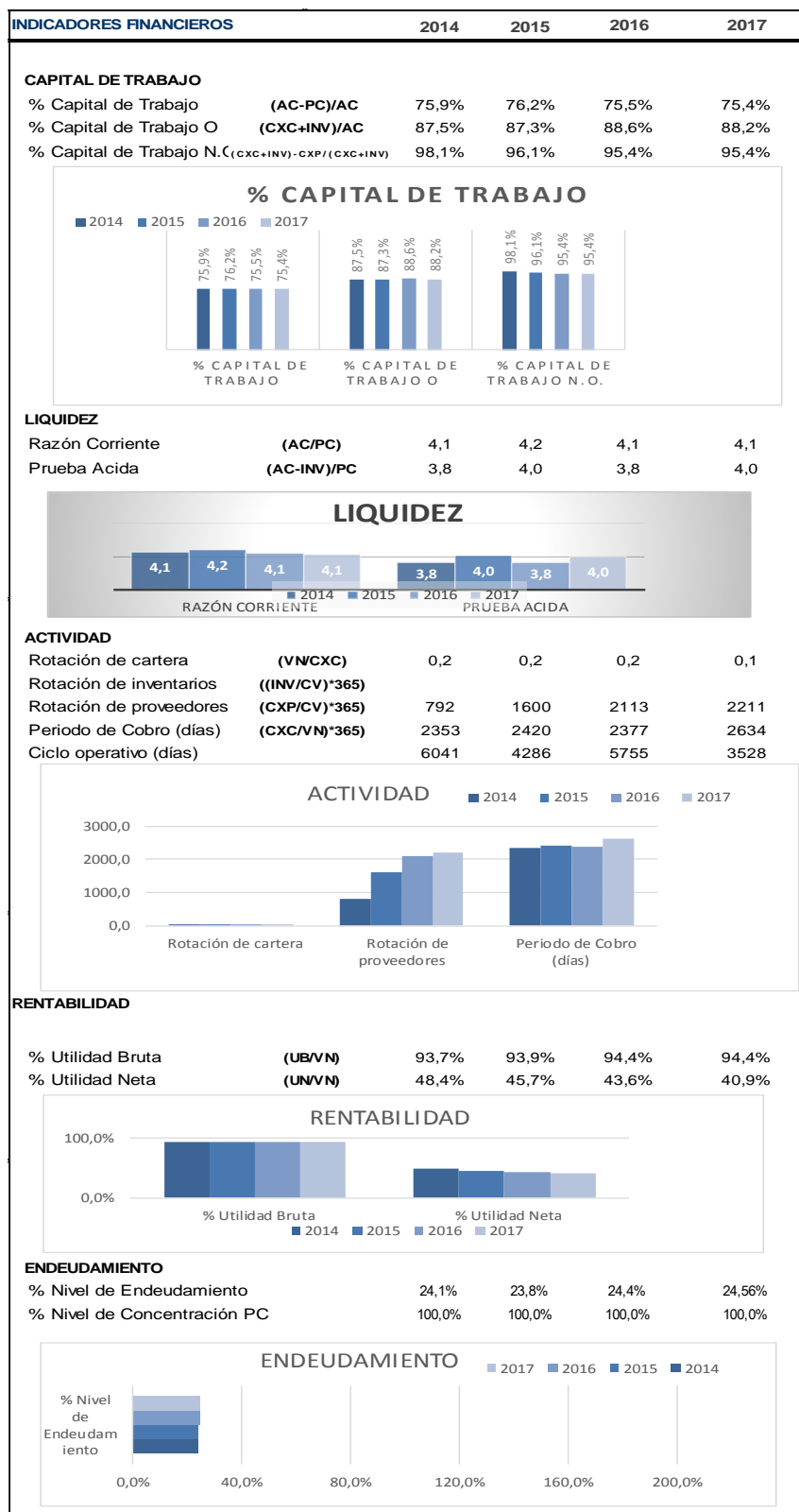


Figura 9. Flujo de caja

Se evidencia que en los últimos tres años, FETRAEM disminuyó su flujo de caja, pasando de \$233 millones de pesos (2014) a \$60 millones de pesos (2017). Lo antes descrito significó una reducción del 74,25% en recursos líquidos en los últimos cuatro años, que fueron utilizados para solventar la colocación de créditos, abrir CDT y generar rentabilidad en fiducias, maximizando los recursos de los afiliados. Sin embargo hay una alerta de liquidez, por que constantemente se hace traslado de recursos entre la cuenta corriente y la cuenta de la fiducia; adicionalmente si se presentaran retiros de más de 10 asociados en un mes el problema de liquidez sería inminente, en tal caso se estudiaría la posibilidad de acceder a financiación.

Indicadores financieros: Los ratios financieras nos muestran el nivel de relevancia y proporcionalidad entre dos elementos característicos dentro de la gestión financiera de la organización y al final expresan el comportamiento o la marcha de la empresa de forma sencilla. Por lo anterior es importante calcular los indicadores basados en los estados financieros objeto de estudio para esta investigación.



Fuente: Creación propia

Las ventas de la compañía crecen un 3,6% con relación al periodo anterior. Se cuenta con un margen de rentabilidad 42,16% que muestra una tendencia desfavorable. El margen operacional es positivo siendo suficiente para cubrir el neto de ingresos y egresos financieros. Sus indicadores de liquidez muestran una adecuada cobertura de sus activos corrientes sobre sus obligaciones de corto plazo. El periodo de recuperación de cartera se ubica en 252 días con una evolución negativa. Trabajan con un nivel de endeudamiento del 24,56% con una tendencia negativa frente al año inmediatamente anterior.

El resultado del análisis del Estado de resultados y teniendo en cuenta que uno de los objetivos de la entidad es tener un buen manejo de los excedentes y según los Estatutos en su artículo 29.

Los excedentes se aplican de la siguiente manera:

Por Ley: a) Mínimo un 20% para crear y mantener una reserva de protección de aportes sociales.

b) Mínimo del 10% para crear un Fondo de Desarrollo Empresarial Solidario

Potestativo de la asamblea (70%): a) Aplicándolo a un Fondo destinado a amortización de aportes a los asociados. b) Destinándolo a servicios comunes o para incrementar los servicios ofrecidos a los asociados. c) Aplicándolo a un fondo para revalorización de los aportes, con el fin de mantener el poder adquisitivo de los aportes sociales.

PROPUESTA PARA INVERSIÓN DE EXCEDENTES (70% POTESTATIVO ASAMBLEA)

Verificada la información y teniendo en cuenta la necesidad de buscar otras alternativas de inversión para los excedentes de FETRAEM, pero entendiendo que su principal objeto es generar rendimientos a los asociados mediante la colocación de créditos a los integrantes del fondo de

empleados, y teniendo en cuenta el riesgo de liquidez de FETRAEM se recomienda realizar inversiones de fácil acceso, pero que ante todo no pongan en riesgo los recursos de todos los integrantes del Fondo. Es así, que teniendo en cuenta que una de las cuentas bancarias esta con Bancolombia, generando tranquilidad de hacer estos movimientos sin poner en riesgo los recursos, se realizó el comparativo de dos productos comercialmente reconocidos y que tiene el mismo banco:

Comparación posibles inversiones que puede realizar FETRAEM

POSIBLES INVERSIONES DE LOS SALDOS DISPONIBLES				
CONCEPTO	SALDO 2017	CDT	FIDUCIA A LA VISTA	FIDUCIA TERMINO FIJO 90 DÍAS
		4,4100%	3,8100%	4,2200%
		4,2249%	3,7567%	4,2200%
Saldo Final Disponible	59.679.000	2.521.378	2.241.961	2.518.454

Fuente: Elaboración propia con base en datos Banco de la Republica y Bancolombia.

CDT a 90 días: Es una inversión segura y que las personas que buscan contar con un rendimiento seguro usan este tipo de instrumento. Para el caso que nos compete, se identifica que en el último mes (octubre) el DTF se mantiene estable generando para los excedentes del 2017, una rentabilidad de \$2.521.378. Pero se debe tener en cuenta que no se puede contar con esos recursos o en casos de necesitar la rentabilidad se pierde y en algunos casos pueden generar un castigo de administración.

Fiducia a la vista: Este es un mecanismo de inversión que genera una rentabilidad menor, pero que cuando se necesite el dinero, se puede retirar sin ningún tipo problema o sanción. Para este

comparativo, se llevó la tasa de interés efectiva anual a trimestre vencido, dando como resultado que a noventa días tendrían una rentabilidad de \$ 2.241.961.

Fiducia termino fijo 90 días: Realizar una inversión segura, pero que obliga mantener los recursos de forma permanente durante 90 días va a generar un rendimiento de \$ 2.518.454.

Inversión Combinada Instrumentos de Inversión:

Es importante aclarar que las diferentes combinaciones de inversión, se hacen de forma que se pueda comparar y definir cuál es la más rentable para FETRAEM, entendiendo que debe existir liquides:

1. Se invierte \$ 59.679.000 discriminado así:
 - a) 30% en un CDT a 90 días,
 - b) 20% en una fiducia a la vista, y
 - c) 50% en una fiducia a término fijo (los recursos no se pueden retirar sino hasta el final del 90 día.

La rentabilidad de este tipo de inversión es del 4,13%.

POSIBLES INVERSIONES DE LOS SALDOS DISPONIBLES				
CONCEPTO	SALDO 2017	CDT	FIDUCIA A LA VISTA	FIDUCIA TERMINO FIJO 90 DÍAS
				4,4100%
		4,2249%	3,7567%	4,2200%
Recomendación cantidad a invertir por instrumento financiero		30%	20%	50%
Saldo Final Disponible	59.679.000	756.413	448.392	1.259.227
		2.464.033		

Fuente: Elaboración propia

2. Se invierte \$ 59.679.000 discriminado así:
 - d) 30% en un CDT a 90 días,

- e) 50% en una fiducia a la vista, y
- f) 20% en una fiducia a término fijo (los recursos no se pueden retirar sino hasta el final del 90 día.

La rentabilidad de este tipo de inversión es del 3.99%.

POSIBLES INVERSIONES DE LOS SALDOS DISPONIBLES				
CONCEPTO	SALDO 2017	CDT	FIDUCIA A LA VISTA	FIDUCIA TERMINO FIJO 90 DÍAS
		4,4100%	3,8100%	4,2200%
		4,2249%	3,7567%	4,2200%
Recomendación cantidad a invertir por instrumento financiero		30%	50%	20%
Saldo Final Disponible	59.679.000	756.413	1.120.980	503.691
		2.381.085		

Fuente: Elaboración propia

3. Se invierte \$ 59.679.000 discriminado así:

- g) 50% en un CDT a 90 días,
- h) 30% en una fiducia a la vista, y
- i) 20% en una fiducia a término fijo (los recursos no se pueden retirar sino hasta el final del 90 día.

La rentabilidad de este tipo de inversión es del 4,08%.

POSIBLES INVERSIONES DE LOS SALDOS DISPONIBLES				
CONCEPTO	SALDO 2017	CDT	FIDUCIA A LA VISTA	FIDUCIA TERMINO FIJO 90 DÍAS
		4,4100%	3,8100%	4,2200%
		4,2249%	3,7567%	4,2200%
Recomendación cantidad a invertir por instrumento financiero		50%	30%	20%
Saldo Final Disponible	59.679.000	1.260.689	672.588	503.691
		2.436.968		

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

- Se concluye que el manejo de los excedentes de FETRAEM tienen una oportunidad de rentabilidad mayor a la actual si se aplica una inversión que genere mayores beneficios.
- Se concluye que el fondo de Empleados de la Empresa Colombiana de Cables S.A.S. FETRAEM no cuenta con unas políticas financieras establecidas que permitan generar valor a esta compañía.
- Los Estados financieros analizados 2014-2017 presentan un comportamiento estable en sus cifras; por lo tanto, el fondo no presenta crecimientos en capital ni en ingresos que le permitan fortalecerse.
- El flujo de caja muestra una adecuada cobertura de liquidez en sus operaciones, sin embargo, puede presentar problemas de efectivo a corto plazo si no se ejecutan unas políticas financieras por parte de los funcionarios encargados.
- FETRAEM en los periodos 2014-2017 ha generado excedentes para el fondo, pero para poder generar valor a la compañía se hace necesario darle una administración más efectiva a esos excedentes para que den mayor rentabilidad a la entidad y por ende beneficios a sus asociados.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que los funcionarios y directivos de FETRAEM que estén involucrados con la administración del área financiera reciban actualizaciones y formación permanente y especializada en temas financieros.
- FETRAEM necesita plasmar y elaborar una política financiera clara que se ajuste a su entidad y a sus necesidades.
- Para esta investigación se realiza una propuesta como posible inversión de los excedentes que pueden generar mayor rentabilidad para la entidad para ser estudiada a profundidad por los Directivos de FETRAEM y tenerla en cuenta dentro de sus inversiones a corto plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANALFE, A. N. (23 de 08 de 2018). *ASOCIACION NACIONAL DE FONDOS DE EMPLEADOS ANALFE*. Obtenido de <http://www.analfe.org.co/abc-de-los-fondos-de-empleados>
- BARRAGAN , R., SALMAN, T., AYLLON , V., CORDOVA, J., LANGER, E., SANJINES , J., & ROJAS, R. (2003). *GUIA PARA LA FORMULACION Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN*. La Paz: PIEB.
- MENDEZ ALVAREZ, C. E. (2011). *DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN CON ÉNFASES EN CIENCIAS EMPRESARIALES*. Mexico: EDITORIAL LIMUSA S.A. DE C.V.
- Nava Rosillón, M. A. (23 de 08 de 2018). *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*. Obtenido de Revista Venezolana de Gerencia (RVG): <http://www.redalyc.org/html/290/29012059009/>
- ORGANIZACIONES SOLIDARIAS. (16 de 08 de 2018). *ORGANIZACIONES SOLIDARIAS*. Obtenido de <http://www.orgsolidarias.gov.co/qu%C3%A9-es-un-fondo-de-empleados>
- PACHECO COELLO, C. E. (2016). *LA INFORMACION FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA: ENLACE ESTRATEGICO PARA LA TOMA DE DECISIONES*. MEXICO: INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS.
- ROBLES ROMAN, C. L. (2012). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA*. Mexico: RED TERCER MILENIO.
- RUBIO, D. P. (2007). *MANUAL DE ANALISIS FINANCIERO*. INSTITUTO EUROPEO DE GESTION EMPRESARIAL.
- SOLIDARIA, F. S. (01 de 11 de 2018). Obtenido de <http://www.grupofep.com/>
- TANAKA NAKASONE, G. (2005). *ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES*. Lima: FONDO EDITORIAL.
- VAN HORNE, J., & WACHOWICZ, J. (2002). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA*. Mexico: PEARSON EDUCACION.