

**DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA EL FONDO DE  
EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN SANTA FE DE BOGOTÁ (FONDOFE), EN PRO  
DE RECUPERAR LA LIQUIDEZ**

SANDRA YINNETH BARBOSA HERRERA  
SANDRA MILENA VILLAQUIRÁN CAÑÓN  
JUAN DAVID MARTÍNEZ SARMIENTO

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIONES  
BOGOTÁ D.C.

2019

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA EL FONDO DE EMPLEADOS  
DE LA FUNDACIÓN SANTA FE DE BOGOTÁ (FONDOFE), EN PRO DE RECUPERAR LA  
LIQUIDEZ

SANDRA YINNETH BARBOSA HERRERA  
SANDRA MILENA VILLAQUIRÁN CAÑÓN  
JUAN DAVID MARTÍNEZ SARMIENTO

Director: JESÚS ALFREDO CASADIEGO SARMIENTO  
(Tutor disciplinar)

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIONES  
BOGOTÁ D.C.

2019

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de grado lo dedicamos en primer lugar a Dios y a nuestros familiares por ser el ejemplo de perseverancia, son ellos quienes nos enseñan que en la vida hay aciertos y errores que todos cometemos y de una u otra manera apoyaron en la elaboración de este proyecto de grado, con paciencia e ideas claves de solución.

Como parte importante de esta labor, a todos los docentes presenciales y virtuales que nos dieron todo su conocimiento, apoyo, tiempo y motivación para culminar con gran satisfacción esta especialización en las diferentes tutorías y respondiendo a las dudas presentadas en la elaboración de este trabajo.

A la organización FONDOFE que abrió sus puertas para desarrollar este estudio y por último a nuestros compañeros que nos apoyaron en nuestra formación profesional.

## **AGRADECIMIENTOS**

Nos gustaría agradecer la ayuda de muchas personas y colegas por el apoyo que nos prestaron durante el proceso de investigación y redacción de este trabajo. En primer lugar, a FONDOFE quien nos dio los datos claves para realizar un estudio profundo y de impacto organizacional.

A nuestros tutores, Jesús Alfredo Casadiego Sarmiento y Claudia Patricia Heredia Díaz, por habernos orientado por tanto tiempo en la perfección de este documento.

A la Corporación Universitaria Minuto de Dios y su grupo de docentes por ser la fuente de todo el conocimiento adquirido para este posgrado.

## CONTENIDO

Resumen ejecutivo

Introducción

1. Problema.....	10
1.1 Descripción del problema.....	10
1.2 Pregunta de investigación.....	10
2. Objetivos.....	10
2.1 Objetivo general .....	10
2.2 Objetivos específicos.....	11
3. Justificación .....	12
4. Marco de referencia .....	15
4.1 Marco teórico .....	16
4.2 Antecedentes o Estado del arte (marco investigativo) .....	21
4.3 Marco legal.....	23
5. Metodología.....	26
5.1 Enfoque y alcance de la investigación .....	26
5.2 Población y muestra .....	26
5.3 Instrumentos .....	26
5.4 Procedimientos.....	27
5.5 Análisis de información. ....	28
5.6 Consideraciones éticas .....	29
6. Cronograma .....	29
7. Presupuesto.....	30



8. Resultados y discusión.....	32
9. Conclusiones.....	34
10. Recomendaciones .....	36
11. Referencias bibliográficas.....	37

## **ANEXOS**

### **Imágenes**

### **Tablas**

## **Resumen ejecutivo**

Los fondos de empleados son organizaciones que ofrecen servicios de ahorro y crédito a las personas (asociados) vinculados a los mismos, el préstamo de dinero sin controles puede generar problemas de liquidez en estas organizaciones.

Este diagnóstico consiste en dar un panorama de cómo se encuentra la organización en el periodo de evaluación y proponer opciones de mejora que aumenten la liquidez y de igual manera mitiguen el riesgo de perderla.

Lo anterior se desarrollará por medio de ajustes a las políticas, reglamentos y el actual estatuto que utiliza FONDOFE siendo lo más enfáticos en la necesidad de su inmediatez y con la respectiva aprobación de la Junta Directiva.

## **Introducción**

Los Fondos de Empleados en Colombia son entidades del sector de la Economía solidaria y su actividad se encuentra ajustada a la captación de recursos aportados por sus asociados, rendimientos e ingresos por convenios; al mismo tiempo manejan actividades de colocación como el otorgamiento de créditos en modalidades preferenciales dirigidas hacia estos mismos asociados.

Se agregan a estas actividades otros servicios de orden social que se presentan mediante alianzas estratégicas con otras empresas, que buscan beneficiar a los asociados con ofertas preferentes por parte de organizaciones cuyo objeto es la venta de productos y servicios denominados también Convenios Comerciales. Estos convenios pueden ser realizados con instituciones del mismo sector solidario y/o con organizaciones diferentes.

Desde hace 30 años, FONDOFE ha venido desarrollando sus actividades como Fondo de Empleados con su sentido pluralista y autogestionario, teniendo siempre como fin la contribución a la solución de los problemas económicos y de bienestar siendo abierta a propuestas y aspiraciones de sus asociados.

Siendo este el objeto de estudio, el ámbito al cual se inserta la solución del problema corresponde al estudio de la estructura financiera y al concepto de administración.

Se incluyen datos que abarcan información financiera como referentes básicos de lo que se puede considerar como el modelo a ser desarrollado; se propone un estudio en rol de mejora de los procedimientos actuales de otorgamiento de crédito, desembolsos, manejo de la cartera, cobranza y realizar una referenciación de los procesos financieros de otros Fondos de Empleados.



De acuerdo con los resultados obtenidos de este diagnóstico, se plantea los elementos de un modelo gerencial integral que cumpla el régimen legal vigente, pero aporte los factores de mejoramiento continuo que debe tener en cuenta el Fondo de Empleados.

## **1. Problema**

### **1.1 Descripción del problema**

La preocupación del sector solidario siempre ha sido asegurar los factores de éxito del negocio de tal manera que la generación de utilidades se encuentre ajustada al bienestar de las personas inscritas a las diferentes organizaciones.

Cada vez es mayor el número de personas que recurren a estos fondos, bien sea por las facilidades para solicitar créditos, la utilidad reintegrada proporcionalmente a sus ahorros o por los múltiples tramites con las entidades bancarias; lo que implica que se transforme el sector solidario posicionándolo cada vez más en el mercado financiero y al mismo tiempo generando una mayor exigencia por parte de la Supersolidaria hacia la calidad del servicio prestado.

Por este motivo, FONDOFE fue evaluado en búsqueda de herramientas financieras que satisfagan las exigencias de sus asociados, brindando un servicio efectivo con riesgos mínimos de iliquidez. Mediante este estudio se ponen en contexto múltiples conocimientos, conceptos adquiridos y facultades innovadoras para seguir otorgando beneficios a sus asociados.

### **1.2 Pregunta de investigación**

¿Qué solución administrativa y financiera debe tomar el Fondo de empleados de la Fundación Santa Fe de Bogotá (FONDOFE), para recuperar la liquidez sin afectar la prestación de servicios a sus asociados?

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Realizar un diagnóstico administrativo y financiero al Fondo de Empleados de la Fundación Santa fe de Bogotá (FONDOFE), para generar propuestas y acciones encaminadas a mejorar la liquidez, logrando la capacidad financiera suficiente para ofrecer servicios y productos acordes a las necesidades de los asociados actuales y futuros.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Demostrar que los recursos físicos y operativos son idóneos para la operación del negocio.
- Identificar oportunidades de mejora financiera, con ventajas competitivas aplicables a la asignación crediticia disminuyendo el riesgo de iliquidez.
- Proponer la reestructuración de las políticas de crédito en los reglamentos, teniendo en cuenta el ahorro que tiene el asociado como base garante al crédito otorgado.
- Definir las estrategias administrativas y financieras que requiera FONDOFE para prestar sus servicios logrando una mayor captación de recursos y sostenibilidad del negocio.

### 3. Justificación

La preocupación de todo fondo de empleados ha sido asegurar los factores de éxito del negocio de tal manera que genere utilidades basándose en la fidelidad de los asociados por medio de las facilidades del crédito y ahorro ofrecidas. En el mercado colombiano existen pocos fondos de empleados que cuentan con esta fórmula de bajos intereses crediticios y las empresas que cuentan con estos factores se diferencian de las demás gracias a la popularidad entre los empleados, tomando por ejemplo el fondo de empleados de COLSUBSIDIO que se muestra como líder por la cantidad de asociados en la región.

Cada vez es mayor el número de personas que recurren a los fondos de empleados; ya sea por las facilidades de solicitar créditos, por la utilidad adicional de sus ahorros, por desconfianza o por los múltiples tramites con entidades bancarias; lo que implica que se ponga en auge el sector solidario, y al mismo tiempo genere una mayor exigencia por parte de la SUPERSOLIDARIA hacia la calidad del servicio prestado. Por este motivo se propone a FONDOFE unas opciones en términos financieros, que satisfagan las exigencias de sus asociados, brindando un servicio efectivo sin afectar la liquidez. Mediante este plan se pondrán en práctica los conocimientos, conceptos adquiridos y desarrollados para aprovechar el auge del sector solidario evidenciado en los últimos años en el país.

Las tablas (**Ver anexos** - Tabla 1. Cantidad de asociados, Tabla 2. Aportes sociales, Tabla 3 Cartera de créditos) que exponen los diez primeros fondos de empleados y son tomadas de la SUPERSOLIDARIA demuestran la acogida y el éxito del negocio que tiene la modalidad de prestación de servicios de crédito y ahorro en el último año, así como una cartera controlada que respalda la tendencia antes mencionada de auge del sector solidario.

Se identificaron las oportunidades de mejora de esta empresa, con las ventajas competitivas en los diferentes fondos de empleados frente a la capacidad de crédito, el análisis de indicadores crediticios, y sugerencias de distribución de los ingresos debido a los intereses.

La propuesta realizada a FONDOFE, busca beneficiar a los asociados en la medida en que el riesgo de iliquidez sea mitigado y no afecte las tasas de interés actuales, todo esto respaldado en los datos y estadísticas del sector y la organización que señalan un escenario económico en auge. Por otro lado, teniendo en cuenta la situación actual del país, al ejecutar esta propuesta se contribuirá con el progreso económico y social de la empresa matriz gracias al beneficio otorgado a sus colaboradores permitiendo la integración de nuevos asociados y retención de los actuales.

## 4. Marco de referencia

### 4.1 Marco teórico

La economía de tipo solidaria en Latinoamérica es la que mejor se vincula al sentido de los fondos de empleados y va de la mano con una tendencia que recoge numerosas experiencias cooperativas y asociativas, fruto de las crisis sociales que se desarrollaron a mediados del siglo pasado.

La Economía Solidaria ingresa en esta época y considera una visión y una práctica que presenta las finanzas como medio y no como fin, siempre al servicio del desarrollo comunitario, siendo instrumento que contribuya a la mejora de la calidad de vida de las personas y de su entorno social. (Elizaga, 2007)

(Ver anexo - Imagen 1: Economía: Sistema de prioridades.)

Realizando un recuento, las economías populares son el rasgo más característico de la economía solidaria. Según José Luís Coraggio (2000) son “unidades elementales de producción y reproducción (individuales, familiares, cooperativas, comunitarias, etc.) orientadas primordialmente hacia la reproducción de sus miembros y que para tal fin dependen fundamentalmente del ejercicio continuado de la capacidad de trabajo de éstos, por tal razón para identificar a una “organización popular” se debe centrar en la identificación del trabajo propio (en relación de dependencia o por cuenta propia) como base necesaria de la reproducción, lo cual no excluye la participación en el mercado capitalista o en la economía del sector público estatal. De esta manera, la economía popular estaría dada por el conjunto de recursos, prácticas y relaciones económicas propias de los agentes económicos populares de una sociedad”.

Teniendo en cuenta la composición del texto “Economía solidaria”, cada uno de sus

componentes nos lleva a descifrar; **Economía** (Del lat. oeconomía, y este del gr. οίκονομία), **1.** f. Administración eficaz y razonable de los bienes. **2.** f. Conjunto de bienes y actividades que integran la riqueza de una colectividad o un individuo. **3.** f. Ciencia que estudia los métodos más eficaces para satisfacer las necesidades humanas materiales, mediante el empleo de bienes escasos. **4.** f. Contención o adecuada distribución de recursos materiales o expresivos. **5.** f. Ahorro de trabajo, tiempo o de otros bienes o servicios. **6.** f. pl. Ahorros mantenidos en reserva. **7.** f. pl. Reducción de gastos anunciados o previstos.

En esta misma línea, y con un carácter puntual, se puede tomar la definición de Mankiw (1998, pág.,704) como “el estudio del modo en que la sociedad gestiona sus recursos escasos”.

Entre tanto, **Solidario** es un adjetivo que está relacionado con sólido, y tiene las siguientes definiciones: **1.** adj. Adherido o asociado a la causa, empresa u opinión de alguien. **2.** adj. Der. Se dice de las obligaciones contraídas in sólidum y de las personas que las contraen. Sin embargo, para efectos de este estudio, se tomará en cuenta la definición que hace la Ley 454 de 1998, en su Artículo 2, que define la economía solidaria como: “sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por un conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas, identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano donde éste es sujeto, autor y fin de la economía”.

Los fondos de empleados son empresas asociativas constituidas por trabajadores dependientes y subordinados, prestan sus servicios de ahorro y crédito exclusivamente a sus asociados, los cuales se comprometen a realizar un ahorro en forma permanente.

Otra de las categorías de análisis es el referido al capital social debido a su connotación

epistemológica que se relaciona con la valoración de las relaciones sociales, los vínculos y los contactos; se asumen algunas definiciones principales, como la expuesta por Emile Durkheim, quien a finales del siglo XIX, concebía la sociedad como un organismo social y en esa sintonía señalaba la importancia de las relaciones sociales en la cooperación social como fuente fundamental de solidaridad social en las sociedades modernas.

Entre tanto para Robert Putnan, el capital social es percibido como los “aspectos de la organización social tales como confianza, normas y redes, que pueden mejorar la eficiencia de una sociedad al facilitar la acción coordinada”.

En síntesis, el capital social es un valioso recurso que al ser identificado y fortalecido en las personas y las organizaciones favorecen los procesos sociales de comunicación, reciprocidad y cooperación, que son importantes variables para la sostenibilidad de los Fondos de empleados que dependen del ahorro de sus asociados y de las interacciones sociales para cumplir con los objetivos.

Basado en (Mendez Zamudio, 2009), (Alvarez Valencia, 2008), la economía solidaria siempre deberá tener en cuenta la estrategia que permita satisfacer las necesidades, deseos materiales y convivencia, a través de una democracia y autogestión de los recursos.

La definición de estrategia comienza con el análisis sistemático de las amenazas y oportunidades que presenta el entorno externo a la organización y los puntos fuertes (competencias de la organización) y débiles (debilidades de la organización) que permitirán definir los objetivos para el futuro y que se pueden hacer a través del establecimiento de las estrategias de acción más apropiados (Oliveira, 2005).



Una buena estrategia permite ordenar y asignar recursos de la organización con el fin de garantizar la primera posición en el mercado, teniendo en cuenta sus habilidades y ventajas competitivas, sus debilidades ante un entorno, anticipar las acciones, que se proyectan para el futuro; Miles y Snow (1978) proponen en sus estudios (llamado ciclo de adaptación), el modelo general de la fisiología del comportamiento organizacional, según los autores, este ciclo se compone de tres tipos de problemas que la organización debe resolver sistemáticamente: definir un área de producto / mercado, seguido el problema de ingeniería / problema administrativo y estructura organizativa.

Hace 60 años se legalizó en el país la figura cooperativista y solidaria la cual a medida que transcurre el tiempo se ha forjado como la más usada por los asalariados quienes de manera informal, comenzaron a conectarse para ahorrar en búsqueda de un bienestar común. Hoy este instrumento no financiero, pero supervisado por la Superintendencia de Economía Solidaria, maneja un nivel de cartera y depósitos que envidiarían muchos bancos. Su gran ventaja radica en que los créditos tienen un mínimo nivel de riesgo: se descuentan por nómina y los afiliados no pueden retirar sus aportes a menos que se retiren del fondo, ANALFE (Asociación Nacional de Fondos de Empleados), explica que la esencia de esta figura, busca la solidaridad y tener recursos permanentes para ayudar a los que requieren dinero rápido, así como reinvertirlo en servicios para todos.

A este selecto grupo solidario pertenecen las organizaciones sin ánimo de lucro, que se caracterizan por hacer actividades de cooperación, ayuda mutua, solidaria y autogestión de sus asociados, tomando decisiones de forma democrática (asamblea), para beneficio general; cooperativas con sección de aporte y crédito, cooperativas multiactivas e integrales y fondos de empleados.

“Las cooperativas son la única alternativa frente al modelo económico fundado en el egoísmo y la desigualdad”, aseguró Joseph Stiglitz (2001), quien obtuvo premio nobel de economía de 2001.

Para Stiglitz “Si la economía no sirve a la mayoría de los ciudadanos, será una economía fallida. Por eso, las cooperativas son el mejor modelo socioeconómico para enfrentar la próxima década”.

En términos financieros concernientes a este trabajo, el riesgo de liquidez de mercado o a corto plazo se traduce en la dificultad o imposibilidad de la institución de adquirir o cubrir sus activos oportunamente mediante el establecimiento de una posición contraria equivalente, así como al impacto que pueden presentar los precios al salir a liquidar las posiciones de forma inmediata, esto se relaciona también con el horizonte de tiempo de las inversiones. Las condiciones del mercado pueden impedir la liquidación inmediata de una inversión, este riesgo es citado por algunos autores como “el riesgo de liquidez sistemático o exógeno”; sistemático porque está expuesto a todas las características de la economía y a su vez es expuesto a todos los participantes del mercado financiero, exógeno porque es resultado de las características propias del mercado.

Un riesgo problemático es la liquidez estructural, en la cual intervienen variables endógenas del propio fondo como comisiones, tasas de interés por depósitos y préstamos. Por otro lado, el horizonte de tiempo en el que se trata de medir el riesgo de liquidez suele ser sobre períodos más grandes y por lo tanto puede haber una mayor incertidumbre. Muchos autores asocian el riesgo de liquidez con el riesgo de interés estructural, el cual se refiere básicamente al descalce entre activos y pasivos del balance de un fondo y es así como la determinación de una métrica para cuantificar el riesgo de liquidez cobra importancia

tratando de estimar la solvencia que tendrá el fondo en el futuro debido a una posible pérdida en la captación de recursos monetarios.

Bajo la norma del riesgo de liquidez del balance o riesgo de liquidez estructural, se busca que la liquidez sea suficiente para solventar las deudas y obligaciones del fondo sin tener que apalancarse de alguna fuente externa que generalmente cueste más. Así como la tesorería es la figura encargada de administrar el riesgo de liquidez a corto plazo, en el caso del riesgo de liquidez estructural, generalmente se crea un comité de administración de activos y pasivos, el cuál es el responsable de la gestión de los riesgos de liquidez en el balance, a través del establecimiento de estrategias, políticas y objetivos de la gestión; dicha gestión deberá estar enfocada a garantizar la liquidez suficiente a mediano y largo plazo mediante controles y operaciones relacionadas directamente con los pasivos y activos como la compra de una cartera de inversión o el pago anticipado de algún pasivo determinado.

Las opciones más útiles para realizar una medición de liquidez son:

1. Mediante el análisis Ratios de Liquidez el cual es análisis estático, es decir que sólo tiene en cuenta las magnitudes en sus niveles actuales sin tener en cuenta su evolución futura. Esto hace que se utilicen como indicadores de la estructura de liquidez actual y como objetivo de la estructura deseada por la entidad.
2. Mediante el análisis del GAP de Liquidez (Brecha de Liquidez) que pretende tener en cuenta la evolución temporal de las magnitudes del balance; para su elaboración es necesario conocer cuando se producirán los flujos de caja futuro (capital más intereses) conforme a los contratos firmados y por el comportamiento futuro tanto de activo como de pasivo y de fuera de balance, para establecer el flujo neto en cada intervalo de análisis.

Una recomendación importante es realizar un seguimiento detallado de los tres primeros meses y sobre todo del primer mes para el cual se debe establecer un límite de gap máximo (Liquidez en Riesgo o LER). Por la naturaleza de algunos productos, puede ser complejo tanto conocer el montante de los flujos de caja como el momento en el que se producirán.

3. Mediante el análisis de Simulaciones que pretende solucionar los problemas de análisis mencionados en el GAP de liquidez de los cuales se derivan dos tipos, simulación determinista y simulaciones aleatorias.

La metodología de medición debe calcular el nivel de liquidez actual y esperada de las organizaciones solidarias vigiladas que realizan intermediación financiera, con base en los flujos de caja proyectados de sus activos, pasivos, posiciones fuera del balance e instrumentos financieros derivados, en diferentes horizontes de tiempo. Esta metodología permitirá determinar el nivel de exposición al riesgo de la liquidez de las organizaciones y cuantificar el requerimiento neto de recursos consistente con el plan de negocios de la organización, ejercicio necesario para evitar la materialización del riesgo de liquidez.

La organización debe cuantificar su nivel de tolerancia al riesgo de liquidez y el nivel mínimo de activos líquidos en los escenarios de máximo nivel de exposición de liquidez. Este análisis deberá generar señales de alerta temprana y límites encaminados a controlar la materialización de eventos adversos del mercado.

#### **4.2 Antecedentes o Estado del arte (marco investigativo)**

De acuerdo al problema de investigación, se encontró un trabajo de grado realizado por Diana Cristina Jiménez Trujillo, en la ciudad de Medellín (2017) el cuál se titula “Gestión de riesgos financieros en los fondos de empleados universitarios en Medellín”. Allí desarrollaron una investigación descriptiva, cualitativa.

El Problema planteado hace referencia a que los Fondos de Empleados, no están exentos de que algunos riesgos financieros los afecten, entre ellos los riesgos de liquidez y crediticio.

Se analiza que la falta de control de estos riesgos pueden ocasionar fugas de dinero, poca cobertura a necesidades de la empresa, insatisfacción de la demanda y el deficiente control de estas puede ocasionar disminución de los ingresos, aumento de costos y poca cobertura de los gastos fijos y los pasivos; por esto surgen algunas problemáticas con los siguientes interrogantes: ¿Cuáles serían los factores claves de éxito de la gestión sobre el crediticio de los Fondos de Empleados? ¿Qué herramientas es posible utilizar para proponer una guía de control sobre este riesgo teniendo en cuenta la normatividad legal que acoge los fondos de empleados? ¿Se puede integrar una guía para el control de riesgo para los Fondos de Empleados? (Jiménez, 2017).

**Soluciones:** Se propone la elaboración de una guía para el control del riesgo crediticio y se divide en cuatro fases:

1. Recepción del asociado: En el punto de atención se hará evaluación laboral, evaluación al estado de cuenta, consulta de información y verificación de nómina.
2. Control de garantías del asociado: Codeudor, prenda, hipoteca según el caso de acuerdo al estudio anterior, adicional pagaré en blanco.
3. Plan de acción: El fondo debe transferir el riesgo a otra entidad para cubrir eventualidades, tomar un seguro de vida deudores.
4. Vigilancia post-aprobación: Luego de aprobado el crédito, se debe reportar a las centrales de información financiera, para dar calificación buena o mala del comportamiento del cliente.

Como validación y verificación para cumplimiento al punto anterior, se realiza un formato en Excel que verifica la nómina: salario, deducciones, crédito solicitado y nivel de endeudamiento; de acuerdo a este porcentaje (nivel de endeudamiento), continua con el proceso o no (Jiménez, 2017).

**Conclusiones:** A partir del diagnóstico realizado a los Fondos de Empleados, se evidencio la poca documentación de procesos existentes en estas entidades para un control de riesgo de crédito y la falta de metodologías establecidas como parte de un proceso estándar y que sirvan como punto de partida para la toma de decisiones en estas organizaciones, la ausencia de esto deriva las problemáticas evidenciadas como disminución del flujo de caja y aumento en trámites legales para el cobro de cartera. Se estructuró una guía basada en unas características comunes de las personas y esenciales para identificar un nivel de gastos aproximado y el comportamiento de pago según varios rasgos personales que pueden marcar una tendencia de comportamiento financiero. Basado en esto se estructura una serie de puntajes que da como resultado una calificación acertada acerca del riesgo que puede traducir una persona y unas recomendaciones a seguir según sea el resultado. Con esto se buscó clasificar los asociados solicitantes de crédito para estimar el riesgo generalizado del Fondo y cuál sería el control. Después de la validación con el Fondo de Empleados de la Institución Universitaria Esumer que, según la información suministrada por la gerencia, se tomaron tres personas con que tienen un promedio de pago constante, intermitente e inexistente para verificar que la guía funcionara para determinar el riesgo y efectivamente se concluyó que esta funciona y que el resultado arrojado es totalmente acorde con la situación del asociado (Jiménez, 2017).

### 4.3 Marco legal

Frente a los fondos de empleados y cooperativas de ahorro y crédito se presentan las siguientes normas aplicables: Decreto Ley 1481/89, Ley 1391/10, Ley 454/98 y Ley 79/88 las cuales entre otros tienen las siguientes condiciones:

**Constitución:** El número mínimo de fundadores son 10 trabajadores y NO requiere autorización previa de la Superintendencia de la Economía Solidaria.

**Asociados:** Trabajadores independientemente de su forma de vinculación en instituciones o empresas públicas o privadas, descritos en el estatuto.

**Monto mínimo de aportes:** No existe una base mínima legal, los que determine la asamblea general y debe constar en estatuto.

**Administración:** Asamblea General, Junta Directiva, Gerente. (Congreso de la Republica, 2010).

**Artículo 22 y 23 del Decreto Ley 1481 de 1989** “los Fondos de Empleados están autorizados para prestar servicios de ahorro y crédito exclusivamente a sus asociados, en las modalidades, y con los requisitos, condiciones y garantías· que establezcan las normas que reglamenten la materia, dentro de las cuales el Gobierno Nacional cuenta con la potestad de expedir normas que amplíen los mecanismos de regulación prudencial de las entidades objeto de intervención”

**Modificado por la Ley 1391 de 2010** “El objeto de la presente ley es reformar la norma rectora de la forma asociativa conocida como Fondos de Empleados para adecuarla a las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que determinan el quehacer de estas empresas”.

**Ley 79 de 1988**, diciembre 23, Reglamentada por el Decreto Nacional 468 de 1990.

**"Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa".** El Congreso de Colombia, decreta: "El

propósito de la presente Ley es dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional, de acuerdo con los siguientes objetivos:

1. Facilitar la aplicación y práctica de la doctrina y los principios del cooperativismo.
2. Promover el desarrollo del derecho cooperativo como rama especial del ordenamiento jurídico general.
3. Contribuir al fortalecimiento de la solidaridad y la economía social.
4. Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia, mediante una activa participación.
5. Fortalecer el apoyo del Gobierno Nacional, departamental y municipal al sector cooperativo.
6. Propiciar la participación del sector cooperativo en el diseño y ejecución de los planes y programas de desarrollo económico y social, y
7. Propender al fortalecimiento y consolidación de la integración cooperativa en sus diferentes manifestaciones."

**Ley 454 de 1998** "formaliza en Colombia el marco conceptual de la economía solidaria tanto en sus aspectos generales como estructurales de supervisión y fomento. Este sector también es conocido hoy como el Tercer Sector de la Economía pues construyen capital social, fortalecen a las comunidades y a las organizaciones que las generan"

**Decreto 344 de 01 marzo 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. "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"

## **5. Metodología**

### **5.1 Enfoque y alcance de la investigación**

Para la realización de esta propuesta de trabajo, fue necesario consultar varios tipos de investigación para así definir cuál sería el más apropiado. El método de investigación descriptiva "es el tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características o funciones del problema en cuestión". (Malhotra, 1997).

Para el estudio de economía solidaria en FONDOFE se utilizó la investigación descriptiva, puesto que se busca diagnosticar y dar propuestas y acciones que mejoren la liquidez, analizar los recursos existentes para el servicio y beneficio ofrecido a sus asociados, identificar oportunidades de mejora con el fin de generar una ventaja competitiva que permita aumentar los asociados y proponer la reestructuración de las características y políticas de crédito aprobadas en los estatutos.

### **5.2 Población y muestra**

La población enmarcada para el desarrollo de la investigación se encuentra en el Fondo de Empleados de la Fundación Santa Fe de Bogotá (FONDOFE) y se considera finita debido a que son solo ocho colaboradores, se tomó el 100% de la población y no se realizaron formulas estadísticas.

### **5.3 Instrumentos**

El instrumento utilizado para la recolección de datos se efectuó mediante entrevista (**Ver anexo** – Imagen 2) a la parte administrativa (Gerente, Revisor Fiscal y Contadora). Igualmente, para este análisis se requirieron documentos de la empresa como el organigrama, reportes de cartera y los estados financieros comparativos de los últimos tres periodos.

### **5.4 Procedimientos.**

Los instrumentos utilizados se aplicaron de la siguiente manera:

Los datos se recolectaron de acuerdo con la entrevista realizada al gerente, al revisor fiscal y la contadora de FONDOFE para conocer los diferentes conceptos desde su perspectiva frente a la toma de decisiones.

Mediante el instrumento de entrevista evaluado cualitativamente, se conoció la situación del fondo y por este medio se brindaron alternativas que aportaran un mejor funcionamiento y a conocer de manera directa cómo está influyendo el tema de la liquidez en su situación financiera.

El Análisis administrativo y financiero permitió definir que las decisiones tomadas por la administración pudieron tener resultados positivos o adversos, para ello se realizó el análisis de los tres últimos periodos con el fin de advertir dificultades futuras.

### **5.5 Análisis de información.**

Se definió el uso de técnicas lógicas como análisis, deducción, inducción, síntesis y estadísticas que permitieron obtener detalles de los datos recolectados.

Con el apoyo de la entrevista realizada al gerente, la revisoría fiscal y la contadora se definieron las bases administrativas de FONDOFE y se dio respuesta a las labores desarrolladas por los colaboradores y la administración.

Por medio de indicadores propios de la organización, se revisaron los estados financieros consolidados (**Ver anexos -** Tablas 5, 6 y 7), prestando especial atención a los indicadores concernientes a su mayor activo (cartera) y a la liquidez.

### 5.6 Consideraciones éticas

Para la realización de este proyecto se cuenta con la autorización de Uniminuto como centro de formación en el área de gerencia financiera, tomando como referencia las normas que los rigen y dando alcance al objetivo para poder culminar los estudios, se tuvo en cuenta las normas técnicas estipuladas por la institución junto con las autorizaciones respectivas del fondo de empleados en el manejo de datos y los respectivos derechos de autor para los textos citados y la información tomada de todas las fuentes.

### 6. Cronograma

No.	Actividad	Tiempo (meses)		Producto*
		Desde	Hasta	
1	Entrevista	201809	201809	Se solicita a FONDOFE las entrevistas al equipo tanto administrativo como financiero, (Gerente, Contador, Revisor Fiscal)
2	Estados Financieros	201811	201902	Se solicita a FONDOFE los Estados financieros periodos 2015 -2017.
3	Análisis Financiero	201901	201903	Se realiza el análisis financiero a los estados financieros de FONDOFE, con el fin de dar un diagnóstico de la situación financiera de la empresa.

## 7. Presupuesto

RUBROS	Aportes de la convocatoria (Cofinanciación)	Aportes de contrapartida		TOTAL
	Presupuesto en Pesos	Efectivo presupuesto en Pesos	Especie	
1. Formato de entrevista	\$40.000	\$30.000		\$30.000
2. Impresión de resultados	\$20.000	\$15.000		\$15.000
3. Transporte - Traslados	\$30.000	\$35.000		\$35.000

## 8. Resultados y discusión

El fondo de empleados FONDOFE, cuenta con una buena organización en el área contable, de tesorería y de cartera, el personal es idóneo para la realización de sus labores, conocen la situación actual de la organización, están alineados con la visión y misión de la empresa, están encaminados en el servicio como lema de su compañía y son el área más fuerte debido a que allí se realizan todas las operaciones de recaudo y desembolso de créditos.

De acuerdo con las entrevistas realizadas al gerente, la revisoría fiscal y la contadora se originaron las siguientes interpretaciones:

FONDOFE cumple con la reglamentación establecida correspondiente a la parte legal para su respectivo funcionamiento generando confianza por parte del grupo de trabajo, cuenta con un organigrama, manuales de procesos y procedimientos que le permiten un buen direccionamiento en cuanto a las tareas y función de cada área dando fortalecimiento

continuo; adicionalmente cuenta con estatutos y políticas de crédito para los asociados teniendo en cuenta que se evalúan de acuerdo al comportamiento obtenido.

La organización lleva el control de los registros contables y tienen sus libros registrados y actualizados, al igual cuenta con un programa contable acorde a este tipo de organizaciones en el cual tienen el control de todos los movimientos financieros permitiéndole obtener informes de balances y estados de resultados en el tiempo que los requieran, por lo mismo los estados financieros del fondo de empleados FONDOFE se generan cada mes por el área contable para la posterior presentación a la Junta Directiva quien da control y toma las decisiones que considere pertinentes; se imprimen anualmente para tener comparabilidad con periodos anteriores y poder realizar un análisis horizontal y vertical donde se conozca la rentabilidad y así tomar decisiones de acuerdo a los resultados obtenidos.

FONDOFE cuenta con un programa de control de riesgos debido a que “es la parte en la que se debe prestar más atención y cuidado, lo anterior debido a la gran cantidad de recursos de los asociados que deben ser exactos en sus ingresos y abonos a cartera dando un estricto control del negocio y así poder saber a ciencia cierta si está dando utilidad o pérdida”.

Siendo el remanente un mecanismo de apalancamiento que deberían tener los fondos, el que corresponde a FONDOFE en comparación con años anteriores es menor debido a un aumento en la colocación de créditos y no en las consecuencias futuras en caso de que los asociados decidan retirarse masivamente lo que ocasionaría tener que devolver los aportes; la revisoría fiscal y la contadora, tienen la certeza que este tema es lo que al parecer les está afectando la liquidez, no en grandes márgenes pero si puede llegar a ser sumamente riesgoso en caso de que se ejecute un retiro masivo.

La fortaleza de FONDOFE es el buen manejo de los recursos, su estabilidad y la satisfacción de los asociados, en cuanto a sus debilidades es la falta de recuperación de cartera y las bajas tasas de interés en algunos créditos, de lo anterior se deriva que las políticas de crédito que se han venido manejando en los últimos años, no están compensando la recuperación efectiva del dinero debido a la facilidad con que son desembolsados, por esto, los asociados están endeudados y los periodos de recuperación son muy largos lo cual afecta la liquidez.

El portafolio de líneas de crédito permite a los asociados tener un aliado fundamental de sus finanzas personales y familiares como medio de apalancamiento importante para alcanzar metas y objetivos.

FONDOFE ha venido desarrollando sus actividades como Fondo de Empleados con su sentido pluralista y autogestionario, teniendo siempre como fin la contribución a la solución de los problemas económicos de sus asociados.

Por todo lo anterior y después de realizar el análisis para identificar el problema que está afectando la liquidez encontramos las siguientes apreciaciones:

En el análisis DOFA (**Ver anexo** - Matriz DOFA Tabla 4) encontramos falencias en las tasas de interés que se manejan en los diferentes créditos afectando el valor del dinero en el tiempo.

La parte de entrega de informes y resultados a la gerencia está bien cimentada, conocen el manejo que se le debe dar a cada situación, teniendo en cuenta el origen de las operaciones; entregan reportes diarios de los ingresos y egresos, conocen las políticas y los estatutos que permiten tener el control de los asociados; sin embargo se encuentran falencias en la parte del recaudo de cartera ya que cuenta con una sola persona para

realizar esta labor, la misma debe ser una tarea constante y que necesita de más apoyo, de acuerdo al informe de cartera el valor a recaudar es muy alto para lo cual sería necesario la presencia de otra persona en esta área que este dedicada única y exclusivamente al cobro.

## **9. Conclusiones**

- FONDOFE es una empresa sólida que ha tenido una buena estabilidad financiera y administrativa, sin embargo, de acuerdo a el análisis de los estados financieros encontramos variaciones negativas en los indicadores de liquidez y los plazos de los créditos en su mayoría son a largo plazo; disminuyendo el retorno de la inversión y afectando el flujo de efectivo provocando un riesgo latente para la empresa y los asociados impidiendo ampliar el activo circulante; por ello se recomienda mejorar la rotación de cartera y sus condiciones de crédito ya que representa más de 80% de los activos totales.
- La empresa debe mejorar la infraestructura física con el objetivo de poder brindar a los asociados capacitaciones y eventos con el fin de que se sientan a gusto y desarrollen actividades que le permitan obtener ingresos adicionales.
- Los recursos utilizados por FONDOFE son suficientes para la operación y permiten a los colaboradores dar la información exacta y acorde con la situación actual de los asociados, sus operaciones están dirigidas al servicio y a la transparencia financiera, aun así se invita a realizar un estudio de otras organizaciones para revisar si hay herramientas mejores acordes a la operación propia del negocio.

- Se sugiere replantear las políticas de préstamo, modificar el estatuto y los reglamentos de crédito con el fin de equilibrar equitativamente las condiciones de crédito y ahorro que permitan conservar los asociados y mitigar el riesgo de demoras en el retorno del dinero.
- Se propone generar nuevas estrategias en la planeación estratégica de la parte administrativa y financiera con el propósito de implementar actividades que permitan captar asociados, mejorar la comunicación, acceso a sitios web, manejo de claves para acceder a la información, adecuar un canal transaccional etc., igualmente se invita a realizar un estudio de la competencia para revisar la tasa que se maneja y buscar un punto de equilibrio que permita obtener mejores rendimientos.

## **10. Recomendaciones**

Se recomienda que para futuras investigaciones referentes, se realice un estudio de las tasas de interés en la cual se tenga en cuenta el valor máximo recomendado por la superintendencia financiera con el fin de elegir una tasa que se ajuste a su modelo económico.

Se sugiere realizar una proyección financiera máxima a 5 años para garantizar la liquidez del fondo y evitar que se presenten altibajos que interfieran en la estabilidad económica y financiera.

Los estados financieros se deben presentar a la Junta Directiva cada tres meses para ir evaluando la situación financiera y poder buscar estrategias inmediatas que le permitan anticiparse a inconvenientes.

Se propone cambiar los plazos de los créditos a corto plazo, reduciendo el interés y creando estrategias para que el cobro de cartera sea más dinámico y muestre en el balance unos deudores a corto plazo, así se mejora el flujo de caja y se mantienen rendimientos



ampliando el activo circulante y permitiendo realizar inversiones adicionales que le permitan obtener rendimientos inmediatos.

## 11. Referencias bibliográficas

- Auditoría del sector solidario: Aplicación de normas internacionales. ECOE EDICIONES. Hernán Cardozo Cuenca (2006). ISBN 9586484645, 9789586484640.
- CIRIEC-España. Rafael Chavez Avila. (2015). ISSN 0213-8093.
- Conozcamos los Fondos de Empleados. Hernando Cajiao Ortiz. Hernando Cajiao Ortiz (2006). ISBN 9583394351, 9789583394355.
- Cooperativismo y desarrollo. EDUCC. (2016) ISSN 0120-7180.
- Dinero seguro: desarrollo de cooperativas de ahorro y crédito eficaces en América Latina. IDB. Glenn D. Westley, Brian Branch (2000). ISBN 1886938792, 9781886938793.
- Dirección estratégica bancaria. Ediciones Díaz de Santos. Sanchís Palacio, Joan Ramón (2002). ISBN 849969909X, 9788499699097.
- Direccionamiento Institucional de Empresas Sociales: Caso Fondo de Empleados de la Universidad Autónoma de Manizales y FUNDECA – FEDAF. GRIN Verlag. Ruben Dario Cardenas Espinosa (2012). ISBN 3656108145, 9783656108146.
- Economía solidaria. REAS Euskadi (Red de Economía Alternativa y Solidaria). (2010).
- Economía solidaria y estrategia: Principios y entre pragmatismo. Revista iberoamericana de estrategia. (2013)
- Economía solidaria: De la obsesión por el lucro a la redistribución con equidad. Icaria Editorial. Caterine Galaz, Rodrigo Prieto (2006). ISBN 847426880X, 9788474268805.
- Enlace Solidario. Supersolidaria. (2015). ISBN 9223061261, 9789223061265.

- Globalización, Estado y economía solidaria. Editorial Guaymurás. Jorge Nelson Avila (1999). ISBN 999261532X, 9789992615324.
- <http://base.socioeco.org/docs/economiasolidarialaasamblearia.pdf>
- [http://base.socioeco.org/docs/tesis\\_economia\\_de\\_la\\_solidaridad.\\_hugo\\_lvarezl.pdf](http://base.socioeco.org/docs/tesis_economia_de_la_solidaridad._hugo_lvarezl.pdf)
- <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20344%20DEL%2001%20DE%20MARZO%20DE%202017.pdf>
- <http://fondofe.com.co/J3/images/INFORME%20DE%20GESTION%202017.pdf>
- <http://fondofe.com.co/J3/index.php/nosotros/objetivos>
- <http://media.utp.edu.co/fasut/archivos/SIC-398-FONDOS-DE-EMPLEADOS-Vs-COOPERATIVAS.pdf>
- <http://puc.com.co/normatividad/decreto-2649-1993/estados-financieros>
- <http://repositorio.esumer.edu.co/jspui/bitstream/ESUMER/937/1/Trabajo%20de%20grado%20Cristina.pdf>
- <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3433>
- [http://www.mintrabajo.gov.co/prensa/mintrabajo-es-noticia/2017/-/asset\\_publisher/cvI53RAFXSgp/content/economia-solidaria-economia-del-futuro](http://www.mintrabajo.gov.co/prensa/mintrabajo-es-noticia/2017/-/asset_publisher/cvI53RAFXSgp/content/economia-solidaria-economia-del-futuro)
- <http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/archivos/ABC%20Sector%20Solidario.pdf>
- <http://www.supersolidaria.gov.co/es/entidades-vigiladas/entidades-vigiladas-que-reportan-informacion-2017>
- [http://www.wikiriesgo.com/index.php/Riesgo\\_de\\_liquidez](http://www.wikiriesgo.com/index.php/Riesgo_de_liquidez)
- <https://books.google.com.co/books?id=qJSnYIs9wz4C&pg=PA148&lpg=PA148&dq=una+sociedad+al+facilitar+la+acci%C3%B3n+coordinada&source=bl&ots=mBARbOraxh>

&sig=f6byCGmNg\_rg3P8FQ48bCitMdD4&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj1gL7J0e3dA  
hWRvIMKHQhSB98Q6AEwAHoECAkQAQ#v=onepage&q=una%20sociedad%20al%2  
0facilitar%20la%20acci%C3%B3n%20coordinada&f=false

- <https://eprints.ucm.es/37227/1/52403-97271-2-PB.pdf>
- <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/download/2211/2035>
- <https://www.economiasolidaria.org/biblioteca/avances-de-la-economia-solidaria-en-colombia>
- [https://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/ecosol\\_dic\\_ed.pdf](https://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/ecosol_dic_ed.pdf)
- [https://www.economia+solidaria+en+colombia&oq=economia+solidaria&gs\\_l=psy-ab.1.1.0l10.7356.11262](https://www.economia+solidaria+en+colombia&oq=economia+solidaria&gs_l=psy-ab.1.1.0l10.7356.11262).
- [https://www.google.com.co/search?q=ley+454+de+1998+pdf&rlz=1C1CAFA\\_enCO784CO784&oq=Ley+454+de+1998&aqs=chrome.1.69i57j0l5.4950j0j7&sourceid=chrome&ie=](https://www.google.com.co/search?q=ley+454+de+1998+pdf&rlz=1C1CAFA_enCO784CO784&oq=Ley+454+de+1998&aqs=chrome.1.69i57j0l5.4950j0j7&sourceid=chrome&ie=)
- <https://www.orgsolidarias.gov.co/la-entidad/normatividad/decretos/decreto-1481-de-1989>
- La dimensión cooperativa: economía solidaria y transformación social. Icaria Editorial. Jordi García Jané, Jordi Via Llop, Lluís Maria Xirinacs Damians (2006). ISBN 8474268435, 9788474268430.
- La economía solidaria en México. Problemas Del Desarrollo. Revista problemas del desarrollo. (2015).
- Los ‘otros’. Revista dinero, Negocios. (2014)
- Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades. 3 Ed. Colombia. Pearson. Bernal T. Cesar A. (2010).

- Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades. Pearson.  
Bernal T. Cesar A. (2016). ISBN 9789586993227.
- Organización y gestión de cooperativas de ahorro y crédito: material para la capacitación en gestión de cooperativas de ahorro y crédito. Manual del instructor. Ed. Oficina Internacional del Trabajo. Organización Internacional del Trabajo, Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (1990). ISBN 9223061261, 9789223061265.
- REVESCO – Revista de estudios cooperativos. Asociación de estudios cooperativos – Escuela de Estudios Cooperativos de la Universidad Complutense de Madrid. (2006).  
ISSN 1885-8031.
- Revista Solidario. DAN Social. (2011). ISSN 2011 – 2858.
- *Risk Management in Banking. McGraw Hill Bangia s Donald R (1993).*
- Tesis: Financiamiento del desarrollo económico. Diversificación de instrumentos financieros en una economía en desarrollo. Universidad de Buenos Aires, Facultad de ciencias económicas. (2011).
- Valor en Riesgo y recursos propios en las entidades bancarias. Universitat Jaume I. J. David Cabedo Semper, Ismael Moya Clemente (2000). ISBN 8480213000,  
9788480213004.
- Valor en Riesgo y Otras Aproximaciones. Editorial Valuación, Análisis y Riesgos S.C.  
Sánchez Cerón, Carlos
- [www.fondofe.com.co](http://www.fondofe.com.co)

**ANEXOS**

**Economía: sistema de prioridades**

	<b>Economía convencional</b>	<b>Economía solidaria</b>
<b>Fin</b>	<b>Maximizar el beneficio</b>	<b>La calidad de vida de las personas</b>
<b>Medios</b>	<b>Recursos humanos</b>	<b>Rentabilidad económica</b>

**Imagen 1**

**ENTREVISTA PARA EL FONDOFE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO.**

1. ¿El fondo de empleados FONDOFE está cumpliendo con el marco legal?
2. ¿El fondo de empleados FONDOFE cuenta con un organigrama, manuales de procesos y procedimientos?
3. ¿El fondo de empleados FONDOFE lleva el control de los registros contables y registro de actas y libros correspondientes?
4. ¿Con qué periodicidad se realizan los estados financieros en el fondo de empleados FONDOFE?
5. ¿Los informes financieros se presentan a la junta directiva para la toma de decisiones del Fondo de empleados FONDOFE?
6. ¿El fondo de empleados FONDOFE cuenta con estatutos y políticas para realización de préstamos a los asociados?
7. ¿El fondo de empleados FONDOFE tiene el control de los ingresos y egresos efectuados y puede determinar la rentabilidad del negocio?
8. ¿El fondo de empleados FONDOFE tiene dentro de sus políticas dejar una base como remanente para poder apalancarse en momentos de crisis?
9. ¿Durante el tiempo que lleva el Fondo de empleados FONDOFE cuál considera que es la mayor fortaleza y debilidad?
10. ¿Cree usted que la crisis de liquidez que está viviendo el Fondo de empleados FONDOFE obedece a malos manejos administrativos y financieros?

**Imagen 2**



#	CODIGO ENTIDAD	ENTIDAD	ASOCIADOS
1	1651	FONDO DE EMPLEADOS ALMACENES EXITO	36232
2	766	FONDO DE EMPLEADOS DE COLSUBSIDIO-	16422
3	4270	FONDO DE EMPLEADOS BANCO DE COLOMBIA	13601
4	1537	FONDO DE EMPLEADOS EMPRESAS PUBLICAS DE MEDELLIN	12402
5	525	FONDO DE EMPLEADOS DE DAVIVIENDA	12104
6	7243	FONDO DE EMPLEADOS DE COOMEVA	11716
7	610	FONDO DE EMPLEADOS DE COLSANITAS	11387
8	2169	FONDO DE EMPLEADOS MEDICOS DE COLOMBIA PROMEDICO	11190
9	5433	FONDO DE EMPLEADOS DE CENCOSUD COLOMBIA S A	9935
10	7693	FONDO DE EMPLEADOS DEL GRUPO CORPORATIVO EFICACIA S A	9805

**Tabla 1**

#	CODIGO ENTIDAD	ENTIDAD	APORTES
1	1651	FONDO DE EMPLEADOS ALMACENES EXITO	\$ 47,868,503,349
2	2918	FONDO DE EMPLEADOS DEL CERREJON	\$ 28,419,330,170
3	767	CORPORACION FONDO DE EMPLEADOS PARA VIVIENDA DEL INSTITUTO DE SEGUROS SOCIALES Y DEMAS ENT DE LA SEG SOCIAL	\$ 20,188,840,939
4	1073	FONDO DE EMPLEADOS UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSE DE CALDAS	\$ 18,853,581,975
5	212	FONDO DE EMPLEADOS DE VIVIENDA Y AHORRO ALPINA S.A. FEVAL LTDA.	\$ 17,323,769,864
6	1006	FONDO DE EMPLEADOS SECREDITOS	\$ 17,089,207,180
7	6	FONDO DE EMPLEADOS DE ORACLE COLOMBIA	\$ 16,712,077,292
8	2137	FONDO DE EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI	\$ 16,679,016,923
9	2169	FONDO DE EMPLEADOS MEDICOS DE COLOMBIA PROMEDICO	\$ 16,418,209,021
10	1519	FONDO DE BENEFICIO COMUN DE LOS EMPLEADOS DEL SENA	\$ 15,167,390,182

**Tabla 2**



#	CODIGO ENTIDAD	ENTIDAD	CARTERA
1	2169	FONDO DE EMPLEADOS MEDICOS DE COLOMBIA PROMEDICO	\$ 255,847,309,055
2	1651	FONDO DE EMPLEADOS ALMACENES EXITO	\$ 205,226,177,351
3	1537	FONDO DE EMPLEADOS EMPRESAS PUBLICAS DE MEDELLIN	\$ 199,290,177,356
4	1540	FONDO DE EMPLEADOS FEISA	\$ 141,916,650,374
5	525	FONDO DE EMPLEADOS DE DAVIVIENDA	\$ 128,852,467,626
6	2123	FONDO DE EMPLEADOS DEL BANCO DE OCCIDENTE	\$ 93,363,736,641
7	4270	FONDO DE EMPLEADOS BANCO DE COLOMBIA	\$ 87,481,329,696
8	91	FONDO DE EMPLEADOS Y PENSIONADOS DE LA ETB	\$ 85,193,711,041
9	254	FONDO DE EMPLEADOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD NAL.	\$ 77,786,278,140
10	206	FONDO DE EMPLEADOS BBVA COLOMBIA	\$ 73,693,504,701

**Tabla 3**

<b>MATRIZ DOFA</b>	
<b>FONDO DE EMPLEADOS FONDOFE</b>	
<b>DEBILIDADES (D)</b>	<b>OPORTUNIDADES (O)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de envío de informes a la junta directiva trimestralmente.</li> <li>* Las tasas que ofrecen para créditos son muy bajas.</li> <li>* El área de cobro de cartera cuenta con una sola persona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se deben realizar cambios en las políticas y estatutos de créditos de ahorro</li> <li>* Se debe incentivar a los asociados a aumentar el porcentaje de ahorro</li> </ul>
<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cumple con el marco legal.</li> <li>* Cuenta con organigrama y manuales de procesos y procedimientos</li> <li>* Lleva sus registros contables de una manera ordenada</li> <li>* Cuenta con políticas y estatutos para los préstamos que otorga a los asociados.</li> <li>* Tiene beneficios para los empleados directos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La competencia está ofreciendo distintas alternativas de créditos</li> <li>* Disminución de remanente para cualquier contingencia.</li> </ul>

**Tabla 4**





<b>FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN SANTA FE DE BOGOTÁ</b>					
<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b>					
<b>METODO CORRIENTE Y NO CORRIENTE</b>					
<b>DICIEMBRE 31 DE 2016</b>					
<b>(Valores expresados en pesos colombianos)</b>					
<b>ACTIVO</b>	<b>Notas</b>	<b>dic-16</b>	<b>dic-15</b>	<b>VARIACIONES</b>	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO - NETO	7	20.936.732,00	28.214.868,00	(7.278.136,00)	-25,80%
CARTERA DE CRÉDITOS	5	9.060.613.675,87	7.754.326.933,50	1.306.286.742,37	16,85%
OTROS ACTIVOS (DIFERIDOS E INTANGIBLES)	8	21.198.752,00	24.263.300,00	(3.064.548,00)	-12,63%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>9.102.749.159,87</b>	<b>7.806.805.101,50</b>	<b>1.295.944.058,37</b>	<b>16,60%</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE	4	1.573.388.830,93	725.236.220,44	848.152.610,49	116,95%
INVERSIONES	4-9	236.867.477,80	1.451.379.082,87	(1.214.511.605,07)	-83,68%
INVENTARIOS		2.199.500,00	887.000,00	1.312.500,00	147,97%
CARTERA DE CRÉDITOS	5	971.155.125,87	838.655.671,50	132.499.454,37	15,80%
CONVENIOS POR COBRAR		35.579.727,00	22.936.210,00	12.643.517,00	55,12%
CUENTAS POR COBRAR	6	353.599.290,00	38.431.049,00	315.168.241,00	820,09%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>3.172.789.951,60</b>	<b>3.077.525.233,81</b>	<b>95.264.717,79</b>	<b>3,10%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>12.275.539.111,47</b>	<b>10.884.330.335,31</b>	<b>1.391.208.776,16</b>	<b>12,78%</b>
<b>PATRIMONIO Y PASIVOS</b>					
<b>PATRIMONIO</b>					
	<b>Notas</b>	<b>dic-16</b>	<b>dic-15</b>	<b>VARIACIONES</b>	
APORTES SOCIALES	14	1.931.458.160,00	1.735.060.535,00	196.397.625,00	11,32%
RESERVAS	14	463.253.396,64	432.256.663,67	30.996.732,97	7,17%
FONDOS DE DESTINACIÓN ESPECIFICA	14	143.864.268,76	120.616.718,76	23.247.550,00	19,27%
RESULTADOS ACUMULADOS CONVERGENCIA	14	39.472.939,00	39.472.939,00	-	0,00%
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	14	32.806.486,03	-	32.806.486,03	100,00%
EXCEDENTE DEL PRESENTE EJERCICIO	14	216.277.626,04	187.790.150,71	28.487.475,33	15,17%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>14</b>	<b>2.827.132.876,47</b>	<b>2.515.197.007,14</b>	<b>311.935.869,33</b>	<b>12,40%</b>
<b>PASIVO</b>					
	<b>Notas</b>	<b>dic-16</b>	<b>dic-15</b>	<b>VARIACIONES</b>	
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
DEPOSITOS ASOCIADOS	10	8.244.283.109,00	7.295.228.096,00	949.055.013,00	13,01%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>8.244.283.109,00</b>	<b>7.295.228.096,00</b>	<b>949.055.013,00</b>	<b>13,01%</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
DEPOSITOS ASOCIADOS	10	916.031.456,00	810.580.900,00	105.450.556,00	13,01%
CUENTAS POR PAGAR Y OTRAS	11	174.384.625,00	140.637.960,00	33.746.665,00	24,00%
FONDOS SOCIALES Y MUTUALES	13	70.592.983,00	80.232.859,17	(9.639.876,17)	-12,01%
BENEFICIOS A EMPLEADOS	12	29.764.815,00	29.546.492,00	218.323,00	0,74%
INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCEROS		7.716.872,00	2.679.029,00	5.037.843,00	188,05%
APORTES POR APLICAR		5.632.375,00	10.227.992,00	(4.595.617,00)	-44,93%
PROVISIONES		-	-	-	0,00%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>1.204.123.126,00</b>	<b>1.073.905.232,17</b>	<b>130.217.893,83</b>	<b>12,13%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>9.448.406.235,00</b>	<b>8.369.133.328,17</b>	<b>1.079.272.906,83</b>	<b>12,90%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>12.275.539.111,47</b>	<b>10.884.330.335,31</b>	<b>1.391.208.776,16</b>	<b>12,78%</b>

Tabla 5



<b>FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN SANTA FE DE BOGOTÁ</b>					
<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b>					
<b>METODO CORRIENTE Y NO CORRIENTE</b>					
<b>DICIEMBRE 31 DE 2017</b>					
<b>(Valores expresados en pesos colombianos)</b>					
DETALLE	Notas	dic-17	dic-16	VARIACIONES	
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO - NETO		17.770.570,00	20.936.732,00	(3.166.162,00)	-15,12%
CARTERA DE CRÉDITOS		10.617.858.415,00	9.060.613.675,87	1.557.244.739,13	17,19%
OTROS ACTIVOS (DIFERIDOS E INTANGIBLES)		17.735.716,00	21.198.752,00	(3.463.036,00)	-16,34%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>10.653.364.701,00</b>	<b>9.102.749.159,87</b>	<b>1.550.615.541,13</b>	<b>17,03%</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE		1.238.070.822,76	1.573.388.830,93	(335.318.008,17)	-21,31%
INVERSIONES		546.520.544,24	236.867.477,80	309.653.066,44	130,73%
INVENTARIOS		15.785.900,00	2.199.500,00	13.586.400,00	617,70%
CARTERA DE CRÉDITOS		1.179.762.045,59	971.155.125,87	208.606.919,72	21,48%
CONVENIOS POR COBRAR		58.464.302,44	35.579.727,00	22.884.575,44	64,32%
CUENTAS POR COBRAR		422.613.598,00	353.599.290,00	69.014.308,00	19,52%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>3.461.217.213,03</b>	<b>3.172.789.951,60</b>	<b>288.427.261,43</b>	<b>9,09%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>14.114.581.914,03</b>	<b>12.275.539.111,47</b>	<b>1.839.042.802,56</b>	<b>14,98%</b>
<b>PATRIMONIO Y PASIVOS</b>					
<b>PATRIMONIO</b>					
APORTES SOCIALES		2.197.782.907,00	1.931.458.160,00	266.324.747,00	13,79%
RESERVAS		506.508.921,65	463.253.396,65	43.255.525,00	9,34%
FONDOS DE DESTINACIÓN ESPECIFICA		143.864.268,76	143.864.268,76	-	0,00%
EXCEDENTES Y/O PÉRDIDAS DEL EJERCICIO		2,00	-	2,00	#iDIV/0!
RESULTADOS ACUMULADOS CONVERGENCIA		39.472.939,00	39.472.939,00	-	100,00%
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES		32.806.486,03	32.806.486,03	-	100,00%
EXCEDENTE DEL PRESENTE EJERCICIO		193.960.575,83	216.277.626,06	(22.317.050,23)	-10,32%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>3.114.396.100,27</b>	<b>2.827.132.876,50</b>	<b>287.263.223,77</b>	<b>10,16%</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
DEPOSITOS ASOCIADOS		9.540.529.693,00	8.244.283.109,00	1.296.246.584,00	15,72%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>9.540.529.693,00</b>	<b>8.244.283.109,00</b>	<b>1.296.246.584,00</b>	<b>15,72%</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
DEPOSITOS ASOCIADOS		1.060.058.855,00	916.031.456,00	144.027.399,00	15,72%
CUENTAS POR PAGAR Y OTRAS		234.025.793,00	174.384.625,00	59.641.168,00	34,20%
FONDOS SOCIALES Y MUTUALES		116.661.906,04	70.592.983,00	46.068.923,04	65,26%
OBLIGACIONES LABORALES		33.623.994,72	29.764.815,00	3.859.179,72	12,97%
INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCEROS		4.277.280,00	7.716.872,00	(3.439.592,00)	-44,57%
APORTES POR APLICAR		11.008.292,00	5.632.375,00	5.375.917,00	95,45%
PROVISIONES		-	-	-	100,00%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>1.459.656.120,76</b>	<b>1.204.123.126,00</b>	<b>255.532.994,76</b>	<b>21,22%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>11.000.185.813,76</b>	<b>9.448.406.235,00</b>	<b>1.551.779.578,76</b>	<b>16,42%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>14.114.581.914,03</b>	<b>12.275.539.111,50</b>	<b>1.839.042.802,53</b>	<b>14,98%</b>

Tabla 6

**Indicadores acordes al negocio del Fondo de empleados de la Fundación Santa Fe  
 (Periodo 2015-2017)**

CONCEPTO	AÑO	VALOR	PROMEDIO HISTÓRICO	PORCENTAJES			INTERPRETACIÓN
				0,8	0,9	1,1	
IPC	2015	6,77%					
	2016	5,75%					
	2017	4%					
RELACIÓN CORRIENTE	2015	\$ 2,87					Por cada \$1 del pasivo corriente, la empresa cuenta con \$1.87 respaldo en el activo corriente.
	2016	\$ 2,63					Por cada \$1 del pasivo corriente, la empresa cuenta con \$1.63 respaldo en el activo corriente.
	2017	\$ 2,37					Por cada \$1 del pasivo corriente, la empresa cuenta con \$1.37 respaldo en el activo corriente.
TASA PROMEDIO INTERÉS AHORROS	2015	0,43%					
	2016	0,43%					
	2017	0,43%					
TASA PROMEDIO DE CRÉDITO	2015	1,29%					
	2016	1,34%					
	2017	1,36%					
TRANSFERENCIA SOLIDARIA	2015	9,29%					
	2016	9,49%					
	2017	12,39%					
FONDO DE LIQUIDEZ	2015	2,37%					Cada fondo debe cubrir sus riesgos de acuerdo con sus necesidades. Debe resguardarse con un fondo de liquidez, al riesgo de un retiro masivo de ahorros. Si todo el ahorro está en líneas que se devuelven al asociado y que se pueden retirar, el fondo debe tener su propio umbral, mayor al mínimo considerado por la Superintendencia.
	2016	2,36%					
	2017	2,47%					
NIVEL DE DISPONIBLE E INVERSIONES	2015	18,77%					Mide la capacidad que posee la entidad para satisfacer las necesidades de liquidez inmediata. Una buena gestión del recurso financiero implica contar con el recurso financiero necesario sin mantener improductivas sumas de dinero exageradas. Por esta razón, se supone que los recursos se deben colocar en cartera de crédito, manteniendo un nivel de liquidez que brinde seguridad.
	2016	14,65%					
	2017	12,64%					
CARTERA VENCIDA	2015	1,20%					Cuando un fondo de empleados tiene un indicador de cartera vencida superior al 5%, corre un riesgo consistente en la posibilidad de generar pérdidas como resultado del deterioro de la misma y la generación correspondiente de provisiones.
	2016	1,77%					
	2017	1,74%					
COBERTURA PROVISIONES	2015	45,39%					Cuando se coloca un crédito en un asociado, asume un riesgo de la posibilidad de que no sea cancelado según lo acordado. El nivel de la provisión individual debe ser superior al 30%, con el fin de que no exista riesgo.
	2016	39,21%					
	2017	48,47%					
PROVISIÓN GENERAL DE LA CARTERA	2015	1,00%					La SUPER estipula una política de generar provisiones sobre la totalidad de la cartera adicional a la individual, con el fin de que ante un posible deterioro futuro, el efecto sea menor.
	2016	1,00%					
	2017	1,00%					
EFICIENCIA OPERACIONAL	2015	52,31%	52,34%	47,11%	57,57%		Relaciona los gastos administrativos, con los ingresos operacionales.
	2016	54,70%	52,74%	47,47%	58,01%		
	2017	56,18%	60,80%	54,72%	66,88%		
MARGEN OPERACIONAL	2015	3,86%	2,06%	1,85%	2,26%		Es la relación entre los excedentes operacionales y los ingresos operacionales.
	2016	-1,07%	14,64%	13,18%	16,10%		
	2017	10,63%	11,45%	10,31%	12,60%		
MARGEN DE OPERACIÓN DE CRÉDITO	2015	56,10%					Relacion de Ingresos por crédito – costos de los ahorros / ingresos de crédito.
	2016	53,63%					
	2017	55,97%					
CARTERA / ACTIVOS	2015	78,98%	70,06%	63,05%	77,07%		Muestra la proporción entre la cartera y los activos, ya que la orientación misional de los fondos es la colocación de créditos a los asociados.
	2016	82,21%	76,25%	68,63%	83,88%		
	2017	84,00%	75,69%	68,12%	83,26%		
CAPITAL INSTITUCIONAL / ACTIVOS	2015	6,53%					El capital institucional es el que no se ha conformado con el aporte de los asociados, sino por la generación de recursos del Fondo de Empleados. Se conforma por las reservas, los fondos patrimoniales de destinación específica, el superávit y las valorizaciones.
	2016	7,14%					
	2017	6,49%					
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	2015	6,67%		5,34%			La rentabilidad del patrimonio debe ser superior a índice de precios al consumidor, que mide la inflación en el ejercicio.
	2016	7,32%		5,86%			
	2017	11,40%		9,12%			
RENTABILIDAD DEL ACTIVO	2015	1,44%	2,15%	1,94%	2,37%		Los activos son los que generan ingresos en los estados financieros. Por esta razón, es posible que no se alcance a llegar a generar una rentabilidad similar o mayor que la inflación. Se coloca entonces como referente para detectar el riesgo la comparación de la rentabilidad de los activos del fondo de empleados, con la rentabilidad promedio que todos los fondos han obtenido en los últimos años.
	2016	1,72%	2,86%	2,57%	3,15%		
	2017	2,63%	3,96%	3,56%	4,36%		

**Tabla 7**