

**DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN EN TRES FONDOS DE EMPLEADOS DE  
LA CIUDAD DE POPAYÁN.**



**PAOLA ANDREA REYES SÁNCHEZ**

**ASTRID DANIELA MUÑOZ SOTELO**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y  
ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
MODALIDAD TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
POPAYÁN – CAUCA**

**2021**

**DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN EN TRES FONDOS DE EMPLEADOS DE  
LA CIUDAD DE POPAYÁN.**



**PAOLA ANDREA REYES SÁNCHEZ**

**ASTRID DANIELA MUÑOZ SOTELO**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE PROFESIONAL  
EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**DIRECTOR**

**WILLIAM BERNARDO MACÍAS OROZCO**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y  
ECONÓMICAS**

**PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**MODALIDAD TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**POPAYÁN – CAUCA**

**2021**

## Nota de aceptación

Presentamos a ustedes (tutor y jurados evaluadores) el trabajo de grado denominado: **Diagnóstico de la gestión en tres fondos de empleados de la ciudad de Popayán**, el cual fue realizado por: Astrid Daniela Muñoz Sotelo y Paola Andrea Reyes Sánchez, para que posteriormente de ser revisado el informe final y aprobada la sustentación del mismo, se pueda llevar a cabo la realización de los trámites correspondientes para optar por el título de Profesional en Finanzas y Negocios internacionales que otorga la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca

---

William Bernardo Macías Orozco, Mg.  
Director  
Programa de finanzas y negocios internacionales  
Corporación Universitaria Autónoma del Cauca

---

Diego Fernando Mera Collazos, Mg.  
Jurado.  
Programa de finanzas y negocios internacionales  
Corporación Universitaria Autónoma del Cauca

---

Jorge Eduardo Orozco Álvarez, Mg.  
Jurado.  
Programa de finanzas y negocios internacionales  
Corporación Universitaria Autónoma del Cauca

## **Dedicatoria**

Este trabajo es dedicado a nuestros padres, abuelos, hermanos y demás familiares, por todo el apoyo que nos brindaron.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos principalmente a Dios, por ser apoyo, fortaleza e inspirador para culminar este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A nuestros padres y abuelos, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos. Son los mejores.

Al resto de nuestra familia gracias por estar siempre presente, acompañándonos y por el apoyo moral que nos brindaron a lo largo de esta etapa de nuestras vidas.

Finalmente, a todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito, como aquellos docentes a que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos, especialmente a nuestro director de trabajo de grado William Bernardo Macías Orozco.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	10
INTRODUCCION .....	12
1. Planteamiento del problema .....	13
1.1 Descripción del problema .....	13
1.2 Objetivos .....	14
1.2.1 Objetivo General.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos .....	14
1.3 Justificación .....	15
2. MARCO TEÓRICO .....	16
2.1 Antecedentes .....	18
2.4 Bases Teóricas .....	21
2.5 Marco Legal .....	24
3. METODOLOGÍA.....	25
3.2 Tipo y diseño de la investigación.....	25
3.3 Población y muestra.....	26
3.4 Recolección de Datos.....	26
3. RESULTADOS .....	29
4.1 FONDO DE EMPLEADOS DEL ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE POPAYAN.....	29
4.1.1 Descripción de la empresa.....	29
4.1.2 Historia de la empresa .....	30
4.1.3 Valores Institucionales .....	30
4.1.4 Estructura organizacional .....	31
4.1.5 Servicios que ofrece.....	32
4.1.6 DOFA ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE POPAYAN.....	32
4.2 FONDO DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA LICORERA DEL CAUCA .....	36
4.2.1 Descripción de la empresa.....	36
4.2.2 Historia de la empresa .....	37
4.2.3 Valores Institucionales .....	37
4.2.4 Estructura organizacional .....	38
6.2.5 DOFA FELICA .....	39
4.3 FONDO DE EMPLEADOS DE COMFACAUCA.....	44
4.3.1 Descripción de la empresa.....	44

4.3.2 Valores institucionales.....	44
4.3.3 Estructura organizacional .....	45
4.3.4 El proceso de crédito .....	46
4.3.5 DOFA COMFACAUCA .....	47
4.4 SINTESIS CAPÍTULO.....	51
5. SITUACION FINANCIERA DE LOS FONDOS DE EMPLEADOS .....	52
5.1 FONDO DE EMPLEADOS DEL ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE POPAYAN.....	52
5.1.1 Balance General FEMAPOP 2016 .....	52
5.1.2 Estado de Resultados FEMAPOP 2016 .....	54
5.1.3 Balance General FEMAPOP 2017 .....	54
5.1.4 Estado de Resultados FEMAPOP 2017 .....	55
5.1.5 Balance General FEMAPOP 2018 .....	56
5.1.6 Estado de Resultados FEMAPOP 2018 .....	58
5.1.7 Análisis Financiero FEMAPOP.....	60
5.2 FONDO DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA LICORERA DEL CAUCA .	66
5.2.1 ANALISIS FINANCIERO FELICA.....	69
5.3 FONDO DE EMPLEADOS DE COMFACAUCA.....	72
5.3.1 ANALISIS FINANCIERO DE COMFACAUCA .....	75
5.4 PROBLEMAS FINANCIEROS MAS RELEVANTES DE LOS FONDOS.....	81
6. RECOMENDACIONES .....	83
6.1 RECOMENDACIONES FEMAPOP y FONDO DE EMPLEADOS DE COMFACAUCA .....	83
6.3 Recomendaciones FELICA .....	85
BIBLIOGRAFÍA .....	88

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de interés. Tomada de cartilla del fondo de empleados, .....;	<b>Error!</b>
<b>Marcador no definido.</b>	
Tabla 2. DOFA Fondo de empleados acueducto y alcantarillado de Popayán, tomada de diagnóstico de entrevista realizada al representante legal. ....	33
Tabla 3. Estructura de la junta directiva de FELICA .....	39
Tabla 4. Tabla 4. DOFA FELICA tomada de diagnóstico de entrevista realizada a representante legal. ....	40
Tabla 5. DOFA Fondo de empleados COMFACAUCA, tomada de diagnóstico de entrevista realizada a representante legal. ....	48
Tabla 6. Balance General FEMAPOP. Tomada de cartilla FEMAPOP 2017.....	53
Tabla 7. Balance general FEMAPOP 2017. Tomada de cartilla FEMAPOP 2018. ....	55
Tabla 8. Balance General FEMAPOP 2018. Tomada de la cartilla FEMAPOP 2019..	58
Tabla 9. Indicadores de liquidez- creación autores .....	65
Tabla 10. Indicadores de endeudamiento- creación autores.....	66
Tabla 11. Estado de Resultados 2016, 2017. Tomada de cartillas FELICA años 2017,2018, 2019. ....	69
Tabla 12. Estado de situación financiera año 2017, 2018. Tomada de cartillas Fondo de empleados Comfacauca años 2017,2018, 2019.....	74
Tabla 13. Estado de resultados año 2017, 2018. Tomada de cartillas Fondo de empleados Comfacauca años 2017,2018, 2019.....	75
Tabla 14. Indicadores de liquidez- creación autores .....	79
Tabla 15. Indicadores de rentabilidad- creación autores .....	80
Tabla 16. Indicadores de endeudamiento- creación autores.....	81

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Composición del Activo FEMAPOP. Fuente: Creación propia autores. .	61
Ilustración 2. Pasivos FEMAPOP. Fuente: creación propia autores .....	61
Ilustración 3. Patrimonio FEMAPOP. Fuente: creación propia autores.....	62
Ilustración 4. Cuentas de los ingresos FEMAPOP. Fuente: creación propia autores.....	63
Ilustración 5. Gastos FEMAPOP. Fuente: creación propia autores .....	64
Ilustración 6. Ingresos FELICA. Fuente: creación propia autores .....	69
Ilustración 7. Costos y Gastos FELICA. Fuente: creación propia autores .....	70
Ilustración 8. Comportamiento cuentas de balance general FELICA. Fuente: creación propia autores .....	71
Ilustración 9. Ingresos Comfacauca. Fuente: creación propia autores .....	76
Ilustración 10. Gastos Comfacauca. Fuente: creación propia autores.....	77
Ilustración 11. Comportamiento de cuentas de balance Comfacauca. Fuente: creación propia autores .....	77
Ilustración 12. Análisis Horizontal Pyg Comfacauca. Fuente: creación propia autores	78

## RESUMEN

El presente trabajo tiene por objetivo elaborar un diagnóstico de gestión en tres fondos de empleados de la ciudad de Popayán, estos fondos son FELICA, FEMAPOP y el FONDO DE EMPLEADOS DE COMFACAUCA, de los cuales dos de ellos son dirigidos por el mismo gerente. Se realizó investigación de campo, lo cual ha permitido recopilar información a través de técnicas como la encuesta y entrevista dirigida a gerentes y demás funcionarios de los fondos, para así conocer los procesos y actividades que ha llevado a cabo cada entidad a lo largo de su existencia en el mercado. Dentro de los resultados obtenidos se observa que los tres fondos tienen gran trayectoria, ya que se encuentran por encima de los 30 años laborando y con más de 100 asociados cada uno. A COMFACAUCA y FEMAPOP invierten sus excedentes en recreación para sus asociados, mientras que FELICA tiene diferentes líneas de inversión que permite generar más ganancias para todos, sus trabajadores cuentan con carreras profesionales, que permite tomar decisiones pertinentes, y finalmente en lo que compete a los estados financieros son favorables ya que todos los asociados invierten una parte de su sueldo, logrando excedentes por encima de los 50 millones, pero no se debe dejar a un lado el riesgo que se corre cuando alguien no cancela la totalidad de su préstamo. Se concluye entonces que lo anteriormente mencionado permite orientarnos para realizar una propuesta elaborada y de esta forma brindar las respectivas recomendaciones para optimizar recursos económicos y humanos.

Palabras clave: Fondo de empleados, diagnóstico, inversión, riesgo

## **ABSTRACT**

The objective of this work is to prepare a management diagnosis in three employee funds of the city of Popayán, these funds are FELICA, FEMAPOP and the COMFACAUCA EMPLOYEES FUND, of which two of them are directed by the same manager. Field research was carried out, which has made it possible to collect information through techniques such as the survey and interview directed at managers and other fund officials, in order to know the processes and activities that each entity has carried out throughout its existence in the market. Within the results obtained, it is observed that the three funds have a long history, since they have been working for more than 30 years and with more than 100 associates each. COMFACAUCA and FEMAPOP invest their surpluses in recreation for their associates, while FELICA has different investment lines that allow generating more profits for everyone, its workers have professional careers, which allow making pertinent decisions, and finally in what concerns the Financial statements are favorable since all associates invest a part of their salary, achieving surpluses above 50 million, but the risk that is run when someone does not pay off their entire loan should not be set aside. It is concluded then that the aforementioned allows orienting us to make an elaborate proposal and in this way provide the respective recommendations to optimize economic and human resources.

Keywords: Employee fund, diagnosis, investment, risk

## INTRODUCCION

En la ciudad de Popayán tienen asiento diferentes entidades del sector solidario tanto a nivel de fondos de empleados como cooperativas de ahorro y crédito, que a partir de sus prácticas vienen prestando servicios en beneficios de sus asociados brindando alternativas de crédito de forma más asequible que el sistema financiero tradicional, pero olvidando en muchos momentos la importancia de revisar o analizar sus niveles de riesgo financiero desde el punto de vista de la liquidez entendiéndose este como el hecho cuando una entidad no puede hacer frente a sus deudas a corto plazo ni vendiendo su activo corriente, y desde el riesgo crediticio el cual se asume como la probabilidad de que una organización solidaria incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos como consecuencia de que sus deudores incumplan con el pago de sus obligaciones en los términos acordados. Por lo tanto, el proyecto tiene como meta realizar el diagnóstico de tres (3) fondos de empleados del sector solidario del municipio de Popayán, dedicados a la captación y colocación de recursos mediante la modalidad de créditos o microcréditos determinando unas recomendaciones que permita establecer alternativas para generar mayor liquidez en las entidades. Se parte de un adecuado proceso de fundamentación teórica y de simulación de ejemplos, que permita vislumbrar las posibles fortalezas y debilidades que se pueden llegar a presentar al adelantar el proceso que se propone, así como oportunidades de exploración conceptual y procedimental, lo anterior permitirá realizar un ejercicio de investigación crítico y aplicado alrededor de la temática planteada.

## **1. Planteamiento del problema**

### **1.1 Descripción del problema**

Los fondos de empleados del sector solidario de la ciudad de Popayán, están conformado por los trabajadores que en su momento se encuentran laborando en dichas instituciones, los cuales hacen un aporte financiero mensual de sus ingresos permitiendo con ello que la entidad brinde servicios en pro del mejoramiento de la calidad de vida, así como promover el ahorro y además tener facilidades para acceder a créditos con requisitos mínimos y con un desembolso rápido y eficiente atendiendo de esta forma las necesidades de liquidez de sus asociados.

En esta última práctica, de acuerdo a procesos de acercamiento y aplicación de conversatorios con miembros de dichas entidades del sector solidario tales como FELICA, FEMAPOP, FONDO DE EMPLEADOS DE COMFACAUCA, hacen que en algunos casos se den plenos poderes de decisión a sus representantes legales e incluso a algunos auxiliares especialmente de contabilidad, olvidando la importancia de adelantar un proceso lógico, sistémico y exigente para determinar sus riesgos y formas de control, razón por la cual muchas entidades reducen lo que debería ser el comité de liquidez a potestad de la gerencia, dejando de lado conceptos como la capacidad de pago, sin definir garantías mínimas, ni el reconocimiento de variables sistémicas y no sistémicas así como el no establecimiento de un modelo de determinación y control de riesgos y esto trae consigo consecuencias como el no saber en qué invertir, el poco crecimiento de la organización y la poca confianza y credibilidad.

### **1.2 Formulación del problema**

¿Cuál es la gestión que desarrollan los tres fondos de empleados en la ciudad de Popayán, para dinamizar su proceso financiero?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Elaborar un diagnóstico de la gestión financiera en tres de los fondos de empleados de la ciudad de Popayán

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Realizar caracterización de los tres fondos de empleados
- Desarrollar el diagnóstico de las prácticas financieras adelantadas en relación con el manejo de la incertidumbre y los riesgos financieros de crédito, de los tres fondos de empleados
- Elaborar recomendaciones que permitan minimizar los riesgos financieros, para los tres fondos de empleados

### **1.3 Justificación**

Las entidades del sector solidario de la ciudad de Popayán se caracterizan por ser entidades pequeñas que no se encuentran dentro de data crédito, lo cual le permite a sus asociados acceder a créditos de forma más fácil que la tradicional, evitando papeleos y reduciendo el tiempo del proceso, por esta razón, de los acercamientos que se han tenido con algunos de los gerentes de los fondos de empleados se puede observar el empirismo con el que se llevan a cabo sus prácticas, hecho que afecta su liquidez, su patrimonio autónomo y confianza, además se exponen a riesgos financieros los cuales afectan la capacidad para responder a sus asociados. El proyecto se justifica en el hecho de que estudios como el que desea adelantar no se han llevado a cabo en el contexto payanés y menos con el sector solidario. Esta propuesta denota una utilidad relevante dentro del proceso de decisiones de otorgamiento de créditos siendo esto útil ya que facilitaría una serie de herramientas de análisis que velen por la salud financiera de las entidades sin olvidar el beneficio a los asociados el cual será la garantía y seguridad de su dinero a partir de una cultura de prevención de riesgos que promueva de esta forma el desarrollo económico no solo de la entidad sino también del sector solidario de Popayán.

## 2. MARCO TEÓRICO

El sector solidario se conoce comúnmente por ser una agrupación de personas organizadas con el objetivo primordial de realizar actividades empresariales sin ánimo de lucro, en ocasión a la satisfacción de las diferentes necesidades ostentadas tanto por los socios, gestores y aportantes, como de la comunidad en general, a través de los beneficios económicos generados por la actividad que desempeñan; logrando, de esta manera, suplir aquellas necesidades que el Estado no logra cubrir en cuanto a salud, vivienda, recursos financieros, protección social (Puentes y Velasco, 2009). Esta actividad no solo permite desarrollo y crecimiento económico sino también social, cultural tanto institucional como grupal de una manera innovadora e incluyente basado en su sustento filosófico que es la mutualidad, la autonomía y la confianza, aspectos que le posibilitan operar. (Davila, 2016). Aunque es una mirada diferente y de alto impacto incursionar en este tipo de economía no se puede dejar a un lado los escenarios de incertidumbre los cuales se pueden manifestar tanto en el largo como en el corto plazo y con la incertidumbre se asocia el riesgo, al resultar imposible determinar los eventos que pueden presentarse y sus consecuencias (Mejía, 2006, p. 21). Sobre los conceptos de incertidumbre y riesgo existen diferentes conceptualizaciones, como lo hace Frank Knight, uno de los autores más reconocidos en el ámbito de la economía por tratar en profundidad el tema del riesgo, en su libro *Risk, Uncertainty and Profit* quien plantea el papel de la incertidumbre en la actividad empresarial y distingue los conceptos de riesgo e incertidumbre, caracterizando el primero como medible y el segundo como incalculable. Es decir, cuando habla de riesgo, refiere la aleatoriedad de los resultados con probabilidades conocidas; en el caso de la incertidumbre, refiere la aleatoriedad con probabilidades desconocidas (Mejía, 2011, p. 34). Algunos autores consideran el riesgo como cualquier situación en la que hay incertidumbre acerca del resultado que se obtendrá. La incertidumbre se relaciona con la duda ante la posible ocurrencia de algo que puede ocasionar pérdida, por lo cual algunos la consideran como una ilusión basada en el desconocimiento de los hechos o las condiciones que pueden generar pérdida; de ahí que Irvin Pteffer, al hablar del tema, diga que el riesgo es un estado del mundo real y que la incertidumbre es un estado de la mente, porque es posible que exista el riesgo y no tengamos incertidumbre sobre su ocurrencia, o por el contrario tengamos incertidumbre, pero el riesgo puede no existir (p. 31), o como dice Cordoba que el riesgo es la probabilidad de que los resultados reales difieran de los

esperados o que algún evento desfavorable ocurra (Cordoba, 2012, p.16) lo cual puede resultar de las diferentes prácticas que se realizan o las decisiones que se tomen las cuales juegan un papel primordial en cualquier organización.

Las empresas pueden incurrir en diferentes tipos de riesgos, dentro de los cuales se encuentran, el riesgo operativo que corresponde al no estar en capacidad de cubrir los costos de operación, el riesgo financiero que corresponde al no estar en condiciones de cubrir los gastos financieros y el riesgo total que es la posibilidad de que la empresa no pueda cubrir los costos tanto de operación como financieros (Cordoba, 2012, p.16), algunos son riesgos aceptables por la naturaleza de la actividad económica, los cuales en muchos casos la empresa o el ser humano decide asumirlos ya que a mayor riesgo mayor será la rentabilidad, convirtiéndose así en una oportunidad de negocio; pero también existen otro tipo de riesgos que la empresa debe saber administrar para que estos no se conviertan en debilidades o amenazas que atenten contra los intereses de los clientes internos y externos de la empresa que finalmente incurren en afectar el normal desarrollo de su actividad económica; es por ello la necesidad de generar un buen manejo a los riesgos, ya que para controlarlos no es una tarea fácil pero si se puede disminuir su incidencia a través de estrategias como la cobertura permitiendo combinar activos de una misma cartera para contrarrestar las fluctuaciones de otras, la diversificación que consiste en la creación de una cartera versátil, realizar evaluaciones permanentes que permitan conocer las causas y efectos de diferentes proyectos y por ultimo implementar herramientas de gestión de riesgo (Universidad Panamericana, 2018). La administración de riesgos, por tanto, se ha convertido en la actualidad en un proceso indispensable al emprender cualquier tipo de proyecto, al ejecutar los procesos de negocio, al establecer las estrategias y los planes de desarrollo. Por tal motivo se requiere conocer la administración de riesgos en todas sus etapas, para poder aplicarla en forma integral, como parte de las políticas institucionales y del modelo de operación de cada empresa (Mejía, 2006, p. 17).

Otro de los conceptos fundamentales que se deben tener en cuenta es el riesgo de crédito el cual mide la capacidad de pago tanto del capital como de los intereses, es por ello que se debe analizar detenidamente y con responsabilidad a la persona que se le otorgara el beneficio además también se debe tener en cuenta que en el análisis del riesgo de incumplimiento juega un papel fundamental las agencias calificadoras de riesgo. (Ávila, 2005, p. 39), las cuales en las entidades del sector solidario no se cuenta., pues se

debe tener en cuenta que en Colombia frente a otros países aún es muy escaso y poco desarrollada la economía solidaria ya que muchas entidades de este sector cierran sus puertas y son intervenidas todos los días debido a malos manejos administrativos y también causados por los males que adquirimos cuando la avaricia se apodera de la razón de las personas (Ricardo y Cardozo 2016).

## **2.1 Antecedentes**

Hay quienes colocan los personajes por encima de los acontecimientos mientras que otras personas dicen que la historia es producto de la espontaneidad, hay también quienes piensan que la historia ya está señalada, predestinada y que es no es posible innovar para el mejoramiento. Para otros la historia es producto del medio ambiente, de las circunstancias, de la costumbre de los hombres o a partir del desarrollo de las fuerzas productivas en oposición con las relaciones sociales, ante esto, la Economía Solidaria no se puede entender como un movimiento que siempre ha existido, analizado de esta forma, se busca su inicio en la historia:

Con apoyo de textos de la Fundación Educativa y Asesorías en Economía Solidaria, nos permitimos realizar antecedentes de la Economía Solidaria a nivel internacional y nacional con el fin de contextualizar al lector sobre la importancia que tiene ésta ahora y cuál ha sido su desarrollo a través de la historia.

El incremento en la producción por motivos de la Revolución Industrial (1750 -1850), la puesta en marcha de la producción en serie a partir del siglo XIX, la desaparición del taller artesanal y la conversión en fábricas donde se concentra la producción hizo aparecer teóricos que tenían su propia interpretación del mundo social.

En el marco del modo de producción capitalista tiene lugar la concentración de los medios de producción en manos de capitalistas individuales, lo que constituye la base de la cooperación de los obreros asalariados, en los cuales no se pidió solidaridad, se requirió ayuda mutua.

Las cooperativas nacen en los grandes centros de industriales en medio de las apremiantes necesidades de la clase obrera.

Muchos buscaron solución a los grandes problemas de la clase trabajadora, como Robert Owen (1771-1858), Carlos Fourier (1772-1837), Federico Guillermo Raiffeisen (1818-1888), William King (1786-1865) y Hernán Schulze-Delitzch (1808-1883).

Con las ideas de estos ideólogos se fundaron muchas empresas con características de cooperativa no solidarias, y si ésta se daba, era de razón a la acción en cooperación. Unas salieron adelante y otras quebraron por falta de solidaridad, por desconocimiento a lo que es la gestión colectiva, o porque no tenían claridad en cuanto a la filosofía, a la administración, a los controles, a la distribución de excedentes y a la carencia de una dirigencia consciente y bien preparada.

Ante el desequilibrio entre la riqueza y sus poseedores y las grandes masas de campesinos y trabajadores de las ciudades que vivían en la pobreza, algunos pensadores de la época trabajaron en la búsqueda de soluciones desde la autogestión de la gente, ya que los empresarios y gobiernos no se ocupaban de su situación entre ellos Robert Owen en 1771 quien fue creador de técnicas y formas sociales de producción.

## **2.2 La cooperativa de roochdale (1844)**

“los trabajadores de Manchester fracasan en su intento de obtener unos salarios más justos, a pesar de los buenos resultados de la industria textil de aquellos tiempos, y deciden mejorar sus condiciones de vida a través de la constitución de una cooperativa de consumo, la “Rochdale Society of Equitable Pioneers”, la que consideramos el origen del cooperativismo moderno” (HOLYOAKE, 1989)

Con esta Cooperativa se creó una organización que se extendió por toda Inglaterra y después por todos los países.

## **2.3 En Colombia**

Tanto para América, como para Colombia, en particular, tiene un significado especial la llegada del modelo asociativo sustentado en la ayuda mutua, la cooperación y la solidaridad, puesto que las comunicaciones indígenas y las afrocolombianas tenían en ese momento una historia de trabajo comunitario que los escritos de la época llamaron de diferentes maneras:

MINGA: Organización de trabajo colectivo para construir obras o realizar labores agrícolas que benefician a toda la comunidad.

CONVITE: Sistema donde todos participan en trabajo en una obra para el beneficio de uno de los miembros del grupo. MANO PRESTADA: Trabajo del grupo o de uno de los miembros del grupo en la tierra de uno de ellos, que luego este retribuirá con trabajo en la tierra de otro. FAEBA: Sistema para realizar obras de beneficio común, en el que cada miembro de la comunidad aporta jornadas de trabajo de medio día. WAKI: Organización colectiva del trabajo para cultivar la tierra en la que se utilizan semillas de propiedad común y se divide la cosecha por surcos. AYNI: Sistema de préstamos pactados para mutuo beneficio de jornadas de trabajo agrícola, la que se cancelan en posteriores oportunidades. PASANACU: Fondo comunitario al que sus miembros hacen aportes iguales, se utiliza para atender calamidades familiares graves.

A la llegada de los españoles las culturas más desarrolladas eran la Tairona y la Música “Tenían grandes aldeas densamente pobladas, agricultura muy adelantada por sus técnicas y sus cultivos en terraza, cerámica y textiles desarrollados, activo comercio, la sociedad organizada en sectores bien diferenciados por la riqueza o por el oficio, y un gran adelanto político ya que los cacicazgos se unían o estaban en vías de formar grandes confederaciones “. (DANSOCIAL, 2002.)

La oligarquía criolla después de la independencia necesitaba trabajadores para sus tierras y la burguesía, trabajadores para sus incipientes empresas; esto motivó el que se acabara con la esclavitud y en parte con los resguardos.

En la época actual el indígena es subyugado y arraigado por la mentalidad de la explotación y por la violencia de los invasores.

Como cada época trae sus problemas y con ellos también la preocupación de estudiosos para poder resolverlos, en Colombia en 1899 se crearon las “Sociedades de socorro mutuo” en Manizales, Bogotá y Cúcuta. También se crearon por esos tiempos las “Natilleras” en Antioquia, Valle y Cundinamarca; las cuales fueron predecesoras de los fondos de empleados.

En 1904 Rafael Uribe Uribe elabora un programa de socialismo liberal con intervención del Estado, donde éste asumiera la reivindicación de los derechos de los trabajadores,

abogaba por la creación de restaurantes populares, colonias de vacaciones, cajas y ahorros, sindicatos y cooperativas.

En 1931 se promulgó la primera ley cooperativa Ley 134 de 1931.

En 1932 con el decreto Ley 874 dicta medidas para el fomento cooperativo. El Decreto 1339 reglamenta la ley 134. En 1963 el Gobierno dicta el decreto ley 1598 que se constituye en el nuevo marco legal del cooperativismo colombiano, con este decreto ley se inicia el auge del Cooperativismo en Colombia.

Mediante el decreto 1587 de 1963 se establece la Superintendencia de cooperativas, posteriormente por decreto 1629 del mismo año se le da estructura y funciones a la superintendencia.

En 1968 por decreto 2059 se reglamenta el decreto 1598 de 1963.

En 1981 la Ley 24 transforma la superintendencia en Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas.

En 1988 en diciembre 23 la ley 79 actualiza el régimen legal del cooperativismo y da nueva vida al sector cooperativo.

En 1998 mediante la ley 454 se transforma el DANCOOP en DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMIA SOLIDARIA – DANSOCIAL.

“Los términos de la economía solidaria, aunque de reciente acuñación tiene sus raíces conceptuales en la primera mitad del siglo XIX. En Colombia su empleo se inició hacia 1976, cuando fueron consignados en el nuevo proyecto de legislación cooperativa... a su difusión en América latina contribuyó la presencia de Juan pablo II durante su visita al sur del continente en 1987 cuando en su discurso ante la CEPAL planteo con fuerza la idea de una economía de la solidaridad como esperanza para mejorar las condiciones de vida de los habitantes de América Latina

## **2.4 Bases Teóricas**

El sector solidario se conoce comúnmente por ser una agrupación de personas organizadas con el objetivo primordial de realizar actividades empresariales sin ánimo de lucro, en ocasión a la satisfacción de las diferentes necesidades ostentadas tanto por los

socios, gestores y aportantes, como de la comunidad en general, a través de los beneficios económicos generados por la actividad que desempeñan; logrando, de esta manera, suplir aquellas necesidades que el Estado no logra cubrir en cuanto a salud, vivienda, recursos financieros, protección social (Puentes y Velasco, 2009). Esta actividad no solo permite desarrollo y crecimiento económico sino también social, cultural tanto institucional como grupal de una manera innovadora e incluyente basado en su sustento filosófico que es la mutualidad, la autonomía y la confianza, aspectos que le posibilitan operar. (Davila, 2016). Aunque es una mirada diferente y de alto impacto incursionar en este tipo de economía no se puede dejar a un lado los escenarios de incertidumbre los cuales se pueden manifestar tanto en el largo como en el corto plazo y con la incertidumbre se asocia el riesgo, al resultar imposible determinar los eventos que pueden presentarse y sus consecuencias (Mejía, 2006, p. 21). Sobre los conceptos de incertidumbre y riesgo existen diferentes conceptualizaciones, como lo hace Frank Knight, uno de los autores más reconocidos en el ámbito de la economía por tratar en profundidad el tema del riesgo, en su libro *Risk, Uncertainty and Profit* quien plantea el papel de la incertidumbre en la actividad empresarial y distingue los conceptos de riesgo e incertidumbre, caracterizando el primero como medible y el segundo como incalculable. Es decir, cuando habla de riesgo, refiere la aleatoriedad de los resultados con probabilidades conocidas; en el caso de la incertidumbre, refiere la aleatoriedad con probabilidades desconocidas (Mejía, 2011, p. 34). Algunos autores consideran el riesgo como cualquier situación en la que hay incertidumbre acerca del resultado que se obtendrá. La incertidumbre se relaciona con la duda ante la posible ocurrencia de algo que puede ocasionar pérdida, por lo cual algunos la consideran como una ilusión basada en el desconocimiento de los hechos o las condiciones que pueden generar pérdida; de ahí que Irvin Pteffer, al hablar del tema, diga que el riesgo es un estado del mundo real y que la incertidumbre es un estado de la mente, porque es posible que exista el riesgo y no tengamos incertidumbre sobre su ocurrencia, o por el contrario tengamos incertidumbre, pero el riesgo puede no existir (p. 31), o como dice Córdoba que el riesgo es la probabilidad de que los resultados reales difieran de los esperados o que algún evento desfavorable ocurra (Córdoba, 2012, p.16) lo cual puede resultar de las diferentes prácticas que se realizan o las decisiones que se tomen las cuales juegan un papel primordial en cualquier organización.

Las empresas pueden incurrir en diferentes tipos de riesgos, dentro de los cuales se encuentran, el riesgo operativo que corresponde al no estar en capacidad de cubrir los

costos de operación, el riesgo financiero que corresponde al no estar en condiciones de cubrir los gastos financieros y el riesgo total que es la posibilidad de que la empresa no pueda cubrir los costos tanto de operación como financieros (Córdoba, 2012, p.16), algunos son riesgos aceptables por la naturaleza de la actividad económica, los cuales en muchos casos la empresa o el ser humano decide asumirlos ya que a mayor riesgo mayor será la rentabilidad, convirtiéndose así en una oportunidad de negocio; pero también existen otro tipo de riesgos que la empresa debe saber administrar para que estos no se conviertan en debilidades o amenazas que atenten contra los intereses de los clientes internos y externos de la empresa que finalmente incurren en afectar el normal desarrollo de su actividad económica; es por ello la necesidad de generar un buen manejo a los riesgos, ya que para controlarlos no es una tarea fácil pero si se puede disminuir su incidencia a través de estrategias como la cobertura permitiendo combinar activos de una misma cartera para contrarrestar las fluctuaciones de otras, la diversificación que consiste en la creación de una cartera versátil, realizar evaluaciones permanentes que permitan conocer las causas y efectos de diferentes proyectos y por ultimo implementar herramientas de gestión de riesgo (Universidad Panamericana, 2018). La administración de riesgos, por tanto, se ha convertido en la actualidad en un proceso indispensable al emprender cualquier tipo de proyecto, al ejecutar los procesos de negocio, al establecer las estrategias y los planes de desarrollo. Por tal motivo se requiere conocer la administración de riesgos en todas sus etapas, para poder aplicarla en forma integral, como parte de las políticas institucionales y del modelo de operación de cada empresa (Mejía, 2006, p. 17).

Otro de los conceptos fundamentales que se deben tener en cuenta es el riesgo de crédito el cual mide la capacidad de pago tanto del capital como de los intereses, es por ello que se debe analizar detenidamente y con responsabilidad a la persona que se le otorgara el beneficio además también se debe tener en cuenta que en el análisis del riesgo de incumplimiento juega un papel fundamental las agencias calificadoras de riesgo. (Ávila, 2005, p. 39), las cuales en las entidades del sector solidario no se cuenta., pues se debe tener en cuenta que en Colombia frente a otros países aún es muy escaso y poco desarrollada la economía solidaria ya que muchas entidades de este sector cierran sus puertas y son intervenidas todos los días debido a malos manejos administrativos y también causados por los males que adquirimos cuando la avaricia se apodera de la razón de las personas (Ricardo y Cardozo 2016).

## 2.5 Marco Legal

N°	Tipo de documento	Número de la norma	Fecha de emisión			Descripción – Epígrafe del Documento
			Día	Mes	Año	
1	Decreto	1481	7	7	1989	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.
2	Ley	1955	25	5	2019	Primer plan de desarrollo Nacional que contempla el modelo Cooperativo con énfasis en el fortalecimiento empresarial de las organizaciones de economía solidaria. Art 164.
3	Ley	454	4	8	1998	Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.
4	Decreto	960	5	6	2018	Por el cual se incorporan en el Decreto 2555 de 2010 algunas disposiciones relacionadas con el sector de economía solidaria que presta servicios de ahorro y crédito, y se dictan otras disposiciones.
5	Decreto	2159	4	11	1999	Por el cual se reglamenta el artículo 36 de la ley 454 de 1998 y establece que el Gobierno Nacional podrá determinar niveles de supervisión para el ejercicio de las funciones allí previstas
6	Ley	79	23	12	1998	Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa
7	Decreto	1482	7	7	1989	Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes interno, de responsabilidad y sanciones y se dictan medidas para el fomento de las empresas de servicios en las formas de Administraciones Públicas Cooperativas

8	constitución política				1991	Artículo 58: “El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad”. Artículo 333: “El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial”.
9	Decreto	727	29	4	1999	por el cual se dictan disposiciones en relación con el Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas
10	Decreto	468	22	2	1990	por el cual se reglamentan las normas correspondientes a las cooperativas de trabajo asociado contenidas en la Ley 79 de 1988 y se dictan otras disposiciones sobre el trabajo cooperativo asociado.

### 3. METODOLOGÍA

Es una investigación de diseño mixto a partir del enfoque cuantitativo y cualitativo que se apoya en la técnica de la encuesta, revisión documental y entrevista a partir de un formulario de preguntas cerradas y un formulario de preguntas abiertas para poder identificar los procesos de los fondos de empleados y así obtener información que permita generar recomendaciones para mejorar la liquidez de los mismos

#### 3.2 Tipo y diseño de la investigación

**Enfoque de investigación:** El enfoque que caracteriza la investigación es de enfoque mixto ya que se combinan técnicas de investigaciones tanto cuantitativas como cualitativas. Ruiz Medina, autor del artículo "Políticas públicas en salud y su impacto en el seguro popular en Culiacán, Sinaloa, México" considera que las características del enfoque cuantitativo permiten la posibilidad de utilizar la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis, así como confiar en la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población, mientras que el enfoque cualitativo nos llevará a elaborar preguntas de investigación y recolectar datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones.

Para la investigación que se desea realizar el enfoque mixto tendrá relevancia y permitirá determinar las variables para la elaboración adecuada de un modelo que se ajuste a las necesidades de dichas entidades.

### **Tipo de investigación: Descriptivo**

Salkind en su libro “Métodos de Investigación” nos define que el tipo de investigación descriptiva se basa en describir la situación de los casos en el presente y consiste fundamentalmente en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando rasgos más peculiares o diferenciadores. Por lo tanto, este tipo de investigación descriptivo se ajusta a los requerimientos de nuestro trabajo a desarrollar ya que permitirá conocer las costumbres, actitudes, procesos, actividades y demás presentes en los fondos de empleados y de esta manera crear un modelo adecuado.

### **3.3 Población y muestra**

**Población:** Entidades del sector solidario de la ciudad de Popayán.

**Muestra:** 3 Fondos de Empleados del sector solidario de la ciudad de Popayán:

FELICA: Fondo de Empleados de la Industria Licorera del Cauca

FEMAPOP: Fondo de Empleados del Acueducto y Alcantarillado de Popayán.

FONDO DE EMPLEADOS DE COMFACAUCA

### **3.4 Recolección de Datos**

A continuación, se presentan los objetivos específicos de la investigación con el fin de identificar las técnicas de recolección de datos a utilizar en cada uno de ellos:

- Realizar caracterización de los 3 fondos de empleados
- Desarrollar el diagnóstico de las prácticas financieras adelantadas en relación con el manejo de la incertidumbre y los riesgos financieros de crédito, de los 3 fondos de empleados

- Elaborar recomendaciones que permitan minimizar los riesgos financieros para los 3 fondos de empleados
- **TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN:**
- Revisión documental: la cual permite a través de la observación, conocer las acciones, características e historia de los procesos que se llevan a cabo en determinadas instituciones o investigaciones.
- Encuestas: es una herramienta que permite la recolección de datos, mediante la aplicación de un cuestionario a determinadas personas, esta permitirá conocer las falencias o fortalezas que tiene cada entidad.
- Entrevistas: las cuales se realizarán y conseguirán con los gerentes de las entidades a investigar.

### **3.5 Instrumentos de recolección**

Los instrumentos de recolección de información constituyen los medios para recoger información necesaria para dar respuesta al objeto de estudio, en nuestro caso se utilizó:

- El cuestionario, que según Zapata (2006.p.145), plantea que el diseño del cuestionario presupone estructurar un conjunto de cuestiones que están en el planeamiento del problema, pero que concreta las ideas, creencias o supuestos que tiene el investigador
- Guía de observación: según Ortiz (2004, p.75) es un instrumento de la técnica de observación; su estructura corresponde con la sistematicidad de los aspectos que se prevé registrar acerca del objeto. Este instrumento permite registrar los datos con orden cronológico, práctico y concreto, para derivar de ellos el análisis de una situación o problema determinado

Las encuestas se transcribirán en Word, para identificar categorías relacionadas con el objeto de estudio y así obtener las categorías de acuerdo a los elementos planteados. Para las entrevistas se llevará un instrumento, el cual será diligenciado por los gerentes y diferentes socios que pertenecen a las entidades, una vez diligenciado se digitalará en un archivo en Excel que me permitirá procesar variables.

Para la revisión documental y análisis de fuentes primarias y secundarias se hará a través de toda la información recolectada la cual nos permitirá conocer las diferentes prácticas que se llevan en cada organización.

### **3. RESULTADOS**

De acuerdo a los objetivos y a la metodología propuesta, en este capítulo se presentan los resultados obtenidos frente a los procesos y actividades que han desarrollado los tres fondos de empleados de la ciudad de Popayán. En primer lugar, se da a conocer la historia, las DOFA y descripción de cada entidad, seguidamente se realiza un análisis de la situación financiera desde el año 2016 al 2019, lo cual permite identificar los problemas financieros más relevantes y de esta forma brindar recomendaciones en pro de la mejora continua de cada uno de ellos.

#### **4.1 FONDO DE EMPLEADOS DEL ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE POPAYAN**

##### **4.1.1 Descripción de la empresa**

El Fondo de Empleados del Acueducto de Popayán, identificado con las siglas FEMAPOP fue creado y constituido el 9 de mayo de 1985, se encuentra ubicada en la calle 3 centro 421 en la ciudad de Popayán cauca, cuenta con 172 asociados los cuales son trabajadores activos o pensionados de la misma entidad, al igual que los créditos solo son destinados para estas mismas personas, y solo se dedica a la generación de créditos en diferentes tipos

Según la cartilla FEMAPOP se dice que el fondo de empleados “es una empresa asociativa de derecho privado, perteneciente al sector de la Economía Solidaria y vigilado por la Super solidaria, sin ánimo de lucro, de responsabilidad limitada, de patrimonio variable he ilimitado, con administración autónoma y democrática, este se rige por los principios básicos y universales del Cooperativismo, al igual que por la legislación colombiana”.

Además, algo importante de resaltar es que gracias a las gestiones realizadas por sus directivos que ya llevan varios años han permitido que esta empresa se consolide y permita seguir brindados beneficios a todas las personas que hacen parte de ella. Su objetivo es fomentar el ahorro de sus asociados generando recursos destinados a la satisfacción de sus necesidades de crédito, desarrollar todo tipo de actividades recreativas y de esparcimiento que contribuya al mejoramiento económico,

social y cultural de sus asociados y familiares; así como fomentar los lazos de respeto, solidaridad y compañerismo.

#### **4.1.2 Historia de la empresa**

La creación del fondo empieza en 1983 ya que un grupo de trabajadores se reúnen con el fin de dar solución a algunas problemáticas económicas que tenían en aquel momento, y todos coincidían en que de acuerdo al salario que ganaban era casi imposible acceder a entidades bancarias, entonces decidieron concretar la idea de formar un fondo de empleados con el propósito de ahorrar dinero y ayudarse en caso de necesidad o emergencia, posteriormente se empieza a realizar y sacar toda la documentación requerida para poder formalizarse, este proceso llevo dos años dando como finalidad en 1985 su constitución y su funcionamiento, pasado un año (1986) de estar en el mercado se vio la necesidad de adquirir productos para el hogar (estufas, lavadoras, productos de cocina) para que los asociados pudieran obtener de manera más fácil y rápida y así poder abastecer sus hogares y finalmente desde el año 1996 hasta el día de hoy empiezan a ofrecer nuevos servicios como lo son seguros de vida, ampliación de créditos y turismo para beneficiar a todos los que pertenecen al fondo.

El fondo de empleados tiene como perspectiva seguir creciendo en el mercado y en su número de asociados para generar mayor beneficios y crecimiento económico en el cauca, además de empezar a realizar nuevas inversiones con los excedentes que generar sus procesos específicamente en bien raíz para obtener mayores ingresos y así poder retribuirles a sus asociados en bienes, recreación y ayudas económicas cuando lo necesiten

#### **4.1.3 Valores Institucionales**

La institución de acuerdo a sus políticas y experiencia ha planteado como principal valor la RESPONSABILIDAD definiéndola como el compromiso del fondo por responder a todos sus asociados por cada acción que se lleve a cabo, así como también garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos, seguidamente encontramos la EQUIDAD que son todas las decisiones que se llevan a cabo con el fin de beneficiar a todos los asociados por igual y de la mejor manera, también involucran la SOLIDARIDAD que es la aceptación libre y voluntaria de los asociados frente a las

políticas del fondo para crear así una buena relación colectiva de sentimientos y propósitos, esta también como valor relevante la ÉTICA donde se comprometen todos los miembros a actuar respetando los principios y valores de la institución, además la PROACTIVIDAD que busca con ello realizar adecuadas acciones que lleven a alcanzar los objetivos y metas que tiene el fondo y así también poder solucionar los problemas que se presenten pensando así en un futuro y finalmente la EXCELENCIA que es la buscar la mejora continua en los procesos sumado a ello la calidad de los mismos.

#### **4.1.4 Estructura organizacional**

FEMAPOP está compuesto por un representante legal, asamblea general, junta directiva, revisor fiscal y un comité de control social. Las funciones que actualmente desempeña cada parte son:

**El representante legal o también llamado Gerente** se encarga de efectuar las decisiones de la Junta Directiva, propone y desarrolla las políticas, alianzas y dirige la prestación de los servicios y programas solidarios de la entidad, el cargo lo ocupa actualmente Víctor Hugo Fernández.

**La asamblea general** es aquella que se reúne anualmente en el primer trimestre del año y es la mayor autoridad ya que entre sus funciones está aprobar los estados financieros, la distribución de excedentes, elegir la Junta Directiva, el Comité de Control Social y la Revisoría Fiscal.

**La junta directiva** es la responsable de la dirección general de los negocios y operaciones, integrada por 5 miembros principales y 5 suplentes.

**El revisor fiscal** es elegido por la asamblea general y tiene como funciones el control que garantizan el correcto funcionamiento y la eficiente administración de FEMAPOP, el cargo lo ejerce el Contador Público Carlos Trochez.

**Comité De Control Social** es aquel que se encarga de vigilar todos los procesos sociales y resultados y los procedimientos para su logro, así como los derechos y obligaciones de los asociados

#### 4.1.5 Servicios que ofrece

FEMAPOP ofrece diferentes tipos de crédito de una manera rápida que permita así dar soluciones prontas a las necesidades de sus asociados. A continuación, se dan a conocer los créditos que manejan

Créditos que ofrece FEMAPOP a sus asociados:

Colocaciones	Interés mensual	Interés anual
Crédito ordinario	1,5%	18%
Crédito de gerencia	1,6%	19%
Crédito rotativo	1,0%	12%
Crédito especial	1,0%	12%
Crédito ahorro program.	0,7%	8%
Crédito educativo	1,0%	12%
Crédito de vehículo particular	0,9%	11%
Crédito obligaciones sector financiero	1,0%	12%
Crédito de bien inmueble	0,9%	11%
Crédito de inversión comercial	1,0%	12%
Crédito de inversión agropecuario	1,0%	12%
Crédito calamidad	1,0%	12%
Crédito inversión vehículo serv. Publico	0,9%	11%

Tabla 1. Tipos de interés. Tomada de cartilla del fondo de empleados 2019

#### 4.1.6 DOFA ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE POPAYAN

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recurso humano capacitado y comprometido</li> <li>• Solvencia económica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitudes para poder ser parte del fondo</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de las diferentes normatividades</li> <li>• Cuentan con una base de datos que permite tener información de los asociados</li> <li>• Realizan continuamente gestiones económicas y recreativas que permitan beneficiar a los asociados</li> <li>• Cuentan con procesos ya establecidos que permiten brindar créditos</li> <li>• Variedad de tasas y créditos</li> <li>• Buena reputación y confianza por parte de los asociados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas con diferentes empresas de servicios</li> <li>• Incremento en la cartera crediticia al atraer nuevos asociados</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Infraestructura limitada, ya que donde están ubicados las instalaciones son pequeñas y no podrían acaparar grandes cantidades de personas</li> <li>➤ Poca implementación de tecnología, porque la gran mayoría de los procesos los hacen manual</li> <li>➤ Inversión de excedentes mayormente en recreación</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferentes riesgos a los que se enfrenta día a día la organización como lo es (crédito, legal, reputacional, contagio)</li> <li>• Falta de pagos a los créditos</li> <li>• Competencia de otras entidades solidarias y bancos</li> </ul>

Tabla 2. DOFA Fondo de empleados acueducto y alcantarillado de Popayán, tomada de diagnóstico de entrevista realizada al representante legal.

## DESCRIPCIÓN DOFA

### FORTALEZAS

- Recurso humano capacitado y comprometido: el fondo de empleados cuenta primeramente con un gerente el cual tiene gran experiencia en el campo de economía solidaria y sus colaboradores todos son profesionales y con trayectoria en el tema de fondos de empleados, además por su responsabilidad y compromiso no se ha visto la necesidad de realizar cambios de personal, llevan más de 10 años trabajando en el fondo.
- Solvencia económica: ya que los créditos solo son brindados a empleados del acueducto y alcantarillado y estos se cobran de la nómina de cada trabajador, lo que conlleva a que haya un riesgo bajo en el no pago de los mismos, además de acuerdo a lo hablado con el gerente cuentan con buenos excedentes lo cual permite distribuirlos entre los asociados ya sea en dinero, paseos u obsequios
- Implementación de las diferentes normatividades: salafí, códigos de ética y buenos procedimientos del gobierno, estatutos, circular superintendencia de economía solidaria.
- Cuentan con una base de datos que permite tener información de los asociados: crearon una página en internet donde los asociados pueden ingresar y aclarar dudas o conocer todas las actividades y procesos que se están llevando a cabo
- Realizan continuamente gestiones económicas y recreativas que permitan beneficiar a los asociados: estas actividades se desarrollan con los excedentes que se obtienen del pago de los créditos que se realizan y el encargado de organizarlo es el gerente, se hace un viaje cada año.
- Cuentan con procesos ya establecidos que permiten brindar créditos: el cual esta explicado en la descripción del fondo de Confacauca, ya que tanto FEMAPOP como el fondo de empleados de COMFACAUCA son dirigidos por la misma persona
- Variedad de tasas y créditos: el fondo se dedica solamente a brindar créditos a sus asociados, no tienen otras líneas, y de acuerdo a las palabras de su gerente, aunque las tasas no son muy competitivas frente a entidades bancarias, el propósito de ellos es hacer sus trámites mucho más fácil y rápido, generar beneficios y ofrecer diferentes tipos de crédito como para vivienda, educación, libe inversión, etc
- Buena reputación y confianza por parte de los asociados: muchos de los asociados brindan comentarios positivos del fondo, dicen que son responsables, brindan constantemente información de las practicas que se realizan, y dan buenos beneficios y por igual para todos

## **OPORTUNIDADES**

- Solicitudes para poder ser parte del fondo: continuamente se presentan varias solicitudes de trabajadores que quieren ser parte del fondo por todos los beneficios que este brinda, pero uno de los requisitos es que deben tener un contrato fijo a más de un año ya que si es a menos tiempo o indefinido se corre el riesgo de tener pérdidas frente a los créditos otorgados
- Alianzas con diferentes empresas de servicios: el gerente continuamente está realizando gestiones de alianzas con empresas como de viajes, supermercados o de recreación para minimizar costos y brindarles buenas experiencias a sus asociados
- Incremento en la cartera crediticia al atraer nuevos asociados: al tener mayor número de asociados esto permite que se realicen mayores créditos y ganar más excedentes lo que conlleva a que haya más dinero para poder beneficiar a todos los interesados que hacen parte de la empresa.

## **DEBILIDADES**

- Infraestructura limitada: ya que se encuentran ubicados en una oficina dentro de las instalaciones donde se encuentra la empresa acueducto y alcantarillado, pero sus instalaciones son pequeñas y no podrían acaparar grandes cantidades de personas
- Poca implementación de tecnología: solo cuentan con una página donde suben diversa información de interés para los asociados, y utilizan algunas aplicaciones como Excel para llevar las cuentas y dato de los asociados.
- Inversión de excedentes mayormente en recreación: no hacen inversiones que les puedan generar ganancias como bien raíz o líneas de comercio, todo lo invierten en paseos, fiestas u obsequios para los asociados

## **AMENAZAS**

- Diferentes riesgos a los que se enfrenta día a día la organización como lo es (crédito, legal, reputacional y de contagio)
- Competencia de otras entidades solidarias y bancos: los asociados al no poder obtener una respuesta positiva a un crédito, por diferentes motivos puede tomar la decisión de retirarse o realizar el proceso con entidades bancarias, o también se puede presentar

que necesiten una cantidad de dinero grande y el fondo no este en capacidad de generarlo los asociados se deciden por otras empresas.

- Falta de pagos a los créditos: aunque hace mucho tiempo no se presenta la falta de pago de un crédito, el fondo ya cuenta con un proceso para realizar el cobro, el cual es
  1. Se llama al asociado para llegar a un acuerdo, si no hay respuesta se pasa al paso dos
  2. Se envía una carta ya sea vía correo electrónico o personal, si aún no hay respuesta se procede a enviar un ultimato y si definitivamente no se llega a un acuerdo se procede por la vía legal (demanda)

## **4.2 FONDO DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA LICORERA DEL CAUCA**

### **4.2.1 Descripción de la empresa**

La señora Sandra Astudillo, en la actualidad gerente de FELICA, realiza un antecedente de esta entidad solidaria donde informa que para ser la organización tan fortalecida que es ahora, inicia aproximadamente en los años 50, donde algunos de los empleados de la Industria Licorera del Cauca en cabeza del señor Iragorry que en aquel entonces desempeñaba el cargo de Secretario de Hacienda del Departamento del Cauca, se observa que muchos de los trabajadores incurrieron a avances de su salario para solventar los gastos y la caja de la institución presentaba atrasos debido a esto, por tal razón, se decide autorizar prestamos con permisos especiales lo que incitó a muchos a adquirir más prestamos por aparte y además pagar costos más altos de interés.

A raíz de esto, se decide fundar la Caja de Empleados y Obreros de la Industria Licorera del Cauca donde cada asociado da un aporte mensual y de la misma forma podía adquirir prestamos con la entidad. Fueron cerca de 40 años, en los cuales a pesar de los esfuerzos de los miembros esta fundación no pudo continuar debido a los permisos que solicitaba el estado y se liquida.

Aun así, en el año 1991 con el apoyo del gerente se conforma el Fondo de Empleados hoy llamado FELICA, en donde en estos casi 20 años, cuenta con gran cantidad de

asociados, no solo trabajadores de la actualidad sino pensionados quienes deciden continuar haciendo parte, con gran diversidad de servicios para cada uno.

Actualmente se encuentran ubicados en la Calle 4 # 1E – 40 de la ciudad de Popayán.

#### **4.2.2 Historia de la empresa**

En 1952 El Dr. Iragorry determino la fundación de la Caja de Empleados y Obreros de la Industria Licorera del Cauca, primeramente, se obtuvo póliza de seguro con la Cía. Colombiana de Seguros y las cuentas mensuales se rendían a la Contraloría Departamental, los préstamos que empezaron a realizar le cobraban un interés no mayor del 2% mensual hasta que la caja tuvo un capital de \$3.000.00 y de allí en adelante el 1% mensual y se hacían por valor máximo de \$50.00 por un término 90 días, pasados dos años en 1954 la secretaria de hacienda, autorizó a la caja para adquirir bicicletas y vendérselas al costo a los empleados y trabajadores, con descuentos quincenales. Además de adquirir también vestidos y máquinas de coser, gracias a las gestiones de sus directivos en 1962 el Gobierno dictó destinar un aporte de \$1.500.00 mensuales por 10 años para fortalecer la Caja, en 1990 se da por terminada la Caja de Empleados y Obreros, por no reunir los requisitos de ley exigidos para estas entidades y a partir de ese momento es donde se empieza a realizar todos los tramites por parte de un grupo de empleados de la empresa pertenecientes a diferentes áreas para convertirse en fondo ya que tenían experiencia y dinero, y así en 1991 se conforma el Fondo de Empleados de la Industria Licorera del Cauca, después de 13 años en el mercado ya como fondo en el 2004 la Asamblea aprueba la creación de la actividad comercial del Fondo Y en septiembre de 2004 se inicia labores en la parte comercial autorizada por Asamblea, en 2006 se abrió el almacén de Felica del Centro, seguidamente también se tiene la posibilidad en el año 2007 dar inició operaciones el almacén del Benito Juárez, el cual existió hasta el 31 de enero de 2012 y a partir de este último año expuesto se registra la actividad comercial de Felica con el nombre Comercializadora Felica SAS e inicia labores el 1° de febrero de 2012.

#### **4.2.3 Valores Institucionales**

La institución de acuerdo a sus políticas y experiencia ha planteado como valores la HONESTIDAD la cual se basa en el total respeto a la verdad en relación con el mundo,

los hechos y las personas, contemplan igualmente la IGUALDAD que tiene como actores principales sus asociadas los cuales tendrán un buen trato como personas y en la prestación de los servicios ofrecidos por FELICA a todos sus usuarios, otro de los valores que resalta es el RESPETO que se tendrá en cada una de las actividades diarias que se lleven a cabo, el respeto por las personas, sus valores y creencias, así mismo, en los derechos individuales y colectivos, además encontramos la RESPONSABILIDAD que se debe evidenciar en el trabajo en equipo, dedicación, lealtad y transparencia para alcanzar ventajas competitivas y finalmente la SOLIDARIDAD. Entendemos las necesidades de nuestros asociados y sus familias, por eso estamos interesados en resolverlas aportando nuestro esfuerzo y dedicación en los términos permitidos por las organizaciones de economía solidaria. De esta manera nos proponemos crecer juntos como una familia “Solidaria”.

#### 4.2.4 Estructura organizacional

FELICA está compuesto por asamblea general en la cual dentro de ella está un comité de control social y revisoría fiscal, junta directiva, gerencia de la cual se desprenden el departamento de contabilidad, secretaria de contabilidad auxiliar y departamento de cartera

<b>JUNTA DIRECTIVA</b>		
<b>PRINCIPALES</b>	<b>CARGO</b>	<b>SUPLENTES</b>
FRANCISCO JAVIER LEGARDA JIMENEZ	Presidente	LUZ ASTRID PAYAN PERDOMO
OSCAR ALBERTO GUZMAN VIDAL	Vicepresidente	CLARENA PORRAS VEGA
CARLOS MAURICIO ROSERO DAZA	Secretario	MANUEL BOLIVAR QUIÑONEZ GOMEZ

DORIS ALCIRA MUÑOZ SAMBONI	Vocal	JOSE ANTONIO BURBANO MUÑOZ
ANUAR DE JESUS VIDAL SANDOVAL	Vocal	ARNOLD RICARDO VARGAS PEÑA

<b>COMITÉ CONTROL SOCIAL</b>		
<b>PRINCIPALES</b>	<b>CARGO</b>	<b>SUPLENTE</b>
BETTY VELASCO PARRA	Presidente	ROSSANA BALLESTEROS MENDEZ
MARTHA OLIVA CAMPO QUIGUANAS	Secretaria	NAYADE ISABEL GOMEZ PLAZA
GLORIA STELLA YUNDA DIAZ		ANA CECILIA CANENCIO MOSQUERA

Tabla 3. Estructura de la junta directiva de FELICA

### 6.2.5 DOFA FELICA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recurso humano capacitado y comprometido</li> <li>• Pocos trámites lo que permite facilidad en la adquisición de créditos.</li> <li>• Servir de apoyo económico a los asociados.</li> <li>• Facilidades en ahorro y crédito.</li> <li>• Múltiples beneficios para los asociados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios políticos y sociales</li> <li>• Solicitudes para poder ser parte del fondo ya que abarca mayor mercado</li> <li>• Alianzas con diferentes empresas para mayores beneficios de los asociados</li> <li>• Incremento en la cartera crediticia</li> <li>• Posibilidad de crecimiento.</li> <li>• Opciones de capacitación</li> <li>• Ampliación del portafolio de servicios.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con un plan de acción para decisiones acertadas que optimicen tiempo y recursos.</li> <li>• Personal idóneo para cada cargo.</li> <li>• Descuentos por nómina.</li> <li>• Solvencia económica</li> <li>• Implementación de las diferentes normatividades</li> <li>• Cuentan con procesos ya establecidos que permiten brindar créditos</li> <li>• Variedad de tasas y créditos</li> </ul>	
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de programas que incentiven a los asociados a ahorrar.</li> <li>➤ Inversión de excedentes mayormente en recreación</li> <li>➤ Poca cultura de ahorro de los asociados.</li> <li>➤ Tipos de contratación de los empleados.</li> <li>➤ Bajas tasas de interés y amplios plazos para realizar el pago.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgos naturales a los que se enfrenta día a día la organización</li> <li>• Falta de pagos a los créditos que realizan.</li> <li>• Hackeo o corrupción de datos.</li> <li>• Facilidad de los bancos para conceder productos bancarios (tarjetas de crédito).</li> </ul>

Tabla 4. Tabla 4. DOFA FELICA tomada de diagnóstico de entrevista realizada a representante legal.

## DESCRIPCION DOFA

### FORTALEZAS

- Recurso humano capacitado y comprometido: Al tener la mayor trayectoria de los tres fondos de empleados que se analizan en este trabajo ha permitido que las personas, las

cuales están dentro de la junta directiva sean personas con grandes capacidades y con un alto conocimiento en estos procesos, además cuentan con capacitaciones constantes y continuos que llevan a una mejora de la organización.

- Pocos trámites lo que permite facilidad en la adquisición de créditos: Los fondos de empleados comparados con los bancos o con otras entidades financieras permite a cada uno de sus asociados la posibilidad de acceder a créditos de forma más rápida y el fondo de empleados cuenta con una gran variedad de líneas de crédito lo que permite que se evite tanto papeleo y los procesos avancen de forma óptima.
- Servir de apoyo económico a los asociados: En reiteradas ocasiones la representante legal del fondo y gerente, nos indica en las entrevistas que se realizaron que dentro de las prioridades que ellos tienen es buscar siempre el beneficio de los asociados, donde se vean como un apoyo al cual todos pueden acceder.
- Facilidades en ahorro y crédito: Se brindan diferentes oportunidades al asociado para que pueda a partir del salario que recibe de la Industria Licorera del Cauca realizar el aporte que considere necesario para que de esta forma pueda mejorar su vida financiera y logre sus objetivos personales.
- Múltiples beneficios para los asociados: Adicional a las líneas de crédito que ofrece el fondo, FELICA se diferencia de los otros fondos de empleados por las alianzas estratégicas creadas con otras organizaciones para brindarle a sus asociados alternativas y mayores beneficios, entre ellas se destacan los auxilios funerarios, bonos en recreación y deporte, bonos de fin de año y paseos.
- Contar con un plan de acción para decisiones acertadas que optimicen tiempo y recursos: La junta directiva de FELICA al estar conformada por personas con grandes cualidades y con grandes conocimientos en el tema, permite que las decisiones a tomar siempre busquen el beneficio común y no el propio.
- Personal idóneo para cada cargo: Se realizan convocatorias para escoger al personal a cargo de cada función a realizar, los cuales pasan por un filtro que lo realizan los mismos funcionarios, esto con el fin de que, quienes ingresan a la organización cumplan con las expectativas y brinden lo mejor de sí para sacar adelante el fondo.
- Descuentos por nómina: El aporte que se pacta con cada funcionario en cada mes se retira de lo que corresponde a su nómina para así evitar demoras y procesos efectivos dentro de la organización.

- Solvencia económica. La gran trayectoria que ha tenido el fondo de empleados dentro del Cauca le ha permitido tener liquidez para cada uno de los procesos que se propone a realizar, para que así, puedan continuar dando lo mejor para cada una de las personas que hacen parte de él.
- Implementación de las diferentes normatividades: La industria Licorera del Cauca es una empresa mixta, es decir, no es privada en su totalidad ya que parte del dinero que necesita para financiarse proviene del Estado, por tal razón, el Fondo al hacer parte, garantiza estar al día con todo lo que exige la ley y realizar actualizaciones continuas.
- Cuentan con procesos ya establecidos que permiten brindar créditos: El proceso de adquisiciones de créditos en FELICA, ya está establecido, donde se entrevista al cliente para saber cuál es su necesidad, se solicita la información requerida y se desembolsa. Pasando por los filtros correspondientes.
- Variedad de tasas y créditos: De acuerdo al crédito al cual el asociado desea acceder varía la tasa, garantizando mayores beneficios a los asociados, al igual en la cantidad de líneas de crédito que se ofrecen ya que son varias.

## **OPORTUNIDADES**

- Cambios políticos y sociales: Se ve en este ítem una oportunidad ya que brinda la posibilidad de que los cambios que se realicen en el personal refresquen la organización brindando un aire de mejora continua.
- Solicitudes para poder ser parte del fondo ya que abarca mayor mercado: Al ser un fondo estable y reconocido, garantiza que las personas que ingresan nuevas a la Industria Licorera del Cauca tengan en sus propósitos hacer parte del fondo y ver en él grandes beneficios y apoyo.
- Alianzas con diferentes empresas para mayores beneficios de los asociados: A medida que pasa el tiempo se crean empresas con características que buscan satisfacer la necesidad de todos sus clientes, es por esto, que se ve una muy buena oportunidad para que FELICA cree más alianzas estratégicas que permitan mayores beneficios para sus asociados en todos los campos.
- Incremento en la cartera crediticia: Al realizar aportes continuos de los asociados, de la misma forma se pueden otorgar créditos, siendo un factor importante para la liquidez de la empresa.
- Posibilidad de crecimiento: Después de varios años, la organización se ha convertido en referente, aun así, se plantea seguir creciendo, diversificando los ofrecimientos

realizados a los asociados, desarrollando nuevas líneas de negocio y mejorando sus instalaciones.

- Opciones de capacitación: El conocimiento permite construir ideas que buscan el crecimiento del fondo. Con capacitaciones no solo para los directivos sino para los asociados, el crecimiento no solo será laboral sino también personal.
- Ampliación del portafolio de servicios: Pueden incluirse más líneas de crédito que puedan ser utilizadas por los asociados y realizar uso de los establecimientos físicos con los que se cuenta.

## **DEBILIDADES**

- Falta de programas que incentiven a los asociados a ahorrar: Muchos de los asociados no tienen una cultura de ahorro en su vida cotidiana, quieren derrochar el dinero, es por esto que se plantean capacitaciones o dinámicas que incentiven este proceso para que la vida financiera de ellos mejore y puedan cumplir con sus metas personales.
- Inversión de excedentes mayormente en recreación: En las entrevistas realizadas a la gerente del fondo, comenta que los excedentes del ejercicio se invierten en paseos, fiestas de fin de año y bonos. Si se tuviese una cultura de inversión se obtendrían mayores beneficios.
- Poca cultura de ahorro de los asociados: Como se mencionaba anteriormente la cultura de los asociados es la de endeudarse para lograr sus objetivos y no hay programas que incentiven el ahorro y la inversión.
- Tipos de contratación de los empleados: Las contrataciones que se realizan dentro de la empresa no son en su mayoría a término indefinido, es por esto que al ser a término fijo no garantiza que sean más los asociados con los que cuente el fondo de empleados.
- Bajas tasas de interés y amplios plazos para realizar el pago: Este ítem implica un gran riesgo para FELICA ya que puede afectar su liquidez y adicional pueden existir factores que retrasen los pagos de los asociados.

## **AMENAZAS**

- Riesgos naturales a los que se enfrenta día a día la organización: Este 2020 que pasa nos deja la enseñanza de que podemos pasar por pandemias e incluso por catástrofes naturales que cambien el sentido de una organización, es por esto que ante estas

situaciones debe existir un comité de prevención que garantice las no pérdidas en el fondo.

- Falta de pagos a los créditos que realizan: Pueden presentarse inconvenientes con el pago de los créditos otorgados a los clientes ya sea por alguna calamidad o por factores externos, por tal razón, se deben realizar estudios rigurosos que garanticen que el cliente puede cumplir con las opciones de pago que se brindan, ofreciéndole de la misma manera varias formas para realizar su pago oportuno.
- Hackeo o corrupción de datos: La tecnología va en crecimiento y puede suceder que los datos con los que cuenta FELICA sean filtrados, por esto se debe garantizar la seguridad para cada uno de ellos.
- Facilidad de los bancos para conceder productos bancarios: A pesar de que el fondo se caracteriza por brindar unas tasas de interés más bajas que en los bancos, algunos asociados prefieren realizar sus trámites financieros con estas entidades y no con el fondo.

### **4.3 FONDO DE EMPLEADOS DE COMFACAUCA**

#### **4.3.1 Descripción de la empresa**

Su creación se dio el 17 de octubre de 1975 mediante la resolución numero 47 emitida por la Gobernación del Cauca, el domicilio principal del Fondo es en la CARRERA 7ª # 1-28 PISO 7 del Municipio de Popayán, cuenta con 232 asociados los cuales son trabajadores activos o pensionados de la misma empresa.

Según El DANCOOP le dio la personería jurídica N° 503 del 10 abril de 1984. Se encuentra inscrito en la Cámara de Comercio del Cauca desde el 11 de marzo de 1997 bajo el número 503 del libro 1 de las personas jurídicas sin ánimo de lucro

#### **4.3.2 Valores institucionales**

La institución de acuerdo a sus políticas y experiencia ha planteado RESPETO: Define hasta donde llegan mis posibilidades de hacer o no hacer y donde comienzas las posibilidades de los demás, encontramos la EQUIDAD: es la virtud de dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece como un comportamiento justo en todas las acciones. Al

igual se contempla la EFICIENCIA: que refleja la capacidad administrativa para alcanzar las metas o logros propuestos produciendo el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo, también se implementa el COMPROMISO: Comprometerse con la institución y nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se les ha confiado. La INNOVACIÓN: Es la actitud individual de proponerse ver más allá de lo que a simple vista se puede observar mediante un proceso creativo de crecimiento cultural y creador de mejores alternativas de acción para el desarrollo social y finalmente se desarrolla la CALIDAD: Es el resultado de entregar un producto o servicio de óptima calidad haciendo las cosas de la mejor manera posible

el fondo de empleados de Comfacauca ha venido trabajando en ganar mayor reconocimiento en el mercado y poder instaurar en sus procesos mayor tecnología que le permita desarrollar sus procesos de manera más eficiente y eficaz.

#### **4.3.3 Estructura organizacional**

Comfacauca está compuesto por un representante legal, asamblea general, junta directiva, revisor fiscal y un comité de control social. Las funciones que actualmente desempeña cada parte son:

**El representante legal o también llamado Gerente** se encarga de efectuar las decisiones de la Junta Directiva, propone y desarrolla las políticas, alianzas y dirige la prestación de los servicios y programas solidarios de la entidad, el cargo lo ocupa actualmente Víctor Hugo Fernández.

**La asamblea general** es aquella que se reúne anualmente en el primer trimestre del año y es la mayor autoridad ya que entre sus funciones está aprobar los estados financieros, la distribución de excedentes, elegir la Junta Directiva, el Comité de Control Social y la Revisoría Fiscal.

**La junta directiva** es la responsable de la dirección general de los negocios y operaciones, integrada por 5 miembros principales y 5 suplentes.

**El revisor fiscal** es elegido por la asamblea general y tiene como funciones el control que garantizan el correcto funcionamiento y la eficiente administración

**Comité De Control Social** es aquel que se encarga de vigilar todos los procesos sociales y resultados y los procedimientos para su logro, así como los derechos y obligaciones de los asociados.

#### **4.3.4 El proceso de crédito**

Como se dice anteriormente podemos evidenciar que este estudio es primordial en la organización ya que es aquel que evita que se incurra en pérdidas financieras que puedan afectar gravemente la organización, pero no debemos olvidar que también influye mucho las capacidades y habilidades con las que cuenta cada persona que hace parte de este proceso, pues al fin de cuenta son ellas la encargadas de tomar las decisiones, es por ello que el fondo de empleados ha creado unos pasos los cuales están basados en un manual que brinda instrucciones para realizar de manera satisfactoria el proceso de crédito, y este es circular004 de la superintendencia financiera.

Los pasos son:

##### 1. Entrevista con el cliente

En esta etapa se inicia la relación con el solicitante, primero se le escucha para conocer el monto de dinero que necesita y se prosigue a revisar si el cliente está vinculado y activo en el fondo y que la capacidad de pago este de acuerdo a lo que dice la ley de libranzas, además de verificar que no tiene cuotas pendientes de otros créditos con la organización. Al corroborar esta información se pasa a informarle sobre los requisitos necesarios para que se le pueda otorgar un crédito.

##### 2. Recepción de documentos

Después de la solicitud y entrevista con el cliente, se piden algunos documentos que permitirán detectar diferentes factores de riesgo y así poder iniciar su evaluación para determinar si es apropiado o no realizar el crédito.

Estos documentos son datos personales y certificación del lugar de trabajo que emita un concepto si tiene capacidad de pago

##### 3. formulario para la solicitud de crédito

Obtenida la información anterior se procede a brindarle al solicitante un formulario el cual debe diligenciar para empezar a realizar el estudio del crédito

#### 4. Análisis, evaluación y calificación del crédito.

Cuando ya se tiene todo lo documentos necesarios, estos pasan a manos del gerente el cual procede a revisarlos y evaluar de manera detallada y así poder tomar una decisión y brindar respuesta al cliente

Es importante dar a conocer que si en algún momento el estudio de crédito es complicado y el gerente no cuenta con todas las herramientas necesarias para tomar la decisión este pasa a manos de la junta directiva para entre todos evaluar y brindar respuesta

#### 5. Respuesta al solicitante

Se cita al solicitante para dar a conocer la decisión que se tomó de acuerdo a la evaluación realizada, si esta es negativa se explican las razones y ahí termina el proceso.

Por el contrario, si la respuesta es positiva se le entrega el documento evaluado al titular y este deberá firmar y poner huella a pagares o libranzas que soporten en caso de incumplimiento de pago

#### 6. Desembolso

Finalmente, con todos los documentos firmados y con la huella el fondo de empleados procede a guardarlos y realizar el desembolso.

### 4.3.5 DOFA COMFACAUCA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recurso humano capacitado y comprometido</li> <li>• Solvencia económica</li> <li>• Implementación de las diferentes normatividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitudes para poder ser parte del fondo ya que abarca mayor mercado</li> <li>• Alianzas con diferentes empresas de servicios</li> <li>• Incremento en la cartera crediticia</li> <li>• Posibilidad de crecimiento</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentan con una base de datos que permite tener información de los asociados</li> <li>• Realizan continuamente gestiones económicas y recreativas que permitan beneficiar a los asociados</li> <li>• Cuentan con procesos ya establecidos que permiten brindar créditos</li> <li>• Variedad de tasas y créditos</li> <li>• Cuentan con un método de contabilidad que ha permitido al fondo mantenerse en el mercado</li> </ul>	
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Infraestructura limitada y de difícil acceso presencial</li> <li>➤ Poca implementación de tecnología</li> <li>➤ Inversión de excedentes mayormente en recreación</li> <li>➤ Tasas no son muy competitivas frente a grandes entidades bancarias, pero el plus que tiene el fondo es que se hace de manera más rápida y con poca documentación</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferentes riesgos a los que se enfrenta día a día la organización</li> <li>• Falta de pagos a los créditos que realizan</li> <li>• Competencia de otras entidades solidarias y bancos</li> </ul>

Tabla 5. DOFA Fondo de empleados COMFACAUCA, tomada de diagnóstico de entrevista realizada a representante legal.

## DESCRIPCIÓN DOFA

## **FORTALEZAS**

- **Recurso humano capacitado y comprometido:** el fondo de empleados cuenta primeramente con un gerente el cual tiene gran experiencia en el campo de economía solidaria y sus colaboradores todos son profesionales y con trayectoria en el tema de fondos de empleados, además por su responsabilidad y compromiso no se ha visto la necesidad de realizar cambios de personal.
- **Solvencia económica:** ya que los créditos solo son brindados a empleados o pensionados de Confacauca y estos se cobran de la nómina de cada trabajador, lo que conlleva a que haya un riesgo bajo en el no pago de los mismos, además de acuerdo a lo hablado con el gerente cuentan con buenos excedentes lo cual permite distribuirlos entre los asociados ya sea en dinero, paseos u obsequios
- **Implementación de las diferentes normatividades:** circular superintendencia de economía solidaria, salafí, códigos de ética y buenos procedimientos del gobierno, estatutos
- **Cuentan con una base de datos que permite tener información de los asociados:** solamente cuentan con un software contable y hoja contable donde se encuentra la información de los asociados.
- **Realizan continuamente gestiones económicas y recreativas que permitan beneficiar a los asociados:** estas actividades se desarrollan con los excedentes que se obtienen del pago de los créditos que se realizan y el encargado de organizarlo es el gerente, se hace un viaje cada año.
- **Cuentan con procesos ya establecidos que permiten brindar créditos:** el cual esta explicado en la descripción del fondo de Confacauca, ya que tanto FEMAPOP como el fondo de empleados de COMFACAUCA son dirigidos por la misma persona
- **Variedad de tasas y créditos:** el fondo se dedica solamente a brindar créditos a sus asociados, no tienen otras líneas, y de acuerdo a las palabras de su gerente, aunque las tasas no son muy competitivas frente a entidades bancarias, el propósito de ellos es hacer sus trámites mucho más fácil y rápido, generar beneficios y ofrecer diferentes tipos de crédito como para vivienda, educación, libe inversión, etc
- **Cuentan con un método de contabilidad que ha permitido al fondo mantenerse en el mercado:** es un software que compraron, el cual les permite realizar de manera más eficaz y eficiente todos los procesos de cobro, ingresos, gastos, etc.

## **OPORTUNIDADES**

- Solicitudes para poder ser parte del fondo: continuamente se presentan varias solicitudes de trabajadores que quieren ser parte del fondo por todos los beneficios que este brinda, pero uno de los requisitos es que deben tener un contrato fijo a más de un año ya que si es a menos tiempo o indefinido se corre el riesgo de tener pérdidas frente a los créditos otorgados
- Alianzas con diferentes empresas de servicios: el gerente continuamente está realizando gestiones de alianzas con empresas como de viajes, supermercados o de recreación para minimizar costos y brindarles buenas experiencias a sus asociados
- Incremento en la cartera crediticia al atraer nuevos asociados: al tener mayor número de asociados esto permite que se realicen mayores créditos y ganar más excedentes lo que conlleva a que haya más dinero para poder beneficiar a todos los interesados que hacen parte de la empresa.

## **DEBILIDADES**

- Tasas no son muy competitivas frente a grandes entidades bancarias, pero el plus que tiene el fondo es que se hace de manera más rápida y con poca documentación
- Infraestructura limitada: ya que se encuentran ubicados en una oficina dentro de las instalaciones donde se encuentra el edificio Cesar Negreth, pero sus instalaciones son pequeñas y no podrían acaparar grandes cantidades de personas
- Poca implementación de tecnología: el fondo está tratando de implementar tecnología que le permita acelerar los procesos que tienen, es por ello que han invertido en la compra de un software contable.
- Inversión de excedentes mayormente en recreación: no hacen inversiones que les puedan generar ganancias como bien raíz o líneas de comercio, todo lo invierten en paseos, fiestas u obsequios para los asociados

## **AMENAZAS**

- Diferentes riesgos a los que se enfrenta día a día la organización como lo es (crédito, legal, reputacional, contagio)
- Competencia de otras entidades solidarias y bancos: los asociados al no poder obtener una respuesta positiva a un crédito, por diferentes motivos puede tomar la decisión de retirarse o realizar el proceso con entidades bancarias, o también se puede presentar que necesiten una cantidad de dinero grande y el fondo no esté en capacidad de generarlo los asociados se deciden por otras empresas.
- Falta de pagos a los créditos: el fondo ya cuenta con un proceso para realizar el cobro a personas que se atrasan en el pago de su crédito, el cual es
  1. Se llama al asociado para llegar a un acuerdo, si no hay respuesta se pasa al paso dos
  2. Se envía una carta ya sea vía correo electrónico o personal, si aún no hay respuesta se procede a enviar un ultimato y si definitivamente no se llega a un acuerdo se procede por la vía legal (demanda).

#### **4.4 SINTESIS CAPÍTULO**

De acuerdo a lo realizado anteriormente, se puede decir que los 3 fondos de empleados cuentan con más de 30 años en el mercado, logrando así una gran trayectoria, reconocimiento y confianza por parte de los trabajadores de estas empresas, lo que ha llevado a que cada vez hayan más personas interesadas en hacer parte de cada fondo, seguidamente frente a la estructura organizacional, también se puede encontrar algunas similitudes como lo es que cuenten con un gerente, el cual se encarga de tomar las decisiones más importantes, siendo así primordial para las entidades, igualmente cuentan con personas profesionales en áreas administrativas y con gran experiencia en el campo solidario, las cuales están encargadas y especializadas en estudiar los créditos y brindar respuestas oportunas a todas las personas que los requieran. También hay un auxiliar en contabilidad que es el encargado de llevar las cuentas y brindar información si se requiere a los asociados, además algo que comparten es que los asociados que pueden pertenecer a cada fondo deben ser empleados o pensionados de las empresas (acueducto, Comfacauca y licorera).

Algo importante que encontramos en los fondos es que ponen en práctica diferentes normatividades que brinda la supersolidaria y el gobierno nacional, como lo es la circular de economía solidaria y salafí.

frente a las tasas de interés que manejan que anteriormente se especificaron no son muy competitivas frente a entidades bancarias, pero la diferencia y ventaja que tienen estos fondos es que hay menos exigencias y los montos de dinero pueden ser mayores a los que pueda brindar los bancos.

finalmente, con los excedentes que ganan de los créditos brindados, los cuales oscilan por encima de los 50 millones, el fondo de Comfacauca y el acueducto los invierten en recreación, productos o dinero en efectivo que se reparten entre los asociados, mientras que la industria licorera así como invierte en recreación, también realiza otras inversiones que generan más utilidades.

## 5. SITUACION FINANCIERA DE LOS FONDOS DE EMPLEADOS

A continuación, nos permitimos presentar el estado financiero de los tres fondos de empleados, realizando un análisis de su situación en los años 2016, 2017 y 2018, lo cual nos permitirá mitigar los riesgos a los cuales pueden estar expuestos. Esta información se toma del material educativo que brindan las entidades en cada reunión anual de sus asociados y son muestras de la recolección de información realizada en trabajo de campo.

### 5.1 FONDO DE EMPLEADOS DEL ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE POPAYAN

#### 5.1.1 Balance General FEMAPOP 2016

<b>ACTIVO</b>	
Disponible	49.942.826
Inversiones	2.713.425
Cartera de crédito	2.391.871.492
Cuentas por cobrar	47.100.081

<b>TOTAL ACTIVO</b>	
<b>CORRIENTE</b>	<b>2.491.627.824</b>
Propiedad, planta y equipo	400.485.468
Diferidos	
Otros activos	
<b>Total activo no corriente</b>	<b>400.485.468</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2.892.113.292</b>
<b>PASIVO</b>	
Ahorro programado	25.657.718
ahorro a la vista	9.913.197
ahorro a termino CDAT	146.921.954
creditos de bancos	55.758.481
Cuentas por pagar	92.521.441
impuestos por pagar	
Otros pasivos	12.889.149
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>343.661.940</b>
Dptos ahorro permanente	873.764.002
Fondos sociales	198.666.722
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>1.072.430.724</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.416.092.664</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Aportes sociales	1.166.327.165
Reserva protecc. Aportes	237.036.724
excedentes del ejercicio	72.656.739
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1.476.020.628</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2.892.113.292</b>

Tabla 6. Balance General FEMAPOP. Tomada de cartilla FEMAPOP 2017

### 5.1.2 Estado de Resultados FEMAPOP 2016

#### INGRESOS

Servicio del crédito	345.614.314
administrativos y sociales	377.018
Financieros inversiones equivalente efectivo	19.941.222
<b>Total ingresos operacionales</b>	<b>365.932.554</b>

#### GASTOS OPERACIONALES

Beneficios a empleados	62.112.891
Gastos generales	157.363.189
amortizaciones, agotamiento y provisiones	2.962.263
depreciacion p, P Y E	3.184.960
financieros, comisiones e inter/bancarios, 4xmil, int	24.215.145
gastos asociados int/aorro perm. CDTs	50.724.053
<b>Total gastos operacionales</b>	<b>300.562.501</b>

**EXCEDENTE OPERACIONAL 65.370.053**

**EXCEDENTE DEL EJERCICIO 65.370.053**

Tabla 7. Tomada de cartilla FEMAPOP 2017.

### 5.1.3 Balance General FEMAPOP 2017

ACTIVOS	
Efectivo y equivalente al efectivo	200.667.062
cartera de crédito	2.313.094.037
Cuentas por cobrar	43.664.895
<b>TOTAL ACTIVO</b>	
<b>CORRIENTE</b>	<b>2.557.425.994</b>
Activos materiales	407.684.818
<b>Total activo no corriente</b>	<b>407.684.818</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2.965.110.812</b>

<b>PASIVO</b>	
Depósitos de ahorro programado	36.334.081
ahorro a la vista	8.177.068
ahorro a termino CDAT	108.850.000
créditos de bancos	27.741.242
Cuentas por pagar	28.913.457
impuestos por pagar	
Otros pasivos	16.106.261
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>226.122.109</b>
Dptos ahorro permanente	1.057.082.691
Fondos sociales	173.563.478
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>1.230.646.169</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.456.768.278</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
capital social	1.191.414.410
Reserva protecc. Aportes	251.568.072
excedentes del ejercicio	65.370.053
Resultados acumulados por adopción	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1.508.352.535</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2.965.120.813</b>

Tabla 7. Balance general FEMAPOP 2017. Tomada de cartilla FEMAPOP 2018.

#### 5.1.4 Estado de Resultados FEMAPOP 2017

##### INGRESOS

Servicio del crédito	345.614.314
administrativos y sociales	377.018
Financieros inversiones equivalente efectivo	19.941.222
<b>Total ingresos operacionales</b>	<b>365.932.554</b>

**GASTOS OPERACIONALES**

Beneficios a empleados	62.112.891
Gastos generales	157.363.189
amortizaciones, agotamiento y provisiones	2.962.263
depreciación p, P Y E	3.184.960
financieros, comisiones e inter/bancarios, 4xmil, int	24.215.145
gastos asociados int/ahorro perm. CDTs	50.724.053
<b>Total gastos operacionales</b>	<b>300.562.501</b>

**EXCEDENTE OPERACIONAL** **65.370.053**

**EXCEDENTE DEL EJERCICIO** **65.370.053**

Tabla 7. Tomada de cartilla FEMAPOP 2018.

**5.1.5 Balance General FEMAPOP 2018**

<b>ACTIVOS</b>	
Efectivo y equivalente al efectivo	344.631.521
cuentas bancarias	51.076.275
Fiducia Fondo Liquidez	60.360.025
Fiducia	229.087.422
Inversiones -acciones Bancolombia	4.107.800
Cartera de crédito	2.436.724.573
Créditos de Vivienda	555.892.721
Créditos de Consumo	1.842.044.306
Categoría A	1.779.530.342
Categoría C	69.459.957
Deterioro Cartera de Consumo C	6.945.993
Categoría E	9.352.103
Deterioro Cartera de Consumo E	9.352.103
Créditos Microcréditos	63.787.546

Microcréditos	64.317.930
Deterioro Cartera Microcréditos	530.384
Provisión General	25.000.000
Provisión General de créditos	25.000.000
Cuentas por cobrar	9.239.975
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>2.790.596.069</b>
Activos materiales	406.967.864
Edificaciones	401.017.204
Muebles y Enseres	5.950.660
Equipos de Oficina	27.714.872
Equipo de Computo	27.552.437
Depreciación Acumulada	49.316.649
<b>Total activo no corriente</b>	<b>406.967.864</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3.197.563.933</b>
<b>PASIVO</b>	
Depósitos de ahorro programado	36.213.045
ahorro a la vista	51.006.363
ahorro a termino CDAT	244.797.599
créditos de bancos	
Cuentas por pagar	53.950.480
Honorarios y Servicios Públicos	706.510
Seguros	4.688.272
Cuentas por pagar -cheques reversados	47.233.619
Rete fuente por Pagar	136.648
Retenciones y Aportes seguridad Social	1.185.431
Impuestos por pagar -IVA	103.355
Otros pasivos	19.334.064
Obligaciones Laborales	4.462.830
Ingresos recibidos para terceros	8.556.850
Abonos por aplicar a obligaciones	6.314.384
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>405.404.906</b>
Dptos ahorro permanente	1.141.715.950

Fondos sociales	203.510.706
Fondo de Bienestar	1.752.318
Fondo de Recreación y Deporte	
Fondo de Solidaridad	1.752.318
Fondo Auxilio Funerario	28.237.488
Fondo Asegurabilidad	126.715.199
Fondo Desarrollo Empresarial	46.805.701
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>1.345.226.656</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.750.631.562</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
capital social	1.124.734.374
Reserva protecc. Aportes	264.642.083
excedentes del ejercicio	57.555.914
Resultados acumulados por adopción	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1.446.932.371</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>3.197.563.933</b>

Tabla 8. Balance General FEMAPOP 2018. Tomada de la cartilla FEMAPOP 2019

### 5.1.6 Estado de Resultados FEMAPOP 2018

#### INGRESOS

Servicio del crédito	338.679.458
administrativos y sociales	991.163
Financieros inversiones equivalente efectivo	31.702.784
<b>Total ingresos operacionales</b>	<b>371.373.405</b>

#### GASTOS OPERACIONALES

Beneficios a empleados	54.200.334
Gastos generales	185.063.219
Honorarios	52.588.564
Impuestos	1.572.000
Seguro protección ahorros y créditos	29.153.281
Seguro vida grupo y multiriesgo empresarial	42.388.957

Mantenimiento y reparaciones	1.977.000
Elementos de aseo	556.680
Cafetería	41.300
Servicios Públicos	1.907.960
Transportes fletes y acarreos	177.400
Papelería y útiles de oficina	2.412.530
Fotocopias	26.000
Publicidad y propaganda	310.000
Contribuciones y afiliaciones	2.245.166
Gastos Asamblea	8.764.712
Gastos Directivos	853.200
Gastos Legales	1.653.950
Gastos de Viaje	
Asistencia Técnica -programa contable	6.202.068
Gastos Fondo Bienestar Social	32.232.451
Amortizaciones, agotamiento y Provisiones	7.476.377
Provisiones Cartera Individual Categoría "c"	7.476.377
Depreciación P, P y E	2.256.184
<b>Total gastos operacionales</b>	<b>248.996.115</b>
<b>EXCEDENTE OPERACIONAL</b>	<b>122.377.290</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	
Gastos Financieros	13.730.083
Comisiones arrendamiento bien inmueble	1.081.383
Intereses Obligaciones Bancaria	1.987.358
Gastos bancarios	1.549.268
comisiones bancarias	1.632.424
Gravamen Movimiento Financiero	7.479.651
Gastos Asociados -int/ahorro perm. CDTs	51.091.293
Bono de Fidelidad Asociados	45.600.000
Intereses CDTs y ahorro a la Vista	5.491.293
<b>TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>64.821.376</b>
<b>EXCEDENTE DEL EJERCICIO</b>	<b>57.555.914</b>

### **5.1.7 Análisis Financiero FEMAPOP**

FEMAPOP es el fondo de empleados más pequeño, con respecto a los asociados que lo conforman, comparado con los fondos de empleados de la industria Licorera y Comfacauca, sin embargo, al ser el representante legal de Comfacauca el mismo que en el fondo de empleados del Acueducto y Alcantarillado le ha permitido tener una visión y organización mucho mejor, encaminándolo a ser una entidad con mucha potencia. Con respecto a la tabla 8 y 9, podemos evidenciar que los activos de la organización han ido en aumento año tras año, permitiendo que haya una mayor liquidez, dentro de sus inversiones se encuentran la compra de acciones a Bancolombia, lo cual le permite experimentar en el mercado de valores. Su cartera también ha ido en aumento año tras año y nos encontramos un desglose detallado de la cantidad en valores de los préstamos realizados dependiendo del tipo de préstamo que adquiere el asociado pero se evidencia que es poco el dinero en efectivo con el que cuentan en la actualidad, lo cual puede generar inconvenientes si se presenta una dificultad a corto plazo ya que depende del pago de los asociados para solventarlo y muchos pueden llegar a incumplir los acuerdos a los que se pactó en la negociación. De la misma forma habrán asociados que con su aporte mensual puedan ser el alivio que se pueda necesitar.

Los activos no corrientes con los que cuentan representan un gran porcentaje a los activos totales es por esto que se debe adquirir lo necesario para el debido funcionamiento de la entidad evitando las depreciaciones que puedan presentar.

Dentro de los pasivos se identifican costos que se pueden minimizar, ya que en la entrevista con el representante legal se manifiesta que en la reunión anual con los asociados siempre buscan dar la mejor comida, en el mejor sitio de Popayán para que se sientan a gusto, pero no se promueve la inversión de ese dinero en acciones a las cuales se les pueda obtener un mayor beneficio financiero que brinde mayor liquidez a la entidad.

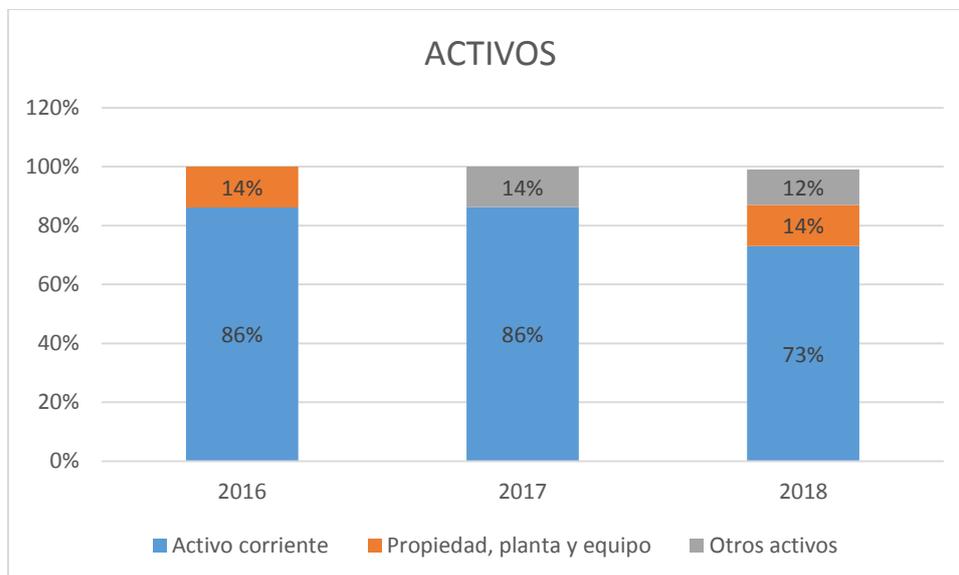
Con respecto al patrimonio se evidencia que el aporte que realiza cada uno de los asociados ha permitido que cada año sea mayor.

### **5.1.8 ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL FEMAPOP 2016-2018**

En relación a las cuentas del balance de la Empresa FEMAPOP, se puede deducir que la estructura de los activos en los años de estudio (2006-2008), en su mayoría son de carácter corriente, y tal como lo muestra el siguiente gráfico los activos corrientes

constituyen más del 70% del total de los activos, el resto es distribuido entre otros activos y la propiedad planta y equipo.

*Ilustración 1. Composición del Activo FEMAPOP. Fuente: Creación propia autores.*



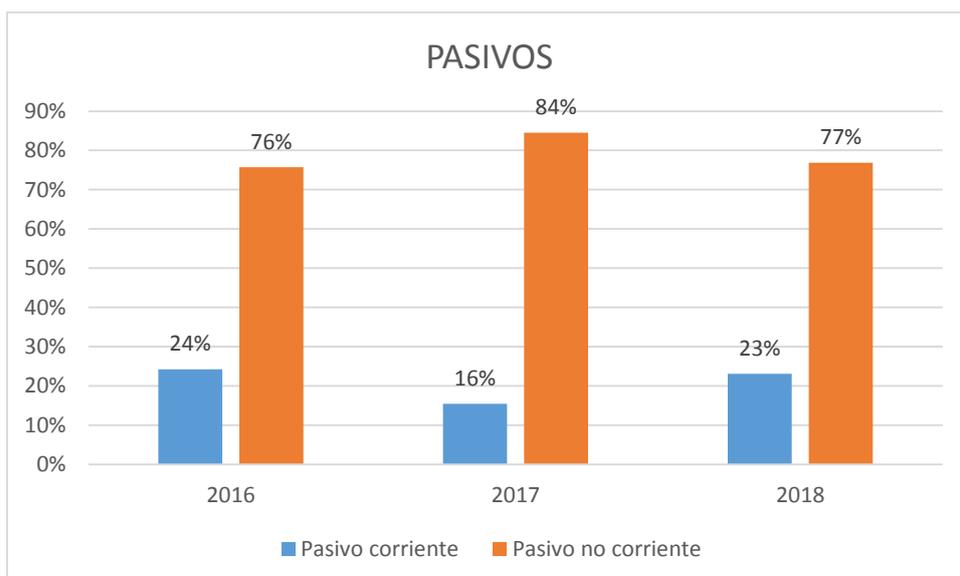
El activo corriente en si lo compone principalmente la cuenta cartera de créditos asociados, lo que quiere decir que la empresa no cuenta con dinero en efectivo disponible para atender cualquier evento que se presente en un momento dado, si no que solo tiene documentos y derechos por los prestamos realizados, es claro que estos se pueden convertir en dinero al corto plazo, y esto es debido al tipo de actividad a la que se dedica la empresa.

Algo importante por resaltar es que en el último año estudiado (2018) podemos ver que las cuentas de los activos corrientes son muchas más, gracias a que la empresa emite diferentes tipos de créditos lo que conlleva a que el dinero se reparta en diferentes fuentes.

### 5.1.9 ESTRUCTURA DE LOS PASIVOS

Al analizar la segunda parte del Balance General de la empresa FEMAPOP, se puede decir que la mayoría de los pasivos se encuentran representados en diferentes entidades que les permiten realizar ahorros con pago de intereses, lo que conlleva al fondo ganar interés a un determinado tiempo y así generar más beneficios para sus asociados.

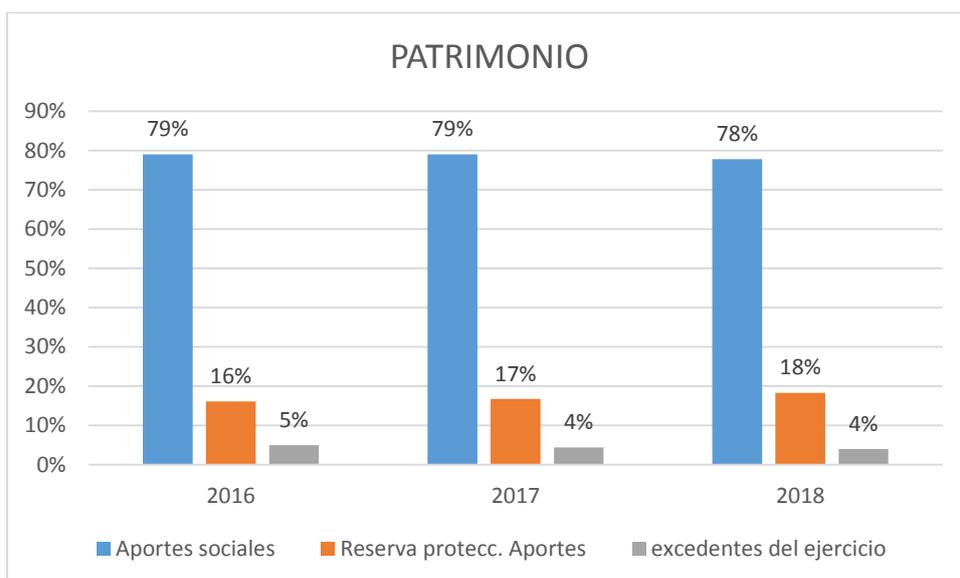
*Ilustración 2. Pasivos FEMAPOP. Fuente: creación propia autores*



Como se puede evidenciar frente a los pasivos los que cuentan con mayor participación son los no corrientes, estos se dividen en dos cuentas solamente en los años 2016 y 2017 que son ahorros permanentes que tiene el fondo con un porcentaje mayor al 70%, siendo esta la cuenta más representativa y la otra son fondos sociales, a diferencia del 2018 ya se cuenta con fondos de diferentes tipos (fondos sociales, bienestar, recreación, solidaridad, desarrollo empresarial, auxilio funerario) donde el dinero ya se reparte entre los mismos.

### 5.1.10 ESTRUCTURA PATRIMONIO.

*Ilustración 3. Patrimonio FEMAPOP. Fuente: creación propia autores*



De acuerdo a la actividad a la que se dedica el fondo es coherente que la cuenta más representativa frente a su patrimonio son los aportes que realizan sus asociados por ser parte de la entidad, cada persona es libre de escoger el porcentaje a aportar, este va desde el 5% en adelante.

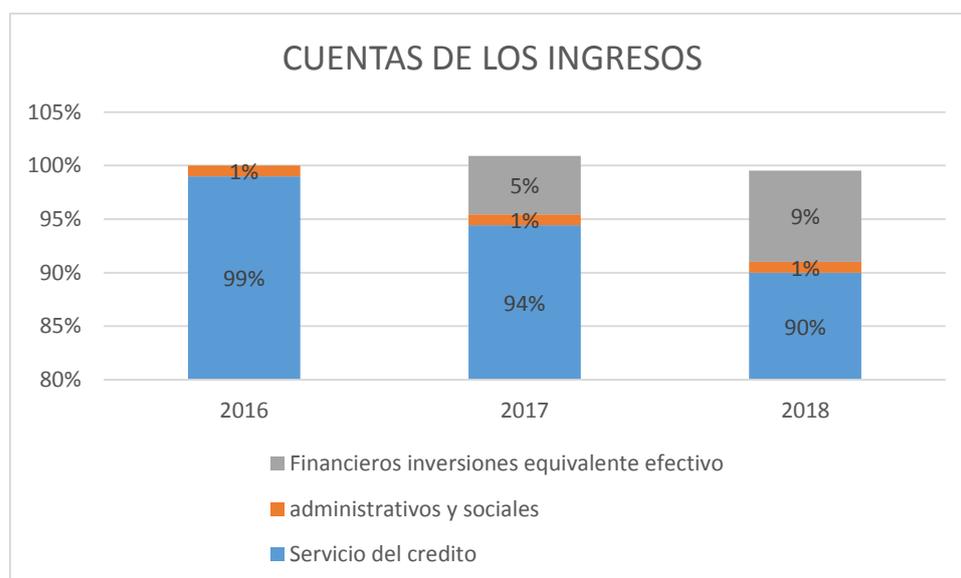
### 5.1.11. ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS FEMAPOP 2016-2018

#### 5.1.11.1 ESTRUCTURA DE LOS INGRESOS

El estado de resultados, también conocido como estado de ganancias y pérdidas permite dar un reporte financiero del desempeño que ha tenido determinada empresa en un periodo determinado.

Con relación a la participación de cada cuenta en el estado de Pérdidas y Ganancias, se puede inferir que del total de los ingresos operacionales son distribuidos en servicio del crédito y administrativos y sociales, en una proporción de más del 93% en promedio para los servicios del crédito, 1% en promedio para administrativos y más del 4% para financieros inversiones equivalentes efectivo, como se observa en el siguiente cuadro:

*Ilustración 4. Cuentas de los ingresos FEMAPOP. Fuente: creación propia autores*

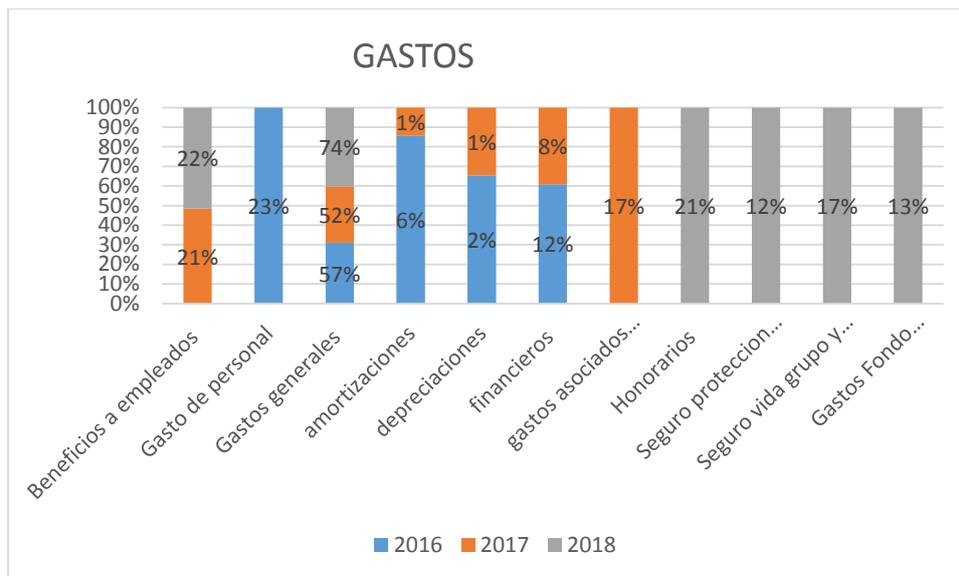


FEMAPOP, soporta sus ingresos operacionales en los servicios de crédito que maneja con sus asociados en un 84% en promedio, el resto son otros servicios de créditos y esto es debido a la actividad económica que desarrolla.

### 5.1.11.2 ESTRUCTURA DE LOS GASTOS

Con relación a los gastos, las cuentas alrededor de los 3 años estudiados son diferentes, la única que coincide y tiene mayor relevancia frente a los 3 periodos es la de gastos generales como se evidencia a continuación:

Ilustración 5. Gastos FEMAPOP. Fuente: creación propia autores



Como se puede evidenciar la cuenta con mayor relevancia y que coincide en los 3 periodos es la de gastos generales con un porcentaje mayor al 50%, algo importante de resaltar es que en el año 2016 y 2017 solo varían dos cuentas que son beneficios a empleados y gastos asociados, CDTs, mientras que en el año 2018 ya se agregan nuevos rubros donde se involucran diferentes tipos de seguros y honorarios que permiten generar más confianza a los asociados frente a las actividades que desarrolla el fondo.

### 5.1.11.3 INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros permiten mostrar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados financieros (balance general y estado de resultados), aunque también pueden ser parte otros documentos que permitan ser analizados y así conocer su crecimiento, solvencia, etc, para la toma de adecuadas decisiones.

<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
RAZON CORRIENTE	\$ 7,3	\$ 11,3	\$ 6,9
PRUEBA ACIDA	\$ 7,3	\$ 11,3	\$ 6,9
CAPITAL NETO DE TRABAJO	\$ 2.147.965.884	\$ 2.331.303.885	\$ 2.385.191.163

*Tabla 9. Indicadores de liquidez- creación autores*

Los indicadores de liquidez nos ayudan a analizar la capacidad de pago que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Se entiende que mientras mayor sea la razón corriente, mayor será la capacidad de pago de la empresa para pagar sus deudas. Al analizar los resultados obtenidos de la razón corriente para la empresa FEMAPOP, encontramos que la empresa sí cuenta con la capacidad de pago de sus obligaciones en corto plazo ya que puede cubrir en un 7.3, 11.3 y 6.9 en los años 2016, 2017 y 2018.

En cuanto a la prueba acida, se deben excluir los inventarios, pero en este caso de acuerdo a nuestro análisis es la misma razón corriente, teniendo en cuenta que la empresa de estudio es un fondo de empleados y no cuenta con inventarios.

El siguiente indicador que analizaremos es el capital neto de trabajo, el resultado de este indicador es positivo cuando el activo corriente es mayor que el pasivo corriente, esto significa que el efectivo que está disponible durante un año será mayor que el efectivo que debe pagarse. De acuerdo al análisis femapop durante sus 3 años el resultado es positivo por lo cual presenta liquidez, tiene un capital de trabajo luego de pagar sus deudas a corto plazo de \$ 2.147.965.884, \$ 2.331.303.885 y \$ 2.385.191.163 de pesos en los años 2016, 2017 y 2018 respectivamente, dando como resultado la obtención de recursos económicos, para que la empresa desarrolle su objeto social, además podemos evidenciar que la cuenta más relevante del activo corriente se encuentra en cartera de crédito y en cuanto a activos no corrientes es activos materiales.

#### **5.1.11.4 INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO**

Los indicadores de endeudamiento muestran el monto de dinero que le pertenece a terceros, el cual se utiliza para generar utilidades, estos son de gran importancia ya que las deudas son obligaciones que toma la empresa en el transcurso del tiempo, y determinan el riesgo que esta asume.

<b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b>	2016	2017	2018
ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	16,4%	7,6%	1,2%
DEUDAS CORTO PLAZO	24,3%	15,5%	23,2%
ENDEUDAMIENTO TOTAL	49,0%	49,1%	54,7%

Tabla 10. Indicadores de endeudamiento- creación autores

Para el endeudamiento total de la empresa se observa que en su capacidad de endeudamiento total hay un aumento alrededor de los 3 años, entre 2017 y 2018 se ve un porcentaje más alto dando como variación un 5%, ocurriendo lo contrario en el caso de endeudamiento financiero en el cual se observa una disminución alrededor de los 3 periodos, entre 2018 y 2017 fue del 9% y del 2017 al 2018 de un 6% aproximadamente Y por último se observa que la concentración de las deudas a corto plazo disminuyeron en el año 2017 con un porcentaje de 9,2%, pero aumento en el último año analizado 2018 llegando a un porcentaje de 23,2%.

## 5.2 FONDO DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA LICORERA DEL CAUCA

<b>FONDO DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA LICORERA DEL CAUCA</b>
<b>NIT. 800.160.098-9</b>
<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL</b>
<b>Por los años terminados a diciembre 31 de 2017 y 2016</b>
<b>Expresado en pesos</b>

<b>ACTIVO</b>	<b>NOTA</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2016</b>	<b>VARIACIÓN 2017-2016</b>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	N2	\$ 71.959.548	\$ 93.862.830,00	\$ 124.277.402,00	-\$ 30.414.572
INVERSIONES	N3	\$ 515.522.116	\$ 505.331.181,00	\$ 506.124.333,00	-\$ 793.152
CARTERA DE CREDITOS	N4	\$ 1.937.553.738	\$ 2.143.656.198,00	\$ 2.243.085.003,00	-\$ 99.428.805
CUENTAS POR COBRAR Y OTRAS	N5	\$ 992.450.113	\$ 565.901.956,00	\$ 101.797.769,00	\$ 464.104.187
ACTIVOS MATERIALES	N6	\$ 10.444.195	\$ 12.064.433,00	\$ 14.012.388,00	-\$ 1.947.955
OTROS ACTIVOS	N7	\$ 5.931.732	\$ 7.634.417,00	\$ 9.337.102,00	-\$ 1.702.685
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>\$ 3.533.861.442</b>	<b>\$ 3.328.451.015,00</b>	<b>\$ 2.998.633.997,00</b>	<b>\$ 329.817.018</b>
DEPOSITOS	N8	\$ 2.240.234.744	\$ 2.126.391.651	\$ 2.012.629.658	\$ 113.761.993
OBLIGACIONES FINANCIERAS (Costo amortizado)	N9	\$ 191.666.667	\$ 150.000.000	\$ -	\$ 150.000.000
CUENTAS POR PAGAR Y OTRAS	N10	\$ 43.860.143	\$ 39.839.528	\$ 16.063.329	\$ 23.776.199
FONDOS SOCIALES Y MUTUALES	N11	\$ 107.860.904	\$ 103.350.397	\$ 99.296.931	\$ 4.053.466
OTROS PASIVOS	N12	\$ 11.500.104	\$ 6.859.410	\$ 6.190.629	\$ 668.781
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>\$ 2.595.122.562</b>	<b>\$ 2.426.440.986</b>	<b>\$ 2.134.180.547</b>	<b>\$ 292.260.439</b>
CAPITAL SOCIAL		\$ 542.804.193	\$ 512.127.304	\$ 486.472.657	\$ 25.654.647

**ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL INDIVIDUAL**

RESERVAS		\$ 300.565.638	\$ 289.784.624	\$ 278.000.252	\$ 11.784.372
FONDO DE DESTINACIÓN ESPECIFICA		\$ 60.599.699	\$ 65.990.209	\$ 60.855.858	\$ 5.134.351
RESULTADOS ACUMULADOS POR ADOPCION POR 1a VEZ		-\$ 19.797.180	-\$ 19.797.180	-\$ 19.797.180	\$ -
RESULTADOS DEL EJERCICIO		\$ 54.751.159	\$ 53.905.069	\$ 58.921.863	-\$ 5.016.794
<b>PATRIMONIO</b>	<b>N13</b>	<b>\$ 938.923.509</b>	<b>\$ 902.010.026</b>	<b>\$ 864.453.450</b>	<b>\$ 37.556.576</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>		<b>\$ 3.534.046.071</b>	<b>\$ 3.328.451.012</b>	<b>\$ 2.998.633.997</b>	<b>\$ 329.817.015</b>

**Acumulado del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2017 y 2016**

**Expresado en pesos**

	NOTA	AÑO 2017	AÑO 2016	VARIACION
<b>INGRESOS</b>				
INTERESES CARTERA DE CREDITO		\$ 352.315.268,00	\$ 333.760.310,00	\$ 18.554.958,00
OTROS INGRESOS		\$ 25.315.642,00	\$ 74.647.159,00	-\$ 49.331.517,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>N14</b>	<b>\$ 377.630.910,00</b>	<b>\$ 408.407.469,00</b>	<b>-\$ 30.776.559,00</b>
<b>GASTOS</b>				
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	N15	\$ 294.794.774,00	\$ 322.953.609,00	-\$ 28.158.835,00
OTROS GASTOS	N16	\$ 14.081.055,00	\$ 10.570.565,00	\$ 3.510.490,00
<b>COSTOS</b>				
TOTAL COSTOS	N17	\$ 14.850.012,00	\$ 15.961.431,00	-\$ 1.111.419,00
<b>TOTAL COSTOS, GASTOS Y PERDIDAS</b>		<b>\$ 323.725.841,00</b>	<b>\$ 349.485.605,00</b>	<b>-\$ 25.759.764,00</b>

	\$	\$	-\$
EXCEDENTES NETOS	53.905.069,00	58.921.864,00	5.016.795,00

Tabla 11. Estado de Resultados 2016, 2017. Tomada de cartillas FELICA años 2017,2018, 2019.

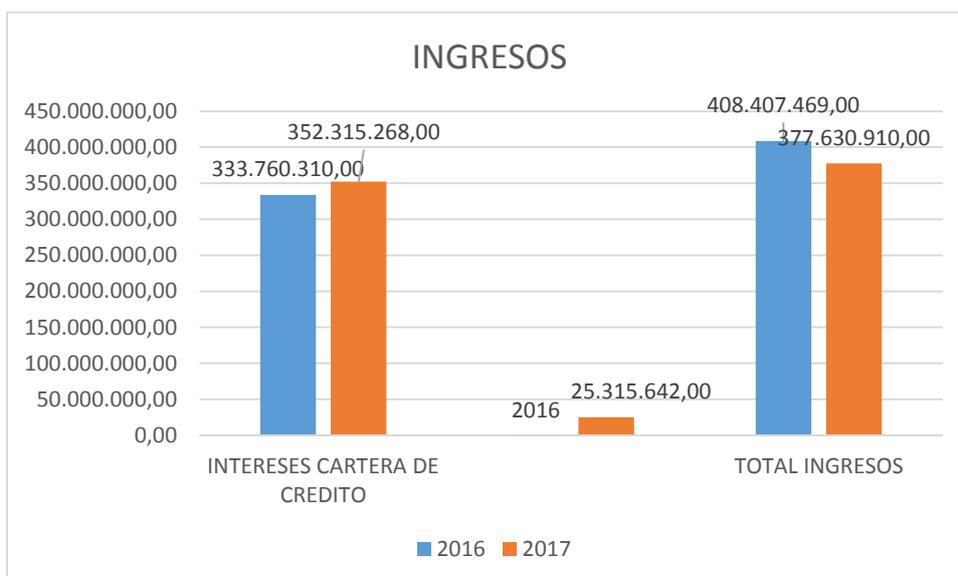
### 5.2.1 ANALISIS FINANCIERO FELICA

De acuerdo a las tablas 10 y 11 presentadas anteriormente, se puede observar que desde el año 2016 hasta el 2019 el efectivo de la organización es menor, con lo cual se puede inferir que los préstamos que se realizan a los asociados ha ido en aumento, permitiendo que gran porcentaje de los activos que presentan actualmente se debe a las cuentas que se tienen pendientes por cobrar que como bien se sabe generan un interés siendo esta una razón para la liquidez con la que se cuenta, por otra parte, se evidencia que los activos materiales disminuyen a medida que pasan los años, se entiende que es por la depreciación de los objetos a medida de los años. Con respecto a los pasivos se observa que en el año 2017 el fondo de empleados realiza un préstamo adquiriendo una obligación financiera y el aumento al siguiente año es significativo generando una alerta tanto a este valor como a las cuentas pendientes por pagar. Pero es de resaltar la disminución en gastos de administración que han presentado, ya que a través de la entrevista realizada a la representante legal indicaba que anteriormente eran varios trabajadores entre ellos asociados y de la junta directiva quienes ejercían su cargo y labores referentes al fondo y recibían sueldo mensual por esto, en la actualidad se minimiza a 3 personas, las cuales son la representante legal, secretaria y auxiliar contable, evitando de esta forma gastos innecesarios. Al igual se evidencia que la inversión es poca; los asociados de FELICA tienen la posibilidad de adquirir beneficios con servicios fúnebres, recreativos, entre otros, pero dichos beneficios netamente son personales y es aquí donde se debe invertir en algo que les brinde beneficios monetarios a todos sus asociados.

#### 5.2.1.1 ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS FELICA 2016-2018

##### ESTRUCTURA DE LOS INGRESOS

Ilustración 6. Ingresos FELICA. Fuente: creación propia autores

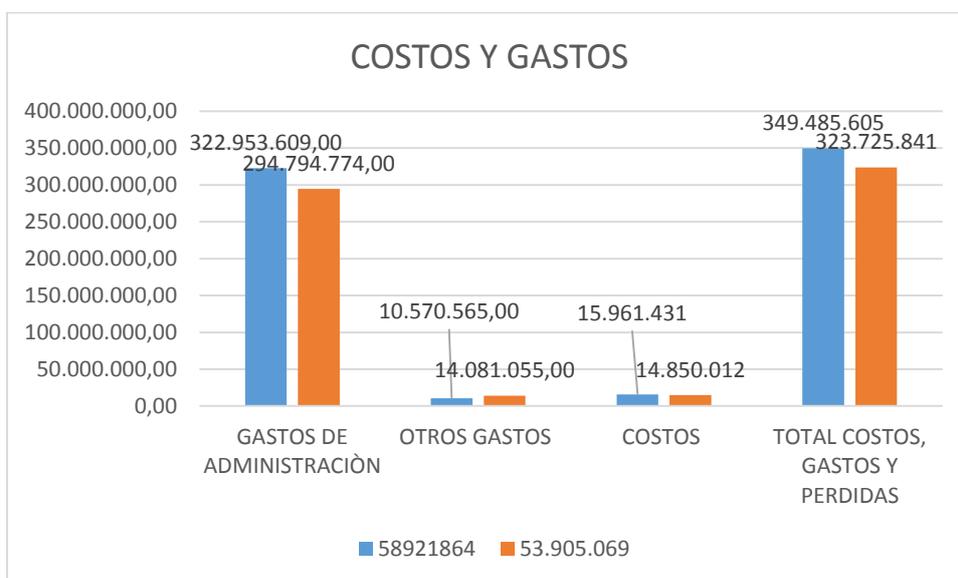


Con relación a la participación de cada cuenta en el estado de Pérdidas y Ganancias, se puede inferir que del total de los ingresos son distribuidos en intereses de cartera de crédito, siendo esta la cuenta con mayor participación de un 82% ya que esta es la actividad a la cual se dedica la empresa y la otra cuenta es otros ingresos con un porcentaje del 18%, siendo así excedentes que se generan para brindar mayores beneficios a sus asociados.

### 5.2.1.2 ESTRUCTURA DE LOS GASTOS

En esta cuenta se presentan los costos y gastos que tiene la empresa para a lo largo de cada año analizado 2016 y 2017

*Ilustración 7. Costos y Gastos FELICA. Fuente: creación propia autores*

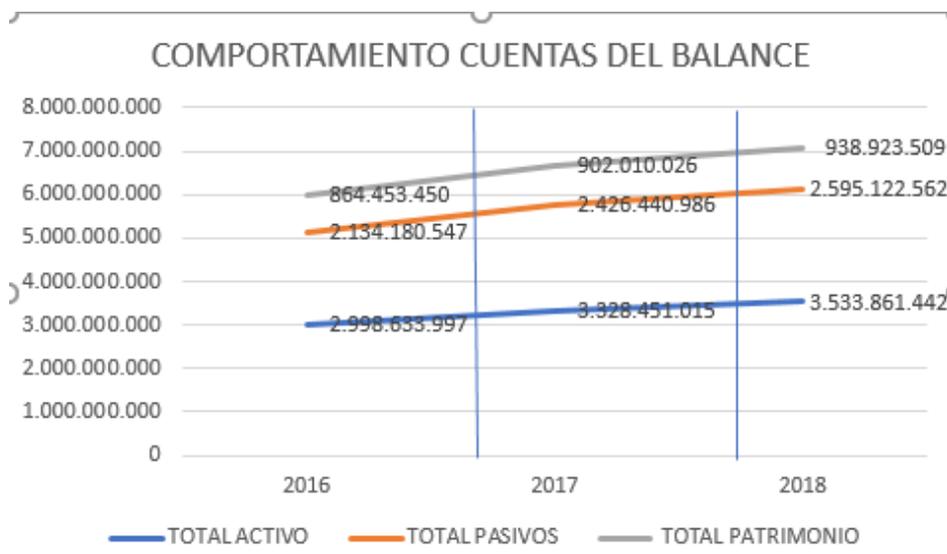


se puede observar la cuenta con mayor relevancia y que coincide en los 2 periodos es la de gastos de administración con un porcentaje mayor al 90%, la segunda es otros gastos con porcentajes de 8% y 9% en los años 2017 y 2017, en este estado de resultados acumulan o suman las cuentas de costos y gastos dando así un valor total en el 2016 de \$349.485.605 y en el 2017 de \$323.725.841.

## COMPORTAMIENTO CUENTAS DE BALANCE GENERAL, ANÁLISIS HORIZONTAL

A continuación, se presentan los comportamientos que han tenido las cuentas del balance general alrededor de los dos periodos, analizando así si han sido positivas o negativas para la empresa

Ilustración 8. Comportamiento cuentas de balance general FELICA. Fuente: creación propia autores



Observando un poco el comportamiento de las cuentas de Balance más representativas como Total activo, Total Pasivo y Patrimonio, es notable que en los 3 años han tenido un incremento paralelo, con variaciones absolutas positivas, lo que permite el crecimiento general de la empresa el activo tuvo una variación de 329.817.018 con un porcentaje del 11% entre el 2016 y 2017 y 205.410.427 con un porcentaje del 6% entre el 2017 y 2018, en cuanto a los pasivos también se evidencia un crecimiento, siendo la cuenta más representativa los depósitos y por último en cuanto al patrimonio también hay un resultado positivo y en crecimiento frente a los 3 años.

## 5.3 FONDO DE EMPLEADOS DE COMFACAUCA

<b>FONDO DE EMPLEADOS DE COMFACAUCA</b>					
<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARADO DE LOS AÑOS 2018 Y 2017</b>					
<b>Información en pesos</b>					
<b>ACTIVO</b>	<b>NOTA</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>VARIACION 2018 - 2017</b>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE EFFECTIVO	3	\$ 596.981.750	\$ 470.670.470	\$ 359.911.590	\$ 126.311.280
INVERSIONES	4	\$ 21.531.691	\$ 21.531.691	\$ 23.653.208	\$ -
CARTERA DE CREDITO	5	\$ 471.939.649	\$ 536.467.182	\$ 530.404.249	\$ -64.527.533
CUENTAS POR COBRAR	5	\$ 43.439.710	\$ 39.496.046	\$ 57.891.775	\$ 3.943.664
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>\$ 1.133.892.800</b>	<b>\$ 1.068.165.389</b>	<b>\$ 971.860.822</b>	<b>\$ 65.727.411</b>
ACTIVOS MATERIALES	6	\$ 724.352.078	\$ 744.650.731	\$ 802.220.121	\$ 5.143.542
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>\$ 724.352.078</b>	<b>\$ 744.650.731</b>	<b>\$ 802.220.121</b>	<b>\$ 10.287.084</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>\$ 1.858.244.878</b>	<b>\$ 1.812.816.120</b>	<b>\$ 1.774.080.943</b>	<b>\$ 76.014.495</b>
<b>PASIVO</b>					
DEPOSITOS DE AHORRO	7	\$ 4.896.949	\$ 7.481.364	\$ 5.298.566	\$ -2.584.415
CUENTAS POR PAGAR	8	\$ 14.683.980	\$ 10.004.824	\$ 12.155.487	\$ 4.679.156

OTROS PASIVOS	9	\$ 2.653.361,00	\$ 2.533.229,00	\$ 2.973.853	\$ 120.132
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>\$ 22.234.290</b>	<b>\$ 20.019.417</b>	<b>\$ 20.427.906</b>	<b>\$ 2.214.873</b>
DEPTOS AHORRO PERMANENTE	10	\$ 87.724.884,00	\$ 84.188.297,00	\$ 76.883.262	\$ 3.536.587
FONDOS SOCIALES	11	\$ 44.385.521,00	\$ 67.546.675,00	\$ 101.999.634	-\$ 23.161.154
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>\$ 132.110.405,00</b>	<b>\$ 151.734.972,00</b>	<b>\$ 178.882.896</b>	<b>-\$ 19.624.567,00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>\$ 154.344.695,00</b>	<b>\$ 171.754.389,00</b>	<b>\$ 199.310.802,00</b>	<b>-\$ 17.409.694,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
CAPITAL SOCIAL	12	\$ 984.189.505	\$ 946.888.213	\$ 862.064.733	\$ 37.301.292
RESERVA	12	\$ 218.063.814	\$ 211.396.772	\$ 207.475.089	\$ 6.667.042
FONDOS DE DESTINACIÓN ESPECIFICA		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EXCEDENTES DEL EJERCICIO	12	\$ 52.205.326	\$ 33.335.207	\$ 19.608.418	\$ 18.870.119
RESULTADOS ACUMULADOS POR ADOPCIÓN	12	\$ 449.441.539	\$ 449.441.539	\$ 485.621.901	\$ -
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>\$ 1.703.900.184</b>	<b>\$ 1.641.061.731</b>	<b>\$ 1.574.770.141</b>	<b>\$ 62.838.453</b>

<b>PASIVO</b>	<b>Y</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>PATRIMONIO</b>		<b>1.858.244.879</b>	<b>1.812.816.120</b>	<b>1.774.080.943</b>	<b>45.428.759</b>

Tabla 12. Estado de situación financiera año 2017, 2018. Tomada de cartillas Fondo de empleados Comfacauca años 2017, 2018, 2019.

<b>FONDO DE EMPLEADOS DE COMFACAUCA</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS DE ENERO 1 AL 31 DE DICIEMBRE COMPARADO DE LOS AÑOS 2018 Y 2017</b>					
<b>Información en pesos</b>					
<b>INGRESOS ORDINARIOS</b>	<b>NOTA</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>VARIACION</b>
SERVICIO DEL CREDITO	13	\$ 81.002.975	\$ 83.993.108	\$ 72.245.194	-\$ 2.990.133
ARRENDAMIENTOS OPERATIVOS		\$ 68.423.054	\$ 45.199.076	\$ 43.113.872	\$ 23.223.978
INTERESES POR INVERSIONES EQUIV. EFEC		\$ 24.744.925	\$ 23.107.316	\$ 19.259.449	\$ 1.637.609
ADMINISTRATIVOS SOCIALES	Y	\$ 273.096	\$ 783.511	\$ 2.541.175	-\$ 510.415
OTROS INGRESOS ORDINARIOS		\$ 2.859.663	\$ 3.230.111	\$ -	-\$ 370.448
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>\$ 177.303.713</b>	<b>\$ 156.313.122</b>	<b>\$ 137.159.690</b>	<b>\$ 20.990.591</b>
<b>COSTOS</b>	14				
SERVICIOS DE CREDITO		\$ 15.195.000	\$ 13.802.498	\$ 12.390.273	\$ 1.392.502
<b>TOTAL COSTOS PRESTACIÓN DE SERVICIOS</b>		<b>\$ 15.195.000</b>	<b>\$ 13.802.498</b>	<b>\$ 12.390.273</b>	<b>\$ 1.392.502</b>
EXCEDENTE BRUTO		\$ 162.108.713	\$ 142.510.624	\$ 124.769.417	\$ 19.598.089

<b>GASTOS</b>	15				
BENEFICIOS A EMPLEADOS		\$ 25.544.694	\$ 24.124.637	\$ 25.584.263	\$ 1.420.057
GASTOS GENERALES		\$ 58.024.790	\$ 59.512.785	\$ 47.897.743	-\$ 1.487.995
DETERIORO GENERAL CREDITOS		\$ -	\$ -	\$ 740.619	\$ -
DEPRECIACION P, P Y E		\$ 2.479.652	\$ 2.167.008	\$ 2.613.013	\$ 312.644
DEPRECIACION PROPIEDADES DE INVERSION		\$ 18.608.999	\$ 19.222.019	\$ 18.781.560	-\$ 613.020
FINANCIEROS COMISIONES		\$ 5.245.251	\$ 4.148.966	\$ 2.356.575	\$ 1.096.285
AUXILIOS		\$ -	\$ -	\$ 7.187.228	\$ -
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>\$ 109.903.386</b>	<b>\$ 109.175.415</b>	<b>\$ 105.161.001</b>	<b>\$ 727.971</b>
<b>EXCEDENTE OPERACIONAL</b>		<b>\$ 52.205.327</b>	<b>\$ 33.335.209</b>	<b>\$ 19.608.416</b>	<b>\$ 18.870.118</b>
<b>EXCEDENTE DEL EJERCICIO</b>		<b>\$ 52.205.327</b>	<b>\$ 33.335.209</b>	<b>\$ 19.608.416</b>	<b>\$ 18.870.118</b>

Tabla 13. Estado de resultados año 2017, 2018. Tomada de cartillas Fondo de empleados Comfacauca años 2017,2018, 2019.

### 5.3.1 ANALISIS FINANCIERO DE COMFACAUCA

De acuerdo a los datos obtenidos en los años 2016, 2017 y 2018 podemos evidenciar primeramente que de acuerdo al total de activos, la mayor participación se encuentra en activos corrientes lo que quiere decir que es dinero que se puede hacer líquido a un plazo no mayor a 12 meses, pero esto puede traer inconvenientes ya que la cuenta que más influye es la de crédito de cartera y esta es aquella que representa los diferentes créditos realizados implicando que la empresa no reciba el dinero en el momento pertinente y cuando lo desee sino que depende de la forma en que el asociado decida realizar el pago y las fechas pactadas, por lo que si la entidad debe pagar diferentes costos y gastos para realizar diferentes actividades no se podrán realizar, es por esto que debe existir un

equilibrio entre lo que la empresa recibe y lo que gasta, de lo contrario se presenta un problema de liquidez, aunque no debemos de dejar a un lado que también se cuenta con un gran porcentaje en lo que concierne a efectivo y a lo largo de los tres años va aumentando lo que permite de una u otra forma solventar los gastos. La otra cuenta representativa son los activos materiales los cuales son aquellos bienes que la empresa necesita para poder operar valor que ha ido en aumento a medida del tiempo.

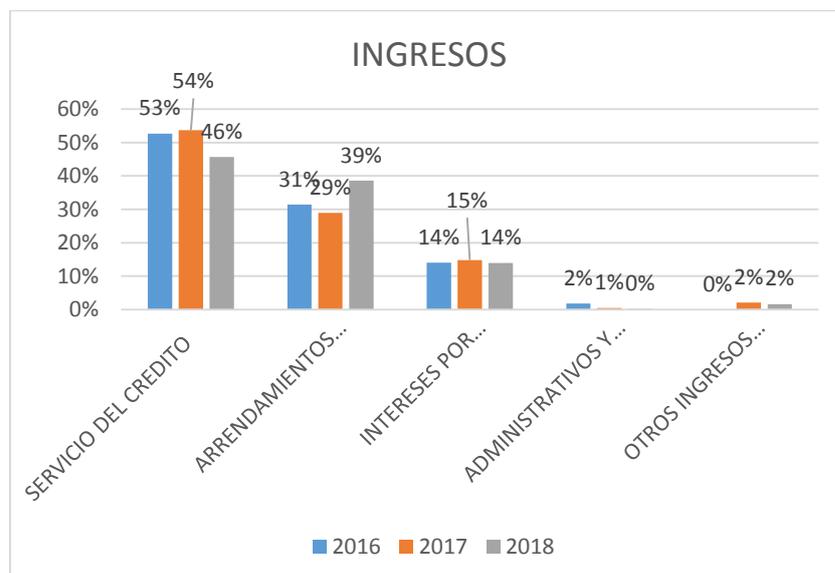
En cuanto a pasivos, es importante que los corrientes sean poco representativos, y necesariamente deben ser mucho menor que los activos corrientes como lo es en este caso de la empresa ya que así permite que el capital de trabajo de la empresa no se vea comprometido.

El fondo de empleados de COMFACAUCA tiene en entidades de ahorros dinero que le permitirá en un momento de dificultades obtener mayores ingresos y poder solucionar inconvenientes que se presenten, aunque a lo largo de los 3 años ha disminuido. Y por último, también podemos evidenciar que una de las cuentas que más influye es el capital social y es coherente ya que la finalidad de la empresa es obtener asociados que realicen sus aportes y gracias a las dinámicas de los directivos brindar benéficos a los mismos no solo personales sino financieros.

### 5.3.2 ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS COMFACAUCA 2016-2018

#### ESTRUCTURA DE LOS INGRESOS

Ilustración 9. Ingresos Comfacauca. Fuente: creación propia autores

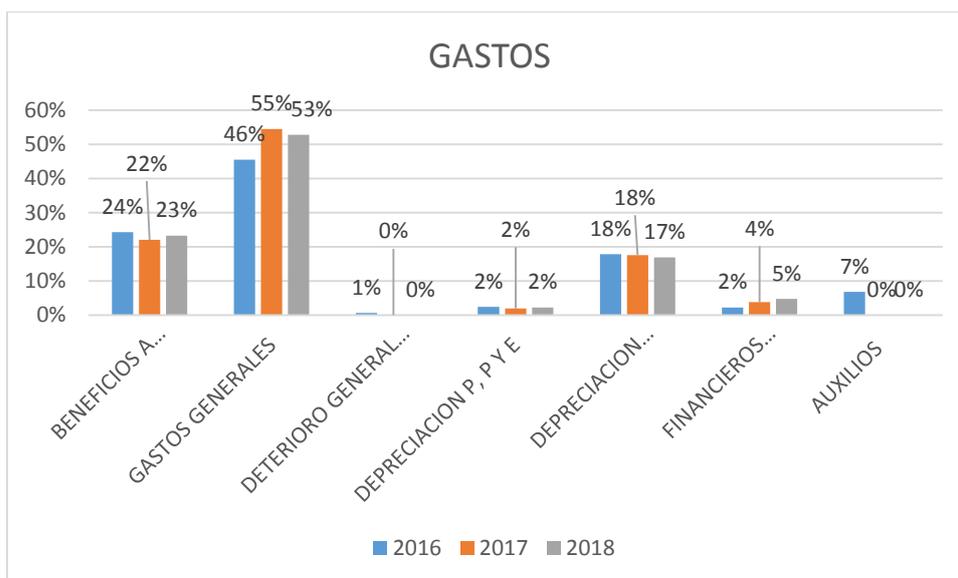


Con relación a la participación de cada cuenta en el estado de Pérdidas y Ganancias, se puede inferir que del total de los ingresos operacionales son distribuidos en servicio del crédito, arrendamiento, intereses por inversiones, administrativos y sociales y finalmente otros ingresos en una proporción de más del 45% en promedio ya que esta es la actividad a la cual se dedica la empresa, las demás cuentas son excedentes que se generan para brindar mayores beneficios a sus asociados.

### 5.3.3 ESTRUCTURA DE LOS GASTOS

Con relación a los gastos, las cuentas alrededor de los 3 años estudiados son diferentes, la única que coincide y tiene mayor relevancia frente a los 3 periodos es la de gastos generales como se evidencia a continuación:

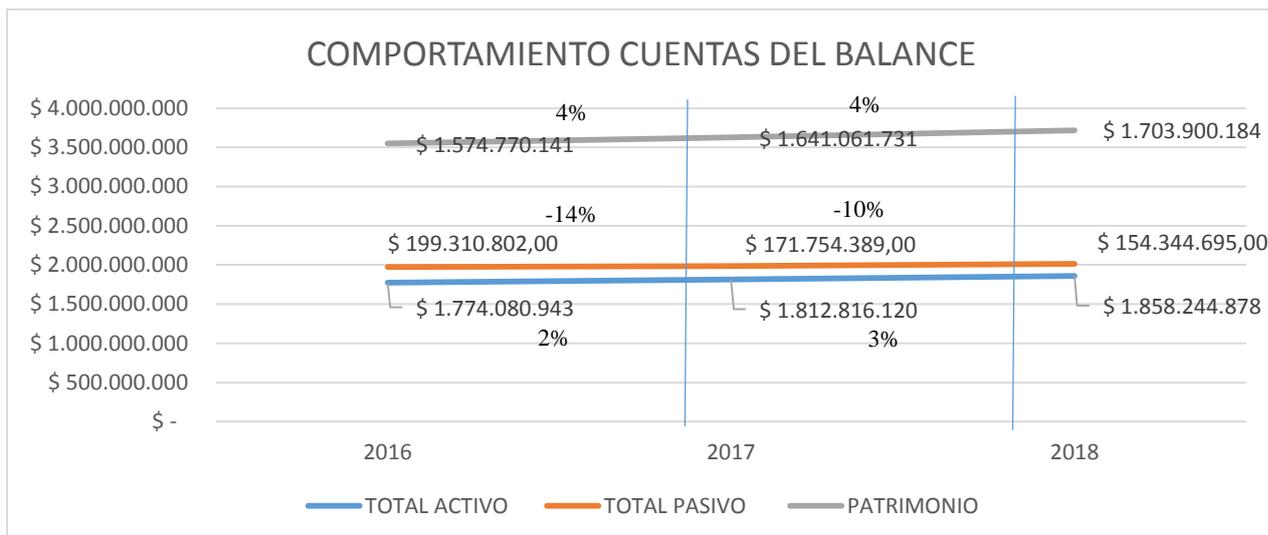
Ilustración 10. Gastos Comfacauca. Fuente: creación propia autores



Como se puede observar la cuenta con mayor relevancia y que coincide en los 3 periodos es la de gastos generales con un porcentaje mayor al 45%, la segunda es los beneficios que brindan a todos los asociados que hacen parte del fondo ya sea viajes, remesa, recreación, etc.

### COMPORTAMIENTO CUENTAS DE BALANCE GENERAL, ANÁLISIS HORIZONTAL

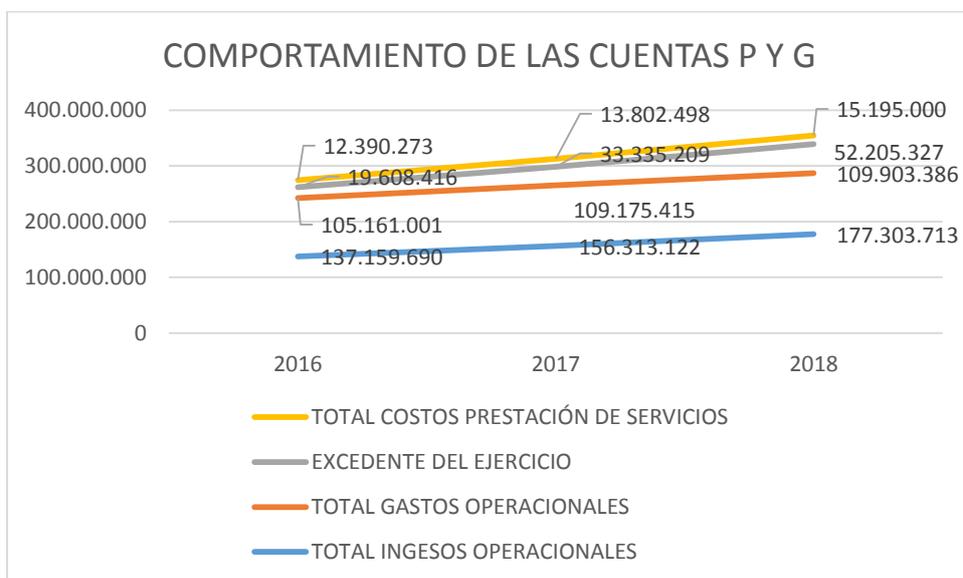
Ilustración 11. Comportamiento de cuentas de balance Comfacauca. Fuente: creación propia autores



Observando un poco el comportamiento de las cuentas de Balance más representativas como Total activo, Total Pasivo y Patrimonio, es notable que en los 3 años ha habido diferentes variaciones, en el patrimonio se puede observar que de acuerdo a su porcentaje se ha mantenido constante, pues no ha sido muy representativo los aumentos que ha tenido, frente a los pasivos no corrientes los años 2016 y 2017 se mantuvo constante, mientras en el 2018 creció un 2% y en activos totales si disminuyo, llegando a 154.344.695 y finalmente en los activos ha tenido un crecimiento lento, pero que le permite a la empresa seguir cumpliendo su objetivo.

### Comportamiento de las cuentas del P & G

*Ilustración 12. Análisis Horizontal Pyg Comfacauca. Fuente: creación propia autores*



Las cuentas del estado de resultados, es notable que en los 3 años han tenido un incremento paralelo, con variaciones absolutas positivas, lo que denota el crecimiento general y global de la empresa, Para el caso del total de ingresos operacionales se presenta una variación porcentual de 14% entre los años 2016 y 2017 y de 13% para los años 2017 y 2018, para el total de gastos operacionales fue de 4% y 1% para los mismos años mencionados, en cuanto a los costos la única cuenta que se tiene es los servicios de crédito y finalmente tenemos el excedente del ejercicio vemos un crecimiento exponencial en los 3 años analizados ya que paso en el año 2016 de 19.608.416 a 52.205.327 en el año 2018 lo que significa respaldo y seguridad para los socios y asociados, por el buen desempeño de las actividades financieras, a pesar de ser una entidad sin ánimo de lucro, refleja en sus estados financieros solidez y crecimiento, en este sentido la empresa se ha mantenido estable a lo largo de su funcionamiento en el mercado.

#### INDICADORES FINANCIEROS

<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
RAZON CORRIENTE	\$ 4,7	\$ 5,3	\$ 5,0
PRUEBA ACIDA	\$ 4,7	\$ 5,3	\$ 5,0
CAPITAL NETO DE TRABAJO	\$ 951.432.916	\$ 1.048.145.972	\$ 1.111.658.510

*Tabla 14. Indicadores de liquidez- creación autores*

Los indicadores de liquidez nos ayudan a analizar la capacidad de pago que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Al analizar los resultados obtenidos de la razón corriente para la empresa COMFACAUCA, encontramos que la empresa sí cuenta con la capacidad de pago de sus obligaciones en corto plazo ya que puede cubrir en un \$ 4,7, \$ 5,3 y \$ 5,0 en los años 2016, 2017 y 2018.

En cuanto a la prueba acida, se deben excluir los inventarios, pero en este caso de acuerdo a nuestro análisis es la misma razón corriente, teniendo en cuenta que la empresa de estudio es un fondo de empleados y no cuenta con inventarios.

El siguiente indicador que analizaremos es el capital neto de trabajo, el resultado de este indicador es positivo cuando el activo corriente es mayor que el pasivo corriente, esto significa que el efectivo que está disponible durante un año será mayor que el efectivo que debe pagarse. De acuerdo al análisis de Confacauca durante sus 3 años el resultado es positivo por lo cual se puede decir que presenta liquidez ya que presenta un capital de trabajo luego de pagar sus deudas a corto plazo de \$ 951.432.916, \$ 1.048.145.972 y \$ 1.111.658.510 de pesos en los años 2016, 2017 y 2018 respectivamente, dando como resultado la obtención de recursos económicos, para que la empresa desarrolle su objeto social, además podemos evidenciar que la cuenta más relevante del activo corriente se encuentra en cartera de crédito y en cuanto a pasivos corrientes es cuentas por pagar.

Tabla N° 15 Indicadores de Rentabilidad

<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
MARGEN BRUTO	90,97%	91,17%	91,43%
MARGEN NETO	14,3%	21,3%	29,4%
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	1,2%	2,0%	3,1%

Tabla 15. Indicadores de rentabilidad- creación autores

Teniendo en cuenta que la rentabilidad es una medida de la productividad de la empresa, se puede evidenciar que para el caso de la empresa Comfacauca, presenta un crecimiento progresivo en todos los indicadores de rentabilidad, en los 3 años analizados, con un crecimiento mucho más marcado en el último año. En el cálculo de margen bruto se observa que ha tenido un crecimiento lento, aproximadamente de 1,46% del año 2016 al 2018. El cálculo del margen neto si ha tenido un gran crecimiento, pasando de 14,3% en el año 2016 a un 29,4% en el 2018, lo que quiere decir que Comfacauca tiene más capacidad de transformar sus ingresos en beneficios y finalmente en cuanto a la rentabilidad del patrimonio se puede ver que es baja, pero al igual ha tenido un crecimiento positivo durante los 3 años, logrando así dar beneficios y credibilidad a sus socios.

## INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	2016	2017	2018
ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	9%	6%	8%
DEUDAS CORTO PLAZO	10%	12%	14%
ENDEUDAMIENTO TOTAL	11%	9%	8%

Tabla 16. Indicadores de endeudamiento- creación autores

Para el endeudamiento total de la empresa ESTACION DE SERVICIOS SIGLO XXI LTDA se observa que en su capacidad de endeudamiento total hay una disminución de 2% entre el año 2016 y 2017 y entre los años 2017 y 2018 de 1%, de lo cual se podría inferir que a medida que han pasado los años la empresa disminuye el endeudamiento que presenta pagando sus obligaciones financieras, ocurriendo el mismo caso de disminución en el endeudamiento financiero Y por último se observa que la concentración de las deudas a corto plazo tuvieron un aumento, lo que conlleva a que la empresa durante el 2017 y 2018 obtuvieron mayores deudas.

### 5.4 PROBLEMAS FINANCIEROS MAS RELEVANTES DE LOS FONDOS

De acuerdo a los análisis que se realizaron de cada una de las entidades, tienen en común que brindan beneficios a sus asociados que se enfocan en satisfacer sus necesidades momentáneas, ya sea una comida, un regalo, un bono, pero poco se observan las inversiones que pueden generarse a largo plazo y que pueden adicional brindarles beneficios económicos. Por tal razón, se ve la necesidad de empezar con una educación financiera para cada uno de los asociados primeramente para fomentar el pronto pago de las deudas y segundo cambiar un poco la mentalidad y costumbre que vino creando de solo gastar los excedentes que se generan, si no que vean que hay otras opciones que puede beneficiarlos mucho más. Frente al riesgo crediticio, los fondos de empleados solo cuentan o ponen en práctica las sugerencias y circulares que emite la supersolidaria y frente a los asociados el único soporte es el contrato lo que no garante para que dichos prestamos se paguen, por esto se incentiva a generar un modelo financiero que mitigue

las acciones que se puedan presentar de este tipo y finalmente otro de los inconvenientes que presentan es la poca tecnología implementada, lo que puede generar demoras, además de contar con instalaciones pequeñas por lo tanto los asociados deben pedir con anterioridad cita para poder ser atendidos y dar respuesta oportuna a sus solicitudes

## 6. RECOMENDACIONES

En este capítulo, se realizan las respectivas recomendaciones a los tres fondos de empleados a los cuales se les realizó el diagnóstico para que de esta manera se logre con el objetivo principal de este trabajo de grado que busca la minimización en los riesgos a los que incurren de la siguiente manera:

### 6.1 RECOMENDACIONES FEMAPOP y FONDO DE EMPLEADOS DE COMFACAUCA

- Uno de los créditos que es menos utilizado es el de vehículo público, ya que los precios para adquirir el servicio de transporte público son elevados y son pocas las garantías de que genere un ingreso que solvante el crédito.

Recomendaciones:

- creación de alianzas transportadoras que brinden beneficios a los asociados, como disminución en el valor del cupo para poner en movimiento el vehículo o más plazos de pago.
  - El fondo de empleados brinde la oportunidad de generar créditos en sociedad para que dos o más personas puedan tomar la responsabilidad del crédito.
- Otro de los tipos de crédito que casi no tiene rotación es el de gerencia, ya que la tasa es elevada y sólo tienen acceso los directivos.
    - Recomendación: Tratar de disminuir la tasa de interés para que este tipo de crédito tenga más movimiento.
  - Infraestructura limitada ya que las oficinas de los fondos se encuentran dentro de las instalaciones de las empresas, por lo cual los espacios son pequeños.
    - Recomendación: De los excedentes del fondo realizar inversiones, por ejemplo, la compra de bienes inmuebles con enfoque comercial ya sea para alquilarlo o utilizarlo como un negocio del fondo y aprovechar el espacio

para tener una oficina principal donde los asociados puedan resolver sus dudas e inconvenientes y adicional realizar las reuniones anuales.

- No pago oportuno de los asociados frente a los créditos.
  - Recomendación: Creación de aplicación virtual para uso de los asociados con el fin de informar el estado de sus cuentas, avisando sus fechas límites de pago para así evitar la demora en ellos y tener pagos oportunos, y al mismo tiempo estar enterados de todos los movimientos realizados por el fondo. También una buena alternativa es realizar incentivos a las personas que paguen oportunamente, como pueden ser resaltándolos en cuadro de honor y ampliando su cupo para poder seguir adquiriendo créditos y finalmente realizar acompañamientos para enterarse de la situación de los usuarios.

La creación de la app se realiza con el apoyo de un ingeniero de sistemas y desarrollador web que se encargarán de montar la base de datos de la entidad y toda la información correspondiente a cada uno de los asociados, así como información general del fondo, las reuniones anuales y eventos por realizar. La sincronización del sistema debe ser diaria, esto con el fin de evitar retrasos en el pago de los créditos, de ser así, se le hará un recordatorio al cliente por medio de un mensaje de texto y la directiva realizará el respectivo seguimiento. De esta forma se garantiza que todo el personal esté informado y alerta de sus trámites y obligaciones.

- Variación de ítems en Estados Financieros.
  - Recomendación: Elección de cuentas fijas para realizar un análisis óptimo a través de los años e identificar debilidades y fortalezas financieras que permita tener una visión global de la empresa y se puedan tomar decisiones adecuadas.
- Poca Inversión frente a los excedentes.

- **Recomendación:** La educación financiera como parte vital ya que los asociados esperan del fondo incentivos como fiestas anuales, comidas, viajes, dinero en efectivo y poco de ese dinero se invierte. Es por esto que la educación financiera les permite tomar mejores decisiones buscando un beneficio común a corto, mediano y largo plazo ya sea la inversión en bolsas, en entidades financieras, en infraestructura o en educación.

Las anteriores recomendaciones se realizan para los dos fondos ya que cuentan con el mismo gerente, el cual realiza gestiones similares para las dos entidades con el fin de beneficiar a sus asociados.

### **6.3 Recomendaciones FELICA**

El fondo de empleados de la industria licorera del Cauca cuenta con mayor trayectoria y más asociados, por esta razón, vemos esta entidad como referencia para realizar las recomendaciones respectivas de los otros fondos, cabe resaltar, que FELICA es una empresa mixta, donde no es privada en su totalidad, por lo cual el dinero que necesita para financiarse también corresponde al dinero del Estado. La entidad cuenta con la página web [www.felica.com.co](http://www.felica.com.co) de donde nace la primera recomendación a las otras dos entidades ya que esta plataforma es muy completa, donde cada uno de los asociados tiene acceso para saber más acerca de los beneficios a los cuales puede acceder; en primera instancia a través de este medio se realizan las convocatorias para las reuniones que se realizan anualmente, adicionalmente, permite conocer cada uno de los convenios que ha realizado el fondo actualmente, permite también conocer los servicios que se prestan, ya sean seguros de vida y a cual entidad asociada pueden acercarse para realizar el trámite, por ejemplo para este caso, está seguros la equidad; pólizas, citas oftalmológicas, etc. A diferencia de los demás fondos, FELICA cuenta con más alianzas estratégicas, con proveedores reconocidos en el mercado, donde se puede ver como ejemplo, ya que permite seguir brindando mayores beneficios a cada uno de los asociados y de la misma forma ampliar su cartera de servicios. En la página, también podemos encontrar los ahorros y aportes que se pueden realizar así como los incentivos al ahorro, razón por la cual vemos importante en este punto brindarle la recomendación a FELICA para que amplíen y motiven más a cada uno de los integrantes con capacitaciones que les permitan

mejorar su educación financiera y claro está, no realizar la invitación para esta organización solamente sino para los otros dos fondos de empleados ya que de esta forma se pueden minimizar los riesgos en los no pagos de las obligaciones. En su plataforma también encontramos los créditos que se ofrecen, junto con la tasa de interés anual. Y por último el acceso preferencial para cada uno de sus integrantes, ya que teniendo esta información es más rápido saber qué solicitud realizar. Garantizando la disponibilidad 24 horas del día, los 7 días de la semana. La invitación es para que los otros dos fondos de empleados realicen la creación de una plataforma que esté al alcance de todos sus usuarios para que de esta forma conozcan más sobre los trámites, las actualizaciones, los avances y resultados que tiene su entidad. Una plataforma amigable, que sea fácil y entendible para todos, que brinde una información detallada y resuelva las dudas que se puedan presentar.

## 7. CONCLUSIONES

A lo largo del tiempo estas tres entidades han logrado mantenerse en el mercado y generar un reconocimiento, gracias a las buenas prácticas que han desarrollado sus empleados y compromiso de sus asociados.

Se puede evidenciar que FELICA, está más estructurado en comparación con FEMAPOP Y COMFACAUCA, una de las razones es su mayor trayectoria en el mercado, así como los servicios que ofrece, inversiones que realiza, generando grandes beneficios a sus asociados, lo cual permite tomarlo como referencia, para el fortalecimiento de las otras dos entidades.

Los beneficios que brindan los tres fondos de empleados a sus asociados, se enfocan en satisfacer sus necesidades montaneas, por tal razón la educación financiera es una alternativa que se debe fomentar en cada uno de ellos, ya que así permitirá generar mayores ingresos y mitigar riesgos.

El apoyo tecnológico permitirá que las entidades estén más cerca de sus asociados y así tener un mayor control frente a los pagos de los créditos y procesos que se lleven a cabo en cada uno de ellos

## BIBLIOGRAFÍA

- Cardozo, H (2018). Análisis Financiero del sector solidario. ECOE Ediciones. 1 Edición.
- Cardozo, H (2017). Contabilidad del sector solidario. ECOE Ediciones. 6 Edición.
- Gutiérrez, J. (2018). Planeación Financiera y gestión del valor. ECOE Ediciones. 1 Edición.
- De la Ossa, \_F (2016). Diseño de modelos financieros. Universidad Externado. 1 Edición.
- Mejía, R. (2006). Administración de riesgos un enfoque empresarial. Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT
- Mejía, R. (2011). El riesgo y la historia empresarial antioqueña. Tres casos de estudio, Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT
- Bautista, R. (2012) Incertidumbre y riesgos en decisiones financieras. Bogotá. Ediciones ECOE.
- Alonso, J. Berggrun, L. (2015) Introducción al análisis de riesgo financiero. Bogotá. Ediciones ECOE
- Machain, L. (2014) Simulación de modelos financieros. Buenos Aires. Alfaomega.
- GUELMES VALDES, Esperanza Lucía y NIETO ALMEIDA, Lázaro Emilio. Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano. Universidad y Sociedad [online]. 2015, vol.7, n.1, pp.23-29. ISSN 2218-3620.
- Neil J. Salkind. (1999) Métodos de Investigación. Tercera Edición. México. Prentice Hall Mexico
- Cordoba P. Marcial (2012) Gestión Financiera. Bogotá. Biblioteca Nacional de Colombia
- Universidad Panamericana (2018). ¿Qué es el riesgo Financiero?. Bogotá. High Potential Development Center

- DAVILA, R., VARGAS, A., BLANCO, L., ROA E., CÁCERES L.E., VARGAS L.A. (2018). Características de la economía solidaria colombiana. Aproximaciones a las corrientes influyentes en Colombia, CIRIEC-España, revista de economía publica, social y cooperativa, 93, 85-113, DOI:10.7203/CIRIEC-E.93.10327.
- Donado, Beltrán y Noriega. (2017). Organizaciones solidarias: situación actual en los departamentos de atlántico, bolívar y magdalena. Bogotá. Universidad Libre
- Orrego Correa, Arboleda Álvarez (2006). Las organizaciones de economía solidaria: Un modelo de gestión innovador. Cali. Universidad del Valle
- DANSOCIAL (2013). ABC del sector solidario. Revista Organizaciones Solidarias
- Bravo, C. B (2017). Metodología de la Investigación. Ciudad de México. Prentice hall México.
- Coraggio, J.L (2008). América Latina: Necesidad y posibilidades de otra economía. Revista Otra Economía, Volumen 8 – 11.
- Pardo Martínez, L. P (2006). Estado del arte del sector solidario en Colombia. Colombia. Universidad Cooperativa de Colombia
- Fajardo, C; Constanza, C; y Donneys, O (2008). La economía solidaria: De lo legal a lo integral. Criterio Libre (9)