

**Plan de mejora para el fortalecimiento del proceso de recaudo de cartera en la empresa fondo de empleados Disan Colombia SA-Fedisan ubicada en autopista medellín km 1.6 costado norte vía cota.**

Francy Natalia Rodríguez Borray  
Cristol Daniela Roncacio Rodríguez

Universitaria Agustiniana  
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas  
Especialización en Gerencia de Empresas  
Bogotá D.C  
2019

**Plan de mejora para el fortalecimiento del proceso de recaudo de cartera en la empresa fondo de empleados Disan Colombia SA-Fedisan ubicada en autopista medellín km 1.6 costado norte vía cota.**

Francy Natalia Rodríguez Borray  
Cristol Daniela Roncacio Rodríguez

Director  
Liliana Peña Sánchez

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Empresas

Universitaria Agustiniana  
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas  
Especialización en Gerencia de Empresas  
Bogotá D.C  
2019

## **Dedicatoria**

El presente trabajo lo dedicamos principalmente a Dios por apoyarnos durante nuestro proceso educativo, ser nuestro guía y darnos la fortaleza para obtener nuestro mayor anhelo.

A nuestros padres, hermanos, sobrinos, abuelos, tíos y demás familiares que nos acompañaron en cada uno de nuestros procesos, brindándonos su apoyo a lo largo de nuestra etapa educativa, ya que gracias a ellos pudimos salir adelante y entregar con éxito nuestra propuesta de mejora para la organización.

## **Agradecimientos**

Gracias a nuestra institución universitaria por habernos permitido formarnos durante este largo proceso, por su aporte, dedicación y colaboración, que día a día se vio reflejado al culminar nuestro proyecto de investigación.

A nuestros docentes que fueron nuestros guías durante este tiempo, por su conocimiento, dedicación y aprendizaje en el proceso de nuestra especialización.

## **Resumen**

El objetivo central del documento es identificar el impacto de cartera en mora que refleja el fondo de empleados en el otorgamiento de los créditos a los asociados.

Para llevar a cabo esta investigación se identificó que actualmente no se cuenta con un manual de políticas de crédito que garantice las condiciones y términos de cada modalidad. A fin de determinar cuál era el porcentaje de cartera en mora se realizó un comparativo entre los años 2016 y 2017 de las diferentes líneas de crédito y se identificó en los estados financieros que la compañía tuvo una pérdida de un total de \$ 41.394.335 de cartera morosa que corresponde a un 3,82% del total de la cartera, se evidencio que este porcentaje corresponde a las líneas de crédito de vivienda y vehículo ya que no se contemplan garantías reales sobre estos créditos.

*Palabras clave:* amortización, asociados, plan de pagos, créditos, reglamento de créditos.

## Tabla de contenidos

	<b>Pág</b>
Introduccion	12
1 Caracterización de la empresa	13
1.1 Historia	13
1.2 Objeto social	13
2 Diagnostico preliminar	14
2.1 Análisis interno	14
2.1.1 Área administrativa	14
2.1.2 Área financiera	14
2.1.3 Área comercial	15
2.1.4 Área de recursos humanos	16
2.1.5 Área de cartera	17
2.2 Análisis del microentorno	19
2.2.1 Proveedores	19
2.2.2 Clientes	20
2.2.3 Competidores	20
2.3 Análisis externo	21
2.3.1 Caracterización del sector productivo-económico	21
2.4 Caracterización al sector al que pertenece la empresa	21

2.5	Análisis del macroentorno	22
2.6	Macroentorno	22
2.6.1	Entidades reguladoras	22
2.6.2	Variable económica	22
2.6.3	Variable política	23
2.6.4	Variable social	23
2.6.5	Variable tecnológica	24
2.6.6	Variable ambiental	24
3	Herramientas de diagnóstico	25
3.1	Matriz EFE	25
3.2	Matriz EFI	26
3.3	Matriz DOFA cuatro cuadrantes	27
4	Problema de investigación	28
4.1	Planteamiento del problema	28
4.2	Formulación del problema	29
5	Objetivos	30
5.1	Objetivo general	30
5.1.1	Objetivos específicos	30
6	Justificación	31
7	Marco referencial	33

7.1 Marco teórico	33
7.2 Marco conceptual	34
7.3 Marco legal	35
8 Plataforma estratégica	38
9 Estructura organizacional	41
10 Plan de mejora	44
Conclusiones	45
Referencias	46
Anexos	47

## Lista de tablas

	<b>Pág</b>
Tabla 1. Descripción de los proveedores	20
Tabla 2. Descripción de los competidores	20
Tabla 3. Evaluación del factor externo	25
Tabla 4. Evaluación del factor interno	26
Tabla 5. Matriz DOFA	27
Tabla 6. Entidades relacionadas con la actividad de la empresa	37

## Lista de figuras

	<b>Pág</b>
Figura 1. Pestel de la organizacion	21
Figura 2. Líneas de crédito fedisan	39
Figura 3. Auxilios fedisan	40
Figura 4. Imagen del organigrama	41

## Lista de anexos

	<b>Pág</b>
Anexo 1. Cámara de comercio	47
Anexo 2. Registro único tributario	53
Anexo 3. Diagrama de diagnóstico	54
Anexo 4. Estados financieros 2016-2017	61
Anexo 5. Notas a los estados financieros	66
Anexo 6. Reglamento de créditos para afiliados	81

## **Introducción**

El presente trabajo se realizó con el fin de identificar cuáles son las falencias que se encuentran en los procesos y procedimientos que maneja el Fondo de Empleados de Disan Colombia S.A, haciendo una investigación previa a cada una de las áreas y actividades, se identificó que el problema central radica en el otorgamiento de créditos a los asociados y constitución de garantías reales, ya que se ha tenido un alto porcentaje de pérdidas debido a que el personal se retira de la compañía con saldo pendiente al fondo de empleados y no existen garantías ni soportes para realizar los respectivos cobros.

El objetivo central del presente trabajo se enfoca en realizar una propuesta de mejora al problema que se identificó, de tal forma que la empresa la implemente y se beneficie de la misma.

Para ello se realizó un diagnóstico general de la compañía y a partir de allí se pudo obtener una visión más global de los procesos que maneja la organización, la metodología utilizada se basó en recolectar información que permitiera entender cuál es el principal funcionamiento del fondo, sus procesos y subprocesos revisando la documentación y soportes que se tienen para cada uno de ellos, se utilizaron herramientas basadas en encuestas a sus gerentes para validar que tan viable y eficaz son los servicios que ofrece el fondo en comparación al mercado, además se utilizaron otro tipo de herramientas que permitieron identificar los procesos en los que se está fallando y a partir de esto elaborar una propuesta de mejora que permitiera prestar un servicio más eficiente y sin tener algún percance, que incentive y beneficie a los asociados y sus familiares.

## **1 Caracterización de la empresa**

Fondo de Empleados Disan Colombia SA-FEDISAN

NIT. 830.054.073-0

Autopista Medellín km 1.6 costado norte vía cota

Sector Solidario

Código CIIU 6492-Actividades financieras de fondos de empleados y otras formas asociativas del sector solidario

Número de Empleados: 1

### **1.1 Historia**

En la ciudad de Santafé de Bogotá D.C, en la Calle 12 A N° 68 C-25 a los 21 días del mes de enero de 1999, siendo las 4:00 P.M en las instalaciones de la empresa Distribuidora Andina S.A, se reunió la Junta Directiva, con el fin de crear y organizar una persona jurídica de derecho privado denominada Fondo de Empleados de Distribuidora Andina S.A “FEDISAN” con actividades de interés social y sin ánimo de lucro. Su finalidad es prestar servicios a sus asociados de forma eficiente y eficaz que permitan satisfacer sus necesidades, pensando siempre en el bienestar común y la calidad de vida del asociado y sus familiares.

### **1.2 Objeto social**

El objeto social de Fedisan es contribuir al mejoramiento económico, social y cultural de los asociados, fomentando el ahorro y la ayuda mutua con base en el aporte de esfuerzos y recursos, mediante la aplicación de elementos técnicos para desarrollar y consolidar una eficiente empresa sin ánimo de lucro. Este objeto social comprende igualmente la prestación de servicios de previsión, asistencia y solidaridad para sus asociados.

## 2 Diagnostico preliminar

La empresa se seleccionó con el fin de dar una propuesta de mejora a los inconvenientes presentados en el recaudo de cartera, para esto la metodología utilizada se basó en recolectar información que permitiera entender cuál es el principal funcionamiento del fondo, sus procesos y subprocesos revisando la documentación y soportes que se tienen para cada uno de ellos, se utilizaron herramientas basadas en encuestas a sus gerentes para validar que tan viable y eficaz son los servicios que ofrece el fondo en comparación al mercado, además se utilizaron otro tipo de herramientas como DOFA,EFI,EFE que permitieron identificar los procesos en los que se está fallando y a partir de esto elaborar una propuesta de mejora que permitiera ofrecer un servicio más eficiente a los asociados.

### 2.1 Análisis interno

#### 2.1.1 Área administrativa.

La administración es aquella área que en un organismo público o en una compañía de capitales privados se ocupa de gestionar todos los recursos que están implicados en su estructura y por ende en su funcionamiento.

Funciones

- ✓ Planear, organizar, coordinar y ejecutar programas de selección, promoción, inducción, reinducción, capacitación, bienestar social, salud ocupacional y riesgos profesionales del personal al servicio de la Administración.
- ✓ Realizar el proceso de contratación de bienes y servicios requeridos para el funcionamiento de la administración de Fedisan, de acuerdo con las normas que regulan la materia

#### 2.1.2 Área financiera.

Tiene como objetivo planear organizar y responder por las actividades contables de la organización. Recopilar, identificar, clasificar y contabilizar los hechos financieros y

económicos de la entidad, rendir, preparar y presentar informes contables en general cuando son exigidos por la autoridad competente.

#### Funciones permanentes

- ✓ Planear y coordinar la ejecución de los libros oficiales de contabilidad, mayor balance y caja diario.
- ✓ Realizar la ejecución de libros auxiliares, balance general, estado de resultados, y estado de Pérdidas y ganancias, de igual forma enviárselos al gerente y al consejo de Administración mensualmente.
- ✓ Liquidar y elaborar la nómina con respecto a vacaciones, prestaciones sociales, primas, cesantías, intereses a las cesantías.
- ✓ Manejo de la correspondencia contable según el caso, responder a la entidad de control que la exija o solicitar alguna información que se requiera.
- ✓ Efectuar los ajustes donde se contabilicen las causaciones de prestaciones sociales, depreciaciones, provisiones, y amortizaciones
- ✓ Expedición de certificados de ingresos y retenciones a funcionarios y proveedores de acuerdo a las normas vigentes.

#### **2.1.3 Área comercial.**

El área comercial es una de las más importantes en la estructura de una organización, puesto que es la responsable de procurar la relación con los clientes y de la consecución de los objetivos de otorgamiento de un crédito, es decir, son la fuente principal de ingresos.

El conocimiento del cliente y orientación al mercado. Hace referencia a la capacidad de gestionar la información del cliente interno y externo, en especial de bases de datos que permiten la segmentación y administración de las relaciones para promoción, ventas y atención. Entre ellas se manejan los siguientes ítems:

- ✓ Reputación (Acreditación de marca). Hace referencia al conocimiento de la marca comercial, así como la actitud y percepción de la misma.

- ✓ Revolución digital. Refiere a la capacidad en infraestructura para ofrecer a los clientes servicios en línea, tanto dentro de las instituciones como fuera de ellas. Internet de las cosas y tecnología móvil. Refiere específicamente a la capacidad de ofrecer la banca móvil, que facilita las transacciones, pagos, reclamos y peticiones.
- ✓ Generación de valor. Refiere a los beneficios que obtiene el cliente por usar los servicios financieros, específicamente la relación costo – beneficio.
- ✓ Regulación. Refiere a los mecanismos de autorregulación que tienen incidencia en la transparencia de la institución frente a los grupos de interés.
- ✓ Balance en saturación de reglamentaciones y desproteger a los clientes. Se enfoca en la gestión del riesgo para evitar afectaciones a los intereses de los clientes, asociados o accionistas.

#### **2.1.4 Área de recursos humanos.**

Es la encargada de la selección, formación, contratación y despido de las distintas categorías de empleados de la empresa. Por lo tanto se deberá hacer un seguimiento del mercado laboral, además de establecer una coordinación con las demás áreas para estimar las necesidades en reclutamiento y formación. Otro aspecto fundamental es la definición de una política salarial atractiva para que el personal esté motivado y sea productivo. Para ello, se tiene establecido un organigrama donde se definen las funciones, tareas, responsabilidades y perfil de cada puesto de trabajo, así como las políticas reclutamiento, selección, contratación, formación y motivación del personal. Además, se establecen canales de comunicación con los trabajadores y se cuenta con políticas de detección y resolución de conflictos. Por último, se tiene un plan de seguridad e higiene en el trabajo.

##### Funciones

- ✓ Gestión administrativa de personal: Consiste en realizar tareas administrativas derivadas de la gestión del personal como pueden ser seguros sociales, contratos, tramitación de sanciones, despidos y control de horario.
- ✓ Reclutamiento y selección de personal: Se encarga de realizar la búsqueda del candidato ideal para cada puesto de empleo, siguiendo las condiciones y necesidades que requiere la compañía.

- ✓ Formación y desarrollo profesional: Existen diversas situaciones en las que es necesaria la formación por parte del departamento de recursos humanos como Incorporación de nuevos empleados promociones o ascensos de trabajadores, actualizaciones en procesos
- ✓ Relaciones laborales: El departamento de recursos humanos también se encarga de resolver conflictos que pueda haber dentro de la compañía y llevar a cabo las negociaciones de convenios colectivos con su respectivo comité.
- ✓ Prevención de riesgos laborales (PRL): La empresa debe realizar una serie de actividades que implique cumplir con la normativa en prevención de riesgos laborales y medio ambiente, con el fin de evitar accidentes y prevenir enfermedades profesionales (derivadas del puesto de trabajo).
- ✓ Evaluación del desempeño: Es importante llevar a cabo un control de la actividad que realiza cada empleado y comprobar si las políticas aplicadas son las correctas.
- ✓ Análisis de puestos de trabajo: Consiste en un estudio pormenorizado de cada puesto de trabajo, con las funciones que van a desempeñar, las capacitaciones que debe tener la persona que lo lleve a cabo, la evaluación de riesgos de cada puesto, todo ello con el fin de cumplir con la normatividad y optimizar el rendimiento por puesto de trabajo.
- ✓ Descripción y retribución del puesto de trabajo: A través de la elaboración de una ficha técnica de cada puesto de trabajo según su análisis previo, se determina cuál será su retribución; según sus funciones y responsabilidades.

### **2.1.5 Área de cartera.**

Se entenderá por cartera todas aquellas operaciones activas de crédito, servicios, gastos de cobranza y /o procesos judiciales, deudoras patronales y otras cuentas por cobrar otorgadas y desembolsadas por el Fondo de Empleados FEDISAN, bajo distintas modalidades aprobadas.

Objetivos

El objetivo de la presente reglamentación es la de adoptar lo establecido en la Circular Básica Contable y Financiera No. 004 de 2008 expedida por la Supersolidaria, en materia del cobro de cartera de las entidades registradas en el sector solidario, haciendo el debido seguimiento a los asociados y ex asociados con cartera de créditos, teniendo como base los siguientes lineamientos:

- a) Implementar procedimientos técnicos para la administración eficiente de la cartera.
- b) Mantener indicadores de cartera dentro de los patrones de riesgos aceptados por ley.
- c) Crear una cultura de pago oportuno en la comunidad de asociados, que contribuya a la estabilidad de la entidad y al mejoramiento de sus servicios.
- d) Establecer mecanismos conforme con la ley que permitan una adecuada evaluación, calificación, clasificación y provisión de la cartera de crédito.
- e) Establecer mecanismos que revelen y establezcan las contingencias de pérdida del valor de la cartera y realizar los registros de Acuerdo con la realidad económica y contable.

#### Políticas

- a) El recaudo de la cartera se realizará de conformidad con los principios de la organización, las normas legales vigentes sobre la materia, el estatuto y los reglamentos vigentes.
- b) El proceso de cobranza estará orientado a crear una cultura de buen pago, promoviendo en los asociados la cultura del pago oportuno de sus obligaciones, a través de los distintos medios de pago, que ofrece Fedisan.
- c) El proceso de recaudo estará orientado a conocer de manera oportuna las dificultades del deudor, que permitan llegar acuerdos de pagos convenientes para las partes, así como el cambio o adición de garantías.
- d) Informar oportunamente a los asociados, ex asociados y deudores solidarios de los atrasos en sus obligaciones financieras, estableciendo los canales de comunicación requeridos para que comprendan y se responsabilicen de las obligaciones adquiridas.

e) La administración de la cartera estará guiada a generar compromisos de pagos directos, que eviten costos innecesarios como intereses de mora, gastos de cobranza, cobros jurídicos, etc.

#### Mecanismos de cobranza

La gestión de cobranza preventiva y prejudicial se realizará por parte de Fedisan, y/o abogado quienes estarán en constante comunicación a través de los siguientes mecanismos:

a. Mensajes (SMS): El deudor podrá recibir mensajes de texto, donde se le informe de manera clara y precisa su situación frente a las obligaciones que tiene con Fedisan.

b. Llamadas Telefónicas: El deudor podrá recibir una llamada de acercamiento con el fin de realizar la gestión de cobro y concretar una fecha en la cual normalizará su obligación. Esta llamada se realizará a los teléfonos de residencia y trabajo registrados por el deudor en el acuerdo de pago.

c. Comunicaciones Escritas: La labor de acercamiento y cobro también se realizará a través de comunicaciones escritas, invitando al deudor a normalizar la obligación. Esta comunicación será enviada a través de correos electrónicos o a las direcciones de residencia y trabajo registradas por el deudor en el formulario de vinculación como asociado, en la solicitud de crédito, o en el acuerdo de pago.

Luego de realizar un diagnóstico general de todas las áreas de la compañía se identificó que el problema central radica en el área de cartera, ya que de la investigación que se realizó se determinó que el fondo de empleados tiene a corte del año 2017 un porcentaje de cartera morosa del 3.82% del total de la cartera que corresponde a \$ 41.394.335, debido a que no se tienen políticas adecuadas respecto al retorno del dinero y garantías que se requieren para cada modalidad de crédito, por lo que al realizar las gestiones de cobranza a los exasociados no se ha obtenido respuesta y esto ha conllevado a que se convierta en pérdidas para la compañía en el momento en que se castiga la cartera.

## **2.2 Análisis del microentorno**

### **2.2.1 Proveedores.**

Los proveedores con lo que cuenta actualmente el fondo de empleados son importantes, porque con los servicios que ofrecen se benefician y satisfacen las necesidades de los empleados de la compañía, con el fin de otorgar créditos con tasas de interés más bajas que el mercado.

Tabla 1.

*Descripción de los proveedores*

Variable/proveedor	Proveedor A	Proveedor B	Proveedor C	Proveedor D
Nombre	Cine Colombia	Suramericana	Mapfre Seguros	IB Agencia de Seguros
Ubicación	Cra. 13 #38-85	Cl. 20 #52-52	Cra. 77A#64c-25	Cl 26 A #13-97
Tiempo que lleva con la empresa	5 Años	2 Años	8 Años	5 Años
Productos que vende	Boletas de Cine	Pólizas todo riesgo de vehículos	Pólizas Funerarias	SOAT
Formas de pago	Anticipada	30 días	30 días	30 días

Nota. Proveedores de fedisan. Autoría propia.

### **2.2.2 Clientes.**

Los clientes que maneja actualmente la empresa son todos los asociados que están vinculados en la compañía, los cuales buscan satisfacer sus necesidades y beneficiarse de los servicios que ofrece Fedisan mediante el otorgamiento de créditos y ahorro.

### **2.2.3 Competidores.**

Los competidores que tiene el fondo de empleados tienen mayores beneficios, pues prestan más dinero al usuario a un plazo más largo, pero con tasas de interés más altas, la ventaja que tiene el fondo de empleados es que otorga créditos a tasas de interés más bajas y esto lo hace más competitivo en el mercado.

Tabla 2.

*Descripción de los competidores*

Variable/proveedor	Competidor A	Competidor B	Competidor C
Nombre	Fondos de Empleados	Cooperativas	Bancos
Productos que Vende	Créditos-Ahorro	Créditos-Ahorro	Créditos-Ahorro
Formas de Pago	Mensuales	Mensuales	Mensuales
Ventajas Competitivas	Bajas tasas de interés Mayores beneficios Afilación Interna y Externa	Bajas tasas de interés Mayores beneficios Afilación externa	Prestan más dinero que las cooperativas y los fondos, pero a tasas más altas.
Tipo de Clientes	Personas Naturales	Personas Naturales	Personas Naturales y Jurídicas

Nota. Teniendo en cuenta los competidores más importantes en el mercado. Autoría propia.

## 2.3 Análisis externo

### 2.3.1 Caracterización del sector productivo-económico.

El sector económico al que pertenece Fedisan es el sector de servicios, y el subsector es el BPO (Business Process Outsourcing integrado por los servicios de contact center, back office, finanzas, contabilidad entre otros. (Colombia Productiva 2018).

P	E	S	T	E	L
					
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Mayor regulación de la economía solidaria</li> <li>*Mayor control en la captación de recursos</li> <li>*Políticas en la inclusión financiera</li> <li>*Cumplimiento de normas establecidas</li> <li>*Control de cartera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Mayor regulación de la economía solidaria</li> <li>*Competencia de mercados</li> <li>*Servicios de mejoras en tasas de interés en cooperativas y bancos</li> <li>*Seguimiento y control financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Uso de las TIC</li> <li>*Aumento de créditos por turismo y recreación</li> <li>*Tasa de desempleo</li> <li>*Crecimiento de la población</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Mayor uso de redes sociales</li> <li>*Software actualizados</li> <li>*Disminución de costos en equipos a través del uso de las tic</li> <li>*Manejo de skype empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Implementación de RSE en el fondo</li> <li>*Manejo de residuos sólidos</li> <li>*Disminución de uso del papel</li> <li>*Ahorro de consumo de agua y energía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Leyes laborales que blindan a los empleados</li> <li>*Políticas tributarias y fiscales</li> <li>*Normatividad financiera</li> <li>*Reforma tributaria</li> </ul>

Figura 1. Pestel de la organización. Autoría propia.

## 2.4 Caracterización al sector al que pertenece la empresa

El sector solidario es el sector que agrupa las organizaciones de carácter asociativo y solidario auto gestionadas, legalmente constituidas y sin ánimo de lucro que a través de sus acciones buscan el bien común y satisfacer las necesidades humanas y fundan su quehacer en la solidaridad y el trabajo colectivo. (Duque Escobar 2012).

El perfil de usuarios se centra en los estratos uno, dos y tres, por lo que hay una dinámica de aporte a la economía y al crecimiento del país. El monto de ahorro asciende a \$19,5 billones, lo cual es un monto importante y significativo, ya que desde el punto de vista del volumen de \$36 billones que son los activos de las cooperativas, más de la mitad está apalancada con ahorros. (Vega 2019).

La economía solidaria representa cerca del 4% del PIB, así mismo, la supersolidaria vigila a 185 cooperativas de ahorro y crédito, 1.466 fondos de empleados y 150 asociaciones mutuales, entre otras. El sector solidario cuenta con 5.305.543 asociados y genera 81.994 empleos.(Valencia 2012)

## **2.5 Análisis del macroentorno**

Hace referencia a las variables económica, política, social, economía y ambiental de la organización.

## **2.6 Macroentorno**

### **2.6.1 Entidades reguladoras.**

- ✓ Superintendencia de Economía Solidaria
- ✓ Dian
- ✓ Cámara de Comercio

### **2.6.2 Variable económica.**

En el entorno económico se observa un aspecto favorable respecto al tema de crecimiento de la economía, lo que genera un incremento del sector financiero y los productos y servicios que oferta, esto representa una amenaza significativa para los fondos de empleados.

Entre las principales variables de economía se encuentran las siguientes:

- ✓ Crecimiento del sector financiero
- ✓ Reducción del desempleo
- ✓ Crecimiento del PIB
- ✓ Crecimiento controlado de la inflación
- ✓ Mayor demanda de productos financieros

Es un aspecto positivo del entorno económico la reducción del desempleo, ya que esto genera mayor vinculación de afiliados y por ende crecimientos en los aportes y los créditos.

### **2.6.3 Variable política.**

El cumplimiento de políticas o normas legales en Colombia fortalecen el sector financiero y solidario, lo que conlleva el cumplimiento y control de afiliación de nuevos empleados.

Entre las principales variables políticas se encuentran las siguientes:

- ✓ Mayor regulación a la economía solidaria
- ✓ Mayor control de la captación de recursos
- ✓ Políticas a la inclusión financiera
- ✓ Cumplimiento a las normas establecidas
- ✓ Control de cartera crediticia

En el país se ha promovido con mayor fuerza la inclusión financiera lo que hace que las personas utilicen productos y servicios constantemente, esto genera que los asociados cuenten con una vida crediticia en cuanto al pago de sus obligaciones y el fomento al ahorro que se obtiene al estar afiliados con la entidad.

### **2.6.4 Variable social.**

Se identificaron las variables del entorno social del fondo de empleados lo cual se evidencia que se está generando una transformación en cuanto a la obtención de bienes y servicios a través del otorgamiento de créditos.

Entre las principales variables sociales se encuentran:

- ✓ Aumento de créditos por turismo y recreación
- ✓ Aumento de otorgamiento de créditos por educación
- ✓ Uso de las TIC
- ✓ Crecimiento de la población
- ✓ Crecimiento de otorgamiento de créditos para vivienda

En el fondo de empleados se genera un aumento de consumo en los créditos de recreación, turismo y educación, ya que hoy en día la población no piensa en tener hijos sino en invertir recursos en otros fines. Para esto el fondo de empleados cuenta con

diferentes convenios a través de varias entidades que mejoran la calidad de vida del asociado y sus familiares.

### **2.6.5 Variable tecnológica.**

Para Fedisan el entorno tecnológico es fundamental, dado que a través de la tecnología y las comunicaciones se generan nuevas oportunidades de mercadeo lo que conlleva a la utilización de la intranet, redes sociales y la página web.

Entre las principales variables tecnológicas se encuentran:

- ✓ Mayor uso de redes sociales
- ✓ Consultas a través de la página web
- ✓ Consultas eficientes a través de la intranet
- ✓ Disminución de costos en equipos para uso de las tic
- ✓ Skype empresarial

A través de estos medios electrónicos se facilita la comunicación entre los asociados y el personal del fondo para obtener un servicio eficiente y oportuno en el momento que se requiera.

### **2.6.6 Variable ambiental.**

Fedisan en cuanto el ambiente ecológico es responsable con el manejo de los residuos, ya que incentiva al personal a través de actividades y capacitaciones que busquen compensar el impacto negativo de sus operaciones. Cuando una compañía utiliza la RSE genera mayor competencia en el mercado.

Entre las principales variables ambientales se encuentran:

- ✓ Implementación de la RSE en Fedisan
- ✓ Manejo de residuos solidos
- ✓ Disminución de uso de papel
- ✓ Ahorro de agua
- ✓ Ahorro de energía

El fondo promueve la cultura de responsabilidad social entre proveedores, cliente interno y externo para así mostrar una imagen de responsabilidad con el cuidado del medio ambiente.

### 3 Herramientas de diagnóstico

La matriz EFE es una herramienta de diagnóstico que permite identificar y evaluar los factores externos que pueden influir en el crecimiento y expansión, facilita la formulación de estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos. Para la construcción de la matriz se identificaron los factores que tienen mayor relevancia en la organización y que pudieran impactar en el éxito de la marca dentro del entorno externo y a partir de allí se asignó una ponderación a cada factor, esto con el fin de evaluar que oportunidades y amenazas tiene la entidad frente al mercado y la competencia.

#### 3.1 Matriz EFE

Tabla 3.

*Evaluación del factor externo*

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>Oportunidades</b>			
100% de los afiliados de la compañía	15%	5	0,75
Reducción de Desempleo	10%	3	0,3
Convenios interinstitucionales	5%	1	0,05
Mayor regulación de la economía solidaria	10%	2	0,2
Opciones de capacitación	10%	4	0,4
<b>Amenazas</b>			
Crecimiento del sector Financiero	20%	3	0,6
Responsabilidad Ambiental	5%	2	0,1
Retiro de asociados con deudas o saldos en contra del fondo	10%	4	0,4
Servicios de mejores tasas de interés en las cooperativas y otros fondos	10%	5	0,5
Exigencia de las TIC	5%	1	0,05
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>100%</b>		<b>3,35</b>

Nota. La ponderación del resultado de esta matriz es de 3,35 nos indica la posición en la que se encuentra el factor externo, del resultado concluimos que es favorable lo cual quiere decir que las amenazas se están dejando a un lado para concentrarse en las oportunidades que tenemos y así poder mantenerlas para que la organización se encuentre en un buen posicionamiento en el mercado. Autoría propia.

La matriz MEFI es una herramienta de diagnóstico que tiene como finalidad formular estrategias donde evalúen las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una organización ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. La matriz se construyó identificando las fortalezas y los aspectos a mejorar de la marca clasificándolos por el grado de importancia y asignando un valor de calificación, esto con el fin de verificar cuales factores internos favorecen a la compañía.

### 3.2 Matriz EFI

Tabla 4.

#### *Evaluación del factor interno*

<b>FACTORES INTERNOS CLAVE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>Fortalezas</b>			
Servicios de crédito ágil	15%	3	0,45
Atención personalizada para atender solicitudes	10%	5	0,5
Seguimiento y control financiero	10%	2	0,2
Tasas competitivas	5%	4	0,2
Cumplimiento de lineamientos legales	10%	3	0,3
<b>Debilidades</b>			
Socialización de resultados de control	15%	3	0,45
Formalización de procesos internos	5%	2	0,1
Poca diversificación de fuentes de ingreso	10%	4	0,4
Conocimiento de hábitos y preferencias de asociados	15%	4	0,6
Falta de formación en economía solidaria	5%	1	0,05
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>100%</b>		<b>3,25</b>

Nota. La ponderación del resultado da un total de 3.25 lo cual quiere decir que las estrategias utilizadas hasta el momento han sido adecuadas y por lo tanto cubren las necesidades de la organización teniendo un buen desempeño, pero aún debe realizarse algunas mejoras para reducir las debilidades y tener un mayor aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos que posee actualmente la compañía. Autoría propia.

### 3.3 Matriz DOFA cuatro cuadrantes

Tabla 5.

Matriz DOFA

 <p><b>ANÁLISIS DOFA FEDISAN</b></p>	<p><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Servicios de crédito ágil</li> <li>*Atención personalizada al asociado</li> <li>* Seguimiento y control financiero</li> <li>*Tasas competitivas</li> <li>*Cumplimiento de lineamientos legales</li> <li>* 100% de los afiliados de la compañía.</li> <li>*Descuentos por libranza</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Poca diversificación de fuentes de ingreso</li> <li>*Falta de formación en economía solidaria</li> <li>* Falta de políticas de créditos</li> <li>*Falta de estructura física propia</li> <li>*Falta de rotación de organismos de control (Junta Directiva y Comité de Control Social)</li> <li>*Retiro de asociados con deudas o saldos pendientes al fondo</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Incentivo para el ahorro</li> <li>* Convenios interinstitucionales</li> <li>*Ampliación de portafolio de servicios de créditos</li> <li>*Opciones de capacitación</li> <li>*Creación de nuevas fuentes de ingreso</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Aprovechar la capacidad financiera de Fedisan para establecer convenios con proveedores reconocidos</li> <li>*Aprovechar la cobertura financiera para fortalecer inclusión de asociados</li> <li>*Incentivo para el ahorro y el otorgamiento de créditos</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS (DO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Revisión de políticas y normatividad del fondo</li> <li>*Diseñar un canal de comunicación efectivo entre fondo de empleados y asociados</li> <li>*Implementación de políticas de créditos para mitigar el riesgo</li> <li>*Diversificar los ingresos del fondo en diferentes portafolios, con el fin de obtener más apalancamiento</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Reporte de centrales de riesgo</li> <li>*Intervención de la superintendencia de economía solidaria</li> <li>* Servicios de mejores tasas de interés en las cooperativas</li> <li>*Regulaciones y disposiciones</li> <li>*Análisis de créditos</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS (FA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Ampliación de cobertura empresas diferentes a Fedisan</li> <li>*Agresividad en actividades comerciales y de mercadeo para cautivar nuevos asociados</li> <li>*Rediseñar el porfolio de servicios</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS (DA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Revisión de escalas de ahorro por rango salarial adecuadas a las necesidades del mercado</li> <li>*Revisión de los porcentajes de interés de créditos adecuados al mercado</li> <li>*Adecuación de los canales de comunicación y de mercadeo</li> </ul>

Nota. Se analizaron las variables generales de la compañía, y a partir de allí se implementaron estrategias que permitieran el beneficio de la organización. Autoría propia.

## 4 Problema de investigación

### 4.1 Planteamiento del problema

La gestión de otorgamiento de créditos y el proceso de cobranza es una de las funciones con mayor importancia en la organización, ya que esta debe estar alineada con todas las áreas de compañía para que su actividad se cumpla a cabalidad. El fondo de empleados objeto de análisis dentro de su actividad principal ejecuta operaciones directamente con los asociados de la organización brindándoles un servicio eficiente donde pueden acceder a créditos por medio de libranza con tasas de interés más bajas que el mercado y así mismo contribuye al bienestar de sus afiliados.

Por lo anterior, luego de realizar una investigación sobre los procesos que se realizan en el otorgamiento de los créditos, se identificó en los estados financieros (Ver anexo N°6 de las notas a los estados financieros) que a corte del 2017 se encuentra un total de \$ 41.394.335 de cartera morosa que corresponde a un 3,82% del total de la cartera, debido a que en los créditos de Seguros, libre inversión, compra de cartera, educación, turismo, solidaridad, impuestos y aportes se le presta al asociado teniendo en cuenta su capacidad de endeudamiento sobre el 40% ( o en algunos casos se realiza excepciones hasta el tope del 50%) dejando como garantía el pagare y la carta de instrucciones, y en los casos específicos como en los créditos de (Vivienda y Vehículo) se le solicita al asociado realizar el trámite de garantía real después de su desembolso del crédito, por lo que los asociados después de cierto tiempo no realizan el trámite de garantía, esto ha conllevado que en caso de retiro del asociado y luego de descontar sus aportes y su liquidación aun cuenten con saldo pendiente al fondo de empleados y por lo tanto se convierten en deudas de difícil cobro al no tener garantías ni soportes sobre estos créditos.

De igual manera no se cuenta con el personal suficiente para que realice la gestión de cobro de manera oportuna y esto ha conllevado a presentar pérdidas de recursos económicos, debido a la falta de control, seguimiento y un manual de políticas de crédito bien estructurado que facilite y explique al detalle los procesos y documentación que se deben cumplir para cada modalidad de crédito. Pasados dos meses de que el asociado se retire de la compañía con saldo pendiente y no sea posible el recaudo de cartera de dicho préstamo por parte del personal de la organización, se procede a suministrar el acuerdo de

pago, la carta de instrucciones y los soportes de los créditos al abogado de la compañía quien se encarga de realizar los procesos jurídicos con el personal, si después de esta situación es imposible conseguir respuesta por parte de los asociados se procede a castigar la cartera generando pérdidas para la organización.

Entre las funciones más destacadas de los fondos de empleados está la de ofrecer mecanismos de ahorro y crédito con unas características y condiciones que, en muchos casos, pueden resultar mucho más favorables que las de los bancos. Así buscan motivar que los asociados ahorren con el fin de hacer realidad sus proyectos de vida.

Según los voceros de la agremiación, “los excedentes que se obtienen por la actividad realizada, son para reinvertir en las necesidades de los mismos asociados”.

Los voceros de Analfe señalan que “cada Fondo de Empleados, a través de la junta directiva, emite un reglamento de créditos en el que como mínimo se debe cumplir con la regulación que emite la Supersolidaria frente a capacidad de pago, capacidad de endeudamiento, garantía y consulta y reporte a las centrales de riesgo”. “Una vez analizado y aprobado por el órgano interno correspondiente, se emite una aprobación la cual se acompaña con el plan de amortización y se suscriben las garantías correspondientes. El desembolso es en las condiciones que se haya pactado con el asociado”.

A cada empleado se le presta un monto de dinero dependiendo de sus ahorros y las condiciones establecidas por el mismo fondo. Luego de eso, el pago de los créditos se realizará a través de un descuento directo del sueldo, siempre que haya firmado la autorización para que así sea y en la que en todo caso la empresa solo puede descontarle hasta el 50% del salario incluido los descuentos de ley (salud, pensión, solidaridad).(Finanzas personales 2016).

## **4.2 Formulación del problema**

¿Cómo se beneficia Fedisan con el desarrollo de un manual de políticas de crédito teniendo en cuenta, plazos, montos, capacidad de endeudamiento, garantías y consultas en centrales de riesgo?

## **5 Objetivos**

### **5.1 Objetivo general**

Diseñar un manual que sirva como guía en la implementación de políticas de crédito, esto con el fin de minimizar el riesgo de pérdidas en la organización.

#### **5.1.1 Objetivos específicos.**

1. Realizar un diagnóstico identificando el proceso actual de cartera y gestión de cobranza en la organización.
2. Elaborar un manual de políticas de crédito para cada modalidad, con el fin de que se cumplan a cabalidad y se mitigue el riesgo de pérdidas en la compañía.
3. Constituir las garantías reales de los créditos (prenda e hipoteca) antes de su desembolso.

## 6 Justificación

Los Fondos de Empleados como empresas de carácter asociativo y solidario con vocación socioeconómica, mediante el fomento al ahorro permanente y obligatorio satisfacen las necesidades o expectativas de sus miembros, desde y hacia el interior de las empresas; constituyéndose como la única figura jurídica de naturaleza social y solidaria en Colombia, con vínculo e impacto laboral; y aunque muchos han querido imitar esta figura, sus mayores obstáculos lo constituyen las normas laborales de cada país, cultura o entorno.

En Colombia de acuerdo con la información encontrada en fuentes secundarias de educación a 2015 (Supersolidaria, Confecoop, Analfe, Cenicoop y Funssol), a nivel nacional, los fondos de empleados, son empresas de asociación y derecho privado, sin ánimo de lucro, conformadas por trabajadores asociados, trabajadores dependientes o por servidores públicos.

Entre los problemas más graves que actualmente amenazan a estas entidades se encuentra que las empresas están retardando cada vez más sus giros. Cabe anotar que a los empleados afiliados a los fondos se les descuentan aportes que deben ser girados por las empresas sin retrasos. Actualmente se presentan demoras de entre 60 y 90 días en promedio, lo que perjudica las inversiones de los fondos.

El presidente de Analfe afirma que los fondos durante 60 años han contribuido al desarrollo y al bienestar social de los empleados a través de programas de salud, vivienda, educación y recreación, y han demostrado, aún en medio de la crisis cooperativa, que en el modelo asociativo es posible manejar con prudencia los recursos del ahorro privado y generar excedentes para su fortalecimiento.

Actualmente en el país hay constituidos legalmente unos 1.200 fondos de empleados los cuales, deben ser vigilados por el Dansocial, como las demás entidades cooperativas, cuya especialidad no es la actividad financiera.

A estas entidades hay asociados más de un millón de colombianos y se calcula que el 15 por ciento de la población económicamente activa ha estado vinculada al sistema.( El tiempo de la crisis 2019)

Durante la elaboración del presente proyecto se realizó un diagnóstico detallado de cómo se encuentra el fondo de empleados Fedisan, gracias a esto se evidencio que el fondo no cuenta con un manual de políticas de crédito lo que genera riesgo al momento de otorgar créditos a los asociados y a su vez genera falencias en el recaudo de la cartera vencida. Después de haber realizado este diagnóstico se revisó como se encontraban los procesos desde cada una de las áreas que lo componen, lo que permitió identificar falencias y de esta manera identificar el campo en el cual se requería trabajar

El estudio de los procesos administrativos de un fondo permite obtener un esquema el cual sea de mejora facilitando el Just in time, reducción de costos y generando eficiencia tanto para el fondo como para sus proveedores, cliente interno y externo.

## 7. Marco referencial

### 7.1 Marco teórico

Cuando una organización decide otorgar créditos debe tener claridad sobre la capacidad financiera de sus asociados y así mismo mantener un equilibrio entre el riesgo que se puede tener al ofrecer los préstamos y la rentabilidad que se percibe por los intereses generados en la captación de esos créditos.

“Los empleados que realizan los otorgamientos de créditos carecen de conocimientos sobre el sentido de concesión de los mismos”, por cuanto no poseen con el respectivo manual de procedimientos de crédito, en el cual estén plasmados los pasos a seguir y los requerimientos que los socios necesiten para la aprobación de un crédito” (Topón 2011)

A partir de este concepto es importante establecer políticas y manuales que contribuyan al mejoramiento de recaudo de cartera, es por esto que las herramientas que se utilizaron en el diagnóstico para realizar la propuesta de mejora a la organización se detallan a continuación:

**Dofa:** Es una herramienta generalmente utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica. Permite identificar aspectos internos y externos que favorezcan o inhiban el buen funcionamiento de la empresa, la matriz se desglosa de la siguiente manera:

**Debilidades:** Se refiere a los aspectos internos que de alguna u otra forma no permiten el crecimiento empresarial o que frenan el cumplimiento de los objetivos planteados

**Oportunidades:** Se refiere a los acontecimientos o características externas al negocio que pueden ser utilizadas a favor del empresario para garantizar el crecimiento de la empresa

**Fortalezas:** Son las características internas del negocio que permiten impulsar al mismo y ayudan cumplir las metas planteadas.

**Amenazas:** Son los acontecimientos externos del negocio en la mayoría de las veces incontrolables por el dueño y personal de la empresa analizada.(corea 20 de abril 2010)

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI): Es una herramienta que nos permite realizar una auditoria interna de la administración de la organización, ayuda analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto; dentro del instrumento nos permite evaluar las fortaleza y debilidades más relevantes en cada área y así formular estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos.(Yimin Shum Xie 06 de febrero 2018)

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE): Es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, ayuda a identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una marca, dentro del instrumento facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos.

Permite evaluar el entorno que está compuesto por factores demográficos, socioculturales, políticos, legales, tecnológicos, económicos, ambientales, globales y competitivos. .(Yimin Shum Xie 18 de junio 2018).(Eumed.net diciembre 2017)

## **7.2 Marco conceptual**

Políticas de Crédito: Son los lineamientos técnicos de los que dispone el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. Dicha política implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito.

Gestión de Cartera: La gestión de la cartera es la organización de los activos financieros de un inversor para reducir el riesgo y maximizar la rentabilidad.

Amortización: Es el proceso financiero mediante el cual se extingue, gradualmente, una deuda por medio de pagos periódicos, que pueden ser iguales o diferentes.

Tasa de Interés: Es la cantidad que se abona en una unidad de tiempo por cada unidad de capital invertido.

Plazos: Se define como el lapso de tiempo durante el cual el acreedor o quien legalmente haga sus veces, unilateralmente, o por expreso acuerdo entre las partes, difiere en el tiempo el cumplimiento de alguna obligación.

### 7.3 Marco legal

La normatividad a la cual debe regirse y cumplir a cabalidad el fondo de empleados es la siguiente:

Circular externa 004 de 2008: Es la normatividad general a la cual debe adaptarse el fondo de empleados en términos y registros contables, básicamente contempla los siguientes ítems:

-Inversión, clasificación y contabilización de las inversiones, clasificación del riesgo y provisiones

-Cartera de créditos evalúa, clasifica, califica y deteriora su cartera de créditos identificando el nivel de riesgo, regla de arrastre y provisiones, evalúa el riesgo y la calificación en las cuentas por cobrar derivadas de créditos.

-Activos Diferidos evalúa los gastos anticipados, cargos diferidos, y amortizaciones

-Estados financieros, informa los estados financieros básicos y los plazos en los cuales debe remitirse la información de cierre del ejercicio, su presentación y los formatos y formularios requeridos para el envío, detalla los libros oficiales en los cuales deben resguardar toda la información contable y financiera de la entidad.

Es indispensable que Fedisan cumpla a cabalidad con esta circular emitida por la superintendencia de economía solidaria, ya que permitirá que la contabilidad se efectúe bajos los parámetros establecidos para las entidades sin ánimo de lucro.(Supesolidaria 2008)

-Decreto 2555 de 2010:

Explica el efecto de las garantías sobre el deterioro e identifica el porcentaje que corresponde según la clasificación del crédito.

Para el cálculo de deterioro individual, en el caso de créditos garantizados con aportes sociales, se deberá tener en cuenta que no se registre pérdidas acumuladas, ni en el ejercicio en curso al corte del mes anterior.

De tal manera Fedisan constituirá deterioro para la protección de sus cuentas por cobrar determinándose de la siguiente manera:

- ✓ Vigentes
- ✓ Vencida entre 91 y 180 días
- ✓ Vencida entre 181 y 360 días
- ✓ Vencida más de 361 días

Adicional informa como se va a manejar el deterioro entre deudoras patronales, se deberá tener en cuenta este decreto ya que nos indica de qué manera se debe manejar el deterioro de los créditos en mora para personas naturales y jurídicas y así mismo aplicar el porcentaje correspondiente.(Sfc 16 de mayo 2019)

-Ley 1819 de 2016

Esta ley adopta una reforma tributaria estructural, fortaleciendo los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal. En la parte III contenida entre los artículos 140 al 164 se refiere al régimen tributario especial en donde se encuentra ubicado los fondos de empleados, régimen ampliamente modificado con la finalidad de fortalecerlo con una estructura más sólida, eficiente y transparente, razón por la cual las entidades sin ánimo de lucro (ESAL) podrán pertenecer a este régimen cuando sean clasificadas por la Dian. Esta ley indica los cambios que se presentaron en materia tributaria para los fondos de empleados y que deben aplicarse en el tiempo estipulado.(Congreso de la republica 23 de abril 2019)

-Ley 1527 de 2012

Esta ley establece un marco general para la libranza o descuento directo y dispone que las cooperativas de ahorro y crédito o multiactivas de ahorro y crédito, las asociaciones mutuales y los fondos de empleados que son regulados por su normatividad especial y vigiladas por la superintendencia de economía solidaria, pueden ordenar retenciones hasta de un cincuenta por ciento (50%) de salario o pensión, incluidos los descuentos de ley. Los

descuentos de los operadores de libranza no pueden superar el cincuenta por ciento del neto de salario o pensión.

El fondo de empleados debe regirse a esta norma ya que es importante tener en cuenta el porcentaje de capacidad de endeudamiento que se debe de tener en cuenta en el momento de otorgar los créditos a los asociados.(Congreso de la republica 23 de abril 2019).

Tabla 6.

*Entidades relacionadas con la actividad de la empresa*

Cámara de Comercio
Ministerio de comercio, Industria y Turismo
Secretaria Distrital de Hacienda
Dirección de Impuestos Nacionales
Ministerio de Trabajo
Secretaria de Ambiente
Unidad de Gestión Pensional y Parafiscal
Unidad de Información y Análisis Financiero

Nota: Se mencionan las entidades que rigen al fondo de empleados Disan Colombia SA-Fedisan. Autoría propia.

## 8 Plataforma estratégica

La plataforma estratégica es la que maneja actualmente la compañía, allí se visualiza cada uno de los componentes que permiten ofrecer un servicio de calidad y de manera eficiente a los asociados, esto con fin de cumplir a cabalidad sus necesidades y pensando siempre en el bienestar común.

Misión: Promover el desarrollo social y económico de los asociados y sus familias, lo mismo que de sus empleados, mediante la prestación de servicios de bienestar.

La solidaridad y el sentido de pertenencia de sus asociados, constituye un eje central de su actividad. Acoge a todos los empleados de la empresa de Disan Colombia S.A y orienta sus servicios al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados.

Visión: Consolidar una organización de economía, solidaria, fundamentada en la solidaridad, la eficiencia y la equidad, liderando la formación de talento humano, capaz de generar procesos de desarrollo económico y social.

Valores empresariales: Ética, calidad humana, tolerancia, responsabilidad, integridad, calidad, solidaridad, participación, excelencia en el servicio, lealtad y cordialidad.

Actividades fedisan: Fedisan cumplirá su objeto social a través de la realización de las actividades señaladas a continuación:

Ahorro y Aporte: Prestará los servicios de ahorro y aporte en forma directa y únicamente a sus asociados con los requisitos que se establezcan en el reglamento aprobado por la Junta Directiva.

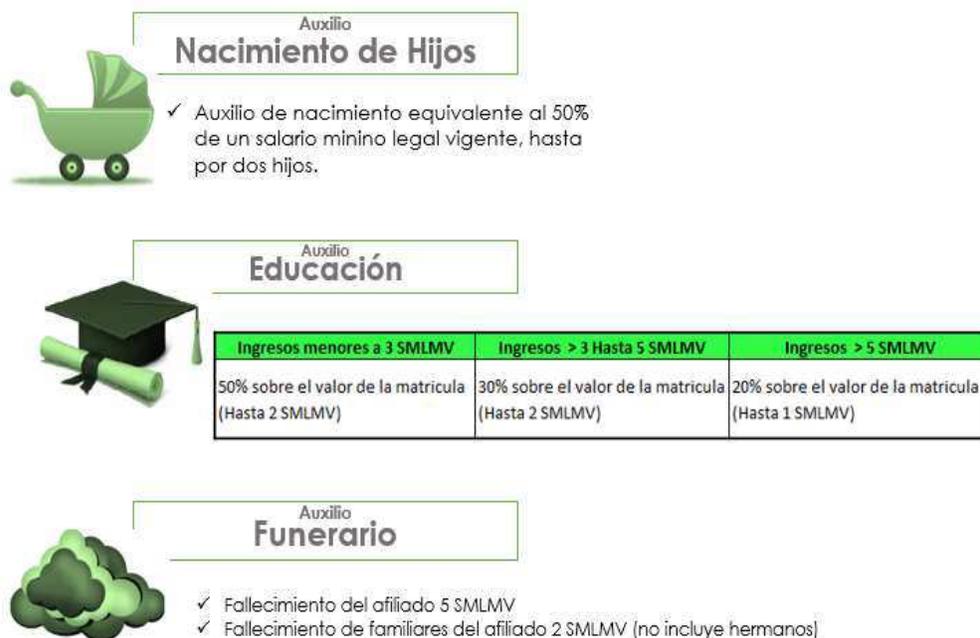
Créditos: Se otorga la posibilidad de que los asociados puedan adquirir préstamos con el fondo de empleados de manera fácil y con bajas tasas de interés realizando los descuentos por libranza, las principales líneas que manejamos son las siguientes:



**Figura2.** Líneas de crédito Fedisan. Autoría propia.

Para ello la Junta Directiva realiza reuniones periódicamente con el fin de validar las tasas de interés que manejamos en el fondo de empleados en comparación al mercado y así mismo reducir los porcentajes con el fin de beneficiar a los asociados.

Salud, Previsión y Solidaridad: Fedisan otorga auxilios a los asociados y a sus familias, para servicios de asistencia médica, funerarios y nacimiento y así mismo contrata seguros que interesen al común de los asociados, los auxilios que manejamos son los siguientes:



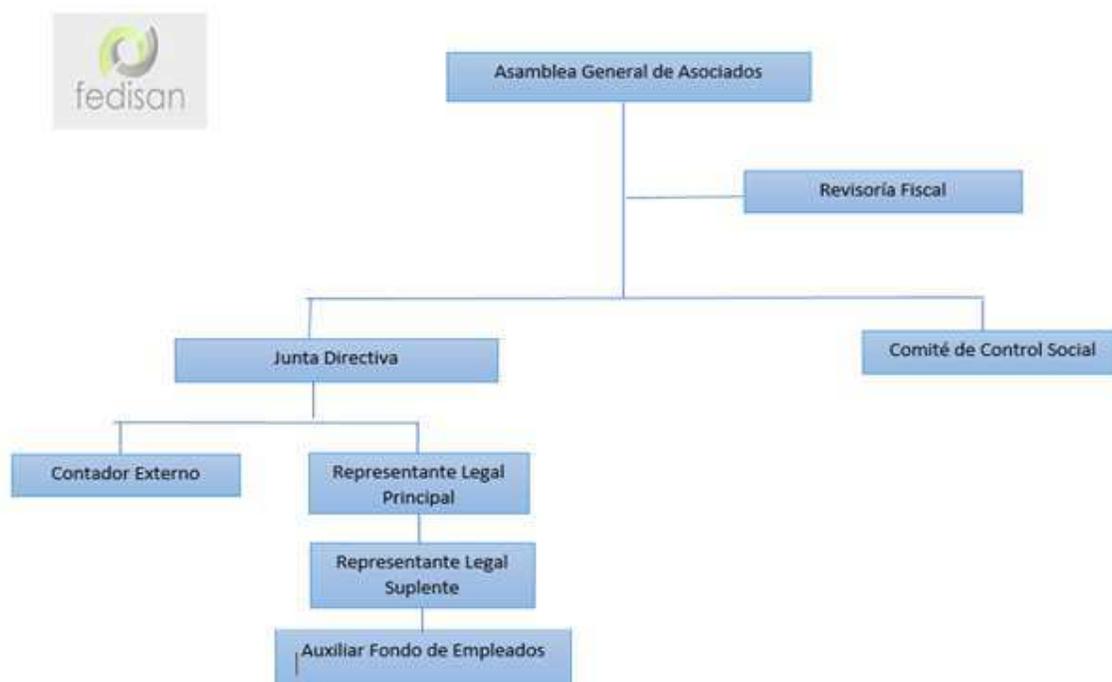
**Figura 3.** Auxilios Fedisan. Autoría propia

**Bienestar Social:** Fedisan se centra en organizar programas vacacionales y de recreación para sus asociados, promoviendo el sano esparcimiento y la integración de los mismos.

**Educación:** Promover y organizar conferencias, talleres y cursos complementarios que permitan a los asociados estar informados sobre el funcionamiento del fondo y habilitarlos para administrar, dirigir y controlar las operaciones del mismo, como también otro tipo de educación que propenda por el mejoramiento intelectual de sus asociados.

## 9 Estructura organizacional

El presente organigrama es de tipo vertical que representa la estructura de la empresa Fondo de Empleados Disan Colombia SA-Fedisan el cual cuenta con 8 cargos los cuales aportan al funcionamiento de la entidad, con el fin de prestar un servicio ágil y eficiente a los asociados.



**Figura 4.**Imagen del organigrama. Autoría propia.

Teniendo en cuenta el organigrama adjunto, se describe a continuación como opera el personal de la compañía:

**Asamblea General:** La asamblea general es el órgano máximo de autoridad y de administración; sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias y estatutarias.

Está conformada por los asociados hábiles o por delegados elegidos por estos según el caso. Para efectos de la aplicación del presente artículo, se entiende por asociado hábil el que se encuentre inscrito en el registro social, que no tenga suspendido ninguno de sus derechos y que se encuentre al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones, de acuerdo con el reglamento aprobado por la Junta Directiva.

**Junta Directiva:** La junta directiva será el organismo de dirección y decisión administrativa, sujeta a la asamblea general, cuyos mandatos ejecutará y estará integrada por asociados hábiles en número de (3) como principales y (3) como suplentes numéricos, elegidos para periodos de un año, pudiendo ser reelegidos.

**Gerente:** El gerente será el representante legal del fondo y su órgano de comunicación con los asociados y con terceros; ejercerá sus funciones bajo la inmediata dirección de la Junta Directiva y responderá ante esta y ante la asamblea de la marcha del fondo. El gerente será elegido para periodo indefinido y podrá ser removido o reelegido libremente.

**Gerente Suplente:** La junta directiva podrá nombrar un gerente suplente, quien reemplazara al principal en sus ausencias temporales y le serán aplicadas las mismas disposiciones de aquel para ejercer el cargo; cumplirá las funciones del titular cuando lo esté reemplazando.

**Revisor Fiscal:** La revisión fiscal y contable sin perjuicio de las demás funciones de control que garanticen el correcto funcionamiento y la eficiente administración del fondo, estará a cargo del revisor fiscal con su respectivo suplente, elegido por la asamblea y podrá ser reelegido o removido libremente; su periodo será (1) año. Al hacer el nombramiento, la misma asamblea señalará los honorarios al revisor fiscal. Este no podrá ser asociado del fondo en el momento de la elección ni durante el ejercicio del cargo.

**Comité de Control Social:** El comité de control social es el órgano de control social, responsable ante la Asamblea General, de vigilar el respectivo funcionamiento del fondo.

Estará integrado por (3) principales y (1) suplente numérico, elegidos ante la Asamblea General, para el periodo de un año.

Contador Externo: Es el personal encargado de llevar el registro diario de la contabilidad del fondo de empleados, así mismo realiza los informes solicitados por la superintendencia de economía solidaria, cumpliendo a cabalidad con la normatividad expedida para las entidades sin ánimo de lucro.

Auxiliar Fedisan: Es la persona encargada de realizar las tareas encomendadas por la Junta Directiva, está al mando de los asociados con el fin de prestarles un servicio cordial y ágil ante los requerimientos solicitados por los empleados.

## 10 Plan de mejora

De acuerdo a los hallazgos presentados y del diagnóstico realizado, se identificó que se han presentado perdidas en la organización debido a que no se cuenta con políticas establecidas para el otorgamiento de créditos, por lo que se propone un plan de mejora que vaya encaminado a implementar un manual de políticas de crédito (Ver anexo página 85) que sirva como guía al momento de realizar el estudio de crédito y capacidad de endeudamiento a los asociados, el reglamento que construimos contiene las siguientes condiciones: tiempo de permanencia que debe tener el asociado en la empresa al momento de solicitar el crédito, tasas de interés, garantías, plazos, soportes, capacidad limitada al 40%, validación en centrales de riesgo y topes mínimos y máximos para cada línea de crédito. La importancia al implementar este manual es evitar que se sigan presentando castigos de cartera debido al mal procedimiento que se realiza en los estudios de créditos y la constitución de garantías. Esto permitirá que se minimice el riesgo de pérdidas en la organización y a partir del estudio realizado poder identificar las variables respecto a los aportes, ahorros y liquidación de contrato de cada asociado en el momento de otorgar los créditos, ya que esto servirá como soporte y garantía del mismo, para los créditos con montos superiores a estas variables serán cubiertos mediante garantías reales con el fin de salvaguardar los recursos que han sido suministrados por parte de la organización, ya que en el momento de retiro de un asociado con saldo pendiente se contara con las garantías reales y soportes que permitirán tener un recaudo de cartera oportuno y más eficiente.

Los indicadores que vamos a utilizar para evaluar el plan de mejora son los siguientes:

- Rotación de cartera:  $\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{360 \text{ Ventas} = (\text{Créditos})}$
- Cartera vencida  $\frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera Total}}$
- Porcentaje de cobro: Cartera en mora VS Recaudo o pagos recibidos

## **Conclusiones**

La propuesta investigativa tiene por objetivo implementar en Fedisan un manual de políticas de crédito la cual nos sirva como guía para el proceso de estudio en el otorgamiento de los préstamos a los asociados.

Después de haber aplicado el diagnostico se evidencio que no se cuenta con un manual de políticas de crédito establecido lo que nos genera riesgo al momento de otorgar créditos a los asociados, un manual de políticas de crédito es una necesidad ya que busca facilitar los procesos que se realizan en la organización, minimizando perdidas económicas y garantizando el recobro para alcanzar un buen indicador de liquidez ,en este manual se tendrá en cuenta el conocimiento del asociado, el análisis de riesgo, la experiencia crediticia, la trayectoria financiera, las garantías , el tiempo, tasas de interés entre otros, lo que evitará la disminución del porcentaje de cartera castigada.

## Referencias

- Colombia Productiva (2018). *Portafolio de servicios para la elevar la productividad de las empresas de los sectores en Colombia* .Obtenido de: <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-sectores/servicios/bpo-kpo-ito>
- Duque Escobar (2012). *El sector solidario. Escuela de organización industrial*. Obtenido de: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/11/21/el-sector-solidario/>
- Vega (2019). *Superintendencia de la economía solidaria hablo sobre el presente y futuro del sector solidario.Supersolidaria*.Obtenido de: <http://www.supersolidaria.gov.co/es/-sala-de-prensa/noticia/superintendente-de-la-economia-solidaria-hablo-sobre-el-presente-y-futuro-del>
- Valencia (2012) *Economía solidaria crece 3 veces más que el PIB. El nuevo siglo*. Obtenido de: <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/12-2012-economia-solidaria-crece-3-veces-mas-que-pib>
- Gehisy (06, Noviembre 2016). *Herramientas para análisis de contexto*. Obtenido de: <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>
- Hernández (28, Septiembre 2018). *Que es la matriz dofa, matriz foda o matriz dafo*. Obtenido de: <https://degerencia.com/articulo/que-es-la-matriz-dofa-foda-o-dafo/>
- Eumed.net. (Diciembre 2017). *Observatorio economía latinoamericana*. ISSN: 1696-8352. Obtenido de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/rentabilidad-medic&servicessa.html>
- Supersolidaria (2008) *Circular básica contable y financiera.Undacoop*. Obtenido de: [https://unadcoop.unad.edu.co/documentos/circular\\_basica\\_contable\\_y\\_financiera.pdf](https://unadcoop.unad.edu.co/documentos/circular_basica_contable_y_financiera.pdf)
- Sfc (16 de mayo 2019). *Superintendencia financiera de Colombia*. Obtenido de: <https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/10083580>
- Congreso de la república (23 de abril 2019) *Ley 1819 de 2016. Secretaria del senado*. Obtenido [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1819\\_2016.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1819_2016.html)
- Congreso de la república (23 de abril 2019) *Ley 1527 de 2012. Secretaria del senado*. Obtenido [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1527\\_2012.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1527_2012.html)

## Anexos

## Anexo1. Cámara de comercio.



Cámara de Comercio de Bogotá

SEDE CEDRITOS

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: 1192781539DFB1

6 de septiembre de 2019 Hora 11:28:35

1119278153

Página: 1 de 4

\* \* \* \* \*

de verificación que le permite ser validado solo una vez, ingresando a  
[www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co)

\*\*\*\*\*  
 Recuerde que este certificado lo puede adquirir desde su casa u  
 oficina de forma fácil, rápida y segura en [www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co)  
 \*\*\*\*\*

Para su seguridad debe verificar la validez y autenticidad de este  
 certificado sin costo alguno de forma fácil, rápida y segura en  
[www.ccb.org.co/certificadoselectronicos/](http://www.ccb.org.co/certificadoselectronicos/)  
 \*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*  
 Entidad de economía solidaria  
 \*\*\*\*\*

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA ENTIDAD SIN  
 ÁNIMO DE LUCRO : FONDO DE EMPLEADOS DISAN COLOMBIA S A SIGLA FEDISAN

Sigla : FEDISAN  
 Inscripción No: S0009642 del 4 de febrero de 1999  
 N.I.T. : 830054073-0  
 Tipo Entidad: Fondos De Empleados  
 Domicilio : Cota (Cundinamarca)

El suscrito secretario de la Cámara de Comercio de Bogotá, en el  
 ejercicio de la facultad conferida por los artículos 43 y 144 del  
 Decreto número 2150 de 1995.

CERTIFICA:

Renovación de la inscripción: 29 de abril de 2019  
 Último Año Renovado: 2019  
 Activo Total: \$ 2,412,015,273  
 Patrimonio: \$ 0

CERTIFICA:

Dirección de Notificación Judicial: AUTOP. MEDELLIN KM.1.6 COSTADO  
 NORTE  
 Municipio: Cota (Cundinamarca)  
 Email de Notificación Judicial: [fedisan@disan.com.co](mailto:fedisan@disan.com.co)

Constanza  
 del Pilar  
 Puentes  
 Trujillo

Dirección Comercial: AUTOP. MEDELLIN KM.1.6 COSTADO NORTE

Municipio: Cota (Cundinamarca)  
 Email Comercial: fedisan@disan.com.co

CERTIFICA:

Constitución: Que por Acta del 21 de enero de 1999 otorgado(a) en Asamblea de Asociados, inscrita en esta Cámara de Comercio el 4 de febrero de 1999 bajo el número 00019770 del libro I de las entidades sin ánimo de lucro, fue constituida la entidad especial denominada FONDO DE EMPLEADOS DE DISTRIBUIDORA ANDINA S.A Y CUYA SIGLA PARA TODOSLOS EFECTOS LEGALES SERA FEDISAN.

Certifica:

Que por Acta no. 0000002 de Asamblea de Asociados del 22 de marzo de 2002, inscrita el 23 de julio de 2002 bajo el número 00052497 del libro I de las entidades sin ánimo de lucro, la entidad cambió su nombre de: FONDO DE EMPLEADOS DE DISTRIBUIDORA ANDINA S.A Y CUYA SIGLA PARA TODOSLOS EFECTOS LEGALES SERA FEDISAN por el de: FONDO DE EMPLEADOS DE C I DISAN S A E INCOLVEN Y CUYA SIGLA PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES SERA FEDISAN.

Que por Acta no. ag03-03 de Asamblea de Asociados del 30 de marzo de 2003, inscrita el 11 de junio de 2003 bajo el número 00061508 del libro I de las entidades sin ánimo de lucro, la entidad cambió su nombre de: FONDO DE EMPLEADOS DE C I DISAN S A E INCOLVEN Y CUYA SIGLA PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES SERA FEDISAN por el de: FONDO DE EMPLEADOS DE CI DISAN SA Y CUYA SIGLA PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES SERA FEDISAN.

Que por Acta no. ag013 de Asamblea General del 29 de marzo de 2012, inscrita el 24 de mayo de 2012 bajo el número 00004317 del libro III de las entidades sin ánimo de lucro, la entidad cambió su nombre de: FONDO DE EMPLEADOS DE CI DISAN SA Y CUYA SIGLA PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES SERA FEDISAN por el de: FONDO DE EMPLEADOS DISAN COLOMBIA S A SIGLA FEDISAN.

CERTIFICA:

Que por Acta de la Asamblea General No. AG02-02 del 22 de marzo de 2002, inscrita el 23 de julio de 2002 bajo el número 52497 del libro I, de los libros de las entidades sin ánimo de lucro el fondo de la referencia cambio su nombre de: FONDO DE EMPLEADOS DE DISTRIBUIDORA ANDINA S.A y cuya sigla para todos los efectos legales será FEDISAN, por el de FONDO DE EMPLEADOS DE C I DISAN S A E INCOLVEN y cuya sigla para todos los efectos legales será FEDISAN.

CERTIFICA:

Que por Acta No. Ago 9 -08 de la Asamblea de Asociados del 24 de octubre de 2008, inscrita el 11 de noviembre de 2008 bajo el número 145028 del libro I, de los libros de las entidades Sin Ánimo de Lucro, la entidad de la referencia traslado su domicilio de la ciudad de: Bogotá D.C., al municipio de: Cota, Cundinamarca.

CERTIFICA:

Entidad que ejerce la función de inspección, vigilancia y control:  
 SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMIA SOLIDARIA

conferencias, talleres y cursos complementarios que permitan a los asociados estar informados sobre el funcionamiento del fondo y habilitarlos para administrar, dirigir y controlar las operaciones del mismo, como también otro tipo de educación que propenda por el mejoramiento intelectual de sus asociados.

## CERTIFICA:

Actividad Principal:

6492 (Actividades Financieras De Fondos De Empleados Y Otras Formas Asociativas Del Sector Solidario)

## CERTIFICA:

## \*\* Órganos De Administración \*\*

Que por Acta no. ago2019 de Asamblea General del 26 de marzo de 2019, inscrita el 14 de mayo de 2019 bajo el número 00037982 del libro III de las entidades sin ánimo de lucro, fue (ron) nombrado (s):

Nombre	Identificación
MIEMBRO JUNTA DIRECTIVA	
MENDEZ SUAREZ LILIANA JEANNETTE	C.C. 000000039784016
MIEMBRO JUNTA DIRECTIVA	
SUAREZ LIZARAZO MARIA FERNANDA	C.C. 000000052185778
MIEMBRO JUNTA DIRECTIVA	
LOZANO LONDOÑO FERNANDO ADOLFO	C.C. 000000019456326
MIEMBRO SUPLENTE JUNTA DIRECTIVA	
SANCHEZ MOSQUERA JUAN FELIPE	C.C. 000000006102158
MIEMBRO SUPLENTE JUNTA DIRECTIVA	
VILLAREJO FUENTES BIBIANA PAOLA	C.C. 000001015419644
MIEMBRO SUPLENTE JUNTA DIRECTIVA	
ARIAS SOLER MONICA CAROLINA	C.C. 000001022357171

## CERTIFICA:

Representación Legal: El representante legal es el gerente y el gerente suplente, quien reemplazará al principal en sus ausencias temporales y le serán aplicadas las mismas disposiciones de aquel para ejercer el cargo; cumplirá las funciones de titular cuando lo esté reemplazando.

## CERTIFICA:

## \*\* Nombramientos \*\*

Que por Acta no. 100-18 de Junta Directiva del 1 de marzo de 2018, inscrita el 8 de mayo de 2018 bajo el número 00033855 del libro III de las entidades sin ánimo de lucro, fue (ron) nombrado (s):

Nombre	Identificación
GERENTE	
SARMIENTO HUERFANO HECTOR MANUEL	C.C. 000000079045874
GERENTE SUPLENTE	
FONSECA ALFONSO JOHN FERNEY	C.C. 000000079865667

## CERTIFICA:

Facultades del Representante Legal: 1. Representar al fondo en todas las actuaciones judicial y extrajudicial directamente o por conducto



CERTIFICA:

El registro ante las cámaras de comercio no constituye aprobación de estatutos. (Decreto 2150 de 1995 y Decreto 427 de 1996).

La persona jurídica de que trata este certificado se encuentra sujeta a la inspección, vigilancia y control de las autoridades que ejercen esta función, por lo tanto deberá presentar ante la autoridad correspondiente, el certificado de registro respectivo, expedido por la Cámara de Comercio, dentro de los 10 días hábiles siguientes a la fecha de inscripción, más el término de la distancia cuando el domicilio de la persona jurídica sin ánimo de lucro que se registra es diferente al de la cámara de comercio que le corresponde. En el caso de reformas estatutarias además se allegará copia de los estatutos.

Toda autorización, permiso, licencia o reconocimiento de carácter oficial, se tramitará con posterioridad a la inscripción de las personas jurídicas sin ánimo de lucro en la respectiva Cámara de Comercio.

CERTIFICA:

De conformidad con lo establecido en el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo y de la Ley 962 de 2005, los actos administrativos de registro aquí certificados quedan en firme diez (10) días hábiles después de la fecha de la correspondiente anotación, siempre que no sean objeto de recurso. Los sábados no son tenidos en cuenta como días hábiles para la Cámara de Comercio de Bogotá.

\* \* \* El presente certificado no constituye permiso de \* \* \*  
\* \* \* funcionamiento en ningún caso \* \* \*

\*\*\*\*\*  
\*\* Este certificado refleja la situación jurídica de la \*\*  
\*\*entidad sin ánimo de lucro hasta la fecha y hora de su expedición.\*\*  
\*\*\*\*\*

El Secretario de la Cámara de Comercio,

Valor: \$ 5,800

\*\*\*\*\*  
Para verificar que el contenido de este certificado corresponda con la información que reposa en los registros públicos de la Cámara de Comercio de Bogotá, el código de verificación puede ser validado por su destinatario solo una vez, ingresando a [www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co)  
\*\*\*\*\*

Este certificado fue generado electrónicamente con firma digital y  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*





**Anexo 3. Diagrama de Diagnostico.**

<b>TEMAS DE DIAGNOSTICO Y ENTORNO</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿Tiene un amplio conocimiento de las actividades y totalidad de sus competidores?	X		
2	¿La empresa cuenta con proveedores eficientes y de confianza?	X		
3	¿Está al tanto de las tendencias que influyen en su mercado?	X		
4	¿La empresa tiene establecidos planes en corto, mediano y largo plazo?	X		
5	¿La empresa evalúa los resultados de gestión de forma periódica y toma de decisiones?	X		
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>0</b>	

<b>MERCADEO Y COMERCIALIZACION</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿Conoce el nivel de reconocimiento de la empresa dentro del sector?	X		
2	¿El fondo tiene detectadas las necesidades de sus asociados?	X		
3	¿Se tiene claramente definido el portafolio de productos y servicios?	X		
4	¿La empresa cuenta con canales formales de comercialización?		X	
5	¿Conoce usted cual es el incremento de los asociados en los últimos años?	X		
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>1</b>	

<b>CONTABLE Y FINANCIERO</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿Existe un sistema de contabilidad y costos eficiente?	X		
2	¿La empresa cuenta con facilidades para financiarse?	X		
3	¿Se conoce la rentabilidad de la empresa y de cada uno de los productos y servicios?	X		
4	¿Se conocen los costos fijos de la empresa?	X		
5	¿Se cuenta con algún tipo de software contable?	X		
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>0</b>	

<b>ORGANIZACIÓN Y PROCESOS</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿La empresa cuenta con Manual de procesos?	X		
2	¿El personal cuenta con una vinculación formal?	X		
3	¿El fondo cuenta con organigrama?	X		
4	¿Se tiene documentado procesos y funciones?	X		
5	¿Se tiene definidos metas y cumplimientos generales?	X		
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>0</b>	

<b>CARTERA</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿El recaudo de cartera se realiza de acuerdo a normativa y principios legales?	X		
2	¿Han implementado procedimientos para la administración de la cartera?		X	Se maneja cobranza preventiva mediante mensajes, llamadas, comunicaciones escritas y visitas
3	¿Fomenta una cultura de pago oportuno en los asociados?		X	No se fomenta ya que hay asociados que se retiran del fondo con saldo pendiente.
4	¿Informan oportunamente a sus asociados los canales de comunicación con el fondo?		X	Se publica información mediante la intranet y correo electrónico
5	¿Validan Centrales de riesgos en el momento de otorga créditos a los asociados?		X	No se valida ninguna fuente de centrales de riesgo
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>4</b>	

<b>NIVEL</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>/</b>	<b>FACTOR</b>	<b>%</b>
Estrategia y Entorno	5		0	0,00
Mercadeo y Comercialización	4		1	4,00
Contable y Financiero	5		0	0,00
Organización y Procesos	5		0	0,00
Cartera	1		4	4,00

De acuerdo a entrevista con el gerente se evidencia que las áreas de Diagnóstico y entorno , contable y financiero no cuentan con problemáticas , en el área de Mercadeo y comercialización uno de los temas a mejorar son los canales de comunicación ya que solo cuentan con la intranet y correo electrónico, en cuanto a organización y procesos tiene estructurados procesos , manuales , organigramas , funciones de cargos y metas a corto y largo plazo , pero en el área de cartera se

evidencian varias falencias donde falta implementación de cultura de pago oportuno por parte de los asociados , no se realizan consultas a las centrales de riesgo.

<b>TEMAS DE DIAGNOSTICO Y ENTORNO</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿Tiene un amplio conocimiento de las actividades y totalidad de sus competidores?	X		
2	¿La empresa cuenta con proveedores eficientes y de confianza?	X		
3	¿Está al tanto de las tendencias que influyen en su mercado?	X		
4	¿La empresa tiene establecidos planes en corto, mediano y largo plazo?		X	Se tienen planes de mejora establecidos para áreas como la de cartera
5	¿La empresa evalúa los resultados de gestión de forma periódica y toma de decisiones?	X		
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>1</b>	

<b>MERCADEO Y COMERCIALIZACION</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿Conoce el nivel de reconocimiento de la empresa dentro del sector?	X		
2	¿El fondo tiene detectadas las necesidades de sus asociados?	X		
3	¿Se tiene claramente definido el portafolio de productos y servicios?	X		
4	¿La empresa cuenta con canales formales de comercialización?		X	Solo se cuenta con la intranet
5	¿Conoce usted cual es el incremento de los asociados en los últimos años?	X		
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>1</b>	

<b>CONTABLE Y FINANCIERO</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿Existe un sistema de contabilidad y costos eficiente?	X		
2	¿La empresa cuenta con facilidades para financiarse?	X		
3	¿Se conoce la rentabilidad de la empresa y de cada uno de los productos y servicios?		X	
4	¿Se conocen los costos fijos de la empresa?	X		
5	¿Se cuenta con algún tipo de software contable?	X		
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>1</b>	

<b>ORGANIZACIÓN Y PROCESOS</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿La empresa cuenta con Manual de procesos?	X		
2	¿El personal cuenta con una vinculación formal?	X		
3	¿El fondo cuenta con organigrama?	X		
4	¿Se tiene documentado procesos y funciones?	X		
5	¿Se tiene definidos metas y cumplimientos generales?	X		
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>0</b>	

<b>CARTERA</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿ El recaudo de cartera se realiza de acuerdo a normativa y principios legales?	X		
2	¿Han implementado procedimientos para la administración de la cartera?		X	Se lleva a cabo cobros preventivos, cobros administrativos, cobro prejuridico hasta el cobro jurídico
3	¿Fomenta una cultura de pago oportuno en los asociados?		X	Se fomentan cobros, pero se han presentado renuncias con deudas pendientes para el fondo
4	¿Informan oportunamente a sus asociados los canales de comunicación con el fondo?		X	Debería existir más fuentes de comunicación y así misma publicidad para el fondo
5	¿Validan Centrales de riesgos en el momento de otorga créditos a los asociados?		X	No se valida ninguna fuente de centrales de riesgo y es algo en lo que se debe realizar un plan de mejora e incluirlo como una política
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>4</b>	

NIVEL	CALIFICACION	/	FACTOR	%
Estrategia y Entorno	4		1	4,00
Mercadeo y Comercialización	4		1	4,00
Contable y Financiero	4		1	0,25
Organización y Procesos	5		0	0,00
Cartera	1		4	0,25

De acuerdo a la entrevista con la junta directiva se evidencia que donde más presentan falencias es en el área de cartera ya que no se cuentan con las garantías y soportes pertinentes para cada modalidad de crédito.

### Entrevista Representante legal Suplente

TEMAS DE DIAGNOSTICO Y ENTORNO		SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Tiene un amplio conocimiento de las actividades y totalidad de sus competidores?	X		
2	¿La empresa cuenta con proveedores eficientes y de confianza?	X		
3	¿Está al tanto de las tendencias que influyen en su mercado?	X		
4	¿La empresa tiene establecidos planes en corto, mediano y largo plazo?		X	
5	¿La empresa evalúa los resultados de gestión de forma periódica y toma de decisiones?	X		
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>1</b>	

MERCADEO Y COMERCIALIZACION		SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Conoce el nivel de reconocimiento de la empresa dentro del sector?	X		
2	¿El fondo tiene detectadas las necesidades de sus asociados?	X		
3	¿Se tiene claramente definido el portafolio de productos y servicios?	X		
4	¿La empresa cuenta con canales formales de comercialización?		X	Solo se cuenta con la intranet faltaría realizar más publicidad y otros medios de comunicación
5	¿Conoce usted cual es el incremento de los asociados en los últimos años?	X		
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>1</b>	

CONTABLE Y FINANCIERO		SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Existe un sistema de contabilidad y costos eficiente?	X		
2	¿La empresa cuenta con facilidades para financiarse?		X	El fondo debería contar con más fuentes de financiamiento a graves de sus asociados y de terceros
3	¿Se conoce la rentabilidad de la empresa y de cada uno de los productos y servicios?	X		
4	¿Se conocen los costos fijos de la empresa?	X		
5	¿Se cuenta con algún tipo de software contable?	X		
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>1</b>	

<b>ORGANIZACIÓN Y PROCESOS</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿La empresa cuenta con Manual de procesos?	X		
2	¿El personal cuenta con una vinculación formal?	X		
3	¿El fondo cuenta con organigrama?	X		
4	¿Se tiene documentado procesos y funciones?	X		
5	¿Se tiene definidos metas y cumplimientos generales?	X		
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>0</b>	

<b>CARTERA</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿ El recaudo de cartera se realiza de acuerdo a normativa y principios legales?	X		
2	¿Han implementado procedimientos para la administración de la cartera?		X	Se han implementado varios tipos o medios de cobro, pero no todos se realizan con satisfacción
3	¿Fomenta una cultura de pago oportuno en los asociados?		X	Se fomenta, pero algunos de sus asociados incumplen al momento de finalizar el contrato
4	¿Informan oportunamente a sus asociados los canales de comunicación con el fondo?		X	Solo se publica información mediante la intranet no existe otro medio
5	¿Validan Centrales de riesgos en el momento de otorga créditos a los asociados?		X	No se realiza proceso de validación
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>4</b>	

NIVEL	CALIFICACION	/	FACTOR	%
Estrategia y Entorno	4		1	4,00
Mercadeo y Comercialización	4		1	4,00
Contable y Financiero	4		1	0,25
Organización y Procesos	5		0	0,00
Cartera	1		4	0,25

De acuerdo a la entrevista con el representante legal suplente se evidencia que en el área contable se debe contar con mayores fuentes de financiamiento, crear medios de comunicación con los asociados, generar mejor posicionamiento en el mercado.

De las encuestas realizadas se puede concluir que el área con mayor impacto negativo es el área de cartera, debido que no se tienen las políticas de crédito adecuadas y esto ha conllevado a que se tengan pérdidas de cartera dentro de la organización.

## Anexo 4.Estados financieros 2016-2017.

**"FEDISAN"**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL**  
**NIT: 830.054.073 - 0**  
**A 31 DE DICIEMBRE DE :**  
 (Expresado en pesos Colombianos)

Revelación	2017	2016	VARIACIÓN	
			ABSOLUTA	RELATIVA
<b>ACTIVO</b>	<b>2.204.828.025</b>	<b>1.923.109.361</b>	<b>281.718.664</b>	<b>15%</b>
<i>ACTIVO CORRIENTE</i>	<i>1.434.342.403</i>	<i>1.139.412.326</i>	<i>294.930.077</i>	<i>26%</i>
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO</b>	<b>1.152.874.837</b>	<b>869.589.844</b>	<b>283.284.993</b>	<b>33%</b>
Bancos y Entidades Financiera: 4	1.152.874.837 52%	869.589.844 45%	283.284.993	33%
<b>ACTIVOS FINANCIEROS</b>	<b>274.555.908</b>	<b>269.798.380</b>	<b>4.757.529</b>	<b>2%</b>
Inversiones 5	14.018.278 1%	6.209.300 0%	7.808.978	126%
Cartera de Créditos 6	260.537.630 12%	263.589.080 14%	-3.051.449	-1%
<b>CUENTAS POR COBRAR Y OTRAS</b>	<b>6.911.658</b>	<b>24.102</b>	<b>6.887.556</b>	<b>28577%</b>
Anticipos y deudores patronale 7	6.911.658 0%	24.102 0%	6.887.556	28577%
<i>ACTIVO NO CORRIENTE</i>	<i>770.485.622</i>	<i>783.697.035</i>	<i>-13.211.414</i>	<i>-2%</i>
<b>ACTIVOS FINANCIEROS</b>	<b>770.485.622</b>	<b>783.697.035</b>	<b>-13.211.414</b>	<b>-2%</b>
Cartera de Créditos 6	770.485.622 35%	783.697.035 41%	-13.211.414	-2%

**"FEDISAN"****ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL****NIT: 830.054.073 - 0**

A 31 DE DICIEMBRE DE :

(Expresado en pesos Colombianos)

Revelación	<u>2017</u>	<u>2016</u>	VARIACIÓN	
			ABSOLUTA	RELATIVA
<b>PASIVO</b>	<b>175.287.838</b>	<b>158.123.723</b>	<b>17.164.115</b>	<b>11%</b>
<i>PASIVO CORRIENTE</i>	<i>104.171.829</i>	<i>129.049.020</i>	<i>-24.877.191</i>	<i>-19%</i>
<b>CUENTAS POR PAGAR</b> 8	<b>11.850.415</b>	<b>82.498.027</b>	<b>-70.647.612</b>	<b>-86%</b>
Cuentas por pagar y otras cuentas	11.850.415 1%	82.498.027 4%	-70.647.612	-86%
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>19.212.169</b>	<b>0</b>	<b>19.212.169</b>	<b>Indeter</b>
Ingresos recibidos para tercer 9	19.212.169 1%	0 0%	19.212.169	indeter
<b>PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONI</b>	<b>73.109.245</b>	<b>46.550.993</b>	<b>26.558.252</b>	<b>57%</b>
Provisión auxilio costo de vida 10	73.109.245 3%	46.550.993 2%	26.558.252	57%
<i>PASIVO NO CORRIENTE</i>	<i>71.116.009</i>	<i>29.074.703</i>	<i>42.041.306</i>	<i>145%</i>
<b>DEPOSITOS DE ASOCIADOS</b>	<b>71.116.009</b>	<b>29.074.703</b>	<b>42.041.306</b>	<b>145%</b>
Ahorro permanente 11	71.116.009 3%	29.074.703 2%	42.041.306	145%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>2.029.540.187</b>	<b>1.764.985.638</b>	<b>264.554.549</b>	<b>15%</b>
APORTES SOCIALES 12	1.956.850.353 89%	1.698.587.196 88%	258.263.157	15%
RESERVAS	36.110.324 2%	34.864.719 2%	1.245.605	4%
FONDOS DESTINACION ESPECIFICA 13	30.288.117 1%	25.305.695 1%	4.982.423	20%
RESULTADOS DEL PRESENTE EJERCICIO	6.291.392 0%	6.228.028 0%	63.364	1%
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>2.204.828.025</b>	<b>1.923.109.361</b>	<b>281.718.664</b>	<b>15%</b>

**"FEDISAN"**

NIT: 830.054.073 - 0

**ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL**

A 31 DE DICIEMBRE DE :

(Expresado en pesos Colombianos)

Revelación		2017		2016		VARIACION	
		ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
<b>INGRESOS</b>		<b>171.597.081</b>		<b>154.995.336</b>		<b>16.601.744</b>	<b>11%</b>
<b>INGRESOS ORDINARIOS</b>	14	<b>119.501.813</b>		<b>100.413.281</b>		<b>19.088.532</b>	<b>19%</b>
Servicios de Crédito		119.501.813 70%		100.413.281 65%		19.088.532	19%
<b>OTROS INGRESOS</b>	15	<b>52.095.268</b>	30%	<b>54.582.055</b>	35%	<b>-2.486.788</b>	<b>-5%</b>
Por valoración de inversiones		42.063.220 25%		45.900.864 30%		-3.837.644	-8%
Recuperación de deterioro		7.732.315 5%		882.691 1%		6.849.624	776%
Otros ingresos		2.299.733 1%		7.798.500 5%		-5.498.767	-71%
<b>GASTOS</b>							
<b>GASTOS ORDINARIOS</b>	16	<b>49.123.788</b>	29%	<b>53.132.683</b>	34%	<b>-4.008.895</b>	<b>-8%</b>
Beneficios a empleados		0 0%		10.579.648 7%		-10.579.648	-100%
Generales		41.659.053 24%		36.676.282 24%		4.982.771	14%
Deterioro		7.464.735 4%		5.876.753 4%		1.587.982	27%
<b>OTROS GASTOS</b>	17	<b>44.181.901</b>	26%	<b>49.634.625</b>	32%	<b>-5.452.724</b>	<b>-11%</b>
Gastos Financieros		5.875.861 3%		6.847.196 4%		-971.335	-14%
Gastos varios		38.306.040 22%		42.787.429 28%		-4.481.389	-10%
<b>EXCEDENTE BRUTO</b>		<b>78.291.392</b>	46%	<b>52.228.028</b>	34%	<b>26.063.364</b>	<b>50%</b>
Auxilio costo de Vida	10	72.000.000		46.000.000		26.000.000	57%
<b>Excedente a Distribuir</b>		<b>6.291.392</b>	4%	<b>6.228.028</b>	4%	<b>63.364</b>	<b>1%</b>