

Estrategias y planes para el fondo de empleados Fenlinter

Daniel Esteban Gómez Cárdenas
William Gustavo Muñoz Castillo
Daniela Michell Orduz Pinzón

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Especialización En Gerencia de Empresas
Bogotá, D.C.
2018

Estrategias y planes para el fondo de empleados Fenlinter

Daniel Esteban Gómez Cárdenas

William Gustavo Muñoz Castillo

Daniela Michell Orduz Pinzón

Director

Johny Mariño Reyes

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.

2018

Resumen ejecutivo

El fondo de empleados Fenlinter es una organización de economía solidaria, que vincula a empleados con contrato a término indefinido, en la actualidad tiene convenio con empresas como: Halliburton, Gas instrument, Magnatesting, Pemarsa y Valmar, con presencia a nivel nacional, prestando servicios de ahorro y crédito a sus asociados.

El punto del cual debemos partir para el desarrollo del trabajo, es el análisis del escenario en el que se está operando la actividad del fondo de empleados y es un campo de estrategias comerciales agresivas, campañas publicitarias novedosas y alianzas estructurales de tamaños y estilos inimaginables. Al interior de la empresa se cuenta con una serie de factores en contra que se deben trabajar para convertirlos en oportunidades beneficiosas en un futuro y que se puedan materializar rápidamente, bajo este concepto definimos la pregunta clave de la investigación, ¿Cómo determinando una estrategia de carácter comercial permitirá incrementar los afiliados al fondo de empleados y ampliar la asesoría de beneficios a los asociados?. El objetivo de este trabajo es determinar una estrategia comercial que incremente las ventas y fidelización de asociados. Derivado de ello se espera aumentar la cantidad de asociados vinculados al fondo, generando un mayor flujo de caja y mejores beneficios para ellos y sus familias. La metodología utilizada es el diagnóstico empresarial desde un análisis del entorno con la aplicación de PESTEL (análisis en un mercado) y PORTER (análisis interno de la empresa), posterior a ello se depura los resultados de los mismos y se estructura una matriz de marco lógico que define posibles soluciones y el desarrollo de la más eficiente y eficaz en el proceso de resultados.

Palabras clave: Fondo de empleados, Estrategia comercial, Fidelización, Alianzas, Economía solidaria.

Executive Abstract

The Fenlinter employee Fund is an organization of solidarity economy, which links employees with indefinite term contract, currently, it has an agreement with many companies such as Halliburton, Gas instrument, Magnatesting, Pemarsa, and Valmar, with the presence at the level Providing savings and credit services to their partners.

Moreover, the previous argument that we must take in mind and principal items for the proper development of the research is the analysis of the scenario which activity of the employee fund is being operated and is a field of aggressive commercial strategies, innovative advertising campaigns and structural alliances of Unimaginable sizes and styles. Within the company, there are many factors against that they must work to turn them into beneficial opportunities in the future and that can materialize quickly, based on this concept, we define the key question of researching which is : how to determine a business strategy with the purpose of increasing the membership of the Employee Fund and scope the benefits counseling to partners? The objective of this project is to determine a commercial strategy that increases the sales and loyalty of associates. Derived from this is expected to increase the number of associates linked to the fund, generating a greater cash flow and better benefits for them and their families.

The methodology used is the business diagnosis from an analysis of the environment with the application of PESTL (analysis in a market) and PORTER (internal analysis of the company), after that the results are purified and a framework matrix is a structured logic that defines possible solutions and the reinforcement of the most efficient and effective in the results process.

Keywords: *Employee fund, business strategy, loyalty, alliances, solidarity economy.*

Tabla de contenido

Introducción	7
Capitulo 1. Descripción de la empresa.....	8
Caracterización y diagnóstico de la empresa	8
Misión	8
Visión.....	8
Objetivos	8
Ubicación física de la empresa.....	8
Portafolio de servicios.....	9
Análisis del producto.....	10
Situación Operacional	12
Capacidad de operación	122
Proceso de servicio.....	122
Proceso de abastecimiento	13
Proceso de venta.....	13
Proceso de producción	14
Situación Financiera.....	14
Estados financieros.....	15
Situación de mercado	19
Análisis de las relaciones laborales.....	18
Análisis economía nacional.....	19
Análisis del sector solidario en Colombia.....	20
Análisis de mercado	22
Capitulo 2. Análisis sectorial	26
Análisis de las cinco fuerzas de porter en la competitividad de la compañía	26
Poder de negociación de los clientes.....	26
Poder de negociación del proveedor.	27
Amenaza de nuevos competidores	27
Amenaza de productos sustitutos.....	28
Rivalidad entre competidores.....	28
Análisis de pestel.....	30
Capitulo 3. Definición del problema.....	32
Objetivos	33
Alcance.....	34
Antecedentes	35

Capítulo 4. Marco referencial	36
Referente institucional	37
Los valores del cooperativismo.....	37
Referentes conceptuales	38
Referente Normativo	40
Capítulo 5. Aplicación de la metodología marco lógico	42
Análisis de involucrados	42
Árbol de problemas	44
Árbol de objetivos	46
Acciones e identificación de alternativas	47
Selección de la alternativa óptima.....	47
Estructura analítica del proyecto.....	48
Capítulo 6. Construcción de matriz de (planificación) marco lógico	580
Resumen narrativo de los objetivos y las actividades.....	51
Diseño de los indicadores	52
Medios de verificación.....	53
Supuestos.....	54
Fin.....	54
Propósito.....	54
Componentes.....	54
Actividades.....	54
Conclusiones y recomendaciones	55
Referencias.....	56
Anexos.....	57

Introducción

Teniendo en cuenta la importancia y el enfoque que la universidad desea darle a los trabajos de grado para la especialización en gerencia de empresas, se diseñó una estructura que responde a un análisis de una empresa del sector real en tres etapas (investigación, diagnóstico y aplicación de mejoras). Anteriormente se buscaba generar una tesis investigativa que pudiera servir como herramienta para la compañía en caso de alguna consulta o concepto de un punto de vista distinto al de la gerencia; de allí parte la primera etapa del trabajo en la cual se realizará un diagnóstico de la compañía utilizando la investigación como un método de conocimiento de la misma. Después de que se ha tomado conciencia de la situación de la empresa, se procede a dar un direccionamiento a la misma, por medio de un replanteamiento de los objetivos específicos para que permitan abordar en su totalidad al objetivo general. Posterior al direccionamiento estratégico, se comprará el proyecto de mejora con unos referentes normativos, legales , institucionales y conceptuales logrando así identificar trabajos anteriores y descubrimientos que se pueden tomar como base un resultado más asertivo . Para la segunda etapa el diagnostico identificara una serie de procesos y áreas cuello de botella para aplicar posibles soluciones o direccionamientos diferentes en pro de mejorar la situación actual de la organización objeto de estudio. Por último, la etapa final como en todo lineamiento diferente es la evaluación y medición del impacto.

El ideal del proceso de análisis es fusionar la de adquisición de conocimientos teóricos con el de la aplicación práctica y empírica; buscando una afinidad perfecta para asumir el campo de trabajo actual en el mundo de las empresas.

Descripción de la empresa

Caracterización y diagnóstico de la empresa

El Fondo de empleados FENLINTER con Nit: 830.042.868-7, es una empresa asociativa sin ánimo de lucro, inscrita ante la cámara de comercio de Bogotá con el número S0007624 del 18 de Marzo de 1998, domiciliada en Bogotá, esta organización tiene como actividad principal la 6492 (Actividades financieras de fondos de empleados y otras formas asociativas del sector solidario). Esta entidad está regida por las disposiciones legales a los fondos de empleados y es controlada por la Superintendencia de economía solidaria.

Cuenta con 220 asociados, empleados de las empresas Halliburton S.A. Gas instrument, Magnatesting, Pemarsa y Valmar. Durante el año 2017 otorgó 178 créditos y sus activos se valoraron en novecientos catorce millones de pesos. Administrativamente cuenta con dos empleados directos, un contador, y revisoría fiscal externa

Misión.

“Satisfacer las necesidades de nuestros asociados y familiares, fomentando en cada uno de ellos el ahorro y proporcionando de forma oportuna un amplio portafolio de servicios, que contribuyan al mejoramiento de su calidad de vida.”

Visión.

“El Fondo de Empleados FENLINTER será una entidad líder, reconocida en el sector basándose en los valores de honestidad, equidad y solidaridad propios de las personas que lo administran. Creará y mantendrá un ambiente de confianza y seguridad para sus asociados.”

Objetivos

- Propender por el bienestar social, económico y cultural de los asociados
- Fomentar el ahorro de sus asociados
- Suministrar préstamos o créditos a los asociados en diferentes modalidades
- Prestar servicios en beneficio de los asociados y sus familias
- Garantizar la igualdad de los derechos de participación y decisión de los asociados.

Estrechar vínculos de solidaridad y compañerismo entre los asociados.

Ubicación física de la empresa

El fondo de empleados tiene como empresas patronales a Halliburton Latino América, Gas instrument, Pemarsa, Magnatesting, y Valmar que tienen sus instalaciones ubicadas en el norte de la ciudad de Bogotá y en el municipio de Cota, es por esta razón que el Fondo de empleados tiene

su oficina en el barrio Antigua Country, teniendo fácil acceso a todos los empleados de las empresas mencionadas, estando rodeado de diferentes entidades bancarias, tecnológicas y comerciales.

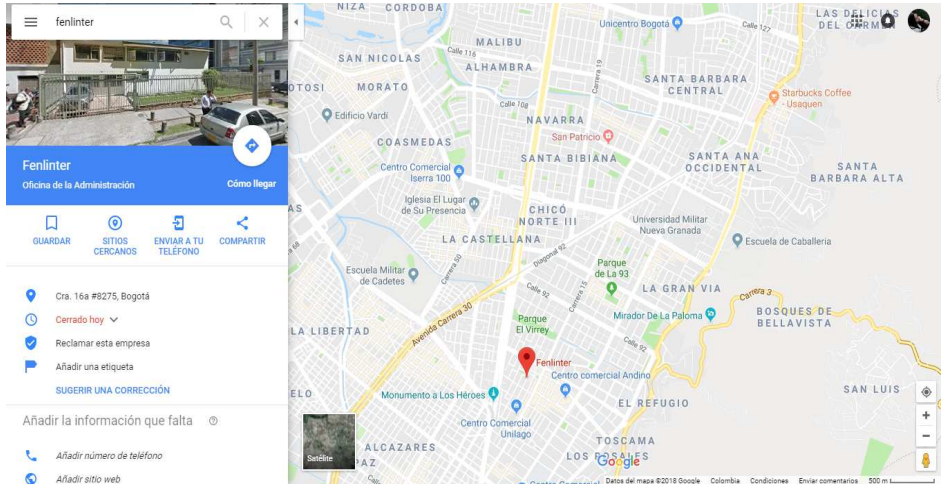


Figura 1. Ubicación Fondo de empleados Fenlinter (maps, 2018).

Portafolio de servicios

Tabla 1.

Portafolio de servicios Fenlinter.

		Descripción. Características generales y específicas como envase, empaque, embalaje, prestación del servicio.	Mercado objetivo. Consumidor o usuario, comprador, distribuidor.	Cantidad de venta. Unidades y Precios.		
1	C/ CARTERA	Su utilización es únicamente para para cancelar deudas contraídas con entidades financieras, comerciales, de servicios y cooperativas, en todo caso deberán ser personas jurídicas.	Empleados de las empresas afiliadas al Fondo de empleados (HALLIBURTON LATÍN AMÉRICA, PEMARSA, MAGNATESTING, GAS INSTRUMENT Y VALMAR).	14	\$	150,314,237
	2	CREDIEXPRESS	Se crea con el propósito de cubrir necesidades inmediatas dando la opción de ser cancelado por C.A.J.A para facilitar el desembolso, sin que afecte su capacidad de descuentos por nómina pero cumpliendo con todos los requisitos de otorgamiento de crédito.	2	\$	2,000,000
	3	EDUCATIVO	Financia los estudios escolares, técnicos, pregrado, postgrado, diplomado, preparatorios, derechos de grado, cursos de inglés obligatorios exigidos por la entidad educativa, útiles escolares de nuestros asociados, cónyuges e hijos	5	\$	23,200,000

4	EXTRAORDINARIO	Adelanto de salario.	Empleados de las empresas afiliadas al Fondo de empleados (HALLIBURTON LATÍN AMÉRICA, PEMARSA, MAGNATESTING, GAS INSTRUMENT Y VALMAR).	6	\$	10,770,000	(MONTO DE LA SOLICITUD*1.5%MV PORCENTAJE DE INTERES-GASTOS FINANCIEROS
5	FIJO	Adelanto de la prima.	Empleados de las empresas afiliadas al Fondo de empleados (HALLIBURTON LATÍN AMÉRICA, PEMARSA, MAGNATESTING, GAS INSTRUMENT Y VALMAR).	4	\$	3,850,000	(MONTO DE LA SOLICITUD*1.2%MV PORCENTAJE DE INTERES)-GASTOS FINANCIEROS
6	ORDINARIO	La presente línea de crédito será de libre destinación, después de dos meses de antigüedad en el Fondo, ofreciendo el plazo más amplio con la mejor tasa.	Empleados de las empresas afiliadas al Fondo de empleados (HALLIBURTON LATÍN AMÉRICA, PEMARSA, MAGNATESTING, GAS INSTRUMENT Y VALMAR).	30	\$	355,231,786	(MONTO DE LA SOLICITUD* 1%MV PORCENTAJE DE INTERES)-GASTOS FINANCIEROS

7	SALUD	Créditos para cubrir medicamentos y gastos de salud	Empleados de las empresas afiliadas al Fondo de empleados (HALLIBURTON LATÍN AMÉRICA, PEMARSA, MAGNATESTING, GAS INSTRUMENT Y VALMAR).	1	\$	251,000	(MONTO DE LA SOLICITUD*0.9%MV PORCENTAJE DE INTERES)-GASTOS FINANCIEROS
8	SUMINISTROS	Se le otorga al asociado para libre inversión.	Empleados de las empresas afiliadas al Fondo de empleados (HALLIBURTON LATÍN AMÉRICA, PEMARSA, MAGNATESTING, GAS INSTRUMENT Y VALMAR).	113	\$	324,035,480	(MONTO DE LA SOLICITUD*1.1%MV PORCENTAJE DE INTERES)-GASTOS FINANCIEROS
9	VACACIONAL	Destinado para incentivar el disfrute de su descanso de vacaciones proporcionando medios económicos	Empleados de las empresas afiliadas al Fondo de empleados (HALLIBURTON LATÍN AMÉRICA, PEMARSA, MAGNATESTING, GAS INSTRUMENT Y VALMAR).	2	\$	3,100,000	

Nota: Fuente propia

Análisis del producto

Como se ha mencionado anteriormente el fondo de empleados felinter tiene una competencia directa con el sector financiero colombiano. Teniendo en cuenta que la entidad tiene cartera de persona natural, podemos realizar un comparativo de las condiciones que se requieren en el sector financiero para acceder a un crédito de cartera ordinaria libre inversión con las líneas de microcrédito de FELINTER y otros fondos de empleados con sus tasas promedio.

Tabla 2.

Comparativo tasas de interés Fenlinter Vs Sector financiero y otros fondos de empleados

TIPO DE CRÉDITO	FELINTER		SECTOR FINANCIERO		FONDOS DE EMPLEADOS	
	Tasa de interés mv	Plazos En meses	Tasa de interés mv	Plazos	Tasa de interés mv	Plazos
C/ CARTERA	0.8 mv	1-48	2,14 mv	1-60	1.24 mv	1-48
CREDE XPRESS	1.0 mv	1-6	NA	NA	NA	NA
EDUCATIVO	0.75 mv	1-12	NA	NA	1,08 mv	1-36
EXTRAORDINARIO	1.5 mv	1	NA	NA	1.31 mv	1-36
FIJO	1.2mv	1	NA	NA	NA mv	1-36
ORDINARIO	1.0mv	1-60	2,09 mv	1-60	1,5 mv	1-36
SALUD	0.9mv	1-12	NA	NA	0.91 mv	1-12
SUMINISTROS	1.1 mv	1-36	NA	NA	1,58 mv	1-12
VACACIONAL	1.2 mv	1-12	NA	NA	NA	1-12

Nota: Autoría propia

Teniendo en cuenta el comparativo de los productos financieros que ofrece el fondo de empleados FENLINTER podemos deducir que las tasas que se están ofreciendo a nivel de mercado son inferiores debido a la sencillez del proceso de préstamo frente a las de los otros fondos de empleados .Adicionalmente podemos confirmar que aunque en el sector financiero se pueda

otorgar créditos con un manejo de plazo mayor, no podemos dejar de lado que las tasas de interés son mayores y el proceso de crédito es más complejo.

Situación Operacional

Realizando un análisis general en la situación operacional de la empresa se puede inferir que la operación está centrada en la captación del ahorro de un empleado con contrato a término indefinido por medio de la administración de recursos y beneficios comerciales ofrecidos al mismo. Se manejan los recursos obtenidos por los ahorros de todos los asociados, para obtener rentabilidad por medio de una inversión en fiducias y créditos a los mismos asociados, donde a final de cada año todos los ingresos obtenidos son retribuidos en igual medida a todos los asociados, según lo estudiado y aprobado por la junta directiva, quienes son los principales responsables del manejo dado al dinero recaudado a lo largo de todo el año.

En la operación mensual, se deben realizar visitas a cada una de las empresas patronales, brindando el respectivo acompañamiento y asesoría a los empleados de las empresas, esta visita es efectuada tanto por la gerente como la asistente administrativa. A continuación, se describen los diferentes procesos desarrollados en la compañía actualmente.

Capacidad de operación

Teniendo en cuenta que la capacidad es definida por el número de servicios que pueden ser brindados en la jornada laboral, se tiene un promedio de 17 servicios diarios, debido a la baja cantidad de asociados activos.

Proceso de servicio

- Envío del desprendible de nómina por parte del cliente
- Confirmación del saldo disponible según la línea de crédito y capacidad de endeudamiento.
- Recepción de documentos (formato de solicitud diligenciada, Validación de documentos).
- Estudio de crédito (Consulta en Data Crédito).
- Aceptación y registro de la operación
- Desembolso del dinero por transferencia electrónica
- Notificación del desembolso vía mail o telefónica.

Proceso de abastecimiento

Es el inicio de los procesos organizacionales, en el cual se recibe un aporte por parte del afiliado para posteriormente generarle préstamos de diferente índole.

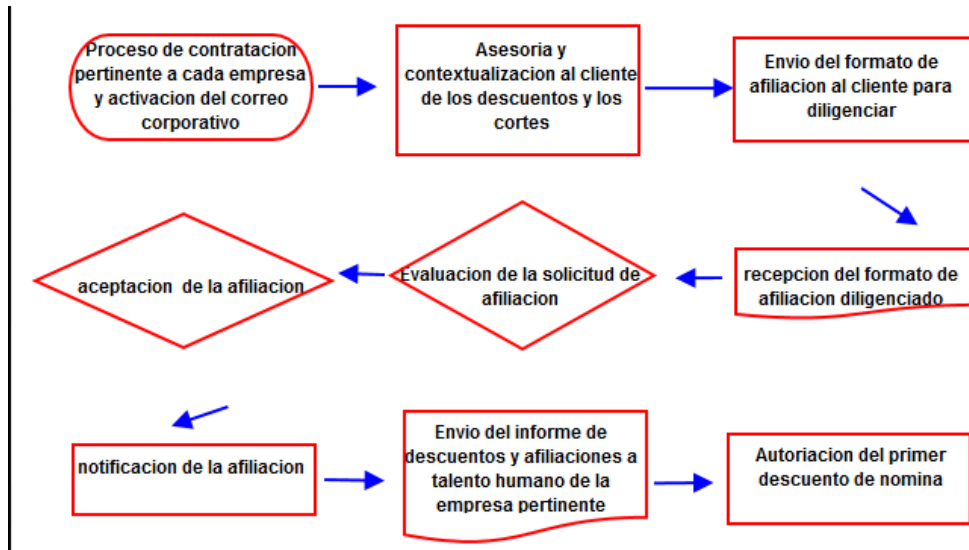


Figura 2. Proceso de abastecimiento. Autoría propia

Proceso de venta

El proceso de venta es un enunciado básico el cual responde a la solicitud por parte del cliente (ahorrador) dando por sentado que ya conoce los productos de colocación.

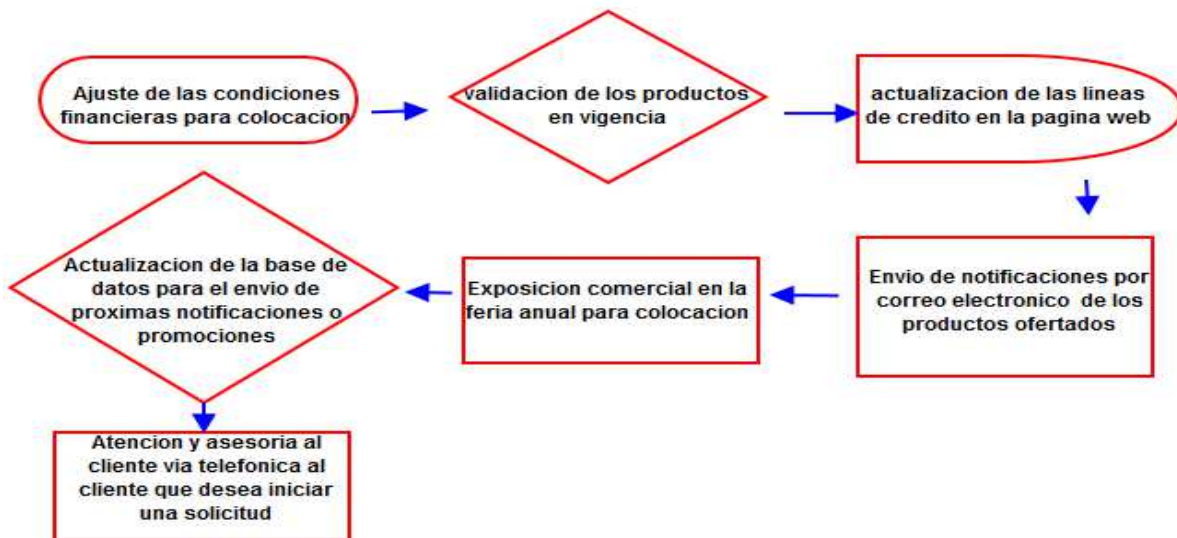


Figura 3. Proceso de venta. Autoría propia

Proceso de producción

Ya listo el proceso de venta y abastecimiento se procede a liquidar las solicitudes realizadas por los clientes en un determinado lapso de respuesta.

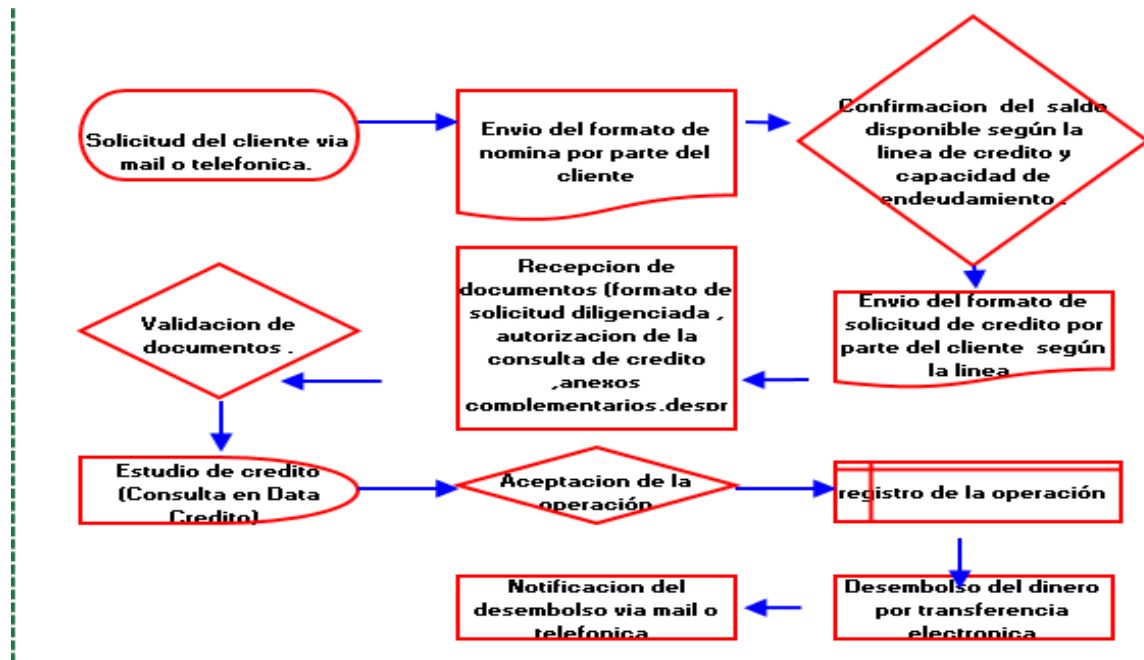


Figura 4. Proceso de producción. Autoría propia

Al analizar los procesos descritos anteriormente, se visualiza que los tiempos de cada una de las actividades son innecesariamente extensos, de forma tal que evidencia falencias en la efectividad tanto del proceso de abastecimiento, ventas y producción. Mostrando que su situación operacional, tiene un diagrama de flujo con falencias en la definición de los roles y los procesos desde el inicio de la operación hasta la entrega final. Debido a ello se genera retrasos en la liquidación del dinero y un plan de venta casi inexistente debido a la carencia de número de personal óptimo para realizar las actividades necesarias para el correcto funcionamiento del fondo, optimizando los recursos, en este caso primordialmente el tiempo de respuesta.

Situación Financiera

Desde el año 2014 se presentó una disminución en el precio del petróleo y teniendo en cuenta que la mayoría de los socios del fondo de empleados pertenecen a este sector, se vieron notoriamente afectados los ingresos del fondo por dos fenómenos. Uno, fue la salida masiva de empleados de dichas empresas, Dos, los empleados activos no querían aumentar sus deudas con el Fondo.

El año 2016 se notó en gran medida estos dos fenómenos, ya que, a pesar de tener liquidez para colocar cartera, los asociados no se endeudaban, generando para la empresa pérdidas de \$11.054.000 en este año fiscal, por esto las directivas del fondo deciden abrir los estatutos, para que empleados de cualquier empresa puedan ser socios del Fondo, captando así a otro tipo de mercado para mitigar las pérdidas presentadas. El año 2017 fue mejor frente al anterior aumentado el número de asociados y la cantidad de dinero captado y colocado, mejorando así la empresa su situación financiera, aunque aún se sigue presentando pérdida acumulada en sus estados financieros de \$3.549.000, se espera superar este declive en el año 2018 ya que la colocación de cartera se reactivó en gran medida y se están generando mayores ingresos a los presentados en años anteriores para la misma fecha. (Estados Financieros, Fenlinter, 2017)

En conclusión, a diciembre del año 2017, el 56.3% de los asociados tienen cartera vigente, el 97% de los aportes y ahorros totales se encuentran en los préstamos realizados durante el año, y el 3% restante se encuentra en disponible e inversiones, mostrando la solidez económica que posee al momento. (Estados Financieros, Fenlinter ,2017)

Estados financieros

Análisis vertical

El análisis vertical es una razón financiera que nos ayuda a identificar las cuentas más importantes de cada rubro. Basándonos en los estados financieros del fondo de empleados Fenlinter y realizando un análisis vertical identificamos lo siguiente: En el año 2017 el fondo de empleados tuvo sus activos de largo plazo un 0.03% de sus activos totales, en cambio sus activos de corto plazo representan un 99.73%, siendo la cuenta más relevante “Cartera de créditos con libranza” con un 92.88% seguido por “Bancos y otras entidades financieras” con un 4.25%, está evaluación porcentual del activo es coherente según la actividad económica del fondo, aunque es de resaltar que el fondo de liquidez se encuentra por debajo de lo establecido en la carta circular 003 de 2013 de la superintendencia solidaria donde indica que el fondo de liquidez debe ser el 2% de los depósitos de ahorro y en la fecha de corte se encuentra en un 0.46% teniendo que ajustar esta cuenta durante el período 2018 para cumplir con lo establecido por ley.

En el análisis realizado al pasivo y patrimonio se identifica que el pasivo representa un 87% del pasivo y patrimonio, y el patrimonio representa un 13%. El 87% del pasivo en su mayoría está compuesto por los depósitos de ahorro de los asociados, al ser obligatorio para estos ahorrar para poder pertenecer al fondo de empleados, representado en un 83% los ahorros permanentes y en un

1.26% los ahorros voluntarios. En el patrimonio la cuenta más representativa es “aportes sociales temporalmente restringidos” con un 13.60%, este valor de \$124.4 millones solo pueden ser devueltos a los asociados en el momento de su retiro del fondo de empleados.

FONDO DE EMPLEADOS						
FENLINTER						
NIT 830,042,868-7						
ESTADO SITUACIÓN FINANCIERA COMPARATIVO						
Expresado en pesos Colombianos						
CORRIENTE	ACTIVO	NOTAS	2017	2016	ANÁLISIS VERTICAL	
					2017	2016
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO						
CAJA		4	200,000	200,000	0.02%	0.02%
BANCOS Y OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS		4	38,911,163	71,307,255	4.25%	8.68%
TOTAL EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO			39,111,163	71,507,255	4.28%	8.70%
FONDO DE LIQUIDEZ						
INVERSIONES		5	3,569,883	5,307,511	0.39%	0.65%
TOTAL INVERSIONES			3,569,883	5,307,511	0.39%	0.65%
CARTERA DE CREDITO						
CARTERA DE CREDITOS CON LIBRANZA		6	849,758,164	729,607,225	92.88%	88.78%
CARTERA DE CREDITOS SIN LIBRANZA		6	23,459,795	15,390,223	2.56%	1.87%
INTERESES CREDITOS DE CONSUMO		6	1,265,132	789,207	0.14%	0.10%
DETERIORO GENERAL DE CREDITOS		6	-7,170,350	-7,170,350	-0.78%	-0.87%
TOTAL CARTERA DE CREDITO			867,312,741	738,616,305	94.80%	89.87%
CUENTAS POR COBRAR						
DEUDORES PATRONALES Y EMPRESAS		7	0	1,419,185	0.00%	0.17%
CUENTAS POR COBRAR		7	2,408,902	2,770,909	0.26%	0.34%
TOTAL CUENTAS POR COBRAR			2,408,902	4,190,094	0.26%	0.51%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE			912,402,689	819,621,165	99.73%	99.73%
ACTIVO NO CORRIENTE						
ACTIVOS MATERIALES						
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA		8	4,819,540	4,519,660	0.53%	0.55%
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION		8	12,741,629	12,741,629	1.39%	1.55%
DEPRECIACION			-17,311,271	-17,261,289	-1.89%	-2.10%
TOTAL ACTIVOS FIJOS			249,898	0	0.03%	0.00%
OTROS ACTIVOS		9	2,220,000	2,220,000	0.24%	0.27%
TOTAL DEL ACTIVO			914,872,587	821,841,165	100%	100%

FONDO DE EMPLEADOS					
FENLINTER					
NIT 830,042,868-7					
ESTADO SITUACIÓN FINANCIERA COMPARATIVO					
Expresado en pesos Colombianos					
PASIVO		2017	2016	ANÁLISIS VERTICAL 2017	2016
PASIVO CORRIENTE					
DEPOSITO DE AHORRO CONTRACTUAL	10	11,488,000	20,650,000	1.26%	2.51%
DEPOSITO DE AHORRO PERMANENTE	10	763,243,685	629,971,984	83.43%	76.65%
CREDITOS DE BANCOS Y OTRAS OBLIGACIONES FINANCIERAS	11	0	30,000,000	0.00%	3.65%
CUENTAS POR PAGAR Y OTRAS	12	0	300,000	0.00%	0.04%
RETENCIONES Y APORTES LABORALES	12	1,299,477	1,228,820	0.14%	0.15%
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS POR PAGAR	12	1,174,015	295,983	0.13%	0.04%
BENEFICIOS A EMPLEADOS	13	6,749,589	6,905,334	0.74%	0.84%
REMANENTES POR PAGAR	14	10,520,400	20,213,081	1.15%	2.46%
BENEFICIOS A EMPLEADOS CORTO PLAZO	13	0	1,943,946	0.00%	0.24%
INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCEROS	14	820,009	856,064	0.09%	0.10%
TOTAL PASIVO CORRIENTE		795,295,175	712,365,212	86.93%	86.68%
PASIVO LARGO PLAZO					
FONDO SOCIAL DE SOLIDARIDAD	15	0	3,889,855	0.00%	0.47%
FONDO SOCIAL PARA OTROS FINES	15	0	0	0.00%	0.00%
FONDO MUTUAL DE PREVISION ASISTENCIA	15	153,894	153,894	0.02%	0.02%
FONDO DESARROLLO EMPRESARIAL SOLIDARIO	15	544,829	544,829	0.06%	0.07%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO		698,723	4,588,578	0.08%	0.56%
TOTAL PASIVO		795,993,898	716,953,790	87%	87%
PATRIMONIO					
APORTES SOCIALES TEMPORALMENTE RESTRINGIDOS		124,419,021	108,435,921	13.60%	13.19%
RESERVA PROTECCION APORTES SOC.		0	7,505,494	0.00%	0.91%
EXCEDENTE Y/O PERDIDA DE EJERCICIOS ANTERIORES		-3,548,546	0	-0.39%	0.00%
EXCEDENTE Y/O PERDIDA DEL EJERCICIO		-1,991,786	-11,054,040	-0.22%	-1.35%
TOTAL PATRIMONIO		118,878,689	104,887,375	12.99%	12.76%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		914,872,587	821,841,165	100%	100%
Las notas de la 1 a la 19 hacen parte integral de los estados financieros					

Figura 5. Estado de situación financiera comparativo. Fenlinter (2017)

Análisis horizontal

El análisis horizontal es un método que nos ayuda a comparar estados financieros homogéneos, determinando los aumentos o disminuciones en las cuentas de un período a otro. Identificando las variaciones en el Estado de resultado integral podemos notar un aumento del 12% en los ingresos del año 2017 respecto al año 2016 sin tener un aumento significativo en los gastos totales, siendo esto muy favorable para el fondo, aunque a pesar de este incremento en sus ingresos aún sigue presentando pérdida del ejercicio mostrando que se deben incrementar aún más los ingresos para poder compensar dicha pérdida e iniciar generando excedentes.

En los ingresos la cuenta con mayor variación es “Ingresos por valoración de inversiones” con un -48% debido a las inversiones tan bajas que posee el fondo, debido al retiro masivo de los

asociados durante este período teniendo que usar las inversiones para poder cancelar los saldos a favor de cada uno de ellos.

FONDO DE EMPLEADOS					
FENLINTER					
NIT 830,042,868-7					
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO					
Expresado en pesos Colombianos					
NOTAS	2017	2016	VARIACION		
			(\$)	(%)	
INGRESOS					
INGRESOS CARTERA DE CREDITOS	17	86,701,409	77,694,584	9,006,825	12%
INGRESOS POR VALORACION INVERSIONES	18	282,425	538,017	-255,592	-48%
DIVIDENDOS, PARTICIPACIONES Y RETORNOS	18	535,291	709,630	-174,339	-25%
REINTEGRO PROVISIONES		7,648,622	7,493,028	155,594	2%
INGRESOS OPERACIONALES		95,167,747	86,435,259	8,732,488	
COSTOS Y GASTOS					
COSTOS					
GASTOS FINANCIEROS		1,590,696	1,134,329	456,367	40%
IMPUESTOS ASUMIDOS		448,245	333,673	114,572	34%
IMPUESTO 4X1000		44,535	216,430	-171,895	-79%
SUBTOTAL		2,083,476	1,684,432	399,044	24%
BENEFICIOS A EMPLEADOS					
SUELDOS	19	39,063,270	36,339,532	2,723,738	7%
PRESTACIONES SOCIALES		23,440,650	23,631,933	-191,283	-1%
SUBTOTAL		62,503,920	59,971,465	2,532,455	4%
GASTOS GENERALES					
HONORARIOS	19	4,175,852	8,048,490	-3,872,638	-48%
ARRENDAMIENTOS		9,177,850	11,135,235	-1,957,385	-18%
IMPUESTOS		1,051,000	955,268	95,732	10%
CAFETERIA		339,150	247,795	91,355	37%
SERVICIOS PUBLICOS		1,355,499	1,676,295	-320,796	-19%
CUOTAS DE ADMINISTRACION		0	1,381,000	-1,381,000	-100%
TRANSPORTE.FLETES Y ACARREOS		3,150,800	1,865,850	1,284,950	69%
PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA		536,300	478,593	57,707	12%
GASTOS DE ASAMBLEA		198,000	533,600	-335,600	-63%
GASTOS LEGALES		1,751,400	1,485,738	265,662	18%
INFORMACION COMERCIAL		2,730,338	2,182,625	547,713	25%
SISTEMATIZACION		4,464,266	4,097,050	367,216	9%
GASTOS VARIOS		2,273,773	1,062,924	1,210,849	114%
GASTOS ATENCION ASOCIADOS		1,228,127	100,000	1,128,127	1128%
PARQUEADEROS		89,800	94,020	-4,220	-4%
SUBTOTAL		32,522,155	35,344,483	-2,822,328	-8%
EXCEDENTE DE OPERACIONALES					
		-1,941,804	-10,565,121	8,623,317	-82%
OTROS GASTOS					
DEPRECIACIONES	19	49,982	488,919	-438,937	-90%
GASTOS EXTRAORDINARIOS Y DIVERSOS		0	0	0	0%
SUBTOTAL		49,982	488,919	-438,937	-90%
TOTAL GASTOS		97,159,533	97,489,299	-329,766	-0.34%
EXCEDENTE DEL EJERCICIO					
		-1,991,786	-11,054,040	9,062,254	-82%

Figura 6. Estado de resultados comparativo. Fenlinter (2017)

El análisis de capital neto se obtiene al descontarle al activo circulante todos los pasivos corrientes del fondo de empleados, representando que durante los períodos 2017 y 2016 el fondo tiene el activo corriente suficiente para cancelar todas las obligaciones a corto plazo y poder continuar ejerciendo su actividad económica.

	2,017		2,016
Activo Corriente	\$ 912,402,689	Activo Corriente	\$ 819,621,165
Pasivo Corriente	\$ 795,295,175	Pasivo Corriente	\$ 712,365,212
	\$ 117,107,514		\$ 107,255,953

Confirmando lo mencionado anteriormente se evidencia en el siguiente cuadro la solvencia económica en los dos períodos.

	2,016	
Activo Corriente	\$ 819,621,165	115%
Pasivo Corriente	\$ 712,365,212	
	2,017	
Activo Corriente	\$ 912,402,689	115%
Pasivo Corriente	\$ 795,295,175	

Análisis economía nacional

Según la revista dinero entre enero y junio de este año, la variación del PIB indicador fue de 2,5%. Durante el segundo trimestre de 2018, comparado con el mismo periodo del año anterior, la variación anual fue de 2,8%, explicada principalmente por las actividades de administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; educación; actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales que presentaron una variación de 5,3%.

Por su parte, el rubro de comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida que se expandió 3,6%. En el caso de las industrias manufactureras el incremento fue de 3,7%. De otro lado, vale mencionar que el PIB de Colombia, en el segundo trimestre, en comparación con el periodo inmediatamente anterior, creció 0,6%. (REVISTA DINERO , 2018)

También inquieta el factor del ritmo de incremento en las tasas de la Reserva Federal (FED). Los mercados esperan tres aumentos durante 2018 y, de ser así, se supondría que la debilidad del dólar que se vio en una parte de 2017 se revierta un poco.

En este orden, no se presumen sobresaltos en el mercado cambiario colombiano. El precio del dólar se movió durante el presente año entre un mínimo de 2.800 pesos y un máximo de 3.100. Para el final se espera una tasa promedio de 3.000 pesos por dólar, que según los expertos es un nivel adecuado para la economía, especialmente para los exportadores.

En el caso de las ciudades, la encuesta hecha a 750 empleadores en Colombia y 59.000 en el mundo, señaló que en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla se concentran los mercados

laborales más activos. Se esperan disminuciones en la intenciones de contratación trimestre a trimestre en Cali y Barranquilla (7% y 9% menos, respectivamente). (REVISTA SEMANA, 2017).La inauguración de la nueva planta de producción de firma Central Cervecera de Colombia, una compañía de la que participan como accionistas Postobón y la chilena Compañía Cervecerías Unidas (CCU) del grupo Luksic. Este tipo de noticias contribuye a ratificar que, aunque el país está enfrentando enormes desafíos, es claro que algo se ha hecho bien durante los últimos años, pues varias compañías han decidido seguir invirtiendo en Colombia. (REVISTA DINERO , 2017)

En el frente internacional, la reforma tributaria cambios en cuanto a los sectores tanto industriales como de servicios, si resulta efectiva, habrá una aceleración de la producción, pero si implica un desbalance macro para la principal potencia del mundo habrá nuevos ruidos sobre, por ejemplo, la sostenibilidad de la deuda.

Otros de los grandes cambios a la hora de invertir pueden ser dados por factores en bitcoin – que sigue mostrando récords de cotización– el brexit, la situación de Venezuela y el nuevo mandato por parte de Ivan Duque. Sin duda alguno es negativo debido a que las inversiones de las personas están dictaminadas en gran medida a como se desenvuelvan dichos agentes. (TIEMPO, 2018)

Análisis del sector solidario en Colombia

El sector solidario en Colombia se puede definir como el conjunto de empresas destinadas para el desarrollo social e individual de un grupo de personas, teniendo cuenta que no se busca un lucro en la operación de sus actividades. Para contextualizar el término podemos citar: Un apartado de unas entidades que regula su funcionamiento, iniciando con la de la entidad del Estado Colombiano (ORGANIZACIONES SOLIDARIAS, 2015)Unidad administrativa especial de organizaciones solidarias “La economía solidaria es una forma diferente de hacer economía, cuya característica primordial es satisfacer las necesidades del ser humano. Ésta se conforma por un conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas, identificadas por prácticas democráticas, autogestionarias, humanistas y sin ánimo de lucro” (ORGANIZACIONES SOLIDARIAS, 2015).

Teniendo en cuenta que la economía solidaria no busca lucro alguno se puede decir que necesita una regulación específica que le genere control y una forma legal que le de vida al concepto, para ello emitió en Colombia la ley No. 454 de 1998. La ley nos contextualiza inicialmente sobre los principios que debe perseguir una economía solidaria entre ellos buscar el beneficio evolución y desarrollo de la persona, perseguir la paz de los pueblos por medio de pensamiento y

emprendimiento, fomentar la democracia y por ultimo fomentar la asociación y participación de los miembros.

Según la clasificación de la organización en el país, los fondos de empleados están catalogados en las organizaciones de economía solidaria y su actividad económica específicamente es buscar el beneficio de sus afiliados netamente. Las entidades en Colombia que regulan todo el tema de desarrollo, control y fomento de los fondos de empleados son:

- Ministerio del Trabajo.
- Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias.
- Superintendencia de la Economía Solidaria (SUPERSOLIDARIA).
- Consejo Nacional de Economía Solidaria (CONAL).
- ANALFE.

Partiendo de esa estructura el sector solidario en Colombia tiene un gran fomento por parte del gobierno, ya que, aunque su actividad no es netamente lucrativa si tiene una incidencia económica fuerte en el país y de la mano con el desarrollo social. Más específicamente los fondos de empleados cuentan con asociaciones gremiales que buscan la capacitación, asesoría y fomento de la actividad tales como ANALFE que a continuación citaremos los últimos logros en el sector correspondientes al año 2015 ANALFE (2015)

Líder en educación solidaria , Incrementa en el número de asociaciones consolidando la agremiación líder del sector fondista , Mejoramiento sustancial de los indicadores en la atención al cliente , Líder a nivel nacional de los servicios de asistencia técnica para los Fondos de Empleados , Líder a nivel nacional de la educación en economía solidaria y específicamente en el sector fondista , Permanente interlocutor entre los Fondos de Empleados y las entidades gubernamentales , Incremento en el número de asociaciones siendo la agremiación más importante representativa y grande, ANALFE consolida su acción gremial y empresarial para suplir las necesidades del Sector Solidario, y del Fondista en particular, generando un completo Portafolio de Servicios que responde a los requerimientos de los Asociados.

En conclusión, el sector solidario es uno de los más estables en el desarrollo, control y fomento en Colombia después del sector financiero.

Análisis de mercado

Los fondos de empleados son organizaciones de economía solidaria, constituidos por trabajadores de empresas específicas. Prestando servicios de depósitos, cartera y descuentos en diferentes entidades para sus propios asociados; son supervisados por la Superintendencia de economía solidaria según Ley 454 de 1998. (El Congreso de Colombia, 1998)

Según la información reportada a la Supersolidaria al año 2017 existen 1.618 fondos de empleados en Colombia, con más de (3) tres millones de asociados, una cartera de créditos de más de \$13 billones y depósitos de más de \$8 billones, mostrando la gran cantidad de dinero prestado con nivel de riesgo más bajo por la figura que maneja este tipo de entidades. (Sánchez, 2018)

Los tres fondos más grandes del país por su número de asociados son Presente (fondo de empleados de Éxito) con 36.232 asociados, seguido por FEC (Fondo de empleados de Bancolombia S.A y filiales) con 16.422 asociados y Febancolombia (Fondo de empleados de Bancolombia) con 13.601 asociados. Esto se debe a que son unas de las empresas que más emplean personal. (Sánchez, 2018)

Los aspectos que más favorecen a los fondos de empleados es que abarcan a personas desde salarios mínimos hasta los de niveles gerenciales ayudando a tener grandes niveles de captación y abarcando gran parte del mercado, otro aspecto son las tasas de interés bajas con respecto a los bancos o entidades financieras incentivando a los asociados a endeudarse con el fondo, y los convenios comerciales que se tienen con diferentes entidades de productos y servicios ofreciéndole a los asociados precios muy favorables.

Debido a la cantidad de personas pertenecientes a este sector y el dinero que es movido en estas entidades, el ministerio de hacienda pretende asimilarlos a entidades financieras con un proyecto de decreto buscando dar mayor seguridad en el sector, según Miller García, presidente de Analfe. (García, 2017)

En el informe de gestión del año 2017 publicado por Analfe, se denota que el crecimiento económico en Colombia ha sido bajo en todos los sectores, aún por debajo de lo esperado, uno de los aspectos que más influyeron es que las exportaciones en pesos bajaron en un 3.24% en el primer semestre del año. Pero el aspecto que más influyó fue el aumento del IVA disminuyendo el consumo en los hogares. (García, 2017)

Debido a la apertura de Estatutos del Fondo de estudio, se debe establecer la cantidad de personas ocupadas sobre la cantidad de personas perteneciente a un fondo. La herramienta que

permite medir el porcentaje de ocupación en el país es la TASA DE OCUPACION (TO) la cual identifica el segmento de personas en condiciones para laborar y que están vinculados formalmente a empresas del de sector real. A continuación, en la figura No. 7 referenciamos la ficha metodología emitida por FILCO (FUENTE DE INFORMACION LABORAL DE COLOMBIA) para conocer cómo se define esa tasa porcentual. (FILCO, 2017)

TASA DE OCUPACIÓN - TO

DEFINICIÓN: Se define como la relación porcentual entre la población ocupada y el número de personas que componen la población en edad de trabajar.

VARIABLES DE INTERÉS: Población ocupada, población en edad de trabajar.

FORMULA DE CÁLCULO:

$$TO_t = \frac{O_t}{PET_t} * 100$$

Dónde:

- TO_t : Tasa de ocupación en el periodo t .
- O_t : Número de ocupados en el periodo t .
- PET_t : Población en edad de trabajar en el periodo t .

Figura 7. Tasa de ocupación.

De la misma forma la entidad proporciona la información de las tasas de ocupación de los últimos 10 años en Colombia, definiendo una para el 2017 de 58,4 % que según el DANE en cantidad es de veintiún millones ochocientos cuarenta mil personas ocupadas para el 2017.

Tabla 3.

Tasa de ocupación para los últimos 10 años

Anual	2017	Colombia	58,4
Anual	2016	Colombia	58,5
Anual	2015	Colombia	59
Anual	2014	Colombia	58,4
Anual	2013	Colombia	58
Anual	2012	Colombia	57,8
Anual	2011	Colombia	56,8
Anual	2010	Colombia	55,4
Anual	2009	Colombia	53,9
Anual	2008	Colombia	51,9
Anual	2007	Colombia	51,8

Nota: (FILCO, 2017)

En conclusión, el escenario de mercado disponible en el cual la empresa puede tomar posibles ahorradores está estimado en dieciocho millones (18.000.000), mientras que según el informe de vinculación de la sociedad podemos observar que la participación en el mercado colombiano es muy baja con una cantidad de 199 vinculados o un 0,00091% frente al posible número de vinculantes disponibles.

Actualmente, la organización cuenta con una adecuada adaptabilidad a un entorno cada vez más cambiante, globalizado y competitivo donde las exigencias en todo ámbito van en aumento y la empresa está en una constante lucha por mantener o aumentar su posicionamiento de mercado.

El fondo inició con los empleados de Halliburton, una empresa perteneciente al sector petrolero y de hidrocarburos, pero la reciente crisis ocasionada por la baja del barril de petróleo en la económica mundial ocasionó el cese del ahorro y el retiro de gran parte de los vinculados. Es por esto que la Asamblea general de socios decidió abrir los estatutos para que empleados con contrato a término indefinido de cualquier empresa puedan pertenecer al fondo, siempre y cuando se cuente con el convenio comercial y respaldo de la respectiva empresa patronal, enfocándose en la afiliación de pequeñas y medianas empresas.

Dentro de las demás empresas vinculadas encontramos Halliburton, Gas instrument, Magnatesting de igual manera que Halliburton es una empresa que se ve afectada por los cambios del precio de petróleo en el último año, debido a que se encarga a la prestación de servicios de inspección para la industria petrolera con ensayos no destructivos., Pemarsa encargado de avances de última tecnología en la fabricación y reparación de herramientas para la industria petrolera. y por ultimo Valmar que es una importadora de lencería para el hogar, se podría decir que la gran debilidad identificada es el número reducido de asociados y que además, la gran parte de ellos pertenecen al mismo sector económico, causando así que los cambios significativos en esta industria, en este caso la del petróleo, afecte en gran medida a la empresa, haciendo un peso en cuanto a la posibilidad de generar nuevos ingresos y que los asociados no tengan el mismo patrimonio debido a la falta de una planeación adecuada.

En la valoración realizada la organización, se logra identificar que existen debilidades en aspectos relevantes, como lo son los principios de planeación ya que la formulación de alternativas para mitigar el impacto negativo en la caída del petróleo o indicadores relacionados a este (Dólar, guerras, tratados, escasez, etc.)

Se recomienda generar una política en la cual continuamente se estén analizando los riesgos y generación de nuevas alianzas con sectores que no necesariamente estén vinculados al petróleo. Para ello se busca establecer un cálculo del escenario de captación posible frente a los clientes actuales de la compañía a nivel nacional, actualmente el fondo cuenta con vínculos patronales de empresas tales como Halliburton, Valmar, Magnatesting, Pemarsa, y Gas Instrument; a pesar de estos vínculos no todos los empleados de estas empresas están afiliados al fondo, haciendo una relación de empleados vigentes y afiliados encontramos que solo el 22% de todos los empleados cuentan con una afiliación al fondo. La tabla 4 confirma la participación que tiene el fondo con cada una de las empresas, demostrando en cuales empresas se debe emplear una estrategia comercial, para tener alcance en todos los empleados que aún no están afiliados.

Tabla 4.

Total de empleados en empresas afiliadas Vs total de asociados

EMPRESAS ACTIVAS CON LA COMPAÑÍA	TOTAL DE EMPLEADOS DE LA EMPRESA	TOTAL DE VINCULADOS CON FENLINTER	PORCENTAJE DE PARTICIPACION ACTUAL POR EMPRESA
HALLIBURTON	850	156	18%
VALMAR	3	2	67%
GAS INSTRUMENT	10	9	90%
PEMARSA	25	21	84%
MAGNATESTING	20	11	55%
TOTAL	908	199	22%

Nota: Autoría propia

Análisis de las relaciones laborales

Las relaciones laborales en esta empresa tienen claro la necesidad de mejorar la calidad de las interacciones entre los trabajadores y empleadores para de esta forma lograr que ambas partes dirijan sus esfuerzos hacia un mismo objetivo, manejan una comunicación asertiva a la hora de delegar funciones o actividades, como es el caso de la asesora que tienen bien claras sus funciones y el papel tan importante que juega dentro de Fenlinter logrando generar un trabajo en conjunto

adecuado, la dirección por su parte maneja reuniones cada determinado tiempo para analizar la situación de la empresa y tomar medidas para informarlas a los empleados y de esta forma la productividad de la organización será mucho mayor que si cada uno de ellos buscara satisfacer sus propias necesidades de forma individual.

A nivel general una de las debilidades encontradas es que las propuestas o planes para mejorar la empresa las desarrolla únicamente la gerencia sin tener en cuenta los conceptos de un especializado, sin hacer medición de un desempeño o desarrollo estratégico, de igual forma el personal del grupo administrativo no cuenta con la capacidad de aportar de manera constructiva a la evolución de la organización en aspectos estratégicos, sería importante involucrar más a los empleados que visualizan la compañía en su funcionamiento desde adentro y pueden identificar conceptos de mejora ya sea en lo operativo como en lo estratégico por medio de propuestas.

Se recomienda aumentar las capacitaciones al personal administrativo, con el ánimo de lograr un aporte desde las diferentes áreas organizacionales encaminándolos a un direccionamiento estratégico integral que mejore el desarrollo organizacional. Constituir un comité estratégico compuesto por los directivos, la gerencia, el cliente y parte del personal que ejecuta labores administrativas para contemplar aspectos a mejorar, planes de reconocimiento, oportunidades y debilidades.

Análisis sectorial

Análisis de las cinco fuerzas de Porter en la competitividad de la compañía

Para poder determinar la capacidad de la empresa en un entorno de competencia neta y analizando variables microeconómicas que podrían afectar a la misma en un mercado activo, procedemos a medir las cinco fuerzas de Porter para la empresa FENLINTER.

Poder de negociación de los clientes

El ejercicio de colocación y captación en un mercado tan competitivo como el solidario permite que los clientes en este caso los afiliados tengan una posibilidad de exigencia alta ya que técnicamente son socios de la compañía. La exigibilidad de los clientes se puede diferenciar de dos maneras; la primera es el rendimiento que solicita el afiliado al momento de invertir sus aportes y la administración del mismo y la segunda es la exigibilidad de beneficios diferenciadores en sus productos financieros por encima de los fijados por la competencia.

Propuestas de mejora frente al indicador:

- a) Se debe buscar un plan de desarrollo y de reinversión consistente que pueda mostrar mayores beneficios sociales a los afiliados logrando así incrementar su captación de aportes y aportantes.
- b) Se debe crear un diferenciador frente a los procesos de crédito de la competencia e involucrando a los clientes en un nivel máximo y buscar el desarrollo colectivo.

Poder de negociación del proveedor.

El proceso de abastecimiento del sector solidario y específicamente en la actividad de los fondos de empleados puede ser muy variado debido al portafolio de servicios y beneficios que pueden ofrecer. El impacto que manejan los proveedores es bastante alto al momento de exigir planes de pago para sus servicios y modalidades de combinación de negocio, por lo que cada entidad debe ser muy cautelosa al momento de realizar un cambio de proveedor.

Adicional a las variables anteriores se puede también inferir que debido a la sensibilidad del factor RECONOCIMIENTO Y CALIDAD de las empresas que realizan sus actividades en el sector de la recreación, educación y salud que serían los proveedores del servicio cualquier cambio que no tenga una adecuada medición del impacto puede generar inconformidad en los usuarios afiliados.

Propuestas de mejora frente al indicador:

Se debe implementar un proceso de relaciones externas y manejo de proveedores y asignarlo a una persona con un manejo comercial alto, todo con el fin de buscar las mejores vinculaciones de proveedores teniendo en cuenta su calidad de producto y su reconocimiento en el mercado.

Amenaza de nuevos competidores

Para poder establecer un análisis las barreras o posibilidades de competidores nuevos debemos tomar tres temas cruciales.

a) El monto de inversión es alto para la constitución de una entidad en el sector solidario ya que, de tener todos los mecanismos de constitución legal, fiabilidad de la información y el nicho de mercado definido.

b) Para que la operatividad sea lucrativa para la compañía y para los afiliados se debe tener un lapso de tiempo considerable para dar la experticia suficiente.

c) Por último y el más concreto de los aspectos a tener en cuenta para ingresar al mercado es que hay corporaciones y entidades con un alto reconocimiento en el país y con un gran desarrollo

de todos sus procesos organizacionales, otorgándoles el poder de cerrar o no las barreras de ingreso.

Amenaza de productos sustitutos

La operación de la compañía se puede dividir en dos clases; cartera de crédito financiero y cartera de prestación de servicios de bienestar. La primera modalidad de productos tiene una alta competencia con el sector financiero ya que, aunque las tasas de interés son mayores, la posibilidad de acceso a los mismos va en incremento y la variedad de portafolio de inversión y de crédito les brinda más opciones para endeudamiento y ahorro.

Tomando la segunda variable el sector de la salud, recreación y educación tiene una gama bastante amplia de servicios de diferente precio, calidad y tiempo, lo que permite acceder a varias líneas de productos tanto sustitutos como complementarios.

Propuesta de mejora desde el indicador:

Se debe establecer un área de ventas que permita realizar una evaluación del entorno de mercado y realizar laboratorios para innovar en líneas de producto.

Rivalidad entre competidores

La actividad económica que ejerce el fondo de empleados en su función de captación de recursos por medio de aportes y colocación por medio de préstamos, deja a la entidad en un escenario de competencia frente al sector financiero y solidario. Debido a que la compañía tiene un desarrollo mínimo de tecnología e infraestructura organizada tiene una alta probabilidad de carecer de canales para promocionar su ejercicio económico.

Otro aspecto a analizar es el detallado y evolucionado proceso de marketing, mercadeo y publicidad a los cuales tienen acceso las cooperativas, fondo de empleados y bancos de primer piso en el país por medio de su alto presupuesto para ello. Debido a estos eventos se puede definir que el manejo de los competidores en el mercado es bastante reñido y que se busca un diferenciador más allá de la calidad del producto (interés, modalidad de colocación y constitución de garantías) de crédito.

Propuesta de mejora desde el indicador:

Se debe implementar un diferenciador en el proceso de marketing que permita generar una recordación en el nicho de mercado y que por el tamaño de la empresa sea de bajo costo.

Tabla 5.

Propuesta de mejora

Fuerza Producto	Poder de negociación del cliente	Poder de negociación del proveedor	Amenaza de nuevos competidores	Amenaza de productos o servicios sustitutos	Rivalidad entre los competidores existentes
Debilidades	Los clientes tienen participación accionaria en la compañía.	Portafolio de servicios restringido y pocos proveedores de servicio.	Variedad de competidores del sector solidario (cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales).	Competencia directa con el sector financiero.	Competencia del sector real y sector financiero
Ventajas	Alta confiabilidad de la compañía en la información y en los procesos de administración.	Alta calidad y reconocimiento de los proveedores existentes.	Trazabilidad de más de veinte años en el mercado y constitución de clientes fidelizados.	Factores de crédito más cómodos (tasa, plazos y financiamiento).	NA
Propuesta de mejora	Se debe crear un diferenciador frente a los procesos de crédito de la	Se debe implementar un proceso de relaciones externas y	No se genera propuesta	Se debe establecer un área de ventas que permita realiza una	Se debe implementar un diferenciador en el proceso de marketing

	competencia e involucrando a los clientes en un nivel máximo y buscar y desarrollo el colectivo.	manejo de proveedores.		evaluación del entorno de mercado y realizar laboratorios para innovar en líneas de producto.	que permita generar una recordación en el nicho de mercado.
Instrumento de aplicación para la mejora	Realizar encuestas y seguimiento a las necesidades del cliente para realizar un laboratorio de productos nuevos.	Asignación de un colaborador con la función de relacionamiento y mejoramiento de proveedores.	NA	Asignación de un colaborador con la función de mejoramiento de productos.	Creación de un área de marketing y relaciones con terceros.

Nota: Autoría propia

Análisis de pestel

En el proceso de diagnóstico de la empresa podemos encontrar una herramienta eficaz para resumir los factores externos que pueden afectar los procesos de la organización y es la matriz de PESTEL .El primer factor que se puede identificar es de las variables políticas, en las cuales una compañía de económica solidaria en Colombia debe adoptar las reglamentaciones legales para la misma y debe en lo posible minimizar cualquier impacto que venga de un manejo de recursos con un porcentaje alto de corrupción , debilitando de la misma forma la posible inversión extranjera. En la segunda variable podemos encontrar los factores económicos que más impactos podrían tener en la constitución de cualquier estrategia comercial en Colombia y es los niveles de ahorro

bajo y deuda alta, niveles de competencia en el mercado elevados ya que el sector solidario compite directamente con el sector financiero en temas de productos de captación y colocación y también se puede considerar un factor positivo si se refiere al control de la inflación en el país. Ligados a los factores económicos podemos definir conjuntamente los Socio-culturales en los cuales las relaciones de los consumidores con el producto pueden ser modificados por la baja cultura de disciplina financiero y ahorro y tendencia alta a la vida crediticia con bajos niveles de inversión, por ende la entidad debe trabajar arduamente en la proyección de colocación por medio de créditos y productos financieros con tasas atractivas. En referencia a los factores cuatro y cinco Tecnología y Ecología, podemos inferir que van de la mano, ya que el sector solidario y sector financiero han agudizado su tecnología para lograr un mayor alcance de mercado y con la facilidad de herramientas digitales han logrado encontrar una estabilidad ecológica en sus procesos disminuyendo trámites personales y utilización del papel. Por ende cualquier compañía que desee impactar positivamente en el mercado de la economía solidaria debe tener una interacción dinámica con los clientes y buscar un ahorro en cada uno de costos ambientales. Por último las normativas legales del sector cambian frecuentemente, teniendo en cuenta que el núcleo de su operación es considerado sin ánimo de lucro y es un punto álgido para la generación de fraudes y una tendencia alta a la corrupción. Se debe tener un nivel alto de adaptabilidad para la aplicación de toda la normativa vigente y exigible.

El fin del análisis es lograr desglosar una serie de actividades que permitan potenciar la empresa en sus fortalezas y generar un plan que mitigue, corrija y elimine riesgos frente a los factores estudiados.

Tabla 6.

Análisis pestel

POLÍTICOS	ECONÓMICOS	SOCIO - CULTURAL ES	TECNOLO GICOS	ECOLÓGIC OS	LEGALES
P	E	S	T	E	L
Nuevas reglamentaciones en la economía solidaria	Niveles de deuda y ahorro	Patrones de consumo	Nuevos productos y desarrollos	Carencia de reglamentación para estas entidades en	Aplicación de las NIIF

				materia ambiental	
Corrupción del Estado, frente a la administración del presupuesto nacional.	Competencia del mercado (Nivel de precios)	Baja cultura de ahorro y alta tendencia a la crediticia	Análisis de vulnerabilidades y seguridad informática	Administración y uso eficiente del agua	Leyes laborales que blindan a los empleados (sindicato)
Impuestos elevados	Tasa de empleo Política monetaria	Tendencia de empleo	Aplicación software automatizado	Seguridad ocupacional	Políticas tributarias y fiscales
Manejo de la reglamentación para los fondos de empleados	Tasa de interés y de inflación	Niveles de desempleo	Gestión de la información y privacidad de la misma	Uso adecuado de la energía	Nueva normatividad financiera
La inestabilidad política, se considera un riesgo para la inversión.	Situación de la balanza de pagos	Inclinaciones por mentalidad ahorro	Aplicación de las TIC	Gestión de residuos sólidos	Reforma tributaria

Nota: Autoría propia

Definición del problema

FENLINTER lleva en el mercado alrededor de 20 años, tiene competencia y actividad en el sector solidario de la economía colombiana, por ende todas sus afectaciones están ligadas al entorno laboral y su comportamiento con la clase obrera. Teniendo en cuenta lo anterior podemos inferir que los usuarios del servicio son los empleados de las compañías y su decisión de ahorro entre un fondo privado o el sector financiero colombiano.

El fondo inició con los empleados de Halliburton, una empresa perteneciente al sector petrolero y de hidrocarburos, pero la reciente crisis ocasionada por la baja del barril de petróleo en la

económica mundial ocasionó el cese del ahorro y el retiro de gran parte de los vinculados. Es por esto que la Asamblea general de socios decidió abrir los estatutos para que empleados con contrato a término indefinido de cualquier empresa puedan pertenecer al fondo, siempre y cuando se cuente con el convenio comercial y respaldo de la respectiva empresa patronal, enfocándose en la afiliación de pequeñas y medianas empresas. (Documento descripción corporativa FENLINTER, 1998)

El desarrollo de ofertas de servicio y de fidelización se enfocó en la atracción de nuevos socios, y nuevos convenios comerciales, en la actualidad las empresas afiliadas al fondo son Halliburton, Gas instrument, Magnatesting, Pemarsa, y Valmar.

Debido a que el Fondo sólo pertenecía a una empresa no está definido un plan de ventas o marketing en la compañía. Generando una gran desventaja para la atracción de nuevos asociados, por esto podemos detectar tres falencias en el funcionamiento de la organización:

- No hay una estrategia de mercadeo definida para alcanzar vinculaciones tanto de empresas como de asociados
- La innovación no es una premisa en la fidelización del asociado para fomentar y promover el ahorro.
- Se debe mejorar el seguimiento y acompañamiento de los asociados incentivándolos a realizar un mayor uso de los servicios prestados.

Pregunta problema

¿Cómo determinando una estrategia de carácter comercial permitirá incrementar los afiliados al fondo de empleados y ampliar la asesoría de beneficios a los asociados?

Objetivos

Objetivo general

Determinar una estrategia de carácter comercial para el año 2019 que permita incrementar los afiliados al fondo de empleados en un 20% y ampliar la asesoría de beneficios a los asociados.

Objetivos específicos

- Generar una base de datos que permita administrar el flujo de información de las empresas con alta posibilidad de vinculación y de las ya vinculadas.

- Desarrollar y orientar un área comercial atendiendo a los objetivos y políticas de la compañía implementando un presupuesto de ventas, plan de incentivos y una estructura de control.
- Planear una estrategia comercial adecuada de servicio al cliente tanto corporativa como a los empleados.

Alcance

Se diseñará un plan de mercadeo para el Fondo de empleados Fenlinter, en pro de lograr la retención y vinculación de asociados, estableciendo diferentes canales de venta y postventa de fácil acceso, para todos los empleados de las empresas vinculadas, fraccionando los clientes por ciudad, edad, perfil económico, estado civil, permitiendo identificar sus intereses y así ofrecer un portafolio adecuado para cada uno de ellos.

Se establecerá una estrategia de venta del Fondo de empleados Fenlinter a nuevas empresas, en preferencia las PYMES debido a que éstas empresas no logran establecer un fondo de empleados propio por su bajo número de empleados.

Tabla 7.

Matriz de objetivos y estrategias

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TACTICAS	ACCIONES	INDICADOR	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Generar una base de datos que permita administrar el flujo de información de las empresas con alta posibilidad de vinculación y de las ya vinculadas.	Considerar las exigencias y requerimientos de los asociados potenciales	Desarrollar actividades con los asociados	Realizar campañas promocionales incentivando a la vinculación al Fondo y a tomar los servicios prestados por este	$\frac{\# \text{ de asociados fidelizados}}{\text{Asociados totales}}$	Asesor comercial	\$ 500,000
		Realización de visitas periódicas	Visitar semanalmente una de las bases o oficinas de las empresas vinculadas	$\frac{\# \text{ de asociados visitados}}{\text{Asociados totales}}$		\$ 200,000
Desarrollar y orientar un área comercial atendiendo a los objetivos y políticas de la compañía implementando un presupuesto de ventas, plan de incentivos y una estructura de control.	Crear departamento de mercadeo	Definición de políticas y objetivos del departamento	Establecer el perfil del asesor comercial	Contratar persona adecuada al perfil establecido	Gerencia	\$ 781,242
				Definir la política de contratación, remuneración, capacitación, y desplazamientos		
Planear una estrategia comercial adecuada de servicio al cliente tanto corporativa como a los empleados.	Plantear los nuevos requerimientos de los clientes	Estrechar relaciones con las empresas patronales creando un canal de información interno	Establecer los objetivos a alcanzar con esta estrategia y la forma adecuada de llegar a cada empleado	$\frac{\# \text{ de asociados nuevos}}{\text{Empleados totales}}$	Asesor comercial	\$ 400,000

Nota: Autoría propia

Antecedentes

Por causa del bajo número de asociados y las pérdidas dadas en los últimos períodos, se hace necesario diseñar un plan comercial para la obtención y retención de los mismos, orientado a aumentar en su número y crear una fidelización, obteniendo como resultado el crecimiento del fondo y generación de ingresos.

Basándonos en el plan de retención y fidelización de asociados para Fondoune diseñado por Paola Sepúlveda, encontramos necesaria la implementación de dos estrategias formuladas, las cuales son: comunicar detalladamente las actividades continuas que realiza el Fondo, mediante sus programas de bienestar social y la generación de incentivos a los asociados por el uso de los servicios de ahorro. (Sepúlveda, 2013)

La primera estrategia es comunicar detalladamente las actividades continuas que realiza el Fondo, mediante programas de bienestar social y actividades comerciales, siendo persuasivo, asertivo y oportuno. (Sepúlveda, 2013)

Esta estrategia es muy útil para FENLINTER debido a que sus asociados se encuentran a nivel nacional y es difícil tener una atención presencial para todos ellos. De esta forma se podría llegar

más fácil a los afiliados brindando toda la información pertinente del fondo, las campañas que se realizan y los diferentes convenios vigentes. Logrando de esta manera comunicar información masivamente por medio de los correos electrónicos, las publicaciones en la página web y carteleras en las empresas patronales, obteniendo como resultado un mayor contacto con los asociados.

La segunda estrategia enunciada por Sepúlveda dice que las empresas deben brindar incentivos a los asociados que hagan uso de los servicios de ahorro. (Sepúlveda, 2013) Es de gran importancia empezar a implementar esta estrategia, para lograr que los asociados ahorren más en el fondo, ya que en la actualidad no se tiene planteado ningún beneficio, interés o rendimiento en ninguna modalidad de ahorro.

Con estas dos estrategias se busca fidelizar y retener a los asociados vigentes, creando un contacto más cercano, brindando soluciones oportunas e incentivando a los clientes a ahorrar cada día más.

Como otro referente para estructurar una trazabilidad en los procesos de los fondos de empleados se toma la tesis de Sharoon Ibarra en el plan de mercadeo para el fondo de empleados de las empresas municipales de Cali. En el cual se plantea la necesidad de crear un área de mercadeo y servicio para generar visitas periódicas a los empleados de las empresas patronales afiliadas, logrando de esta manera ingresos de nuevos empleados y fidelizando a los vigentes. (Ibarra, 2012)

Generando de esta manera nuevas afiliaciones, ofreciendo el fondo a empresas pequeñas y medianas como un beneficio a sus empleados sin un costo adicional. El plan de mercadeo planteado en la tesis de Sharoon Ibarra se analizó tanto el mercado interno como externo del fondo de empleados de las empresas municipales de Cali, así como procesos internos, líneas de crédito, competencia y asociados.

Marco referencial

Hasta el momento no se han realizado estudios detallados por parte de consultores o diagnósticos que evidencien en que se puede mejorar la compañía y que estrategias se pueden implementar. Los únicos son los Informes de revisoría fiscal, los Constantes reportes a la superintendencia solidaria y a la DIAN.

La falta de información es un problema que genera conflicto e impide la relación o conexión entre los componentes de una realidad financiera Vs la utilitaria, y por lo tanto requiere una solución.

Teniendo en cuenta que la compañía no pasa por su mejor momento se identificaron propuestas de mejora partiendo del análisis estructural de la misma, identificando los factores de mayor prioridad tales como:

Internet: debido a que hay un constante flujo de información entre millones de usuarios a grandes velocidades, es más fácil el acceso para todo tipo de cliente potencial.

Intranet: es una red que utiliza el internet para conectar los servidores internos de la organización, de esta forma todos los empleados pueden compartir información o programas y además tener acceso a los últimos datos y noticias de la empresa.

Servicio Postventa: Confirmación de la satisfacción del cliente con el producto o servicio, es importante y muy valioso para el cliente que se realice un seguimiento para evaluar si el producto o el servicio han tenido resultados satisfactorios en el cliente.

Referente institucional

Dentro de las connotaciones normativas que tienen las cooperativas de trabajo asociado se puede señalar su especialidad, en términos de las formas de producción, administración, propiedad y gestión, en la medida que este tipo de organización empresarial está orientada a que los dueños, es decir los asociados, son también sus propios administradores y trabajadores.

Los valores del cooperativismo

- Ayuda mutua
- Responsabilidad
- Democracia
- Igualdad
- Equidad
- Solidaridad

Entre tanto los principios primordiales que se han fijado históricamente son:

- Adhesión abierta y voluntaria
- Gestión democrática por parte de los voluntarios
- Participación económica de los asociados
- Autonomía e independencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Preocupación por la comunidad

Según la constitución política de Colombia, dentro de la reglamentación legal está algunas de las principales con respecto a su artículo 38, se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad

Ley 79 / 88: Es conocida en la actualidad como la Ley General del Cooperativismo Colombiano y su técnica jurídica responde a las exigencias del derecho. Contiene todos los aspectos vitales en la vida de una cooperativa, tales como admisión y retiro de los asociados. Estructura social de la Cooperativa, régimen económico y solución de conflictos.

Ley 454 / 98: Es el marco conceptual de la economía solidaria, readecua la estructura del Estado a través de entidades como el Dansocial, la Superintendencia de la Economía Solidaria, el Fones y el Fogacoop. Adscribe la función del registro e inscripción de entidades y directivos a la Superintendencia creada, y finalmente establece normas en materia de control social y financiero.

Referentes conceptuales

Fondos de empleados: Empresas asociativas, de derecho privado, constituidas por trabajadores dependientes y subordinados, que cuentan dentro de sus características las siguientes: la asociación y el retiro son voluntarios; prestan servicios en beneficio de sus asociados; destinan sus excedentes a la prestación de servicios sociales y al crecimiento de sus fondos y reservas; fomentan la solidaridad y el compañerismo entre sus asociados, a partir de los cuales se persigue el logro de mayores niveles de bienestar, mediante la prestación de servicios de común interés para todos ellos.

Ente económico: El ente económico es la empresa, esto es, la actividad económica organizada como una unidad, respecto de la cual se predica el control de los recursos. El ente debe ser definido e identificado en forma tal que se distinga de otros entes

Ahorro: Se define como la diferencia entre el ingreso disponible y el consumo efectuado por una persona, una empresa, etc. El ingreso de una persona, de una familia o de una empresa es la cantidad de dinero que ésta recibe por realizar una actividad determinada remunerable (negocio, trabajo, venta de productos, etc.). El ingreso disponible es la cantidad de dinero que a una persona le queda de su ingreso luego de haber pagado los impuestos al Estado. El consumo, por otro lado, es la cantidad de dinero que se gasta en pagar bienes y servicios para consumo o en obligaciones que se deben cumplir.

Crédito: Operación financiera donde una persona física o jurídica (acreedor) presta una cantidad determinada de dinero a otra persona física o jurídica (deudor), en la cual este último se

compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera.

Servicio de préstamo: El propósito es promover el bienestar y la calidad de vida de los asociados y empleados y sus familias. Este servicio se presta bajo las siguientes opciones de inversión: Educación, Gastos generales, Calamidad doméstica y Vivienda.

Branding: Busca por medio de estrategias recordación del público.

Posicionamiento: Un proceso mediante el cual se busca que un producto o servicio ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con lo que ofrece la competencia en la mente de los consumidores.

Referente Teórico

La intervención que se busca realizar en la compañía tiene como objetivo dar un plan de mejora a la misma e incrementar sus utilidades sociales y financieras. En primera estancia para aplicar cualquier tipo de modificación se debe tener un sustento teórico que permita realizar un producto investigativo óptimo para estructurar decisiones. Los grandes pilares que podemos identificar en las herramientas aplicadas para sustentar el trabajo podemos encontrar los siguientes:

El análisis Pestel: Este análisis busca dar una organización de factores macroeconómicos que pueden llegar a afectar a la empresa en su funcionamiento y que regularmente representa una gran cantidad de amenazas pero con un debido direccionamiento estratégico (incrementar fortalezas y mitigar debilidades) se pueden tornar en futuras oportunidades. Según el apartado que define la universidad nacional en su guía de análisis PEST define a las probabilidades como casi infinitas (Ruiz, 2012). Las macro variables del análisis PESTEL son (POLITICAS, ECONOMICAS, SOCIALES, TECNOLOGICAS, ECOLOGICAS Y LEGALES), y teniendo en cuenta el punto de vista del análisis se puede inferir que el análisis es exclusivo para cada empresa ya que tiene en cuenta conceptos como el sector del mercado , tipo de empresa y ubicación de la misma.

Continuando con las herramientas de análisis tomamos otro referente en el postulado de las cinco fuerzas de MICHEL PORTER. El economista Estadounidense presenta una herramienta en la cual se puede generar un análisis interno de la empresa y que permite para la investigación generar un enganche con los resultados macroeconómicos que anteriormente desarrollamos con la

matriz de PESTEL. Los conceptos manejados para la estructura de PORTER son negociación con (proveedores, clientes, competidores entrantes, productos sustitutos y rivalidad entre competidores establecidos), todo en pro de limar algún tipo de desajuste metodológico y realizar un incremento en la competitividad de la empresa. (Porter, 1980).

Por ultimo en los pilares de investigación y aplicación de mejora para el proyecto en curso, incluimos la estructura de metodología del marco lógico para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos y programas expuesta en el manual de la CEPAL, el cual nos genera una serie de pasos para el desarrollo y planteamiento de problemas y sus soluciones por medio de un desglose de actividades monitoreadas y medidas. (Obregon, 2005).

Referente Normativo

Teniendo en cuenta el desarrollo del proyecto de grado estipulado para un documento integrador que diagnostique e implemente estrategias de mejora organizacional, es importante delimitar las variables que pueden afectar el sector en el que se desenvuelve la misma. La empresa objeto de estudio es fondo de empleados FENLINTER que administra los aportes de las empresas Halliburton Latin America S.A, Gas Instrument S.A.S, Pemarsa Oilfield Services S.A., Magnatesting S.A y Valmar Export Group CI S.A.S, debido a ello tomaremos como referencia el sector solidario de la economía.

El sector solidario en la economía colombiana contempla entidades sin ánimo de lucro que están constituidas para ofrecer un beneficio a un determinado grupo de personas y teniendo a su cabeza la administración de unos recursos o aportes de sus asociados. Los beneficios pueden ser aplicados a varios puntos álgidos del desarrollo personal de sus asociados como por ejemplo salud, recreación, ahorro y promoción de vivienda.

El marco legal que formalizo el concepto de economía solidaria fue la **LEY 454 DE 1998** **En su artículo segundo, (Ley N° 454. Diario Oficial No. 43.357 de agosto 6 de 1998, Bogotá, Colombia, 04 de agosto de 1998.)** *``Definición. Para efectos de la presente Ley denominase ECONOMÍA SOLIDARIA al sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía. ``*

De la misma forma la ley tiene definida unas características para catalogar a una compañía como perteneciente al sector solidario (**Ley N° 454**. Diario Oficial No. 43.357 de agosto 6 de 1998, Bogotá, Colombia, 04 de agosto de 1998.)

1. Estar organizada como empresa que contemple en su objeto social, el ejercicio de una actividad socioeconómica, tendiente a satisfacer necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de servicio comunitario.
2. Tener establecido un vínculo asociativo, fundado en los principios y fines contemplados en la presente Ley.
3. Tener incluido en sus estatutos o reglas básicas de funcionamiento la ausencia de ánimo de lucro, movida por la solidaridad, el servicio social o comunitario.
4. Garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros sin consideración a sus aportes.
5. Establecer en sus estatutos un monto mínimo de aportes sociales no reducibles, debidamente pagados durante su existencia.
6. Integrarse social y económicamente, sin perjuicio de sus vínculos con otras entidades sin ánimo de lucro que tengan por fin promover el desarrollo integral del ser humano.

Teniendo en cuenta los fragmentos de la ley citada anteriormente también podemos definir a la empresa categorizada como un fondo de empleados y va a ser el tema principal para hacer el análisis sectorial. Podemos definir a un fondo de empleados como entidades sin ánimo de lucro constituidas para un bienestar colectivo de empleados independientes o subordinados y que buscan un crecimiento social. Decreto N° 1481,1989 (Presidencia de la Republica, 1989).

Teniendo en cuenta la fluctuación de las tasas que ha implementado el Banco de la república en sector financiero para el 2017 podemos inferir que la adquisición de ahorro y préstamo es más estable para los fondos de empleados. La razón de ello es que el retorno de la inversión o pago es de fácil acceso y de riesgo bajo por el llamado descuento de nómina. También teniendo en cuenta el flujo de efectivo y gastos que genera un asalariado promedio el método del descuento para el aporte al fondo de empleados es más cómodo y adaptable para esas micro finanzas. Para ser más precisos en el análisis actualizado, podemos tomar dos puntos importantes en el futuro

desarrollo del sector solidario y que puede ayudar a las empresas del mismo a implementar estrategias para mitigar un riesgo o potencializar una Oportunidad.

El primer punto actual que toco a los fondos de empleados en el sector solidario fue el decreto emitido por el MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO No.344 del primero de marzo del 2017 **Decreto** N° 344. Diario Oficial de Marzo 1 de 2017, Bogotá, Colombia, 01 de Marzo de 2017. (Presidencia de la Republica, 2017) en el cual se categorizan y clasifican los fondos de empleados teniendo en cuenta el monto de sus activos en BASICO, INTERMEDIO Y PLENA y para los cuales en cada una de las categorías se exigen un monto mínimo de liquidez y varias restricciones en la colocación de crédito. Lo que se puede concluir con la implementación del mismo es que los fondos de empleados se verán en la necesidad de replantear su estructura de activos y de beneficios-convenio.

El segundo punto de gran importancia y en el cual se puede generar una gran oportunidad de potencialización y crecimiento es el valor agregado que puede dar el sector a la economía colombiana del futuro. Recientemente Colombia obtuvo una calificación en el INDICE GINI que mide la desigualdad en un país con datos proporcionados por el Banco Mundial de 55%, medición que refleja una preocupación para el sector ya que el objetivo del mismo es fomentar el bienestar humano y colectivo.

Aplicación de la metodología marco lógico

Análisis de involucrados

Este análisis nos ayuda a identificar todos los actores del fondo, sus intereses, expectativas y necesidades, ayudando a la toma de decisiones.

Tabla 8.

Análisis de involucrados

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Mandatos y recursos
Asociados	<ul style="list-style-type: none"> Tasas de interés bajas en los créditos 	<ul style="list-style-type: none"> No existe rentabilidad en los ahorros 	<ul style="list-style-type: none"> Estatutos Asamblea

	<ul style="list-style-type: none"> Alta rentabilidad en sus ahorros Mayores convenios comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> Los convenios comerciales son muy pocos No hay programas de fidelización 	<ul style="list-style-type: none"> Dinero
Empresas patronales	<ul style="list-style-type: none"> Recibir la relación de descuentos de sus empleados oportunamente Mayor bienestar para sus empleados 	Ninguno	<ul style="list-style-type: none"> Acuerdo de confidencialidad de datos personales Contrato
Convenios comerciales	<ul style="list-style-type: none"> Recibir pagos acordados oportunamente Aumentar su participación de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Son pocas las personas que adquieren estos convenios 	<ul style="list-style-type: none"> Contrato Acuerdo de nivel del servicio
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar sus conocimientos y competencias Aumentar su motivación laboral Buenas relaciones laborales 	Ninguno	<ul style="list-style-type: none"> Contrato laboral

Nota: Autoría propia

Las estrategias con los involucrados son las siguientes:

Tabla 9.

Estrategias con los involucrados

Grupos	Estrategia
Asociados	<ul style="list-style-type: none"> Generar mayores comunicaciones anunciando los convenios comerciales vigentes Generar rentabilidad sobre sus ahorros

Empresas patronales	<ul style="list-style-type: none"> • Informar sobre todos los descuentos a realizar al empleado, garantizando el pago de este
Convenios comerciales	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar a los asociados a la toma de estos convenios mostrando el beneficio o descuento que obtienen por este
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear sus avances laborales

Nota: Autoría propia

Árbol de problemas

Nos permite establecer las relaciones causa – efecto, entre los problemas existentes, ayudando a identificar el problema central.

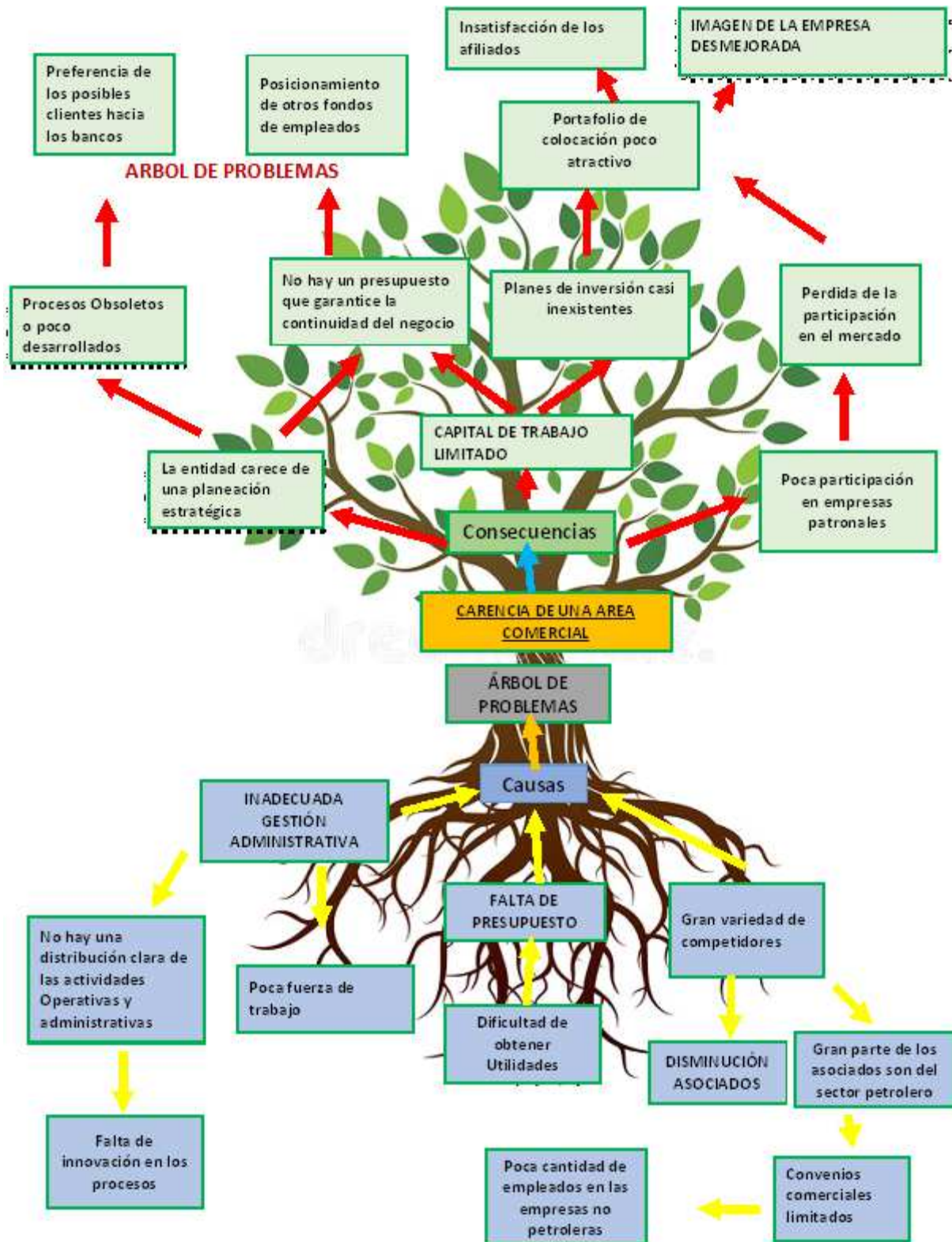


Figura 8. Árbol de problemas.

Árbol de objetivos

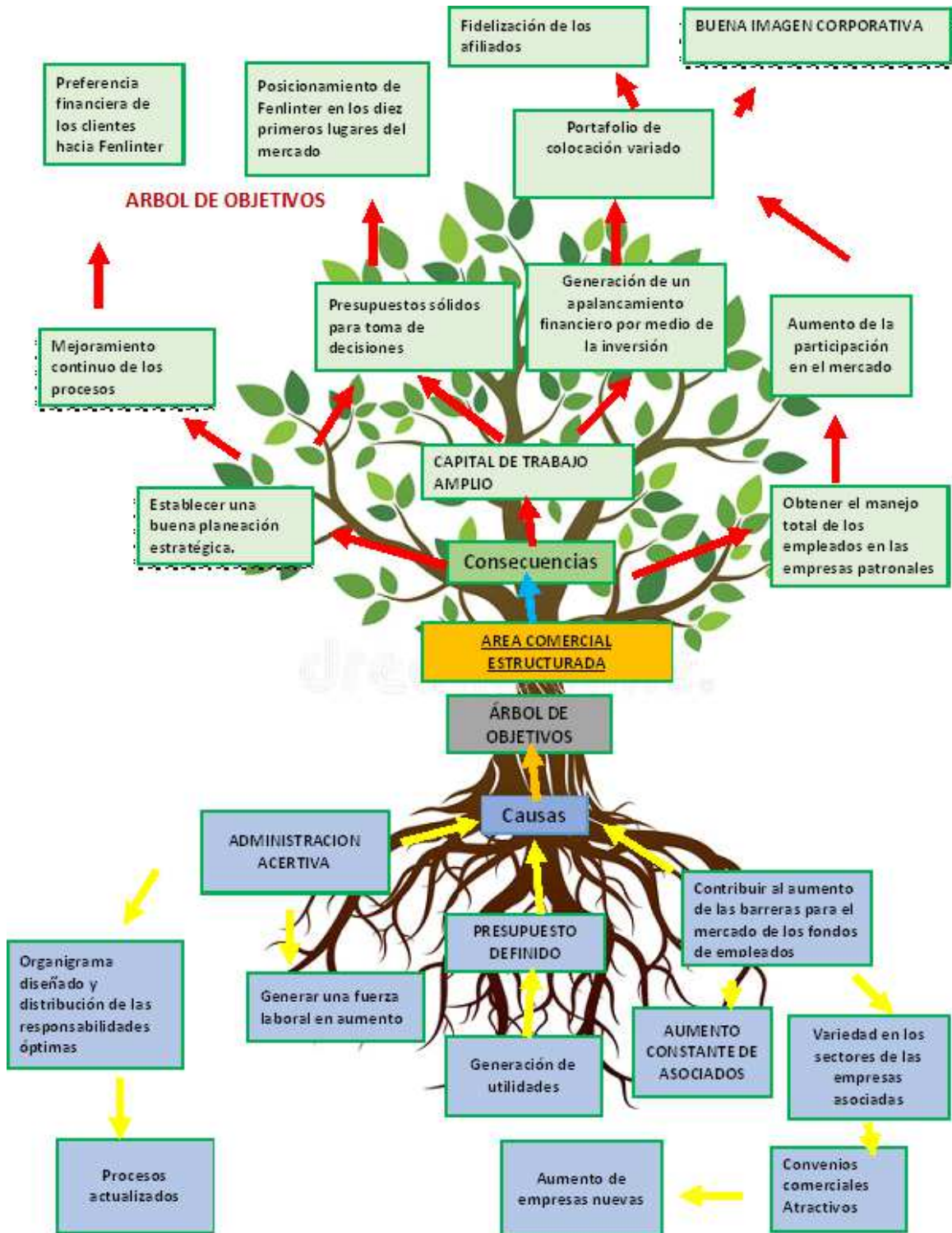


Figura 9. Árbol de objetivos.

Acciones e identificación de alternativas

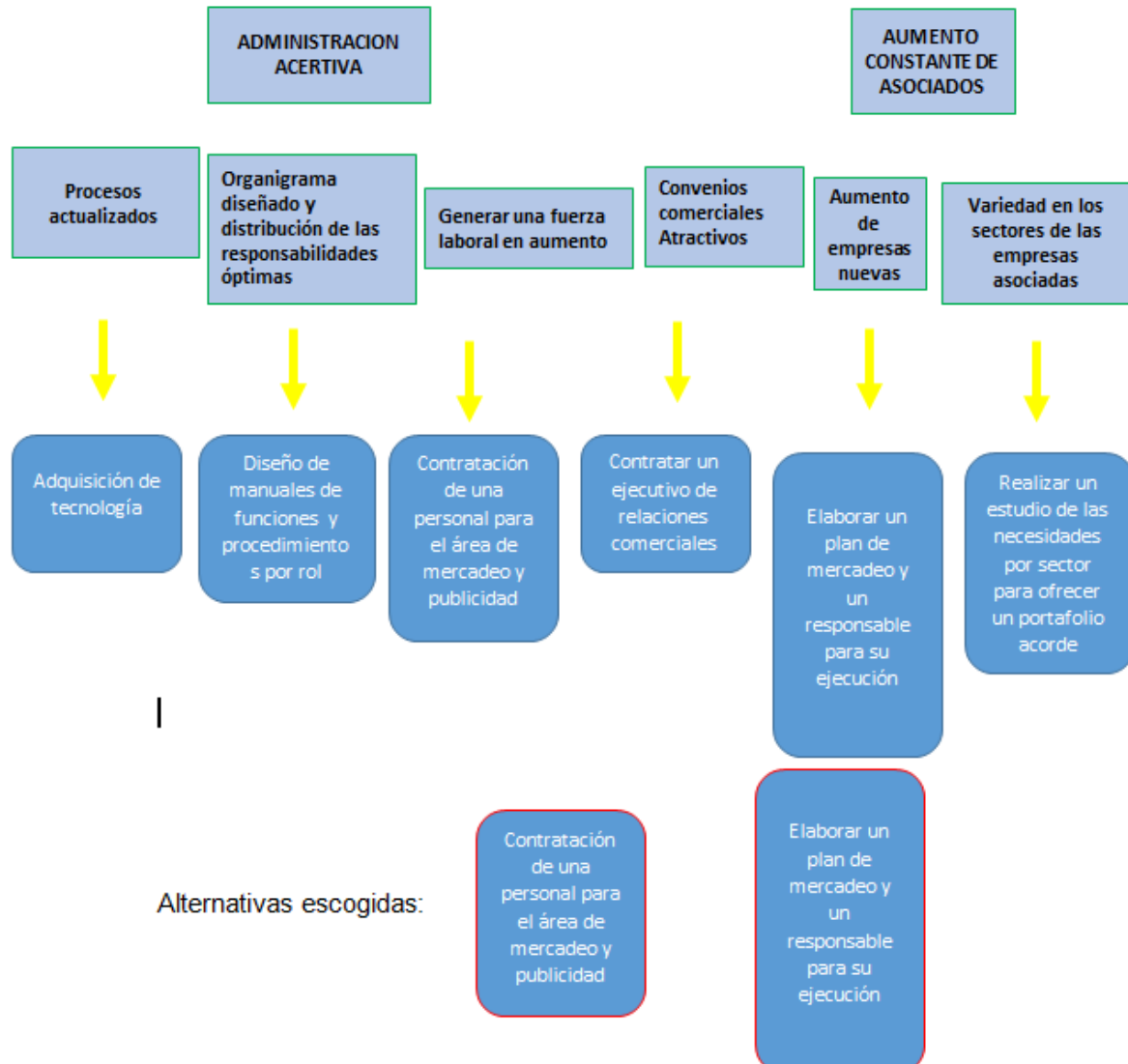


Figura 10. Acciones e identificación de alternativas.

Selección de la alternativa óptima

- 1) Contratación de una persona para el área de mercadeo y publicidad.

Tabla 10.

Costos totales en valores presentes y futuros

sueldo 12 Meses	auxilio de transporte	salud	pension	arl	parafiscales	Prima	cesantias	intereses de	vacaciones	dotacion mínima
\$ 781.242	\$ 88.211	\$ 66.406	\$ 93.749	\$ 4.062	\$ 70.312	\$ 65.077	\$ 65.077	\$ 7.812	\$ 32.578	\$ 39.062
costo por mes	\$ 1.313.589									
costo por año	\$ 15.763.069									

Nota: Autoría propia

2) Elaborar un plan de mercadeo y un responsable para su ejecución

Tabla 11.

Costos totales en valores presentes y futuros

ajuste del lugar de trabajo	computador	\$ 800.000
	equipo de oficina complementario	\$ 1.300.000
	total	\$ 2.100.000

gastos complementarios de la operación	viáticos estándar	\$ 1.500.000
	obsequios comerciales	\$ 1.300.000
	total	\$ 2.800.000

Nota: Autoría propia

Estructura analítica del proyecto.

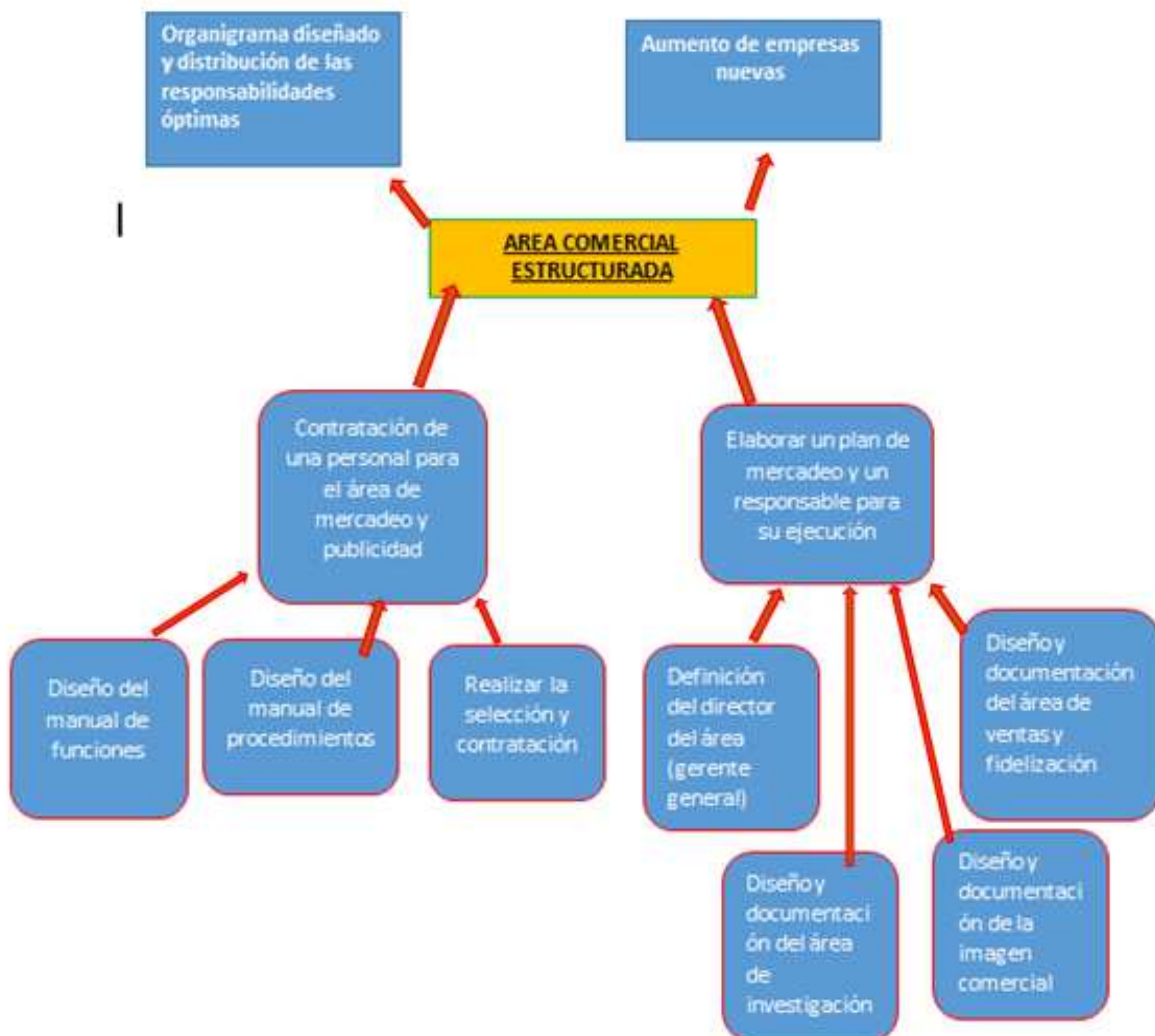


Figura 11. Estructura analítica del proyecto.

Construcción de matriz de (planificación) marco lógico

Tabla 12.

Resumen narrativo de objetivos y actividades

NIVEL	RESUMEN NARRATIVO
Fin	F.1. Contribuir a la estructuración de un área comercial F.2. Aumento de empresas nuevas
Propósito	P.1. Creación de un área comercial estructurada
Componentes	C.1. Contratación de personal para el área de mercadeo y publicidad <hr/> C.2. Elaborar un plan de mercadeo y un responsable para su ejecución
Actividades	A.1. Diseño del manual de procedimientos <hr/> A.2. Diseño del manual de funciones <hr/> A.3. Realizar la selección y contratación <hr/> A.4. Definición del director del área <hr/> A.5. Diseño y documentación del área de ventas y fidelización <hr/> A.6. Diseño y documentación del área de la imagen comercial <hr/> A.7. Diseño y documentación del área de investigación

Nota: Autoría propia

Tabla 13.

Diseño de los indicadores y metas intermedias

NIVEL	RESUMEN NARRATIVO	INDICADOR	META FINAL	RESULTADO PARCIAL	
				Año 1	Año 2
Fin	F.1.Contribuir a la estructuracion de un area comercial F.2. Aumento de empresas nuevas	F.1.1. El area comercial permite generar aumento en los asociados de un 10% Para el 2019			
		F.1.2. Posicionar a feninter dentro de los primeros 10 lugares del sector a nivel Bogota para el 2020	Posicionamiento a nivel Bogota		Posicionamiento entre los 10 mejores empresas del sector
		F.1.1. Al finalizar el proyecto aumentar la participacion en el mercado del 25%	Aumento de la participación de mercado del 25% con respecto al año anterior	Participacion mejorada un 25%	
Propósito	P.1.Creacion de un area comercial estructurada	P.1 Al finalizar el proyecto contar con el funcionamiento de un area comercial	Correcto manejo comercial para generar reconocimiento de marca.	Are comercial establecida y funcionando	
Componentes	C.1. Contratacion de personal para el area de mercadeo y publicidad	C.1.1 Contratacion de un personal responsable del 100% de la actividad del area para el 2019	Informes de resultados por parte del responsable.	Equipo de trabajo identificado para el area comercial.	Equipo de trabajo identificado para el area comercial.
	C.2. Elaborar un plan de mercadeo y un responsable para su ejecucion	C.2.1 Generacion propuestas a empresas privadas para desarrollar vinculaciones.	Mejoramiento a nivel comercial gracias a los encargados del area	Equipo de trabajo identificado para el area comercial.	Equipo de trabajo identificado para el area comercial.
Actividades	A.1. Diseño del manual de procedimientos	A.1.1 Documentacion e investigacion del 100% del manual de procedimientos	Documentacion mayor en un 100% con respecto al indice antes de iniciar el proyecto	Documentacion M.funciones del area comercial	Documentacion M.funciones del area comercial
	A.2. Diseño del manual de funciones				
	A.3. Realizar la selección y contratacion	Aplicar el protocolo de selección y contratación (brindar una inducción y evaluar los resultados del colaborador)	Capacitación del personal para mejorar la calidad del producto y del servicio	Aplicar estrategias de marketing y publicidad	
	A.4. Definicion del director del area				
	A.5. Diseño y documentacion del area de ventas y fidelizacion	A.1.1 Documentacion e investigacion del 100% del manual de procedimientos	Capacitación del personal para mejorar la calidad del producto y del servicio	Establecer y ejecutar planes de mejoramiento y mercadeo.	
	A.6. Diseño y documentacion del area de la imagen comercial				
	A.7. Diseño y documentacion del area de investigacion				

Nota: Autoría propia

Tabla 14.

Identificación de Medios de verificación

NIVEL	RESUMEN NARRATIVO	INDICADOR	Medios de Verificación				
			Fuente de información	Metodo de recoleccion	Metodo de analisis	Frecuencia	Responsable
Fin	F.1.Contribuir a la estructuracion de un area comercial F.2. Aumento de empresas nuevas	F.1.1. El area comercial permite generar aumento en los asociados de un 10% Para el 2019	Informes de avances de area	Revisión de registros	Estadistico	Anual	Director del area
		F.1.2. Posicionar a fenlinter dentro de los primeros 10 lugares del sector a nivel Bogota para el 2020	Boletines Informativos	Revisión de registros	Estadistico	Anual	Director del area
		F.1.1. Al finalizar el proyecto aumentar la participacion en el mercado del 25%	Informes de avances de area	Revisión de registros	Estadistico	Anual (una al final del proyecto)	Director del area
Propósito	P.1.Creacion de un area comercial estructurada	P.1 Al finalizar el proyecto contar con el funcionamiento de un area comercial	Informes de avances de area	Revisión de registros	Simple verificacion	Anual (una al final del proyecto)	Gerencia
Componentes	C.1. Contratacion de personal para el area de mercadeo y publicidad	C.1.1 Contratacion de un personal responsable del 100% de la actividad del area para el 2019	Reportes de ejecucion de actividades	Revisión de registros	Simple verificacion	Cuando se requiera	Gerencia
	C.2. Elaborar un plan de mercadeo y un responsable para su ejecucion	C.2.1 Generacion propuestas a empresas privadas para desarrollar vinculaciones.	Reportes de ejecucion de actividades	Revisión de registros	Simple verificacion	Mensual	Director del area
Actividades	A.1. Diseño del manual de procedimientos	A.1.1 Documentacion e investigacion del 100% del manual de procedimientos	Reportes de ejecucion de actividades	Revisión de registros	Estadistico	Mensual	Director del area
	A.2. Diseño del manual de funciones						
	A.3. Realizar la selección y contratacion	Aplicar el protocolo de selección y contratación (brindar una inducción y evaluar los resultados del colaborador)	Informes de avances de area	Revisión de registros	Simple verificacion	Mensual	Director del area
	A.4. Definicion del director del area						
	A.5. Diseño y documentacion del area de ventas y fidelizacion						
	A.6. Diseño y documentacion del area de la imagen comercial	A.1.1 Documentacion e investigacion del 100% del manual de procedimientos	Reportes de ejecucion de actividades	Revisión de registros	Simple verificacion	Mensual	Director del area
	A.7. Diseño y documentacion del area de investigacion						

Nota: Autoría propia

Tabla 15.

Identificación de supuestos

NIVEL	Supuestos	Factores de riesgo				
		Financiero	Politico	Social	Legal	Ambiental
Fin	Aumento significativo de las inversiones de los asociados por medio de la implementación del área comercial.	x		x	x	
Propósito	Posicionamiento de la empresa gracias a la ventaja comparativa frente a otras empresas del sector	x			x	
Componentes	Mejorar la imagen que tienen los clientes hacia Fenlinter por medio del plan de mercadeo.	x		x		
Actividades	Mejores resultados gracias a la capacitación del personal para mejorar la calidad del producto y del servicio	x		x		
	Nuevos nichos de mercado, por medio de ofertas comerciales a través de medios de comunicación de alto alcance.			x	x	
	Reclutar personal apto y calificado, asistiéndolos de centros de enseñanza profesionales para que de esta forma se garantice un óptimo resultado	x		x	x	

Nota: Autoría propia

Matriz marco lógico

A partir de los resultados que se obtiene de los análisis anteriores se construye la matriz Lógica del proyecto, de la siguiente forma:

Tabla 16.

Matriz marco lógico

NIVEL	RESUMEN NARRATIVO	INDICADOR	Medios de verificacion	Supuestos	
Fin	F.1.Contribuir a la estructuracion de un area comercial F.2. Aumento de empresas nuevas	F.1.1. El area comercial permite generar aumento en los asociados de un 10% Para el 2019	M.V.1 Informes de avances de area M.V.2 Reportes de ejecucion de actividades M.V.3 Revisión de registros	Aumento significativo de las inversiones de los asociados por medio de la implementacion del area comercial.	
		F.1.2. Posicionar a Fenlinter dentro de los primeros 10 lugares del sector a nivel Bogota para el 2020			
		F.1.1. Al finalizar el proyecto aumentar la participacion en el mercado del 25%			
Propósito	P.1.Creacion de un area comercial estructurada	P.1 Al finalizar el proyecto contar con el funcionamiento de un area comercial	M.V.1 Informes de avances de area M.V.2 Reportes de ejecucion de actividades M.V.3 Revisión de registros	Posicionamiento de la empresa gracias a la ventaja comparativa frente a otras empresas del sector	
Componentes	C.1. Contratacion de personal para el area de mercadeo y publicidad	C.1.1 Contratacion de un personal responsable del 100% de la actividad del area para el 2019	M.V.1 Informes de avances de area M.V.2 Reportes de ejecucion de actividades M.V.3 Revisión de registros	Mejorar la imagen que tienen los clientes hacia Fenlinter por medio del plan de mercadeo.	
	C.2. Elaborar un plan de mercadeo y un responsable para su ejecucion	C.2.1 Generacion propuestas a empresas privadas para desarrollar vinculaciones.			
Actividades	A.1. Diseño del manual de procedimientos	A.1.1 Documentacion e investigacion del 100% del manual de procedimientos	M.V.1 Informes de avances de area M.V.2 Reportes de ejecucion de actividades M.V.3 Revisión de registros	Mejores resultados gracias a la capacitación del personal para mejorar la calidad del producto y del servicio	
	A.2. Diseño del manual de funciones				
	A.3. Realizar la selección y contratacion	Aplicar el protocolo de selección y contratación (brindar una inducción y evaluar los resultados del colaborador)		Nuevos nichos de mercado, por medio de ofertas comerciales atraves de medios de comunicación de alto alcance.	
	A.4. Definicion del director del area				
	A.5. Diseño y documentacion del area de ventas y fidelizacion				
	A.6. Diseño y documentacion del area de la imagen comercial	A.1.1 Documentacion e investigacion del 100% del manual de procedimientos			Reclutar personal apto y calificado, asistiéndonos de centros de enseñanza profesionales para que de esta forma se garantice un óptimo resultado
	A.7. Diseño y documentacion del area de investigacion				

Nota: Autoría propia

Tabla 17.

Evaluación intermedia

Actividad	Meta (Tiempo)	Analisis
F.1. Contribuir a la estructuración de un área comercial F.2. Aumento de empresas nuevas	Primer año	Por medio de la evaluación intermedia se espera que para el 2020 Fenlinter logre estar dentro de los 10 primeros lugares del sector
P.1. Creación de un área comercial estructurada	Primer año	Al finalizar el proyecto contar con el funcionamiento de un área comercial, haciendo un seguimiento cada 15 días para sus actividades
C.1. Contratación de personal para el área de mercadeo y publicidad	semestral/ cuando se requiera	Medición a través de los indicadores, que este efectuado y totalmente completado el proceso de selección y reclutamiento del personal óptimo para desarrollar las funciones del área comercial
C.2. Elaborar un plan de mercadeo y un responsable para su ejecución	Semestral	Generar un aumento en el posicionamiento de la empresa gracias a la ventaja comparativa frente a otras del sector, haciendo un balance semestral.
A.1. Diseño del manual de procedimientos	Anual	Se medirá a través de los indicadores de cumplimiento, verificando la completa documentación de los manuales correspondientes
A.2. Diseño del manual de funciones		
A.3. Realizar la selección y contratación		Teniendo en cuenta el cumplimiento de los indicadores, que este efectuado y totalmente completado el proceso de selección y reclutamiento del personal óptimo para desarrollar las funciones del área comercial
A.4. Definición del director del área		Al final del proyecto pasados 6 meses se evidencia el correcto proceso de contratación del directo responsable del área, que cumple a cabalidad con los procesos y actividades asignados.
A.5. Diseño y documentación del área de ventas y fidelización		Se medirá a través de los indicadores de cumplimiento, verificando por medio de los informes semestrales y los reportes de ejecución de actividades
A.6. Diseño y documentación del área de la imagen comercial		
A.7. Diseño y documentación del área de investigación		

Nota: Autoría propia

Conclusiones

Mediante el presente trabajo se logró diseñar de la estructura para el área comercial integrada a la empresa objeto de estudio, con la cual se pone en conocimiento de la organización las actividades a realizar para hacer de esta una empresa sólida y competitiva en el mercado

Partiendo del diagnóstico del problema y el desarrollo de la investigación, podemos definir que la empresa se encuentra en un estado de estancamiento comercial.

Las hipótesis fueron direccionadas a la creación y fortalecimiento de las estrategias para reactivar las ventas y aún más, poder generar utilidades positivas tanto económicas como sociales. Es importante lograr definir un área comercial con los dos roles, el estratégico que permite realizar toda la planeación de impacto y el operativo que genera la fuerza de trabajo para las operaciones de relación diaria.

En un campo de roles definidos permite que cada individuo genere un plan de retroalimentación y mejo a los procesos que maneja, lo que en un corto plazo exigirá la constitución de un segmento de investigación el cual permitirá complementar toda el área comercial de la entidad perfilándola así al objetivo general y específico que se ha planteado.

Se define que los bajos ingresos en el fondo se deben a la baja participación de este en las empresas con las que tiene convenios patronales, reflejado en la poca cantidad de asociados referente a los empleados activos.

Debido a la inexistencia de un área comercial en el fondo de empleados, no es posible la afiliación de nuevas empresas patronales, ni se comunican los convenios y beneficios de forma adecuada y correcta a los asociados para su uso, es por esta razón que existe una poca participación de estos en dichos beneficios.

Recomendaciones

Se recomienda encaminar todos los esfuerzos en el corto plazo hacia la consolidación del área comercial, ya que esto facilitaría a la empresa su posicionamiento y consolidación en el mercado, lo que a su vez traería grandes beneficios, como la expansión geográfica y el aumento en el margen de utilidad. Teniendo en cuenta la situación social y económica del país, se recomienda mejorar las relaciones con los posibles asociados, mediante negociaciones.

Realizar un análisis de la evolución del área comercial, y generar un control frente a los indicadores y a la implementación de las diferentes estrategias en el área de mercadeo que traerán

consigo beneficios, aumento del número de asociados y empresas patronales, que a su vez se verá reflejado en la rentabilidad de la empresa.

Se debe generar un plan de fidelización y afiliación (referidos) que incentive a los socios activos a recomendar y motivar el ingreso de los demás empleados al fondo, generando una mayor participación y que esto sea beneficioso para todos, ayudando así a aumentar los ingresos.

Diseñando un área de mercadeo que se enfoque en la apertura de convenios con empresas patronales, convenios comerciales y beneficios a los asociados, como de su correcta divulgación entre los mismos, se mejora la cantidad de socios activos como la fidelización de estos teniendo como prioridad los beneficios otorgados por el fondo.

A medida que los convenios con nuevas empresas se vayan aumentando se debe replantear el diseño del área comercial, apuntando a la especialización y construcción de ejecutivos de cuenta con atención personalizada. Partiendo de un negocio en marcha, la empresa debe tomar un rumbo de relaciones con entidades financieras para fortalecer el portafolio de productos financieros facilitando el acceso a créditos más competitivos.

Referencias

- Analfe. (s.f.). *Asociación nacional de Fondos de empleados*. Obtenido de ABC de los fondos de empleados: <http://www.analfe.org.co/abc-de-los-fondos-de-empleados>
- Dinero. (05 de Febrero de 2014). *Los "otros"*. Obtenido de Dinero: <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/fondos-empleados/195433>
- El Congreso de Colombia. (4 de 8 de 1998). *LEY 454 DE 1998*. Obtenido de <file:///C:/Users/CLIENTE/Downloads/Ley+454+DE+1998.pdf>.
- FILCO. (2017). *TASA DE OCUPACION EN COLOMBIA*. Obtenido de http://filco.mintrabajo.gov.co/FILCO/faces/estadisticas.jsf;jsessionid=MrrIGwPugpCM7yDV5fk3Ux5XDqAl72PoJ5VP3gq2ofAtdtFIJP_n!-1474224744.
- Finanzas Personales. (2007). *Finanzas Personales*. Obtenido de Fondos de empleados, la mejor opción de ahorro: <http://www.finanzaspersonales.co/invierta-a-la-fija/articulo/fondos-de-empleados-la-mejor-opcion-de-ahorro/36134>
- García Hoyos, N. M., & Meneses Noriega, A. C. (10 de Abril de 2012). *Universidad Francisco de Paula Santander*. Obtenido de <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/218/1/25172.pdf>
- Grupo FEP. (s.f.). *Grupo FEP*. Obtenido de Historia de los fondos de empleados: <http://www.grupofep.com/basico/pdf/fondos.pdf>
- maps, G. (13 de 03 de 2018). *Google*. Obtenido de Fondo de empleados Fenlinter: https://www.google.com/maps/place/Fenlinter/@4.6689865,-74.0571797,3a,75y,213.76h,90t/data=!3m7!1e1!3m5!1sOVCK_rhuIjB2clNNIW8M-g!2e0!6s%2F%2Fgeo2.ggpht.com%2Fcbk%3Fpanoid%3DOVCK_rhuIjB2clNNIW8M-g%26output%3Dthumbnail%26cb_client%3Dsearch.TACTILE.gps%26thu

Ministerio de trabajo. (2017). *Fuente de información laboral de Colombia*. Obtenido de Tasa de ocupación:

<http://filco.mintrabajo.gov.co/FILCO/faces/indicadores.jsf;jsessionid=YdusWIKo0t2-2-2QP33BpLsW7aYCMKaFgJ3tPNBl6VObtiS4x9YQ!-1695220279?ind=96>

ORGANIZACIONES SOLIDARIAS. (2015). <http://www.orgsolidarias.gov.co/>. Obtenido de unidad administrativa especial .

Portafolio. (04 de Agosto de 2016). *Portafolio*. Obtenido de "Reforma tributaria, una posible amenaza para los fondos de empleados": Analfe:

<http://www.portafolio.co/negocios/reforma-tributaria-una-posible-amenaza-para-los-fondos-de-empleados-499355>

Presidencia de la Republica. (1989). *Decreto N° 1481, 1989*. Obtenido de Diario Oficial.

Presidencia de la Republica. (1 de 3 de 2017). *Decreto No 344 1 de marzo de 2017*. Obtenido de Diario Oficial .

RAMIRÍ, X. (s.f.).

REVISTA DINERO . (3 de 2 de 2017). *¿Cómo va la construcción de la nueva planta de Heineken en Sesquilé?* Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/heineken-construira-nueva-planta-en-sesquile-en-2018/242491>.

REVISTA DINERO . (05 de 02 de 2018). *Crecimiento del PIB de Colombia fue de 1,8% en el 2017*. Obtenido de <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/resumen-primer-dia-latin-american-ventures-summit-2018/263741>.

REVISTA DINERO. (15 de 2 de 2018). *¿Cómo determinando una estrategia de carácter comercial permitirá incrementar los afiliados al fondo de empleados y ampliar la*

- asesoría de beneficios a los asociados?* Obtenido de <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/resumen-primer-dia-latin-american-ventures-summit-2018/263741>.
- REVISTA SEMANA. (12 de 2 de 2017). *Perspectivas económicas 2018: el año de incertidumbres*. Obtenido de <https://www.semana.com/Item/ArticleAsync/549234?nextId=549257&nextId=549349>.
- Rubio Moreno, M. P., & Rubio Valencia, J. D. (2016). *Universidad de la salle*. Obtenido de http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/18828/81131218_2016.pdf?sequence=3
- Ruiz, X. (Julio de 2012). http://www.odontologia.unal.edu.co/docs/claustros-colegiaturas_2013-2015/Guia_Analisis_PEST.pdf.
- Supersolidaria. (31 de Octubre de 2017). *Datos abiertos*. Obtenido de Gobierno digital Colombia: <https://www.datos.gov.co/Hacienda-y-Credito-Publico/Listado-Entidades-Sector-Solidario/9gm2-sqzd/data>
- Supersolidaria. (s.f.). *Superintendencia de la economía solidaria*. Obtenido de Normativa: <http://www.supersolidaria.gov.co/normativa>
- TIEMPO, E. E. (17 de 9 de 2018). *Los seis desafíos que impone regular a los criptoactivos en el país*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sector-financiero/regulacion-de-las-criptomonedas-en-colombia-269694>.
- Virgilio Barco Vargas. (7 de Julio de 1989). *Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.* Obtenido de Decreto 1481 de 1989, Nivel Nacional: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3365>

Anexos

Estados financieros del fondo de empleados Fenlinter del año 2016 y 2017

FONDO DE EMPLEADOS FENLINTER NIT 830,042,868-7 ESTADO SITUACIÓN FINANCIERA COMPARATIVO Expresado en pesos Colombianos					
ACTIVO	NOTAS	2017	2016	VARIACION (\$)	(%)
CORRIENTE					
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO					
CAJA	4	200,000	200,000	0	0%
BANCOS Y OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS	4	38,911,163	71,307,255	-32,396,092	-45%
TOTAL EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO		39,111,163	71,507,255	-32,396,092	-45%
FONDO DE LIQUIDEZ	5	3,569,883	5,307,511	-1,737,628	-33%
INVERSIONES	5	0	0	0	
TOTAL INVERSIONES		3,569,883	5,307,511	-1,737,628	-33%
CARTERA DE CREDITO	6				
CARTERA DE CREDITOS CON LIBRANZA	6	849,758,164	729,607,225	120,150,939	16%
CARTERA DE CREDITOS SIN LIBRANZA	6	23,459,795	15,390,223	8,069,572	52%
INTERESES CREDITOS DE CONSUMO	6	1,265,132	789,207	475,925	60%
DETERIORO GENERAL DE CREDITOS	6	-7,170,350	-7,170,350	0	0%
TOTAL CARTERA DE CREDITO		867,312,741	738,616,305	128,696,436	17%
CUENTAS POR COBRAR	7				
DEUDORES PATRONALES Y EMPRESAS	7	0	1,419,185	-1,419,185	-100%
CUENTAS POR COBRAR	7	2,408,902	2,770,909	-362,007	-13%
TOTAL CUENTAS POR COBRAR		2,408,902	4,190,094	-1,781,192	-43%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		912,402,689	819,621,165	92,781,524	11%
ACTIVO NO CORRIENTE					
ACTIVOS MATERIALES	8				
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	8	4,819,540	4,519,660	299,880	7%
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	8	12,741,629	12,741,629	-0	0%
DEPRECIACION		-17,311,271	-17,261,289	-49,982	0%
TOTAL ACTIVOS FIJOS		249,898	0	249,898	0%
OTROS ACTIVOS	9	2,220,000	2,220,000	0	0%
TOTAL DEL ACTIVO		914,872,587	821,841,165	93,031,422	11%



FONDO DE EMPLEADOS
FENLINTER
NIT 830,042,868-7
ESTADO SITUACIÓN FINANCIERA COMPARATIVO
Expresado en pesos Colombianos

PASIVO		2017	2016	VARIACION (\$)	(%)
PASIVO CORRIENTE					
DEPOSITO DE AHORRO CONTRACTUAL	10	11,488,000	20,650,000	-9,162,000	-44%
DEPOSITO DE AHORRO PERMANENTE	10	763,243,685	629,971,984	133,271,701	21%
CREDITOS DE BANCOS Y OTRAS OBLIGACIONES FINANCIERAS	11	0	30,000,000	-30,000,000	-100%
CUENTAS POR PAGAR Y OTRAS	12	0	300,000	-300,000	-100%
RETENCIONES Y APORTES LABORALES	12	1,299,477	1,228,820	70,657	6%
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS POR PAGAR	12	1,174,015	295,983	878,032	297%
BENEFICIOS A EMPLEADOS	13	6,749,589	6,905,334	-155,745	-2%
REMANENTES POR PAGAR	14	10,520,400	20,213,081	-9,692,681	-48%
BENEFICIOS A EMPLEADOS CORTO PLAZO	13	0	1,943,946	-1,943,946	-100%
INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCEROS	14	820,009	856,064	-36,055	-4%
TOTAL PASIVO CORRIENTE		795,295,175	712,365,212	82,929,963	12%
PASIVO LARGO PLAZO					
FONDO SOCIAL DE SOLIDARIDAD	15	0	3,889,855	-3,889,855	-100%
FONDO SOCIAL PARA OTROS FINES	15	0	0	0	0%
FONDO MUTUAL DE PREVISION ASISTENCIA	15	153,894	153,894	0	0%
FONDO DESARROLLO EMPRESARIAL SOLIDARIO	15	544,829	544,829	0	0%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO		698,723	4,588,578	-3,889,855	-85%
TOTAL PASIVO		795,993,898	716,953,790	79,040,108	11%
PATRIMONIO					
APORTES SOCIALES TEMPORALMENTE RESTRINGIDOS		124,419,021	108,435,921	15,983,100	15%
RESERVA PROTECCION APORTES SOC.		0	7,505,494	-7,505,494	-100%
EXCEDENTE Y/O PERDIDA DE EJERCICIOS ANTERIORES		-3,548,546	0	-3,548,546	-100%
EXCEDENTE Y/O PERDIDA DEL EJERCICIO		-1,991,786	-11,054,040	9,062,254	-82%
TOTAL PATRIMONIO		118,878,689	104,887,375	13,991,314	13%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		914,872,587	821,841,165	93,031,422	11%
Las notas de la 1 a la 19 hacen parte integral de los estados financieros					



FONDO DE EMPLEADOS
FENLINTER
NIT 830,042,868-7
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO
Expresado en pesos Colombianos

	NOTAS	2017	2016	VARIACION (\$)	(%)
INGRESOS					
INGRESOS CARTERA DE CREDITOS	17	86,701,409	77,694,584	9,006,825	12%
INGRESOS POR VALORACION INVERSIONES	18	282,425	538,017	-255,592	-48%
DIVIDENDOS, PARTICIPACIONES Y RETORNOS	18	535,291	709,630	-174,339	100%
REINTEGRO PROVISIONES		7,648,622	7,493,028	155,594	4816%
INGRESOS OPERACIONALES		95,167,747	86,435,259	8,576,894	
COSTOS Y GASTOS					
COSTOS					
GASTOS FINANCIEROS		1,590,696	1,134,329	456,367	40%
IMPUESTOS A ASUMIDOS		448,245	333,673	114,572	34%
IMPUESTO 4X1000		44,535	216,430	-171,895	-79%
SUBTOTAL		2,083,476	1,684,432	399,044	24%
BENEFICIOS A EMPLEADOS					
SUELDOS	19	39,063,270	36,339,532	2,723,738	7%
PRESTACIONES SOCIALES		23,440,650	23,631,933	-191,283	-1%
SUBTOTAL		62,503,920	59,971,465	2,532,455	4%
GASTOS GENERALES					
HONORARIOS	19	4,175,852	8,048,490	-3,872,638	-48%
ARRENDAMIENTOS		9,177,850	11,135,235	-1,957,385	0%
IMPUESTOS		1,051,000	955,268	95,732	10%
CAFETERIA		339,150	247,795	91,355	37%
SERVICIOS PUBLICOS		1,355,499	1,676,295	-320,796	-19%
CUOTAS DE ADMINISTRACION		0	1,381,000	-1,381,000	-100%
TRANSPORTE.FLETES Y ACARREOS		3,150,800	1,865,850	1,284,950	69%
PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA		536,300	478,593	57,707	12%
GASTOS DE ASAMBLEA		198,000	533,600	-335,600	-63%
GASTOS LEGALES		1,751,400	1,485,738	265,662	18%
INFORMACION COMERCIAL		2,730,338	2,182,625	547,713	25%
SISTEMATIZACION		4,464,266	4,097,050	367,216	9%
GASTOS VARIOS		2,273,773	1,062,924	1,210,849	114%
GASTOS ATENCION A SOCIADOS		1,228,127	100,000	1,128,127	1128%
PARQUEADEROS		89,800	94,020	-4,220	-4%
SUBTOTAL		32,522,155	35,344,483	-2,822,328	-8%
EXCEDENTE DE OPERACIONALES		-1,941,804	-10,565,121	8,623,317	-82%
OTROS GASTOS					
DEPRECIACIONES	19	49,982	488,919	-438,937	-90%
GASTOS EXTRAORDINARIOS Y DIVERSOS		0	0	0	0%
SUBTOTAL		49,982	488,919	-438,937	-90%
TOTAL GASTOS		97,159,533	97,489,299	-329,766	0%
EXCEDENTE DEL EJERCICIO		-1,991,786	-11,054,040	9,062,254	-82%

Las notas de la 1 a la 18 hacen parte integral de los estados financieros