

**Análisis del desempeño social del Fondo de Empleados Fonkoba en el marco de la RSE,  
para la identificación de estrategias de mejora.**

Carolina Martínez Albarracín

Maestría en Administración de Organizaciones

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN)

Maestría en Administración de Organizaciones

Noviembre. 2021

### **Nota de la Autora**

Dedico este trabajo a Dios, mentor de mis sueños y quien me permite cumplir todos mis proyectos. A mi hija por darme todo su tiempo y comprensión. A la vida por enseñarme que los sueños que valen la pena son aquellos que te dan miedo.

Agradezco las apreciaciones, observaciones, tiempo y todo el ánimo brindado por mi directora, Myriam Lucia Pineda González del Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN) - Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.

## Contenido

	Pág.
<i>Introducción</i>	<i>10</i>
<b>Planteamiento del problema</b>	<b>13</b>
<b>Justificación</b>	<b>14</b>
<i>Objetivos</i>	<i>16</i>
Objetivo general	16
Objetivos específicos	16
<i>Marco Referencial</i>	<i>17</i>
<b>Marco Histórico</b>	<b>17</b>
Fondos de Empleados en Colombia	17
Historia de la economía solidaria - cooperativismo	19
Antecedentes internacionales	22
Antecedentes nacionales	25
<i>Marco Conceptual</i>	<i>29</i>
Fondo de empleados	29
Economía solidaria	32
Desarrollo social	35
Beneficios del asociado a un Fondo de Empleados	36
<i>Marco Legal</i>	<i>38</i>
Normatividad en Colombia	38

	4
<b><i>Presentación de Resultados</i></b>	<b>41</b>
<b>Estándares de los fondos de empleados en Colombia y la situación en Fonkoba.</b>	<b>41</b>
Retail Grupo Éxito	41
Cencosud	43
Descripción del Fondo de Empleados FONKOBA	45
Análisis del Entorno	48
<b><i>Oportunidades de mejora para el desempeño social de Fonkoba, en el marco de la RSE.</i></b>	<b>50</b>
Fortalezas	51
Oportunidades	52
Debilidades	52
Amenazas	53
<b><i>Estrategias propuestas para el mejoramiento del bienestar de los trabajadores de Fonkoba, en el marco de la RSE.</i></b>	<b>56</b>
Mejoramiento del Modelo Actual de Fonkoba	58
Matriz CAME	60
Indicadores de Gestión	66
Indicadores de Procesos	67
Indicadores de Resultados	67
Indicadores Logísticos	67
Acciones Preventivas	68
<b><i>Conclusiones</i></b>	<b>70</b>

*Lecciones aprendidas*

72

*Referencias*

73

**Lista de Tablas**

	Pág.
Tabla 1 Categoría de los Fondos de Empleados	18
Tabla 2 Economía Solidaria: aspectos fundamentales	32
Tabla 3 Normatividad de Fondos de Ahorro y Cooperativas	38
Tabla 4 Matriz DOFA	53
Tabla 5 Propuesta del Modelo Actual Fonkoba	59
Tabla 6 Matriz CAME	62
Tabla 7 Análisis de los Productos y Servicios de Fonkoba	64
Tabla 8 Indicadores	68

**Lista de Ilustración**

<i>Ilustración 1</i> .....	66
----------------------------	----

## Resumen

En Colombia existen diversos tipos de cooperativas o fondos solidarios que se presentan como alternativa a entidades bancarias o cajas de ahorro, brindando posibilidades de ahorro y financiación a sus integrantes, dichas organizaciones pueden ser analizadas en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial con el fin de identificar su desempeño social y las posibilidades de mejora y crecimiento, para este trabajo se toma como objeto de análisis el Fondo de Empleados Fonkoba, cuya experiencia puede ser replicable a otros fondos. El objetivo principal de esta monografía es Analizar el Fondo de Empleados Fonkoba en el marco de la RSE para determinar estrategias de mejora de su desempeño social, en coherencia con cada uno de los objetivos específicos se desarrolla el contenido, el capítulo uno contiene la introducción y descriptores principales del trabajo, en el capítulo dos se presenta un marco referencial, en el capítulo tres se presentan los resultados inicialmente describiendo los estándares que deben cumplir los fondos de empelados en Colombia en comparación con la aplicación de Fonkoba en cuanto a ahorro, líneas de crédito, seguros y convenios, en seguida se describen las oportunidades de mejora de Fonkoba y las estrategias propuestas para el mejoramiento del bienestar de los asociados de Fonkoba en el marco de la responsabilidad social empresarial, finalmente se presentan las conclusiones.

***Palabras clave:*** Fondos de Empleados, cooperativismo, economía solidaria.



## Abstract

In Colombia there are various types of cooperatives or solidarity funds that are presented as an alternative to banks or savings banks, offering savings and financing possibilities to their members, these organizations can be analyzed within the framework of Corporate Social Responsibility in order to Identify their social performance and the possibilities for improvement and growth. For this work, the Fonkoba Employees Fund is taken as the object of analysis, whose experience can be replicated to other funds. The main objective of this monograph is to analyze the Fonkoba Employee Fund within the framework of CSR to determine strategies to improve their social performance, in coherence with each of the specific objectives the content is developed, chapter one contains the introduction and main descriptors of the work, in chapter two a referential framework is presented, in chapter three the results are presented initially describing the standards that employee funds must meet in Colombia in comparison with the application of Fonkoba in terms of savings, credit lines credit, insurance and agreements, then the opportunities for improvement of Fonkoba and the strategies proposed for the improvement of the welfare of Fonkoba associates within the framework of corporate social responsibility are described, finally the conclusions are presented.

**Keywords:** Employee Funds, cooperatives, solidarity economy.

## Introducción

El presente trabajo de grado va orientado al análisis del fondo de empleados FONKOBA en el marco de la responsabilidad social empresarial RSE. Los fondos de empleados han generado impacto en el contexto de las organizaciones o empresas estos trabajan por la implementación de modelos funcionales que apalancan el cumplimiento de metas y objetivos mejorando así las condiciones de vida de sus asociados.

La responsabilidad social, más allá de ser un objetivo, es un instrumento clave que permite responder a los cambios económicos y sociales del entorno global en el que se desempeña determinada organización de manera sostenible y solidaria, ya que se sustenta el uso de principios, valores y políticas que soportan la toma de decisiones enfocadas en una visión empresarial que no se preocupa solamente por el factor económico, sino que da vital importancia y relevancia al impacto que causa en su entorno social y ambiental, tanto interno como externo. (Rubio, 2016).

Según un artículo emitido por la organización Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE), la responsabilidad social empresarial es definida como una “forma de gestionar una organización mediante la interacción y relación armónica con sus diferentes grupos de interés dando respuesta a sus expectativas financieras, sociales y ambientales de manera que se contribuya al desarrollo sostenible y a la creación de valor en todo el sistema”. (Valle, 2011, p.6-15).

Ahora bien, ya que la responsabilidad social empresarial es una decisión voluntaria que no se atañe al simple cumplimiento de obligaciones jurídicas, sino más bien al concepto de una motivación y preocupación social y ambiental dentro del postulado de la solidaridad, es pertinente tener presente que una organización de iniciativa social pertenece al sector de la

economía solidaria y sin fines de lucro, que se encarga de gestionar los recursos necesarios para el ejercicio de sus actividades económicas y sociales cuya finalidad es el bienestar común de sus asociados. La responsabilidad social empresarial está enfocada en que gran parte del éxito de una compañía pertenece a las habilidades y al talento de los trabajadores.

De acuerdo con lo anterior, ante el incremento de necesidades de los trabajadores y el interés directo de ellos, hace muchos años se crearon los fondos solidarios y cooperativas enfocados en el bienestar del asociado y de su familia para actividades de su propia naturaleza o situaciones determinadas, reconocidos en la actualidad como el tercer sector de la economía.

Estos fondos facilitan a sus asociados actividades de ahorro, recreación, crédito, etc., y están incorporados dentro del marco del derecho en Colombia. Anteriormente estos beneficios eran exclusivamente de un grupo de personas reducido pero debido al crecimiento y la cobertura a nivel social que han podido obtener los fondos, son muchas las personas que han podido obtener estos beneficios. En alguna medida, en una empresa los empleados pueden presentar situaciones de índole social no esperadas por medio de la ayuda mutua donde se determina el aprovechamiento del crédito y ahorro. En el caso del empleador es importante ejercer un control financiero y administrativo sobre los fondos de empleados. (FUNSSOL, 2020).

La presente propuesta tiene como finalidad analizar la responsabilidad social empresarial que brinda el Fondo de Empleados FONKOBA de Koba Colombia a sus asociados, la cual se efectúa desde las necesidades de sus asociados, el mejoramiento de vida y por supuesto para asegurar la sostenibilidad social y económica de los asociados para así mismo desarrollar una consolidación de sus objetivos. El fondo fue creado con el propósito de generar a sus asociados bienestar y algunos otros beneficios de vital importancia, siendo una organización actualmente constituida como una empresa asociativa de derecho privado sin ánimo de lucro, la cual se rige

por las disposiciones legales vigentes de la Superintendencia de la economía solidaria. (Fondo de Empleados de Koba Colombia [Fonkoba], 2020, p.1). Adicionalmente, se busca plantear algunas estrategias para el mejoramiento y bienestar de asociados.

### **Planteamiento del problema**

En Colombia se establece la constitución de los Fondos de Empleados como figura jurídica de naturaleza social, que han surgido como empresas asociativas y solidarias con vocación socioeconómica, teniendo como objetivo primordial el satisfacer las necesidades de sus asociados, no sólo en términos económicos sino sociales y ambientales. Por esto se debe tener presente que la satisfacción de dichas necesidades debe incluir una responsabilidad social empresarial por parte de dichos fondos.

No obstante, es indispensable tener presente que diversas organizaciones como el Fondo de Empleados FONKOBA probablemente han cumplido con su objeto de responsabilidad social empresarial, por lo cual, es necesario analizar en qué estado se encuentra dicho objetivo y fortalecer la gestión empresarial del fondo de empleados solidario como el Fondo de empleados FONKOBA. (Fonkoba, 2019).

Esto también con el ánimo de establecer el impacto que han generado las acciones de responsabilidad social del fondo y aportar un desarrollo social y económico a través de un esquema de responsabilidad social empresarial que esté conectado con el que hacer del Fondo de Empleados.

En consecuencia, a lo anterior, se busca analizar el estado en el que se encuentra la responsabilidad social que el Fondo de empleados FONKOBA brinda a sus asociados. Para ello se busca responder la siguiente pregunta de investigación:

¿En qué estado se encuentra el desempeño social del Fondo de Empleados Fonkoba, en el marco de la RSE y cómo se puede mejorar?

## **Justificación**

Esta investigación se desarrolla con el propósito de hacer efectiva una puesta en marcha al análisis sobre la gestión administrativa que realizan los Fondos de Empleados; y cómo estos contribuyen directamente con el bienestar de las empresas y sus trabajadores. Dado que no se han desarrollado estudios sobre el desempeño social del Fondo de Empleados de la empresa Koba Colombia S.A.S, se justifica la realización del trabajo para plantear nuevas acciones de mejora, alternativas de inversión y/o prestación de servicios que incrementen aún más el bienestar de sus asociados, el mejoramiento de la operación de éste y el crecimiento de beneficios que presta actualmente, de tal forma que se logre resaltar en el marco de la responsabilidad social empresarial y como se puede mejorar.

La información recopilada podrá ser tenida en cuenta para el mejoramiento de la operación de esta y el aumento de beneficios que presta actualmente. Dichos aspectos son determinantes para detectar y analizar si el propósito principal de responsabilidad social empresarial asumido por el Fondo de Empleados FONKOBA ha sido cumplido, así como también para proponer nuevas estrategias de mejora en pro de brindar mayor satisfacción y beneficios a los asociados del fondo.

Todo lo anterior teniendo presente el propósito de generación oportuna de recursos económicos necesarios para el cumplimiento de la responsabilidad social asumida por FONKOBA, de acuerdo con principios y valores solidarios recurrentes en una organización que asume dichos retos en el ámbito social.

Cabe destacar también que los fondos de empleados con responsabilidad social, como el caso de FONKOBA, tienen reconocimiento como agentes alternativos de la economía con

iniciativa social, lo cual es un factor preponderante en este análisis, ya que sirve como fundamento esencial de motivación y ejemplo, tanto en factores como el logro de objetivos planteados como en el mejoramiento y alcance de nuevos logros, para que otras organizaciones solidarias y asociativas también generen un impacto, recordando y teniendo siempre claro que como fondo de empleados con iniciativa social no solo se centra en el bienestar de sus asociados, sino en la generación de un impacto a nivel social, económico y ambiental alrededor del medio donde desempeñan sus actividades. (Chaparro, 2011).

Bajo ese orden de ideas, es relevante determinar que el fin primordial del diagnóstico sobre FONKOBA como ejemplo de fondo de empleados, es analizar su desempeño en el marco de la responsabilidad social empresarial, como respuesta al desarrollo de las necesidades de sus asociados. Para ello, se tiene en cuenta el concepto de responsabilidad social empresarial, el cual hace referencia a la efectividad de los logros de los objetivos sociales diseñados por una organización, en el caso en particular el desempeño social de un Fondo de Empleados y la manera como este crea valor para sus asociados. La gestión del desempeño social es un sistema que utilizan las organizaciones o fondos de empleados con el propósito de alcanzar sus objetivos sociales y poner a sus asociados en el centro de su estrategia y operaciones. Dicha gestión de desempeño social hace referencia al servicio al cliente focalizado en los asociados, gestión de riesgos, protección contra el desvío de la misión, comunicación a los donantes, satisfacción, diferenciación en mercados competitivos, entre otros. (Cerise, 2021).

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar el Fondo de Empleados Fonkoba en el marco de la RSE para determinar estrategias que permitan mejorar su desempeño social.

### **Objetivos específicos**

Identificar el estado de responsabilidad empresarial del Fondo de Empleados FONKOBA, mediante la comparación de acciones establecidos por los fondos de empleados del sector retail y otros sectores de la economía según los estándares de la normatividad colombiana.

Categorizar oportunidades de mejora del desempeño social de Fonkoba, en el marco de la RSE.

Plantear estrategias que potencialicen el impacto de Fonkoba en el bienestar de sus asociados.



## Marco Referencial

### Marco Histórico

#### *Fondos de Empleados en Colombia*

Según el Decreto 1481 de 1989, por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes internos, de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los Fondos de Empleados. Estas organizaciones están autorizadas para ofrecer servicios de crédito y ahorro que son exclusivos a sus socios, de acuerdo con las garantías y modalidades que están constituidas en la normatividad del Gobierno Nacional. (FOMEPE, 2020).

Adicionalmente, el Ministerio de Hacienda emitió el Decreto 1068 del 2015 (Función Pública, 2015), con referencia a las normas que se adaptan a los Fondos de Empleados en el caso de los préstamos de servicios de crédito y ahorro. Este decreto constituye a los fondos de empleados en tres grupos:

**Básica:** el monto total de los activos de esta clasificación de fondo deberá ser igual o inferior a \$3.600 millones de pesos.

**Intermedia:** esta clasificación está comprendida en un monto total de activos superior a \$3.600 millones e inferior a \$10.000 millones.

**Plena:** en esta categoría están los fondos cuyo total de activos sea igual o mayor a \$10.0000.

La actualización de la clasificación de los Fondos de Empleados será realizada por la Superintendencia de la Economía Solidaria, a partir de la fecha en que se cumpla la primera clasificación, en un período anual como mínimo. (Diario Occidente, 2018, p.2).

Según un informe de la Supersolidaria (Superintendencia de la Economía Solidaria), en la categoría básica a corte del 31 de diciembre de 2019 en vigencia, existen 1018 fondos de empleados en el país. En la categoría intermedia a corte 31 de diciembre de 2019 y que se encuentran en vigencia, existen 188 fondos de empleados en el país. En cuanto a la categoría plena a corte de 31 de diciembre de 2019 y en vigencia del año 2020, existen 159 fondos de empleados en el país. (Supersolidaria, 2020). En la siguiente tabla se puede evidenciar algunos Fondos de Empleados clasificados por su respectiva categoría.

**Tabla 1**  
*Categoría de los Fondos de Empleados*

<i>Categoría Básica</i>	<i>Categoría Intermedia</i>	<i>Categoría Plena</i>
<i>Fondo de Empleados de la Universidad Nacional de Colombia</i>	<i>Fondo de Empleados de Teleperformance</i>	<i>Fondo de Empleados Fedearroz</i>
<i>Fondo de Empleados Clínica la Sabana</i>	<i>Fondo de Empleados del Hospital Universitario San Ignacio</i>	<i>Fondo de Empleados Caracol Televisión</i>
<i>Fondo de Empleados Cámara de Comercio de Palmira</i>	<i>Sociedad Portuaria Regional Barranquilla S.A.</i>	<i>Fondo de Empleados BBVA Colombia</i>
<i>Fondo de Empleados Fundación Mundial de la Mujer Bucaramanga</i>	<i>Fondo de Empleados de Seguridad Atlas</i>	<i>Fondo de Empleados Porvenir, el Fondo de Empleados de Colsanitas</i>
<i>Fondo de Empleados de la Cooperativa de transportes Flota Norte Ltda.</i>	<i>Fondo de Empleados del Metro de Medellín,</i>	<i>Fondo de Empleados de Davivienda</i>
<i>Fondo de Empleados de Hoteles Royal</i>	<i>Fondo de Empleados de Naciones Unidas de Colombia</i>	<i>Fondo de Empleados de Colsubsidio</i>

<i>Categoría Básica</i>	<i>Categoría Intermedia</i>	<i>Categoría Plena</i>
<i>Fondo de Empleados de la Federación Nacional de Comerciantes</i>	<i>Fondo de Empleados Nalsani</i>	<i>Fondo de Empleados de la Superintendencia de Sociedades,</i>
<i>Fondo de Empleados de Coca Cola</i>	<i>Fondo de Empleados de RCN televisión</i>	<i>Fondo de Empleados del Banco Colpatria</i>
<i>Fondo de Empleados y Extrabajadores de Ecopetrol de participación de utilidades</i>	<i>Fondo de Empleados Luker</i>	<i>Fondo de Empleados de Comcel</i>
<i>Fondo de Empleados Cruz Roja</i>	<i>Fondo de Empleados Latam</i>	<i>Fondo de Empleados de Supertiendas OLIMPICA</i>

**Nota:** La tabla representa la clasificación por categorías de los Fondos de Empleados, los cuales se clasifican en categoría básica, categoría intermedia y categoría plena.

**Fuente:** Autoría propia.

### ***Historia de la economía solidaria - cooperativismo***

El cooperativismo a lo largo de la historia ha sido protagonista por los trabajadores como beneficio social y económico, que se originó como resultado de la revolución industrial. En Inglaterra se presenta por primera vez la primera cooperativa en Rochdale en 1844, siendo creada por 28 trabajadores. Este hecho, fue de gran interés para el sector obrero y sindical de los países europeos, donde se crearon sociedades cooperativas de diferentes maneras.

En Europa este proceso de desarrollo de cooperación se efectuó rápidamente, después de la revolución industrial. En el caso de América Latina sus orígenes se asciendan hacia los indígenas, los cuales tenían un criterio de la importancia de la solidaridad social.

En el caso de Colombia se originan diversas formas de cooperación, básicamente en el trabajo agrícola, siendo la principal fuente de empleo para el sector. Esta forma de trabajo se

utilizaba para rendir tributo a caciques y sacerdotes y para suplir las necesidades de cada clan. Es importante recalcar que inicialmente las expresiones de cooperación se establecieron con el desarrollo de sociedades de movimiento mutualista o mutuarías, las cuales tenían el propósito de considerar eventualidades, tales como enfermedades, incendios, muertes, sequías, etc. (García, 2013, p.15).

Como se mencionaba anteriormente, los Fondos de Empleados eran conocidos por natilleras, siendo entidades de carácter de cooperación. El primer fondo tuvo su origen en el departamento de Antioquía en la década de los treinta, siendo entidades primarias para los trabajadores, los cuales hacían pequeños ahorros para así mismo observar pequeñas demandas de ahorradores y festejos religiosos. En esa década existía una corriente predominante a la explotación de comunidades con tendencia al sometimiento que se efectuó en el periodo desarrollado de la esclavitud a la independencia. Según lo emitido por la organización ANALFE en aquella época en departamentos donde los paisas tenían su origen los trabajadores, familiares o amigos hacían un aporte mensual a comienzo de año y la retornaban en el mes de la natilla que era diciembre con el propósito de fomentar la cultura de ahorro. (Emprende, 2017).

Más adelante viene el auge del cooperativismo en Colombia en los años 60, donde se constituye el nuevo marco legal del cooperativismo en Colombia por medio del decreto 1598 e igualmente se establece la Superintendencia de Cooperativas con el decreto 1587 de 1963. Para ello era importante rescatar la base central de una organización cooperativa y tener en cuenta conceptos importantes como dueño, asociado, autogestor, empresarial, usuario, entre otros. Conceptos que son relevantes a los miembros que participan en una organización cooperativa y que se fundamentan de la experiencia del crédito y ahorro. Este movimiento cooperativo se establece en un marco de solidaridad y justicia que busca obtener beneficios sociales y

económicos. También se tiene en cuenta el ejercicio de equidad e igualdad; que se caracteriza en el principio de responsabilidad social del dueño de una cooperativa con sus asociados, empleados, familias, y la comunidad en general. (Pardo, 2014).

La economía solidaria en Colombia se estableció en el año de 1986 con el decreto 2536 el día 04 de agosto dando vida al Consejo Nacional de Economía Solidaria y donde se le otorga un reconocimiento como un sistema importante de economía nacional. En 1988 se organizan las formas solidarias de asociaciones mutuales, cooperativismo y los fondos de empleados. Para el año 1989 se establece el decreto ley 1481 de 1989 (Decreto ley 1481 de 1989: ley que determina la naturaleza, características, constitución, regímenes y sanciones para el fomento de los fondos de empleados), donde se determina la constitución, naturaleza, características, sanciones y regímenes para el fomento de los Fondos de Empleados; es decir se constituye un marco legal para su desarrollo y regulación. (Pedroza, 2021). Ya en la década de los 90, se establece el marco conceptual de la economía solidaria, creando así mismo la Superintendencia de Economía Solidaria y el Fondo de Garantías para las cooperativas de crédito y ahorro. (Fajardo, 2008). En el año 2010 se crea el Fondo de Desarrollo Empresarial Solidario bajo la ley 1391 del 1 de julio. El objetivo de ello era contribuir a la creación de empresa o el fomento de la creación de los empleados. (FES, 2015).

Es importante tener en cuenta como a medida que han pasado los años el sector solidario ha sido uno de los motores más importantes para el crecimiento de la economía solidaria, donde los Fondos de Empleados han tenido un gran impacto social en la comunidad como por ejemplo en temas de bienestar social, emprendimiento y educación.

### *Antecedentes internacionales*

En España, Chaves & Monzón (2018) en el trabajo: La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria, analiza estas nociones con la economía social a nivel socioeconómico y epistemológico, abordando su contenido a nivel académico y social determinando el grado de notoriedad alcanzado. El concepto de economía social es el paradigma principal en lo que respecta al ‘espacio situado entre la economía pública y la economía capitalista’, se establece que su objetivo tiene fines sociales frente al lucro, se tienen en cuenta decisiones participativas y democráticas. El concepto de economía solidaria y social revitaliza la participación en las sociedades. Se concluye que los nuevos paradigmas en el contexto de crisis de legitimidad del modelo económico se deben considerar complementarios respecto al concepto de economía social.

En Ecuador, Tapia, et al (2017) en el artículo Economía solidaria: estrategia alternativa para el desarrollo local, se analiza el papel de la economía solidaria en el marco de las iniciativas de desarrollo local. Se establece la economía solidaria como eje principal del sistema económico justo, democrático, productivo, solidario y sostenible, para crear proyectos y programas para mejorar las condiciones de vida de las personas. Se destaca la pertinencia de la economía solidaria en la promoción del desarrollo local, pues a partir de estas organizaciones se promueve la introducción de algunos servicios de apoyo para la transformación de los sistemas productivos locales; así como la formación de líderes con competencias para participar en la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo local. Entre las contribuciones de la economía solidaria al desarrollo local están el fomento en los mecanismos tradicionales de intervención del Estado

en la economía; se promueve el desarrollo a través de políticas integrales; se enfatiza en la renovación de instituciones promotoras de desarrollo; se promueve la adopción de una visión sistémica y multidimensional del desarrollo.

Battisti et. al, (2020) en el artículo: Las perspectivas Latinoamericana y Europea de la Economía Solidaria, presentan la economía solidaria como modelo económico alternativo. Se analiza el contexto de la Economía Solidaria a partir de las vertientes latinoamericana y europea. La economía Solidaria se presenta como una economía alternativa al sistema capitalista vigente, que muestra que es posible aportar la solidaridad a las relaciones económicas. Se establece que la Economía Popular, tiene una identidad propia que promueve transformaciones sociales y económicas en todo el mundo por medio de experiencias que enfrentan el modelo económico actual y demuestra que no sólo es posible, sino que es necesario, un modelo alternativo de desarrollo económico y social. Se concluye con la necesidad de reconocimiento legal y políticas públicas para el fomento a las prácticas de Economía Solidaria.

Cárdenas, et al. (2018) en el artículo: Gestión de economía solidaria y calidad de vida en las comunidades campesinas, identifica los elementos de economía solidaria para promover la calidad de vida de las comunidades campesinas. El estudio fue descriptivo y la población fueron 20 personas de 5 comunidades campesinas. Se aplicaron dos cuestionarios uno de economía solidaria y otro de sobre calidad de vida con escala Likert. Se concluyó que en la gestión de economía solidaria prevalece la asociatividad y la solidaridad, pero se encontraron tendencias negativas en la autogestión, propiedad, y racionalidad económica. Se identificaron diferentes experiencias organizativas y el haber surgido en momentos de crisis. Se evidencia la economía solidaria como una manera de contribuir a la visibilidad de una realidad social emergente que, desde sus perspectivas informales y de autogestión busca generar aspectos para

mejorar la calidad de vida en virtud de que esta se ha considerado en el estudio como en un nivel bajo.

Ayala, L., et.al. (2018) en el trabajo: Fondo de empleados de los isleros de la organización Terpel, tuvo por objetivo dar a conocer la importancia de la economía solidaria especialmente los fondos de empleados y como se puede implementar por medio de un plan estratégico. Se enfocó el plan en lo social y empresarial el cual permite un mejor aprovechamiento del tiempo y los recursos; analizando el mercado y el entorno en el cual se está incursionando, con el fin de que la gestión directiva y administrativa tengan objetivos claros que garanticen el buen desarrollo y progreso del fondo, buscando obtener beneficios para los asociados y su entorno familiar.

En el mapa estratégico se trabajó sobre cuatro perspectivas: financiera, clientes, operativa y el aprendizaje, dentro de la perspectiva financiera se considera importante el mejoramiento de la rotación del flujo de efectivo, la disminución de costos y gastos y el aumento de los créditos con el fin de obtener un equilibrio financiero por medio de los intereses obtenidos por cada crédito. En la perspectiva de clientes se estableció incluir la cobertura a nivel nacional focalizando el fondo en asociados especiales y así obtener un aumento de satisfacción de los asociados. Se resalta la necesidad de fomentar el ahorro y suplir el entorno financiero. En el área operativo tener un representante en cada ciudad para atención personalizada. En el aprendizaje incentivar la cultura del ahorro, adquirir nuevas alianzas, capacitación continua en el tema solidario y el mejoramiento constante del fondo. S espera lograr un crecimiento sostenible desde la administración estratégica buscando el beneficio de las personas y su entorno familiar

Concha y Marcos (2018) en el trabajo: Plan Estratégico para el Fondo de Empleados FEAVANZA: 2019 - 2020 identificaron estrategias encaminadas a obtener la consolidación del



Fondo de Empleados, logrando un crecimiento en número de afiliados, líneas de crédito y de reinversión de las ganancias que satisfagan a los asociados permitiendo afianzar la imagen en el mercado y lograr la rentabilidad esperada. El estudio fue descriptivo analizando tanto el entorno interno como externo de la empresa. Se hizo uso de la matriz DOFA, entre los instrumentos esta la entrevista y revisión documental. Se concluyó que existen oportunidades porque a la economía se encuentra en crecimiento, sectores de la economía como el comercio donde se ubican la industria farmacéutica ha ido creciendo; lo que genera una mayor demanda y con esto la posibilidad de contar con más afiliados en el Fondo. A nivel interno se cuenta con experiencia y un número importante de afiliados, a través de los años se ha caracterizado por el buen manejo administrativo, esto favorece la posibilidad de expandir sus operaciones. Se diseñaron estrategias para el crecimiento, sostenibilidad y posicionamiento de la organización proponiendo un plan de acción con un sistema de evaluación y control. Como aporte se tiene que las estrategias que se formularon para el Fondo de Empleados se consideran viables porque surgieron del análisis de los entornos y del diagnóstico interno, logrando con ello estrategias que minimizan el impacto de las amenazas permitiendo aprovechar las oportunidades del entorno y del sector en distintas dimensiones, como la económica, social, legal y tecnológica.

### *Antecedentes nacionales*

Runsa y Guauta (2019) en el trabajo: Diseño de un modelo de riesgo de crédito para el sector solidario en Colombia caso aplicado a fondo de empleados FOMEVI plantea estructurar un modelo de riesgo de crédito que contribuya al fondo en el desarrollo de sus actividades de análisis y otorgamiento de créditos para sus asociados. Se hace énfasis en que los fondos de empleados están constituidos por trabajadores dependientes, esto quiere decir que deben tener un

vínculo común de asociación que se determina por la calidad de trabajador dependiente, los servicios que ofrece el fondo de empleados están encaminados fundamentalmente a satisfacer las necesidades de su grupo social, no a satisfacer las necesidades de terceros. Así mismo se establece que la economía solidaria es conocida como una economía social, que busca proveer de manera sostenible las bases materiales para el desarrollo personal, social y ambiental. Se desarrolla en función de la calidad de vida, el bienestar de sus miembros y de toda la sociedad como sistema global. La economía solidaria se basa en valores solidarios como la responsabilidad, autogestión, igualdad, cooperación, ayuda mutua, democracia, transparencia, honestidad y equidad.

García y García (2020) en el trabajo: Reconocimiento de buenas prácticas de control de gestión en el Fondo de Empleados del Sector Salud (FOMEPS), resaltan la importancia de los fondos de empleados en el sector salud dentro de la Responsabilidad social y la Sostenibilidad. En la investigación se determinaron las buenas prácticas de control de gestión empresarial, en cuanto a aspectos económicos, financieros y sociales. Se utilizó un enfoque cualitativo basado en un estudio de caso con una encuesta y una revisión documental. Se destacaron como buenas prácticas el cumplimiento de las normas legales, convenios estructurados en temas de bienestar para empleados y asociados, tasas de interés competitivas en el mercado para créditos, oportuna rendición de cuentas a los diferentes grupos de interés, informes de gestión, estados financieros, capacitación que ofrece a sus asociados, importancia de la calidad humana. Se concluye que faltan capacitaciones en comunicación asertiva, riesgos laborales y seguridad social

Montoya, Londoño y Hernández (2019) en el trabajo. Formulación plan estratégico fondo de empleados de Colombiana de Comercio y/o Alkosto S.A. – Foncorbeta 2019 – 2024, desarrolla un plan estratégico partiendo de las necesidades reales de los asociados y así mismo

diseña estrategias efectivas orientadas al logro y la satisfacción de los asociados, siempre pensando es su calidad de vida, dándoles una excelente percepción de servicio, lo que ayudara que con su experiencia y el voz a voz, atraiga a más personas que quieran pertenecer a este fondo de empleados. Se logró determinar lo importante que es para las entidades del sector solidario, saber cuál es la percepción de sus asociados de la entidad solidaria, los servicios que ofrece, si las presta de la manera adecuada y estar para sus asociados cuando los requieran, lo que a su vez les sirve de herramienta para seguir innovándose como organización y creando cada día, estrategias de mejora.

Dávila, et al (2018) en el artículo: Características de la economía solidaria colombiana. Aproximaciones a las corrientes influyentes en Colombia presentan la reflexión teórica como guía de análisis para definir la economía solidaria. Se hace uso de una metodología cualitativa basada en el método de análisis documental y utilizando diferentes técnicas de recolección de información. Se analiza la corriente latinoamericana y la corriente de economía social y solidaria, haciendo una revisión del marco normativo para proponer algunos elementos teóricos. Desde lo social define la economía solidaria como medio para alcanzar el desarrollo social que buscan los territorios, desde lo económico relaciona lo económico con el ser, desde lo político busca la autogestión e independencia del estado. Desde lo territorial busca proteger el desarrollo del territorio conviviendo con su contexto geográfico y cultural, desde lo cultural reconoce su origen en las prácticas solidarias, cooperativas y mutualistas. Desde lo ambiental busca la generación de desarrollo territorial y desde lo organización se fundamenta en la actividad participativa.

Martínez (2017) en el artículo: Políticas públicas para la economía solidaria en Colombia, antecedentes y perspectivas en el posconflicto reflexiona sobre las políticas públicas que se han

diseñado e implementando para la economía solidaria en Colombia. Se define a partir de ciertas formas organizativas jurídicamente reconocidas y no por los actos económicos que la caracterizan, lo que ha tenido profundas consecuencias en el desarrollo de este sector y en las políticas implementadas, se generó una fragmentación y división del movimiento social que busca alternativas económicas distintas al modelo neoliberal. Se ha subvalorado el sector solidario por parte del Estado implementando escasas políticas para su fomento generando obstáculos normativos para su desarrollo y el desmonte de la institucionalidad. Se requiere volver la mirada sobre lo sustantivo de la solidaridad y la economía solidaria, lo cual implica revisar los paradigmas establecidos.

Ullera y Quiroga en el trabajo: Diagnóstico para determinar el grado de responsabilidad social del fondo de empleados “Facecolfa” Ocaña, identifican las acciones de responsabilidad social implementadas del fondo de empleados en su gestión económica, social, ambiental, se determinó el impacto que han generado las acciones de responsabilidad social del fondo y por último se propuso el esquema de responsabilidad social empresarial que aporte al desarrollo social, económico y ambiental, que vinculan el que hacer del Fondo. El tipo de estudio fue descriptivo. Se concluyó que para los asociados la responsabilidad social empresarial es el comportamiento de negocio basado en valores éticos y principios de transparencia que incluyen una estrategia de mejoramiento continuo en la relación entre la empresa y sus partes. Las acciones sociales en la comunidad interna del fondo de empleados FACECOLFA, se ven reflejadas en las actividades y celebraciones. En cuanto a la formulación de una propuesta social se inició con base en los problemas sociales identificados y priorizados. El fondo debe analizar e incorporar a la política social, los siguientes aspectos: participación de los asociados, significado de la gestión democrática, desarrollo del liderazgo solidario en los asociados.

## Marco Conceptual

### *Fondo de empleados*

Primeramente, se recopilan las diferentes definiciones sobre la figura de Fondo de Empleados y Cooperativas, exponiendo las ideas principales características de cada autor. También se tiene en cuenta, las nociones que permiten reconocer el desempeño social en un fondo de empleados. Dicha definición permitirá entender el objeto de estudio de la presente investigación. Según, Navarro et al. (2006) argumentan: “las Cooperativas o Fondos Empresariales surgen como el resultado de procesos consensuados de concentración empresarial y representan un fortalecimiento del papel de liderazgo al interior de la empresa”. Tanto para Navarro como para otros autores, definen también “las Cooperativa o Fondos como entidades que se basan en una actividad bancaria que se rige por los principios operativos y las normas que se aplican también a las entidades bancarias, pero que encuentran sus diferencias en el fin que pretenden alcanzar y en la forma de procedimiento ante instancias gubernamentales”. (Rubio 2016).

Según Dávila (2012) este es un modelo de organización que busca que los asociados, miembros y empleados, persigan un fin común y trabajen conjuntamente por él; lo que permite tener también una democracia participativa y justa. A partir de lo anterior, una de las características principales de las Cooperativas o Fondos de ahorro es motivar a sus integrantes a construir esta democracia participativa a nivel organizacional. Así mismo, surgen como manifestaciones sociales en busca de cambio que persiguen oportunidades más justas para los empleados.

La Cámara de Comercio de Bogotá, define como entidad sin ánimo de lucro: “personas jurídicas que se constituyen por la voluntad de asociación”. Estas entidades son caracterizadas

por ejercer actividades a favor de los asociados, como por ejemplo a la comunidad en general, terceras personas, siendo competentes en no perseguir sus utilidades con sus miembros. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

Es por esta razón que los Fondos de Empleados realizan su administración por medio de la libertad de intervención de todos sus miembros, que se enfocan en el mejoramiento de la calidad de vida de todos aquellos que intervienen. (Salcedo 2017, p.4.).

Estas entidades, también conocidas como Organizaciones Solidarias, señalan que esta figura de administración se acentúa en tres temas destacados, donde el ser humano es un eje principal de la economía:

-Cultural solidario: los miembros que se vinculan son motivados a la gestión de proyectos y programas de tipo social.

-Social: las necesidades de sus afiliados es la prioridad.

-Económico: su gestión se desarrolla por medio de acciones que generan productos o servicios.

Anteriormente, los primeros Fondos de Empleados se conocieron con el nombre “cadenas de ahorro” o “natilleras”, y empezaron a tener una identificación legal en el año de 1989, en el gobierno de Virgilio Barco Vargas. Igualmente, con el surgimiento de este tipo de organizaciones facilitó a los colaboradores de las empresas obtener acceso a un ahorro programado, donde se buscaba suplir necesidades económicas. Por lo anterior, por medio de los aportes de los colaboradores se instituyó un fondo de recursos humanos por medio del cual se podían adquirir créditos, beneficios adicionales y servicios. (Fonseca y Angarita, 2018, p.3).

Es necesario también tener en cuenta el proceso histórico desde la necesidad de tener opciones diferentes a las bancarias regulares, por lo cual; De la Fuente y Díaz (2002), presentan

el proceso de surgimiento y creación de los fondos desde su fundación en Alemania en el siglo XIX, donde proponen con una metodología de “autoayuda, autorresponsabilidad y autoadministración”, buscando el progreso tanto de familias como de empresas a través de su implementación. La estructuración de este sistema ha probado que esta propuesta nazca como respuesta social a las falencias que presenta la banca en general para la atención de necesidades de un grupo de trabajadores. (Díaz & De la Fuente, 2002, p.233).

A su vez es necesario considerar el proceso en Colombia. El trabajo realizado en Fedesarrollo por Arango et al (2005), evalúa el papel de las cooperativas en Colombia teniendo en cuenta su impacto económico y social. A su vez, pretende dimensionar cuál es el aporte que hace el cooperativismo a nivel socio económico, evaluando sus fortalezas y debilidades. También nos muestra cómo el sector del cooperativismo tiene un aporte directo en la creación y consolidación del capital social nacional y solventa falencias del sector financiero. Este informe evidencia el impacto que tienen las cooperativas o fondos de ahorro en la comunidad en donde se implementa y el aporte que hacen a la economía de Colombia. Para esto se analiza el aporte económico y social del cooperativismo y todo lo que se constituya como una fortaleza y/o debilidad. (Arango et al, 2005).

Exponer sobre la creación de los Fondos de Empleados, se debe hacer a partir de la economía solidaria, teniendo en cuenta que esta es la base elemental de los fundamentos o principios de los respectivos fondos. (García, 2013, p.6). La economía solidaria, también conocida como economía social, es característica de un enfoque para el desarrollo de actividades productivas que se fundamentan en el bien común. Además, busca el equilibrio y la equidad con el medio ambiente.

### ***Economía solidaria***

La economía solidaria o economía de solidaridad está fundamentada en la búsqueda teórica-práctica de la forma adecuada de hacer economía por medio del trabajo y la solidaridad, siguiendo algunos principios, tales, como la igualdad, autonomía, responsabilidad social, vida comunitaria y transparencia. Se puede observar, las Cooperativas como figura de economía solidaria, ya que ofrece a sus miembros beneficios y obligaciones. (Solidaria, 2018).

La economía solidaria tiene influencia en Europa y Latinoamérica. En el caso de Latinoamérica, tiene un origen en la década de los ochenta, la cual fue liderada por el sociólogo chileno Luis Razeto (García, 2013, p.10), siendo el pionero del término economía solidaria, para así mismo considerar determinadas necesidades primarias para la prospección y construcción de una economía innovadora disyuntiva, produciendo una concepción de avance en beneficio del ser humano desde el principio de solidaridad y justicia.

Este principio fue tomado por la iglesia católica y por algunos países como lo son Argentina y Brasil, siendo aplicado en proyectos disyuntivos comunitarios. En Colombia este pensamiento fue acogido por la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Trabajo, en Perú y Ecuador con las ONG, países de inspiración en lineamientos del catolicismo. (García, 2013, p.10-12).

Tabla 2

Economía Solidaria: aspectos fundamentales

<b><i>Teóricos</i></b>	<b><i>País</i></b>	<b><i>Visión de la economía solidaria</i></b>
<i>Luis Razeto</i>	<i>Chile</i>	<i>Tiene un contenido asociativo que involucra a pequeños grupos o comunidades con estrechos nexos de familiaridad, amistad o vecindad. Conlleva relaciones y valores, pues las personas establecen lazos de ayuda mutua, cooperación y solidaridad recíproca como algo inherente</i>



Teóricos	País	Visión de la economía solidaria
		<p><i>al modo a través del cual se busca la satisfacción de necesidades comunes. Las experiencias se desarrollan entre los pobres del campo y la ciudad. Surge en la informalidad para enfrentar problemas concretos (falta de trabajo o de vivienda, escasa alimentación, etc.); en algunos casos, con ayuda de ONG o de instituciones religiosas. Las organizaciones constituidas tienden a permanecer en el tiempo y a configurarse como un potencial elemento de cambio social, pues la solidaridad debería actuar en las diversas fases del ciclo económico: producción, distribución, consumo y acumulación. Debería, también, estar presente en la teoría económica, superando una carencia notoria en dicha disciplina</i></p>
<p><i>Manfred Max- Neef</i></p>	<p><i>Chile</i></p>	<p><i>Está estructurada por pequeñas empresas populares y solidarias, las que conforman lo que el autor denomina “el mundo invisible”. A partir de estas experiencias se propone un nuevo enfoque de desarrollo económico y social a escala humana.</i></p>
<p><i>Luis Ignacio Gaiger</i></p>	<p><i>Brasil</i></p>	<p><i>Es una iniciativa popular de generación de trabajo y renta basada en la libre asociación de trabajadores y en los principios de autogestión y cooperación</i></p>
<p><i>Paul Singer</i></p>	<p><i>Brasil</i></p>	<p><i>Es un modo de producción y distribución alternativo al capitalista que es creado y recreado periódicamente por los marginados del mercado del trabajo. Se caracteriza por la posesión y uso colectivo de los medios de producción y distribución.</i></p>
<p><i>Marcos Arruda</i></p>	<p><i>Brasil</i></p>	<p><i>Es un movimiento que trasciende las iniciativas asumidas en el ámbito económico. Además de las transformaciones institucionales en la esfera socio económicas, implica cambios profundos en las relaciones sociales y culturales: en la visión del mundo y sus paradigmas, así como en los valores, actitudes, comportamientos y aspiraciones.</i></p>

<i>Teóricos</i>	<i>País</i>	<i>Visión de la economía solidaria</i>
<i>Ademar Bertucci</i>	<i>Brasil</i>	<i>Implica tres grandes desafíos: a) construir nuevas identidades de sujetos solidarios y articular redes de innumerables iniciativas; b) resistir y enfrentarse al capitalismo, dado el carácter alternativo de las experiencias; c) reforzar el conjunto variado de actividades que abarcan todos los sectores, pues su dispersión encubre su fuerza e identidad.</i>
<i>José Luis Coraggio</i>	<i>Argentina</i>	<i>Se diferencia de la economía empresarial capitalista por su lógica, que busca la “reproducción ampliada de la vida” y no la acumulación de riquezas. Constituye una alternativa a la economía capitalista.</i>

**Nota:** La tabla representa los principales aspectos teóricos y sobresalientes de la economía solidaria. Tomado de Da Silva y Bertuccio. (2013, p.67-69).

Con respecto a la economía solidaria de la corriente europea, se evidencia influencia de la Encíclica *Rerum Novarum* Línea de pensamiento social cristiano acogida por la iglesia en el año de 1891. En esta se proclama la cuestión social como una de las principales preocupaciones de las personas católicas, teniendo algunos efectos políticos siendo característica al criterio socialcristiano, donde se beneficia la moral y las dimensiones sociales; y otra corriente socialista, enfocada en la autoorganización de la clase obrera. La economía cooperativa o social, se enfoca en dos ideologías del siglo XIX; la cooperativa moderna que es referente al pensamiento de dos grandes socialistas como Charles Fourier y Robert Owen conocido también como el padre de la Cooperación. Estos dos pensadores proponían hacer un cambio en la organización económica de la sociedad fundamentada en las asociaciones de los trabajadores. La economía social involucra la problemática social al estudio de la economía.

Como se hace referente la economía solidaria, es de vital importancia porque propone el pensamiento del factor del trabajo y las comunidades de cooperación o asociaciones cooperativas.

### ***Desarrollo social***

En el desarrollo social existe una clasificación de diversas categorías las cuales son relevantes para no solo incluir a los miembros de la sociedad sino para que estas tengan su oportunidad de tomar sus propias decisiones. Entre estas se encuentran el entorno económico, educación, género, salud, población, junto con la pobreza y desigualdad. Con respecto a la educación ha sido uno de los mayores problemas donde se evidencia la desigualdad y la pobreza. Se dice que una sociedad que invierte en educación no solo logra un mejoramiento educativo en las personas, sino que también impulsa herramientas básicas, hábitos saludables que serán de gran ayuda en la sociedad. Hablar de igualdad de género es referente a trabajar por desigualdades referentes como el ámbito social y el cual sirve como instrumento de políticas públicas, violencia en contra de la mujer y la participación en la actividad económica. La salud para las personas es un tema social muy importante porque de ello depende su bienestar debido a que no solo es un derecho social sino es relativo a un comportamiento de salud en la comunidad.

El entorno económico también influye en el desarrollo social siendo uno de los factores determinantes y que reúne el conjunto de las principales dimensiones y que tiene como objetivo facilitar e impulsar el desarrollo social. Por medio del estudio de la población se focalizan las políticas públicas y se estructuran escenarios futuros con un enfoque en la desigualdad y el desarrollo social. La pobreza y desigualdad son temáticas relevantes para los bienes y servicios necesarios para el funcionamiento óptimo en la sociedad. (Romero, 2016).

### ***Beneficios del asociado a un Fondo de Empleados***

Todo Fondo de Empleados tiene unas ventajas características las cuales representan una solución a la economía de sus asociados, teniendo mayor facilidad con respecto a otras opciones del mercado. Según la entidad Supersolidaria, los Fondos de Empleados deben cumplir los siguientes aspectos:

- Los servicios de crédito ofrecidos se establecen con tasas de interés de alto contenido social.
- No se realizan los mismos trámites y procedimientos para el requerimiento de un crédito como lo realizan las otras entidades.
- Los asociados tienen descuentos especiales en establecimientos comerciales
- Los descuentos de las obligaciones y aportes se realizan por nómina. Este aspecto para seguridad de los clientes.
- Los excedentes se establecen para el desarrollo de labores de solidaridad e incremento patrimonial, como por ejemplo salud, educación, etc.
- Desarrolla en los clientes credibilidad y seguridad laboral, es decir un sentido de pertenencia como miembros asociados.
- El control y administración es realizado por sus empleados.

### **Ventajas de un Fondo de Empleados**

Según la entidad Finandina (2020), se mencionan algunas ventajas que deben tener los Fondos de Empleados:

- **Ahorro:** el ahorro se puede recibir de manera directa por parte de los asociados.

- **Crédito flexible:** los asociados pueden obtener créditos de forma directa en diversas circunstancias, de acuerdo con las condiciones establecidas por la junta directiva.
- **Previsión social integral:** se desarrolla la promoción de servicios establecidos en pro de la seguridad social, en temas de educación, recreación, salud, programas de bienestar y capacitación.
- **Ejecución de metas y objetivos:** los fondos establecen retos y objetivos por medio de una estrategia organizativa de naturaleza social. Este aspecto incentiva a que el equipo de trabajo tenga un compromiso cohesionado con el crecimiento del personal y el entorno laboral (Finandina B. , 2019).

## Marco Legal

### *Normatividad en Colombia*

Es importante reconocer cuáles son las normas que enmarcan la creación y sostenibilidad de un Fondo de ahorro o Cooperativa. Por esta razón se describen a continuación en la Tabla 3 las siguientes leyes y decretos:

#### **Tabla 3**

#### *Normatividad de Fondos de Ahorro y Cooperativas*

---

<b>Ley 79 de 1988</b>	<i>El propósito de la presente Ley es dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional, de acuerdo con los siguientes objetivos: facilitar la aplicación y práctica de la doctrina y los principios del cooperativismo, promover el desarrollo del derecho cooperativo como rama especial del ordenamiento jurídico general, contribuir al fortalecimiento de la solidaridad y la economía social, contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia, mediante una activa participación, fortalecer el apoyo del Gobierno Nacional, departamental y municipal al sector cooperativo, propiciar la participación del sector cooperativo en el diseño y ejecución de los planes y programas de desarrollo económico y social, y propender al fortalecimiento y consolidación de la integración cooperativa en sus diferentes manifestaciones. (Publica, 1988).</i>
<b>Decreto 1333 de 1989</b>	<i>Por el cual se establece el régimen de constitución, reconocimiento y funcionamiento de las precooperativas. Para el cumplimiento de sus propósitos y teniendo en cuenta su característica de transitoriedad como empresas asociativas sin ánimo de lucro de duración limitada, las precooperativas se organizarán y funcionarán dando aplicación a los</i>

*siguientes objetivos generales: Educar social y económicamente a sus asociados dentro de un marco comunitario y sobre bases de esfuerzo propio, ayuda mutua, solidaridad responsabilidad conjunta, igualdad social, beneficio a la comunidad y aplicación de la ideología cooperativa, organizar la producción, la explotación, la comercialización, la distribución o uso de los bienes, la prestación de servicios y el trabajo sobre bases de propiedad cooperativa, trabajo de los asociados y capitalización social, desarrollar procesos de formación y capacitación y adiestramiento para los asociados en la gestión democrática, mediante su participación activa y consciente, adelantar las etapas del proceso evolutivo hacia cooperativa plena, en sus aspectos económicos y financieros, de mejoramiento comunitario y proyección social. (Publica, 1989).*

**Decreto 1480 de 1989** *de Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes internos, de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de las Asociaciones Mutualistas. El objeto del presente Decreto es dotar a las Asociaciones Mutualistas de un marco jurídico adecuado para su desarrollo, promover la vinculación a estas formas asociativa de economía social y garantizar el apoyo del Estado a las mismas. (Publica, 1989).*

**Decreto 1481 de 1989** *de Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, régimen interno, de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los fondos empleados. (Decreto Número 1481 , 1989).*

**Decreto 1482 de 1989** *de Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes internos, de responsabilidad y sanciones y se dictan medidas para el fomento de las empresas de servicios en las formas de*

*Administraciones Públicas Cooperativas. El objeto del presente Decreto es dotar a las empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas de un marco jurídico que permita su desarrollo, favorecer la prestación de servicios a la comunidad e impulsar su organización bajo la modalidad cooperativa, y garantizar el apoyo del Estado a aquéllas. (Publica, 1989).*

**Ley 484 de 1998** *La presente Ley regula el ejercicio de la función administrativa, determina la estructura y define los principios y reglas básicas de la organización y funcionamiento de la Administración Pública. (Publica, 1998).*

**Decreto 2159 de 1999** *Por el cual se reglamenta el artículo 36 de la Ley 454 de 1998, sobre niveles de supervisión a que están sometidas las entidades bajo la inspección, control y vigilancia de la Superintendencia de Economía Solidaria. (Juriscol, 1999).*

**Ley 1233 de 2008** *Por medio de la cual se precisan los elementos estructurales de las contribuciones a la seguridad social, se crean las contribuciones especiales a cargo de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado, con destino al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF, y a las Cajas de Compensación Familiar, se fortalece el control concurrente y se dictan otras disposiciones. (Publica, 2008).*

**Nota:** La tabla presenta de manera cronológica la normatividad desarrollada en Colombia relativa a la creación y sostenibilidad de los Fondos de Empleados y Cooperativas



## Presentación de Resultados

### Estándares de los fondos de empleados en Colombia y la situación en Fonkoba.

#### *Retail Grupo Éxito*

El Fondo de Empleados Grupo Éxito o también conocido por su sigla “PRESENTE”, es el Fondo de Empleados más grande de Colombia con respecto al número de asociados, y pertenece a la categoría plena de los Fondos de Empleados de Colombia. Los colaboradores del Grupo Éxito pueden tener acceso a los servicios financieros, programas sociales, seguros, centros vacacionales y beneficios. (Exito, 2020). Es una organización de carácter solidario como propósito es satisfacer las necesidades de los asociados y su familia a través de servicios de crédito, ahorro, programas sociales, convenios y los servicios mencionados anteriormente. Este Fondo de Empleados tiene presencia en 7 regiones del país, atendiendo a más de 37.000 asociados de las marcas Carulla, Éxito, Superinter, Surtimax y las diferentes industrias y negocios del grupo Éxito. (Exito, 2018). Entre los seguros que PRESENTE ofrece a sus asociados se encuentran: vida, educación, salud, mascotas, hogar, vehículo y emergencias; también ofrece el programa exequial y los programas sociales. (Presente, 2020).

Los activos reportados en diciembre del 2019 fueron comprendidos en una cifra de \$386.330.965.885,72. (Supersolidaria, 2020). Un artículo del año 2018, donde se demostraban cifras que el Fondo de Empleados PRESENTE es el más grande del país, emitía la siguiente información:

Los activos del fondo eran correspondientes a \$330.000 mil millones de pesos, con un patrimonio de \$97 mil millones de pesos y los excedentes comprendidos en una cifra de \$7362 millones. Además, \$83 mil millones de pesos correspondieron a créditos y al plan integral de vivienda mi Casa, entre el fondo Presente y Grupo Éxito una cifra de \$16 mil millones que

fueron repartidos a 387 familias, también pagando la cifra de \$4.300 millones en rendimientos de ahorros. Con respecto a visita de los centros vacacionales 27.549 personas tuvieron un acceso a estos, alcanzando un índice ocupacional del 87.22%.

A las cifras anteriores, también se puede añadir que 28 mil personas entre los asociados y familiares estuvieron protegidas con seguros. De igual manera, se realizó una inversión de \$3.700 millones en programas de recreación, educación, vivienda, solidaridad, talentos, proyectos de la entidad y adecuaciones de centros vacacionales. Existe una tarjeta que suministra el fondo a sus empleados llamada Presente, que sirve como tarjeta de débito y crédito para que los asociados puedan hacer consultas en más de 6000 puestos de pago y puedan retirar dinero en 16 cajeros electrónicos que están disponibles. Otro de sus beneficios a sus empleados es el centro vacacional de Costazul en Coveñas, con planes incluido a cualquier destino, opciones de seguro y ahorro, opciones en la App y un portal rediseñado para el cliente.

En este artículo también se evidencia la calificación del QSA, elaborada por la empresa Gallup, donde los asociados calificaron el nivel de satisfacción del servicio de Presente en 4.55 sobre 5. (Exito, 2020).

Un reporte de gestión del año 2019 suministra información de los grandes resultados y retos en un 9.3%, alcanzando activos de \$386.000 millones, con una de las principales carteras de \$260.000 millones, y cerrando con pasivos de \$265.000 millones con una variación del 8.0%, de ese porcentaje \$110.000 millones son depósitos asociados, llegando a tener un patrimonio de \$121.000 millones en patrimonio con un crecimiento del 12.20%, y con un excedente de \$11.307 millones, disponiendo una distribución de \$9.187 millones. La cartera tuvo un alcance de \$21.005 millones como resultado del fortalecimiento del portafolio de productos de línea de

factoring, logrando un posicionamiento de \$12.214 millones, comprendidos en 58,1% de los desembolsos efectuados en su totalidad.

Con referencia al total de la cartera, se destaca un crecimiento del 28,7%, equivalente de \$26.091 millones. En relación, a la rentabilidad y los ingresos se destacó un crecimiento del 50,1%, con respecto a los ingresos por intereses, equivalentes de \$3.485 millones, destacando la rentabilidad de cartera en un mejoramiento del 11,6%. La capitalización fue destacada por un valor de \$2.103 millones, llegando a alcanzar un patrimonio de \$14.421 millones, relativo a un crecimiento del 17, 1%, frente al período de diciembre del 2018.

Adicional, se adaptó la Unidad estratégica de negocio de viajes con objetivos y procesos compartidos y unificados. En el año 2019, se cerró el año con una prestación de servicios de 5.250 viajes y servicios en reservas en los centros vacacionales. El índice ocupacional fue del 66,30%, comprendido en 26.817 viajeros. (Presente, 2019).

### ***Cencosud***

El Fondo de Empleados Cencosud Colombia o conocido también como Foncencosud, está constituido como una organización de economía solidaria y se dedica a las actividades financieras de todos los empleados u otras formas asociativas del sector solidario. Es el Fondo de Empleados de Cencosud Colombia (Metro y Easy Jumbo), siendo una entidad legal y constituida con revisoría fiscal independiente y representación legal, y una sociedad sin ánimo de lucro. Este fondo se encuentra conformado para los empleados que tienen contrato directo con la empresa Cencosud. El fondo trabaja para mejorar la calidad de vida de sus asociados y familias, teniendo como pilar el bienestar común y la solidaridad. La misión de Cencosud está orientada al fomento de ahorro por medio de la captación de dinero, para así mismo retornarlo a un beneficio social,

otorgar préstamos, realizar actividades de beneficio social, cumpliendo con la legislación y los estatutos vigentes. (FonCencosud, 2020).

Este fondo pertenece a la categoría plena, de los Fondos de Empleados de Colombia; en el año 2019 los activos reportados a 31 de diciembre de 2019 fueron en un valor equivalente de \$28.496 millones, teniendo un crecimiento del 3,2%, frente al año 2018. En activos equivalentes de inversiones y efectivo, se estimó un equivalente de \$7.137 millones, en un porcentaje mayor del 26%, con referencia al activo, y en un aumento del 13%, como liquidez en la política de excedentes, valores que son vigilados por la Superintendencia financiera. En cuanto a los CDT, se emite una renta fija de 180 días, con la tasa de promedio del 5,5%. (Foncencosud, 2020).

La tasa de interés nominal mes vencido de Cencosud es del 0,60%, y la tasa de interés nominal mes vencido del 7,44%, y mantiene su fondo de liquidez del 2% del ahorro. (Foncencosud, 2020). En el año 2019, a pesar de la rotación de personal con contrato directo con la empresa, se mantuvo un indicador del 74% con 8.426 asociados al Fondo de Empleados, con un ranking del décimo lugar a nivel nacional, según lo emitido por la Superintendencia de la Economía Solidaria. Donde el 51% de los asociados son mujeres, y el 49% son hombres. El balance social del año 2019 para los asociados y sus familias estuvo estimado en un total de \$1.979 millones de pesos, en convenios de salud, recreación, ferias, actividades de bienestar, entre otros. (FonCencosud, Informe de gestión (Junta Directiva y Gerencia, 2019).

**Aspectos para tener en cuenta de Cencosud a sus asociados.** Para pertenecer al Fondo de Empleados Cencosud es indispensable ser funcionario de Cencosud Colombia (Metro, Jumbo & Easy) con un contrato laboral establecido. El ahorro para el asociado se establece entre un mínimo del 3% y un máximo del salario del trabajador, sin llegar a exceder dos salarios mínimos legales vigentes y que sean mensuales. Este porcentaje puede apreciarse con una modificación

cada cuatro meses. El pago de la afiliación del fondo se descuenta en la nómina del asociado. Si un afiliado decide retirarse, lo podrá hacer en cualquier momento y para volver a realizar la afiliación en un período de seis meses.

En relación con un crédito para el asociado se podrá solicitar, de acuerdo con las siguientes condiciones: teniendo en cuenta tres veces el ahorro acumulado y dos veces el salario más el ahorro acumulado. Cada asociado puede escoger una modalidad de pago desde un año hasta cinco años, donde el número de cuotas lo escoge el asociado con respecto a su capacidad de pago, no se puede presentar un excedente del 50% en los descuentos del salario recibido mensualmente. (FonCencosud, 2020).

FonCencosud ofrece a sus clientes diversos convenios en salud, educación, seguros y consumo. Entre los servicios de salud que ofrece se encuentran gimnasios, spa, plan de atención complementario, ópticas, cuidado para la piel, plan de atención complementario básico, yoga, pilates, meditación, programas de atención médica, estética, cuidado para el cuerpo y belleza, odontología, cuidado personal, belleza y salud, plan de atención complementaria, atención médica domiciliaria, cirugía láser garantizada. En relación con la educación ofrece servicios idiomas, carreras profesionales, tecnológicas y técnicas, educación laboral. También con relación al consumo ofrece servicios para vehículos con descuentos especiales, asistencia jurídica, inmobiliaria, escuela de conducción, seguros, servicios de suscripción a periódico, descuentos en perfumería, recargas de celular, descuentos en almuerzos, etc. (Foncencosud, Convenios, 2020).

### ***Descripción del Fondo de Empleados FONKOBA***

El Fondo de Empleados de Koba Colombia S.A.S, “FONKOBA”, según la gerencia del fondo 2019, este “nace con la iniciativa de 17 directivos de la empresa, con el fin de generar bienestar y otorgar beneficios importantes a sus empleados. Constituidos legalmente el 08 de

mayo de 2019, como una empresa asociativa, de derecho privado sin ánimo de lucro, cuya organización y funcionamiento se rigen por las disposiciones legales vigentes de la Superintendencia de la Economía Solidaria”. Además, según este informe, Colombia cuenta con cerca de 4.000 Cooperativas, 1.500 Fondos de Empleados, y 300 Asociaciones mutuales, para un total de 5.800 entidades de economía solidaria. Por su parte, FONKOBA cuenta con una base social de más del 50% (5.000) de los colaboradores de Koba Colombia. (Fonkoba, 2019).

La misión de FONKOBA consiste en “contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros asociados y sus familias, integrando soluciones de bienestar y accesibilidad financiera” y su visión es “Ser una organización reconocida por su solidez, excelente servicio y capacidad para generar valor a sus asociados y sus familias”. Además, su política de calidad le apuesta a la satisfacción de sus asociados, incentivando la cultura del ahorro, dirigiendo alternativas económicas y facilitando servicios especiales oportunos a través de su red de aliados comerciales. Apoyados en los principios y valores de la economía solidaria, gestionan sus procesos y recursos enfocados en el mejoramiento continuo, incluyendo la gestión reglamentaria para con los colaboradores. (Presentación FONKOBA, Gerencia del fondo de empleados de KOBA Colombia S.A.S FONKOBA, 2019).

FONKOBA cuenta con una Asamblea General, una Junta Directiva, un Comité de Control Social y una Gerencia. Además, de un Portafolio de servicios de Ahorro programado y voluntario (educativo, bienestar, personalizado) con “aperturas mínimas desde \$ 30.000 mensuales generando al vencimiento, una rentabilidad que oscila entre el 5% y 6% E.A, respectivamente”, para destinar a la libre inversión, educación, compra de cartera, seguros, convenios, calamidad, vehículo, vivienda. Además, “ofrece a sus asociados alternativas de créditos para cada una de sus necesidades; bajas tasas de interés, descuento por nómina, amplios

plazos de pago y opción de compromiso de primas para amortizar sus créditos”; también cuenta con convenios comerciales. (Presentación FONKOBA, Gerencia del fondo de empleados de KOBA Colombia S.A.S FONKOBA, 2019).

El objetivo social de FONKOBA es mejorar la calidad de vida de cada uno de sus miembros asociados y de sus familias, estableciendo el desarrollo de la fomentación del ahorro y la generación de recursos establecidos para la satisfacción de las necesidades de crédito. También se busca invertir en proyectos empresariales, actividades comerciales, de servicios, industriales para la contribución y el progreso social, cultural y económico de los asociados y sus familiares. Igualmente, se busca fomentar el compañerismo y solidaridad entre los mismos, y la integración social por medio de conexiones con organismos de carácter social. (Fonkoba, 2019).

**Beneficios como asociado de FONKOBA.** los Fondos de Empleados ofrecen unos beneficios a sus empleados. En este caso en particular, el Fondo de Empleados FONKOBA establece un patrocinio empresarial por valor de \$15.0000 mensuales durante el primer año de vigencia a todos sus asociados.

Koba Colombia ofrece a sus asociados los siguientes beneficios:

- **Ahorro:** el fondo FONKOBA incentiva el ahorro a sus miembros asociados
- **Inversionista:** los ahorros establecidos son favorables en condiciones financieras
- **Gestor:** los asociados pueden participar de los eventos sociales del fondo y los eventos democráticos.
- **Usuario:** el fondo ofrece un portafolio de servicios y beneficios con exclusividad para sus asociados. (Fonkoba, Beneficios como asociado, 2019).

### ***Análisis del Entorno***

A continuación, se presenta el análisis realizado a los Fondos de Empleados, teniendo en cuenta factores políticos, económicos y sociales.

#### **Factor político**

El Ministerio de Hacienda expidió un decreto para ejercer control a los fondos de empleados que tienen topes mínimos de liquidez y solidez. (Dinero, 2017).

En el caso del Fondo de Empleados de categoría plena, no se aprobará un crédito superior al 10% de sus activos a un solo acreedor. (Dinero, 2017).

Los Fondos de Empleados emiten su naturaleza jurídica, donde las empresas están condicionadas a la normatividad vigente que contribuya a las actividades desarrolladas.

En la Constitución Política de Colombia, la ley enmarca el derecho fundamental de asociación, que garantiza al Estado la libertad de las personas para desarrollar actividades comunes carentes del ánimo de lucro.

Los Fondos de Empleados deben ser constituidos por trabajadores independientes, empresas o instituciones privadas o públicas.

Los asociados de un Fondo de Empleados deben tener un vínculo común de asociación, que es referente por la calidad de los trabajadores que son dependientes, y se encuentran en modalidades: de una misma empresa, varias sociedades constituidas como unidad de empresa, subordinados o matrices, empresas integradas a un mismo grupo empresarial. (Normativa, 2020).

#### **Factor Económico**

Se establece por medio de acciones que generen servicios y productos.



El modelo económico es una función importante para la satisfacción del ser humano como eje central, donde se permite desarrollar actividades de carácter social, siendo el trabajo el motor para poder cumplir esta actividad.

La economía solidaria coloca al factor humano y su trabajo dentro del centro del Sistema económico.

El recurso humano en un Fondo de Empleados suministra beneficios a sus asociados de naturaleza individual y grupal de manera equitativa.

El régimen económico se encuentra como una de las disposiciones de la ley frente a la característica de un fondo.

### **Factor social**

Es un factor social porque es referente a las necesidades de sus asociados y familiares.

Brinda la oportunidad de realizar programas y proyectos de tipo social.

Los asociados a un Fondo de Empleados contribuyen a las necesidades de sus empleados que se involucran voluntariamente. Estos empleados proyectan su patrimonio familiar, satisfaciendo necesidades emocionales por modelo del modelo de economía.

Contribuyen al desarrollo integral de un asociado. Para ello es importante la responsabilidad social, asociatividad y economía solidaria.

Existen los mismos derechos sociales para todos los asociados de un Fondo de Empleados como por ejemplo salud, educación, economía, trabajo, etc. (Fonseca, 2018).

### **Oportunidades de mejora para el desempeño social de Fonkoba, en el marco de la RSE.**

Para el presente apartado se tendrá en cuenta la matriz de análisis FODA, como instrumento usado como base de diagnóstico de un plan de negocios; teniendo en cuenta que se encarga de sistematizar la información de una empresa y su entorno, con el propósito de establecer estrategias competitivas y definir objetivos reales y alcanzables. Esta matriz es característica para el conocimiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa frente a su competencia. La matriz FODA puede ser usado en diferentes unidades de análisis y en todos los niveles de la empresa.

Con respecto a la aplicación de análisis de la matriz FODA en una organización, para su correcto desarrollo se debe realizar un enfoque hacia los factores claves para el éxito del negocio, resaltando las fortalezas y debilidades diferenciales internas en la medida que se ejecuta una comparación con otras organizaciones de manera objetiva y realista, juntamente con la identificación de las oportunidades y amenazas fundamentales del entorno. El análisis debe establecerse en dos partes: interna y externa. La primera parte es referente a las fortalezas y debilidades del negocio, teniendo en cuenta aspectos como grado de control. La segunda parte, es referente a las oportunidades ofrecidas por el mercado y las amenazas que podrá enfrentar el mercado favorecido. Lo aconsejable es tener un aprovechamiento de las oportunidades presentadas y así mismo lograr minimizar o en lo posible anular las amenazas donde no se obtiene algún control directo. Para el desarrollo del análisis interno del FODA, se debe considerar los siguientes aspectos: análisis de recursos (recursos humanos, capital, activos fijos, activos no tangibles, sistemas de información), análisis de actividades (creatividad, recursos gerenciales, recursos estratégicos), análisis de riesgos con respecto a las actividades de la

empresa y los recursos, análisis de portafolio (contribución de las actividades de la organización).

A su vez, el análisis del entorno es referente al mercado, canales de distribución, proveedores, competidores, identificación de grupos de interés tales como instituciones públicas, gobierno, comunidad, accionistas, gremios, sindicatos y el análisis del entorno en temas como aspectos políticos, legislativos y demográficos. (Entrepreneur, 2021).

Componentes de la Matriz FODA. Para el respectivo análisis de la matriz FODA, se debe tener en cuenta un objetivo específico para la toma de decisiones. De acuerdo con lo anterior, se tienen en cuenta los cuatro componentes de la matriz FODA:

**Fortalezas:** este análisis también es característico del factor interno que ayude a alcanzar los objetivos establecidos. La organización se enfoca en sus habilidades, preferencias y capacidades.

**Oportunidades:** se enfoca en el análisis del factor interno que fomentan los objetivos establecidos de la organización.

**Debilidades:** este análisis comprende las características internas que impide a una organización el cumplimiento de sus metas. Cada organización está en la capacidad de plantear acciones y estrategias enfocadas la transformación de debilidades en pro de sus objetivos.

**Amenazas:** el presente análisis es consecuente con las características externas que afectan negativamente el cumplimiento de las metas. Para este componente se tiene en cuenta los aspectos sociales, económicos y políticos. (Lidefer, 2020).

### ***Fortalezas***

\*Capacidad de atender a cada asociado de manera personal

\*Apalancamiento financiero interno

\*Minimización del riesgo de cartera

\*Reputación y buena imagen en el imaginario colectivo de los asociados

\*Capacidad creciente con empresas para convenios y prestación de servicios

Economía y facilidad para nuevos asociados

\*Tasa de interés a bajo costo

\*Mejoramiento del nivel de la calidad de los asociados.

### ***Oportunidades***

\*Posibilidad de reducir el riesgo de decadencia que emite la ley 1391 del 2010, por sustracción de la materia.

\*Posibilidad de plantear iniciativas competentes al control, supervisión y las buenas prácticas del fomento social y cooperativo.

\*Posibilidad de ser un mecanismo que establece actividades de fomento y responsabilidad social, que no afecten la libertad de los asociados.

\*Oportunidad de la generación de dinámicas de distribución de ingresos a los asociados y sus familias, por medio de la obtención de ingresos en las empresas.

\*Oportunidad de mejorar las competencias laborales de sus asociados.

\*Fortalecimiento de a través de la promoción establecida en la unidad administrativa de las entidades solidarias.

### ***Debilidades***

\*Condiciones de gobernabilidad insuficiente

\*Carencia de un gremio que aglomeren las expectativas de los asociados de los Fondos de Empleados.

\*La concentración de los esfuerzos esta dispersada en gremios que difunden la negociación frente al sector cooperativo.

\*Falta de cumplimiento y permisividad en la norma.

\*No existe fortalecimiento en los organismos de control.

\*Falta de conciencia en el objetivo de un Fondo de Empleados.

### ***Amenazas***

\*Cambios en la normatividad

\*Disminución del patrimonio de acuerdo con la decadencia de los asociados

\*Falta de permanencia y condicionamiento del fondo de la empresa patronal

\*Evidencia de una presión tributaria que puede ocasionar una incorrecta aplicación de impuestos afectando la lógica operacional

\*Carencia de identidad social, donde se evidencia los intereses de las empresas matrices y necesidades.

**Tabla 4**  
*Matriz DOFA*

	<b><i>Debilidades-D</i></b>	<b><i>Oportunidades-O</i></b>
	<i>*Condiciones de gobernabilidad insuficiente</i>	<i>*Posibilidad de reducir el riesgo de decadencia que emite la ley 1391 del 2010, por sustracción de la materia.</i>
<b><i>MATRIZ DOFA</i></b>	<i>*Carencia de un gremio que aglomeren las expectativas de los asociados de los Fondos de Empleados. *La concentración de los esfuerzos esta dispersada en gremios que difunden la</i>	<i>*Posibilidad de plantear iniciativas competentes al control, supervisión y las buenas prácticas del fomento social y cooperativo. *Posibilidad de ser un mecanismo que establece actividades de fomento y responsabilidad social, que no afecten la libertad de los asociados.</i>

	<p><i>negociación frente al sector cooperativo.</i></p> <p><i>*Falta de cumplimiento y permisividad en la norma.</i></p> <p><i>*No existe fortalecimiento en los organismos de control.</i></p> <p><i>*Falta de conciencia en el objetivo de un Fondo de Empleados.</i></p>	<p><i>*Oportunidad de la generación de dinámicas de distribución de ingresos a los asociados y sus familias, por medio de la obtención de ingresos en las empresas.</i></p> <p><i>*Oportunidad de mejorar las competencias laborales de sus asociados.</i></p> <p><i>*Fortalecimiento de a través de la promoción establecida en la unidad administrativa de las entidades solidarias.</i></p>
<b>Fortalezas-F</b>	<b>Estrategias - FO</b>	<b>Estrategias - DO</b>
<p><i>*Capacidad de atender a cada asociado de manera personal</i></p> <p><i>*Apalancamiento financiero interno</i></p> <p><i>*Minimización del riesgo de cartera</i></p> <p><i>*Reputación y buena imagen en el imaginario colectivo de los asociados</i></p> <p><i>*Capacidad creciente con empresas para convenios y prestación de servicios</i></p> <p><i>Economía y facilidad para nuevos asociados</i></p> <p><i>*Tasa de interés a bajo costo</i></p> <p><i>*Mejoramiento del nivel de la</i></p>	<p><i>* Establecer una estrategia que se caracterice en establecer una necesidad de actuar con eficacia en el entorno y establecer cambios pertinentes con respecto a la normatividad vigente y el periodo comprendido.</i></p> <p><i>*Realizar un análisis estratégico y evaluativo por los organismos del Fondo de Empleados con el fin de mejorar el desarrollo integral de los empleados y las condiciones de vida.</i></p>	<p><i>*Adquisición de tecnologías para tecnificar algunos procesos.</i></p> <p><i>*Por medio de la promoción de productos y servicios aumentar la cercanía y vinculación con los asociados.</i></p> <p><i>*Con relación a la economía solidaria establecer una actualización de los asociados con el propósito de dar a conocer la naturaleza de la organización.</i></p> <p><i>* Contar con personal idóneo para demanda de los usuarios y así mismo tener satisfecho a los clientes.</i></p> <p><i>*Desarrollo de nuevas estrategias para el liderazgo en el sector solidario.</i></p> <p><i>*Establecer un análisis estratégico para promover e incentivar el ahorro de crédito para los asociados.</i></p> <p><i>*Potencializar las fortalezas, evitando las amenazas, aprovechar las oportunidades y corregir las debilidades en aspectos como innovación tecnológica, recurso humano, liquidez para un mejor posicionamiento frente a la competencia.</i></p>

calidad de los asociados.

<b>Amenazas – A</b>	<b>Estrategias - FA</b>	<b>Estrategias – DA</b>
*Cambios en la normatividad	*Realizar actividades que puedan establecer un control al Fondo de Empleados de Fonkoba con énfasis en la funcionalidad de los factores establecidos.	*Diseñar un plan estratégico y de marketing enfocado en el personal y área comercial de la organización. *Generar estrategias de marketing para establecer nuevos convenios comerciales. *Hacer un análisis de la factibilidad con respecto al servicio ofrecido del Fondo de Empleados en el sector.
*Disminución del patrimonio de acuerdo con la decadencia de los asociados	* Tener apoyo de otros fondos adoptando nuevas prácticas comerciales y administrativas.	*Mejorar la comunicación entre la Junta Directiva y los asociados. *Establecer un cronograma de las actividades a desarrollar del Fondo de Empleados.
*Falta de permanencia y condicionamiento del fondo de la empresa patronal	*Tener aprovechamiento con el nivel de endeudamiento y tasas de interés como herramienta para crear nuevos productos.	*Realizar capacitaciones a los asociados con el objetivo de conocer el incentivo al personal. *Por medio de un apalancamiento financiero crear un portafolio de servicios que sea atractivo a sus clientes. *Establecer una planeación de actividades y contingencia con respecto a los casos presentados con los asociados.
*Evidencia de una presión tributaria que puede ocasionar una incorrecta aplicación de impuestos afectando la lógica operacional	*Obtener apalancamiento de entidades financieras por medio del buen manejo de los recursos financieros de Fonkoba.	
*Carencia de identidad social, donde se evidencia los intereses de las empresas matrices y necesidades.	*Por medio de alianzas y convenios, obtener mejorar rendimiento financiero y acceso a créditos para las inversiones pertinentes del fondo.	

**Nota:** La tabla representa las principales características analizadas por medio de la herramienta DOFA para el descubrimiento de la situación actual con respecto al mercado de los Fondos de Empleados.

**Fuente:** autoría propia.

### **Estrategias propuestas para el mejoramiento del bienestar de los trabajadores de Fonkoba, en el marco de la RSE.**

Se realiza un análisis detallado de los factores más significativos de los asociados a FONKOBA y así mismo se dispone algunos hallazgos concernientes al desarrollo de la investigación. A continuación, se mencionan algunos de estos.

Aunque se vive en una sociedad de consumo, en Colombia no se evidencia una cultura de ahorro, pues las personas gastan más dinero de lo que ganan. Según un informe de la Revista Empresarial y Laboral, algunas de las principales razones por las que las personas no ahorran son bajos ingresos, gastos, inestabilidad laboral, prioridad para pagar sus deudas y, por supuesto, por la carencia de una cultura de ahorro. (Laboral, 2020). Otro de los aspectos por los cuales los colombianos no ahorran es por la insuficiencia de capital, es decir la falta de dinero, lo cual acorde con Moreno (2018) “permite ver que las personas no tienen conciencia frente a los gastos que realizan mes a mes y que no tienen prioridad el ahorro en su plan financiero”. De acuerdo a lo anterior, los Fondos de Empleados son una gran herramienta para estimular el ahorro, teniendo en cuenta lo emitido en la normatividad vigente (artículo 16 del Decreto 1481 de 1989), que notifica que el monto total de la cuota periódica obligatoria no podrá exceder al 10% del ingreso salarial del asociado. (Fomep, 2020).

Los Fondos de Empleados son referentes a la solidaridad y compañerismo, debido a que su administración y control es efectuada por sus propios asociados. A lo largo de la historia han sido aliados de sus asociados, brindándoles confianza y estableciendo el fomento de proyectos



productivos, tales como creación de empresa, emprendimiento, apoyo educativo, satisfacción de necesidades personales y familiares, entre otros. Los Fondos de Empleados ofrecen servicios de crédito con tasas de interés de alto contenido social, sin exigir trámites engorrosos como lo exigen los establecimientos de crédito; también presentan una cartera sana a sus asociados debido a que los descuentos de las obligaciones y aportes se realizan por nómina. (Finandina, 2020).

Además, cuentan con un sistema de apalancamiento financiero, lo cual les permite lograr invertir más dinero del que realmente posee. De este modo, se puede obtener más beneficio o pérdida del que se pudiere invertir solo con capital disponible. Una operación con apalancamiento financiero tiene mayor rentabilidad frente al capital de inversión. Para tener en cuenta dicha operación es necesario tener conocimiento del concepto de apalancamiento financiero que consiste en la utilización de deuda para disponer de mayor capital de cara a la ejecución de inversiones, es decir, es referente a las inversiones realizadas, donde no solo se acude al ahorro, sino también al proceso de endeudamiento. (Digital, 2019). Operación que se puede efectuar por medio de una deuda o derivados financieros.

A su vez, se tiene en cuenta que los Fondos de Empleados objeto de la presente investigación son entidades pertenecientes al sector de la economía solidaria, con gran trayectoria y experiencia en el mercado, ofrecen un portafolio amplio de servicios a sus asociados y grupo familiar. Según un informe del periódico La República del año 2019, el número de asociados a los Fondos de Empleados en Colombia cada día se incrementa más, contando con 1.080.000 de personas asociadas y una cartera aproximada a \$7.7 billones de pesos, y un ahorro estimado de \$ 5,8 billones. (Republica, 2019).

Para finalizar, se menciona la funcionalidad de ANALFE (Asociación Nacional de Fondos de Empleados), como único organismo gremial del sector de la economía solidaria en Colombia, representando a los Fondos de Empleados. El objetivo principal de ANALFE es representar, defender, capacitar y asesorar a los Fondos de Empleados en el país para su mejor desempeño frente a la dinámica social. (Analfe, 2020).

Se realizó un análisis del entorno del Fondo de Empleados “Fonkoba” en donde se establecen los ejes estratégicos para la medición del desempeño y poder mejorar el portafolio de servicios con sus empleados de una manera más dinámica para sus asociados. Para ello se tendrá en cuenta la misión y visión del fondo de empleados. La misión está enfocada en contribuir al mejoramiento de la calidad de los asociados y sus familias, integrando soluciones de bienestar y accesibilidad financiera y la visión de Fonkoba se determina para ser una organización reconocida por su solidez, excelente servicio y capacidad para generar valor a sus asociados y familias.

### ***Mejoramiento del Modelo Actual de Fonkoba***

De acuerdo a la tabla, es importante para el mejoramiento del modelo actual de Fonkoba, ampliar las oportunidades del crecimiento del Fondo de Empleados por medio de la captación de nuevos clientes. Acción que se realizará a través de la alianza con otras empresas que posean una estabilidad financiera, desarrollo de campañas de marketing y publicidad para el ingreso de nuevos asociados. La perspectiva que tienen los asociados se proyectó con el mejoramiento de atención y satisfacción de los mismos y así lograr incentivar el posicionamiento del Fondo en el país, contribuyendo de este modo a la calidad de vida de sus asociados en las esferas del ámbito recreativo como de solidaridad económica.

Tabla 5  
Propuesta del Modelo Actual Fonkoba

<i><b>Panorama</b></i>	<i><b>Estrategia</b></i>	<i><b>Área para fortalecer</b></i>	<i><b>Factor clave</b></i>
<i><b>Clientes</b></i>	<i>Fidelización de asociados con el propósito de evitar desvinculación al fondo, ampliar mercado en redes sociales, atención personalizada.</i>	<i>Servicio al cliente, ventas</i>	<i>Aumentar la satisfacción del asociado, mejorar posicionamiento en el mercado de la empresa.</i>
<i><b>Financiera</b></i>	<i>Implementación de campañas de marketing, asociación con otras empresas.</i>	<i>Presupuesto</i>	<i>Disminución de rotación de asociados, rentabilidad</i>
<i><b>Procesos Internos</b></i>	<i>Mejorar la calidad de los procesos internos del fondo, innovación de productos y servicios</i>	<i>Administrativa</i>	<i>Incremento en la calidad de los procesos, agilidad, respuesta a las solicitudes del cliente</i>
<i><b>Recursos</b></i>	<i>Potencializar el manejo de los recursos de los empleados del fondo</i>	<i>Recursos humanos</i>	<i>Aumento de productividad, eficiencia en los procesos, motivación a los empleados, capacitación y formación</i>

**Nota:** La tabla describe una propuesta a mejorar del modelo actual del Fondo de Empleados Fonkoba.

**Fuente:** autoría propia.

También se tendrá en cuenta el posicionamiento de la marca por medios de comunicación, tales como redes sociales, página Web, boletines y correo electrónico. Se propone mejorar la respuesta a las solicitudes de los asociados de manera personalizada y oportunamente en reducción de tiempos por ejemplo en procesos de calidad, tiempos de aprobación y desembolso de créditos.

A nivel financiero se plantea el mejoramiento de líneas de crédito lo cual con lleve a un crecimiento financiero del fondo. (Promoción de colocación de crédito y campañas de crédito). La implementación de tecnología también es característico para el funcionamiento de los procesos internos de manera efectiva con el propósito de mejorar la atención de los asociados. La capacitación y formación por parte de la Junta Directiva será de vital importancia para los empleados con el objetivo de identificar las debilidades y fortalezas del fondo, normatividad actualizada y requerimientos de la entidad Supersolidaria.

### ***Matriz CAME***

Se realiza un análisis de los factores más significativos del Fondo de Empleados “Fonkoba”, donde se pueden determinar los hallazgos más importantes en el desarrollo del proyecto de investigación. Para ello se utilizará como complemento de investigación la matriz CAME, teniendo en cuenta lo obtenido por la matriz DOFA. Las siglas CAME significan: corregir, afrontar, mantener, explotar. De otra manera se busca a través de CAME, corregir las debilidades del negocio (aspectos internos de la empresa), afrontar las amenazas del entorno (riesgos en el ámbito externo), continuar con las fortalezas de la empresa (definición hacia las

estrategias del fondo) y lograr exportar las oportunidades del mercado (aprovechamiento de los beneficios de la organización).

Las estrategias de la matriz DOFA son las que se enfocan en el análisis a la matriz CAME. A su vez, se efectúan 4 estrategias específicas de la matriz CAME: estrategia ofensiva, supervivencia, defensiva y de reorientación. En algunas oportunidades la organización puede que no cuente con todos los recursos necesarios para implementar todas las estrategias, por ejemplo, se pueden tener en cuenta como estrategias limitaciones de presupuesto, falta de personal, tiempo insuficiente, conocimiento insuficiente, impacto esperado de la estrategia, entre otros. (Empresa, 2021).

Para aplicar este análisis de matriz Came al proyecto de investigación como objeto de estudio, se puede apreciar de la siguiente manera:

**Corregir:** como punto de referencia de estrategia de reorientación se busca mejorar la gestión de los procesos internos administrativos del Fondo de Empleados. El modelo de gestión actual con respecto al servicio de gestión de Fonkoba debe mejorar, pues la falta de ejecución en los procesos genera una falta conocimiento e identidad en la organización.

**Afrontar:** para afrontar las posibles amenazas que se puedan presentar en el sector, se plantea una estrategia de identificación de oportunidades en el mercado y un enfoque de mejora continua. Es decir, se busca mejorar los servicios prestados por el Fondo de Empleados Fonkoba y ampliar la participación de sus asociados. Para ello, se plantea realizar actividades de educación solidaria, teniendo en cuenta el proyecto educativo socio empresarial. En este paso, se evidencia la importancia de los excedentes positivos básicos de la manera que son gestionados o invertidos de forma continua.

**Mantener:** frente a la competencia de otros Fondos de Empleados, se plantea establecer una estrategia defensiva que en esta oportunidad será enfocado a nivel de asistencia, promoción, capacitación y formación a los asociados. Para ello, se trabaja desde la perspectiva de aprendizaje como un incentivo de la cultura de ahorro, capacitación continua en el tema solidario, alianzas estrategias con otras organizaciones, además se propone mantener un crecimiento sostenible buscando el beneficio de sus asociados y su entorno familiar.

**Explotar:** el creciente número de usuarios de un Fondo de Empleados y el alto posicionamiento del sector de la economía solidaria es un factor a explotar; donde se plantea incluir toda la cobertura a nivel nacional con un foco en asociados especiales y así mismo obtener un aumento en la satisfacción de asociados de Fonkoba. Para ello, también se tendrá en cuenta el aumento de créditos con el propósito de adquirir un equilibrio financiero a través de los intereses suministrados por un determinado crédito. (Romina, 2013).

La siguiente tabla, determina los factores determinados más representativos del Fondo de Empleados “Fonkoba”, establecidos por medio del diagnóstico de la matriz CAME, como herramienta útil de investigación y hallazgos pertinentes en su desarrollo. Para ello, se tuvieron en cuenta corrección frente a las debilidades del Fondo, aspectos importantes para enfrentar las amenazas, aspectos importantes para mantener las fortalezas y la forma oportuna de explotar las oportunidades.

**Tabla 6**  
*Matriz CAME*

<i>Corregir las Debilidades</i>	<i>Afrontar las Amenazas</i>
<i>Búsqueda de estrategias y alianzas externas para los asociados , capacitación y formación en programas que incentiven a los asociados con respecto a la cultura de educación de</i>	<i>Establecer formación de la normatividad de Fondos de Empleados y realizar restructuración pertinente según la ley, establecer un valor agregado del servicio que presta Fonkoba a sus</i>

*ahorro, inversión y crédito, respuesta asociados como atributo diferenciador que sea oportuna a las solicitudes y requerimientos de los asociados, realizar campañas de publicidad y promoción a los empleados, reunión quincenal obligatoria para ejercer control de cargos dentro de la Junta Directiva del fondo, juntamente con los avances realizados por las personas responsables, mejorar la gestión de los procesos internos administrativos del Fondo de Empleados.*

<b>Mantener las Fortalezas</b>	<b>Explotar las Oportunidades</b>
<p><i>Continuar con el apalancamiento financiero, ejecución de análisis estratégico y evaluativo por los organismos del Fondo de Empleados para el mejoramiento del desarrollo integral de los asociados y sus condiciones de vida, continuar con la confiabilidad y trayectoria del fondo, continuar con la facilidad de acceso a los servicios ofrecidos a los asociados, continuar con una cartera sana como principio de liquidez y solvencia, no incurrir en costos adicionales innecesarios para continuar siendo competitivos en el mercado social, mantener la tasa de interés a bajo costo, establecer una estrategia defensiva que en esta oportunidad será enfocado a nivel de asistencia, promoción, capacitación y formación a los asociados.</i></p>	<p><i>Ampliar el mercado a nuevos segmentos por medio de alianzas estratégicas, mejorar la comunicación con los miembros asociados, contar con los instrumentos adecuados y eficaces para establecer el control interno de los procesos, crear iniciativas competentes al control, supervisión y buenas prácticas del fomento social y cooperativo, establecer actividades de fomento y responsabilidad social, establecer dinámicas de distribución de ingresos a los asociados y sus familias, mejorar las competencias laborales de sus asociados, incluir toda la cobertura a nivel nacional con un foco en asociados especiales y así mismo obtener un aumento en la satisfacción de asociados de Fonkoba.</i></p>

**Nota:** La tabla describe la matriz CAME, como análisis complementario de la matriz DOFA, las cuales suministra unas pautas sobre aspectos que se hallaron en el diagnóstico de la matriz DOFA. **Fuente:** autoría propia

Se estima que el Fondo de Empleados debe diversificar su campo de acción desde la perspectiva de cultura de ahorro a sus asociados donde estos puedan establecer su capacidad de ahorro con respecto a la cartera, inversión, créditos, entre otros, cuando realizan operaciones de carácter solidario lo cual se verá reflejado en el beneficio y crecimiento. Se evidencia que en algunas oportunidades los empleados no tienen conciencia de la labor de un Fondo de

Empleados, razón por la cual asimilan este rol como el de un préstamo de una cooperativa, aporte de crédito o un Fondo de Ahorro. También se evidencia que las reestructuraciones por despidos a los empleados de la entidad limitan la capacidad de los retiros y afiliación de los asociados. A nivel financiero es importante trabajar en el mejoramiento de la rotación de flujo efectivo, gastos y disminución de costos.

**Análisis de los Productos y Servicios de Fonkoba.** Como se puede observar en la tabla 7, para el presente análisis de los productos y servicios del Fondo de Empleados Fonkoba se tuvo en cuenta 4 puntos importantes; en primer lugar, se determinó analizar la entrada, que busca explotar ampliar el portafolio de servicios y productos, publicidad y promoción en canales de comunicación y alianzas estratégicas con otras empresas. En segundo lugar, se analiza estudiar el posicionamiento del mercado del sector solidarios, donde se analiza la importancia de mantener las estrategias para establecer nuevos mercados, desarrollo de capacitación y formación a los empleados, tasas preferenciales para vivienda y educación y el establecimiento de un plan para el mejoramiento integral de los asociados. Como tercer lugar, se considera importante el avance y la importancia de corregir errores con respecto a los productos y servicios, tales como el mejoramiento de los servicios del bienestar a los asociados, mejorar los tiempos de respuesta de PQR y realizar actividades como incentivo del desarrollo de la cultura de ahorro. Y por último se estableció analizar la diversificación, como por ejemplo en el caso de nómina, bonos a los asociados, desarrollo de actividades de educación solidaria y así mismo el desarrollo del valor agregado del servicio prestado a los asociados.

### **Tabla 7**

Análisis de los Productos y Servicios de Fonkoba

<i>Entrada (Explotar)</i>	<i>Avance (Corregir)</i>
---------------------------	--------------------------



*-Ampliar el portafolio de servicios y productos (créditos a los asociados, beneficios), publicidad y promoción en canales de comunicación, clientes potenciales, alianzas estratégicas con otras empresas*

*- Mejorar los servicios del bienestar a los asociados, mejorar tiempos de respuesta PQR, realizar actividades como incentivo del desarrollo de la cultura de ahorro*

<b><i>Posicionamiento (Mantener)</i></b>	<b><i>Diversificación (Afrontar)</i></b>
<i>-Nuevos mercados, capacitación y formación a los empleados en temática de economía solidaria y cooperativismo, tasas preferenciales para educación y vivienda, establecer un plan para el mejoramiento del desarrollo integral de los asociados.</i>	<i>-Adelantos de nómina, bonos a los asociados en diversos lugares de consumo, realizar actividades de educación solidaria, establecer un valor agregado en el servicio prestado a los asociados.</i>

**Nota:** La tabla describe un análisis de los productos y servicios del Fondo de Empleados Fonkoba que se establece por medio de la matriz CAME, donde se observan aspectos importantes tales como entrada, avance, posicionamiento y diversificación de los productos y servicios del fondo.

**Fuente:** autoría propia.

El Fondo de Empleados por medio del presente análisis se plantea por medio de la matriz CAME identificar la manera de explotar nuevas oportunidades, mejora continua y crecimiento. El propósito es ampliar la participación del mercado con respecto a los asociados mejorando los servicios existentes y desarrollar nuevos servicios. Para ello, es importante tener en cuenta la manera como se establecen los excedentes positivos, es decir la forma como son invertidos o gestionados por sus clientes. Al desarrollar actividades de educación solidaria será una gran herramienta para la mejora continua y oportuna de los procesos.

Esto se ve reflejado en los beneficios sociales que representa para el sector solidario la representación de Fonkoba, como por ejemplo en la generación de ingresos, empleo, bienes y prestación de servicios, mejoramiento de la calidad de vida en los asociados y en su entorno familiar. (Ayala, 2018). En el caso de los inversionistas Fonkoba le suministra a sus clientes

constituir los ahorros en condiciones financieras más favorables, para el gestor le proporciona la oportunidad de participar en los eventos sociales y democráticos de la organización. Los asociados tienen beneficios en sus productos y servicios, tales como bajas tasas de interés desde la línea de créditos, incentivo del ahorro, acceso al portafolio de productos y servicios, rentabilidad para los ahorros, actividades en fechas especiales, la participación de actividades en el fondo, junto con su administración por medio del desempeño de cargos sociales.

### *Indicadores de Gestión*

Los indicadores de gestión se utilizan para medir el éxito de una organización o proyecto, son vitales para medir la evaluación del desempeño y el resultado. Los indicadores que se deben determinar en el Fondo de Empleados de FONKOBA, deberán ser determinados por la Junta directiva en acompañamiento de un facilitador externo contratado.

### *Ilustración 1*

#### *Indicadores de Gestión*



**Nota:** La ilustración representa el control de gestión estimado por la calidad del desempeño, que se debe concentrar en el área organizacional. Los indicadores son características de un conjunto de medidas, que se establece para el cumplimiento de la eficiencia. Es ideal para la toma de decisiones, recursos y acciones de una organización para satisfacer sus propósitos. Tomado de Indicadores de gestión y aplicaciones de herramientas, por Cruz, 2017.

### ***Indicadores de Procesos***

Estructura del Fondo de Empleados FONKOBA (accesibilidad, disponibilidad)

Procesos (actividades, productividad, uso, utilización)

Resultados inmediatos (cobertura, eficacia, eficiencia)

Resultados de la empresa (efectividad)

\*Modelo de Donabedian (1966), modificado por (Pabón; L.H.1985; Kroeger, A 1992), citado por Díaz (2004).

### ***Indicadores de Resultados***

Procesos logísticos internos para un excelente servicio al cliente (productividad, calidad)

Resultados posibles con la mínima cantidad de recursos disponibles.

Expectativa satisfactoria del servicio prestado en los consumidores.

Mejoras internas.

Medición de resultados.

Medición de proyección de logros.

### ***Indicadores Logísticos***

Reducción del tiempo de respuestas a solicitudes y quejas por parte de los asociados del Fondo de Empleados. Establecer un Intranet para los asociados del Fondo de Empleados frente a las solicitudes o quejas presentadas (como una solicitud de servicios). El Fondo de Empleados FONKOBA deberá tener un equipo de trabajo especial para los asociados, el cual gestione el

trámite de estas solicitudes con un tiempo máximo de tres horas para responder y asignar a un responsable para la respectiva labor.

Optimización del tiempo

Disminución de costos.

Acciones preventivas sobre inconvenientes logísticos.

Maximizar la eficiencia en el servicio al cliente.

Porcentaje de errores en solución de solicitudes y reclamos

Porcentaje cero de ejecución de solicitudes de usuarios fuera del tiempo determinado.

### ***Acciones Preventivas***

Disminución de los posibles errores presentados en los procesos internos

Toma de decisiones frente a inconvenientes emitidos.

Planificación estratégica.

Adoptar medidas preventivas

Evaluación

**Tabla 8**  
*Indicadores*

---

<i>Responsabilidad del Indicador</i>	<i>Coordinador de Propuesta de mejora continua</i>
<i>Objetivo</i>	<i>Evaluar tiempo de cumplimiento</i>
<i>Método</i>	<i>Establecer tiempos establecidos y reales</i>
<i>Unidad de Medida</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>VARIABLES</i>	<i>Tiempo establecido, tiempo real</i>

---

<i>Origen de Información</i>	<i>Reporte</i>
<i>Periodicidad</i>	<i>Mensual</i>
<i>Meta</i>	<i>Cumplir el 100%</i>
<i>Evaluación</i>	<i>Acciones correctivas y preventivas</i>

---

**Nota:** La tabla refleja algunos ítems característicos de los indicadores, medibles y observables para establecer una mejora a los procesos internos realizados en un Fondo de Empleados, generando un logro o resultado determinado. La tabla fue realizada por autoría propia.

## Conclusiones

La presente monografía se ha desarrollado con el propósito de hacer un análisis del Fondo de Empleados “Fonkoba” en el marco de la responsabilidad social empresarial y mejorar el funcionamiento de los procesos internos del fondo, donde se busca mejorar resultados de eficacia y eficiencia para garantizar el beneficio a sus asociados y entorno familiar de acuerdo con la normatividad y políticas de la organización.

De acuerdo con el primer objetivo, se establece una comparación del Fondo de Empleados Fonkoba frente a sus principales competidores Retail Grupo Éxito y Cencosud, donde se evidencia la presencia del Fondo de Empleados “Presente” de Retail Grupo Éxito como el Fondo de Empleados más posicionado en el mercado debido a las alianzas estratégicas que ha establecido con las empresas Carulla, Surtimax y Superinter, una estrategia que los ha posicionado como líderes en el mercado. En el caso del Fondo de Empleados “Foncencosud” su estrategia ha sido el valor agregado en el servicio que ofrece a sus asociados, los cuales se ha determinado para los empleados que tienen contrato directo con la empresa. Entre la gama de servicios de “Foncencosud” con sus empleados se aprecian servicios de salud, educación, consumo, seguros, entretenimiento, plan de atención complementario, entre otros.

se estableció que en el caso particular del Fondo de Empleados Fonkoba, en primer lugar, se identifica un buen posicionamiento y responsabilidad social empresarial lo cual es favorable para la empresa, aunque es necesario implementar un diseño de indicadores que permita agilizar y optimizar sus procesos internos.

De acuerdo con el segundo objetivo, los resultados del análisis utilizando como instrumento la matriz DOFA, permiten identificar las fortalezas y debilidades; así mismo como las oportunidades y amenazas; con la finalidad de establecer una estrategia con respecto a los

procesos de la organización con un enfoque de mejora continua. Una de las principales estrategias que se identificó fue la ejecución de un análisis estratégico y evaluativo por parte de los organismos del Fondo de Empleados con el fin de mejorar el desarrollo integral de sus asociados, junto con sus condiciones de vida. También se tuvo en cuenta en el análisis del entorno externo, el factor político, económico y social. Una herramienta aplicada como uso del mejoramiento de los procesos que ha permitido establecer un plan de mejora, lo que va a repercutir en buenos resultados a través del tiempo.

Como complemento de análisis de la matriz DOFA se utiliza la matriz CAME, teniendo en cuenta el análisis obtenido por la matriz DOFA. Para ello, se plantea un modelo de mejora sincronizado con la misión y visión que garantiza el cumplimiento de las metas del Fondo de Empleados “Fonkoba”. En relación con lo anterior, se determinan los factores más representativos del Fondo de Empleados como herramienta eficaz de investigación y de hallazgos para su oportuno desarrollo. A su vez, también es importante emitir que para el mejoramiento del modelo actual de Fonkoba, se debe ampliar las oportunidades del crecimiento del Fondo de Empleados por medio de la captación de nuevos asociados.

Dando cumplimiento al tercer objetivo las estrategias que se potencializaron fueron:

Fidelización de asociados con el propósito de evitar desvinculación al fondo, ampliar mercado en redes sociales, atención personalizada.

Implementación de indicadores y campañas de marketing, asociación con otras empresas.

Mejorar la calidad de los procesos internos del fondo, innovación de convenios y servicios.

### **Lecciones aprendidas**

Como resultado del proceso de investigación se logra identificar la importancia del Sistema de Gestión en los Fondos de Empleados, el cual suministra la ejecución de las actividades de la entidad para el beneficio óptimo de sus asociados, teniendo en cuenta que los Fondos de Empleados como organizaciones sin ánimo de lucro designan sus excedentes al crecimiento de las reservas y la prestación de servicios de carácter social. Para su respectiva gestión se deben ofrecer soluciones financieras o préstamos a una tasa baja de interés a sus asociados considerando el acuerdo o periodo establecido que deben tener sus miembros al ingresar a un fondo.

Se logró realizar un análisis del sistema de gestión del Fondo de Empleados FONKOBA, los aspectos relevantes a su entorno, asociados, su ejecución de la conceptualización de economía solidaria que junto a los hallazgos encontrados y la implementación de las propuestas de mejora planteadas impactaran de manera positiva y significativa a los asociados del Fondo de Empleados FONKOBA.



## Referencias

Analfe. (01 de 12 de 2020). Único organismo gremial del Sector de la Economía Solidaria que en Colombia.

<https://www.analfe.org.co/page/nosotros#:~:text=Somos%20la%20Asociaci%C3%B3n%20Nacional%20de,hace%20m%C3%A1s%20de%2039%20a%C3%B1os>.

Arango, M. Cárdenas, M. Marulanda, B. (2005). *Reflexiones sobre el aporte social y económico del sector cooperativo colombiano*. Fedesarrollo. Serie Cuadernos de Fedesarrollo, Número quince. <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/1912>

Ayala, L. Y. (2018). *Fondo de Empleados para Isleros de la Organización Terpel*.

[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/5981/1/2018\\_%20fondo\\_%20empleados\\_isleros.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/5981/1/2018_%20fondo_%20empleados_isleros.pdf)

Ayala, L., Caicedo, L., Gómez, H., & Hernández, L. (2018). *Fondo de empleados de los Isleros de la organización Terpel*. Administración de Empresas. Pereira: Universidad Cooperativa de Colombia.

Battisti Telles, L. y Marcuello Servós, C. y Messias Bittencourt, J. (2020) Las perspectivas Latinoamericana y Europea de la Economía Solidaria. REVESCO. *Revista de Estudios Cooperativos* (134). e69171. ISSN 1885-8031

Cámara de Comercio de Bogotá, (2020). [www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co).

<https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Fundaciones-asociaciones-y-corporaciones>

Cámara de Comercio de Tuluá. <https://camaratulua.org/entidades-sin-animo-de-lucro-esales/>

- Cárdenas Trujillo, S. de J., Parra Fernández, M. A., & Velásquez, M. del R. (2018). Gestión de economía solidaria y calidad de vida en las comunidades campesinas. *Desarrollo Gerencial*, 10(1), 83-104. <https://doi.org/10.17081/dege.10.1.3046>
- Cerise. (05 de 02 de 2021). *cerise-spm.org*. <https://cerise-spm.org/es/desempeno-social/>
- Chaparro, (2011). Análisis del servicio del fondo de empleados de gas natural fagas a sus asociados.  
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1616/T163%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chaves, R. & Monzón, J.L. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria, CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, 5-50, DOI: 10.7203/CIRIEC-E.93.12901.  
<https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/67881/128059.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Concha, G. P. & Marcos, X. (2018). *Plan Estratégico para el Fondo de Empleados FEAVANZA* : 2019 - 2020. Repositorio Institucional UNAD.  
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/24053/gpconchae.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Cruz, O. (2017). Indicadores de gestión y aplicaciones de herramientas de calidad <https://www.indicadores-gestion/indicadores-gestion2.shtml>

- Da Silva y Bertuccio. (2013). 20 años de Economía Popular Solidaria. Trayectoria de Caritas Brasileña de los PACs a la EPS, 1ra. Edición, Brasilia, Caritas Brasileira  
<https://base.socioeco.org/docs/economia-solidaria-aspectos-teoricos.pdf>
- Dávila, R., Vargas, A., Blanco, L., Roa, E., Cáceres, L.E., Vargas, L.A. (2018). Características de la economía solidaria colombiana. Aproximaciones a las corrientes influyentes en Colombia”, CIRIEC. España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, 85-113, DOI: 10.7203/CIRIEC-E.93.10327.
- Davila. (2012). *Las características de la organización y la gestión cooperativa*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá. <https://favuis.wordpress.com/2012/05/10/las-caracteristicas-de-la-organizacion-y-la-gestion-cooperativa/>
- Decreto Número 1481 . (1989). Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes internos, de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los fondos de empleados.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3365>
- Diario Occidente. (20 de 02 de 2018). Categorías para fondos de empleados.  
<https://edictosyavisosdeley.occidente.co/cuales-son-las-categorias-para-fondos-de-empleados/>
- Díaz (2004). El crédito agrícola Las cajas rurales de préstamos, Santiago: Sociedad Económica de Amigos del País de Santiago.<https://www.redalyc.org/pdf/174/17404010.pdf>
- Digital, R. (30 de 08 de 2019). Apalancamiento financiero  
<https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/apalancamiento-financiero/>

Dinero. (03 de 08 de 2017). Gobierno aprieta a los fondos de empleados y limita los préstamos

<https://www.dinero.com/economia/articulo/gobierno-cambia-las-normas-para-los-fondos-de-empleados/242693>

Dinero. (06 de 09 de 2020). ¿Cómo están los fondos de empleados por la covid-19?

<https://www.dinero.com/pais/articulo/los-fondos-de-empleados-y-el-impacto-por-el-coronavirus/290417>

Emprende, F. (2017). *Fondos de Empleados en Colombia*

<https://femphaemprende.com/nosotros/fondos-de-empleados-en-colombia>

Entrepreneur. (2021). ¿Qué es el análisis FODA o DAFO?

<https://www.entrepreneur.com/article/263492>

Exito, G. (04 de 06 de 2018). Fondo de Empleados Grupo Éxito PRESENTE. Más posibilidades

para sus asociados en el 2017 <https://www.grupoexito.com.co/en/node/661>

Exito, G. (27 de 11 de 2020). Presente fondo de empleados del grupo Éxito.

<https://www.grupoexito.com.co/es/colaboradores>

Fajardo, C. L. (19 de 06 de 2008). La economía solidaria: de lo legal a la formación integral.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=2597736>

FES, F. d. (2015). Fondo de empleados del sena “fes” fondo de desarrollo empresarial solidario

antecedentes <https://fondofes.com.co/wp-content/uploads/2017/12/Reglamento-Fodes.pdf>

Finandina, B. (21 de 10 de 2019). Recomendaciones que se deben tener en cuenta al momento de

seleccionar un fondo de empleados

<https://www.bancofinandina.com/finanblog/noticias/2019/10/21/beneficios-y-ventajas-de-ser-parte-de-fondo-de-empleados>

Finandina. (01 de 12 de 2020). Ventajas y desventajas de un fondo de empleados:

<https://www.bancofinandina.com/finanblog/noticias/2019/10/21/beneficios-y-ventajas-de-ser-parte-de-fondo-de-empleados>

Fomep. (01 de 12 de 2020). Decreto 1481 de 1989: [https://fomep.com.co/wp-](https://fomep.com.co/wp-content/uploads/2019/07/5.Decreto_1481_de_1989-MARCO-NORMATIVO-FONDOS-DE-EMPLEADOS-2.pdf)

[content/uploads/2019/07/5.Decreto\\_1481\\_de\\_1989-MARCO-NORMATIVO-FONDOS-DE-EMPLEADOS-2.pdf](https://fomep.com.co/wp-content/uploads/2019/07/5.Decreto_1481_de_1989-MARCO-NORMATIVO-FONDOS-DE-EMPLEADOS-2.pdf)

FonCencosud. (2019). Informe de gestión de la junta directiva y gerencia a la asamblea general ordinaria de delegados del fondo de empleados de cencosud colombia “foncencosud”

2020 <https://www.foncencosud.com.co/assets/04d2a95e1f69c3768c2bfe212868a733.pdf>

Foncencosud. (27 de 11 de 2020). Línea de créditos foncencosud

<https://www.foncencosud.com.co/credits>. *Convenios*.

<https://www.foncencosud.com.co/category/3>

Fonkoba. (2019). *Beneficios como asociado*. <https://fonkoba.com/beneficios/>

Fonseca, J. A. Angarita (2018). *El impacto de la gestión de los fondos de empleados en el*.

[https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2478&context=administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2478&context=administracion_de_empresas)

Función Pública, 2015) Gestor normativo

[https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=72893](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=72893)

Funssol, F. S. (01 de 12 de 2020). *grupofep.com*. Historia de los fondos de empleados:

<https://www.grupofep.com/basico/pdf/fondos.pdf>

García Álvarez, J. L. y García Orozco L. E. (2020). *Reconocimiento de buenas prácticas de control de gestión en el Fondo de Empleados del Sector Salud (FOMEPE)* [Tesis de

- pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional UCC.  
<http://hdl.handle.net/20.500.12494/17725>
- García, H. C. (2013). Fondo De Empleados “Avance”  
[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/1180/DianaSirley\\_TabaresHigueta\\_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/1180/DianaSirley_TabaresHigueta_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gerencia, D. (28 de 11 de 2020). *Matriz DOFA*. <https://degerencia.com/articulo/que-es-la-matriz-dofa-foda-o-dafo/>
- Guerra, O. G. (2005). Una propuesta para la regulación de la responsabilidad social empresarial del sector privado en Colombia. Bogotá: Facultad de Ciencias Jurídicas.  
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/55399/TESIS%2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Juriscal. (1999). Decreto 2159 DE 1999 por el cual se reglamenta el artículo 36 de la Ley 454 de 1998 <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1410186>
- Kaplan, D. N. (2008). *The Execution Premium*.  
 file:///C:/Users/Carolina%20Martinez/Downloads/38965-Texto%20del%20art%C3%ADculo-47033-1-10-20120410%20(3).pdf
- Laboral, R. e. (01 de 12 de 2020). *¿Por qué los colombianos no ahorran a largo plazo?*  
[https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2407&context=administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2407&context=administracion_de_empresas)
- Lidefer. (28 de 11 de 2020). *¿Qué es la Matriz DOFA Personal y Cómo se Hace?*.  
<https://www.lifeder.com/matriz-dofa-personal/>
- Martínez, J. (2017). Políticas públicas para la economía solidaria en Colombia, antecedentes y perspectivas en el posconflicto. REVERSCO N° 123 - *Revista de Estudios Cooperativos*

(123). pp. 174-197. Primer Cuatrimestre 2017 - ISSN: 1885-8031 -

[www.ucm.es/info/revesco](http://www.ucm.es/info/revesco) <http://dx.doi.org/10.5209/REVE.54918>

Montoya, A. Londoño, D y Hernández, J. (2019). *Formulación plan estratégico fondo de empleados de colombiana de comercio y/o Alkosto S.A. – Foncorbeta 2019 – 2024. Universidad Cooperativa de Colombia.*

[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/13115/1/2019\\_formulaci%c3%b3n\\_plan\\_estrat%c3%a9gico%20.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/13115/1/2019_formulaci%c3%b3n_plan_estrat%c3%a9gico%20.pdf)

Moreno, C. (2018). Falta de dinero, la excusa de los colombianos para no ahorrar. *Revista Portafolio*. <https://www.portafolio.co/mis-finanzas/colombianos-no-ahorran-por-falta-de-dinero-521883>

Normativa, G. (30 de 11 de 2020). Decreto 1481 de 1989 *Funcion pública*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3365>

Ortiz, M. A. (2010). *Propuesta de modelo gerencial para los fondos de empleados del sector solidario en Colombia.*

<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/264/OrtizMaria2010.pdf;jsessionid=E991263DF5B0B5A12CCA6C951A60F082?sequence=1>

Pardo, L. P. (06 de 06 de 2014). La historia del cooperativismo en Colombia. *Cooperativismo y Desarrollo*. <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/970>

Pedroza, B. I. (29 de 03 de 2021). *Desempeño socioeconómico de la economía solidaria en Colombia.*

[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/5705/1/2016\\_desempeno\\_socioeconomico\\_economia.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/5705/1/2016_desempeno_socioeconomico_economia.pdf)

Poloche Chaparro, I. M. (2011). Análisis del servicio del fondo de empleados de Gas natural Fagas a sus asociados. Bogotá.

Presente. (2019). Informe de gestion 2019 presente fondo de empleados grupo exito

<https://www.presente.com.co/wp-content/uploads/2020/05/Informe-gestion-2019.pdf>

Pública, F. (1988). Por la cual se actualiza la Legislación

Cooperativa <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=9211>

Republica, L. (07 de 26 de 2019). *Los ahorros a los fondos de empleados.*

<https://www.larepublica.co/finanzas/los-ahorros-de-fondos-de-empleados-llegan-a-6-billones-y-la-cartera-a-77-billones-2889119>

Rodriguez, J. E. (29 de 07 de 2019). *Semana.com.*

<https://www.semana.com/empresas/articulo/gestion-de-talento-humano-un-encargo-estrategico-para-el-desarrollo-de-la-organizacion-por-jorge-enrique-rodriguez/273521/>

Rodriguez, M. V. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. . *Red de revistas*

*científicas de América Latina.* <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>

Romero, M. d. (2016). *Propuesta metodológica del modelo de medición del desarrollo social.*

<https://www.cali.gov.co/planeacion/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=descargar&idFile=23651>

Romina, G. (09 de 2013). *Análisis y propuesta de mejora para la estrategia de social media.*

<https://m.riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/34709/TFC%20Romina%20Gorrochategui.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rubio, M. P. (01 de 01 de 2016). El impacto que tienen los fondos de empleados, en Bogotá, en el bienestar labor bienestar laboral de sus asociados. Muestr al de sus asociados. Muestra representativ esentativa para Bogotá



[https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1486&context=maest\\_administracion](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1486&context=maest_administracion)

Runsa, W. y Guauta, C. (2019). *Diseño de un modelo de riesgo de crédito para el sector solidario en Colombia caso aplicado a fondo de empleados FOMEVI*. Universidad Piloto De Colombia.

<http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/6912/Proyecto%20Riesgo%20de%20cr%C3%A9dito%20FOMEVI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salcedo y Puentes. (2017). Cámara de Comercio de Bogotá. Obtenido de ABC de ESALES:

[http://recursos.ccb.org.co/ccb/flipbook/2014/abc\\_esales/files/assets/basic-html/page4.html](http://recursos.ccb.org.co/ccb/flipbook/2014/abc_esales/files/assets/basic-html/page4.html)

Social-CCRE, C. C. (s.f.). Responsabilidad social empresarial como eje fundamental del desarrollo y competitividad <http://www.ideaspaz.org/tools/download/47237>

Solidaria, E. (06 de 06 de 2018). ¿Qué es la economía solidaria? *economiasolidaria.org*.

<https://www.economiasolidaria.org/recursos/reas-red-de-redes-de-economia-alternativa-y-solidaria-biblioteca-que-es-la-economia-solidaria-por/>

Supersolidaria. (2019). Clasificación fondos de empleados por categorías [supersolidaria.gov.co](http://www.supersolidaria.gov.co).

[http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/entidades/actualizacion\\_categorias\\_fondos\\_de\\_empleados\\_ipc\\_1\\_61\\_dic\\_2020.pdf](http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/entidades/actualizacion_categorias_fondos_de_empleados_ipc_1_61_dic_2020.pdf)

Supersolidaria. (27 de 11 de 2020). Actualización de la Clasificación de los Fondos de

Empleados por Categoría <http://www.supersolidaria.gov.co/es/entidades-vigiladas/fondo-de-empleados>

Tapia Panchi, S. Tapia Panchi, J. Moscoso Córdova y H. Ortíz Román (2017). *Economía*

*solidaria: estrategia alternativa para el desarrollo local. Visión gerencial*. SSN 1317-

8822 / ISSN Electrónico 2477-9547 Año 16 N° 2 • Julio -Diciembre pp. 313-323

Ullera, D. Quiroga, Y. (2017). *Diagnóstico para determinar el grado de responsabilidad social*

*del fondo de empleados "Facecolfa" Ocaña*. Universidad Francisco De Paula Santander

<http://repositorio.ufpso.edu.co/bitstream/123456789/2142/1/30608.pdf>

Valle, S. S. (12 de 2011). *La Responsabilidas social empresarial: gestión estratégica para la*

*supervivencia de las empresas*.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3965840>