

1-1-2016

Fondo de empleados Harinera del Valle Cali: Análisis estratégico

Edna Lorena Velandia Lizarazo
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Velandia Lizarazo, E. L. (2016). Fondo de empleados Harinera del Valle Cali: Análisis estratégico.
Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1408

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

Fondo de Empleados Harinera del Valle Cali: Análisis Estratégico.

Edna Lorena Velandia Lizarazo¹

Resumen

El artículo es fruto de un Análisis Estratégico, realizado por la estudiante Edna Lorena Velandia al Fondo de Empleados de Harinera del Valle, empresa que se caracteriza a nivel nacional en la producción y comercialización de alimentos procesados, con más de 66 años de tradición acompañando a las familias colombianas, y reconocida como una de las Compañías más importantes del país. Actualmente HV, cuenta con más de 2000 mil empleados en las diferentes plantas de Producción en Cali, Palmira, Dagua, Villa Rica y Bogotá. Hace presencia en 10 ciudades del país con un sistema de distribución propio que llega directamente a más de 700 municipios de Colombia.

El Fondo HV demarcará el camino emprendedor, el cual contribuye significativamente en el progreso de la Economía Solidaria, combinando tantos aspectos empresariales como los propios de una asociación de personas; en particular, se puede lograr la creación de una cultura solidaria en el asociado y su núcleo familiar, basada en los principios, valores, doctrina y filosofía de un modelo asociativo sustentado en la ayuda mutua como parte de la clave de éxito. Para esto se identificó historia, características, principios, normatividad, servicios ofertados y organismos de vigilancia y control.

¹ Técnica en Apoyo empresarial, Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad de La Salle, Bogotá. Con amplios conocimientos en el área de Tesorería y Talento Humano. Correo electrónico: evelandia59@unisalle.edu.co.

Palabras Claves

Afiliaciones, Ahorro y crédito, Asociados, Calidad de Vida, Fondo de Empleados.

Abstract

The article is the fruit of a Strategic Analysis, carried out by the student Edna Lorena Velandia to the Employee Fund of Harinera del Valle, a company that is characterized at the national level in the production and commercialization of processed foods, with more than 66 years of tradition accompanying The Colombian families, and recognized as one of the most important Companies of the country. Currently HV, has more than 2000 thousand employees in the different production plants in Cali, Palmira, Dagua, Villa Rica and Bogota. It is present in 10 cities of the country with its own distribution system that reaches directly to more than 700 municipalities of Colombia.

The HV Fund will demarcate the entrepreneurial path, which contributes significantly to the progress of the Solidarity Economy, combining as many business aspects as those of an association of people; In particular, the creation of a solidary culture in the associate and its family nucleus, based on the principles, values, doctrine and philosophy of an associative model based on mutual aid as part of the key to success can be achieved. For this, history, characteristics, principles, regulations, services offered and monitoring and control bodies were identified.

Keywords

Affiliations, Savings, and credit, Associated, Quality of life, Employees Funds.

La Productividad nunca es un accidente. Es siempre el resultado de un compromiso con la excelencia, la planificación inteligente y centrada en el esfuerzo.
(Paul Meyer)

Introducción

El Análisis estratégico en las Empresas de Economía Solidaria ha posibilitado, entre otros aspectos, que los Fondos de Empleados tengan un norte, directrices o políticas que las guíen en la toma de decisiones, y la ejecución de un diagnóstico de los objetivos propuestos por la organización, sus actividades y prioridades que se esperan alcanzar en el futuro, junto con la sostenibilidad y direccionamiento, con el fin de obtener mejores resultados con los recursos que se tienen. Según (Johnson & Scholes, 2001, pág. 17), define *"El análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los Stakeholders"*, donde vincula el análisis con un grupo de actores sociales que, en las decisiones y objetivos de una empresa se pueden ver afectados, ya sea de forma positiva o negativa. Igualmente, (Dess & Lumpkin, 2003), establece el análisis estratégico como *"Un trabajo previo que se debe realizar para la formulación e implantación eficaz de las*

estrategias". Es decir, que para estos autores un análisis completo debe involucrar tanto factores externos como internos donde se puedan analizar los propósitos y los objetivos organizativos como la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa; cuyo propósito sea de analizar el entorno que permita obtener información valiosa para la identificación de oportunidades y amenazas; y así realizar un proceso de ayuda que logre identificar las fortalezas y debilidades que puedan existir en la organización. En parte, determinar relaciones entre sus empleados, proveedores, clientes y aliados.

En consecuencia, el Análisis estratégico del Fondo de Empleados Harinera del Valle será una herramienta que señale el camino a seguir hacia el liderazgo en el sector de la Economía Solidaria dentro de los fondos de empleados sin ánimo de lucro, buscando fomentar el ahorro y la competitividad en el entorno, No obstante, ofrecer servicios con pertinencia social y visión que fortalezcan a mejorar la calidad de vida de sus miembros.

El Análisis estratégico, orienta al Fondo de Empleados De Harinera del Valle hacia el futuro, estableciendo sus metas, proponiendo además la visión a través del tiempo que se lleve a cabo, buscando la inclusión de un mejoramiento continuo en

las oportunidades que se brindan en un mercado competitivo como parte integral de los servicios y beneficios que se ofrecen, también en un desarrollo fundamental para la sostenibilidad del Fondo de Empleados que componen la actividad financiera; fomentando así, el desarrollo económico de la base social. Permitiéndole al Fondo de Empleados Harinera del Valle adaptarse al entorno de una manera fácil en el ejercicio de satisfacer las necesidades de los asociados de forma eficiente y efectiva,

Método

El método utilizado es el estudio de caso del Fondo de Empleados de Harinera del Valle, teniendo en cuenta que este método es particularmente útil, cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de sus asociados, cumpliendo con los objetivos en tiempo real y concreto de la que se pueden destacar análisis estratégicos. (Fred, 1997, pág. 5), dice que la formulación de una estrategia consiste en "*Elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir*

creando confianza y desarrollo integral para todos los asociados de HV.

Mediante el desarrollo de trabajo, se utilizó información suministrada por parte del Fondo HV, como herramienta para conocer que los fondos de empleados dando respuesta al principio del sector solidario, han permitido crecer y fortalecer la participación por parte de personas vinculadas a las empresas y de esta manera garantizar igualdad de derechos de cooperación contribuyendo a la Economía Solidaria.

las estrategias concretas que se seguirán"; con el fin de obtener objetivos claros que garanticen el proceso y desarrollo del fondo, en el cual se deben conocer para cumplir y realizar una única filosofía de "servir sin fines de lucro construyendo calidad de vida".

Marco Referencial

El sector de la economía solidaria se puede definir como el sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por un conjunto de fuerzas sociales organizadas en forma asociativa. Según (Conpes, 2010); dice que "*Las empresas sin ánimo de lucro para producir bienes y/o servicios, que operan bajo formas asociativas cuyo objetivo es*

satisfacer las necesidades de sus miembros y de la comunidad. Estas empresas, al igual que las de naturaleza mercantil, funcionan con criterios de rentabilidad, eficiencia y productividad, a la par que cumplen con estándares contables, financieros, de contabilidad y de gestión"; por esta razón el sector solidario es generador de empleo y desarrollo.

Desde esta perspectiva, la economía solidaria se concibe como un instrumento que posibilita la maximización del interés propio y colectivo que pretenda generar un desarrollo para mejorar las necesidades de los asociados, es decir; se persigue un lucro colectivo. Según (Moreno, 2001) nos dice que "*La economía solidaria es un conjunto de fuerzas sociales, identificadas, por ideales solidarios y humanistas, que la habilitan para gestionar talento humano, recursos naturales, científicos, tecnológicos y financieros y como resultado de esa gestión generar procesos de desarrollo integral y sostenible para el género humano en general y para cada comunidad o agrupación familiar en particular*". Pàg.56. Es importante destacar que la Economía Solidaria, busca el bienestar común de las personas, dando plena satisfacción a aquellos que formen parte de entidades sin ánimo de lucro, con el fin de ayudar a

la sostenibilidad y de buscar el máximo beneficio que ayude a tener una mejor calidad de vida.

Marco Legal

Los Fondos de Empleados como empresas asociativas, sin ánimo de lucro, están sujetas a normas legales tanto de carácter general como específico entre los cuales mediante la Ley 454 de 1998, se determinó el marco conceptual actual donde se define a la economía solidaria como "El sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanísticas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía".

Dentro de la Ley 454 de 1998 incluyó a los fondos de empleados, entidades asociativas sin ánimo de lucro que constituyen el análisis estratégico del fondo de empleados de HV, Los Fondos de Empleados son empresas asociativas de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas por trabajadores dependientes y subordinados, se deben caracterizar por cumplir simultáneamente la tarea de asociar un grupo de personas que tienen necesidades y objetivos en común es decir; "*Los Fondos de*

Empleados es una asociación de personas que trabajan en una misma empresa, que constituyen una unidad económica para desarrollar una o varias actividades, la administran ellos mismos y tienen como fin mejorar la condición económica y social de sus miembros." (Ramirez, 1979).

Los fondos de empleados por ser de carácter cerrado, los asociados están pendientes en forma permanente de las actividades y desarrollo de la entidad. Además, en sus Juntas Directivas participan normalmente funcionarios de alto y medio rango de las empresas que generan vínculo laboral, de igual forma en Colombia han tenido un gran desarrollo y se asimilan por sus características operativas y de servicios a las cooperativas de ahorro y crédito de tipo cerrado; están enmarcados legalmente en la ley 454 de 1998, ley 79 de 1988 y Decreto 1481 de Julio 7 de 1989. Una ventaja puede ser que los Fondos de Empleados pueden reinvertir sus excedentes de operación en fondos patrimoniales construyendo capital social, de manera que crece con éxito.

Marco regulatorio

Para los Fondos de empleados mediante la Constitución de Colombia expedida en 1991 consideró que la Ley 79 de 1988 en el artículo 4 señala además que un fondo

de empleados: "Creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general" (Supersolidaria, 1988); Se presume que una empresa asociativa no tiene ánimo de lucro, cuando se cumplan con requisitos como el de establecer la irrevocabilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente patrimonial. Además, que se destine sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, a reintegrar a sus asociados parte de los mismos en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la empresa, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor real. Igualmente, se declara de interés común el fortalecimiento de las cooperativas y demás formas asociativas solidarias como un sistema fuerte para contribuir al progreso económico, al contribuir con la democracia, a la equidad emprendedora de beneficios como medio para alcanzar el desarrollo de todas las actividades económicas, en favor de las personas.

Según (Cardozo, 2009), "*Toda entidad solidaria debe tener una unidad administrativa integrada por un conjunto de competencias y medios materiales*

creados con el objetivo de conocer y desarrollar determinadas funciones".

Conforme a lo anterior, la finalidad de los Fondos de Empleados es llevar a cabo una función principal de control social, estatutos donde deben establecer rigurosos requisitos para el acceso a los organismos teniendo en cuenta la capacidad y aptitudes personales, integridad, ética, conocimiento de quienes la integran.

Según el Gobierno Nacional expidió el Decreto 1481 de Julio 7 de 1989, que consagra la naturaleza jurídica, características, constitución y régimen interno de los Fondos de Empleados. Además del citado Decreto, los Fondos de Empleados se rigen por las normas que les son atinentes en las leyes 79 de diciembre 23 de 1988 y 45 de agosto 4 de 1988; el Decreto 975 del 2004, con el cual los Fondos de Empleados pueden acceder a recursos de redescuento para el financiamiento de programas de vivienda de interés social y todos los decretos que emitan los órganos de gobierno.

Los Asociados de los fondos de empleados deben hacer aportes periódicos y ahorrar de forma permanente, con una cuota mínima obligatoria equivalente al 5% de 1 S.M.L.M.V, y el máximo es el 10% del

salario del asociado. Este dinero se devuelve solo a la desvinculación del Asociado en forma voluntaria, o forzosamente por retiro de la compañía o por muerte. El D.L. 1481/89 no se permite retiros parciales de estos dineros.

Los estatutos de los fondos deberán estar soportados mediante acta de constitución y deberá ser estrictamente a la legislación que pretenden regular. Por lo cual la Junta Directiva tiene la potestad para reglamentar el estatuto. Servicios y asuntos para establecer normas escritas que, ajustándose a la legislación vigente, establecen los propios asociados en la asamblea constitutiva de cada entidad, para reglamentar su funcionamiento y gobierno. En él deben estar incluidos todos los supuestos relativos a la actividad, representación, domicilio principal, estructura orgánica, integrantes, funcionamiento interno, los derechos y deberes de los asociados, gestión democrática, régimen disciplinario, duración de la institución, uso de las reservas y demás aspectos inherentes a estas instituciones solidarias delimitados claramente en el Art. 6° del Decreto Ley 1481 de 1989 y la Ley 1391 de 2010. Los mismos asociados pueden modificarlo en asambleas posteriores de acuerdo a las disposiciones de la Ley y del propio estatuto. Para tener vigencia legal, tanto el estatuto original como sus

modificaciones deben ser aprobados por las autoridades de aplicación que correspondan.

Está estipulada en la Junta Directiva de un fondo de empleados, el uso de un Reglamento para sus facultades legales y estatutarias con el fin de facilitar la prestación de los servicios según la Ley 1481 de 1989, como prestamos, cuantías, intereses, garantías, plazos que requieran aprobación previa dejando constancia en el acta; Y por último le corresponde ejercer el control de legalidad a la superintendencia de la Economía Solidaria. “Supersolidaria”, la cual se caracteriza por velar por las actividades que se desarrollan; con el fin de proteger los intereses de los asociados y de la comunidad en general de los Fondos de Empleados.

Los Fondos de Empleados aparecieron en Colombia hacia el año 1930, según (Análfe, 2015); dice que son entidades informales, primero como grupos de organizaciones conocidas como “natilleras” que buscaban ahorrar una parte de su salario durante todo el año para atender sus necesidades y repartírselo en las festividades de diciembre. Inicialmente en Antioquia en donde más adelante se expandieron a otros departamentos.

Ante su crecimiento a otros departamentos, el Gobierno les dio el carácter de asociaciones sujetas a la normatividad del Código Civil, y así obtendrían la personería jurídica ante el Ministerio de Gobierno y de Justicia. A partir de 1963 quedaron bajo el control de la Superintendencia Nacional de Cooperativas, organismo que desapareció en virtud de la Ley 454 de 1988, el cual se transforma a DANCOPP, su función es de supervisar las entidades de economía solidaria, actualmente dependen de la Superintendencia de Economía Solidaria. Se crea el Fondo de Garantías para las cooperativas financieras y de ahorro y crédito, (Fogacoop), se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.

Es entonces cuando en medio del proceso de industrialización aparecen empresas, Los Fondos de Empleados se fueron aumentando rápidamente sin un marco jurídico propio que los regulara.

La Superintendencia Nacional de Cooperativas en 1967, expidió la Resolución 293, la cual estableció el régimen económico y el marco administrativo para los Fondos de Empleados, con el tiempo esta norma fue declarada nula debido a las facultades de

las personas jurídicas que deben ser dadas por la ley. Ciertamente los Fondos de Empleados vinieron a contar con un marco jurídico claro a partir del 7 de Julio de 1989, fecha en la que el gobierno nacional dictó el Decreto 1481 que dice: "Para efectos de la presente ley denominase ECONOMIA SOLIDARIA al sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en forma asociativa identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía". Por consiguiente, los Fondos de Empleados se dotan de un marco jurídico adecuado para su desarrollo, establece, además, que los Fondos de Empleados son empresas asociativas de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas por trabajadores dependientes y subordinados.

Los Fondos de Empleados están constituidos con mínimo de 10 trabajadores, cuyos derechos es utilizar los servicios de los Fondos, participar en sus actividades, ser informados y retirarse voluntariamente. Entre los deberes se encuentran: acatar las normas y cumplir con las obligaciones de carácter económico; realizar aportes individuales periódicos y ahorrar en forma permanente

en los montos que establezcan los estatutos o la asamblea, sin que la cuota supere el 10% del salario del asociado.

Lo que se conoce hoy como sector solidario estamos seguros que, con estrategias claras y definidas podemos avanzar en el presente y hacia el futuro con los Fondos de Empleados, como parte de la Economía Solidaria y como alternativa del desarrollo económico y social. La ley colombiana establece que los Fondos de Empleados no ejercen la actividad financiera, ya que el Decreto 433 de 1999, reglamentó que la ley 488 de 1998, define tal actividad como... "La captación y colocación de dineros del público en general, en forma habitual"; es así que estas organizaciones están exentas de la renta presuntiva, conforme a la anterior ley.

Aunque los Fondos de empleados operen bajo la base de cooperación, no son entidades de beneficencia o caridad, son organizaciones de esfuerzo y trabajo mutuo entre sus asociados para el mejoramiento del bienestar y recompensa. Los Fondos de Empleados son entidades de carácter solidario, sin ánimo de lucro, que buscan satisfacer necesidades a sus asociados mediante la prestación de sus servicios.

Según (Cajiao, Actualizada 2006); dice que: "Los Fondos de Empleados en el

contexto de la Economía Solidaria han logrado un importante posicionamiento y fuerte liderazgo, hoy reconocido en el sector empresarial y la sociedad colombiana en conjunto”.

Dadas estas características se pueden afirmar que un fondo de empleados se asemeja a más a un círculo de amigos con intereses comunes, en el que se integran básicamente con trabajadores asalariados cuyo objetivo es garantizar la igualdad de los derechos de participación y decisión de los asociados, sin

consideración a sus aportes, con un riesgo de que el patrimonio sea variable e ilimitado, fomentando la solidaridad y los lazos de compañerismo entre sus asociados.

Dentro de los Fondos de empleados se encuentran Principios y Valores del sector de la Economía Solidaria que permiten desarrollar simultáneamente la participación de la organización:

Tabla No.1

PRINCIPIOS	VALORES
Son el conjunto de creencias y reglas de conducta personal y empresarial que regulan la vida de los miembros de una organización. Están profundamente ligados a las convicciones y principios de las personas que guían los destinos del Fondo de Empleados	Los valores definen la personalidad de la organización.
1. Dignificación del Hombre: A través del logro de sus propias metas, ayudado por la organización solidaria, por el servicio a los demás y la colaboración recíproca.	1. valoración de la persona humana: Como superior de la creación, el sujeto, objeto de la economía.
2. Sociabilidad: por la interrelación con todos los miembros de la colectividad, sin prescindir de la vida comunitaria.	2. Solidaridad por la apertura a actitudes de comprensión de necesidades individuales y comunes y el logro de satisfacerlas conjuntamente.
3. Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.	3. Filosófico
4. Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.	4. Éticos
5. Adhesión voluntaria, responsable y abierta.	5. Políticos
6. participación económica de los asociados, en justicia y equidad.	6. Sociales
7. Autonomía, autodeterminación y autogobierno.	7. Económicos
8. Formación e información para sus asociados, permanente, oportuna y progresiva.	8. Cultura
9. integración con otras organizaciones del mismo sector.	9. Práctica asociativa y solidaria
10. Servicio a la comunidad.	10. Calidad del ser humano

Fuente (Cajiao, Actualizada 2006)

Un Fondo de empleados se constituye con un número de diez (10) trabajadores

en acto privado que se hará constar en acta firmada por todos los asociados

fundadores, con anotación de sus nombres, documentos de identificación y domicilios, en el cual se consagrarán:

- Voluntad de creación de la entidad.
- Aprobación del Cuerpo estatutario que regirá el Fondo de empleados
- Los Valores de los aportes iniciales de los fundadores
- Nombramiento de los miembros de la Junta Directiva
- Nombramiento del comité del control social y del revisor fiscal.

- Nombramiento del Representante Legal.

La estructura Administrativa y de control de los fondos de empleados están definidas por: La Asamblea General, La Junta Directiva, El Revisor Fiscal, El Comité de Control Social y otros comités, El Gerente y los Empleados.

A continuación, se relaciona la manera como se debe establecer un fondo de empleados para su creación.

Tabla No.2 Organización

Finalidad	Empresas asociativas de derecho privado constituidas por trabajadores dependientes o subordinados con finalidad de brindarse ayuda para desarrollar servicios principalmente de Ahorro y Crédito.
Integrantes	En número mínimo para la constitución 10 personas naturales y Jurídicas.
Documentos	Acta de Asamblea de constitución, estatutos con características propias del Fondo, constancia curso de educación solidaria, certificación de Aportes y Ahorro y matricula el Revisor Fiscal.
Representación Legal	Gerente
Inspección y Vigilancia estatal	Superintendencia de la ES.
Norma legal que la Regula	Decreto Reglamentario 1481/89 Ley 454/98
Tramite Reconocimiento Legal:	Institución estatal, tiempo y requisitos propios de cada administración, legislación y país.
Acción	La acción principal es el de servir de organización de mejoramiento de los trabajadores asociados a través del crédito y Ahorro.
Capital	El Fondo de aportes es devolutivo y el de ahorro pudiendo retirar cuando tenga necesidad.

Asociados	Existe una sola categoría
Excedentes	Distribución de excedentes acordes con la norma y los estatutos en servicios entre los asociados.

Fuente: (Pinzón, 2012)

En el Fondo de Empleados Harinera del Valle se identificó los diferentes servicios liderados, los cuales se detallan algunos de ellos.

Ahorro

En el fondo de empleados de Harinera del Valle los asociados están comprometidos ahorrar de forma permanente o voluntaria los montos establecidos por los estatutos en donde se convierte en una obligación hacer aportes individuales periódicos. De cierta manera el descuento se realiza directamente por nomina, lo cual ayuda a mantener al día los procesos cuando se solicita un estado de cuenta, con el fin de mantener un poder adquisitivo y que no se pierda de acuerdo a la inflación del año, en este caso para el fondo de empleados de HV el **ahorro** son recursos recibidos por parte del asociado de carácter permanente. Este dinero se devuelve solo a la desvinculación del Asociado en forma voluntaria, o forzosamente por retiro de la compañía o por muerte. El D.L. 1481/89 no se permite retiros parciales de estos dineros. Con una cuota mensual mínima de \$35.000 en el cual se distribuyen 90% aportes sociales y 10% ahorro permanente.

Otra manera de ahorrar, se efectúa de forma **voluntaria**, en el que el asociado se compromete a realizar periódicamente el aporte para obtener un servicio posterior o con el objeto de financiar proyectos, se tiene establecido que el monto mínimo es de \$35.000 mensuales, con plazos de 6, 9, 12 meses y una tasa de interés del 6% efectivo anual. En los aportes sociales; el asociado al fondo de empleados aportará periódicamente un monto mínimo equivalente al 5% de 1 S.M.L.M.V, y un máximo del 10% del salario del asociado.

En el CDAT (**Certificados de Depósitos de Ahorro a Término**): Corresponde al valor recibido por el Fondo de Empleados de conformidad a un contrato celebrado con el asociado para pagar en un tiempo convenido con un monto mínimo \$500.000 a un plazo 3, 6, 9 y 12 meses con una tasa de interés del 7.3% nominal anual equivalente al 7.5% efectivo anual.

Crédito

El fondo de empleados se ha caracterizado a lo largo de su historia en prestar servicios de crédito mediante

diferentes modalidades que buscan cubrir las necesidades de sus asociados. Es así como actualmente cuenta con diferentes líneas de crédito, como: libre inversión, compra y/o mejoramiento de vivienda, vehículo, monto aportes, calamidad y estudio. El fondo entre los criterios que tiene establecidos para medir el riesgo crediticio está el otorgar créditos hasta seis (6) veces el valor de los aportes y el nivel de endeudamiento del asociado el cual no debe exceder del 50% del total de sus ingresos.

Todos los créditos están respaldados con la firma de pagarés.

Para aprobar un crédito que se encuentra en estudio, se pasa a un comité que está integrado por la empresa, jefes inmediatos y el departamento de recursos humanos, en este orden entran a mirar si la persona presenta llamados de atención, salario, capacidad de endeudamiento; finalmente pasa por una evaluación no mayor a ocho días a partir de la solicitud realizada por el asociado, allí se estudia la capacidad de pagos mensuales que no puede superar el 50% de su salario.

A continuación, en la tabla No.3 se realizó un seguimiento al movimiento de la cartera del Fondo de Empleados de HV en los últimos cuatro años.

Tabla No.3 Movimiento de Cartera HV 2012-2015

	2015	2014	2013	2012
Cartera	2.863.550.842	2.806.647.748	2.634.279.647	2.294.273.817

Fuente: Elaboración propia

En el reglamento de créditos de HV está de acuerdo con los parámetros dados por la norma de la superintendencia de Economía Solidaria, cumpliendo con un control detallado de los tiempos de desembolsos, obteniendo como resultados el cumplimiento y satisfacción

de proteger los intereses de todos los asociados.

Caso: Fondo de Empleados Harinera del Valle

En el marco empresarial se consideraron los aspectos más característicos e importantes del fondo de empleados HV, en un contexto administrativo que refleja la historia, la misión, la visión y finalmente un análisis estratégico DOFA que permite entender y tomar decisiones que logren en sinergia un beneficio mutuo entre los asociados.

En la definición del Análisis estratégico del fondo de empleados de Harinera del valle está compuesta por dos elementos fundamentales dentro de los cuales se encuentra como primera parte una **formulación estratégica** que consiste en entender la estrategia empresarial, la cual se apoya siempre en la necesidad de responder eficientemente y de actuar con eficacia en un entorno (genérico y específico) complejo, con grandes cambios y sujeto a periodos de crisis. (Andrews, 1980) Definía la estrategia como *"El patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y el tipo de negocio que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad"*. Es decir, precisa los

negocios en que una empresa competirá y la forma en que asignará los recursos para conseguir una ventaja competitiva.

El análisis estratégico se socializó para conocimiento de sus asociados; es evaluado anualmente por los organismos del fondo de empleados HV, como parte fundamental la **Misión** consiste en brindar un desarrollo integral a sus asociados y familia, mejorando sus condiciones de vida, mediante la prestación e innovación de servicios de calidad dentro de los principios y valores que rigen la entidad, garantizando la realización personal y profesional del talento humano, mediante la supervivencia, rentabilidad y crecimiento de la organización, con el fin de actuar siempre con respeto por el ser humano, la sociedad y el medio ambiente.

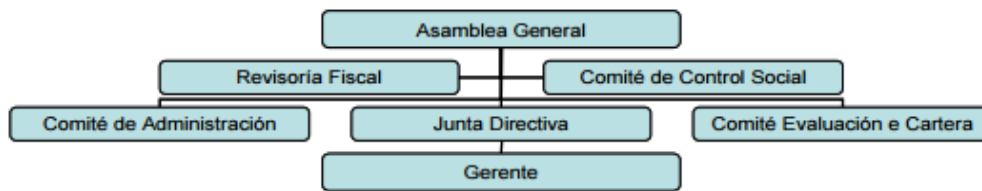
La Visión del Fondo de empleados de HV es ser una entidad sólida, competitiva y líder en el sector cooperativo a nivel nacional, con un objetivo general de realizar un análisis estratégico incentivando y promoviendo el ahorro y crédito entre los asociados, aprovechando al máximo un diagnóstico DOFA de la situación actual del Fondo respecto a procesos de afiliación y aportes de los asociados, por consiguiente se identificó los servicios que ofrece a sus asociados y por último los factores claves y beneficios sociales

que obtienen los asociados del Fondo de Empleados Harinera del Valle.

La estructura organizacional del fondo de empleados HV está liderada por la Asamblea General, como máximo órgano de administración y participación democrática, quien delega a la Junta Directiva en uso de sus atribuciones

legales y estatutarias y que a su vez cuenta con el apoyo de la gerencia como

órgano ejecutor, Gerencia que está bajo la responsabilidad de Mayra Devia. Adicionalmente HV en los diferentes comités de acuerdo a las normatividades de la SUPERSOLIDARIA, cuentan con el apoyo de colaboradores y funcionarios bajo el siguiente organigrama.



En los últimos años se observó un adecuado manejo administrativo de los recursos del Fondo HV de acuerdo a sus informes de gestión, el fondo HV nace el 13 de Julio de 1987 con 25 asociados en la ciudad de Cali, con el fin de atender a las necesidades de créditos del personal de compañía e incentivar la cultura de ahorro; en el año de 1994 llega a la ciudad de Bogotá para una mayor cobertura, y actualmente cuenta con 1600 asociados, trabajando con personal competente y comprometido, en la estandarización y mejoramiento continuo de los procesos, ofreciendo servicios que cumplen y satisfacen las expectativas de los asociados y clientes.

Dentro de los Valores Corporativos del Fondo de Empleados HV busca cumplir con las expectativas de todos los asociados brindando un buen servicio, dispuesta a satisfacer las necesidades comunes en busca de mejorar la calidad de vida de todos sus asociados.

En el planteamiento estratégico busca ampliar el ámbito del Fondo de Empleados de Harinera del Valle a fin de organizar cada vez más los procesos de manera que sus directivos direccionen y establezcan las principales metas, en

concordancia con la misión, visión y objetivos corporativos para obtener unos ingresos adicionales y mejorar el bienestar social de los asociados en la consolidación económica y financiera a través del aprovechamiento de la liquidez.

Para disfrutar de los obsequios que tienen derecho en el momento que el asociado se vincula al Fondo es a partir del primer descuento de nómina y son detalles del día de la madre, padre, niños, kit escolar, ancha navideña.

Los beneficios que el asociado tiene al estar vinculado al Fondo de Empleados son como mínimo 6 meses de antigüedad, encontrando convenios como los de consumo y los de servicios. En los cuales los de **consumo** se caracterizan por ser créditos destinados a la compra de bienes y/o servicios a través de las entidades con las que el Fondo tiene convenio. Hasta 3 veces los aportes sociales con un plazo máximo 60 meses (sujeto al valor solicitado). Una tasa de interés del 1.21% mensual generando una orden de suministro la cual el asociado presentará en el establecimiento comercial para hacerla efectiva.

El fondo de empleados facilitó a sus asociados los diferentes convenios los cuales se rigen bajo una serie de requisitos que se exigen para poder cumplir con un buen servicio hacia el

asociado, dentro de sus requisitos se encuentran: La solicitud de crédito, Seguro de vida deudor, Dos últimos desprendibles de nómina y el Pagaré y carta de instrucciones.

Estos documentos deben ser diligenciados con firma, nombre y huella (el pagaré y la carta de instrucciones solo se firman con nombre y huella, no se diligencian).

En los Convenios de servicio se manejan en planes o pólizas colectivas y no requieren de estudio ni aprobación por parte del comité de crédito. Para utilizar estos convenios solo se debe firmar la autorización de descuento del proveedor a un plazo de un (1) mes, con una tasa de interés del 0%.

La base de este análisis estratégico nace del estudio de percepción realizado en el fondo de empleados de HV, de quien se tomó las ideas más relevantes de los asociados y se realizó un ejercicio a comparar la realidad actual del Fondo de Empleados de Harinera del Valle, donde se pueden identificar lo que hay hoy en día y lo que se espera para el futuro mediante un análisis **DOFA**.

FORTALEZAS:

- ✓ Conocimiento del número de Asociados potenciales.
- ✓ Atención personalizada al asociado.
- ✓ Descuento por nómina.
- ✓ Tasas competitivas.
- ✓ Sólida estructura financiera.
- ✓ Trayectoria, credibilidad, confianza.
- ✓ Liquidez y solvencia.

DEBILIDADES:

- ✓ Falta de Motivación hacia los asociados.
- ✓ Falta de divulgación e información acerca de los beneficios.
- ✓ Poca vinculación de los nuevos empleados por falta de información.
- ✓ Demora en el otorgamiento y aprobación de créditos.
- ✓ Poca cultura de incentivación de ahorro
- ✓ Alto porcentaje de solicitudes de crédito.

OPORTUNIDADES:

- ✓ Alto crecimiento de personal por parte de la compañía.
- ✓ Incentivo para el ahorro.
- ✓ Convenios con diferentes empresas.
- ✓ Ampliación de portafolio de servicios de créditos.
- ✓ Participar en los premios de fidelización que se hace anualmente con las regalías de año anterior.

AMENAZAS:

- ✓ Tasas más bajas en el mercado.
- ✓ Acuerdo entre bancos y Universidad en cuanto a libranzas.
- ✓ Alta diversidad en beneficios otorgados por entidades financieras.
- ✓ Banco dentro de la empresa.
- ✓ Deficiencia en la atención a los asociados.
- ✓ Alta rotación del personal.
- ✓ La desvinculación permanente de personal por parte de las entidades patronales, por la inestabilidad laboral dentro de la compañía.

Fuente: (Elaboración propia)

La matriz DOFA es una metodología que se utiliza para hacer un análisis de la situación actual del fondo de empleados, plantea (Steiner, 1985); *“El análisis DOFA es un paso crítico en el proceso de planeación. Examinar correctamente oportunidades y peligros (amenazas) futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades (fortalezas) y debilidades*

Las Fortalezas y Debilidades corresponden a condiciones internas que representan ventajas y se destacan

de la misma representa una enorme ventaja”.

A partir del análisis estratégico de la matriz DOFA se formularon estrategias que permitieron al fondo de empleados HV potencializar las fortalezas, aprovechando las Oportunidades, evitando las amenazas y corrigiendo las debilidades.

aspectos como el recurso humano, la innovación tecnológica, liquidez; además

de ser elementos diferenciadores que permiten una posición privilegiada frente a posibles competencias. Actividades que pueden controlar el Fondo de Empleados HV y que desempeñan mal o bien factores funcionales.

Oportunidades y Amenazas: Se caracterizan por ser factores de carácter externo que son favorables para el entorno y que al ser aprovechados pueden convertirse en ventajas

Conclusiones

- El análisis estratégico se pudo evidenciar que las dificultades que presenta el fondo de empleados HV es básicamente el otorgamiento de créditos de vivienda, aunque es un riesgo mínimo que se corre, existe un cumplimiento del buen manejo de los estatutos con el fin de velar por los intereses de todos los asociados.
- Al estudiar la evolución de la rentabilidad financiera y económica del fondo de empleados HV, se pudo determinar que los préstamos de crédito han sido muy variables los últimos cuatro años, con tendencia a crecer.

competitivas, mientras que las amenazas pueden dañar el entorno y pueden afectar la sostenibilidad de la compañía. Para el Fondo de empleados es importante que sus asociados conozcan de antemano anualmente los estados financieros que permiten un mayor manejo y claridad de la información suministrada en las asambleas que se establecen cada año en la ciudad de Cali, con un número de delegados que van en representación de cada una de las diferentes plantas.

- En el cumplimiento de la normatividad financiera del mercado no pueden ser de la misma forma que las del sector bancario tradicional, ya que el fondo ofrece buenos servicios a una tasa de interés baja.
- Entre más personas se vinculen al fondo de empleados y utilicen los servicios, se obtendrán mejores beneficios que favorecerán a todos los asociados con las regalías que va quedando cada año.
- Es esencial el buen manejo de las finanzas del fondo, si bien es cierto en el análisis estratégico se denota una matriz DOFA que puede ayudar a mejorar en gran

- parte aspectos para una mayor acogida de los asociados.
- Aunque la evolución normativa ha sido un buen esfuerzo por parte del gobierno, aún falta mayor

participación y control por parte del Estado para garantizar transparencia en el manejo de recursos de estos fondos de empleados.

Referencias

Analfe. (2015).

<http://www.analfe.org.co/acerca-de/analfe>. Obtenido de <http://www.analfe.org.co/acerca-de/analfe>: <http://www.analfe.org.co/acerca-de/analfe>

Andrews, K. R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy* (revisada ed.).

Cajiao, O. H. (Actualizada 2006). *Conozcamos Los Fondos de Empleados*. Impresos en los Talleres Gráficos de Impresora Feriva S.A.

Cardozo, C. H. (2009). *Fondo de Empleados, Asambleas, Junta Directivas, Organos de Control, Aspectos Jurídicos, Contable y Tributarios*. Ecoe Ediciones.

Conpes, 3. (01 de 02 de 2010). *Política de desarrollo Empresarial para el Sector de la Economía Solidaria*. Obtenido de [file:///C:/Users/el.velandia/Documents/Downloads/Conpes-3639%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/el.velandia/Documents/Downloads/Conpes-3639%20(5).pdf)

Dess, G. G., & Lumpkin, G. (2003). *Dirección Estratégica: Creando Ventajas Competitivas*. Obtenido de Dirección Estratégica: Creando Ventajas Competitivas: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>

Fajardo Calderon Constanza Ioreth, C. C. (Diciembre 2008). *Normatividad Para el Sector de la Economía Solidaria en Colombia*. Kinesis.

Fondo de Empleados Harinera del Valle . (23 de 06 de 2016). *Fondo de Empleados Harinera del Valle* . Obtenido de Fondo de Empleados Harinera del Valle: www.fonharivalle.com

Fred, R. (1997). *Concepto de la Administración Estratégica*. Obtenido de Concepto de la Administración Estratégica: <http://app.ute.edu.ec/content/3936-367-1-1-4-1/CON-ESTRATEGICA-%20FRED%20DAVID.pdf>

Harinera del Valle. (2011). *Informe de Sostenibilidad*. Calí.

Johnson, G., & Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica*. Obtenido de Dirección Estratégica:

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>

Moreno, A. J. (2001). *Historia y Filosofía de la Economía Solidaria*. Medellín: Fundación Univerisdad Luis Amigó.

Pinzón, R. J. (2012). *Manual Para la Promoción, Creación Y Gestión de Empresas de Economía Solidaria*. América Latina y el Caribe.: Printed In Colombia.

Ramirez, B. (1979). *"Informacion General Sobre el Cooperativismo en Colombia" Seminario Internacional*. Medellín.

Steiner, G. A. (1985). *Planeaciòn Estrategica: Lo que todo director debe saber*. Mèxico: Secsa.

Supersolidaria. (23 de Diciembre de 1988).
Obtenido de Supersolidaria:
<https://www.supersolidaria.gov.co/es/normativa>