

**PROGRAMA MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN
(MBA)**



**Universidad
Tecnológica
de Bolívar**
CARTAGENA DE INDIAS



**FACULTAD DE ECONOMÍA
Y NEGOCIOS**

CASO EMPRESARIAL DE ENSEÑANZA BAJO METODO HARVARD

FONCOMFENALCO: TRABAJANDO PARA EL BIENESTAR DE SUS ASOCIADOS

**Trabajo de grado para optar el Título de Magister en Administración
(MBA)**

AUTORES

**YOLANDA NUÑEZ QUINTANA
DANIEL OROZCO ROMANO**

DIRECTOR

ANTONIO JUNIELES ANGEL

CARTAGENA, SEPTIEMBRE 2018



FONCOMFENALCO: TRABAJANDO PARA EL BIENESTAR DE SUS ASOCIADOS

En una tarde calurosa, típica de la ciudad de Cartagena de indias, se encontraba reunida en la sala de Juntas de la Biblioteca de Comfenalco¹, la Junta Directiva de Foncomfenalco², conjuntamente con su gerente y contador, atendiendo la urgente situación que se presentaba luego de la decisión tomada por Comfenalco de no continuar con los contratos de la cafetería y fotocopiado de Foncomfenalco.

Fue entonces en esa tarde del 4 de abril del 2011, cuando la incertidumbre se apodera de los integrantes de la reunión, ya que el acontecimiento podía llegar a desestabilizar los aspectos económicos y sociales de la entidad.

El presidente con gesto de preocupación dice: *“El director de la Caja acaba de manifestar que la Superintendencia de Subsidio Familiar, emitió un concepto de interpuesta persona³ en los contratos celebrados con Foncomfenalco”*.

La Gerente exclamó: *“¡Pero cómo! se supone que soy quien actúa como Gerente y no soy empleada de la Comfenalco, además soy la que firmó el convenio, no los trabajadores de la Caja, no logro entender esta situación”*.

Presidente: *“Esa misma opinión tengo al respecto, sin embargo le sugiero que hagamos las consultas necesarias, que nos permitan controvertir el concepto de la Superintendencia, por favor hágalo urgente. No sólo a nivel de la Superintendencia de Subsidio Familiar sino también a nivel de la Superintendencia de Economía Solidaria”*.

Gerente: *“¡Perfecto! me haré cargo de ello. Consultaré a nuestro asesor jurídico, a las Superintendencias de Subsidio Familiar y Economía Solidaria y le tendré respuesta lo más pronto posible”*.

Presidente: *“Muy pertinente, recordando a todos que Foncomfenalco fue fundado con el propósito de brindar a los asociados y su núcleo familiar, bienestar a nivel social y económico, basados en la estabilidad que éste representa”*.

La Gerente con voz temblorosa tartamudeada: *“Eel concepto sugerido, no, no, no deja ser una preeocupación por la desestabilización que se poodría avecinar”*.

En la reunión (Foncomfenalco, 2011. Reunión Junta Directiva, Abril. Acta N° 120. Cartagena), se vivía un ambiente de preocupación, impotencia, dilema y de pocas posibilidades en cuanto al problema relacionado con la fuente de ingresos, pues era lo que permitía seguir creciendo y continuar prestando un buen servicio de bienestar a los asociados; sólo quedaba el compromiso de

¹ Caja de Compensación Familiar COMFENALCO Andi Cartagena

² Fondo de Empleados de COMFENALCO “FONCOMFENALCO”

³ Es un tercero, el cual de modo alguno, tiene una vinculación con una determinada persona

mantener la naturaleza de la entidad, su seguridad económica y el propósito de continuar brindando bienestar al asociado y su grupo familiar.

EN BUSQUEDA DE OPORTUNIDADES

Con la implementación y manejo de las unidades de negocio cafetería y fotocopiado, Foncomfenalco logró constituirse de manera vertiginosa y sólida como una de las entidades solidarias de reconocimiento y representación en la ciudad de Cartagena. Los excedentes generados hasta el 2011 estaban compuestos por un 55% de actividades propias y 45%⁴, en actividades de la cafetería y fotocopiadora (ver anexo 1), posterior a la decisión unilateral de Comfenalco, los excedentes para ese año disminuyeron y consecuentemente su patrimonio.

Foncomfenalco, con la implementación de las unidades de negocio buscaba fundamentalmente proporcionar a sus asociados y su grupo familiar mejorar la calidad de vida y el bienestar económico, a través de fuentes de ingresos que lograban dar excedentes que posibilitaban aumentar la capacidad de préstamo y la adjudicación de beneficios altamente satisfactorios, además, de la prestación de un servicio de alimentación saludable para los afiliados.

Fue así como se vio en la necesidad de buscar activamente otras oportunidades de crecimiento a nivel local y regional para incrementar el número de asociados que le conlleven al ahorro y crédito, como actividad propia de los fondos de empleados.

Proponiéndose desde entonces un nuevo desafío: ¿Qué estrategia implementar para mantener y aumentar la fuente de ingreso sin contar con los servicios de fotocopiado y cafetería?

HACIENDO CAMINO AL ANDAR

Foncomfenalco se inició en abril del año 1983, fue manejado por los trabajadores de la caja quienes fueron sus socios fundadores, entre los mismos se distribuían los cargos que necesariamente requería para su manejo. En sus inicios, no contaba con un espacio físico en la empresa Matriz (Comfenalco), para el desarrollo de su gestión social y económica.

La entidad nació bajo las orientaciones del entonces Director de Comfenalco, Doctor Mario Ramos Vélez, cartagenero de familia humilde con mentalidad visionaria desde el punto de vista económico y social, quien se caracterizaba fundamentalmente por ese servicio social acérrimo no sólo para sus colaboradores del momento sino también para la comunidad aledaña en general.

Concedor así mismo, que a las empresas se les imposibilitaba abarcar la responsabilidad del bienestar de sus trabajadores y su núcleo familiar, pensó en este tipo de entidades solidarias que coadyuvaran en la suplencia de esas necesidades.

El propósito inicial fue obtener los recursos necesarios que permitieran prestar los servicios de Ahorro y Crédito de este tipo de entidades solidarias, ante la preocupación permanente de brindar bienestar no sólo al asociado sino también a su grupo familiar.

⁴ Se adjuntan Estados Financieros con los porcentajes reflejados en tales y tales años

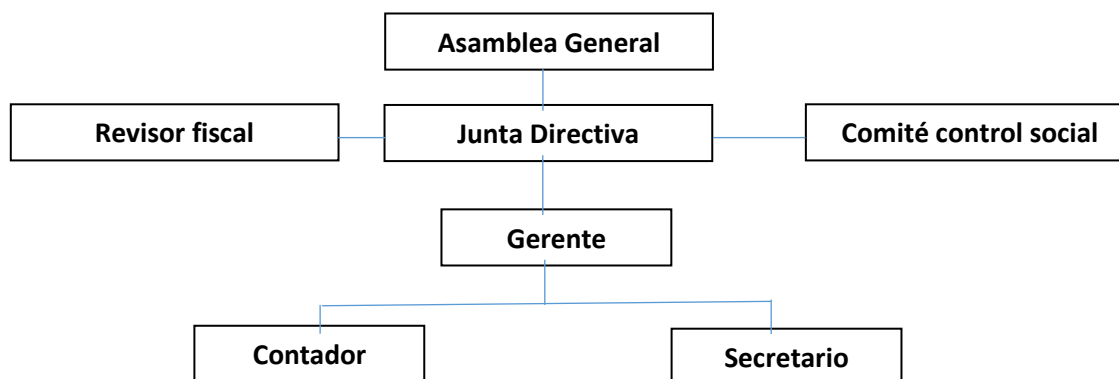
Primeros pasos

Comenzó entonces un arduo trabajo de sensibilización, por parte de los socios fundadores, a los trabajadores de Comfenalco inicialmente, quienes de alguna manera fueron depositando su confianza en la Organización Solidaria, al ver los resultados y los beneficios que obtenían por pertenecer al ente, así mismo, por la tranquilidad que les proporcionaba tener sus ahorros en una entidad respaldada por la empresa que les generaba el vínculo laboral.

Todos estos aspectos fueron consolidando a Foncomfenalco, hasta tal grado que incluso el personal docente de la CEC⁵, fue haciendo parte del mismo, con la ventaja subyacente que representaban un grueso número de asociados, atendiendo lógicamente a que la CEC, contaba con una nómina representativa por el servicio que prestaba desde Pre-escolar, primaria, Educación Básica y Media Académica, en ambas jornadas académicas.

Tropiezos que fortalecen

Una vez se le dio formalidad legal a Foncomfenalco, la labor se fue dificultando un poco, debido primero al número de asociados que ya se tenía y segundo al número ostensible de créditos solicitados por parte de los asociados. Ello condujo a que se necesitara de trabajadores propios, ante lo cual se tomó la sensata decisión de contratar un Gerente, un secretario, un contador, un tesorero y un analista de créditos, que de alguna manera facilitarían la labor propia de Foncomfenalco, dándole robustez a la formalización de los procesos demandados, por la agilidad con la que se desembolsaban los créditos de los asociados, toda vez que inicialmente eran muy demorados al no contar con la planta de personal requerida, ya que sus dirigentes eran empleados de la Caja con sus propias funciones laborales.



“Esta decisión de contratar personal propio nos obliga a manejar responsabilidades contractuales y ante ello debemos tomar las mejores decisiones, atendiendo a que el Fondo de Empleados, debe ser ejemplo de trabajo digno y decente, en coherencia con su dual función económica y solidaria”, decía el Doctor Mario Ramos, gesto que en su momento era el ideal de la Junta Directiva en pleno. (Foncomfenalco, 1998. Reunión Junta Directiva, junio. Acta N° 81. Cartagena)

Estaba en manos de la Junta Directiva de ese entonces, buscar mejores y mayores posibilidades de ingresos, toda vez que la idea de crecimiento y prestación de servicios sociales se arraigaba tanto en

⁵ Colegio Ciudad Escolar Comfenalco CEC

los miembros de la Junta Directiva como en la Gerente. Presentan una gama de líneas de crédito que día a día tomaban mayor auge, atendiendo lógicamente a la razón de ser de Foncomfenalco, como entidad asociativa sin ánimo de lucro y a la normatividad y disposiciones legales de la Economía Solidaria.

Labrando el camino

Se partió del estudio y análisis de las necesidades de los asociados, sobre bases de equidad, solidaridad, responsabilidad, eficiencia y por supuesto rentabilidad para poder ser autogestionaria, sólo así se podría brindar oportunidad de bienestar a los asociados y su núcleo familiar.

Siempre teniendo como pautas o lineamientos los principios cooperativos de economía solidaria, los valores corporativos, principios y valores éticos y aprovechando que la normatividad fue abriendo caminos expeditos de gestión, se pensó incursionar en negocios que generaran ingresos y permitieran atender socialmente al grueso número de asociados.

Se implementó inicialmente el servicio de fotocopiado, aprovechando que había licitación para el manejo de la misma. Comenzó la prestación de este servicio no sólo para Comfenalco como Empresa, sino también para los estudiantes de la CEC y de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, toda vez que en el horario nocturno, funcionaba en las Instalaciones de Comfenalco, (Foncomfenalco, 2002. Reunión Junta Directiva, Julio. Acta N° 96. Cartagena).

Cosechando los frutos del esfuerzo

Se reflejaban óptimos resultados en el balance social y económico, sin embargo, teniendo en cuenta el mejoramiento continuo, se piensa en la búsqueda de nuevas inversiones e implementación de negocios que permitieran contribuir ingresos para Foncomfenalco, aprovechando que atravesaba un crecimiento social y económico en su máximo esplendor, teniendo en cuenta la razón primordial de ahorro y crédito y la unidad de fotocopiado con la que se contaba.

Atendiendo a las necesidades vigentes y aprovechando nuevamente el momento coyuntural, por el que pasaba el suministro de alimentos a los empleados de Comfenalco, quienes de alguna manera mostraban su inconformidad con el proveedor actual, al darse la necesidad del cambio de Proveedor, Foncomfenalco, muy a pesar de no tener experiencia en este negocio, toma la seria decisión de manejar la Cafetería de la Caja (Foncomfenalco, 2002. Reunión Junta Directiva, septiembre. Acta N° 98. Cartagena).

Se presenta en la licitación realizada por Comfenalco y debido a la seriedad y respaldo del ente solidario, la Empresa decidió darle la oportunidad de Suministrar los alimentos a los funcionarios (Foncomfenalco, 2002. Contrato Prestación de servicio cafetería, septiembre. Cartagena).

Se inició una nueva etapa en la vida de Foncomfenalco, una etapa que les proporcionó espacios de satisfacción a los asociados; diariamente se suministraba a los empleados alrededor de 200 almuerzos, adicionando el gozo del servicio prestado. Esta complacencia era producto del deleite de los alimentos suministrados y de los halagos que se les hacían a los asociados:

Se les preparaban alimentos de calidad, teniendo en cuenta las necesidades de dietas específicas, se celebraban las fechas especiales tales como el día de la mujer, el día de las madres, el día del padre, el día del amor y la amistad, y otros, con alimentos acorde al día celebrado, por ejemplo en las proximidades del día 24 de diciembre se les ofrecía cena navideña, el típico pastel mixto de pollo y

cerdo; siempre se conjugaba la fecha con un plato típico para el día que se estaba celebrando. Esto de alguna manera mantenía contentos y a la expectativa a los asociados en general.

EL AVE FENIX

Todo iba con buena aura y buena mar, y lo que más satisfacía el servicio de la cafetería, era el servicio social que se les prestaba a los asociados, hasta el día crítico del año 2011, en que fueron llamados ante la Dirección de Comfenalco, el Gerente y el Presidente de Foncomfenalco, para notificarles que la Superintendencia de Subsidio Familiar, se había manifestado porque al parecer, tener convenios con el Fondo de Empleados de la Caja, configuraba interpuesta persona, que a luz del Código civil, en su art. 755, y no era más que celebrar negocios jurídicos con personas extrañas, con el fin de ocultar al verdadero interesado y por ello, Comfenalco podía ser cuestionado.

Ante este posible vicio de capacidad y de consentimiento, a juicio de la Superintendencia de Subsidio Familiar, por otro lado el temor marcado del Director del momento, Dr. Ricardo Segovia Brid (fallecido), por no contrariar el concepto emitido, pone de manifiesto la finalización del contrato existente entre el Foncomfenalco y la Caja de Compensación.

Infructuosas fueron las explicaciones y los soportes legales presentados al Director de la Caja y al Departamento Jurídico de la misma, en el sentido de que el contrato era con el Representante legal del Fondo de Empleados que no era funcionario de Comfenalco, y por ello, el concepto de la Superintendencia estaba fuera de todo contexto jurídico, por otro lado sólo manifestó que *“creían que los verdaderos interesados en la celebración del contrato estaban ocultos”*, más no aseguró que así fuera, porque de hecho el convenio no lo firmaban los asociados que son los dueños únicos de la entidad solidaria, sino que era firmado por el Representante Legal.

La génesis de la crisis

Fue un momento totalmente devastador para el Gerente y los miembros de Junta Directiva, ante la negativa del Director de continuar contratando a Foncomfenalco, toda vez que no deseaba verse involucrado más adelante en investigaciones tediosas, por el tipo de contrataciones que realizaba, siendo que la realidad desvanecería cualquier sombra de simulación, pues realmente no existía posibilidad alguna de estar contratando con los dueños de la entidad.

Llega el momento adverso, es decir irremediable: reunir a los trabajadores de la cafetería e informarles que los diez (10), se quedaban sin empleo. Para el presidente del momento fue el escenario más difícil por el que una persona puede pasar, teniendo en cuenta que se caracterizaba por la práctica de actuaciones solidarias y estaba complacido con la entrega y el empoderamiento que habían tenido los empleados de la Cafetería.

Hubo momentos de impotencia, llantos y angustia, la Unidad de negocio llegaba a su punto final. Ellos y su familia entrarían a formar parte del extenso número de desempleados en Colombia, siendo que Foncomfenalco, se mostraba complacida de la generación de empleo que en razón de su función social hacía extensiva a la comunidad.

Fue necesario e indefectible reubicar a dos de los funcionarios, los encargados del servicio de fotocopadoras, entraron a formar parte de planta de personal de Foncomfenalco, uno como secretario y el otro como Auxiliar contable, teniendo en cuenta el perfil que éstos tenían, sin embargo tuvieron necesidad de darles un tiempo prudencial para que se capacitaran al respecto.

Así mismo, se convocó a reunión de Junta Directiva, conjuntamente con el Gerente y el Contador, y se inició con el plan de contingencia que permitiría continuar con la labor de la entidad, sin las unidades de negocio. Debatiendo todas las posibles estrategias para garantizar la sostenibilidad y el fortalecimiento de Foncomfenalco, apuntándole a las aristas primordiales de los Fondos de Empleados: “Ahorro y crédito”. Pero esto significaba que también había que pensar en aumentar de manera ostensible el número de asociados que en ese momento era de 332.

Las perturbaciones de un líder

Camino de regreso a su puesto de trabajo, bajando por las empinadas escaleras que conducían a la Biblioteca, al presidente se le notaba que había algo que le inquietaba y no lo expresó en la reunión. Caminaba a su lado Gabriel (un miembro de junta), quien por los años que llevaban trabajando juntos, notó su desasosiego, decide acercarse y con tono de voz apacible le dice: *“Preocupante situación, hay que pensar en la estrategia para atraer más asociados y a la misma vez ser razonables, enfatizando la labor social al asociado y su núcleo familiar”*

El presidente con sus mejillas a punto de insolación comenta: *“Esto se hace cada vez más urgente”*

Gabriel le dice: *“Lo importante de todo, es que confiemos en Dios y en nuestras capacidades, ¡ánimo! vamos a salir de estas”*

El presidente hizo un gesto de aceptación y continuaron caminado, el ruido de los estudiantes que disfrutaban su hora de descanso de las actividades académicas y el timbre que les indicaba que debían regresar a sus aulas de clases los distrajo por un momento, fueron cuestiones de segundo cuando el silencio se apoderó de ellos, sólo quedaba el canto de las aves que se abrigan bajo el rojo esplendido de las acacias que embellecen a la CEC.

Viendo que estaban aproximándose a su destino, Gabriel, quiso aprovechar que estaban muy cerca a pasar por la frondosa sombra del palo de mango que conduce a la sede administrativa, simulando detenerse para refrescar y tomar un poco de aire interrumpe el silencio y le pregunta *“Fernando, ¿además de esta situación que otra cosa te está inquietando?”*

El presidente le responde: *“Debemos revisar todo el recurso a nuestro alcance, antes de finalizar el período presidencial, no quiero dejar este barco a la deriva”*.

Gabriel muy sorprendido le responde: *“Miércoles!, no contaba con esta situación, ¡ya pasaron cuatro años! has estado bajo la Dirección y manejo acertado de Foncomfenalco, cómo vamos a enfrentar este nuevo dilema?”*.

El Presidente le responde: *“Esto no es lo que me preocupa, otros tendrán el conocimiento y las capacidades para continuar con el buen manejo de Foncomfenalco, la Junta debatirá este tema, y entre todos tendrán la sapiencia para enfrentar este dilema.”*

Gabriel inquieto le pregunta: *“Pero entonces, ¿qué es lo que te tiene tan preocupado?”*.

El presidente le responde: *“Debemos revisar todo el recurso a nuestro alcance, me voy a atrever a hacerte una pregunta por la confianza que hemos construidos estos años juntos, me gustaría escuchar de manera muy discreta y honesta ¿qué apreciación tienes de la gerente?”*,

Gabriel centró toda su atención en Fernando y respondió *“Percibo de ella una persona honesta, sencilla, tranquila, con poca relación con los asociados pero siempre con buen servicio”*,

El presidente le pregunta: “¿Recuerdas que tiempo tiene de estar trabajando con Foncomfenalco?”, Gabriel responde: “No estoy muy seguro, pero creo que no pasa de los dos años”.

El presidente le insiste: “Por favor averíguame de manera muy prudente esta información”.

En ese preciso instante, le entró una llamada al celular de Gabriel, “Es la secretaria” comentó, el Presidente le dice con afán: “Aprovecha y pregúntale la información”. Al terminar de responder la llamada, Gabriel le dice: “Me llamó a preguntar por ti, al parecer tienes el celular descargado, le dije que vas camino a tu oficina y que yo estaba llegando a la mía”.

El presidente con ansiedad pregunta: “¿Te dijo algo sobre el tiempo de contrato de la gerente?”.

Gabriel con prontitud le responde: “¡Claro que sí!, por eso fue que le di a entender que no estábamos juntos, para no levantar sospechas. Como cosa particular le pregunté y Ana me respondió: “Precisamente en estos días, sin querer, escuché a la gerente comentar por teléfono con alguien, que no sabía qué hacer, pues la empresa atravesaba una situación muy difícil, que en año y medio como gerente de Foncomfenalco nunca se imaginó que podría pasar y la Junta estaba exigiendo demasiado. Al escuchar esto quedé muy inquieta y preferí aparentar que estaba distraída” Al escuchar a Ana con tanta zozobra, no me quedó, sino darle un parte de tranquilidad”.

El presidente respiró profundo y dijo: “Con los nuevos retos lo más seguro es que vamos a requerir un perfil de gerente muy activo, visionario, ambicioso, que eleve a Foncomfenalco con mayor empuje y dedicación, cual ave fénix de la mitología griega. Nos ayude a salir de las cenizas y lleve mantener el posicionamiento y solidez por la que nos hemos esmerado todos estos años”

Gabriel con palmazos en la espalda y estrechón de manos le responde: “Considero pertinente hacer un análisis al respecto, somételo a debate con los demás miembros, pero antes te digo, cuenta con mi respaldo”

Calificando al líder

Para el día siguiente el Presidente, un poco más tranquilo y mesurado decide convocar una reunión únicamente con los miembros de Junta Directiva, prepara el correo a los siguientes destinatarios⁶, Mauricio Salgado, Vicepresidente; Andres Vides, Secretario, demás Miembros de Junta: Alvaro Castro, Carolina Florez, Yesenia Martínez y su amigo y compañero de trabajo Gabriel Gómez, para plantear como único tema el desempeño del Gerente ante los nuevos retos que se vislumbraban. Solicitó un almuerzo de trabajo propendiendo una reunión extraordinaria de máximo de una hora en la Biblioteca, tal como acostumbraban.

Alrededor de medio día los miembros de Junta fueron llegando, Presidente ya se encontraba en el sitio acordado, recibiendo a cada uno con un tono de amabilidad y confianza, ya todos reunidos se da inicio a la reunión:

El presidente comenta: “Agradezco la asistencia y la puntualidad que los caracteriza, teniendo en cuenta que tenemos nuevos y arriesgados retos, quiero con ustedes revisar el desempeño de la gerente, que durante año y medio ha venido administrando a Foncomfenalco y escuchar de cada uno sus argumentos”.

Gabriel ansioso de tomar la palabra intervine con el siguiente comentario: “La gerente actual hasta la fecha se ha esmerado por prestar un buen servicio, pero ante la realidad,

⁶ Los nombres utilizados en este caso son ficticios

necesitamos continuar generando ingresos y por ello considero que se requiere un gerente con las cualidades y competencias que estén alcance de nuestros objetivos y nuevos proyectos”.

Luego toma la palabra Carolina, con un gesto de contrariedad comenzó cuestionando: *“Pero... por qué pensar en cambiar de gerente, precisamente en estos momentos de crisis, no lo considero pertinente, pienso que la gerente actual tiene las competencias, además conoce la problemática en la que estamos”.*

Rápidamente Alvaro pide la palabra: *“Estoy de acuerdo con Carolina, no es el momento indicado para cambiar la gerente, para la administración de Foncomfenalco se necesita pertinencia y conocimiento de la entidad, alguien nuevo no la va a tener”.*

Se le concede la palabra a Yesenia quien muy atenta ha escuchado a sus compañeros: *“Sin duda la gerente tiene las capacidades y las competencias para administrar el fondo, pero le falta lo esencial y es llegarle al asociado y lograr el reconocimiento de los mismos por su labor social, respetuosamente considero que no es la adecuada para asumir el reto de aumentar el número de asociados”.*

Interviene Mauricio para confirmar: *“Precisamente, lo más importante en una entidad solidaria es la empatía con la gente, la ambición por prestar un servicio innovador con calidad y manejar inteligentemente el aspecto financiero, protegiendo siempre el bienestar social y económico del asociado y su núcleo familiar, por todas estas cosas si vemos el desempeño de la gerente, considero ella no es la persona para asumir los nuevos retos, pienso que llegó en una época dorada con buenos frutos y no hizo otra cosa que acomodarse en su zona de confort”.*

El presidente recorrió la mirada motivando a Andrés a tomar la palabra, el cual procede: *”Hoy la situación no es la misma que años atrás cuando nos exaltaba ver los estados financieros y los excedentes que se obtenían, hoy vemos en riesgo la estabilidad económica y por ende social de Foncomfenalco, observando en la reunión pasada el gesto de la gerente, cuando entraba en ansiedad comiéndose las uñas, ni el frío de la sala de la biblioteca calmaba el sudor que brotaba de su frente, no dijo nada que aportara a calmar un poco la incertidumbre que estábamos atravesando, no sé qué pasaba por su mente, pero a la distancia se le notó que no estaba segura de poder cumplir con las exigencias de los nuevos retos que la Junta le propondría”.*

Se escuchaban murmullos por las diferencias de opinión, por lo cual el Presidente interviene diciendo: *“Es latente la disyuntiva planteada, escuchándolos podemos concluir que nuestra gerente ha venido cumpliendo con lo que hasta el momento se ha necesitado, sin embargo, hay algo en que todos estamos de acuerdo y es la falta de empatía con la comunidad en general, en estos momentos, estamos en una situación crítica y aquí no ha demostrado la capacidad de manejo de situaciones difíciles, lo cual me preocupa porque de aquí en adelante pueden surgir cualquier cantidad de situaciones adversas, atendiendo a que la competencia tanto interna como externa nos obliga a incluirnos en el dinamismo de la sociedad y la economía del país”.*

Carolina poco convencida pide nuevamente la palabra *“Teniendo en consideración estos aspectos, viendo la situación desde esta óptica, ahora veo la necesidad de un cambio de Gerente”*

Así, cada uno de los miembros de la Junta pudieron tener coincidencia del cambio apremiante que se requería y por ello aprovechando que se acercaba el término del contrato de la gerente tomaron la decisión unánime de reemplazarla una vez terminara su contrato laboral. Mientras, quedarían encargados de las funciones de la misma, el tesorero y el contador, (Foncomfenalco, 2011. Reunión Junta Directiva, abril. Acta N° 99. Cartagena),.

Liderazgo en un nuevo giro estratégico

Fue entonces cuando se inició la búsqueda de una gerente con las cualidades y competencias que se estaban requiriendo para el alcance de los objetivos y nuevos proyectos, fueron muchas las hojas de vida que se estudiaron, pero ninguna llegaba a convencer para que diera el click al período que estaban atravesando.

En aquel momento tomaron como espejo a la empresa matriz, Comfenalco, en lo que tiene que ver la política de ascenso que ésta implementaba y lograba en sus trabajadores un sentido de mejora continua y pertenencia, empezaron a concebir la idea de implementar esta misma política en Foncomfenalco, esperando lógicamente los mejores resultados,

Es así cuando el presidente, inicia la revisión del perfil de los trabajadores de Foncomfenalco, llamándole fuertemente la atención el perfil del contador y la tesorera, que aparentemente cumplían con las exigencias del momento.

El apremiante agotamiento por la finalización de la jornada laboral se juntó con la preocupación latente del nombramiento del nuevo gerente, sin embargo, para asegurarse de lo que pasaba por su mente en cuanto al cambio requerido, quiso comunicarse primero con Leonardo Cavadia, revisor fiscal de Foncomfenalco, quien por muchos años laboró como contador en esta entidad, por ello, apresuró acordar una cita con él para el día siguiente a primera hora en su oficina.

Buscando otro punto de vista

Al día siguiente, a muy tempranas horas, el Presidente se encontraba percibiendo el delicioso olor a café que aromatizaba su oficina, cuando al instante, el toque de la puerta le anuncia la llegada de Leonardo, el cual lo invita a sentarse y tomarse un café; luego de la cordialidad de la bienvenida y el agradecimiento por asistir a su llamado, el Presidente le dice: *“Teniendo en consideración que tienes una mirada holística del negocio, conoces a Foncomfenalco como la palma de tu mano, has estado como miembro interno y ahora como staf de ésta y otras organizaciones del gremio, me gustaría escuchar tu apreciación en lo que referencia al actual contador y tesorera, ante la necesidad del nombramiento del nuevo gerente; esto lo requiero con urgencia porque mi período como Presidente está por finalizar y no quisiera dejar nada por concluir”*.

Leonardo con pausa y degustando el último trago de café le responde: “ya veo cual es el dilema, no es fácil decidir entre tan capacitadas personas, pero acudiendo a mi experiencia, en este tipo de entidades, he palpado que el activo más importante de un fondo de empleado es la confianza, porque es creer en una entidad que va a salvaguardar el dinero y quien está detrás de ese cuidado, es el área contable, en cabeza de su contador. De manera objetiva le digo, no veo prudente, por el momento que están atravesando, que el contador ostente el cargo de gerente, debido a que se les dificultaría mucho más conseguir un contador con la experticia y el conocimiento del sector solidario, que reemplazar a la tesorera, podrías seguir revisando dentro de su mismo personal quien podría ocupar este cargo, no sin antes examinar la experiencia, el carisma y tenacidad de la persona que consideren proponer el cargo de Gerente.

Por otra parte, en cuanto a la finalización de tu período como miembro de Junta y Presidente de Foncomfenalco, no es nada complicado, en otros Fondos de empleados no existe tal regulación que especifique el tiempo que debe permanecer un miembro de Junta como parte de la misma. A solicitud de ésta, así lo consideran pertinente, podrían llevar una reforma de estatutos a la Asamblea General y ampliar los términos”.

Al Presidente le pareció oportuna la recomendación dada por el Revisor Fiscal, y ante ello, procedió a informar en reunión de Junta Directiva, la decisión de nombrar como Gerente a la tesorera y lo pone en consideración del resto de los miembros de Junta, quienes no tardaron en realizar sus apreciaciones:

Carolina con gesto de asombro manifiesta: “estoy de acuerdo con el cambio de gerente, pero cómo pensar en la tesorera si apenas lleva algunos años en esta institución y el contador le duplica el tiempo y la experiencia, a mi concepto, debería ser el contador el gerente”.

Mauricio interpela: “Al igual que ustedes he revisado el perfil del contador y la tesorera, personas muy capaces, consulté al ente jurídico cuando estábamos encargando el puesto de gerente mientras posicionábamos al nuevo, y las orientaciones que se recibieron fue que el contador no debe asumir el encargo de gerente bajo sus mismas funciones, por conflictos de intereses y segregación de las mismas, a menos que el contador esté acompañado para dicho encargo con distribuciones de funciones”.

Andrés en tono pausado comenta: *“Si bien es cierto en estos momentos es más fácil reemplazar a la tesorera, en vez de al contador, considerando a esta joven, quien desde su ingreso a Foncomfenalco se ha desempeñado en el cargo de secretaria, analista de crédito, auxiliar contable y tesorera, lo que le ha permitido demostrar a través del tiempo su ambición de crecimiento profesional y personal”.*

Alvaro: *“muy a pesar del carisma y la empatía que tiene con la comunidad, pienso que por su juventud, los asociados pretendan manipular o presionar ante cualquier necesidad conveniente para ellos”.*

Yesenia: *“Acogiéndome a las consultas que he realizado en otros Fondos de empleado, muy a pesar que el Contador tenga mérito para poder ser el Gerente, es cierto que es de menos impacto reemplazar a la tesorera, quien de manera propositiva ha logrado importantes aportes al Fondo, recuerdo cuando toda comunicación era cartelera y cartas impresas, ella motivó a todos a incursionar en la utilización del correo electrónico, llegamos a ser más efectivos en la comunicación, esta joven sabía toda la trazabilidad de la documentación”.*

Gabriel: *“Es una Joven aventajada, en las reuniones con la gerente siempre veíamos cuando la llamaba a preguntarle por los créditos girados, de inmediato sabía cuántos para cada línea de crédito se habían realizado con fecha exacta, muy a pesar de que Foncomfenalco llevaba suficiente tiempo funcionando, todo era sobre la marcha, los tiempos de contestación eran tediosos, en ese momento la empresa no tenía un modelo o guía que le permitiera dar ese tipo de respuesta de manera oportuna, la tesorera es muy organizada y tiene sus métodos ”*

Vuelve e interviene Mauricio: *“Esa Joven tiene astucia, ella fue la que se dio cuenta que Foncomfenalco estaba pagado el 4 por mil por cada crédito que giraba, de una se puso en la gestión de investigar y logro un ahorro importante en los gastos financieros, me parece que aunque adolece de experiencia en el campo gerencial, se le debe dar la oportunidad, además es una joven que se ha formado en nuestra organización, ya es profesional con especialización, tiene*

ópticas distintas por los cargos anteriormente ocupados, Continuamente veo en ella una persona de templanza, lo que no la dejaría persuadirse por solicitudes de asociados o Directivos que fueran en contravía de los estatutos”.

Después de realizar los aportes respectivos, por unanimidad deciden llevar a cabo el nombramiento de la tesorera como gerente de manera oficial (Foncomfenalco, septiembre 2011. Reunión Junta Directiva, Abril. Acta N° 120. Cartagena).

Antes de finalizar la reunión, Gabriel expone la situación que como miembro de Junta Directiva, afectaba la continuidad de Fernando como líder de Foncomfenalco. Ante ello, todos los miembros reaccionaron de forma sorpresiva: “*¡Esta situación no estaba contemplada!*”, dijo Carolina.

Mauricio, con reacción ecuaníme dice: “*Creo que todos estamos de acuerdo en que Fernando debe continuar en la Junta, tiene mucho conocimiento y manejo de las diversas situaciones que se nos han presentado. Llevemos a Asamblea la reforma de estatutos que le permitan continuar como miembro de Junta, es decir, Tres períodos de dos años cada uno”.*

Llegada la fecha de la Asamblea General, el resultado no se hizo esperar, la reforma fue aprobada y Fernando podía continuar en la Junta (Foncomfenalco, 2012. Asamblea General, Marzo. Cartagena).

Los desafíos del nuevo líder

La labor no se tornaba nada fácil para la nueva Gerente, por cuanto debía buscar respuesta a las preguntas latentes: ¿cómo disminuir el índice de deserción, acaparar nuevos asociados y robustecer la entidad, sin afectar los activos y patrimonio de la empresa solidaria?, ¿de qué manera mantener el equilibrio entre lo económico y lo social?, pues era claro que si no contaba con un ente sólido, tampoco era posible brindar bienestar al asociado.

La gerente inició un trabajo arduo, cada amanecer siempre se preguntaba “¿Qué debo hacer para aumentar los ingresos y apostarle a la labor social?, Qué hacer, al ver que se quedaba maniatada cuando un asociado decidía retirarse ante la necesidad de obtener un crédito para vivienda nueva o usada, ya que en el mercado encontraba amplios plazos que no se comparaban con las que el fondo les ofrecía. En las entidades financieras encontraba tasas de interés subsidiadas por el gobierno y por el mismo Comfenalco con plazos hasta de 15 años, ¿Qué alternativas buscar para superar el mercado competitivo?, ¿Qué tan beneficioso sería aprovechar la autonomía que tienen las entidades solidarias para fijar la tasa de interés?, ¿Qué riesgos debía enfrentar ante la inestabilidad laboral para respaldar los créditos de vivienda si ampliaban los plazos?, ¿Cómo debía forjar en su personal el espíritu de empoderamiento y pertinencia, sin caer en el fatal error de continuar realizando la operatividad que por años había realizado y dedicarse a explorar alternativas de crecimiento que conlleven a Foncomfenalco al cumplimiento de las metas y objetivos?.

En búsqueda de respuestas

Eran tantas la preguntas que cualquiera podía llegar a pensar que la Gerente amanecía abrumada, toda vez que cualquier esfuerzo que realizaba resultaba desalentador, cuando el asociado al tener una necesidad extrema, acude a otras entidades de créditos tales como Crédito Social⁷ y/o financieras, las cuales tienen estructuras económicas fortalecidas, éstas sin duda compran la cartera que contrajeron los asociados con Foncomfenalco, impactando el patrimonio y el pasivo.

⁷ Crédito Social: servicio ofrecido por La Caja de compensación Familiar Comfenalco Cartagena

Por el contrario, muy a pesar de los desalientos, la gerente cada día amanecía con la energía y la motivación para conseguir las respuestas a cada uno de los cuestionamientos que diariamente se hacía.

Fue así cuando la gerente buscó la lista de contactos que tenía en la agenda que guardaba desde el cargo de secretaria, comenzó a contactar y agendar cita con los gerentes de los demás fondos de empleados de la ciudad. En compañía de la presidente viajaron a diferentes ciudades asistiendo a cuanto evento tuviera que ver con la economía solidaria, fueron muchas las capacitaciones, conocer gente con experiencia en el ámbito solidario, cada vez que regresaban venían cargadas de nuevas ideas y proposiciones a la Junta Directiva.

Entre las salidas constantes y el compartir de los viajes, la gerente y presidente lograron un punto de equilibrio emocional y de comunicación permanente, alcanzaron a visionar a Foncomfenalco como realmente lo querían, tuvieron la oportunidad de compartir experiencias con los demás Fondos a nivel local, regional y nacional, sus conocimientos fueron alimentando estrategias, tales como, implementación de líneas de crédito a corto plazo (compra de equipos de cómputos, pago de impuestos para vehículo y vivienda), ampliación de la planta de personal (incluyeron analista de crédito, mensajero coordinador de servicios), implementación de un nuevo software, hasta el punto de lograr identificar cómo reaccionaban los demás entes solidarios ante las limitantes compartidas, cómo enfrentaban la competencia en el mercado, cómo manejaban los beneficios que éstos le brindaban a sus asociados. Fue entonces cuando Foncomfenalco motivó reuniones mensuales con los fondos a nivel distrital, con esta estrategia logró una economía de escala con sus proveedores en común.

El nivel relacional que fue alcanzando la gerente, aportó en su crecimiento profesional y personal, hasta el punto de ser reconocida en la comunidad por sus logros y posicionamiento en el medio que la rodeaba, dentro de los mismos podemos mencionar: Miembro de la Junta Directiva de Control Social a nivel nacional ANALFE⁸ y hoy Preside este mismo órgano.

El valor de lo tangible e intangible

Buscar un equilibrio entre lo económico y los social, implicaba ofrecer al asociado valores agregados que marcaban la pauta a seguir de manera constante, toda vez que por mandato de la Junta Directiva debía ser el galardón de Foncomfenalco, de allí, que para la gerente era una preocupación permanente llevar a la práctica, pero, ¿hasta qué costo debía continuar proporcionando los beneficios?, los asociados gozaban de Auxilios solidarios (ver anexo 2), Exequias completamente gratis para él y su grupo familiar, se le retribuían parte de los intereses pagados por los créditos, a través de servicios de capacitación, obsequios en fechas especiales, celebración del día del niño, día de la secretaria, día del maestro, día de la madre, día del padre, celebración de la fiesta de fin de año, bonificaciones para invertir en educación, alimentación y ahorro, convenios especiales con grandes descuentos en entidades prestadoras de servicios como Bodytech, Amy, Aseguradoras, droguerías La Rebaja, plan de telefonía, créditos de consumo de hasta un SMMLV en término de aprobación y giro de hasta un día, implementación de créditos sin interés con los fondos de emprendimiento FODES, implantados por la normatividad vigente, todos estos beneficios generaban un plus para el asociado y su núcleo familiar.

⁸ Asociación Nacional de Fondos de Empleados

Nuevos desafíos

De nuevo se hace necesario convocar reunión de Junta, y entorno a ella analizaron aspectos trascendentales:

Presidente, con un tono de voz abatido dice: *“ante la dificultad de incrementar los ingresos, se han realizado esfuerzos para aumentar el número de asociados, pero ahora tenemos un agravante, Comfenalco ha puesto en manifiesto el retiro masivo de pensionados”*.

Yesenia manifiesta con asombro: *“¿Es una dificultad seria! por cuanto se disminuyen los asociados, pues la Caja tiene activos a un personal numeroso en calidad de pensionados, ¿han anunciado una fecha para el retiro masivo de los mismos?”*.

Presidente responde: *“No dieron una fecha con exactitud, solo dijeron que antes que culmine este año, y solo faltan tres meses para que el 2012 termine”*.

Contador: *“El retiro de los pensionados impactaría considerablemente el patrimonio y el pasivo en lo que tiene que ver con el ahorro permanente y el aporte social”*.

Gerente, de manera positiva dice: *“Ante esto se hace necesario buscar la forma de que continúen haciendo parte del Fondo. Me comprometo a consultar ante Colpensiones el procedimiento para continuar realizando los descuentos por nómina”*.

Presidente: *“Sería muy conveniente encontrar la forma de continuar vinculándolos, garantizando el descuento de su mesada pensional”*

Contador dice: *“Si existe la forma, debemos adquirir un pin ante Colpensiones, pero es de tener en cuenta que los pensionados tienen limitantes en su capacidad de ahorro, atendiendo a que Colpensiones sólo permite descontar hasta el 3% de su mesada pensional”*

Alvaro: *“Muy pertinente la solución en cuanto a la adquisición del pin, pero que hacemos para motivarlos a que continúen ahorrando, donde ahora el ingreso que reciben sería cuando mucho el 85% de su base salarial, además, se les disminuye este porcentaje porque les toca aportar el 12% en salud”*.

Presidente: *“Vamos por partes, hay que realizar la consulta a Colpensiones para cumplir con los requisitos de obtención del pin, luego hay que consultar al ente jurídico para revisar la posibilidad de vinculación de pensionados, los estatutos, y si es necesario convocar una asamblea extraordinaria”*.

Mauricio: *“Debemos atacar esta situación, porque vamos a convivir con ella, ya que Comfenalco tiene un plan de motivación para que año tras año, su personal prepensionado radique su solicitud de pensión, ofreciéndoles beneficios si se acogen a dichos planes”*

Presidente: *“Entonces quedan encargados de hacer las consultas que consideren pertinentes y poder así confirmar los descuentos por nómina para los posibles asociados pensionados”*

Andrés: *“Me ofrezco desde mis posibilidades a coadyuvar en las consultas”*

Gerente: *“Dispongamos una fecha límite para la consulta y los responsables”*.

Presidente: *“Quedarían encargados el señor contador y la Gerente, la fecha para dentro de quince días hábiles, entonces vengán preparados para proponer las estrategias para atacar este fenómeno”*.

(Foncomfenalco, 2013. Reunión Junta Directiva, agosto. Acta N° 180. Cartagena),

Se discuten opciones

La Junta Directiva considera que de manera urgente deben tomar decisiones para el crecimiento de la organización y con preocupación inician la lluvia de ideas:

Presidente: *“Dentro de las alternativas de crecimiento, hemos encontrado que Los Fondos de Empleados <<podrán ser constituidos por trabajadores dependientes, trabajadores asociados o por servidores públicos. Es decir, podrán ser asociadas las personas que presten servicios a las empresas que generan el vínculo común de asociación, independientemente de la forma de vinculación⁹>>. Con esta alternativa se tiene la oportunidad de afiliar trabajadores de las empresas afiliadas a Comfenalco, significa un grueso número de asociados, pero debemos ser decididos y pensar en cómo mermar los riesgos que esto implica”.*

Gabriel, con tono proactivo: *“Proyectemos alcanzar un número ostensible de asociados que permitan mantener la solidez de la empresa, podríamos iniciar con la asociación de trabajadores de las pequeñas y medianas empresas afiliadas a Comfenalco,”*

Carolina, con preocupación expresa: *“Debemos ser muy cautelosos, al abrir las puertas a otras culturas organizacionales, puede representar un riesgo, ¿cómo asegurar el perfil del asociado? Debemos tener claro además los requisitos de afiliación, el tipo de empresa y su cultura organizacional, por lo menos conocer de ellas sus costumbres, los valores y principios”.*

Yesenia, de acuerdo con Carolina hace la siguiente anotación: *“a través del tiempo los asociados han adquirido, los valores hoy sembrados en ellos, la honestidad, el respeto, el conocimiento de la economía solidaria, la autonomía, la pertinencia, empoderamiento y la lealtad de sus dirigentes, ¿entrarían los nuevos socios a tener los mismos derechos?, ¿podrán ostentar cargos en la junta directiva? ¿Aplicará para ellos los mismos reglamentos en cuanto al otorgamiento de crédito?*

Para darles un parte de tranquilidad a la Junta y Gerente, el Presidente sugiere: analizar con detenimiento ¿Qué oportunidades y riesgos ofrece el crecimiento en asociados con nuevas empresas?

Y por otra lado, propone modificar los estatutos del Fondo para la próxima Asamblea, así: *“El cargo de Presidente debía quedar siempre en un asociado de la Empresa Matriz, asegurando así la autonomía de Foncomfenalco”.* Quedando el artículo planteado de la siguiente manera:

“Ser asociado hábil del Fondo de Empleados, no haber sido sancionado o suspendido en el último año y ser trabajador de la Caja de Compensación Familiar Comfenalco”(Foncomfenalco, 2014. Asamblea General, Marzo. Cartagena),

Dando continuidad a la lluvia de ideas, la Gerente procede mostrando los resultados de la encuesta aplicada a 209 asociados (anexo 3), con estos resultados sacar los insumos necesarios que permitan concluir qué es lo mejor para que el Fondo continúe su proceso de crecimiento.

La gerente interviene: *“Se revisaron cada una de las líneas de crédito, teniendo en cuenta los resultados de la encuesta, el cual arrojó como resultado necesidades como: El 62% de los asociados para adquirir vivienda propia y el 64% adquisición de vehículo, datos que motivan a pensar en tomar los recursos propios y realizar créditos para vivienda con tasas de interés y plazos que nos permitiera competir con la entidades financiera del mercado, iniciando con créditos*

⁹ Ley 1391 del 2010

medianamente pequeños con una cantidad proyectada por año, que permita manejar de manera austera el presupuesto y evitar que hayan desfases presupuestales muy grandes”.

Bienestar vs satisfacción

La capacidad para asumir una deuda no deja de ser una preocupación para los Directivos.

Ante ello la Gerente plantea: “son innumerables los asociados que ya colmaron su nivel de endeudamiento y ante ello, los créditos han disminuido de manera apresurada. Para contener esta situación se procedió a la reestructuración de créditos, realizamos varias campañas entre ellas la jornada de “alivio”, decisiones que de alguna manera fisuraban la labor social que siempre se había mantenido, debido a que al reestructurar un crédito, el asociado cree tener el beneficio de bajar la cuota mensual de su crédito, no deteniéndose en revisar otros aspectos, tales como, el total a pagar en un tiempo determinado, ya que aumenta en la tasa de interés y se amplían los plazos.

Si bien es cierto estas acciones beneficiaban los recursos económicos para Foncomfenalco, pero de alguna manera se afectaba la vida crediticia de los asociados, debido a que al reestructurar un crédito, el mensaje que se le envía a las Centrales de riesgo es:

“El asociado no está en capacidad de pagar las deudas y por ello se ve en la necesidad de aumentar el tiempo para el pago de la misma, afectando esto su categoría en las entidades crediticia”.

El Presidente hace la siguiente anotación: “Ante esta situación, el Fondo de Empleados, siempre pensando en el bienestar de sus asociados debe procurar dejar a un lado este tipo de acciones, que luego de brindar bienestar de sus asociados, los involucra en deudas interminables e impagables, con la dificultad latente de imposibilitarlo a realizar créditos futuros por el impedimento legal de la capacidad de endeudamiento que presentan”.

Gerente: “Infortunadamente esto no ha sido fácil de entender por parte de los asociados, quienes a gritos piden que se les dé la oportunidad de las famosas “jornadas de alivio”, sin analizar que el total a pagar triplicaría el valor prestado, además, se les está afectando su vida crediticia y su capacidad para continuar utilizando los servicios del Fondo de Empleados”.

Yesenia, confirmando puntualiza: “Ciertamente no podemos actuar igual que las entidades financieras, todo lo contrario, debemos propender por el bienestar integral del asociado que es nuestra razón de ser” (Foncomfenalco, 2015. Reunión Junta Directiva, julio. Acta N° 210. Cartagena),

Luego en reunión de agosto 2015 se concretó la aprobación de vinculación de nuevas empresas (ver anexo 4) no continuar con las campañas de alivio, motivar el crédito de vivienda con plazos de 15 años con tasas de interés con un punto menos a las del mercado.

Rumbo a la certificación

Gabriel realiza la siguiente intervención: “Conocedor de la certificación en calidad de otros Fondos de Empleados y los beneficios que estas certificaciones traen consigo para la mejora continua de sus procesos, considero pertinente el aprovechamiento de la cobertura que en estos momentos Comfenalco ofrece a las pequeñas empresas afiliadas, para prepararnos a una certificación de los procesos, esto nos ayudaría a crecer ordenadamente, a plasmar nuestros procedimientos y evitar hacer todo sobre la marcha”

Interviene Alvaro con algo de inquietud: “entrar en un proceso de certificación nos alejaría de lo que realmente requiere de nuestra atención en este instante, con esto no estoy subestimando la certificación en calidad, considero que debemos establecer prioridades”.

Con un gesto de reto motivador la gerente plantea: “muy respetuosamente sugiero que se aproveche la coyuntura que ofrece Comfenalco, aunque tengamos que aplicar un plan de contingencia, dado que la preparación para la certificación no representa ningún costo, porque Comfenalco la está ofreciendo, debemos estimar nuestros esfuerzos en aprovechar esta oportunidad, además podemos utilizar este recurso como pretexto para organizarnos en cuanto a procedimientos se refiere y utilizarlo como herramienta de mejora continua, implementaríamos medición de indicadores de desempeño, matriz dofa, matriz de riesgo entre otras, que nos dan índices para la toma de decisiones”.

Andrés interviene diciendo: “estoy totalmente de acuerdo, debemos aprovechar la oportunidad para certificar nuestros procesos, es una manera organizada de procedimentar nuestra generación de ingresos, ya que la gerente está dispuesta a asumir el reto con su equipo de trabajo, nos queda apoyar esta motivación, aunque se tenga que destinar algunos recursos para ellos, que estoy seguro a largo plazo veremos sus frutos”.

Se llegó a la decisión de Certificar los procesos en la norma ISO 9001 (Foncomfenalco, 2015. Certificación Icontec. Cartagena),

LOS ESCALOFRIOS DE LAS PREOCUPACIONES

Muy a pesar del frío que caracterizaba la sala de juntas de la biblioteca por sus grandes fuentes de aire acondicionado, éste no lograba calmar el calor que por dentro sentían cada uno de los integrantes de esa reunión, por el ambiente resultado de las preocupaciones y tensiones, aunque la gerente y el contador sustentaban los resultados a la fecha obtenidos, para la junta Directiva no dejaba de latir con más fuerza la ansiedad por mantener un servicio de calidad propendiendo por el bienestar de los asociados y su familia, sin dejar a un lado el aspecto económico.

Foncomfenalco se ha caracterizado por estos años por ser una entidad solidaria con mayor patrimonio y respaldo económico y financiero a nivel local, con la prestación de servicios de crédito y ahorro en todos los niveles. Se dio inicio a una línea de crédito que amplió la cobertura de créditos de los asociados: el Crédito para adquisición de vivienda nueva o usada, pues son muchos los hogares de la familia Foncomfenalco que hoy por hoy tienen su vivienda propia gracias a la facilidad que le proporciona esta entidad. Sin embargo, se presenta una nueva coyuntura en estos créditos de vivienda; ya que los recursos propios escasean, además la proliferación de vivienda y apartamentos que se construyen en la ciudad, constituyen hoy un alto riesgo en la colocación de estos créditos.

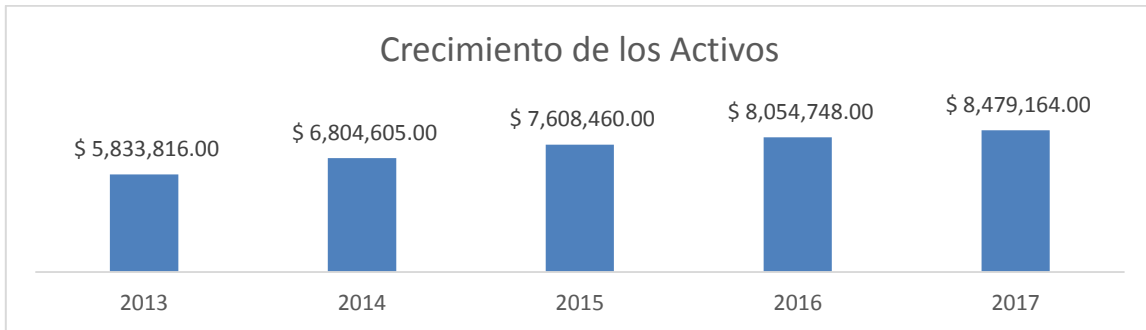
¿Cuáles son los cambios que deberían implementarse para que la línea de crédito de vivienda nueva pueda continuar compitiendo en plazos, monto y tasas de interés con las entidades financieras?

¿Qué ventajas y desventajas tiene acudir a entidades financieras del sector solidario para continuar otorgando créditos para vivienda?

La gerente hace especial énfasis en los factores claves que han llevado a Foncomfenalco al punto donde hoy se encuentra

Estructura de capital

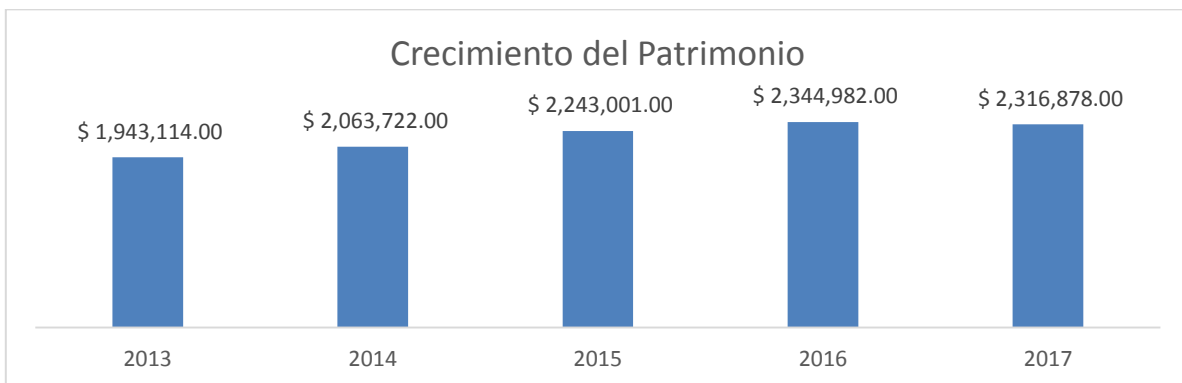
Los procesos de consolidación del crecimiento del fondo tenían su sustento en una organizada y muy manejada estructura de capital, la cual nos muestra el crecimiento de los activos y patrimonio.



Fuente: Estados Financieros años 2013 – 2017. (Miles)

Se evidencia claramente el comportamiento creciente, sólido y sostenido, debido a la gestión realizada por el Foncomfenalco, pasando de tener en el año 2013 \$ 5.833.816 M. a tener en el cierre del año 2017 \$ 8.749.164 M.

Los rubros de mayor impacto fueron el crecimiento de la cartera, debido a la colocación de productos sanos en su recuperación, como también fue de gran impacto el aumento de las líneas de crédito.



Fuente: Estados Financieros años 2013 – 2017. (Miles)

El crecimiento del patrimonio, es clara evidencia de los consolidación del capital de los socios, en el fortalecimiento de la gestión de Foncomfenalco, donde se evidencia un crecimiento pasando en el año 2013 de \$ 1.943.114 M., a tener en el año 2017 \$ 2.316.878 M.

Toda esta robustez mostrada en su estructura, permite encontrar en sus utilidades año por año un crecimiento significativo, que le permite a Foncomfenalco excedentes crecientes periodo tras periodo.

| CUENTA | AÑO | AÑO | AÑO | AÑO | AÑO |
|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| UTILIDADES | \$ 243.826,00 | \$ 234.974,00 | \$ 312.205,00 | \$ 313.106,00 | \$ 327.038,00 |

Fuente: Estados Financieros años 2013 – 2017. (Miles)

Lo que da cuenta del aumento de los ingresos brutos, generados por el aumento periódico del número de asociados al fondo, que a su vez toman los productos financieros, para generar un impacto en el bienestar, obteniendo créditos de vivienda, vehículo, entre otros.

El valor del capital humano

Uno de los principales activos que tiene el fondo es su equipo de trabajo, las políticas de crecimiento de Foncomfenalco trajeron consigo que se consolidara el proceso de capacitación y formación permanente de los trabajadores.

Por ello que el 80% de los empleados han recibido auxilio para formación en estudios superiores, en perfiles propios de sus funciones en Foncomfenalco, permitiendo el desarrollo de competencias estratégicas, convirtiéndose en aliados de los procesos de crecimiento.

Se desarrolló dentro del Fondo de Empleados una política clara de ascensos laborales internos, lo que es reflejado en una motivación de superación y capacitación de los empleados, siendo éstos prioridad en los procesos de convocatoria que se presentan.

El nivel de antigüedad de los colaboradores está en un promedio de 14 años, lo que ha permitido que exista una baja rotación en los empleados, un empoderamiento claro de sus funciones y el aumento de la productividad de Foncomfenalco, ya que éste no pierde tiempo realizando procesos de capacitación constates para el ingreso de nuevos trabajadores, en vez de ello, lo invierte fortaleciendo y mejorando los procesos que éstos desarrollan.

Liderazgo Directivo

La puesta en marcha de un sistema de Gestión de Calidad, se convirtió en un impulso, que permitió la creación del proceso “Gestión con los Asociados” que a su vez, estaba integrado por los servicios de Bienestar, es un proceso que tenía como objetivo poder brindar a los asociados condiciones que ayudaran a mejorar su calidad de vida, para ello se ajustó a las directrices establecidas por la Superintendencia de Economía Solidaria, mediante el Proyecto Educativo Socio Empresarial Solidario (PESEM).

La junta escuchaba con especial atención a la Gerente, mas sin embargo, entre el calor por la temperatura del ambiente tenso que estaban atravesando y el aire frio aire de la biblioteca, pasaban por sus mentes escalofrantes cuestionamientos que debían ser resueltos con urgencia. (Foncomfenalco, 2017. Reunión Junta Directiva, diciembre. Acta N° 242. Cartagena).

¿Qué aspectos deben tener en cuenta para fijar un nicho de mercado en cuanto a la afiliación de nuevas empresas?

¿Qué alternativas se podrían implementar para continuar creciendo en asociados otorgándole el servicio de exequias completamente gratis?

¿Qué oportunidades y riesgos conlleva abrirnos al crecimiento con una infraestructura independiente de la empresa matriz?

Luego de todas estas preocupaciones siempre sale a relucir la cereza del pastel, la cereza de las reglamentaciones gubernamentales, que en los últimos años vienen susurrándoles a las cajas de compensación su posible desaparición del sistema de compensación familiar y los cambios en la normatividad Legal con afectación tributaria ¿hacia dónde debe crecer Foncomfenalco para continuar cumpliendo con su naturaleza social?

ANEXOS

Anexo N° 1

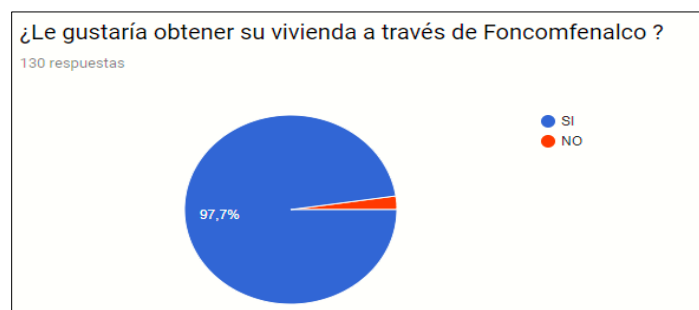
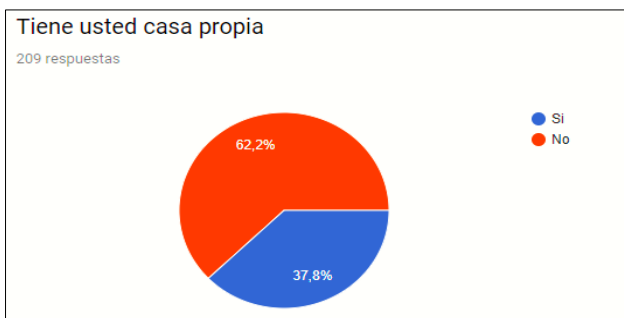
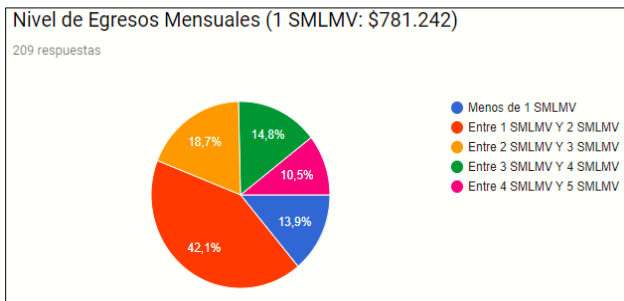
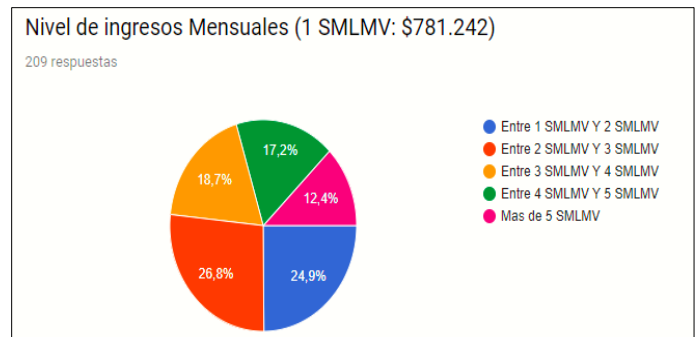
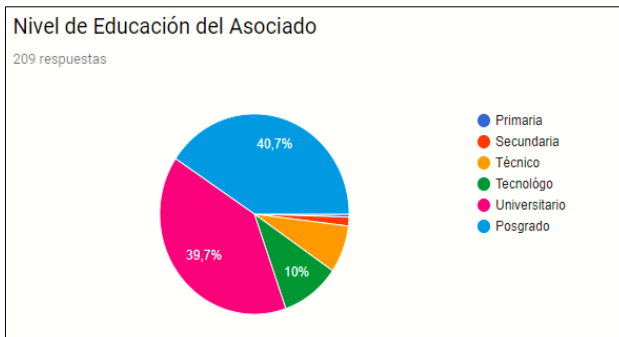
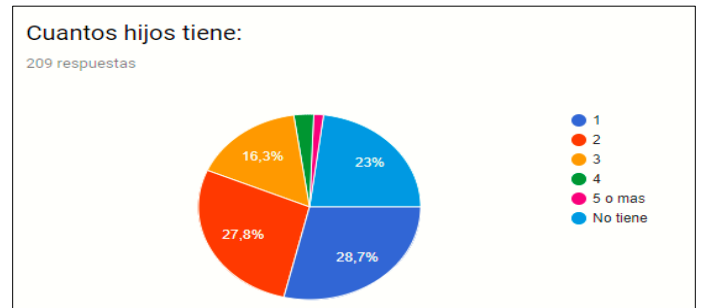
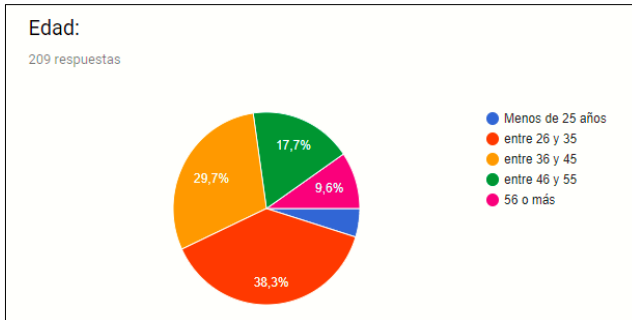
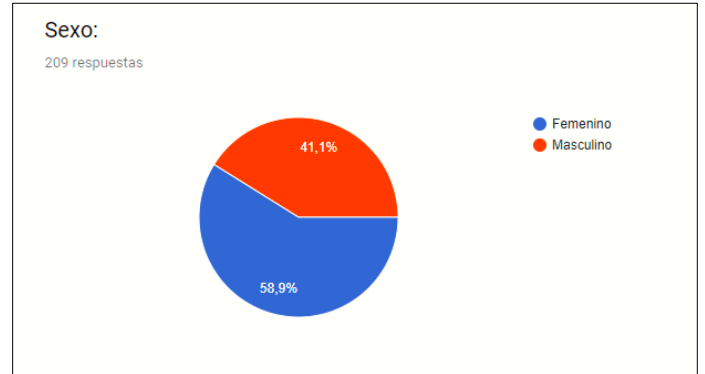
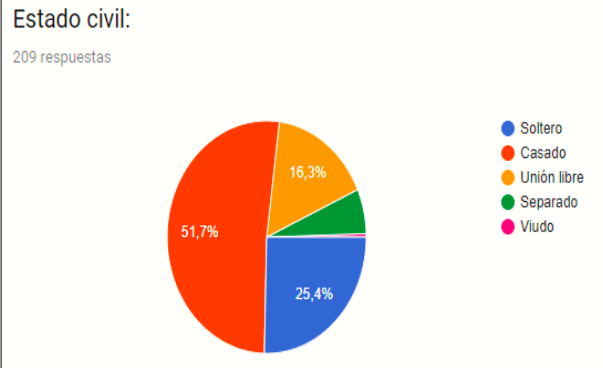
INGRESOS FONCOMFENALCO
(Cifras en millones de pesos)

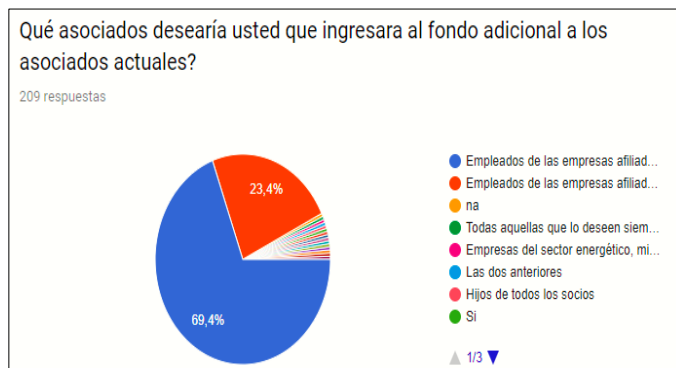
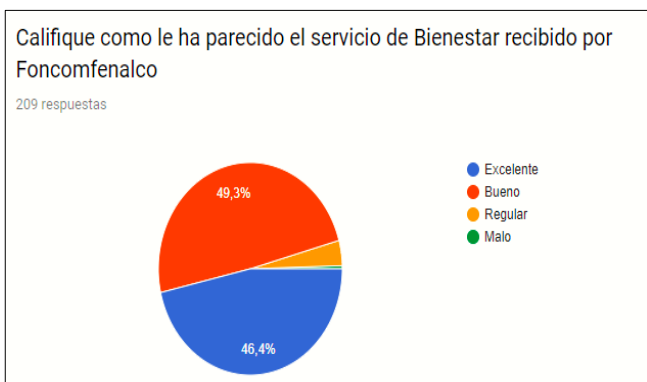
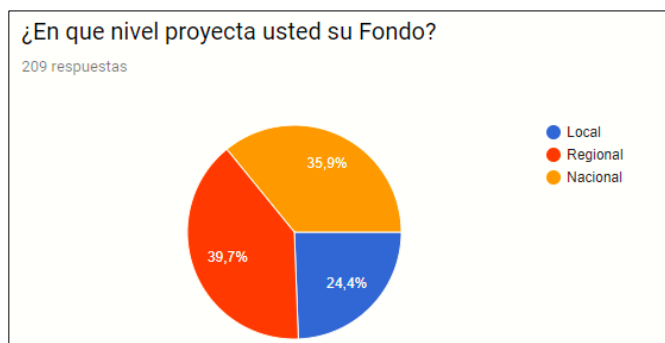
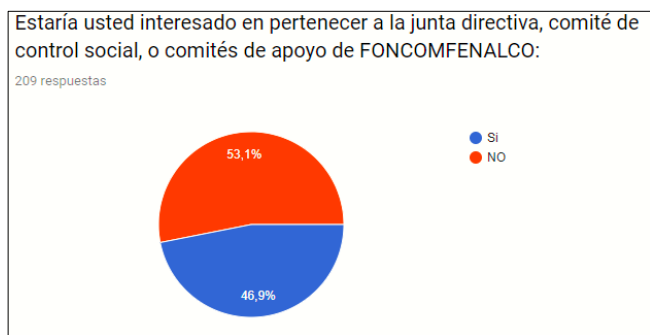
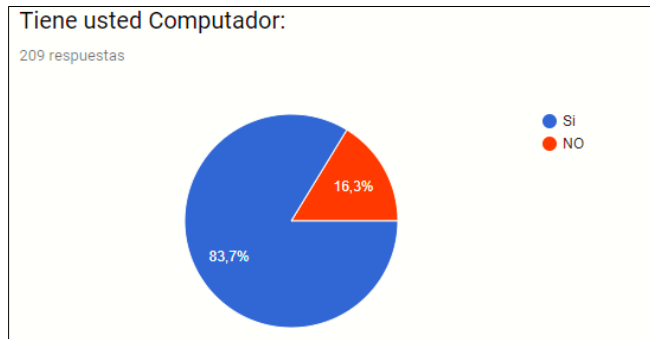
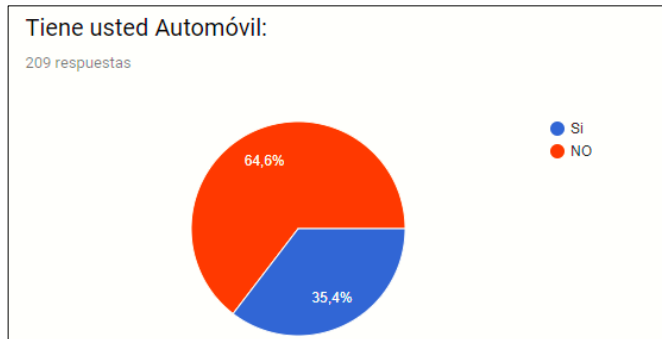
| CENTRO DE COSTOS | AÑOS | | | |
|-----------------------|----------------|-----|----------------|-----|
| | 2009 | | 2010 | |
| Servicio de Créditos | 463.884 | 56% | 476.777 | 49% |
| Centro de Copiado | 86.684 | 11% | 169.675 | 17% |
| Cafetería | 274.984 | 33% | 326.313 | 34% |
| Total Ingresos | 825.552 | | 972.765 | |

Anexo N°2 Requisitos de los auxilios solidarios

| CALAMIDAD | AUXILIO MAXIMO | REQUISITOS |
|---|---|--|
| INUNDACIÓN O INCENDIO DE VIVIENDA | Hasta 1 SMMLV | <p>Visita a la vivienda, inventarios de daños, teniendo en cuenta la accesibilidad a la vivienda, el auxilio se entregará en términos de materiales y/o artículos afectados, serán enviados a la residencia del asociado. Solo en casos en los que al Fondo se le imposibilite la compra y traslado de materiales el auxilio será entregado en efectivo. El auxilio se otorgará sobre la afectación principal y de mayor necesidad según criterio de los miembros del comité de solidaridad.</p> <p>TIPOS DE AFECTACIONES: Menor: 1/3 de SMMLV Media: 2/3 de SMMLV Mayor: 3/3 SMMLV</p> |
| GASTOS OCASIONADOS POR GRAVEDAD DICTAMINADA Y NO CUBIERTA POR LA EPS. | Hasta ½ SMMLV | <ol style="list-style-type: none"> 1. Certificado expedido por una entidad acreditada que indique la condición del paciente. 2. Copias de facturas de compras o relación de gastos ocasionados por la gravedad (anexar cotización), como: Paños desechables, pagos de ambulancias, ordenamiento o pagos de exámenes diagnósticos urgentes. Alimentación de acompañantes, transportes. |
| INCAPACIDAD MAYOR A 15 DÍAS | <p>Rango 1: Hasta 1 SMMLV</p> <p>Rango 2: Hasta ¾ SMMLV</p> | <p>Copia del certificado de incapacidad expedido por la EPS. Será proporcional a los días de incapacidad. Este auxilio solo aplica cuando el empleador paga el 66.6% del salario al trabajador asociado.</p> <p>Se maneja en los siguientes rangos: Rango 1: Ingresos entre 1 y 3 SMMLV. Rango 2: Ingresos superiores a 3 SMMLV.</p> |
| COPAGO POR HOSPITALIZACIÓN | Hasta ½ SMMLV | <p>Aplica para el grupo familiar del asociado, definido en el estatuto del Fondo. Acreditar factura de copago cancelada.</p> |
| MEDICINAS DE GRAVEDAD DICTAMINADA POR MEDIO Y NO CUBIERTA POR LA EPS | 1/3 SMMLV | <ol style="list-style-type: none"> 1. Historia clínica de paciente o certificado expedido por una entidad acreditada que indique la condición del paciente. 2. Formula médica. <p>Dicho auxilio se entregará bajo una de las siguientes modalidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se enviará medicamento directamente al asociado a su vivienda. 2. Se reembolsará al asociado el valor del medicamento comprado, encontrándose este por fuera del pos, debe presentar copia de factura vigente (no mayor a 30 días hábiles). |

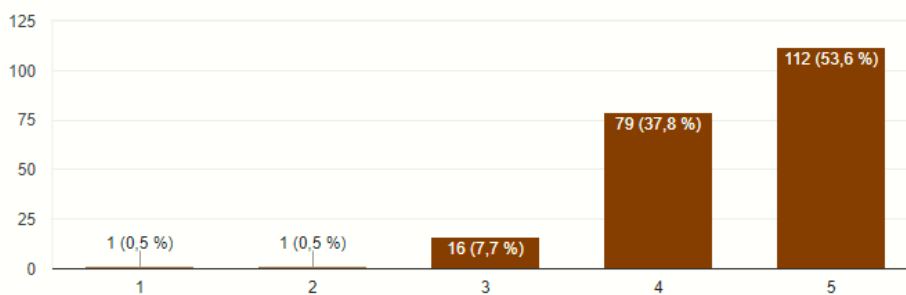
Anexo N°3 Resultado de encuesta





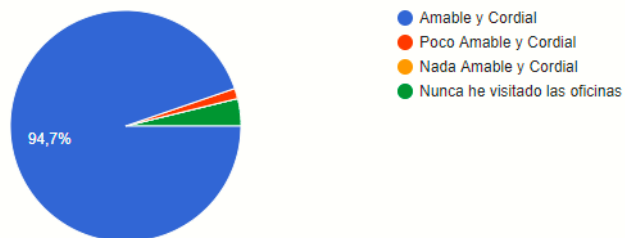
De la siguiente escala, indique su grado de satisfacción con los servicios prestados por Foncomfenalco.

209 respuestas



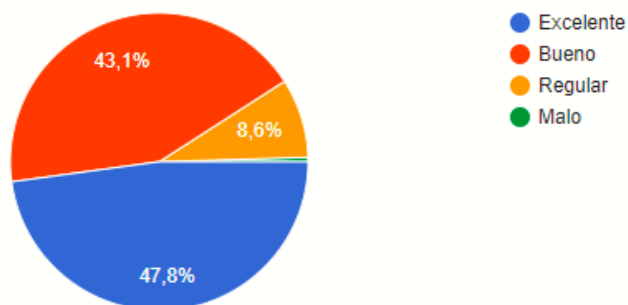
El ambiente que he percibido cuando he visitado las oficinas de Foncomfenalco ha sido

209 respuestas



El servicio de crédito que ofrece Foncomfenalco a todos sus asociados usted lo calificaría como

209 respuestas



Anexo 4. Vinculación de nuevas Empresas

| EMPRESA | NUEVOS ASOCIADOS |
|--|------------------|
| Colegio Jorge Washington | 73 |
| Funeraria Lorduy | 16 |
| Exequiales Lorduy | 8 |
| Melocotton S.A.S. | 8 |
| Inveracis Sas | 7 |
| Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco | 86 |
| TOTAL NUEVOS ASOCIADOS | 198 |

BIBLIOGRAFIA

(Foncomfenalco, 2011. Reunión Junta Directiva, Abril. Acta N° 120. Cartagena)

(Foncomfenalco, 1998. Reunión Junta Directiva, junio. Acta N° 81. Cartagena)

(Foncomfenalco, 2002. Reunión Junta Directiva, Julio. Acta N° 96. Cartagena).

(Foncomfenalco, 2002. Reunión Junta Directiva, septiembre. Acta N° 98. Cartagena).

(Foncomfenalco, 2011. Reunión Junta Directiva, abril. Acta N° 99. Cartagena),.

(Foncomfenalco, septiembre 2011. Reunión Junta Directiva, Abril. Acta N° 120. Cartagena).

(Foncomfenalco, 2012. Asamblea General, Marzo. Cartagena).

(Foncomfenalco, 2013. Reunión Junta Directiva, agosto. Acta N° 180. Cartagena),

(Foncomfenalco, 2015. Reunión Junta Directiva, julio. Acta N° 210. Cartagena),

(Foncomfenalco, 2015. Certificación Icontec. Cartagena),

(Foncomfenalco, 2017. Reunión Junta Directiva, diciembre. Acta N° 242. Cartagena).

<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-287457>