CASO DE ESTUDIO PARA LA ENSEÑANZA GERENCIAL

ENTRE MINAS DE CARBÓN SURGE UN CASO EXITOSO DE EMPRESA SOLIDARIA

Caso: Fondo de Empleados de Consorcio Minero Unido - FECMU

Elaborado por:

Omar Jacobo Saavedra Romero

PARA OPTAR EL TITULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN E INNOVACION

Director Temático

Linda Arlene Palacio Vásquez

Directores Metodológicos

Juan Carlos Robledo Fernández, PhD

Francisco Vergara Streinesberger, Mg. PhD©

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN E INNOVACIÓN

2019

ENTRE MINAS DE CARBÓN SURGE UN CASO EXITOSO DE EMPRESA SOLIDARIA

Caso: Fondo de Empleados de Consorcio Minero Unido - FECMU

INTRODUCCIÓN

Este caso describe la situación de una empresa de carácter solidario que inició sus actividades con 40 Asociados, operarios de una empresa minera, y con un capital social de $ 1.000.000, que muy a pesar de no contar con elaborados procesos de gerencia estratégica se ha convertido en una empresa que hoy cuenta con 863 Asociados y activos totales que superan los $ 15.000 millones, que ocupa el puesto 123 entre 1.387 Fondos de Empleados que reportaron información financiera a la Superintendencia de la Economía Solidaria (SUPERSOLIDARIA), a corte del 31/12/2018, y se ha convertido en un punto de apoyo en lo social y en lo económico para los grupos familiares de los trabajadores de diferentes empresas del sector minero.

A principios del año 2019, un Asesor Externo enviado por la Asociación Nacional de Fondos de Empleados (ANALFE), en el desarrollo de uno de los seminarios que lleva a cabo el FECMU para sus Asociados, especialmente para integrantes de la Junta Directiva, la Gerencia y empleados, les ha hecho ver la necesidad de analizar la actual situación de la entidad, a través de un diagnóstico estratégico, de tal manera que puedan configurar una estrategia organizacional encaminada a su fortalecimiento empresarial mediante el mejoramiento de su productividad y competitividad, en el marco de la responsabilidad social, de cara a los nuevos retos que ya están presentes en el sector solidario, específicamente para los Fondos de Empleados de *categoría plena*[1] como lo es el FECMU.

El éxito de esta empresa del sector solidario que está muy próxima a cumplir 20 años, se constituye en un hecho meritorio de los asociados (sus dueños) que la conforman, liderados por Esther Fernández Maestre, Doña Ceci, la única Gerente del FECMU a lo largo de su existencia, quien con su honestidad y responsabilidad ha dado un manejo transparente y seguro a los recursos financieros de la entidad; y que con su sentido de pertenencia y vocación de servicio ha sabido retribuir la confianza que durante todo ese tiempo han depositado en ella.

Muy a pesar de que hasta ahora el FECMU ha sido un caso exitoso, la situación que deseamos destacar es la ausencia total o parcial de visión empresarial global y con ello la ausencia de un proceso de direccionamiento estratégico que facilite la proyección, el crecimiento, el mejoramiento

[1] *Los Fondos de Empleados de categoría plena son aquellos que para el año de 2018 cerraron con activos superiores a $ 11.359 Millones, los cuales deberán cumplir estrictos requisitos y seguir instrucciones precisas en cuanto al indicador de solidez, determinación del patrimonio técnico y clasificación de activos y contingencias para la ponderación de activos y por nivel de riesgo que exige el Decreto 344 de 2017 modificado por el Decreto 962 de 2018. Además, las disposiciones contenidas en este último, tienen por objeto establecer mecanismos que procuren la idoneidad de los miembros de Junta Directiva y de Gerencia, como medida de fortalecimiento del sector y de estabilidad de las organizaciones.*

continuo, la adaptación a las exigencias del mercado y su sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo. Esa ausencia tendrá su efecto y consecuencias negativas a no muy largo plazo, ya que la falta de planeación estratégica, la "*informalidad en la gestión*" y la ausencia de pensamiento estratégico conlleva al estancamiento de cualquier empresa y en el peor de los casos a su fracaso.

Es decir, la ausencia total o parcial de planeación estratégica y/o de una estrategia acompañada de pensamiento estratégico afectará tarde o temprano a la competitividad de la entidad y por ende su permanencia en el tiempo, lo cual, aunado a la inexorable ley del relevo generacional (gerencial), a la cual ninguna organización puede sustraerse, tendrá que ser objeto de análisis de la próxima Junta Directiva, para lo cual deberán tener en cuenta valores como los que posee Doña Ceci, y sumarle otros atributos relacionados con habilidades y competencias gerenciales y otras capacidades dinámicas.

En esencia, la idea central o la temática del presenta caso empresarial busca promover en quienes lo lean, un aprendizaje gerencial y la toma de decisiones especialmente en lo estratégico con orientación prospectiva, alineadas a un modelo de direccionamiento estratégico ideal para empresas del sector solidario. También plantea el dilema entre continuar con el estilo de gestión gerencial que hasta ahora los ha conllevado al éxito o migrar hacia un modelo de direccionamiento estratégico con todos sus componentes; o definir una estrategia competitiva acompañada de pensamiento estratégico solidario, que sirva de base para su crecimiento organizacional, de una manera sostenida y segura, con una visión y misión empresarial alineadas a objetivos estratégicos medibles, específicos y alcanzables.

CONTEXTO GLOBAL DEL SECTOR SOLIDARIO

El concepto solidaridad es de muy vieja data. Desde su etimología está relacionado con la construcción: "in solidum", implica cohesión, unión entre las diversas partes. Desde su concepción jurídica implica una corresponsabilidad de los deudores frente a la obligación contraída. Como virtud teologal, es una cualidad inherente al hombre, refleja el amor a Dios y al prójimo, y se muestra a través de la limosna, la caridad, el socorro, el servicio a los pobres y a los enfermos. En el Siglo XVII y XVII, se populariza el concepto en Francia consolidando el enfoque del socialismo que traduce la solidaridad en una propiedad humana, de base antropológica y de realización social. Se convierte en virtud y deber social. En el Siglo XIX surge el concepto de solidarismo y centra la solidaridad en una teoría filosófica sobre el deber y las conductas sociales, incorporando el sentido del bien común y los deberes de la humanidad reconciliada. Y en el Siglo XX se consolida como valor y práctica política.

Ahora bien, la economía solidaria no es ajena a la transformación social con base en nuevas alternativas económicas eficaces y eficientes, diferentes a los monopolios y sistemas capitalistas en general. Para efectos del presente caso empresarial asumiremos la solidaridad como estrategia de desarrollo organizacional que promueva prácticas gerenciales hacia la auto sostenibilidad,

considerando también el uso de la tecnología y de la innovación en el desarrollo de sus procesos misionales y funciones específicas para cada cargo de su estructura organizacional, lo cual coadyuvará o facilitará estar a la vanguardia en la nuevas tendencias de un mercado altamente competido y a contribuir a satisfacer las necesidades del cliente (Asociado).

Mundialmente, las empresas de carácter social o de economía solidaria como se les llama en Colombia, basan su gobierno corporativo bajo una piedra angular con 3 componentes fundamentales que vienen a ser sus principios más relevantes a saber: Son empresas sin ánimo de lucro[2] (que no quiere decir con ánimo de pérdida), su administración es democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora; y prevalece su autonomía, autodeterminación y autogobierno.

La economía solidaria, también llamada economía social, tuvo su inicio en el siglo XVIII, con el impulso del cooperativismo. No obstante, este impulso se vió disminuido por las formas capitalista de la época. En este contexto el cooperativismo se fortalece como respuesta a la convulsión económica y social imperante, siendo una de sus primeras manifestaciones la aparición de diferentes cooperativas. Según la Agencia de Cooperación Internacional (ACI), hay muchos datos que confirman que las cooperativas empezaron a funcionar como pequeñas organizaciones comunitarias en Europa Occidental, Norteamérica y Japón a mediados del siglo XIX. Los Pioneros de Rochdale son considerados generalmente los precursores de las sociedades cooperativas modernas y los fundadores del movimiento cooperativista en 1844.

Años después, en 1962, mediante un modelo solidario alternativo, no convencional, en Alemania por Friedrich Wilhelm Raiffeisen y Franz Hermann Schultz-Delitsch. Raiffeisen y Schultz-Delitsch se crearon las primeras cooperativas de crédito. Desde entonces el modelo ha crecido, expandiéndose a otros sectores, y en casi todo el mundo ha inspirado el desarrollo de diferentes empresas de carácter solidario tales como cooperativas financieras, cooperativas de ahorro y crédito y fondos de empleados, entre otras.

El modelo solidario a nivel mundial moviliza muchos millones de dólares y euros, y una gran cantidad de servicios y beneficios a través de estructuradas empresas cuya eje central es la solidaridad con visión empresarial. A continuación destacamos algunos:

- **Modelo DGRV** (Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisen Verband) o Confederación Alemana de Cooperativas, es una organización de tercer grado para el sector cooperativo de Alemania y se constituye como una asociación civil sin fines lucrativos. Más allá de sus funciones en Alemania apoya diversas actividades de desarrollo cooperativo a nivel

[2] *A la luz de la Ley 454 de 1998, se consideran sin ánimo de lucro siempre y cuando en su estatuto se establezca la irrepartibilidad de las reservas sociales y, en caso de liquidación, la del remanente patrimonial; y que sus excedentes se destinen a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, y 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.*

mundial; estas labores de la DGRV tienen como fin contribuir al mejoramiento del desempeño de las cooperativas, fomentando así avances de nuevas estructuras sociales y económicas. El sector cooperativo en ese país está conformado así (Datos a 2016):

- ✓ 1.078 Bancos Cooperativos Locales con 13.211 sucursales.
- ✓ 2 Bancos Cooperativos Centrales con 17,7 millones de asociados y 30 millones de clientes.
- ✓ 2.385 Cooperativas Raiffeisen y 19 Centrales Cooperativas con € 67,5 mil millones en ventas.
- ✓ 1.362 Cooperativas de Oficios y Comerciales de Mercancías y Servicios con 400.000 empresas asociados.
- ✓ 776 Cooperativas de Energía, con 200.000 asociados y € 116 mil millones en ventas.
- ✓ 1.931 Cooperativas de Vivienda con 2,8 millones asociados.
- ✓ 314 Cooperativas de Consumo con 400.000 asociados y €2 mil millones en ventas.

- **Modelo MONDRAGÓN de España**, expresan en su página web "*Somos MONDRAGON, un grupo empresarial integrado por cooperativas autónomas e independientes, con filiales productivas y delegaciones corporativas en 41 países y ventas en más de 150*". También publican que sus ingresos totales son de **€** 11.936 Millones, integrado por 266 empresas solidarias que generan 80.818 empleos directos y además cuentan con15 centros de **I + D.**

  En los anteriores datos socio-empresariales se representan las 5 Estrategias Corporativas incluidas en su Direccionamiento Estratégico Socio Empresarial 2013-2016, que los orientaron acerca de los objetivos y metas a establecer, intentando guardar un equilibrio entre el corto y el largo plazo, y entre los diferentes ámbitos: Transformación del Tejido Empresarial, Dimensionamiento, Internacionalización, Innovación, Intercooperación y Compromiso e Identidad Cooperativa.

- **El Modelo Desjardins (Canadá),** una institución cooperativa cercana a sus socios, cuya misión institucional es "*Aumentar la autonomía de las poblaciones menos privilegiadas, facilitando el acceso a una variedad de servicios financieros y apoyando el desarrollo de un patrimonio individual y colectivo*".

  Fundada en el año 1900 se ha logrado desarrollar a tal punto de contar hoy con 7 millones de miembros y 271 Cajas Populares en Quebec y Ontario, acumulan más de $ 58 mil millones de dólares americanos en activos, movilizan 46 mil millones en depósitos y administran una cartera de créditos superior a los $44 mil millones de dólares. El éxito de Desjardins se explica por su interrelación con el desarrollo de la gente de Quebec, por su capacidad de crecer junto con sus miembros. Hoy día, el Movimiento Desjardins, constituye un modelo bien estructurado y eficaz, con el cual los bancos canadienses tienen dificultad para competir. En conclusión, la carta de presentación de este modelo solidario la conforman:

- ✓ 46.216 empleados, mayor empleador de Quebec, líder en banca en línea y móvil.
- ✓ 3.779 dirigentes electos y socios activos en más de 30 países en 4 continentes.
- ✓ CAN$ 389 millones en retornos a los socios y la colectividad (en 2018).
- ✓ Institución financiera más accesible en Quebec: en 240 pueblos y comunidades.
- ✓ Una gama completa de servicios financieros y de seguros en todo Canadá.
- ✓ Iniciativas innovadoras de finanzas solidarias y 3 programas de inclusión.

Nacimos de una comunidad empobrecida y sin esperanzas, y el modelo logró compenetrarse con ella, sosteniendo y a la vez alimentándose de su progreso socio económico, hasta convertirnos en la principal institución financiera de la provincia de Quebec y aglutinar al 65% de la población total, expresó el Sr. Gerardo Almaguer, representante de Desjardins en su presentación en el XVIII Congreso Nacional de Fondos de Empleados llevado a cabo en la ciudad de Cartagena, los días 25 y 26 de Julio de 2019.

- **Modelos en América Latina.** En América Latina surgieron los primeros emprendimientos cooperativos durante la primera mitad del siglo XIX, principalmente en Argentina, Brasil, México y Venezuela. A partir de las primeras décadas del siglo XX, el cooperativismo se fue desarrollando gradualmente en el resto de los países de la región, según diferentes influencias, como es el caso de inmigrantes europeos principalmente en el cono sur, que promovieron las cooperativas de consumo, financieras y cajas de socorro mutuo.

  Según el estudio denominado *El Cooperativismo en América Latina*, elaborado por Rodrigo Mogrovejo y Otros, "*en otros países latinoamericanos tales como Argentina existen más de 12.000 cooperativas que representan alrededor de 10 millones de cooperativistas. En Brasil, la Organización de Cooperativas de Brasil (OCB) tiene 6.652 cooperativas con más de 9 millones de miembros y genera cerca de 300.000 empleos directos. En Bolivia solo las cooperativas mineras generan alrededor de 100.000 empleos. En América Latina, a pesar de no contar con estadísticas exhaustivas, se puede resaltar que las 13.000 cooperativas afiliadas a la ACI Américas representan a más de 32 millones de ciudadanos y trabajadores*".

  Sin duda, hoy en día a pesar de ser el tercer sector de la economía de la gran mayoría de países, especialmente en los de Sur América, en las políticas estatales, las empresas solidarias son un modelo de desarrollo en el cada país posee su propia legislación y su propio órgano de inspección, control y vigilancia, ya que a través de ese tipo de empresa se canalizan multimillonarios recursos financieros, se genera una gran cantidad de empleos directos e indirectos, y sobre todo, se crean mecanismos de ayuda mutua y protección social, permitiendo el acceso a productos financieros para la población excluida del sistema bancario tradicional y facilitando el acceso a mercados de exportación, en particular para los productores más vulnerables que representan una organización social, junto con otros

movimientos (campesinos, indígenas y sindicatos) que promueven la solidaridad, la inclusión social y los derechos humanos y laborales.

ECONOMIA SOLIDARIA EN COLOMBIA

De acuerdo con datos estadísticos suministrados por CONFECOOP (Confederación de Cooperativas de Colombia), en 1933 existían 4 cooperativas cuyos asociados ascendían a 1807; para 1962 el número de estas entidades llegaba a 759 con cerca de 450.000 asociados. A diciembre de 2011, se tienen registros de 7.848 cooperativas con 5.384.133 Asociados.

Al concluir el 2018, en Colombia existían más de 15.000 empresas del sector solidario, convirtiéndose en el tercer sector económico del país, estructurado como un sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía. La clasificación de las organizaciones de economía solidaria es la siguiente:

ORGANIZACIONES SOLIDARIAS EN COLOMBIA (Artículo 6° de la Ley 454 de 1998)	❖ Asociaciones Mutuales ❖ Fondos de Empleados ❖ Cooperativas con sección de aporte y crédito ❖ Cooperativas multiactivas e integrales sin sección de ahorro y crédito ❖ Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA) ❖ Cooperativas especializadas en actividades diferentes a la financiera ❖ Precooperativas ❖ Administraciones Públicas Cooperativas ❖ · Instituciones Auxiliares de la Economía Solidaria

De los modelos solidarios más representativos en Colombia se encuentran GRUPO BANCOOMEVA y BANCO COOPERATIVO COOPCENTRAL. Cifras del Informe Anual de Gestión del BANCOOMEVA expresa que "*al cierre de 2018 brindamos 1.827.043 nuevas soluciones financieras a 211.405 asociados a Coomeva y clientes. Beneficiamos a 54.813 asociados y clientes con ingresos inferiores a dos salarios mínimos. Acompañamos a 12.779 asociados y clientes en la construcción de su sueño de vivienda; a 4.181 en su sueño de vehículo y a 2.090 más, en su desarrollo profesional; al tiempo que ofrecimos 1.490 soluciones financieras a jóvenes menores de 23 años. Bancoomeva cerró el 2018 con utilidades por $53.201 MM, con una ejecución presupuestal del 101,85% y una tasa de crecimiento del 3,75% frente al año anterior. Los activos en 2018 llegaron a $3.97 billones. Se colocaron $2.177.916 MM, consolidando un saldo de cartera de $3.479.609 MM y un crecimiento de 5,90% con respecto a diciembre de 2017*".

Entre tanto, el Informe de Gestión del BANCO COOPERATIVO COOPCENTRAL nos muestra que "*al cierre de 2018 brindamos 1.827.043 nuevas soluciones financieras a 211.405 asociados a Coomeva y clientes. Beneficiamos a 54.813 asociados y clientes con ingresos inferiores a dos salarios mínimos. Acompañamos a 12.779 asociados y clientes en la construcción de su sueño de vivienda; a 4.181 en su sueño de vehículo y a 2.090 más, en su desarrollo profesional; al tiempo que ofrecimos 1.490 soluciones financieras a jóvenes menores de 23 años. Bancoomeva cerró el 2018 con utilidades por $53.201 MM, con una ejecución presupuestal del 101,85% y una tasa de crecimiento del 3,75% frente al año anterior. Los activos en 2018 llegaron a $3.97 billones. Se colocaron $2.177.916 MM, consolidando un saldo de cartera de $3.479.609 MM y un crecimiento de 5,90% con respecto a diciembre de 2017"*.

Los Fondos de Empleados en Colombia son empresas de derecho privado que pertenecen al sector solidario de la economía nacional, las cuales tienen carácter asociativo y son sin ánimo de lucro; constituidas por trabajadores dependientes, trabajadores asociados o por servidores públicos. Así, los Fondos de Empleados al igual que las demás empresas solidarias que conforman el sector de la economía solidaria, se rigen por unos principios y valores entre los que se destaca el Principio de la Autogestión y los valores de la Igualdad y el de Equidad, siendo el eje transversal la Solidaridad, la cual para el presente caso empresarial se considerará como una estrategia para el desarrollo sostenible de las organizaciones solidarias.

De acuerdo con estadísticas tomadas de la página web de la Superintendencia de Economía Solidaria, al 31/12/2018, en el país hay alrededor de 1 millón de personas asociadas a los 1.580 fondos de empleados que están debidamente registrados. De estos fondos, 84 están clasificados como fondos de primer nivel, pues manejan activos superiores a $15.000 millones; 250 son fondos de segundo nivel y manejan activos entre los $3.000 millones e inferiores a $15.000 millones; el resto de fondos, alrededor de 1.200, manejan activos inferiores a $3.000 millones.

Los Fondos de Empleados como empresas del sector solidario en Colombia poseen Activos Totales de $ 8 Billones y movilizan una cartera de créditos que ascienden a un monto de $ 6.8 Billones. Estas organizaciones manejan ahorros por un monto de $ 4,8 billones. (Ver Anexo 3)

Actualmente las empresas del sector solidario, pero en especial los Fondos de Empleados están abocadas a una serie de cambios y reformas que les está exigiendo una adecuada preparación para afrontarlos, nuevas disposiciones legales (Ver Anexo Datos e Información Complementaria) surgen cada vez con más frecuencia y requieren que dichas entidades tengan una administración proactiva que cuente con las herramientas gerenciales para gestionar adecuadamente los objetivos estratégicos de cada entidad, de acuerdo a la estructura organizacional de las mismas.

En los actuales momentos para las empresas del sector solidario, específicamente para los Fondos de Empleados de categoría plena, está predominando una dura competencia planteada por la banca tradicional, la proliferación de exigentes normas emitidas por los gobiernos de turnos y la

Supersolidaria, lo cual se viene a sumar a la escasa preparación académica y profesional de quienes llegan a ostentar cargos directivos (Junta Directiva, Gerencias y Comités de Apoyo), sin las suficientes destrezas y habilidades gerenciales, y sin el suficiente liderazgo para proyectar a estas empresas hacia nuevos y competitivos escenarios.

Una de la grandes falencias del sector solidario en Colombia es la aplicación de prácticas gerenciales obsoletas, ausencia de estrategias claramente definidas, toma de decisiones autocráticas y/o con ausencia de información que la sustente, ausencia casi que total de innovación, integrantes vitalicios de cuerpos directivos y gerencial que en muchos casos carecen de formación profesional para la dirección de empresas, y un largo etcétera.

De los principales desafíos de las organizaciones con espíritu solidario está el fortalecimiento de la solidaridad como estrategia de gestión y transformación organizacional, competitiva y sostenible; el fomento del ahorro desde la perspectiva del apalancamiento financiero, propiciar o facilitar una contribución al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados y sus respectivos grupos familiares, y facilitar la oportunidad para obtener créditos a un bajo costos, descontados a través de la nómina de cada quien.

Para lograr lo anteriormente expuesto se requiere la permanente participación, directa o indirectamente, de todos los miembros Asociados, pero en especial de aquellos que ostentan la calidad de administradores directivos (Junta Directiva) que para el caso de los Fondos de Empleados son elegidos por la Asamblea General de cada empresa, así como del Gerente (*normalmente también es el Representante Legal*) y aquellos que integran los Comités de Apoyo servirán de soporte a la Administración.

Luego entonces el reto para quienes integran la Junta Directiva es aún más exigente por cuanto juegan el doble roll Asociado - Administrador, y desde el punto de vista legal y estatutario son responsables de la dirección general de los negocios y operaciones. Es decir corresponde a este pequeño grupo de directivos estructurar un adecuado proceso administrativo y que este a su vez se operacionalice a través de un efectivo programa o modelo de direccionamiento estratégico en dónde se contemple la visión estratégica de la Alta Gerencia de los Fondos de Empleados y en consecuencia su proyección y sostenibilidad en el tiempo.

En la gran mayoría de casos, en las empresas solidarias se practica la administración “bombero” o “apaga incendios”, el “día a día”, es decir un estilo gerencial que tiende a lo correctivo y si acaso a lo preventivo, y en pocas organizaciones se advierte un estilo gerencial proactivo. Lógicamente, el estilo de administración “apaga incendios” es retrógrado, muy proclive a cometer errores, a dar “palos de ciego” y por supuesto a generar pérdidas porque no se estiman los riesgos dada la ausencia total o parcial de un estilo gerencial con pensamiento estratégico.

En todo caso, el común denominador es la ausencia de una planeación estratégica o de una estrategia con pensamiento estratégico, de sus correspondientes objetivos estratégicos y de la adecuada gestión de riesgos. Ante esta trascendental y evidente falencia, es indudable que la empresas del sector solidario en general requieren mejorar su capacidad de gestión gerencial, para lo cual deberán utilizar adecuados mecanismos de análisis estratégico de tal manera que puedan mejor su eficacia y eficiencia para enfrentar una competencia (bancos y corporaciones financieras) cada vez más agresiva y más compleja de contrarrestar; un marco jurídico cada vez más exigente y también para atender la realidad del sector ante los nuevos requerimientos de control de la SUPERSOLIDARIA, cuyo enfoque de supervisión ha migrado de Enfoque de Cumplimiento a Enfoque Basado en Riesgo[3].

INICIOS DEL FECMU

La persona ideal para hablar de los inicios del FECMU, sin duda alguna es Don Freddys Contreras Hernández, hombre soñador, nacido en la Jagua de Ibirico, pueblo altivo atravesado por las corrientes del Rio Sororia que baña gran parte de las tierras en las que fue concebida el valioso mineral del carbón. Sentado frente a Don Freddy, apenas alcanzo a terminar mi pregunta, cuando ya me está contando como fue que nació el FECMU, su "hijo", como él mismo le dice. Y empieza su relato….

"*Una vez leí en el periódico el Tiempo, que los trabajadores podían tener su propio Banco por medio de la creación de un fondo de empleados, el cual consistía en unirnos varios empleados de la empresa colocando cada uno una suma de dinero como capital inicial para el fondo, con el fin de realizar préstamos entre nosotros. En 1999 la empresa Consorcio Minero Unido (CMU) tenía dificultad para efectuar préstamos a sus trabajadores de acuerdo a sus necesidades, por tanto, organizarnos para construir un fondo se convirtió en una excelente idea. Pensé que la tarea sería fácil y rápida, aunque tomó tiempo empecé a transmitir el mensaje con el objetivo de animar a todos a creer y confiar en la propuesta; el más entusiasta fue Alejandro Álvarez quien llenó mi pensamiento de sus vivencias y me hizo estar más convencido en crear el fondo.*

Con la labor hecha se organizó una reunión para explicar la razón de ser del fondo, sus beneficios y el sostenimiento de esté; recuerdo que al comentarse que cada trabajador debía dar un aporte de $ 100.000, como capital de inicio, hubo un silencio nefasto en la sala seguramente, pensaban que era una locura debido a que la mayoría ganaba el mínimo o un poco más y la cifra representaba importancia en sus hogares.

[3] La SUPERSOLIDARIA está impartiendo directrices a sus vigilados, relacionadas con la implementación de un Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR) que contemple medidas y mecanismos para la mitigación de situaciones riesgosas de sus operaciones, a través de la aplicación de medidas preventivas acordes con la naturaleza de las mismas riesgos identificados tales como el Riesgo de Liquidez, Riesgos de Crédito, Riesgo de Cartera, Riesgo de Mercado, Riesgo Operacional, Riesgo Legal y Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.

Como el problema radicaba en el dinero me dispuse en conversar con el presidente de CMU el Doctor Miguel Sarmiento Angulo, hombre noble y sincero, mis palabras fueron: le tengo la solución a sus preocupaciones de préstamos a los trabajadores, le explique que el proyecto requería de un bono de $ 800.000 y una fuerte economía para empezar; su respuesta fue de compromiso y apoyo expresando que los trabajadores de sede en Bogotá se afiliarían al fondo para fortalecerlo.

Así fue como se fundó con cuarenta empleados el glorioso y exitoso Fondo de Empleados del Consorcio Minero Unidos (FECMU), con personas comprometidas en su progreso al consignar mensualmente cuotas de pequeñas cantidades hasta completar los cien mil pesos de capital para llegar a reunir $ 4.000.000, los cuales fueron bases de una ilusión que actualmente es realidad para 863 asociados".

Y concluye su narración el valioso emprendedor solidario, padre de la idea de crear un Fondo de Empleados, contándonos que…

"*Gracias a cada momento, a cada acción se ha desarrollada por aquellos 40 soñadores que dieron todo para hacer realidad la creación de una empresa íntegra y digna de mostrar a nivel municipal, departamental, regional y nacional, es que hoy contamos con una empresa exitosa del sector solidario*",

"Que el fondo cumpla 20 años el 6 de noviembre de 2019 es mérito de los asociados que lo conforman, sus agentes administrativos que lo lideran con sabiduría y honestidad en cabeza de la Gerente eterna Cecilia Fernández resguardando los intereses de todos y la Junta Directiva que han guiado con buenos pasos las inversiones. De igual forma, doy inmensas e infinitas gracias a Dios todo poderoso por sus bendiciones y por unir a tantas personas que solidariamente se ayudan a hacer realidad sus sueños. Que nunca se detenga la unidad y fuerza de FECMU; y que Dios proteja siempre a los asociados".

Con ese mismo entusiasmo esos 40 trabajadores, realizaron su primera reunión, la de constitución del FCMU, como hasta ahora se conoce. En medio de un ambiente festivo, planes e ilusiones por doquier, aprobaron su primer estatuto, eligieron su primera Junta Directiva, integrada por 3 miembros principales y 3 miembros suplentes, y también eligieron a su primer Comité de Control Social.

Pero al llegar al punto "Elección del Gerente", alguien con voz en cuello preguntó: ¿Y quién será el Gerente? Yo propongo a Ceci, dijo uno de los 40; estoy de acuerdo, exclamó otro por allá, y así sucesivamente hasta convertirse una voz unísona, resultando elegida una respetable dama llamada Esther Cecilia Fernández Maestre, más conocida como Doña Ceci, o simplemente Ceci, quien desempeñó su cargo a título *Ad Honorem* hasta el 2009, y ha continuado desempeñando ese cargo

hasta el día de hoy como funcionaria del FECMU, con un alto estándar de honestidad y compromiso, y con el mayor sentido de pertenencia y vocación de servicio.

Bajo el lema *"Unión que Progresa"*, el 21 de Diciembre de 1999 nace jurídicamente el FECMU, con el objeto social de fomentar la solidaridad, el compañerismo, el ahorro, así como suministrar créditos y servicios de carácter social, que busquen el mejoramiento de la calidad de vida y de las condiciones económicas, sociales, culturales y morales de todos sus asociados. Esos 40 Asociados se mantuvieron hasta el 2007, año a partir del cual inició la expansión de la base social, recibiéndose ese año a unos 300 nuevos Asociados, trabajadores de CMU y CDJ.

EVOLUCIÓN

Hasta el 2007 el FECMU se dio a conocer por su oportunidad en la entrega de los créditos que solicitaban sus Asociados. Gracias a ello la buena imagen de la naciente empresa solidaria trascendió las fronteras de la Jagua de Ibirico y de la misma empresa Consorcio Minero Unido.

Con la labor realizada por Doña Ceci y las diferentes Juntas Directivas que la habían acompañado, en una Asamblea de Asociados se propuso la apertura del vínculo de asociación, logrando así que se pudieran vincular como Asociados a los trabajadores de las empresas Carbones de la Jagua (CDJ), Grupo Prodeco, Orica y los empleados del FECMU. Lo anterior se ha visto reflejado en un crecimiento significativo en cuanto a número de Asociados y a su estructura financiera se refiere.

Ante el auge y notorio crecimiento del FECMU, combinado con la estrechez de la oficina en la que hasta ese momento funcionó la empresa solidaria, Doña Ceci apoyada en la Junta Directiva vigente en el año 2012, analizaron la necesidad de cambiar el domicilio y por consiguiente de oficina. Fue así como en el mes de Marzo de 2012 la Asamblea de Asociados decidió aprobar la propuesta de cambiar el domicilio principal, pasando a ser la ciudad de Becerril (Cesar) el lugar de prestación de sus servicios, en una oficina de aproximadamente 40 metros cuadrados.

Ceci, sempiterna Gerente del FECMU destaca entre los logros más significativos al frente de la Gerencia del FECMU, la compra de una cabaña en el año 2011, en la ciudad de Santa Marta con el fin de brindar la posibilidad de un alojamiento, donde lo importante es disfrutar de playa, brisa y mar de una forma amena y con un servicio único y exclusivo para sus asociados.

Doña Ceci también nos cuenta que después de 3 años de restricciones presupuestales, "ahorrando" hasta el mínimo peso y de estar pasando incomodidades en la pequeña oficina que le había facilitado el Gerente General de C.M.U en la ciudad de Becerril, se hace realidad la compra de nuestra propia sede, "bendito año 2014" exclama Ceci al recordar esta anécdota. No fue fácil, se logró luego de muchas privaciones y esfuerzos, e incluso de conflictos internos, se hizo de un sueño algo tangible, que nos permite no solo comodidad para la parte administrativa, sino para nuestros asociados que representan para nosotros nuestro más valioso patrimonio, ya que han hecho posible

el cumplimiento de otro sueño, tener nuestra propia, recalca con notable alborozo y orgullo Doña Ceci, como cariñosamente la llaman.

Otro evento que recuerda con sonrisa en sus labios es haber mantenido "a raya" a los Asociados que asistieron a las 5 reformas estatutarias que han sido necesarias para ajustarse al marco jurídico interno a las cambiantes exigencias del entorno externo. Cada Asamblea era una "pelotera", pero gracias a Dios salíamos adelante.
Recuerda también que la decisión de aperturar el vínculo de asociación para facilitar el crecimiento de la base social de la entidad contribuyó al crecimiento de la entidad, gracias a que empezaron a vincularse trabajadores de otras empresas mineras.

Doña Ceci hace una pausa, mira a lo lejos y sus ojos brillan al recordar la decisión de construir y donar una escuela para la comunidad del corregimiento La Guajirita (Becerril) en el año 2013, eso fue todo un "tira y jala" porque habían directivos que se oponían a ese proyecto socio-educativo, pero finalmente pudimos terminar y entregar una escuela con 2 aulas bien acondicionadas, 2 baños y material pedagógico para los niños de ese humilde lugar. Por último, celebra que le hayan aprobado la ampliación de la planta de personal, pasando de 2 a 7 cargos administrativos, ya que con ello, además de contar con más personas para las innumerables tareas que se llevan a cabo, también ha contribuido a generar empleo en la población de Becerril.

En la vida del FECMU no todo ha sido "color de rosa", pues también han existido eventos extraordinarios desfavorables tales como: **i)** La huelga de trabajadores por casi 3 meses, ocurrida en el año 2014, lo cual generó una crisis financiera que impactó significativamente en forma negativa los ingresos de los Asociados y en consecuencia los del FECMU, **ii)** Algunos (pocos) créditos otorgados a Asociados (ex directivos) que se han convertido en cartera morosa, **iii)** Ausencia de un Sistemas Integral de Control Interno (SICI), reemplazado por básicos elementales controles internos que no están estructurados en un sistema. Se aclara que hasta la presente, el FECMU no ha sido víctima de fraudes ni de omisiones operativas o legales representativas que vayan contra la permanencia del negocio, sin embargo la presencia del SICI garantizaría una mayor eficiencia y eficacia en el manejo de todos los recursos de la empresa y por ende en el cumplimiento del objeto social de la entidad.

Durante los 20 años de existencia el FECMU ha tenido un solo gerente (Doña Ceci) y diferentes tipos de integrantes de Junta Directiva, cuyas principales decisiones no han estado exentas de conflictos internos y tampoco han sido fundamentadas en una planeación estratégica pero que sí han estado relacionadas con un estático portafolio de servicio orientado principalmente a la prestación del servicios de crédito a través de diferentes líneas, y del ahorro en forma directa en diferentes modalidades, tales como ahorro permanente, a la vista, a plazos o a término, de acuerdo con las reglamentaciones especiales que para el efecto expida la entidad. Lo anterior combinado con el otorgamiento de diferentes auxilios y/o beneficios tales como auxilio de solidaridad, auxilios

educativos, fiesta y regalos de fin de años, acceso a la cabaña con un precio módico y eventos educativos para sus Asociados.

Cabe destacar que entre los Asociados del FECMU se puede encontrar diferentes perfiles académicos, siendo el mayor número de éstos Técnicos Operarios, otro grupo como Tecnólogos que desempeñan cargos administrativos, algunos en mandos medios, en las entidades para la cual laboran; y un reducido grupo que ostentan un pregrado en entidades universitarias. En el anterior sentido, Ceci nos hace mucho énfasis en que *"aun cuando parezca paradójico o contradictorio, en nuestra empresa no han existido directivos con muchos pergaminos profesionales, ni economistas, ni administradores de empresas, incluso, ni yo misma los tengo, yo apenas estudié Secretariado Ejecutivo y con eso y con mi honradez y la confianza que han depositado en mí los asociados, me he sostenido durante todo este tiempo; eso sí, aquí nunca se ha perdido ni se perderá un peso, mientras yo esté aquí, no, exclama".*

En cuanto al modelo de negocios de FECMU, es un modelo tradicional en donde la empresa entrega unos créditos a sus asociados con base en sus aportes social y sus ahorros, cobrándoles una tasa de interés lo más competitiva posible, actualmente es del 0.8% N.M, contando con una estructura de costos lo menos onerosa posible, de tal manera que se generen excedentes (utilidades) que impacte en lo social, y que incluya el mayor número de servicios y beneficios para el asociado y sus respectivos grupos familiares, extendiéndose hasta la comunidad.

Vale la pena resaltar el hecho que a pesar de no contar con un modelo de direccionamiento estratégico y con una limitada plataforma tecnológica (por ejemplo, no posee una página web), hasta ahora la Alta Gerencia (Junta Directiva y Gerencia) grandes protagonistas en el desarrollo del FECMU, ha sabido sortear los diferentes retos organizacionales que han afrontado, pudiendo mantenerse o sostenerse muy a pesar de estas desventajas competitivas. Pero, hasta cuándo será sostenible ese "modelo"?

Actualmente la oferta de valor del FECMU es que cada uno de los servicios y beneficios se entreguen en apego al principio de la igualdad y de la equidad, con la mayor seguridad posible, al tiempo que se garantice competitividad en el mercado, especialmente a través de una muy baja tasa de interés (0.8% NMV) en sus créditos, combinada con una permanente liquidez y la aplicación de descuentos a través de nómina, siendo quizás éstas su mayor fortaleza o ventaja competitiva para su sostenibilidad en el tiempo.

A raíz de la expedición del Decreto 962/2018 (*relacionado con normas de buen gobierno corporativo, aplicables a organizaciones de economía solidaria que prestan servicios de ahorro y crédito*), la Asamblea General de Asociados del FECMU, llevada a cabo en el mes de Marzo del 2019, aprobó una reforma estatutaria relacionada con los criterios para la elección de los integrantes de la Junta Directiva y la selección de Gerentes, siendo uno de los principales requisitos para este

último la **"***Formación en áreas relacionadas con el desarrollo de operaciones de la organización, tales como administración, economía, contaduría, derecho, finanzas o afines.***"**

Hoy en día, al frente de la Gerencia del FECMU continúa Doña Ceci, - ya pensionada por Colpensiones - quien actualmente presenta algunos quebrantos de salud, entre otras cosas por el stress que ocasiona gerenciar este tipo de empresas, llegando incluso a contemplar la posibilidad de su retiro.

En conclusión, podemos afirmar que la empresa ha tenido un crecimiento espontáneo, de forma natural, sin contar con estrategias elaboradas que involucren estructurados procesos de planeación estratégica, lo cual debería llevarlos a pensar en un cambio de mentalidad y/o de actitud en el estilo de dirección, de cara a los nuevos y exigentes retos, requerimientos y necesidades que plantean los diversos grupos de interés con los que se tiene alianza estratégica.

Lo anterior plantea una contradicción con lo que plantean grandes gurús de la administración, quienes manifiestan que la ausencia de una gerencia estratégica traerá serias consecuencias, tales como: pérdida de oportunidades de nuevos negocios y alto riesgo que los que se tiene, inadecuada gestión y asignación de recursos de toda índole, no se consideran todos los escenarios posibles, muy baja eficiencia y eficacia en procesos que muy probablemente conllevan al incumplimiento de metas si es que las hay, el costo de no manejar con criterio gerencial la incertidumbre y no contar con ventaja competitiva, entre otras.

EL MERCADO

Actualmente el FECMU cuenta con 863 Asociados (Ver Anexo 3). De acuerdo a lo contemplado en el Estatuto de esta empresa del sector solidario, al FECMU solamente pueden vincularse personas naturales que tengan relación laboral con empresas mineras, o aquellas entidades que estén vinculada a la operación minera, que estén vinculadas en la ejecución de actividades relacionadas con la operación, explotación, transporte, embarque y comercialización de las operaciones de la multinacional.

El mismo Estatuto establece la figura de la Extensión de Servicios, para lo cual la Junta Directiva reglamentará la forma como los servicios de previsión, solidaridad y bienestar social, podrá extenderse a los familiares de los asociados.

A pesar del notorio crecimiento que ha tenido durante los 20 años de existencia, pasando de 40 a 863 Asociados (43 Asociados por año en promedio), es importante tener en cuenta que la explosión del carbón tiene límites representados en el agotamiento de las minas, lo cual ha empezado a conllevar a las empresas a prescindir de un grupo de trabajadores, lo cual podría impactar en la estructura social y financiera del FECMU, por lo que la Alta Gerencia (Junta Directiva y Gerencia)

como protagonistas estratégicos de la entidad tendrá que ser muy proactivos para afrontar estos factores externos que generan cierto grado de creciente incertidumbre e inseguridad.

LA SITUACIÓN FINANCIERA

En términos generales, el FECMU siempre ha gozado de buena "salud financiera", contando siempre con una excelente liquidez e inmejorables indicadores financieros, lo cual atribuimos a 3 factores básicos: **i)** El negocio ha sido sostenible porque los descuentos son directamente a través de la nómina de las empresas que generan el vínculo de asociados y estas empresas han sido muy puntuales en los reembolsos de los descuentos aplicados, **ii)** La liquidez de la empresa, llegando incluso a presentarse excesos de liquidez que han sido objeto de permanente análisis para tomar decisiones al respecto, y **iii)** Ha primado la *confianza y la transparencia* en el buen uso que tanto la Gerencia como el Tesorero (a) de turno le han dado a los recursos monetarios que se reciben por los diferentes conceptos que pagan los asociados para tener derecho a los servicios y beneficios que ofrece la entidad.

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El Decreto Ley 1481 de 1989 establece una estructura organizacional genérica para los Fondos de Empleados, la cual contempla órganos de administración y otros de control interno que deben quedar contemplado en el Estatuto de cada entidad. Actualmente el FECMU tiene establecido el organigrama que se encuentra en el Anexo 1. Las funciones y responsabilidades están claramente definidas en el Estatuto y en el Manual de Funciones de cada uno de los trabajadores de la entidad. El Anexo 2 muestra una reseña de las funciones de los cargos administrativos.

Cabe destacar que como empresa, el FECMU ha mantenido una regularidad en la estabilidad laboral de sus empleados, lo cual ha incidido para el buen desarrollo de las funciones de cada uno, dado el conocimiento y la experticia que se ha adquirido en cada uno de los cargos que conforman la planta de personal de la entidad. Adicionalmente, los sueldos fijados son superiores al promedio de otros fondos de empleados de similar categoría, y se pagan todas las prestaciones sociales de ley de manera oportuna. Lo anterior, liderado por la actual Gerente, apoyada por las Juntas Directivas de cada periodo bienal.

MARCO LEGAL DEL FECMU

El marco legal para los Fondos de Empleados es cada vez más exigente, entre otras cosas existen nuevas "reglas del juego" y nuevos requerimientos de control de la SUPERSOLIDARIA, cuyo enfoque de supervisión ha migrado de Enfoque de Cumplimiento a un Enfoque Basado en Riesgo (EBR). (Ver síntesis en el Anexo 3).

GRUPOS DE INTERÉS Y COMPETENCIA

El FECMU tiene un diversificado grupo de interés y diferentes competidores (Ver Anexo 3). La principal competencia y a la vez amenaza para el FECMU, y en general para los Fondos de Empleados y demás empresas del sector solidario, son las entidades que conforman el sistema financiero colombiano, entre los que se destacan en primer plano los bancos. En segundo orden se encuentran las Corporaciones Financieras, las Compañías de Financiamiento y las Cooperativas Financieras. En tercer plano encontramos los otros fondos de empleados y cooperativas de ahorro y crédito de la región, las cajas de compensación, otros (Cupos pre aprobados como por ejemplo BRILLA de Gases del Caribe, incluso los "paga diario" y otros prestamistas informales de la zona). Vale la pena resaltar que en el Dpto. del Cesar, especialmente en la ciudad de Valledupar, también existen otros dos (2) Fondos de Empleados como lo son FONDRUMMOND (Activos por valor de $ 17.595 Millones) y FONESES (Activos por valor de $ 158.3 Millones).

Un Grupo de Interés que cada vez se hace más notorio es el Gobierno a través de la Superintendencia de la Economía Solidaria (SUPERSOLIDARIA), quienes en los últimos 5 años han emitido una serie disposiciones legales, especialmente para los Fondos de Empleados de Categoría Plena como lo es FECMU, entre las que se destacan el Decreto 344 de 2017 modificado por el Decreto 962 de 2018, el cual entre otras cosas establece las siguientes categorías para Fondos de Empleados:

Categoría	Básica	Intermedia		Plena	Activos Totales del FECMU
	Activos ≤ a	> a	< a	≥ a	
2016	$ 3.807.000	$ 3.807.000	$ 10.575.000	$ 10.575.000	$ 11.452.787
2017	3.963.000	3.963.000	11.008.000	11.008.000	13.141.279
2018	4.090.000	4.090.000	11.359.000	11.359.000	15.316.493

Cifras en miles de pesos

Desde el punto de vista económico y financiero, es importante resaltar que el Decreto 344 de 2017 modificado por el Decreto 962 del 5 de Junio de 2018 establece en uno de sus artículos lo siguiente: "***Objetivo y ámbito de aplicación.*** *Con el fin de proteger la confianza del público en el sector y asegurar su desarrollo en condiciones de seguridad y competitividad, los fondos de empleados de la categoría plena deberán cumplir las normas sobre niveles adecuados de patrimonio e indicador de solidez en los términos previstos en la presente sección."*

UN NUEVO HORIZONTE PARA EL FECMU

En un Foro Regional de Economía Solidaria, llevado a cabo en la ciudad de Neiva el 14 de Agosto de 2019, el Superintendente de la Economía Solidaria Dr. Ricardo Lozano Pardo, expresó:

"la mejor señal de confianza que se puede dar al mercado, está bajo la responsabilidad de las mismas entidades del sector solidario, lo cual se logra siendo suficientemente rigurosos en el cumplimiento de la regulación, adoptar las mejores prácticas en gestión empresarial, especialmente acogiendo el enfoque de riesgos; con factores de gobernabilidad que deben ser de carácter exitoso y evitar que en la práctica se sigan convirtiendo en los factores que justifican las tomas de posesión y los procesos de liquidación de las entidades.".

En el presente mes de Julio, en la instalación del 18 Congreso Nacional de Cooperativas, expresó:

"El primer gran reto de las entidades del sector solidario es saber llegar a la meta de lograr un desarrollo digital dentro de sus estructuras de servicio al asociado, porque el mundo ya se digitalizó y lo que está haciendo velocidades inmensas. Demorar el inicio del proceso es quedarse rezagado y esta es la primera condición para salir del mercado.".

"El segundo gran reto es optar por una integración tecnológica efectiva y bien orientada. La capacidad de integración del sector solidario no se ha desarrollado adecuadamente; a pesar de ser una característica propia del modelo solidario, se está perdiendo como valor diferencial en el mercado. El que no logra diferenciarse con elementos eficientes e innovadores, también se arriesga a salir del mercado, principalmente porque el proceso de transformación digital no es barato y es mejor siempre hacerlo en conjunto, es decir, integrándose.".

El actual Superintendente de la Economía Solidaria, refiriéndose en general a las empresas que conforman el modelo de economía solidaria del país, expreso: *"la mejor señal de confianza que se puede dar al mercado, está bajo la responsabilidad de las mismas entidades del sector solidario, lo cual se logra siendo suficientemente rigurosos en el cumplimiento de la regulación, adoptar las mejores prácticas en gestión empresarial, especialmente acogiendo el enfoque de riesgos; con factores de gobernabilidad que deben ser de carácter exitoso y evitar que en la práctica se sigan convirtiendo en los factores que justifican las tomas de posesión y los procesos de liquidación de las entidades".*

La actual Junta Directiva tiene la oportunidad y casi que la obligación de organizar planes y objetivos estratégicos con el fin de migrar de un simple carácter de asociación a una asociación solidaria con visión empresarial en torno a un interés común que tenga como horizonte el producir *innovadores* servicios y beneficios que generen rentabilidad social y rentabilidad financiera. Es decir, si las empresas solidarias quieren subsistir y ser auto sostenibles tienen la necesidad de replantear el estilo de dirección estratégica que han llevado a cabo hasta ahora, considerando entre otras cosas a la innovación y a la solidaridad como una estrategia de desarrollo organizacional que promueva prácticas gerenciales hacia la auto sostenibilidad, considerando también el uso de la tecnología en el desarrollo de sus procesos misionales y funciones específicas para cada cargo de su estructura organizacional, lo cual coadyuvará o facilitará estar a la vanguardia en un mercado altamente competido para contribuir a satisfacer necesidades del cliente (Asociado).

Un punto de inicio que soporta lo anterior, son las palabras del mismo Superintendente que expresó *"El primer gran reto de las entidades del sector solidario es saber llegar a la meta de lograr un desarrollo digital dentro de sus estructuras de servicio al asociado, porque el mundo ya se digitalizó y lo que está haciendo velocidades inmensas. Demorar el inicio del proceso es quedarse rezagado y esta es la primera condición para salir del mercado".*

En el caso concreto del FECMU, tanto a su Junta Directiva como a su Gerencia, principales responsable del viraje que debe darse a la empresa, se le plantean nuevos retos y urgentes e imperiosas exigencias que cada vez más se abren camino en su práctica empresarial, de caras a enfrentar inicialmente el próximo lustro, el cual será determinante para garantizar la sostenibilidad del negocio solidario. De no reaccionar a tiempo de manera innovadora y creativa, y con un enfoque basado en riesgos, su continuidad podría verse seriamente amenazada por un entorno externo muy cambiante, agresivo y desafiante, muy diferente al que existía hace 20 años.

De acuerdo a lo anterior, la estrategia competitiva de estas entidades debe involucrar elementos que promuevan la gestión estratégica, la innovación y la tecnología, teniendo como eje transversal elementos de control interno, que se refleje en unos adecuados objetivos y actividades estratégicas con sus respectivos indicadores de gestión, involucrando todo lo anterior en un Modelo de Direccionamiento Estratégico para entidades del sector solidario.

Se pregunta, desde el punto de vista de la gerencia estratégica,

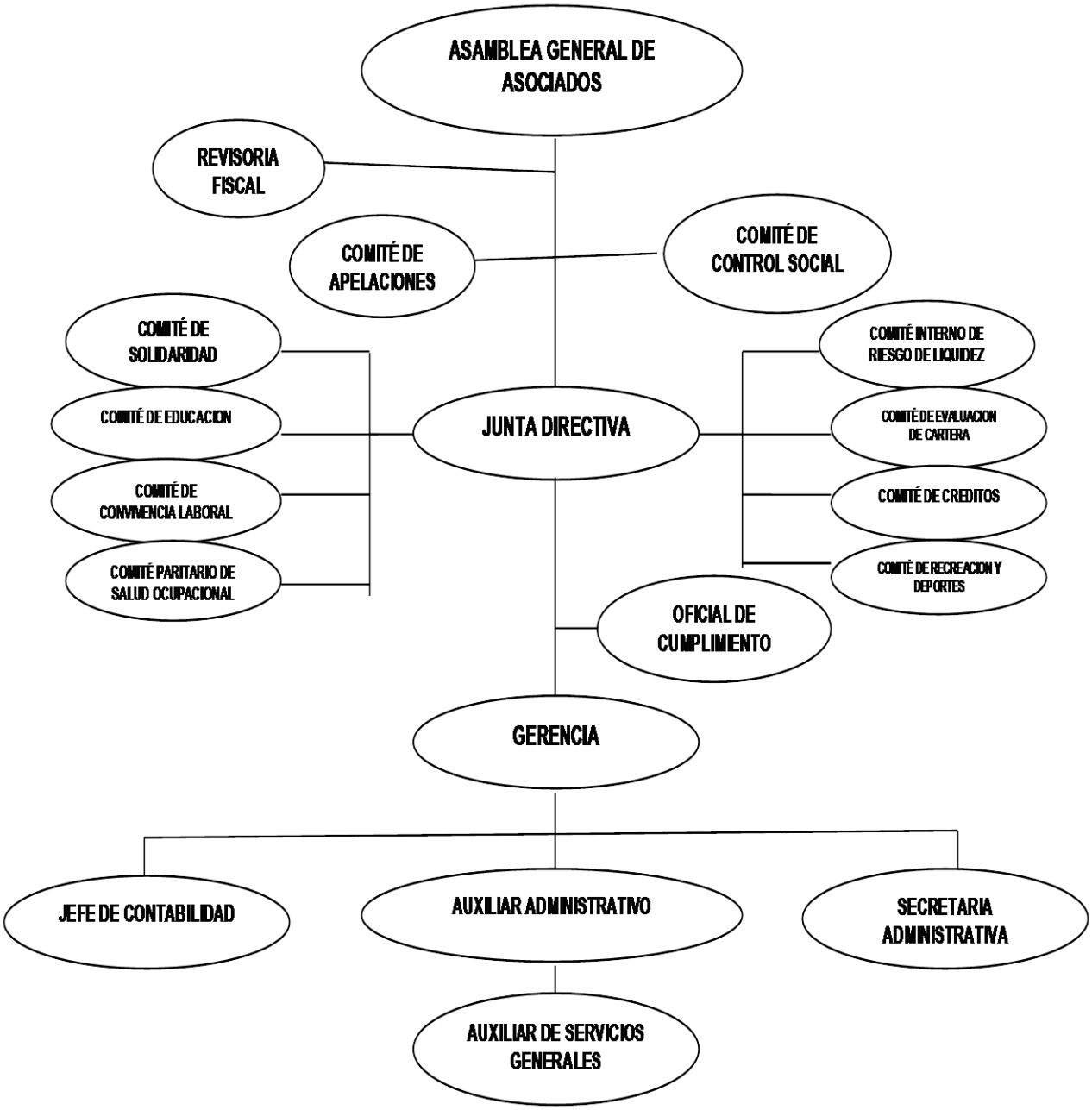
1. ¿Hubo una estrategia y pensamiento estratégico el éxito que han tenido en sus primero s 20 años de actividad empresarial? Presente su análisis.

2. ¿Cuáles son sus recomendaciones para la Asamblea General, para la Junta Directiva y para la actual Gerente, de tal manera que puedan afrontar con perspectivas favorables, al menos para sus próximos 5 años?

3. Cómo y cuándo deben empezar a actuar los integrantes de la Alta Gerencia de esta empresa para procurar la sostenibilidad proyección del negocio

4. ¿Cuál modelo de direccionamiento estratégico recomendaría para ser implementado en el FECMU como empresa del sector solidario?

ANEXOS 1
Actual Estructura Organizacional del FECMU



Anexo 2
Breve reseña de funciones y responsabilidades

ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS. Es el órgano máximo de administración de "FECMU" y sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, estatuarias y reglamentarias. Dentro de sus funciones más relevantes están: Analizar los informes de los órganos de administración y vigilancia; Aprobar o improbar los estados financieros de fin de ejercicio y los planes y programas a desarrollar; Elegir y remover los miembros de la Junta Directiva, del Comité de Control Social, al Revisor Fiscal y su suplente y fijar su remuneración, Reformar el Estatuto.

JUNTA DIRECTIVA: Es el órgano permanente de administración del FONDO subordinado a las directrices y políticas de la Asamblea General y responsable de la dirección general de los negocios y operaciones. Estará integrado por siete (7) miembros principales y tres (3) suplentes numéricos pudiendo ser reelegido o removidos libremente. Sus miembros serán elegidos para periodos de dos (2) años contados a partir del momento en que sean elegidos por la Asamblea y podrán ser reelegidos únicamente por un periodo adicional igual al anterior.

Dentro de las funciones más relevantes de la Junta Directiva están:

1. Aprobar el presupuesto de ingresos y de gastos del ejercicio anual, así como los planes de acción y programas a desarrollar.
2. Nombrar el Gerente y su suplente y fijarle su asignación, así como los miembros de los comités especiales.
3. Establecer la planta de personal, señalar sus funciones, calidades mínimas y fijar sus asignaciones.
4. Reglamentar los servicios de ahorro y crédito
5. Expedir las normas que considere convenientes y necesarias para la dirección y organización de la empresa y el cabal logro de sus fines.
6. Examinar los informes que le presente la Gerencia, pronunciarse sobre ellos y sobre los demás informes que solicite de otros asociados directivos que considere convenientes; así como conocer las mociones, medidas requeridas y pronunciamientos de la Revisoría Fiscal y el Comité de Control Social.
7. Nombrar a los integrantes de los Comités de apoyo.
8. Aprobar y ejecutar el proyecto Educativo socio empresarial (PESEM), así como promover la realización de actividades educativas allí contempladas.
9. Aprobar o improbar los estados financieros intermedios que se sometan a su consideración.
10. Señalar las características de los seguros que deben amparar los bienes y las actividades de la empresa y fijar cuantía y condiciones de las pólizas de manejo que deben constituir el Gerente y quienes desempeñan cargos de responsabilidad y manejo, previa elaboración del

estudio técnico del panorama de riesgos, incluyendo el del Lavado de Activos y financiación del terrorismo.

GERENTE: Es el Representante Legal de la entidad, principal ejecutor de las decisiones de la Junta Directiva y de Asamblea General, Jefe de Administración y superior jerárquico de los empleados del FECMU. El Gerente será nombrado en forma indelegable por la Junta Directiva considerando criterios que garanticen su idoneidad ética y profesional, y la formación y experiencia para el desarrollo de sus funciones. Las funciones más relevantes de Gerencia son:

a. Ejecutar las decisiones, acuerdos y orientaciones de la Asamblea General y de la Junta Directiva, así como supervisar el funcionamiento del FONDO y la prestación de los servicios.
b. Proponer las políticas administrativas del FONDO, los planes y programas para el desarrollo empresarial y preparar los proyectos y presupuestos que serán sometidos a consideración de la Junta Directiva.
c. Realizar la dirección general de las relaciones de trabajo con los empleados.
d. Organizar los eventos educativos, sociales, recreativos y culturales que sean autorizados por la Junta Directiva.
e. Preparar el informe anual sobre la gestión de la administración y los resultados financieros para ser presentado a la asamblea general.
f. Liderar la gestión administrativa.
g. Nombrar y remover a los empleados de la entidad.
h. Autorizar todas las operaciones de crédito a los asociados dentro de los cupos señalados por la Junta Directiva.
i. Evaluar conjuntamente con la Junta Directiva, por lo menos una vez al año, la satisfacción del Asociado, a través de una encuesta o cualquier otro mecanismo viable y efectivo.

COMITÉ DE EDUCACIÓN: Será nombrado por la Junta Directiva, siendo su principal función elaborar el Anteproyecto del PESEM (Proyecto Educativo Socio Empresarial Solidario) de acuerdo a los lineamientos legales y reglamentarios, el cual será presentado a la Junta Directiva para su estudio y posterior aprobación, para ser ejecutado por este Comité en coordinación con la Gerencia.

COMITÉ DE CONTROL SOCIAL: Las funciones señaladas a este órgano deberán desarrollarse con fundamento en criterios de investigación y valoración y sus observaciones o requerimientos serán documentados debidamente. Dentro de las funciones más relevantes del Comité de Control Social está velar porque los actos de los órganos de administración se ajusten a las prescripciones legales, estatutarias y reglamentarias; y rendir informes sobre sus actividades a la Asamblea General Ordinaria.

REVISOR FISCAL: Dentro de las funciones más relevantes están: Cerciorarse de que las operaciones se ajusten a las prescripciones del presente Estatuto, a las decisiones de la Asamblea General o de la Junta Directiva, garantizando que los registros contables se realicen de acuerdo con las normas internacionales de información financiera; y presentar a la Asamblea General un informe de sus actividades acompañados del dictamen sobre los estados financieros.

OFICIAL DE CUMPLMIMIENTO: El propósito de este cargo es cumplir específicamente con todo lo relacionado con el Sistema de Administración del Riesgo del lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT),

JEFE DE CONTABILIDAD: El propósito del cargo es apoyar a la Gerencia en el cumplimiento de los procesos operativos y administrativos, mediante la ejecución de las actividades relacionadas con las funciones contables, elaboración de Estados Financieros, control de los presupuestos y costos, administración de la cartera y demás operaciones financieras de la entidad, que deberán ser ejercidas de manera independiente, sin deteriorar los principios de segregación de funciones.

SECRETARIA: El propósito del cargo es:

- Responder por el análisis de los créditos cuya aprobación corresponda a la Gerencia y al Comité De Crédito o a la Junta Directiva.

- Atender y orientar a los asociados en todo lo relacionado con los productos y servicios ofrecidos por el FECMU.

- Apoyar al Contador en el desarrollo y consecución de los objetivos en el área Contable.

RECEPCIÓN AUXILIAR ADMINISTRATIVO: El propósito del cargo atender y orientar a los asociados en todo lo relacionado con los productos y servicios ofrecidos por el FECMU; asegurarse de recibir solicitudes de crédito que cumplan con los requisitos establecidos en la Reglamentación de Crédito vigente.

AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES: El propósito del cargo es realizar las labores de aseo, limpieza y cafetería, para brindar comodidad a los funcionarios, Asociados Junta Directiva en los sitios de trabajo del área a la cual está prestando los servicios, conforme a las normas y procedimientos vigentes.

Anexo 3
Datos e información complementaria

- **Fondos de Empleados más representativos de Colombia según sus Activos Totales**

F.E. DE TRABAJ. Y PENSIONADOS DE ECOPETROL	BOGOTA	$ 1.485.273.249.513
F.E. DE MEDICOS DE COLOMBIA PROMEDICO	CALI	393.733.106.948
F.E. DE ALMACENES ÉXITO	ENVIGADO	353.588.187.510
F.E. DE EMPRESAS PUBLICAS DE MEDELLIN	MEDELLIN	265.666.030.062
F.E. DE EMPLEADOS DE FEISA	MEDELLIN	169.373.816.570
F.E. DE DAVIVIENDA	BOGOTA	161.680.854.904
F.E. DEL BANCO DE OCCIDENTE	CALI	125.531.357.688
F.E. Y PENSIONADOS DE LA ETB	BOGOTA	123.805.299.930
F.E. DEL GRUPO SEGUROS BOLIVAR	BOGOTA	110.088.176.165
F.E. DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL.	BOGOTA	106.019.292.038
F.E. FONDO DEL BANCO DE COLOMBIA	BOGOTA	102.174.261.373
F.E. DE COLSUBSIDIO-	BOGOTA	101.970.913.401

- **Distribución de Asociados por empresas en donde laboran**

EMPRESA	**CMU**	**CDJ**	**PRODECO**	**ORICA**	**FECMU**
	422	111	221	102	7
%	48,90%	12,86%	25,61%	11,82%	0,81%

- **La tabla muestra las cifras más representativas del FECMU en los últimos 5 años:**

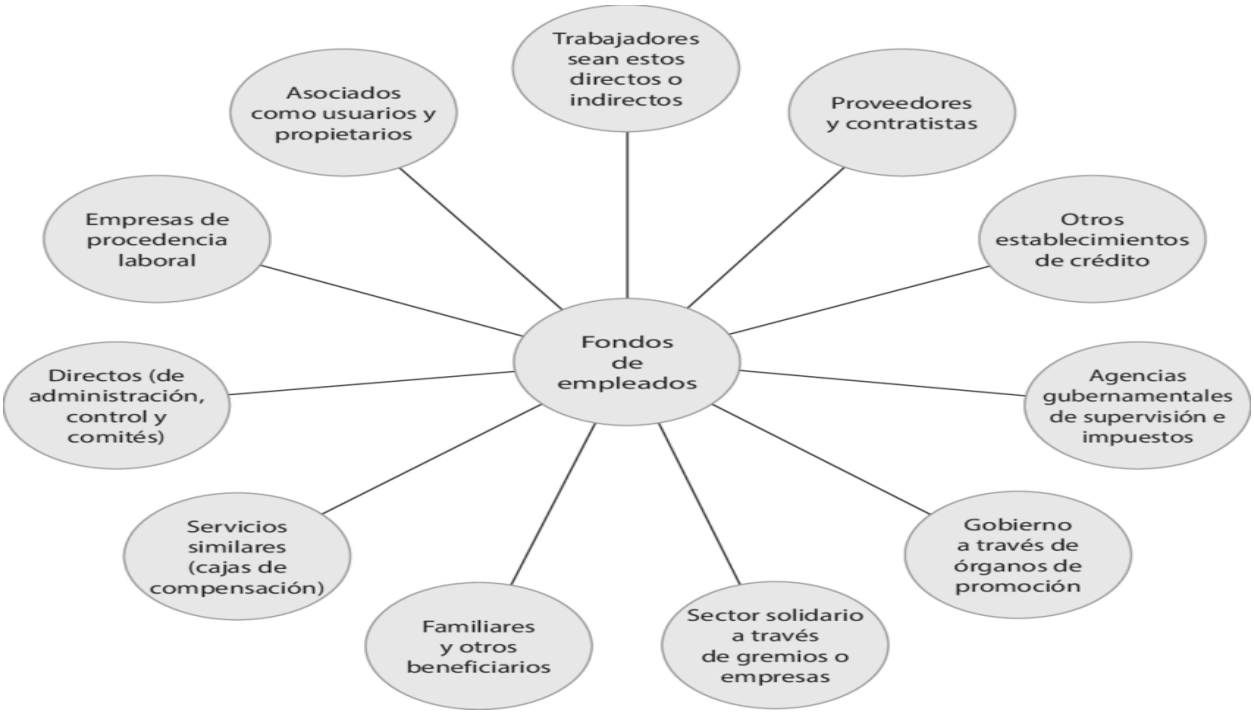
Rubro	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Activos Totales	$ 7.350.9	$ 9.353.6	$ 11.452.8	$ 13.141.3	$ 15.316.5
Cartera de Créditos	6.490.5	7.898.3	9.129.9	9.912.2	10.481.6
Pasivos Totales	1.309.1	1.932.1	2.673.9	3.204.8	3.831.3
Deudas con Bancos			0.0	0.0	0.0
Depósitos de Ahorros	1.060.5			2.975.3	3.646.7
Aportes Sociales	5.786.2			9.539.1	10.997.8
Excedentes (Utilidades)	65.8	123.4	111.4	147.5	208.0
Patrimonio Total	6.041.8	7.421.5	8.778.9	9.936.5	11.485.2
Ingresos Operacionales	527.2	727.7	868.4	981.0	1.102.3
Gastos y Costos	461.4	604.3	757.0	833.5	894.3
N° de Asociados	701	837	863	883	863

Fuente: Datos financieros en miles de pesos – Tomados de los Estados Financieros del FECMU

- **Marco Jurídico:** A manera de síntesis se indican aspectos relacionados con normas que aplican a Fondos de Empleados de Categoría Plena:

✓ La prestación de servicios de ahorro y crédito, particularmente lo relacionado con la obligatoriedad del cálculo del patrimonio técnico, la determinación de límites individuales de cupo de crédito y de concentración de operaciones para los asociados.
✓ El Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR) que incluye el Riesgo de Liquidez, Riesgos de Crédito, Riesgo de Cartera, Riesgo de Mercado, Riesgo Operacional, Riesgo Legal y Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.
✓ Adopción y aplicación de las NIIF para el sector solidario.
✓ El Buen Gobierno Corporativo aplicables a organizaciones de economía solidaria que prestan servicios de ahorro y crédito.
✓ La Ley de Libranzas.
✓ El reporte de la cartera de créditos a una central de riesgo.
✓ La Facturación Electrónica.
✓ La Ley de Protección de Datos Personales.
✓ El Registro Nacional de Bases de Datos.
✓ El Sistema de Gestión de Seguridad Social en el Trabajo.
✓ Los Reportes a la Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales (UGPP).

- **Grupos de Interés**



Fuente: https://www.researchgate.net/publication/304039970_Una_mirada_a_los_fondos_de_empleados_en_Colombia

Documentos internos de consulta:

- Acta de Constitución del FECMU
- Certificado de Cámara de Comercio
- Estatuto del FECMU
- Manual de Funciones de Empleados
- Informe de Gestión vigencia 2018
- Estados Financieros a Junio 30 de 2019
- Revista 20 Años del FECMU