

2012-06-01

## Fondo de empleados: modelo de organización solidaria para la prestación de servicios

Fernando Ángel Lhoeste

*Universidad de La Salle, Bogotá, fangel@unisalle.edu.co*

Luz Marina Torres Alfonso

*Universidad de La Salle, Bogotá, lmtorres@unisalle.edu.co*

Miguel Cuervo Rojas

*Universidad de La Salle, Bogotá, mcuervo@unisalle.edu.co*

Paola Ruiz Gómez

*Universidad de La Salle, Bogotá, pruíz@unisalle.edu.co*

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs>

---

### Citación recomendada

Ángel Lhoeste, Fernando; Torres Alfonso, Luz Marina; Cuervo Rojas, Miguel; and Ruiz Gómez, Paola (2012) "Fondo de empleados: modelo de organización solidaria para la prestación de servicios," *Gestión y Sociedad*: No. 1 , Article 7.

Disponible en:

This Artículo de investigación is brought to you for free and open access by Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Gestión y Sociedad* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# Fondo de empleados: modelo de organización solidaria para la prestación de servicios

Fernando Ángel Lhoeste\*  
Luz Marina Torres Alfonso\*\*  
Miguel Cuervo Rojas\*\*\*  
Paola Ruiz Gómez\*\*\*\*

**Recibido:** 25 de noviembre del 2011 – **Aprobado:** 12 de marzo del 2012

## Resumen

El presente artículo es fruto de un estudio de caso sobre *Buenas Prácticas* en emprendimientos sociales; derivado de un macroproyecto dirigido por la Asociación Latinoamericana de Facultades de Administración de Empresas y Contaduría (Alafec). Se describen políticas internas de los fondos de empleados como modelos de buenas prácticas. Los modelos de organización solidaria evidencian el espíritu emprendedor, el cual surge concomitante con las necesidades de sus afiliados, tanto que podría afirmarse, que la prestación de servicios que ofrecen resulta motivante para permanecer unidos y ser clave de éxito. El fondo de empleados, como organización solidaria, ha tenido diversos desarrollos en

---

\* Abogado y Especialista en Derecho Comercial, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Magíster en Docencia, Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia. Miembro de la Red Interuniversitaria de Investigadores en Economía Social y Solidaria (Unicosol). Docente en Derecho Comercial e investigador de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Universidad de La Salle. Correo electrónico: fangel@unisalle.edu.co.

\*\* Contadora Pública, Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia. Especialista en Ciencias Tributarias, Universidad Central, Bogotá, Colombia. Docente en Tributaria e investigadora de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Universidad de La Salle. Correo electrónico: lmtorres@unisalle.edu.co.

\*\*\* Abogado, magíster en Docencia. Especialista en Derecho Público y con posgrado en Sistemas de Control organizacional y de Gestión. Perteneciente a la red de investigadores de la Asociación de Escuelas Latinoamericanas en Administración de Empresas y Contaduría Docente en la Asignatura de Derecho Constitucional, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Correo electrónico: mCuervo@unisalle.edu.co.

\*\*\*\* Abogada Especializada en Derecho Comercial. Magíster en Docencia. Perteneciente a la red de investigadores de la Asociación de Escuelas Latinoamericanas en Administración de Empresas y Contaduría. Docente en Derecho Comercial de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Universidad de La Salle. Correo electrónico: pruiz@unisalle.edu.co.

su origen, estructura, normatividad y formalización. En este estudio de caso se pueden vislumbrar aspectos de los fondos de empleados, como: historia, permanencia, vicisitudes número de afiliados, servicios ofertados y, consecuentemente, descripción de buenas prácticas.

### Palabras clave

Organizaciones solidarias, fondo de empleados, buenas prácticas, emprendimiento.

## Employees' Fund: Solidary Organizational Model for the Provision of Services

### Abstract

This paper is the product of a case study on *best practices* in social entrepreneurship, derived from a macro project led by the Association of Latin American Faculties and Schools of Public Accountancy (Alafec). Internal policies of employees' funds are described as models of good practices. The models of solidary organization show the entrepreneurial spirit, which arises alongside with the needs of their members, so that it could be argued that the provision of services offered is motivating to stay united and to be key to success. The employees' fund, as a solidary organization, has had several developments in its origin, structure, regulation and formalization. In this case study, some aspects of employees' funds can be glimpsed, such as: history, permanence, vicissitudes number of members, services offered and, consequently, description of best practices.

### Keywords

Solidary organizations, employees' fund, best practices, enterprise.

## Introducción

Cuando se invitó a un grupo de investigadores de la Universidad de La Salle para participar en un macroproyecto que intenta caracterizar las *buenas prácticas* en emprendimientos sociales, se discutió la conveniencia de realizar un trabajo de campo en fondos de empleados por una

consideración especial que atiende al hecho de ser una figura única y exclusiva de nuestro país.

Estudiaremos varios casos de fondos de empleados. Este artículo recoge el primer caso de estudio que se realizó en un fondo perteneciente a un laboratorio farmacéutico con presencia en nuestro país. Su nombre es omitido por razones

de seguridad interna de la multinacional y garantía de reserva, haciendo honor a la palabra empeñada con sus directivos al inicio de la ejecución del proceso.

## Método

El método utilizado es el estudio de caso, teniendo en cuenta que este método es particularmente valioso, ya que permite el estudio de una situación real y concreta de la que se pueden plasmar teorías. Yacuzzi (2000) sostiene que la discusión del caso es una mezcla de retórica, diálogo, inducción, intuición y razonamiento: la recreación, en suma, de la metodología de la ciencia práctica.

## Marco regulatorio

En Colombia, la Constitución Política expedida en 1991 elevó a rango constitucional el tema de la solidaridad y en especial le entregó al Estado el deber de proteger y promover las formas asociativas y solidarias de propiedad. Como complemento de lo anterior, la Carta Magna al asignarle a la empresa un importante papel en el desarrollo y otorgarle una función social, le entregó al Estado el deber de fortalecer las organizaciones solidarias y estimular el desarrollo empresarial.

Conforme a lo anterior, el Congreso de la República expidió la Ley 454 de 1998 que se ocupó de darle un lugar prioritario a la economía solidaria, y la definió 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.

Dentro de las organizaciones de economía solidaria, la Ley 454 de 1998 incluyó a los fondos de em-

pleados, entidades asociativas que constituyen el objeto de nuestro estudio de caso. Los fondos de empleados son empresas asociativas de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas por trabajadores dependientes y subordinados que requiere para su creación un mínimo de diez trabajadores.

La constitución se puede hacer mediante documento privado; basta un acta firmada por todos los trabajadores asociados fundadores. La personería jurídica de los fondos de empleados será reconocida con la inscripción en la cámara de comercio de su domicilio. Deben registrar en dicha cámara los libros de contabilidad, de actas y demás exigidos por normas específicas.

Los estatutos de los fondos deberán contemplar algunos aspectos, como: su denominación, domicilio principal y ámbito de operaciones; la determinación del vínculo de asociación y los requisitos de ingreso y retiro; los derechos y deberes de los asociados y el régimen disciplinario; la conformación del patrimonio, el incremento y uso de las reservas y fondos; los órganos de administración, los procedimientos de elección y de remoción, funciones y periodos; las normas atinentes a la disolución y liquidación del fondo de empleados.

Los asociados de los fondos de empleados deben hacer aportes periódicos y ahorrar de forma permanente, en los montos que establezcan los estatutos. La cuota obligatoria que debe aportar cada asociado no puede exceder del 10% del ingreso del asociado. Los asociados podrán hacer otros depósitos de ahorro, bien sean estos a la vista, a plazo o a término.

Los aportes y los ahorros quedarán afectados desde su origen a favor del fondo como garantía de las obligaciones que el asociado contraiga con este, para lo cual el fondo podrá efectuar

las respectivas compensaciones. Estas sumas son inembargables y no podrán ser gravadas ni transferirse a otros asociados o a terceros, salvo por causa de demandas de alimentos. Los aportes solo pueden ser devueltos cuando se retira el asociado, cuando se liquide el fondo o cuando algún asociado supere el porcentaje máximo de aportes que puede tener un miembro del fondo.

Los fondos de empleados responderán ante terceros con la totalidad de su patrimonio y, suplementariamente, con el monto de los ahorros permanentes de los asociados. Estos responderán, en primer término, con el monto de sus aportes y en forma subsidiaria, hasta el valor de sus ahorros permanentes. Los fondos de empleados prestarán los servicios de ahorro y crédito en forma directa y únicamente a sus asociados, en las modalidades y con los requisitos que establezcan los reglamentos.

Los servicios de previsión, solidaridad y bienestar social, podrán extenderse a los padres, cónyuges, compañeros permanentes, hijos y demás familiares, en la forma que establezcan los estatutos. Para garantizar la educación y la capacitación de los asociados, los fondos de empleados adelantarán programas y actividades que tengan como propósito la participación democrática en el funcionamiento de estos y el desempeño de cargos sociales en condiciones de idoneidad para la gestión empresarial correspondiente.

Los órganos que componen la administración de los fondos de empleados están conformados por la Asamblea General, la Junta Directiva y el gerente; sus órganos de control son el Comité de Control Social y el Revisor Fiscal. Los fondos de empleados están sometidos a la vigilancia de la Superintendencia de Economía Solidaria.

Ya se mencionó como normatividad vigente que regula los fondos de empleados, el Decreto 1481 de 1989, como norma marco en Colombia, la cual

determina la naturaleza, características, constitución, regímenes internos de responsabilidad y sanciones. Posteriormente este decreto fue modificado por la Ley 1391 del 2010.

Las modificaciones más relevantes introducidas por la nueva Ley son las siguientes:

- En cuanto al vínculo de asociación, los fondos de empleados podrán ser constituidos por trabajadores dependientes, trabajadores asociados o por servidores públicos. Podrán ser asociados las personas que presten servicios a las empresas que generan el vínculo común de asociación, independientemente de la forma de vinculación; por ejemplo, contratos de prestación de servicios profesionales o contratos de trabajo en sus distintas modalidades (término, fijo, indefinido o por labor determinada).
- Los excedentes del ejercicio económico se deben aplicar a crear y mantener una reserva de protección de los aportes sociales del 20%. Debe aplicarse un 10% como mínimo para crear un fondo de desarrollo empresarial solidario, el cual podrá destinarse a los programas aprobados por la asamblea de asociados.
- La reforma de los estatutos y la imposición de contribuciones obligatorias para los asociados, requerirán el voto favorable de por lo menos el 70% de los presentes en la asamblea. La misma mayoría se requerirá para las determinaciones sobre fusión, incorporación, disolución y liquidación del fondo.

## Fondos de empleados y emprendimiento

A comienzos de 1966, varios empleados de mercadeo y ventas de un Laboratorio Farmacéutico Internacional con sede en Colombia, encabezados

por el gerente de una de las divisiones, decidieron ahorrar una parte de sus salarios en un fondo común, con el ánimo de hacer préstamos con un bajo interés a quien lo necesitara. Inicialmente las *cuentas* eran llevadas por el mismo gerente de la división y el dinero era guardado celosamente en uno de los cajones de su escritorio.

La facilidad para obtener oportunamente y a un bajo costo los préstamos entusiasmó a más empleados, que paulatinamente se fueron integrando al sistema de ahorro y al cabo de un año la cantidad de socios era significativa; el tiempo dedicado a sus operaciones era relevante, lo cual llevó a que sus fundadores buscarán asesoría y le dieran al fondo una creación y estructura propia acorde con la legislación de ese momento; es así como el Fondo de Empleados del Laboratorio es registrado ante el Departamento Nacional de Cooperativas y obtiene su personería jurídica en enero de 1967.

Desde el momento de la creación, el fondo de empleados se ha elevado tanto por sus labores propias como también por la expansión que ha tenido el laboratorio; de igual forma, se han hecho visibles momentos de recesión paralelamente al desenvolvimiento de la economía nacional y de los laboratorios, porque es innegable que en este tipo de entidades su desarrollo va muy unido al de la entidad patronal. En los años noventa, la economía solidaria colombiana es sacudida por lo que se llamó la crisis de las cooperativas y muchas entidades del sector se vieron afectadas, inclusive, quebraron. Sin embargo, ni el fondo, ni sus afiliados resultarían damnificados.

Otra fractura se da en el periodo 2001-2004, se disminuye el número de afiliados debido al cierre de la planta de producción, pasando de tener 483 asociados, en el 2001, a 241, en 2004, lo que representó porcentualmente una mengua del 50% en su base social. De igual forma, sus activos

pasaron de \$3353 millones en el 2001 a \$645 millones en el 2004, casi reducidos en un 21%. Sin embargo, a pesar de este impacto económico, los excedentes no se vieron afectados grandemente, debido a que el fondo incrementó su actividad de venta de medicamentos y así pudo seguir con el cubrimiento de servicios a sus asociados.

Para el año 2010, el número de afiliados era de 297, con activos y aportes de aproximadamente tres mil millones de pesos (un millón seiscientos mil dólares aproximadamente).

### **Fondos de empleados y buenas prácticas**

En los fondos de empleados la administración corresponde a los asociados mediante la asamblea general de socios, que a su vez nombra a la Junta Directiva, razón por la cual el desempeño de estas entidades está impregnado del dinamismo que le dan sus dueños. Se destacan las buenas prácticas en el fondo porque, a pesar de las crisis, que ha sufrido la economía solidaria en Colombia, se ha mantenido brindando beneficios a sus asociados y por extensión a los miembros del grupo familiar.

La razón fundamental del fondo del laboratorio es, como lo contempla en su visión, mejorar la calidad de vida de los asociados y sus familias. Para cumplir este objetivo la organización presta diversos servicios, entre otros: ahorro, crédito, solidaridad, intermediación (en seguros, en telefonía celular, en salud, en vacaciones, en ventas), venta de productos farmacéuticos y generación de empleo.

El desempeño del fondo demuestra que ser una entidad sin ánimo de lucro no es sinónimo de "con ánimo de pérdida". Las empresas de economía solidaria se deben manejar con la misma responsabilidad y compromiso de cualquier otra

organización, porque al igual que otros tipos de organizaciones manejan recursos de una comunidad que esperan que sean administrados de forma eficiente y, de igual forma, aportan al desarrollo de la economía nacional. Además ya se ha mencionado que en Colombia las empresas de economía solidaria no son ruedas sueltas, sino que cuentan con el apoyo y vigilancia del Estado.

### Caracterización en detalle de las *buenas prácticas*

Se mencionaron diversos servicios liderados por los Fondo de Empleados del Laboratorio; a continuación se detallan algunos de ellos.

#### Ahorro

Si bien el ahorro está atado a una obligación legal, desde el momento en que una persona se convierte en socio del fondo existen ciertas particularidades que hacen de esta actividad, algo atractivo y productivo para los socios:

- El porcentaje de ahorro voluntario: se puede ahorrar desde el 2% al 10% del ingreso mensual del asociado, a libre elección.
- El descuento se hace directamente por nómina, lo cual evita que el asociado tenga pérdida de tiempo en el proceso de consignar sus ahorros.
- Intereses: el fondo reconoce mensualmente intereses del 0,5% sobre el saldo de ahorros, equivalente al 6,17% efectivo anual (EA), resultando atractiva frente a la tasa que actualmente están ofreciendo los demás actores del mercado financiero, 4,76% EA. Cabe destacar que esta misma tasa es reconocida para los socios que realicen ahorros voluntarios.
- Del total del ahorro mensual el 10% se registra, por disposición legal en la cuenta de aportes

del asociado y sobre este valor se reconoce anualmente una valorización equivalente al índice de inflación del año, con lo cual se busca mantener el poder adquisitivo de estos aportes. Esta tasa está fijada por la ley, no es potestativo fijar un porcentaje diferente.

En la tabla 1 se puede apreciar el crecimiento de los ahorros permanentes y los pagos que se han efectuado a los asociados en los últimos cinco años.

¿Por qué, entonces, el ahorro es una *buen práctica* en el fondo? La persona ahorra básicamente porque quiere algo a cambio. Seguridad, rentabilidad, recursos para el futuro, etc.; los asociados del fondo de empleados del laboratorio no son la excepción y en la medida en que los ahorros en el fondo sean altos se cuenta con recursos para prestar los demás servicios a los asociados. Por lo anteriormente considerado, en el fondo se busca administrar de forma eficiente los ahorros; y para ello:

- Reconoce una tasa de interés atractiva sobre los ahorros que es superior a la del mercado financiero.
- El dinero producto del ahorro de los asociados es manejado de forma rigurosa. Se cumple con las reservas estipuladas por la ley y los recursos que no son colocados en cartera son invertidos de forma segura y rentable. Para esto se cuenta con un comité financiero conformado por asociados que tienen un perfil altamente financiero, tanto por su educación como por las funciones desempeñadas en el laboratorio, que conjuntamente con la administración del fondo deciden en qué invertir los excedentes de tesorería.
- La rentabilidad de los ahorro no solo son los intereses, ya que únicamente quienes ahorran son los únicos que tienen acceso a los demás servicios y beneficios del Fondo.

**Tabla 1.** Crecimiento de ahorros permanentes

	2006	2007	2008	2009	2010
Ahorros	1 880 747 000	2 198 953 000	2 330 744 000	2 658 552 000	2 894 831 000
Intereses	123 432 611	158 491 909	182 827 816	209 160 224	172 471 975

**Fuente:** elaboración propia.

- El fondo tiene debidamente reglamentado el ahorro y en todo el manejo se aplica y cumple esta reglamentación.
- La junta directiva del fondo de empleados diseña las políticas administrativas para el buen desarrollo de la actividad de ahorro y la administración se encarga de desarrollarlas y aplicarlas.

### **Crédito**

A lo largo de su historia, el fondo estructuró el servicio del crédito mediante diferentes modalidades que buscan prestar este servicio a sus asociados de una forma rápida y económica. Es así como actualmente cuenta con diferentes líneas, entre ellas: afiliación, rotativo, compra de cartera, automático, ordinario, educación, calamidad doméstica, vehículo y pago de impuestos.

Las tasas de estos créditos van desde 0% de interés mensual, en el caso de los créditos a un mes; y

desde el 4,07% EA, en el caso de los créditos de calamidad; hasta el 16,76% EA, para los ordinarios; pasando por 11,75% EA, para compra de cartera y 11,5% EA, para los de vinculación. Estas tasas son muy favorables frente a las del mercado, ya que, como se puede apreciar, en la resolución 1684 de septiembre del 2011, la Superintendencia Financiera de Colombia certificó un interés de 19,39% EA para consumo y ordinario.

Adicional a la baja tasa de interés, los créditos del fondo del laboratorio cuentan con otros beneficios: desembolso casi inmediato (de un día para otro), no necesita codeudor, la documentación requerida es mínima, no se cobra estudio de crédito, las cuotas se descuentan directamente de la nómina, el seguro de vida deudores es inferior al del mercado y diferentes modalidades de desembolso como el cheque o la transacción electrónica.

A continuación, en la tabla 2 se puede apreciar el movimiento de la cartera del Fondo en los últimos cinco años.

**Tabla 2.** Movimiento de cartera 2006-2010

	2006	2007	2008	2009	2010
Cartera	2 025 431 000	2 518 021 000	2 656 967 000	2 620 578 000	2 679 316 000

**Fuente:** elaboración propia

¿Por qué, entonces, el crédito es una *buena práctica* en el fondo? Las siguientes estrategias hacen del crédito una buena práctica en el fondo:

- Las modalidades de crédito no son estáticas, por el contrario se van monitoreando las necesidades de los asociados y de acuerdo con estas se diseñan las líneas de crédito.
- Los intereses de la cartera son asignados, teniendo en cuenta los estudios de mercado, buscando dar unas tasas muy favorables, pero sin detrimento del patrimonio del fondo.
- Facilidad y agilidad para acceder al servicio del crédito.
- La cartera se recauda por descuento de nómina con lo cual se obtiene una cancelación oportuna y casi al cien por ciento y en el respectivo mes.
- Se hace un seguimiento riguroso a la cartera vencida y el recaudo es tan eficiente que en los últimos diez años no ha habido castigos de cartera.
- El reglamento de créditos está de acuerdo con los parámetros dados por la norma de la Superintendencia de Economía Solidaria y se cumple de forma estricta, sin hacer excepciones, lo que da transparencia al manejo de la cartera y protege los intereses de todos los asociados.
- Se cuenta con un comité de cartera constituido por asociados con un alto perfil en el manejo de este tema que conjuntamente con la administración hacen que el manejo de la cartera del fondo sea altamente eficiente.
- La junta directiva del fondo de empleados diseña las políticas administrativas para el buen desarrollo de la actividad de crédito y la

administración se encarga de desarrollarlas y aplicarlas.

### **Venta**

En Colombia no es común encontrar fondos de empleados que tengan además de su actividad de ahorro y crédito, actividad comercial. El fondo de empleados del laboratorio, desde el año 1999, lo viene haciendo. Consiste en la venta de los productos farmacéuticos del laboratorio a los asociados con descuentos en el precio de venta y también a los particulares buscando ofrecer precios competitivos en el mercado. El fondo incursionó en esta actividad con la pretendida intención de:

- Generar recursos adicionales para las actividades del fondo.
- Facilitarle al asociado adquirir productos farmacéuticos a precios favorables.
- Ofrecerle al mercado en general precios muy competitivos.
- La actividad comercial se ha estructurado de forma que se aplican técnicas de mercadeo, control de inventarios, control de efectivo, estudio de clientes, manejo de impuestos y demás, como lo hace cualquier otra organización comercial que se dedique a esta actividad.
- Contribuye con impuestos al Estado, debido a que en Colombia las actividades comerciales que desarrollan los fondos de empleados se encuentran gravadas con el impuesto sobre la renta.

### **Solidaridad**

En el manejo de la solidaridad, el fondo va más allá de los asociados y es así como mediante la

entidad, los asociados pueden hacer donaciones a fundaciones de forma mensual y los dineros recaudados son girados directamente por la entidad a dichas instituciones.

Ahora bien, desde hace varios años algunos asociados se unieron para hacer campañas de donación y estos recursos se han encaminado a dos instituciones. La primera es una entidad sin ánimo de lucro que atiende a niños de familias de escasos recursos, por lo cual les ofrece la oportunidad de tener vivienda y educación, en un ambiente de familia. La segunda es un instituto médico que presta servicios a niños de escasos recursos. Esta es una buena práctica porque:

- Los asociados ayudan a personas de bajos recursos.
- El fondo de empleados es el encargado de recaudar los dineros de las donaciones de los empleados y, a su vez, los transfiere directamente a la entidad beneficiaria, asegurando así que los fondos lleguen a su destinatario final.
- Es una buena práctica de responsabilidad social, tanto de los asociados como del fondo de empleados.

- Es una muestra de lo que se puede alcanzar poniendo en práctica la solidaridad.

### Otros servicios

El fondo de empleados les facilita a sus asociados otros servicios, que si bien no son tan relevantes como los anteriores, forman parte de todo el engranaje de los beneficios que ofrece el fondo, entre estos tenemos:

#### Auxilios de solidaridad

El fondo les otorga auxilios de solidaridad a sus asociados para casos que están estipulados como: educación del asociado o alguno de sus beneficiarios, nacimiento de un hijo, auxilio para compra de gafas y en caso de calamidad doméstica. Los asociados pueden participar con una módica cuota mensual en un fondo mutual para cubrir posibles eventos de muerte, bien sea del asociado o de uno de los integrantes del grupo familiar básico.

Anualmente, los excedentes del fondo son redistribuidos a sus asociados por medio de los diferentes servicios que tiene establecidos. En la tabla 3 se pueden apreciar los beneficios que han recibido los asociados del fondo por auxilio de solidaridad en los últimos cinco años:

**Tabla 3.** Beneficios del auxilio de solidaridad 2006-2010

	2006	2007	2008	2009	2010
Auxilio solidaridad	21 711 840	7 680 100	5 655 075	5 203 325	8 909 248
Auxilio educativo	11 000 000	12 000 000	12 000 000	12 000 000	12 000 000
Bonos para compras	184 580 422	171 777 809	152 391 860	152 662 652	150 074 503
Total	217 294 268	191 459 916	170 048 943	169 867 986	170 985 761

**Fuente:** elaboración propia.

### *Intermediación de servicios*

El fondo es intermediario de seguros, telefonía celular, salud, vacaciones, y ventas. Además, celebra convenios para prestar servicios a los asociados y que les representen beneficios.

- Seguros: actualmente por intermedio del fondo de empleados se pueden contratar seguros de vehículo, hogar, funerario y vida deudores, los cuales representan los beneficios a los asociados como tasas más bajas porque se negocia un colectivo, los descuentos se hacen mensualmente sin ningún sobre costo, atención personalizada en las oficinas de los asociados, y el pago lo hace directamente el Fondo.
- Telefonía celular: los asociados pueden contratar por medio del fondo servicios de telefonía celular con bajos costos, se negocia colectivo lo cual permite obtener tarifas favorables, descuentos mensuales sin sobre costos, atención personalizada y en las oficinas de los asociados, no tienen que hacer pago a las telefónicas porque estos los hace directamente el fondo.
- Salud: con igual manejo de los anteriores servicios, los asociados pueden contratar servicios de ambulancias prepagadas en diferentes ciudades de Colombia y servicios de odontología.
- Ventas: el fondo es intermediario en la venta de servicios de gimnasio y venta de bienes como los electrodomésticos, vehículos, joyas, ropa, juguetes, periódicos, revistas y computadores.

### *Generación de empleo*

El fondo de empleados del laboratorio genera empleo directo a nueve personas e indirectamente a algunas otras, pues pequeños empresarios venden sus productos por conducto de este.

Los anteriores, se constituyen en buena práctica porque:

- Al ofrecer costos favorables, ayudan a la economía del asociado y de su grupo familiar básico.
- Ayudan en el ahorro de tiempo y gastos de los asociados, debido a que la administración y la negociación de estos servicios es por cuenta del fondo.
- Son una muestra de los beneficios que se obtienen al practicar la solidaridad.

### **Lecciones aprendidas y conclusiones**

Es una alternativa innovadora para las empresas que proyecten la creación y el fomento de fondos entre sus empleados, porque ello permite ganancias tanto a empleadores como a trabajadores, entre ellas:

- La solidaridad, como principio de la economía solidaria, nos deja ver sus beneficios en los fondos de empleados, debido a que con los mismos ahorros de sus miembros se efectúan préstamos entre sí a aquellos necesitados de crédito y esto permite manejar costos favorables en la colocación de cartera.
- Entre más personas utilicen los servicios del fondo se obtienen mejores negociaciones, los cuales, a su vez, favorecen a todos los asociados. Esto redundará en el reconocimiento de las tasas de interés más favorables que las del mercado, como quedó descrito en la mención de la buena práctica.
- Es esencial el buen manejo de las finanzas de los fondos de empleados, debido a que los que participan en él depositan sus recursos. Si bien es cierto en el caso estudiado se denota un buen manejo de las finanzas, también lo

es el hecho de que algunos fondos deben ser liquidados por malos manejos en la administración de los recursos.

- Los fondos de empleados permiten la participación de sus asociados, de acuerdo con su experticia, en los comités asesores y junta directiva. Con ello se hace más democrático el manejo en la gestión del fondo y se puede lograr el éxito de sus actividades.
- Se hace necesario educar para la promoción y fomento del ahorro, práctica que es poco frecuente en Colombia; los fondos de empleados incentivan al trabajador en estas prácticas.
- La evolución normativa ha sido un buen esfuerzo por parte del gobierno para el mejor desempeño de los fondos; sin embargo, aún falta apropiación por parte de los fondos y también más herramientas de control por parte del Estado, para garantizar la transparencia en el manejo de los recursos de estas entidades.
- Una práctica empresarial innovadora es que en los fondos de empleados es primordial trabajar conjuntamente con la entidad patronal, para que logren sinergias en beneficio mutuo. Las buenas prácticas de la entidad patronal tienden a extenderse al fondo de empleados. Esto fue evidenciado en el presente caso objeto de estudio.

## Referencias

Colombia (1991). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá: Congreso de la República.

Colombia (2011). Resolución 1684. Por la cual se certifica el Interés Bancario Corriente para las modalidades de microcrédito y crédito de consumo y ordinario. Bogotá: Superintendencia Financiera.

Colombia (1989). Decreto 1481. Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes interno, de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los Fondos de empleados. Bogotá: Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas.

Colombia, Congreso de la República (1994). Ley 134. Mecanismos de participación ciudadana. Bogotá.

Colombia, Congreso de la República (2010). Ley 1391. Reforma de la norma rectora de la forma asociativa conocida como Fondos de Empleados para adecuarla a las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que determinan el quehacer de estas empresas. Bogotá.

Colombia, Congreso de la República (1998). Ley 454. Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria. Bogotá.

Colombia, Congreso de la República (1988). Ley 79. Por la cual se actualiza la legislación cooperativa. Bogotá.

Yacuzzi, E. (2000). *El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación*. Argentina: Universidad del CEMA,. Recuperado el 24 de febrero del 2012, de [http://www.automark.com.mx/MYRNA\\_estudiosdecaso.pdf](http://www.automark.com.mx/MYRNA_estudiosdecaso.pdf).