

**EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA GESTIÓN DE  
CALIDAD EN EL FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER  
(FEMM) PARA EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE 01 JULIO A 31 DE  
DICIEMBRE DE 2015.**

**JORGE LUIS OTERO GÓMEZ**

**INFORME FINAL DE GRADO**

**Opción: Pasantía**

**ASESORA ACADÉMICA**

**Profesora JULIANA SARMIENTO CASTILLO**

**Economista - Especialista en Finanzas**

**PhD(c) en Ciencias Ambientales**



**UNIVERSIDAD DEL CAUCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**POPAYÁN CAUCA**

**FEBRERO DE 2015**

## AGRADECIMIENTOS

Presento mi más sincero agradecimiento primero que todo a Dios por permitirme realizar este proyecto de grado, llenándome de vida, fortaleza y sabiduría, superando los obstáculos que surgían cada día.

A mi Madre por brindarme esa ayuda incondicional con la que siempre conté, por los valores morales y éticos que me enseñó y que permitieron ser de mí una persona íntegra, por brindarme ese tesoro imprescindible del crecimiento de cada ser humano: la educación, la cual es la base del desarrollo de nuestras vidas personales y profesionales.

A la directora de proyecto de grado Juliana Sarmiento quien me brindó su apoyo y la oportunidad de seguir adelante con la elaboración del proyecto de grado.

Al Gerente, Tesorero, Contador y asociados del Fondo de Empleados de la Fundación Mundo Mujer (FEMM) por compartir conmigo la información del fondo y por permitir desarrollar la presente investigación.

A mi Novia y Colega Economista, Yessica Alexandra Rios Castillo quien me brindo desde el principio su apoyo, ayuda y fortaleció con sus invaluable conocimientos académicos el desarrollo de este proyecto de grado y con quien comparto gratos momentos.

# CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	7
1. ASPECTOS GENERALES DEL CASO DE ESTUDIO: FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER .....	8
1.1 DISPOSICIONES GENERALES .....	9
1.1.1 Naturaleza .....	9
1.1.2 Domicilio y ámbito de operaciones .....	9
1.2 MISIÓN .....	10
1.3 VISIÓN .....	10
1.4 OBJETIVOS .....	10
1.5 ACTIVIDADES Y SERVICIOS .....	11
1.6 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA .....	12
1.6.1 Organigrama .....	12
1.6.2 Administración .....	12
1.7 ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO. ....	16
1.7.1 Estructura Administrativa .....	17
1.7.2 Análisis de los Procesos Administrativos en FEMM para la adecuada prestación de Servicios de Ahorro y Crédito .....	20
2. METODOLOGÍA .....	32
2.1 POBLACIÓN .....	33
2.2 MUESTRA .....	33
2.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN .....	34
3. RESULTADOS .....	35
3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	35
3.1.1 Administrativos .....	35
3.1.2 Asociados .....	39
3.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS, SU NIVEL DE RETABILIDAD Y SU CAPACIDAD DE PAGO DEL FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER (FEMM) POR MEDIO DE INDICADORES FINANCIEROS .....	45
3.2.1 Análisis Horizontal Balance General Mensual (Julio-Diciembre) 2015 .....	45

3.2.2	Análisis Horizontal Estado de Resultados Mensual (Julio-Diciembre) 2015.....	51
3.2.3	Diagnóstico de Razones e Indicadores Financieros Mensuales (Julio-Diciembre) 2015.....	55
3.3	DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DEL FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER (FEMM).....	62
3.3.1	Diagnostico Administrativo .....	62
3.3.2	Diagnostico Financiero .....	64
3.3.3	Matriz DOFA .....	67
4.	CONCLUSIONES .....	69
5.	RECOMENDACIONES.....	72
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77
	ANEXOS .....	83

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. Mapa de Procesos del FEMM.....	27
FIGURA 2. Diagrama de procesos asistenciales del servicio de Ahorro del FEMM.....	28
FIGURA 3. Diagrama de procesos asistenciales del servicio de Crédito del FEMM.....	29
FIGURA 4. Diagrama de procesos asistenciales de Convenios del FEMM.....	30
FIGURA 5. Árbol de satisfacción de los asociados del FEMM.....	31

## LISTA DE GRAFICAS

GRAFICA 1. Conocimiento sobre la misión, visión, organigrama y manuales de procedimientos del FEMM.....	39
GRAFICA 2. Conocimiento sobre los estatutos del FEMM.....	40
GRAFICA 3. Conocimiento sobre la situación administrativa y financiera del FEMM.....	41
GRAFICA 4. Información de los asuntos administrativos y financieros del FEMM.....	42
GRAFICA 5. Estados financieros herramientas para la toma de decisiones.....	44
GRAFICA 6. Balance General Mensual (Julio-Diciembre) 2015.....	50
GRAFICA 7. Balance General Variación Relativa Mensual (Julio-Diciembre) 2015.....	50
GRAFICA 8. Estado de Resultados Mensual (Julio-Diciembre) 2015.....	54
GRAFICA 9. Estado de Resultados Variación Relativa Mensual (Julio-Diciembre) 2015.....	54

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO A: Cronograma.....	83
ANEXO B: Tamaño de la muestra para poblaciones finitas.....	84
ANEXO C: Encuesta dirigida al Presidente, Gerente y Contador Público del Fondo de Empleados de la Fundación Mundo Mujer.....	85
ANEXO D: Encuesta dirigida a los asociados del Fondo de Empleados de la Fundación Mundo Mujer.....	88
ANEXO E: Estados Financieros Fondo De Empleados de la Fundación Mundo Mujer (FEMM).....	90

## INTRODUCCIÓN

Los fondos de empleados en Colombia son entidades de carácter solidario y su actividad se encuentra limitada al uso de los recursos aportados por sus asociados, auxiliares del empleador, donaciones, rendimientos, ingresos por convenciones a la rotación de los mismos en entidades básicas para la captación y otorgamiento de créditos en modalidades dirigidas hacia estos mismos asociados, en las que estudio de riesgo y el recaudo de cartera, es un proceso rotativo de manejo de liquidez financiera disponible que se convierten en los ejes de una administración de calidad.

Se agregan a estas actividades otros servicios de orden social que se prestan mediante la suscripción de convenios interinstitucionales, que buscan beneficiar a los asociados con ventajas y ofertas preferentes por parte de las empresas en ventas de productos o servicios. Estos convenios pueden ser realizados por instituciones del mismo sector solidario o con organizaciones u organismos diferentes.

Es así como el Fondo de Empleados de la Fundación Mundo Mujer (FEMM), pretende lograr un mejoramiento organizativo con el propósito de avanzar cada día más en la eficacia y la eficiencia de la organización, en sus actividades y estar atentos para cumplir las necesidades y expectativas del asociado. Por tanto, si se planifican se depuran y controlan los procesos de trabajo aumentará la capacidad de la organización y su rendimiento.

En estos aspectos el presente proyecto de investigación surge la necesidad de evaluar administrativa y financieramente el FEMM, el cual se ha propuesto ser eficiente en la prestación de servicios, cumpliendo con las expectativas de sus asociados. De esta manera se elaboró un diagnóstico financiero y administrativo con el fin de conocer las herramientas que sirvan de base para evaluar el desempeño pasado y poder tomar decisiones hacia futuro, logrando generar

mayor credibilidad y confianza en los asociados y en general para aquellos que están por vincularse y poder satisfacer con sus productos o servicios las necesidades deseadas.

Por otro lado, en la implementación de la gestión de calidad y procesos en el FEMM, se deben considerar los intereses de los asociados, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para establecer las estrategias que permitan alcanzar el objeto social de calidad creando un ambiente en el que el personal se encuentre completamente motivado e involucrado a pertenecer al FEMM en el cual, el sistema de gestión de la calidad puede operar eficazmente.

## **1. ASPECTOS GENERALES DEL CASO DE ESTUDIO: FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER**

El FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER (FEMM), es una entidad de carácter solidario, sin ánimo de lucro, legalmente constituida y socialmente comprometida por el bienestar de los Empleados de la Fundación Mundo Mujer y Banco Mundo Mujer, brindando servicios en pro del mejoramiento de la calidad de vida de sus Asociados<sup>1</sup>.

Por tal razón, el Fondo de Empleados de la Fundación Mundo Mujer(FEMM), orienta el mejoramiento de la calidad de vida mediante un portafolio de servicios que satisfaga las necesidades y expectativas de los Asociados oportunamente,

---

<sup>1</sup>FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER (FEMM). ¿Quiénes Somos?, en: <http://fondofemm.jimdo.com/>.

asegurando el cumplimiento de las Normas y Estatutos, para lo cual cuenta con personal humano competente y comprometido con la organización.

Así mismo, el FEMM, trabaja como una familia unida para construir los sueños de sus asociados y el de sus propias familias, mediante los aportes mensuales de los afiliados se busca brindar un portafolio de servicios consistentes en créditos con tasas de interés muy bajas, convenios empresariales a nivel de planes de turismo, seguros de vehículos, planes exequiales, descuentos en gimnasios, recreación, compra de electrodomésticos, entre otros.

Para el desarrollo del presente estudio se han tomado como referencia la información recopilada sobre los aspectos administrativos entorno al Fondo de Empleados de la Fundación Mundo Mujer:

## **1.1 DISPOSICIONES GENERALES**

### **1.1.1 Naturaleza**

*“La entidad es una empresa asociativa, de derecho privado sin ánimo de lucro, regida por las disposiciones legales vigentes y en especial la legislación sobre fondos de empleados y el presente estatuto y se denomina FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER cuya sigla es F.E.M.M”.*

### **1.1.2 Domicilio y ámbito de operaciones**

El domicilio principal de EL FONDO será la ciudad de Popayán y tiene como ámbito de operaciones todo el territorio de la Republica de Colombia, para lo cual el fondo podrá establecer secciones, sucursales, agencias, oficinas u otras dependencias en distintos lugares del mismo, conforme a las leyes vigentes y con aprobación de la asamblea general.

## 1.2 MISIÓN

*“EL FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER (FEMM), es una organización solidaria que busca el bienestar colectivo de los trabajadores de la Fundación Mundo Mujer a través de actividades, servicios, valores y principios de la economía solidaria”.*

Frente a esta definición de la misión del Fondo de Empleados de la Fundación Mundo Mujer se destaca el compromiso social de la entidad con el grupo de asociados, donde cuyo fin de la organización está encaminado en alcanzar el bienestar colectivo de los ahorradores a través de los servicios y actividades que ofrece y basándose en los principios y valores planteados por la organización.

## 1.3 VISIÓN

*“EL FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER (FEMM), tiene como visión consolidarse en el ámbito nacional para transformar la realidad”.*

En cuanto a la visión el Fondo de empleados de la Fundación Mundo Mujer, se resalta que es una visión ambiciosa debido a que su propósito es consolidarse como una entidad reconocida y líder en la nación, buscando el fortalecimiento de éste, para transformarel entorno y principalmente mejorar la calidad de vida de sus asociados en función de sus necesidades, sin embargo es alcanzable puesto que el Fondopermanece en un avance constante y lo conseguirá siempre y cuando el Fondo cree estrategias que le permitan alcanzar esta meta.

## 1.4 OBJETIVOS

EL FEMM se identificara por la aplicación de prácticas autogestionarias, solidarias, democráticas y humanísticas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía. Igualmente

tendrá como objetivos generales los de fomentar el compañerismo, el ahorro, así como suministrar créditos y prestación de servicios de índole social que busquen el mejoramiento de la calidad de vida y de las condiciones económicas, sociales, culturales y morales de todos sus asociados.

## 1.5 ACTIVIDADES Y SERVICIOS

Para cumplir con sus objetivos, EIFEMM desarrollara las siguientes actividades:

- Recibir de sus asociados el aporte mensual establecido en el artículo 34 *“todos los asociados deberán comprometerse a aportar cuotas sucesivas equivalentes entre el dos (2%) y el cinco (5%) de su ingreso básico, pensión o primas semestrales, sin que dicho sea inferior a la suma de cincuenta mil pesos (50.000)”* y depósito de ahorro en diferentes modalidades.
- Prestar a los asociados servicios de crédito en diferentes modalidades (crédito ordinario, Credifacil y Avances de prima), de acuerdo a las reglamentaciones especiales que para tal efecto expida la junta directiva.
- Promover, coordinar, organizar o ejecutar programas para satisfacer las necesidades de vivienda de sus asociados.
- Promover servicios constitutivos de la seguridad social en las áreas de salud, recreación, asistencia social, educación, capacitación técnica profesional, seguros, etc. Para beneficio de sus asociados y familiares.
- Las demás actividades económicas, sociales o culturales, conexas o asociados. En tal sentido elFEMM podrá realizar toda clases de actos y contratos tales como tomar o dar dinero en mutuo, adquirir, vender o dar en garantía sus bienes, muebles o inmuebles, abrir cuentas corrientes celebrar otros contratos bancarios, girar, endosar, aceptar, cobrar, protestar y cancelar títulos valores u otros efectos de comercio, importar

bienes y servicios, reivindicar, transigir, o comprometer sus derechos y realizar dentro del objeto social, toda clase de actividades lícitas y permitidas a estas entidades por la legislación vigente.

## 1.6 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

### 1.6.1 Organigrama



Fuente: Elaboración Propia construida a partir de la información sobre la administración del FEMM.

### 1.6.2 Administración

La Administración del FEMM será ejercida por la asamblea general, la junta directiva y el gerente.

#### 1.6.2.1 Asamblea General

La asamblea general es el órgano máximo de administración del FEMM y sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan

adoptado de conformidad con las normas legales, estatutarias y reglamentarias. La conforma la reunión debidamente convocada de los asociados hábiles o de los delegados elegidos directamente por estos.

### **Manual Especifico De Funciones y Competencias Laborales**

<b>I. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
Cargo	Asamblea General
Área	Administrativa
<b>II. OBJETIVO</b>	
Ser el órgano máximo de administración de “EL FONDO”	
<b>III. DESCRIPCION DE FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobar su Propio reglamento</li> <li>• Determinar las directrices generales y la política del FEMM</li> <li>• Analizar los informes de los órganos de administración y vigilancia</li> <li>• Considerar y aprobar o importar los estados financieros de fin de ejercicio y los planes y programas a desarrollar.</li> <li>• Destinar los excedentes del ejercicio y establecer aportes extraordinarios.</li> <li>• Elegir los miembros de la junta directiva, del comité de control social, de comité de apelaciones, el revisor fiscal y su suplente y fijarle a este último su remuneración.</li> <li>• Reformar el estatuto.</li> <li>• Decidir sobre la fusión, incorporar, transformación y disolución para la liquidación del FEMM</li> <li>• Crear los comités que juzguen necesarios o convenientes.</li> <li>• Establecer para fines determinados, cuotas especiales representadas o no en aportaciones.</li> <li>• Atender las quejas contra los administradores o empleados a fin de exigirles la consiguiente responsabilidad.</li> </ul> <p>Las demás que de acuerdo con la ley, el presente estatuto se deriven de su carácter de suprema autoridad del fondo.</p>	

#### ***1.6.2.2 Junta Directiva***

La junta directiva es el órgano de administración permanente del FEMM sujeto a la asamblea general y responde de la dirección general de los negocios y operaciones. Estará integrada por cinco (5) miembros principales y cinco (5) suplentes numéricos entre los cuales se designara un (1) presidente y un (1) vicepresidente, elegido por la asamblea general para un periodo de dos (2) años y podrán ser reelegidos. La secretaria la ejercerá un empleado del FEMM.

### **Manual Especifico De Funciones y Competencias Laborales**

<b>I. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
Cargo	Junta Directiva
Área	Administrativa
Cargo del Jefe Inmediato	Asamblea General
<b>II. OBJETIVO</b>	
Organismo de Administración permanente de FEMM sujeto a la asamblea general de los negocios y operaciones	
<b>III. DESCRIPCION DE FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir y hacer cumplir el estatuto, los reglamentos y mandatos de la asamblea general.</li> <li>• Expedir su propio reglamento y demás que crea necesarios y convenientes-</li> <li>• Nombrar sus dignatarios.</li> <li>• Aprobar el presupuesto del ejercicio anual, así como los planes de acción y programas a desarrollar.</li> <li>• Nombrar al gerente y su suplente y fijarle su asignación, así como los miembros de los comités especiales.</li> <li>• Establecer la planta de personal, señalar sus funciones y fijar sus asignaciones.</li> <li>• Reglamentar los servicios de ahorro y crédito y los demás que preste “EL FONDO” así como la utilización de los fondos.</li> <li>• Desarrollar la política de “EL FONDO” determinada por la asamblea general y adoptar las medidas conducentes al cabal logro del objeto social.</li> <li>• Examinar y aprobar en primera instancia las cuentas de balance y proyecto de distribución de excedentes que debe presentar el gerente acompañado del</li> </ul>	

respectivo informe explicativo y someterlos a la asamblea para su consideración.

- Decidir sobre el ingreso, retiro, suspensión, o exclusión de los asociados.
- Convocar la asamblea general de asociados o delegados.
- Determinar la cuantía de las atribuciones del gerente para celebrar operaciones; autorizarlo en cada caso para su ejecución cuando exceda la cuantía.
- Exigir las pólizas de manejo que de acuerdo con las normas debe presentar el gerente y el tesorero.
- Ejercer las demás funciones que de acuerdo con la ley y el presente estatuto le correspondan y que no están atribuidas a otro organismo.

### 1.6.2.3 Gerente

El gerente es el representante legal del FEMM, principal ejecutor de las decisiones de la junta directiva y de la asamblea general y superior jerárquica de los empleados del fondo.

El gerente será nombrado por la junta directiva que podrá elegir también un suplente para reemplazar al gerente en sus ausencias transitorias u ocasiones, la cual podrá removerlo de conformidad con las normas legales vigentes. Ejercerá sus funciones bajo la dirección inmediata de la junta directiva y responderá ante esta y ante la asamblea general sobre la gestión del fondo.

## Manual Especifico De Funciones y Competencias Laborales

<b>I. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
Cargo	Gerente
Área	Administrativa
Cargo del Jefe Inmediato	Junta Directiva
<b>II. OBJETIVO</b>	
Ser el principal ejecutor de las decisiones de la junta directiva y de la asamblea general y superior jerárquica de los empleados del fondo.	
<b>III. DESCRIPCION DE FUNCIONES PRINCIPALES</b>	

- Ejecutar los acuerdos y resoluciones de la asamblea general y de la junta directiva.
- Nombrar y remover a los empleados de “EL FONDO”
- Rendir los informes que solicite la junta directiva.
- Autorizar toda las operaciones de crédito a los asociados que cumplan con los requisitos estatutarios y reglamentarios con sujeción al presupuesto anual aprobado por la junta directiva
- Ordenar el pago de los gastos ordinarios y extraordinarios con sujeción al presupuesto y atribuciones señaladas por la junta directiva
- Enviar oportunamente los informes requeridos por los órganos competentes
- Presentar a la junta directiva para su aprobación el presupuesto anual y los planes y programas para el desarrollo del fondo y cumplimiento de su objeto social
- Ejecutar y hacer ejecutar todas las operaciones necesarias para que “EL FONDO” cumpla sus fines sujetándose al estatuto, a las determinaciones de la asamblea general y atribuciones señaladas por la junta directiva
- Decidir sobre el ejercicio de acciones judiciales y transigir cualquier litigio que tenga “EL FONDO” o someterlo a arbitramento previo concepto de la junta directiva cuando el negocio excede los límites fijados en el presente estatuto.
- Representar a “EL FONDO” en asuntos de negocio y relaciones públicas, procurando mantener la imagen que corresponde a los fines que persigue el fondo.
- Presentar el balance mensual y resultados del FEMM a la junta directiva.
- Las demás que le asigne el presente estatuto, los reglamentos y la junta directiva.

## **1.7 ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.**

Basado en la información recopilada anteriormente se realizó un análisis frente a los procesos administrativos actuales del Fondo de Empleados de la Fundación Mundo Mujer en los siguientes puntos:

## 1.7.1 Estructura Administrativa

### 1.7.1.1 Organigrama

El organigrama del FEMM presenta las siguientes deficiencias: no está debidamente establecido y documentado, puesto que el esquema que se presentó fue realizado a partir de la información recopilada acerca del aparato administrativo del Fondo, por esta razón, no se presenta adecuadamente la cadena de mando dentro del Fondo, ni se muestra los niveles existentes.

Dada esta deficiencia se requiere que se estructure el organigrama pertinente para el Fondo, resaltando la cadena de mando y los niveles existentes dentro de la organización. En este se debe realizar un análisis de los cargos, para que las funciones al interior del Fondo presenten una distribución adecuada.

### 1.7.1.2 Toma de Decisiones

Las decisiones dentro de la organización se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

- Toma de decisiones de importancia estratégica: Junta Directiva y Gerencia.
- Toma de decisiones para resolver problemas organizacionales: Junta Directiva y Gerencia.
- Toma de decisiones sobre el trabajo a desarrollar: Gerencia y cargos involucrados.
- Toma de decisiones frente a labores de su cargo: cada uno de los cargos involucrados.

Como deficiencia se encontró que la autonomía en cada cargo es muy poca y se limita a labores comunes de su cargo. Se evidencia que la comunicación entre

asociados y directivos es poca por no decir nula, ya que aunque existe una delegación de socios, no se da a conocer la información sobre la situación del Fondo, ni las decisiones que se toman o se acuerdan, ni ningún otro tipo de información a los asociados, por lo que los asociados no son miembros activos dentro de la toma de decisiones debido a que no se tienen en cuenta las opiniones de estos, a causa de la inexistencia de canales de información entre los directivos y socios, por ende las decisiones del Fondo son tomadas por los miembros administrativos y con la participación solo de los asociados delegados.

En este sentido se sugiere crear métodos y medios de información para los asociados, como pueden ser:

- Periódicos con ediciones mensuales, trimestrales o según el periodo de tiempo más pertinente.
- Volantes con información de la situación real del Fondo.
- Creación de una página Web, disponible las 24 horas para que el asociado puede acceder a la información en el momento que la requiera.
- Asambleas ordinarias y/o extraordinarias en las que den cuenta de los procesos administrativos del Fondo y se permita la activa participación de todos los asociados.

### ***1.7.1.3 Delegación de Funciones***

El Fondo de empleados cuenta con un manual de funciones donde se realiza un desglose de las mismas, las cuales pudimos observar en el apartado 1.6. Sin embargo para labores que no se encuentran consignadas allí la gerencia realiza la asignación de estas actividades a otros cargos existentes (Contador Público y Auxiliar General).

Frente a esto se encontró como deficiencia la falta de personal para atender las labores requeridas, puesto que el FEMM en la sede principal solo cuenta en el

área administrativa con 3 cargos y en el área de personal con 1 cargo, distribuidos de la siguiente manera:

- Área administrativa: Presidente, Gerente y Contador Público (que también ejerce el cargo de Tesorero).
- Área de personal: Auxiliar General (no es un miembro fijo del Fondo, debido a que son contratados con Contrato de Aprendizaje).

Cabe mencionar que en las demás agencias del país no se cuenta con personal perteneciente al Fondo de empleados que pueda hacer un seguimiento y asesoramiento a los asociados que pertenecen a estas agencias y hacen parte del Fondo.

Por lo anterior, a pesar de que el personal es competente y capacitado para los cargos establecidos, es insuficiente para llevar a cabo todas las labores operativas y administrativas del Fondo, debido a que esta organización tiene como ámbito de operaciones todo el territorio colombiano, lo que implica para estos miembros un exceso de carga laboral.

Como la principal meta es incrementar el número de asociados, se recomienda realizar una reorganización de los cargos y aumentar el personal en las agencias de todo el país, en especial contratar personas encargadas del servicio al cliente, puesto que no se cuenta con ningún miembro perteneciente al personal del Fondo en estas sedes que pueda suplir las necesidades (como asesorar y resolver cualquier inquietud) de los asociados del FEMM. Asimismo se sugiere establecer nuevos cargos en la sede principal, para llevar a cabo todas las labores operativas y administrativas que exige el Fondo, y así reducir la carga laboral que se encuentra sobre los miembros activos de la organización, esto debe tenerse en cuenta para frenar congestiones en los puestos de trabajo, y para evitar afectar la imagen que tienen los asociados de la organización y que pueden retrasar el crecimiento del mismo, debido a acumulaciones de trabajo, que disminuirá la eficiencia en el desarrollo de los procesos.

### **1.7.2 Análisis de los Procesos Administrativos en FEMM para la adecuada prestación de Servicios de Ahorro y Crédito**

Cada organización debe identificar en que mercado está funcionando y cuáles son las expectativas de sus clientes actuales y clientes potenciales en cuanto al aspecto del servicio que desean recibir por parte de la organización. Para dar credibilidad a su propósito y satisfacer sus necesidades, requisitos y expectativas del cliente; la organización tiene que asegurar que cuenta con la voluntad decidida de la dirección, con los recursos humanos y materiales suficientes y con un sistema de gestión de la calidad estructurado.

El FEMM tiene sentido si puede satisfacer con sus productos o servicios las necesidades de los asociados que laboran en el Banco Mundo Mujer (BMM) y en la Fundación Mundo Mujer. Asimismo en la organización existen otros grupos de interés (proveedores, administración, etc.) a cuyas necesidades y expectativas también hay que dar respuesta.

En base al análisis de los procesos administrativos para la adecuada prestación del servicio de crédito y ahorro, el FEMM debe tener muy claro qué es lo que quieren los asociados y demás grupos de interés, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para establecer las estrategias necesarias que permitan alcanzar el objeto social.

Por tanto, la gestión de procesos en FEMM ha de buscar el factor de éxito, es así que cuando los empleados reconocen que sus actividades individuales son parte de algo mayor, se alinean en torno a metas comunes como, la estrategia general del FONDO DE EMPLEADOS y la satisfacción del ASOCIADO; y se animan, a ir más allá del día a día, estimulando su talento creativo. Si no, es posible que ocurra que los funcionarios del fondo no conozcan los procesos en los que están involucrados. Es ahí donde existiría una falta de alineación entre los procesos y

los objetivos y la empresa se dedicaría a solucionar los problemas diarios afectando seriamente la productividad y la satisfacción del asociado.

Por tanto para analizar los diferentes procesos administrativos para la adecuada prestación del portafolio de servicios, se puede definir que básicamente en el actual momento el fondo concentra su portafolio en tres aspectos básicos administrativos que son: Ahorro, Crédito y Convenios. Estos están enmarcados dentro de su objeto social y obedecen a las políticas establecidas en el momento del acuerdo solidario.

Con respecto a lo anterior se identificaron que los Pasos que sigue FEMM para un adecuado Proceso Administrativo en la prestación de su portafolio de servicios, son los siguientes:

- *Compromiso de la Junta Directiva y gerencia:* en este punto la dirección administrativa es consciente de la necesidad de un adecuado proceso administrativo y un sistema de gestión por procesos. Se observó que dentro de este campo el factor crítico es la necesidad de formarse y capacitarse para dirigir el cambio así contribuir en forma eficaz a su desarrollo.
- *Sensibilizar, educar, entrenar:* Frente a este punto se identificó que el Equipo Directivo recibe formación relativa a la gestión por procesos, y es notable el trabajo en este aspecto. Por otra parte también se busca conseguir que todos los empleados de FEMM se sientan comprometidos en este proceso y no se sientan obligados, sin embargo es un factor deficiente ya que existe poco compromiso de ellos hacia el Fondo debido que no hay una motivación que los impulse a participar activamente, esto se debe a la falta de integración entre el ente directivo y los socios.

- *Identificar procesos:* A partir del análisis de todas las interacciones con los Asociados se realiza un inventario de los procesos. Aquí las decisiones que se toman siempre van encaminadas al beneficio de todos los asociados por igual, pero igual que lo anterior la falencia es la falta de interacción entre todos los miembros del Fondo que impide identificar fácilmente los intereses de la comunidad.
- *Clasificar:* Entre los procesos claves que se han identificado, esta los estratégicos y los de apoyo, se crea una matriz multicriterio para identificar cuáles son claves. En este punto lo que se hace es clasificar a partir de criterios establecidos cuales son los aspectos claves dentro del portafolio de servicios que se ofrece, identificando las necesidades de los asociados, y después de esto se llevan a cabo los puntos subsiguientes:
- *Relaciones:* Establecer una matriz de relaciones entre procesos (unos pasan instrucciones, información, comparten recursos, equipos, etc.).
- *Mapa de progresos:* Diagramas en bloques de todos los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de calidad.
- *Alinear la actividad a la estrategia:* A partir de los procesos claves se permite instaurar de forma sistemática la política y estrategias a seguir. Aquí se crea una matriz de doble entrada con los objetivos estratégicos y los grupos de interés, para tener clara objetividad de lo que se está llevando a cabo en el Fondo y sí las políticas y estrategias aplicadas han funcionado.
- *Establecer en los procesos unos indicadores de resultado:* Finalmente las decisiones que se toman se basan en información sobre los resultados alcanzados y las metas previstas, aquí se analiza la capacidad de procesos

administrativos y sistemas; así como saber el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y comparar con los rendimientos con otras organizaciones.

Después de realizar los pasos anteriores en los procesos administrativos para la prestación de su servicio de portafolio, el FEMM como siguiente etapa realiza un ***seguimiento, una medición y una mejora de los procesos***, en esta fase se da la facultad a los empleados de que se impliquen en la gestión de la mejora continua e innovación. Se crean equipos de procesos, donde se analizan las actividades, se fijan objetivos de rendimientos, se establece un sistema de aprendizaje interno, que permite detectar oportunidades de mejora, mediante esto se realizan fichas de seguimiento y se efectúa un análisis de resultados y a partir de ello un plan de mejora con el fin de garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos y propender por que las políticas aprobadas contribuyan al desarrollo sostenible de la comunidad.

En conclusión, es marcado el reconocimiento total a la labor del *“FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER (FEMM), como es una organización solidaria que busca el bienestar colectivo de los trabajadores de la Fundación Mundo Mujer a través de actividades, servicios, valores y principios de la economía solidaria”* con un portafolio de servicios poco amplio pero con muchas expectativas futuras para el servicio del asociado y su familia.

Para continuar con el análisis, a continuación se presentan el mapa de procesos, el diagrama de flujos asistenciales para los 3 aspectos básicos del servicio de portafolio y por último el árbol de satisfacción de necesidades del asociado, todos estos construidos a partir de la información sobre los procesos administrativos para la prestación del portafolio de servicios:

En la Figura 1 podemos observar el mapa de procesos del FEMM que muestra los pasos que se siguen para conseguir elaborar o prestar los servicios que ofrece

FEMM de una manera adecuada y óptima, aquí se muestra la serie de etapas que se describieron anteriormente las cuales añaden valor a las entradas que son las necesidades del asociado, para producir unas salidas que satisfagan las necesidades del asociado.

Dentro del Mapa de Procesos del FEMM, se distinguen 4 macroprocesos:

- Procesos estratégicos: son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes del asociado, para a partir del análisis de todo ello emitir las guías adecuadas al resto de procesos de la organización para así asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes.

Los procesos estratégicos para llevar a cabo un adecuado proceso administrativo en la prestación del portafolio de servicios en el FEMM, son los siguientes:

- Gestión control interno
  - Gestión social y financiera
  - Gestión gerencial
  - Mejoramiento de procesos
  - Aprendizaje organizacional
- 
- Procesos de medición: son el conjunto de operaciones que permiten determinar el valor de las actividades esenciales del Servicio. Estos son los procesos a partir de los cuales se valorará los servicios prestados por el FEMM.

Los procesos medición para llevar a cabo un adecuado proceso administrativo en la prestación del portafolio de servicios en el FEMM, son los siguientes:

- Auditoria Supersolidaria
- Proceso de análisis de datos

- Proceso de inspección y control por parte de los comités
- Proceso satisfacción del cliente
- Procesos de soporte: son los procesos responsables de proveer al Fondo de todos los recursos necesarios, en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para a partir de los mismos poder generar el valor añadido deseado por los asociados.

Los procesos de soporte para llevar a cabo un adecuado proceso administrativo en la prestación del portafolio de servicios en el FEMM, son los siguientes:

- Gestión administrativa y jurídica
- Proveedores
- Control documentación
- Mantenimiento y control de equipos
- Gestión contable
- Procesos asistenciales: pertenecen a diferentes áreas del Servicio y tienen impacto en el asociado creando valor para éste. Son las actividades esenciales del Servicio, su razón de ser son el objeto social del Fondo. Estos son los procesos a partir de los cuales el asociado percibirá y valorará la calidad de los servicios prestados por el FEMM.

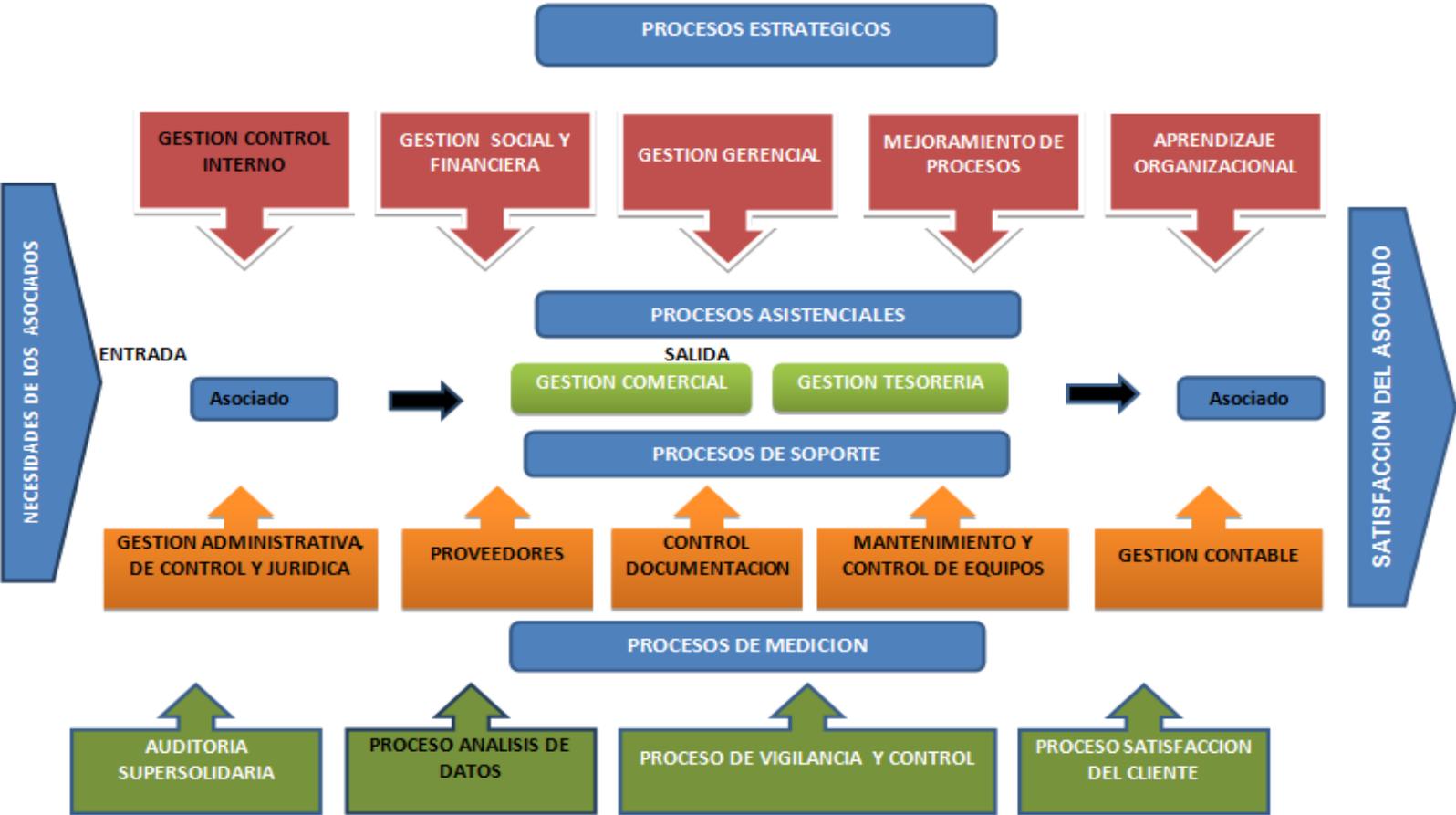
Los procesos asistenciales(claves) para llevar a cabo un adecuado proceso administrativo en la prestación del portafolio de servicios en el FEMM, son los siguientes:

- Crédito
- Ahorro
- Convenios

Dentro de este proceso se encontró:

- *La entrada del asociado:* que comprende el ingreso del asociado a partir de las necesidades que este posee.
- *La gestión comercial y de tesorería:* en el cual se le brinda al asociado la información sobre los servicios que ofrece el FEMM, y el asociado coherente a sus lineamientos decide cual servicio adquirir acorde a su necesidad.
- *La salida del asociado:* comprende la prestación del asociado y a partir de esto suple su necesidad, es decir al asociado satisface la necesidad que poseía.

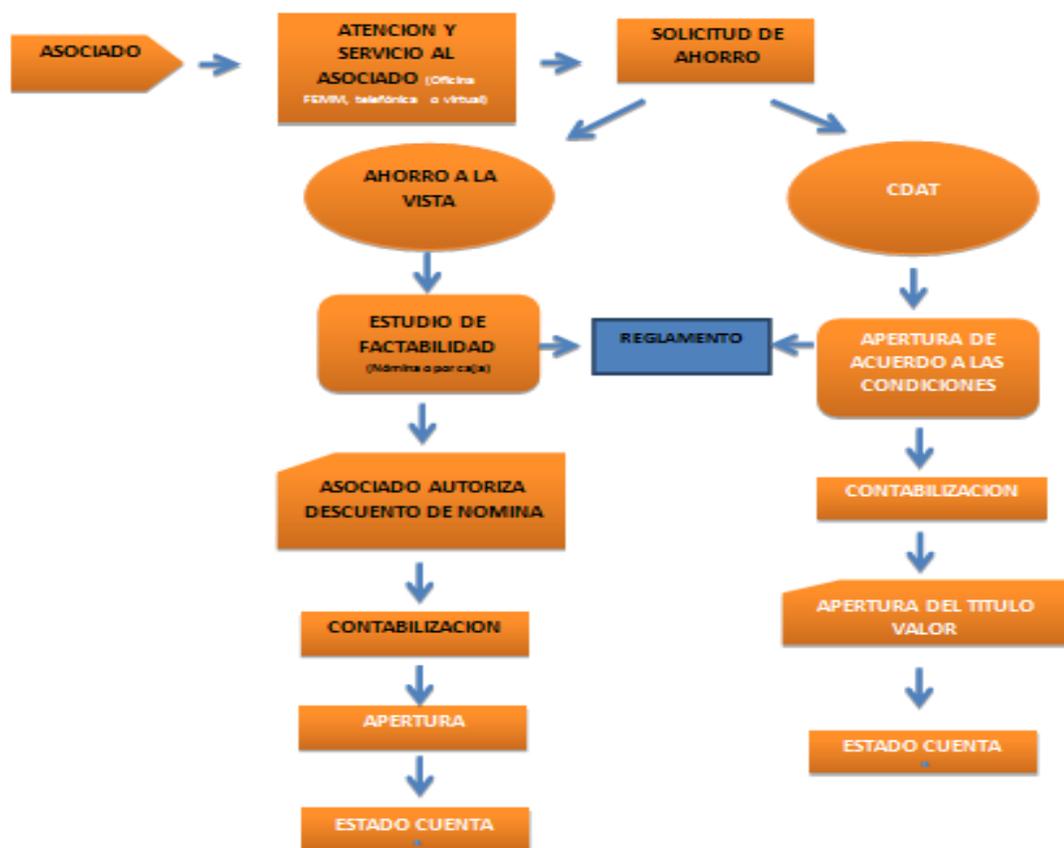
Figura 1. Mapa de Procesos del FEMM.



Fuente: Elaboración Propia a partir de la información recopilada sobre los procesos administrativos para la prestación del portafolio de servicios del FEMM.

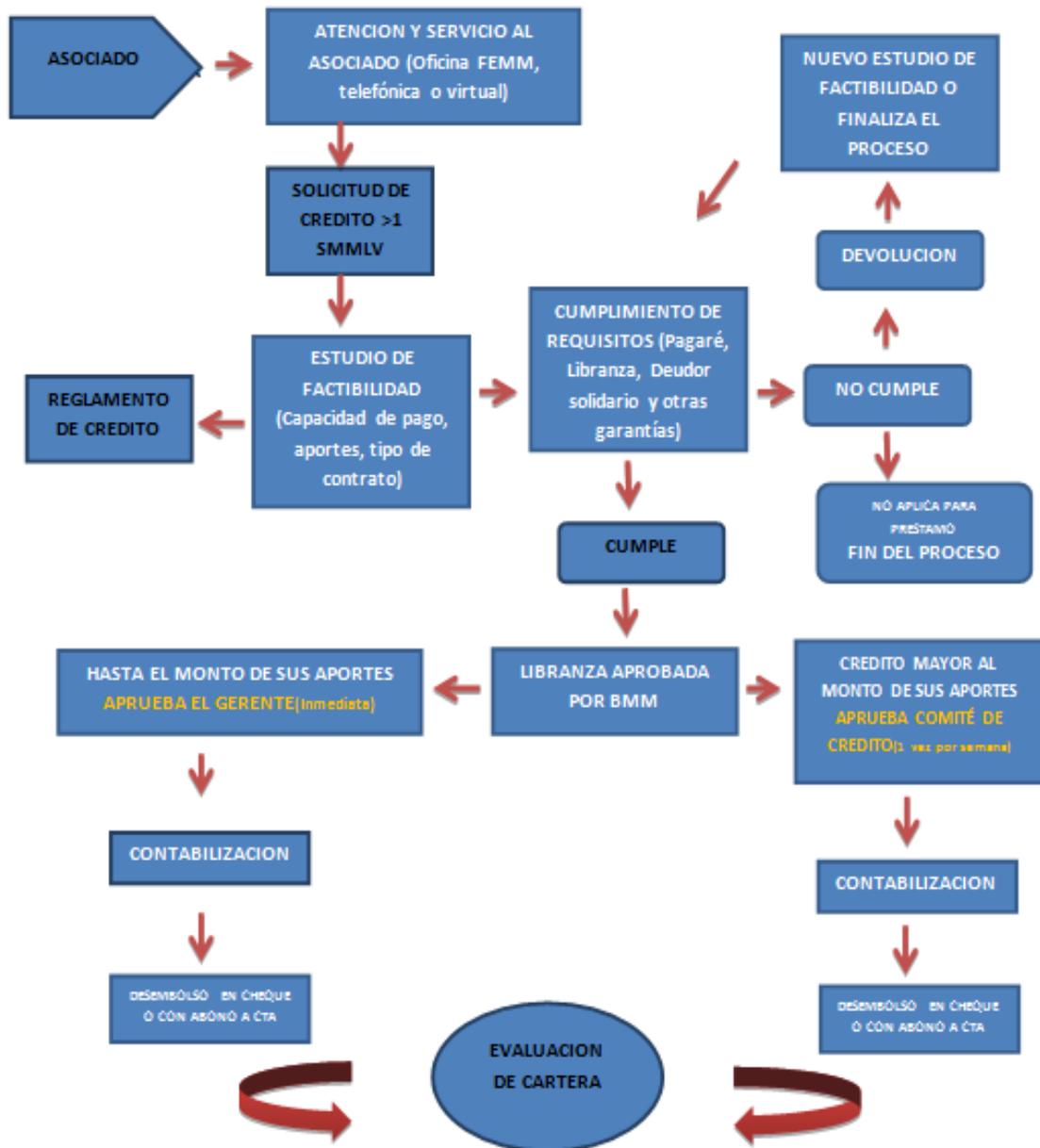
En las Figuras 2 y 3, referente a los servicios de Ahorro y Crédito que ofrece el Fondo de Empleados de la Fundación Mundo Mujer, la actividad crediticia se orienta únicamente en forma directa a los asociados, en las modalidades y con los requisitos que establecen los reglamentos y las normas que reglamentan esta materia. Allí se definen las modalidades de préstamo, tasas de interés, plazos, formas de medición del riesgo y tramites del recaudo de cartera. Estos reglamentos frente a las directrices de Ahorro y Crédito son aprobados por la Asamblea o la Junta Directiva. De acuerdo a esto, se realiza un estudio de factibilidad al asociado y a partir de que cumpla o No con los requisitos se prestara el servicio de ahorro o crédito y el asociado podrá suplir su necesidad.

**Figura 2.** Diagrama de procesos asistenciales del servicio de Ahorro del FEMM



Fuente: Elaboración Propia a partir de la información recopilada sobre los procesos administrativos para la prestación del portafolio de servicios de Ahorro del FEMM.

**Figura3.** Diagrama de procesos asistenciales del servicio de Crédito del FEMM

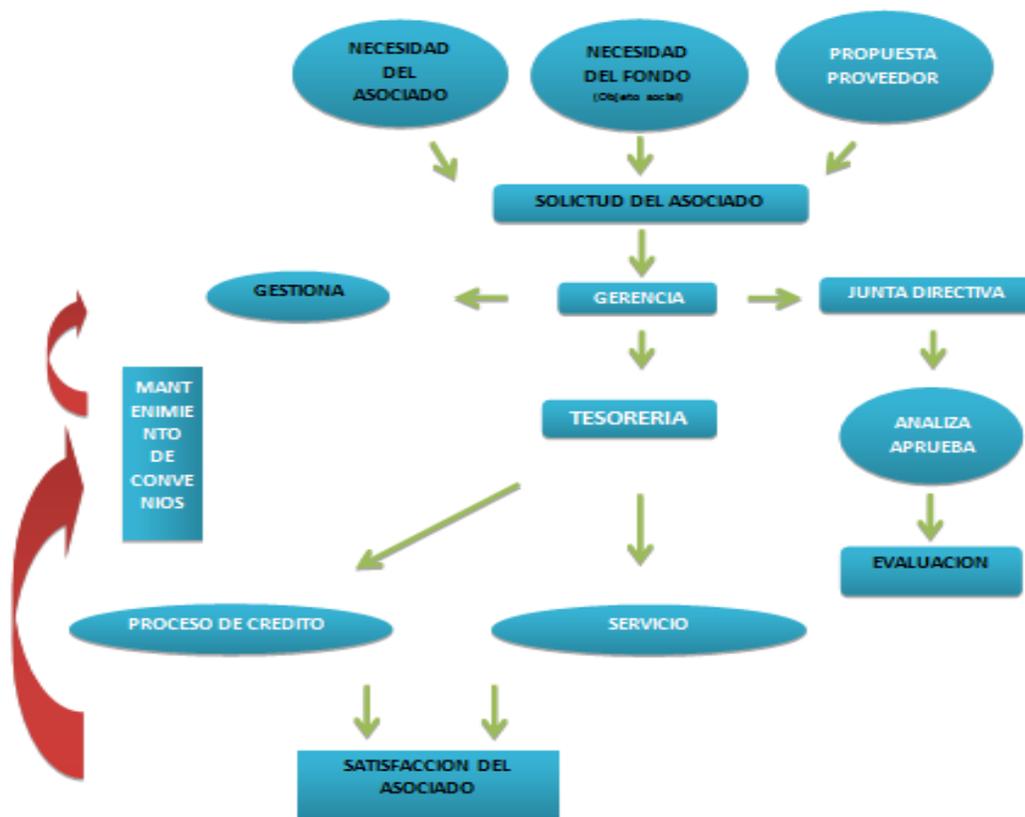


Fuente: Elaboración Propia a partir de la información recopilada sobre los procesos administrativos para la prestación del portafolio de servicios de Crédito del FEMM.

En referente a la prestación de otros servicios sociales, como son salud, recreación, capacitación, entre otros (que se mencionaron en el apartado 1.5), estos se proveen mediante otras entidades especializadas en el servicio de que

se trate, mediante convenios, acuerdos o contratos. En la Figura 4 se puede observar cómo se realiza el proceso de convenios con otras entidades externas al Fondo y al Banco Mundo Mujer.

**Figura 4.** Diagrama de procesos asistenciales de Convenios del FEMM



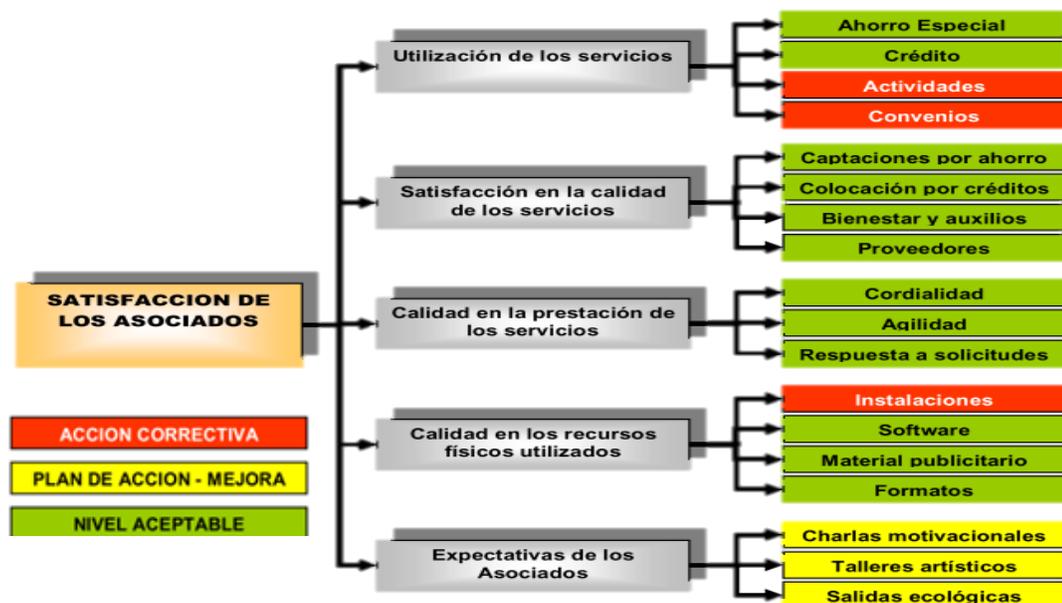
Fuente: Elaboración Propia a partir de la información recopilada sobre los procesos administrativos de los Convenios del FEMM.

Cabe resaltar que en el Fondo de Empleados de la Fundación Mundo Mujer prevalece el propósito de brindar a sus asociados diversas actividades y servicios que contribuyan a satisfacer las necesidades de los ahorradores valiéndose de las normas establecidas en los estatutos los cuales conforman la estructura organizacional de la entidad, no obstante algunas disposiciones establecidas en los Estatutos no han sido tenidas en cuenta al momento del ingreso del asociado, como por ejemplo el artículo 34 el cual no se tuvo presente

en los últimos 3 meses (Octubre, Noviembre y Diciembre del 2015) puesto que al momento de la vinculación de cada individuo no se asumió el porcentaje del 5% del ingreso básico del asociado para realizar el aporte de ahorro mensual, convirtiendo esta situación en un desacato al reglamento del Fondo. Por otra parte también aún no se prestan todos los servicios ofrecidos y es por la falta de convenios que no se han podido desarrollar como consecuencia de que el Fondo aún está en crecimiento.

Asimismo dentro del FEMM se buscan y establecen herramientas para la óptima satisfacción de los asociados, a partir de la identificación de la necesidad y posteriormente ser suplida, se realiza un análisis sobre la calidad de los servicios prestados y la satisfacción que los mismos generan para los asociados, y a partir de esto se establece un plan de acción en los puntos en los que se debe mejorar y medidas correctivas. A continuación en la Figura 5 se muestra el árbol de satisfacción de los asociados y se identifican las falencias en cada punto y que acción se debe llevar a cabo.

**Figura 5.**Árbol de satisfacción de los asociados del FEMM



Fuente: Elaboración Propia a partir de la información recopilada sobre los procesos administrativos del FEMM.

En los aspectos de acción correctiva se identificaron en los puntos de actividades, convenios e instalaciones, la falencia en estos puntos es principalmente por la falta de convenios con otras empresas que dificultan el desarrollo de las actividades y servicios ofrecidos por el Fondo como son los planes turísticos, exequiales, compra de electrodomésticos, entre otros que aún no están vigentes debido a la falta de estos convenios. Y frente a las instalaciones, su debilidad radica en la falta de infraestructura física propia del Fondo, puesto que este labora dentro de las instalaciones del Banco y solo cuenta con un puesto de trabajo (es decir una oficina que comparte con otros empleados del Banco) para llevar a cabo todas las labores operativas requeridas para el normal funcionamiento del FEMM.

Frente a las expectativas de los asociados, se han descubierto 3 puntos en los cuales se pretende realizar un plan de acción (o mejora), estos puntos son las charlas motivacionales, salidas ecológicas y talleres artísticos. Los asociados han expuesto su opinión frente a llevar a cabo estas acciones para lograr un ambiente ameno dentro de los miembros del Fondo.

Cabe aclarar que las actividades y servicios que se han planteado en el fondo, son objetivos que se han planificado y establecido con el propósito de transformar la realidad de la entidad y de esta manera ser competente al brindar un servicio adecuado a sus ahorradores, con el principal fin de satisfacer a los asociados, por ello son una meta a alcanzar en el largo plazo.

## **2. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO**

Para la realización de este trabajo se utilizó el método de análisis descriptivo y exploratorio, se partió de información existente en la empresa y

posteriormentese realizó una evaluación financiera y administrativa del Fondo de Empleados de la Fundación Mundo Mujer, soportada en las herramientas de la economía financiera, tales como razones financieras e indicadores de evaluación financiera, esto con el fin de diagnosticar y analizar la situación actual del FEMM y el direccionamiento hacia la toma de decisiones con énfasis en el bienestar social de sus ahorradores.

## 2.1 POBLACIÓN

La población objeto de estudio que se tuvo en cuenta en esta investigación son: presidente, gerente y contador público, a quienes se les realizó la encuesta en forma personal y trescientos treinta y dos (332) asociados pertenecientes al FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER (FEMM) a los cuales se les dirigió el formulario de encuesta de manera electrónica.

Las encuestas realizadas tanto al ente directivo como a los asociados se elaboraron en el primer periodo del 2016, correspondiente al rango entre el 8 de enero y 13 de enero del 2016.

## 2.2 MUESTRA

Debido a que la poblaciones finita (es decir, se conoce el total de la población y como deseamos saber cuántos del total tendremos que estudiar) se tomó para el cálculo de la muestra la siguiente formula estadística<sup>2</sup>:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

**N:** 332

---

<sup>2</sup> VER ANEXO B

$Z_{\alpha}^2$ : Con un nivel de confianza del 75%,  $Z=1.15$

$p$ : Para maximizar el tamaño muestral, dado que no se conoce la proporción esperada,  $p=0.5$  (50%).

$q: (1-p) = (1-0.5) = 0.5$  (50%)

$e^2$ : 5%.

Dado lo anterior, tenemos que:

$$n = \frac{(1.15)^2 * (0.5) * (0.5) * 332}{(5\%)^2 * (332 - 1) + (1.15)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = 95$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra es de 95.

### 2.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

Para la recolección de la información se realizó mediante la aplicación de dos (2) encuestas<sup>3</sup>, una a la parte administrativa (presidente, gerente y contador público) y la otra encuesta a los asociados (para esta encuesta se tomó el tamaño de la muestra calculada anteriormente), con su respectiva tabulación y análisis documental de la información suministrada. Y en lo referente a las fuentes información secundaria para la elaboración de esta investigación se utilizó la documentación de la empresa.

---

<sup>3</sup> Los formatos de las encuestas se presentan en el ANEXO C y ANEXO D.

## 3. RESULTADOS

### 3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

#### 3.1.1 Administrativos

La recolección de datos se obtuvo aplicando una encuesta estructurada a los tres miembros que conforman la parte administrativa (Presidente, Gerente y Contador Público) y de esta manera conocer las diferentes opiniones con el propósito de determinar la situación real del Fondo y así poder realizar la evaluación administrativa y financiera, y de esta manera mejorar la toma de decisiones y de igual manera brindar recomendaciones que le permita mejorar el funcionamiento del Fondo.

Para dicho análisis se determinó como propósito de la encuesta ¿Conocer si el Fondo de Empleados de la Fundación Mundo Mujer (FEMM) cuenta con una estructura administrativa y financiera? Frente a esto, con base en los resultados arrojados se estableció que el Fondo referente a su estructura administrativa cumple con los requisitos legales establecidos para su funcionamiento, en la encuesta realizada al Señor Carlos Julio Mosquera, Presidente del FEMM indico que la *“estructura administrativa y financiera son la base con la que cuenta la organización, la cual está regida por la autorización de la Superintendencia del Sector Solidario y la inscripción a la Cámara de Comercio”*(Encuesta realizada el 7 de Enero del 2016), que garantizan confianza y seguridad a cada uno de los asociados al FEMM y a las personas que desean vincularse.

Lo anterior es gracias a los Estatutos con los que cuenta, en los cuales se establece la misión, visión, objetivos, organigrama, manual de funciones, productos y servicios pertenecientes al Fondo, y que dan fe del adecuado direccionamiento de este, puesto que se consideran necesarios para llevar a

cabo los procesos administrativos del Fondo y le permiten asimismo a la organización, permanecer en constante dinamismo y autogestión para alcanzar la competitividad, en palabras del Señor Víctor Fernández, Contador Público del FEMM: *“ser competitivo ha sido una de las metas establecidas al momento de la constitución del Fondo, por lo que se han establecido estrategias para alcanzarlo, de tal manera que el Fondo sea una entidad que satisfaga las necesidades de sus socios; pero sin embargo por ser un Fondo nuevo apenas inicia su proceso de competitividad en el mercado”*(Encuesta realizada el 7 de Enero del 2016).

Por otra parte, frente a la estructura financiera del fondo, se pudo establecer que el FEMM lleva registros contables de sus operaciones, ya que son de carácter obligatorio, además según el Señor Víctor Muñoz, Gerente del FEMM: *“el control contable es la base fundamental para el soporte y justificación de las operaciones del Fondo”*(Encuesta realizada el 13 de Enero del 2016), es decir se consideran una herramienta necesaria para tener reporte de los movimientos financieros del fondo e indispensables para llevar un control sobre el estado financiero del mismo. Igualmente se evidencia que el Fondo realiza sus procesos contables de forma Manual y Sistematizada, puesto que cuenta con el programa contable DELTA que facilita los procesos y los hace de una manera eficiente y eficaz. De igual forma los libros contables que este utiliza son los libros auxiliares, libros diarios, libro mayor y de balance, registro de asociados y libros de actas, todos estos son elaborados de manera mensual con el fin de proporcionar información financiera más seguida de la situación real del Fondo.

En estos aspectos, se pudo analizar que el fondo de empleados tiene una estructura financiera organizada frente al manejo de los recursos, controlando y manejando los registros contables y financieros de manera sistematizada. Mas sin embargo, una falla que se está presentando en la medida que la entidad aumenta sus recursos financieros y por ende sus cuentas contables, es la poca capacidad de asignación de datos que posee el programa contable, convirtiéndose este aspecto en un problema a largo plazo en la medida que

aumentan sus socios y por tanto sus aportes. No obstante, es de resaltar que la organización cuenta con un personal capacitado y orientado dispuesto a contribuir en el buen manejo de la estructura financiera de la institución.

En cuanto al manejo que se le da a los ingresos y egresos dentro del Fondo, se comprobó que estos permiten determinar la rentabilidad y capacidad de pago del Fondo a raíz de que existe una buena administración de los recursos por el conocimiento en el manejo del dinero por parte de los miembros del Fondo. Según su Presidente: *“el Fondo no se compromete más allá de lo que le permiten sus ingresos”*(Encuesta realizada el 7 de Enero del 2016), en otras palabras es de establecer que se conocen con exactitud los gastos en lo que es necesario incurrir para el normal funcionamiento del Fondo y también sus obligaciones por lo que sus ingresos cubren perfectamente todos estos. Además en la entidad al presentarse informes financieros a la junta directiva de manera mensual se permite disponer de la información cuando se necesita, esto facilita conocer la situación real del Fondo, mejorando la toma de decisiones y así mismo direccionar el camino a seguir.

Según lo plasmado por los miembros directivos del Fondo, consideran que la disponibilidad de información administrativa y financiera ha logrado que el Fondo tenga un direccionamiento adecuado en cuanto a la toma de decisiones, el Señor Víctor Muñoz, Gerente del FEMM dijo: *“la información administrativa y financiera corresponde el soporte inherente para tomar, controlar y operar adecuadamente el Fondo con el objetivo de lograr una correcta administración del mismo”*(Encuesta realizada el 13 de Enero del 2016). Estas decisiones son tomadas y controladas por la Junta Directiva, el Gerente quien es el Representante Legal, el Contador y Revisor Fiscal, en donde se establecen reuniones y asambleas de manera mensual con el fin de debatir cuales son las debilidades que se están presentando en la organización, y de esta manera contribuir a generar confianza en su entorno directivo y por ende en los ahorros

de los asociados, proporcionando seguridad en el manejo que se le está dando a los recursos de la entidad.

En lo que respecta a los aspectos administrativos y financieros el Fondo se determinó como **fortaleza** el buen manejo de los recursos, la solidaridad, el manejo prudente y adecuado de la información y los negocios del Fondo, asimismo la unidad grupal generando en cada uno de sus asociados satisfacción en la prestación de los servicios; sin embargo como **debilidad** se observó la falta de infraestructura física para las operaciones y la falta de personal contratado para las diversas tareas que desarrolla este mismo como consecuencia de que es un Fondo que está en crecimiento.

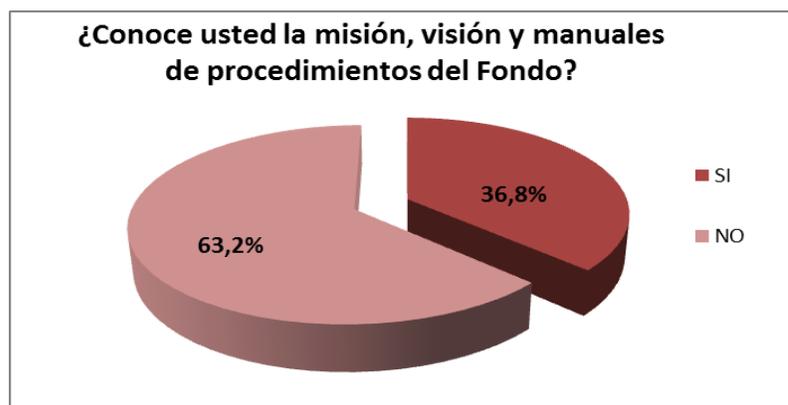
Para terminar, los miembros consideran que es importante y necesaria realizar una Evaluación Administrativa y Financiera del Fondo, gracias a que esta permite identificar las debilidades y fortalezas, ofreciendo una visión concisa y completa de su proceso, también permite interpretar sistemática y adecuadamente el área administrativa y financiera para llegar al conocimiento objetivo de la realidad del Fondo y por ende proyectarse hacia el futuro, del mismo modo ayuda a determinar las decisiones gerenciales y las nuevas directrices en la organización que permitirán el crecimiento progresivo del Fondo.

En pocas palabras con todo lo anterior queda en evidencia que el Fondo cuenta con una estructura administrativa y financiera, que permite una eficiente dirección del ente gracias a las habilidades en el manejo de dichas estructuras, como elementos fundamentales que proporcionan un ambiente adecuado en las actividades que desarrollan sus miembros y que contribuyen al logro de los objetivos del Fondo.

### 3.1.2 Asociados

Para la Evaluación Administrativa y Financiera se practicaron también encuestas a los asociados del Fondo para así determinar el estado en que se encuentra dicha entidad. A continuación se presenta gráficamente el resultado con su posterior análisis de las encuestas aplicadas a los asociados que se encuentran vinculados actualmente al Fondo. Se encuestaron un total de 95 asociados.

**GRAFICA 1.** Conocimiento sobre la misión, visión y manuales de procedimientos del FEMM.

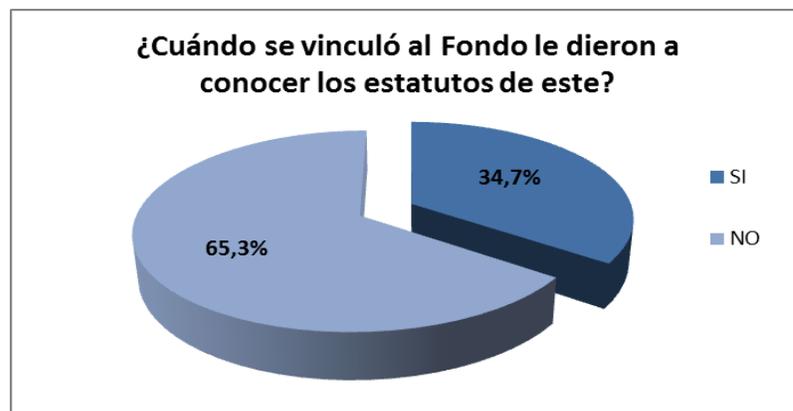


Fuente: Elaboración Propia a partir de la encuesta realizada a los asociados del FEMM (Enero 2016).

Según los 95 asociados vinculados al Fondo que respondieron a la encuesta realizada en el presente estudio, el 63,2% afirman que no conocen la estructura organizacional del Fondo (misión, visión y manual de funciones), la mayoría de los asociados justifican que en el momento de la afiliación no fue suministrada ni dada a conocer esta información, sin embargo otros asociados argumentan que no han indagado sobre la información o no conocen en donde se encuentran publicados. Por otra parte, solo el 36,8% correspondiente a 35 personas aseguran que conocen la estructura anteriormente mencionada, esto debido a que el Fondo cuenta con una página donde se encuentra toda la información relacionada a la estructura organizacional del Fondo.

De acuerdo con lo anterior, se pudo analizar que hay una falla en la entidad que es la falta de información suministrada a los asociados, donde se les debería dar a conocer los manuales de procedimientos del fondo y también la estructura organizacional que lo componen (misión y visión), convirtiéndose este factor en un aspecto negativo para la entidad. Cabe resaltar que una de las variables que ayudaría a que la entidad se fortalezca para contribuir a la mejora es, dar a conocer la información pertinente y necesaria a los asociados con el fin de que se tenga una participación colectiva entre directivos y asociados que aporte al fortalecimiento de los servicios de la organización.

**GRAFICA 2.** Conocimiento sobre los estatutos del FEMM.

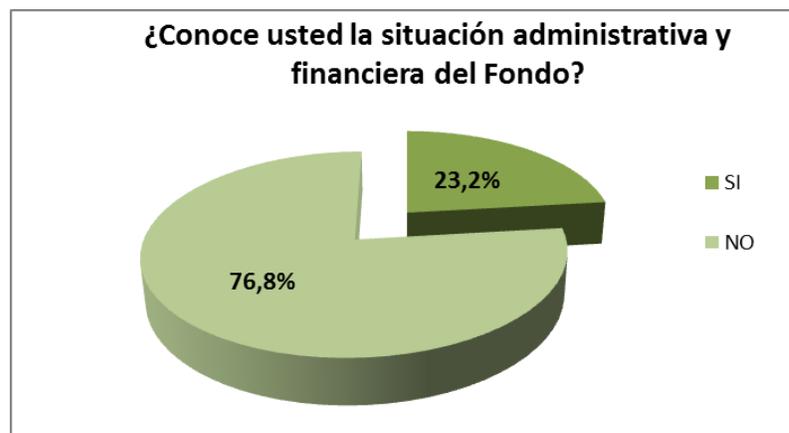


Fuente: Elaboración Propia a partir de la encuesta realizada a los asociados del FEMM (Enero 2016).

En el Fondo el 65,3% de los asociados encuestados respondieron que los estatutos no fueron dados a conocer en el momento de la vinculación a este, solo diligenciaron los formularios para vincularse y no preguntaron sobre los estatutos, ni tampoco estos fueron dados a conocer por la persona que realizaba la vinculación. El 34,7% manifestaron que tienen conocimiento de esta información, algunos de ellos justifican que los conocen debido a que los leyeron por su propia cuenta puesto que no fueron entregados.

Según lo planteado, se puede analizar que hay una mala distribución de la información reglamentaria (Estatutos) que componen los reglamentos del fondo, el saber que un 65,3% de los miembros del Fondo no conocen los estatutos que son la base fundamental que conforman los reglamentos de la organización implica fallas por parte de la entidad quien tendría el deber de dar a conocer a los asociados (antes de la afiliación) las normas y servicios que este ofrece para brindar seguridad y confianza. Se puede establecer que una fortaleza que el fondo de empleados puede tener dando a conocer sus normas y servicios (estatutos) a sus asociados, es garantizar la confianza, seguridad y tranquilidad en sus ahorradores del ente del cual forman parte, y por otro lado el incentivar a que se vinculen más personas a la organización.

**GRAFICA 3.** Conocimiento sobre la situación administrativa y financiera del FEMM.



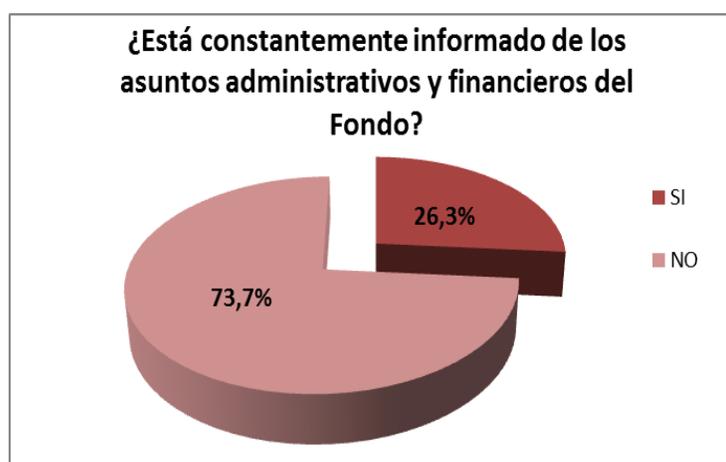
Fuente: Elaboración Propia a partir de la encuesta realizada a los asociados del FEMM (Enero 2016).

Según los datos obtenidos en la encuesta, podemos determinar que el 76,8% de los asociados no conoce la situación administrativa y financiera del Fondo; apenas el 23,2% conoce dicha situación. Los asociados manifiestan que no se encuentran enterados de la situación administrativa y financiera del Fondo, debido a que esta información no se ha divulgado, ni ha sido suministrada o dada a conocer por parte del Fondo al personal vinculado. Cabe resaltar que

ellos argumentan también que por falta de tiempo no la han preguntado o no conocen porque lugar o medio pueden conocerla.

Esto implicaría una falencia del fondo, el no brindar a sus asociados información sobre la situación administrativa y financiera, debido a que estas son herramientas que permiten evidenciar como se están manejando los recursos del fondo (ya que son recursos que aporta el asociado), en que se están invirtiendo y si están generando utilidades en pro del beneficio de los asociados. Por otra parte, un beneficio importante al cual la entidad incurriría para fortalecerse y generar confianza, motivación e interés en sus asociados, es tener a disposición la información de la situación administrativa y financiera del fondo a los socios, donde se les entregue información comparativa que permita planificar el desarrollo, evaluar el desempeño y la proyección del Fondo de Empleados.

**GRAFICA 4.** Información sobre los asuntos administrativos y financieros del FEMM.



Fuente: Elaboración Propia a partir de la encuesta realizada a los asociados del FEMM (Enero 2016).

Los datos obtenidos reflejan que el 73,7% de los encuestados no están informados continuamente de los asuntos administrativos y financieros del

Fondo, debido a que la administración del Fondo no ha socializado ni suministrado los informes sobre los asuntos financieros y administrativos de este, ellos recomiendan que se cree algún mecanismo, como un boletín o una página en el cual se dé a conocer la información actual del Fondo y en la cual se mantenga constantemente informado a los asociados sobre lo que está sucediendo con las finanzas y los asuntos administrativos del Fondo; por otra parte solo el 26,3% está enterado a cerca de los asuntos concernientes del Fondo.

Como soporte a este resultado, se obtuvo que el 76,8% de los asociados encuestados dio una opinión negativa acerca del conocimiento de los estados financieros del Fondo ya que no son informados sobre la existencia de estos, además de esto cuando se llevan a cabo las reuniones de la junta directiva y la asamblea general de asociados no se difunde la información a los miembros del Fondo por medio magnético, aunque se cuenta con los correos de cada uno de los asociados; por otra parte el 23,2% de los asociados se encuentran informados de la existencia de los estados financieros aunque no especifican como obtuvieron el conocimiento sobre dicha información

En estos aspectos, se puede evidenciar que la falla más grave que presenta el fondo de empleados es el no tener un medio de comunicación adecuado, como se ha nombrado en casos anteriores, el fondo no cuenta con un medio en donde se le pueda suministrar la información pertinente a los asociados de la situación del fondo, su entorno como organización y los asunto financieros y administrativos que conciernen a la entidad, logrando que se pierda el sentido de pertenencia de los asociados hacia la organización. Esto efectivamente muestra que no hay suficiente información financiera a los afiliados.

La información de los estados administrativos y financieros que se debería estar brindando de manera continua o constante a los ahorradores del fondo, puesto que son una variable importante, porque a partir de estos (estados

administrativos y financieros) se da cuenta de cómo está funcionando el fondo, que manejo se le están dando a los recursos y en que se están invirtiendo. De esta manera los asociados estarían enterados de tal situación, estableciéndose un entorno de tranquilidad y confianza del manejo que se le está dando a sus ahorros y recursos de la entidad.

**GRAFICA 5.** Estados Financieros son herramientas para la toma de decisiones.



Fuente: Elaboración Propia a partir de la encuesta realizada a los asociados del FEMM (Enero 2016).

El propósito de esta pregunta es conocer la opinión de los asociados sobre la importancia de los estados financieros para la toma de decisiones, en este sentido el 77,9% de los asociados encuestados afirman que los estados financieros son herramientas fundamentales porque por medio de ellos se toman buenas decisiones; además los consideran necesarios para conocer la solidez con la que cuenta el Fondo, puesto que es de vital importancia conocer esta información ya que este es el ente donde realizan sus aportes. Sin embargo el 22,1% opina que como no se conocen dichos estados no representan un factor para tomar decisiones porque no se hacen reuniones formales para brindar un informe contable y financiero lo que genera inquietudes por parte de los asociados del Fondo sobre el rumbo y la situación que este está presentando.

Por esta razón en general los asociados del FEMM encuestados, sugieren que debe emplearse un mecanismo adecuado de información permanente, en el cual ellos puedan acceder fácilmente e informarse de la situación tanto financiera como administrativa del Fondo.

## **3.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS, SU NIVEL DE RETABILIDAD Y SU CAPACIDAD DE PAGO DEL FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER (FEMM) POR MEDIO DE INDICADORES FINANCIEROS**

### **3.2.1 Análisis Horizontal Balance General Mensual (Julio-Diciembre) 2015**

***Interpretación Balance General Mensual (Julio-Diciembre) 2015.*** Frente al Balance General, se pudo evidenciar que el Activo aumento mensualmente, esto puede observarse en la Grafica 6, que muestra el comportamiento de este, aquí el mayor aumento se registró de Octubre a Noviembre al pasar de \$ 189.576.406,82 a \$214.916.202,13 representando un incremento de \$ 25.339.795,31, correspondiente a un 13,37%, seguido de Noviembre a Diciembre al pasar de \$ 214.916.202,13 a \$239.379.924,01 representando un incremento de \$ 24.463.721,88 correspondiente a un 11,38%. El aumento de los activos se originó por el incremento en la cartera de créditos (créditos por libranza a corto y largo plazo) y las cuentas por cobrar.

Así mismo dentro del Activo, la variación más significativa se presentó en el Activo Corriente entre Julio y Agosto con un incremento de \$20.908.635,95 equivalente a 16,37%, esto se debe (como se planteó en el párrafo anterior) a un aumento de la cuenta Cartera de Créditos, la cual registro la mayor variación dentro de este grupo, especialmente entre los meses de Septiembre-Octubre,

Agosto-Septiembre y Julio-Agosto, representando un incremento de \$ 54.818.864,00; \$28.877.263,00 y \$ 15.379.650,00 equivalente al 73,99%, 63,87% y 51,55% respectivamente, el incremento en la Cartera de Créditos se debe a la capacidad de endeudamiento que poseen los asociados del Fondo de Empleados para acceder a los créditos, sin embargo estas obligaciones crediticias son concedidas con el mismo dinero que ellos aportan.

No obstante la cuenta que presento una variación negativa dentro del grupo Activo Corriente, fue la cuenta Activo Disponible, que registro su mayor decrecimiento entre Septiembre-Octubre y Octubre-Noviembre equivalente al -87,13% y -61,93% que representa una disminución de \$ 57.383.460,58 y \$ 5.247.210,69 respectivamente, esto permite concluir que se registró una disminución significativa en los recursos de liquidez inmediata, total o parcial con la que cuenta el Fondo. Como causa de esto, puede evidenciarse en la Grafica 7 que muestra la variación relativa de un mes a otro, que el comportamiento que presenta del Activo, es una tendencia volátil, debido a que en un periodo aumenta y en el otro disminuye y así sucesivamente de periodo a periodo.

Por otra parte en el Pasivo encontramos que este aumento gradualmente de Julio a Diciembre con esto queda reflejado que las obligaciones contraídas por el Fondo aumentaron durante estos meses, este comportamiento puede observarse en la Grafica 6, aquí el mayor aumento del Pasivo se registró de Octubre a Noviembre al pasar de \$35.912.954,86 a \$ 46.185.742,86 presentando un incremento de \$10.272.788,00 correspondiente a un valor relativo del 28,60%. Se evidencia que el incremento en las obligaciones del fondo, son como consecuencia del aumento de las cuentas por pagar, de los fondos sociales y mutuales que se deben cubrir como obligaciones que son. Dentro del Pasivo, la variación más significativa se presentó en la cuenta Cuentas por Pagar especialmente entre los meses de Julio-Agosto, Octubre-Noviembre y Septiembre-Octubre, equivalente al 47,69%, 45,10% y 42,50% respectivamente, esto se debe a que aumentaron las obligaciones contraídas con terceros y así

mismo debido a que aumentaron las cuentas por pagar a los asociados como consecuencia del retiro de asociados que inicio en el mes de Septiembre, al tener el Fondo que reintegrarles sus aportes.

De igual manera, otra cuenta que presento altas variaciones dentro del Pasivo, fue la cuenta Otros Pasivos, la cual registro variaciones de 60,44% y 54,68%, para los meses de Octubre-Noviembre y Agosto-Septiembre respectivamente. Así mismo podemos observar que el comportamiento general que refleja el Pasivo frente a su variación relativa (Grafica 7), nos muestra que aunque aumenta de un mes a otro lo hace pero en menor proporción, el aumento del Pasivo en el porcentaje más bajo se generó entre el mes Noviembre y Diciembre, registrando un valor de 13,16%, exceptuando el caso en el que lo hace en mayor proporción el cual se presenta entre el mes de Octubre y Noviembre, registrando el porcentaje más alto con 28,6%.

Con relación al patrimonio este tuvo una tendencia creciente, puesto que mensualmente presento un aumento, la razón de esto se debe a que aumentó considerablemente los aportes sociales, a causa del ingreso de más asociados al Fondo, así mismo este aumento también en consecuencia del aumento de los excedentes del ejercicio (resultado del ejercicio), este comportamiento del Patrimonio se puede observar en la Grafica 6, el mayor aumento se registró de Noviembre a Diciembre al pasar de \$ 168.730.459,27 a \$ 187.115.203,15 representando un incremento de \$ 18.384.743,88, correspondiente a un 10,97%.

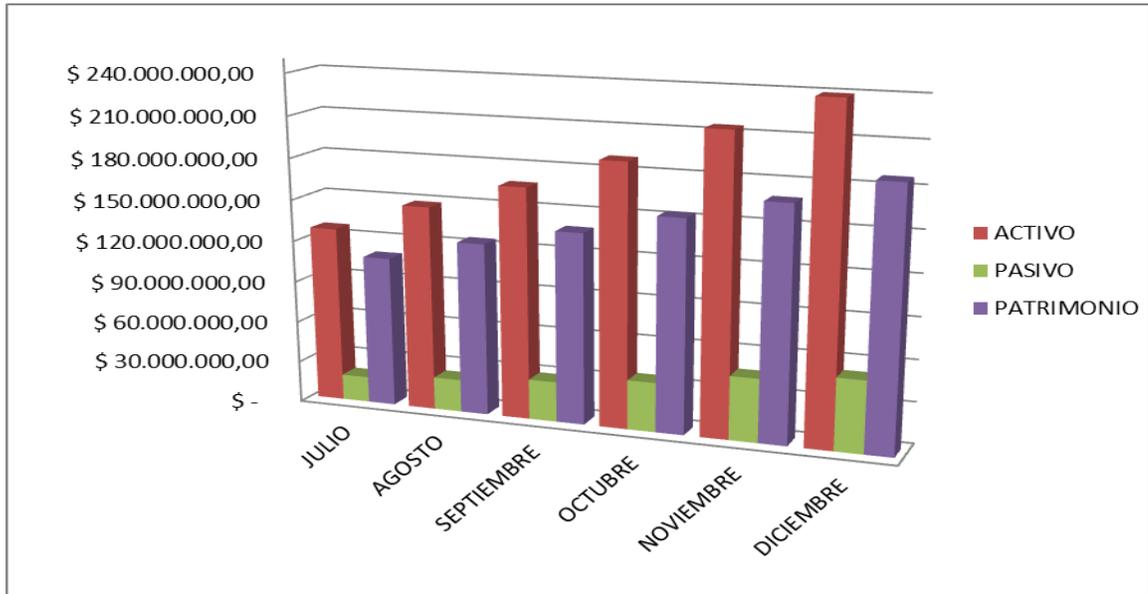
Por otra parte, la cuenta que registro mayor variabilidad es la Cuenta Resultado del Ejercicio (Excedentes del Ejercicio), aquí la variación más significativa se presentó entre Octubre y Noviembre con un incremento de \$ 3.126.192,31 equivalente a 107,42%, esto se debe a que los Excedentes pasaron de \$ 2.910.293,49 en Octubre a \$6.036.485,80 en Noviembre. Frente al Capital Social este presento aumentos, pero estos aumentos son volátiles y bajos, al presentarse aumentos en mayor proporción y posteriormente en menor

proporción, así sucesivamente para el paso de un mes a otro. La variabilidad del Patrimonio se puede evidenciar en la Grafica 7 que muestra este comportamiento, aquí se observa que presento una tendencia volátil, puesto que se registró que en un periodo aumenta y en el otro disminuye y así sucesivamente de periodo a periodo.

FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER (FEMM)																
BALANCE GENERAL 2015																
	MESES						VARIACIÓN ABSOLUTA					VARIACIÓN RELATIVA (%)				
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	JULIO-AGOSTO	AGOSTO-SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE-OCTUBRE	OCTUBRE-NOVIEMBRE	NOVIEMBRE-DICIEMBRE	JULIO-AGOSTO	AGOSTO-SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE-OCTUBRE	OCTUBRE-NOVIEMBRE	NOVIEMBRE-DICIEMBRE
<b>ACTIVO</b>																
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>																
<b>DISPONIBLE</b>																
Caja	\$ 141.100,00	\$ 2.097.282,00	\$ 825.602,00	\$ 1.703.542,00	\$ 410.578,00	\$ 514.116,00	\$ 1.956.182,00	\$ (1.271.680,00)	\$ 877.940,00	\$ (1.292.964,00)	\$ 103.538,00	1386,38%	-60,63%	106,34%	-75,90%	25,22%
Bancos	\$ 74.457.868,13	\$ 75.198.848,08	\$ 64.361.325,62	\$ 6.098.925,29	\$ 2.543.953,23	\$ 1.879.426,36	\$ 740.979,95	\$ (10.837.522,46)	\$ (58.262.400,33)	\$ (3.554.972,06)	\$ (664.526,87)	1,00%	-14,41%	-90,52%	-58,29%	-26,12%
Fondo de Liquez	\$ 200.000,00	\$ 667.320,00	\$ 669.294,30	\$ 670.294,05	\$ 271.019,42	\$ 450.619,65	\$ 467.320,00	\$ 1.974,30	\$ 999,75	\$ (399.274,63)	\$ 179.600,23	233,66%	0,30%	0,15%	-59,57%	66,27%
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	\$ 74.798.968,13	\$ 77.963.450,08	\$ 65.856.221,92	\$ 8.472.761,34	\$ 3.225.530,65	\$ 2.844.162,01	\$ 3.164.481,95	\$ (12.107.228,16)	\$ (57.383.460,58)	\$ (5.247.210,69)	\$ (381.388,64)	4,23%	-15,53%	-87,13%	-61,93%	-11,82%
<b>INVERSIONES</b>																
Inversiones Permanentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20.000.000,00	\$ (20.000.000,00)	\$ -	-	-	-	-100,00%	-
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20.000.000,00	\$ (20.000.000,00)	\$ -	-	-	-	-100,00%	-
<b>CARTERA DE CREDITOS</b>																
Creditos Consumo Libranza	\$ 13.807.739,00	\$ 30.794.975,00	\$ 60.858.143,00	\$ 113.795.903,00	\$ 159.495.476,00	\$ 185.307.463,00	\$ 16.987.236,00	\$ 30.063.168,00	\$ 52.937.760,00	\$ 45.699.573,00	\$ 25.811.987,00	123,03%	97,62%	86,99%	40,16%	16,18%
Creditos Consumo Sin Libranza	\$ 16.167.374,00	\$ 14.559.788,00	\$ 13.373.883,00	\$ 15.254.987,00	\$ 13.313.672,00	\$ 11.071.684,00	\$ (1.607.586,00)	\$ (1.185.905,00)	\$ 1.881.104,00	\$ (1.941.315,00)	\$ (2.241.988,00)	-9,94%	-8,15%	14,07%	-12,73%	-16,84%
Prvision Gral (Creditos con Libranza)	\$ (139.761,52)	\$ (139.761,52)	\$ (139.761,52)	\$ (139.761,52)	\$ (139.761,52)	\$ (139.761,52)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ (1.853.238,48)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1326,00%
<b>TOTAL CARTERA DE CREDITOS</b>	\$ 29.835.351,48	\$ 45.215.001,48	\$ 74.092.264,48	\$ 128.911.128,48	\$ 172.669.386,48	\$ 194.386.147,00	\$ 15.379.650,00	\$ 28.877.263,00	\$ 54.818.864,00	\$ 43.758.258,00	\$ 21.716.760,52	51,55%	63,87%	73,99%	33,94%	12,58%
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>																
Deudores Patronales (Dto de Nomina)	\$ 23.070.433,00	\$ 25.434.937,00	\$ 27.444.578,00	\$ 32.192.517,00	\$ 39.021.265,00	\$ 42.149.615,00	\$ 2.364.504,00	\$ 2.009.641,00	\$ 4.747.939,00	\$ 6.828.748,00	\$ 3.128.350,00	10,25%	7,90%	17,30%	21,21%	8,02%
<b>TOTAL CUENTAS POR COBRAR</b>	\$ 23.070.433,00	\$ 25.434.937,00	\$ 27.444.578,00	\$ 32.192.517,00	\$ 39.021.265,00	\$ 42.149.615,00	\$ 2.364.504,00	\$ 2.009.641,00	\$ 4.747.939,00	\$ 6.828.748,00	\$ 3.128.350,00	10,25%	7,90%	17,30%	21,21%	8,02%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 127.704.752,61	\$ 148.613.388,56	\$ 167.393.064,40	\$ 189.576.406,82	\$ 214.916.202,13	\$ 239.379.924,01	\$ 20.908.635,95	\$ 18.779.675,84	\$ 22.183.342,42	\$ 25.339.795,31	\$ 24.463.721,88	16,37%	12,64%	13,25%	13,37%	11,38%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$ 127.704.752,61	\$ 148.613.388,56	\$ 167.393.064,40	\$ 189.576.406,82	\$ 214.916.202,13	\$ 239.379.924,01	\$ 20.908.635,95	\$ 18.779.675,84	\$ 22.183.342,42	\$ 25.339.795,31	\$ 24.463.721,88	16,37%	12,64%	13,25%	13,37%	11,38%
<b>PASIVO</b>																
<b>PASIVO A CORTO PLAZO (CORRIENTE)</b>																
<b>DEPOSITOS</b>																
Depositos de Asociados a Largo Plazo	\$ 9.398.935,00	\$ 11.193.280,00	\$ 12.544.242,00	\$ 14.379.448,00	\$ 16.009.518,00	\$ 18.703.488,00	\$ 1.794.345,00	\$ 1.350.962,00	\$ 1.835.206,00	\$ 1.630.070,00	\$ 2.693.970,00	19,09%	12,07%	14,63%	11,34%	16,83%
<b>TOTAL DEPOSITOS</b>	\$ 9.398.935,00	\$ 11.193.280,00	\$ 12.544.242,00	\$ 14.379.448,00	\$ 16.009.518,00	\$ 18.703.488,00	\$ 1.794.345,00	\$ 1.350.962,00	\$ 1.835.206,00	\$ 1.630.070,00	\$ 2.693.970,00	19,09%	12,07%	14,63%	11,34%	16,83%
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>																
Remanentes por Pagar (de Aportes Ex Asociado)	\$ -	\$ -	\$ 657.434,00	\$ 73.000,00	\$ 6.335.180,00	\$ 3.798.500,00	\$ 0,00	\$ 657.434,00	\$ (584.434,00)	\$ 6.262.180,00	\$ (2.536.680,00)	-	-	-88,90%	8578,33%	-40,04%
Diversas Cuentas por Pagar	\$ 6.525.000,00	\$ 9.636.921,00	\$ 13.075.209,00	\$ 18.380.767,00	\$ 20.440.378,00	\$ 26.556.732,00	\$ 3.111.921,00	\$ 3.438.288,00	\$ 5.305.558,00	\$ 2.059.611,00	\$ 6.116.354,00	47,69%	35,68%	40,58%	11,21%	29,92%
<b>TOTAL CUENTAS POR PAGAR</b>	\$ 6.525.000,00	\$ 9.636.921,00	\$ 13.732.643,00	\$ 18.453.767,00	\$ 26.775.558,00	\$ 30.355.232,00	\$ 3.111.921,00	\$ 4.095.722,00	\$ 4.721.124,00	\$ 8.321.791,00	\$ 3.579.674,00	47,69%	42,50%	34,38%	45,10%	13,37%
<b>FONDOS SOCIALES, MUTUALES Y OTROS</b>																
Fondos para Imprevistos	\$ 2.110.424,63	\$ 2.110.424,63	\$ 2.110.424,63	\$ 2.110.424,63	\$ 2.110.424,63	\$ 1.710.424,63	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ (400.000,00)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-18,95%
Fondo de Bienestar Social	\$ 136.815,00	\$ 136.815,00	\$ 136.815,00	\$ 136.815,00	\$ 136.815,00	\$ 136.815,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Fondo Social para otros fines	\$ 301.489,23	\$ 301.489,23	\$ 301.489,23	\$ 301.489,23	\$ 301.489,23	\$ 301.489,23	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>TOTAL FONDOS SOC. MUTUALES Y OTROS</b>	\$ 2.548.728,86	\$ 2.548.728,86	\$ 2.548.728,86	\$ 2.548.728,86	\$ 2.548.728,86	\$ 2.148.728,86	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ (400.000,00)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-15,69%
<b>OTROS PASIVOS</b>	\$ 178.627,00	\$ 254.295,00	\$ 393.334,00	\$ 531.011,00	\$ 851.938,00	\$ 1.057.272,00	\$ 75.668,00	\$ 139.039,00	\$ 137.677,00	\$ 320.927,00	\$ 205.334,00	42,36%	54,68%	35,00%	60,44%	24,10%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	\$ 18.651.290,86	\$ 23.633.224,86	\$ 29.218.947,86	\$ 35.912.954,86	\$ 46.185.742,86	\$ 52.264.720,86	\$ 4.981.934,00	\$ 5.585.723,00	\$ 6.694.007,00	\$ 10.272.788,00	\$ 6.078.978,00	26,71%	23,64%	22,91%	28,60%	13,16%
<b>TOTAL PASIVO</b>	\$ 18.651.290,86	\$ 23.633.224,86	\$ 29.218.947,86	\$ 35.912.954,86	\$ 46.185.742,86	\$ 52.264.720,86	\$ 4.981.934,00	\$ 5.585.723,00	\$ 6.694.007,00	\$ 10.272.788,00	\$ 6.078.978,00	26,71%	23,64%	22,91%	28,60%	13,16%
<b>PATRIMONIO</b>																
Capital Social	\$ 107.690.315,00	\$ 123.154.670,00	\$ 135.810.125,00	\$ 150.150.180,00	\$ 162.090.995,00	\$ 180.282.725,00	\$ 15.464.355,00	\$ 12.655.455,00	\$ 14.340.055,00	\$ 11.940.815,00	\$ 18.191.730,00	14,36%	10,28%	10,56%	7,95%	11,22%
Reservas (de protección de Aportes)	\$ 602.978,47	\$ 602.978,47	\$ 602.978,47	\$ 602.978,47	\$ 602.978,47	\$ 602.978,47	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Resultado del Ejercicio (Excedentes)	\$ 760.168,28	\$ 1.222.515,23	\$ 1.761.013,07	\$ 2.910.293,49	\$ 6.036.485,80	\$ 6.229.499,68	\$ 462.346,95	\$ 538.497,84	\$ 1.149.280,42	\$ 3.126.192,31	\$ 193.013,88	60,82%	44,05%	65,26%	107,42%	3,20%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 109.053.461,75	\$ 124.980.163,70	\$ 138.174.116,54	\$ 153.663.451,96	\$ 168.730.459,27	\$ 187.115.203,15	\$ 15.926.701,95	\$ 13.193.952,84	\$ 15.489.335,42	\$ 15.067.007,31	\$ 18.384.743,88	14,60%	10,56%	11,21%	9,81%	10,90%
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	\$ 127.704.752,61	\$ 148.613.388,56	\$ 167.393.064,40	\$ 189.576.406,82	\$ 214.916.202,13	\$ 239.379.924,01	\$ 20.908.635,95	\$ 18.779.675,84	\$ 22.183.342,42	\$ 25.339.795,31	\$ 24.463.721,88	16,37%	12,64%	13,25%	13,37%	11,38%

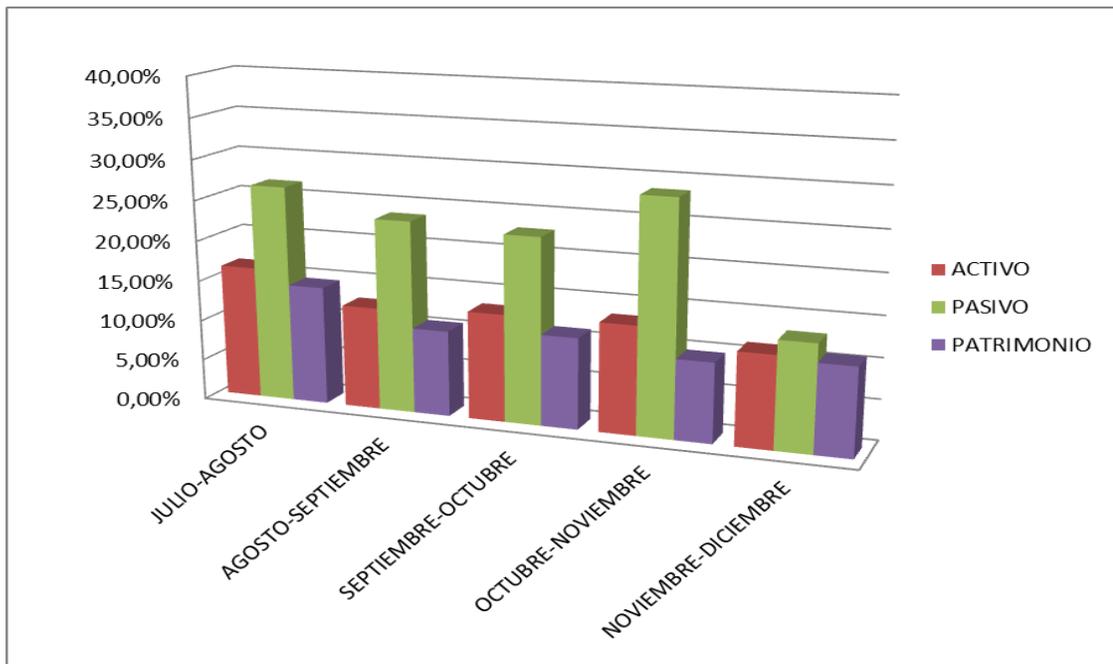
Fuente: Elaboración Propia a partir de la información contable del FEMM (Julio-Diciembre 2015).

**GRAFICA 6. Balance General Mensual (Julio-Diciembre) 2015**



Fuente: Elaboración Propia a partir de información contable del FEMM (Julio-Diciembre 2015).

**GRAFICA 7. Balance General Variación Relativa Mensual (Julio-Diciembre) 2015**



Fuente: Elaboración Propia a partir de información contable del FEMM (Julio-Diciembre 2015).

### 3.2.2 Análisis Horizontal Estado de Resultados Mensual (Julio-Diciembre) 2015

FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER (FEMM)																
ESTADO DE RESULTADOS 2015																
	MESES						VARIACIÓN ABSOLUTA					VARIACIÓN RELATIVA				
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	JULIO - AGOSTO	AGOSTO - SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	OCTUBRE - NOVIEMBRE	NOVIEMBRE - DICIEMBRE	JULIO - AGOSTO	AGOSTO - SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE - OCTUBRE	OCTUBRE - NOVIEMBRE	NOVIEMBRE - DICIEMBRE
<b>INGRESOS</b>																
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>																
Servicios de Credito	\$ 864.354,00	\$ 1.451.306,00	\$ 2.428.585,00	\$ 3.465.586,00	\$ 5.281.639,00	\$ 7.141.362,00	\$ 586.952,00	\$ 977.279,00	\$ 1.037.001,00	\$ 1.816.053,00	\$ 1.859.723,00	67,91%	67,34%	42,70%	52,40%	35,21%
Administrativos y Sociales	\$ 2.695.000,00	\$ 3.150.000,00	\$ 3.675.000,00	\$ 4.690.000,00	\$ 7.000.000,00	\$ 8.365.000,00	\$ 455.000,00	\$ 525.000,00	\$ 1.015.000,00	\$ 2.310.000,00	\$ 1.365.000,00	16,88%	16,67%	27,62%	49,25%	19,50%
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 3.559.354,00</b>	<b>\$ 4.601.306,00</b>	<b>\$ 6.103.585,00</b>	<b>\$ 8.155.586,00</b>	<b>\$ 12.281.639,00</b>	<b>\$ 15.506.362,00</b>	<b>\$ 1.041.952,00</b>	<b>\$ 1.502.279,00</b>	<b>\$ 2.052.001,00</b>	<b>\$ 4.126.053,00</b>	<b>\$ 3.224.723,00</b>	<b>29,27%</b>	<b>32,65%</b>	<b>33,62%</b>	<b>50,59%</b>	<b>26,26%</b>
<b>COSTOS DE VENTAS</b>																
<b>COSTOS DE VENTAS Y P. SERVICIOS</b>																
Servicio de Credito	\$ 174.095,20	\$ 268.210,00	\$ 448.165,73	\$ 719.151,56	\$ 1.096.159,95	\$ 1.280.619,32	\$ 94.114,80	\$ 179.955,73	\$ 270.985,83	\$ 377.008,39	\$ 184.459,37	54,06%	67,10%	60,47%	52,42%	16,83%
<b>TOTAL COSTO DE VENTA</b>	<b>\$ 174.095,20</b>	<b>\$ 268.210,00</b>	<b>\$ 448.165,73</b>	<b>\$ 719.151,56</b>	<b>\$ 1.096.159,95</b>	<b>\$ 1.280.619,32</b>	<b>\$ 94.114,80</b>	<b>\$ 179.955,73</b>	<b>\$ 270.985,83</b>	<b>\$ 377.008,39</b>	<b>\$ 184.459,37</b>	<b>54,06%</b>	<b>67,10%</b>	<b>60,47%</b>	<b>52,42%</b>	<b>16,83%</b>
<b>UTILIDAD O PERDIDA BRUTA</b>	<b>\$ 3.385.258,80</b>	<b>\$ 4.333.096,00</b>	<b>\$ 5.655.419,27</b>	<b>\$ 7.436.434,44</b>	<b>\$ 11.185.479,05</b>	<b>\$ 14.225.742,68</b>	<b>\$ 947.837,20</b>	<b>\$ 1.322.323,27</b>	<b>\$ 1.781.015,17</b>	<b>\$ 3.749.044,61</b>	<b>\$ 3.040.263,63</b>	<b>28,00%</b>	<b>30,52%</b>	<b>31,49%</b>	<b>50,41%</b>	<b>27,18%</b>
<b>GASTOS</b>																
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION GENERAL</b>																
Honorarios	\$ 1.400.000,00	\$ 1.800.000,00	\$ 2.400.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.600.000,00	\$ 4.200.000,00	\$ 400.000,00	\$ 600.000,00	\$ 600.000,00	\$ 600.000,00	\$ 600.000,00	28,57%	33,33%	25,00%	20,00%	16,67%
Mejoras a Bienes Ajenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 40.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 40.000,00	-	-	-	-	100,00%
Transportes, Fletes y Acarreos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.000,00	-	-	-	-	100,00%
Gastos de Asamblea	\$ 374.500,00	\$ 374.500,00	\$ 374.500,00	\$ 374.500,00	\$ 374.500,00	\$ 374.500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Gastos Legales	\$ 324.400,00	\$ 357.818,00	\$ 487.318,00	\$ 487.318,00	\$ 491.818,00	\$ 491.818,00	\$ 33.418,00	\$ 129.500,00	\$ -	\$ 4.500,00	\$ -	10,30%	36,19%	0,00%	0,92%	0,00%
Gastos Fondo de Solidaridad	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Gastos Fondo de Bienestar Social	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 370.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 370.000,00	-	-	-	-	100,00%
Provisiones	\$ 139.761,52	\$ 139.761,52	\$ 139.761,52	\$ 139.761,52	\$ 139.761,52	\$ 1.993.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.853.238,48	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1326,00%
Gastos Financieros	\$ 385.300,00	\$ 474.000,00	\$ 585.900,00	\$ 681.485,81	\$ 773.085,81	\$ 773.085,81	\$ 88.700,00	\$ 111.900,00	\$ 95.585,81	\$ 91.600,00	\$ -	23,02%	23,61%	16,31%	13,44%	0,00%
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 2.783.961,52</b>	<b>\$ 3.306.079,52</b>	<b>\$ 4.147.479,52</b>	<b>\$ 4.843.065,33</b>	<b>\$ 5.539.165,33</b>	<b>\$ 8.409.403,81</b>	<b>\$ 522.118,00</b>	<b>\$ 841.400,00</b>	<b>\$ 695.585,81</b>	<b>\$ 696.100,00</b>	<b>\$ 2.870.238,48</b>	<b>18,75%</b>	<b>25,45%</b>	<b>16,77%</b>	<b>14,37%</b>	<b>51,82%</b>
<b>UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL</b>	<b>\$ 601.297,28</b>	<b>\$ 1.027.016,48</b>	<b>\$ 1.507.939,75</b>	<b>\$ 2.593.369,11</b>	<b>\$ 5.646.313,72</b>	<b>\$ 5.816.338,87</b>	<b>\$ 36.627,75</b>	<b>\$ 57.574,57</b>	<b>\$ 63.851,06</b>	<b>\$ 73.247,70</b>	<b>\$ 22.988,73</b>	<b>6,09%</b>	<b>5,61%</b>	<b>4,23%</b>	<b>2,82%</b>	<b>0,41%</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>																
Ingresos Financieros	\$ 158.871,00	\$ 195.498,75	\$ 253.073,32	\$ 316.924,38	\$ 390.172,08	\$ 413.160,81	\$ 36.627,75	\$ 57.574,57	\$ 63.851,06	\$ 73.247,70	\$ 22.988,73	23,06%	29,45%	25,23%	23,11%	5,89%
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 158.871,00</b>	<b>\$ 195.498,75</b>	<b>\$ 253.073,32</b>	<b>\$ 316.924,38</b>	<b>\$ 390.172,08</b>	<b>\$ 413.160,81</b>	<b>\$ 36.627,75</b>	<b>\$ 57.574,57</b>	<b>\$ 63.851,06</b>	<b>\$ 73.247,70</b>	<b>\$ 22.988,73</b>	<b>23,06%</b>	<b>29,45%</b>	<b>25,23%</b>	<b>23,11%</b>	<b>5,89%</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 760.168,28</b>	<b>\$ 1.222.515,23</b>	<b>\$ 1.761.013,07</b>	<b>\$ 2.910.293,49</b>	<b>\$ 6.036.485,80</b>	<b>\$ 6.229.499,68</b>	<b>\$ 462.346,95</b>	<b>\$ 538.497,84</b>	<b>\$ 1.149.280,42</b>	<b>\$ 3.126.192,31</b>	<b>\$ 193.013,88</b>	<b>60,82%</b>	<b>44,05%</b>	<b>65,26%</b>	<b>107,42%</b>	<b>3,20%</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir de la información contable del FEMM (Julio-Diciembre 2015).

***Interpretación Estado de Resultados Mensual (Julio-Diciembre) 2015.*** Al analizar el Estado de Resultados, se pudo observar que la variación más significativa en el Ingreso Operacional se generó entre el mes de Octubre y Noviembre al pasar de \$8.155.586,00 a \$12.281.639,00 representando un incremento de \$4.126.053,00 correspondiente a un 50,59%. Esto se debe a que se presentó un incremento en los intereses de los servicios de créditos otorgados a los asociados y un aumento en los ingresos por recaudo en aportes sociales. Así mismo podemos observar que el comportamiento general que reflejan los Ingresos Operacionales (Grafica 8) es creciente, esto se debe a la relación directa que existe por el aumento de los aportes de asociados y los servicios que presta el Fondo.

Con respecto a los Costos de Venta encontramos que la mayor variación e incremento de los costos se estableció entre los meses Agosto y Septiembre al pasar de \$268.210,00 a \$448.165,73 representando un aumento de \$179.955,73 correspondiente a un 67,10%, significando que hubo un incremento del impuesto (4X100) por la prestación de servicios de crédito y demás costos directos e indirectos. Se pudo analizar que a medida que aumenta los servicios de crédito y demás servicios que ofrece el fondo, aumenta las obligaciones se incrementan los costos como consecuencia de la actividad operacional que realiza el Fondo, estas generan variaciones significativas en los estados financieros de la entidad como se pudo demostrar en los valores absolutos y relativos expuestos anteriormente.

Sin embargo se evidencio que en los meses correspondientes entre Noviembre y Diciembre hubo una disminución de los costos de venta representando un valor de \$184.459,37 correspondiente a 16,83%, generado por la poca participación en la prestación de servicios de crédito y la baja cartera existente, es de ahí que los Costos de Ventas presentaran un comportamiento decreciente que se puede observar en la Grafica 9 que muestra la variación relativa de dichos costos. También se pudo analizar que la baja prestación de servicios de crédito y la poca

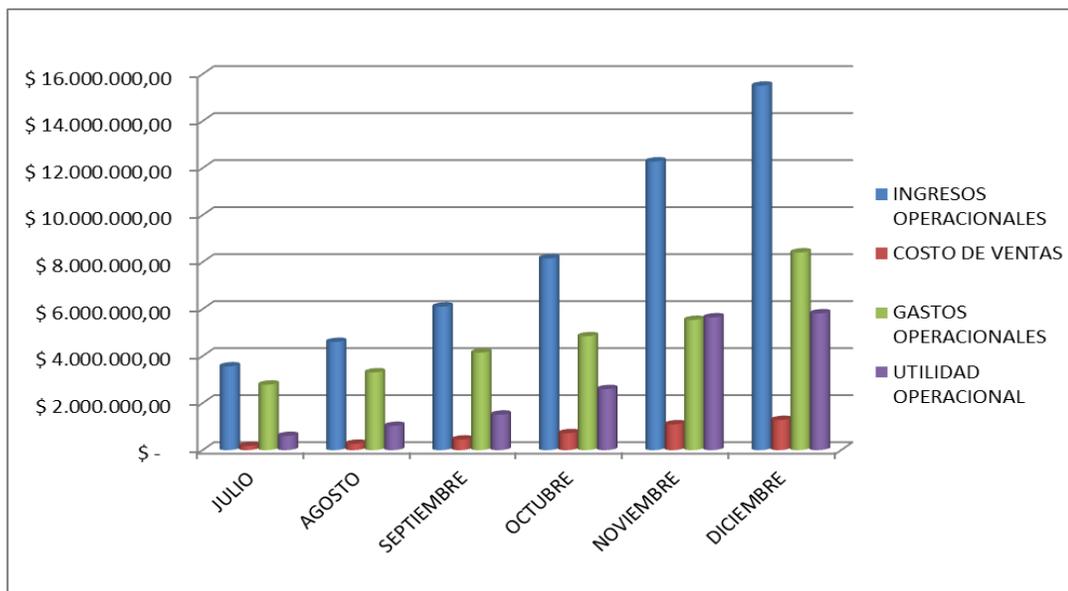
cartera existente fue causa del incremento de los créditos otorgados a los asociados de la entidad en meses anteriores.

En cuanto a los Gastos Operacionales se puede analizar que la variación más significativa se generó entre el mes de Noviembre y Diciembre con un valor de \$2.870.238,48 correspondiente a un 51,82%, esto como consecuencia del incremento de las Provisiones puesto que estas presentaron una variación del 13,26%, y además del ingreso de nuevos gastos. Se puede determinar que el aumento de las provisiones son generadas por las obligaciones que la entidad ha contraído con sus asociados en función de servicios de crédito. Dicho comportamiento puede evidenciarse en la Grafica 8, en el cual podemos ver que en el mes de Diciembre los Gastos Operacionales aumentaron considerablemente con relación a los meses anteriores.

Con relación a la Utilidad Operativa se presentó que el mayor aumento fue entre los meses Julio y Agosto al pasar de \$601.297,28 a \$1.027.016,48, representando un incremento de \$36.627,75 equivalente a 6,09%, debido a que hubo un control adecuado de los costos de venta y gastos operaciones.

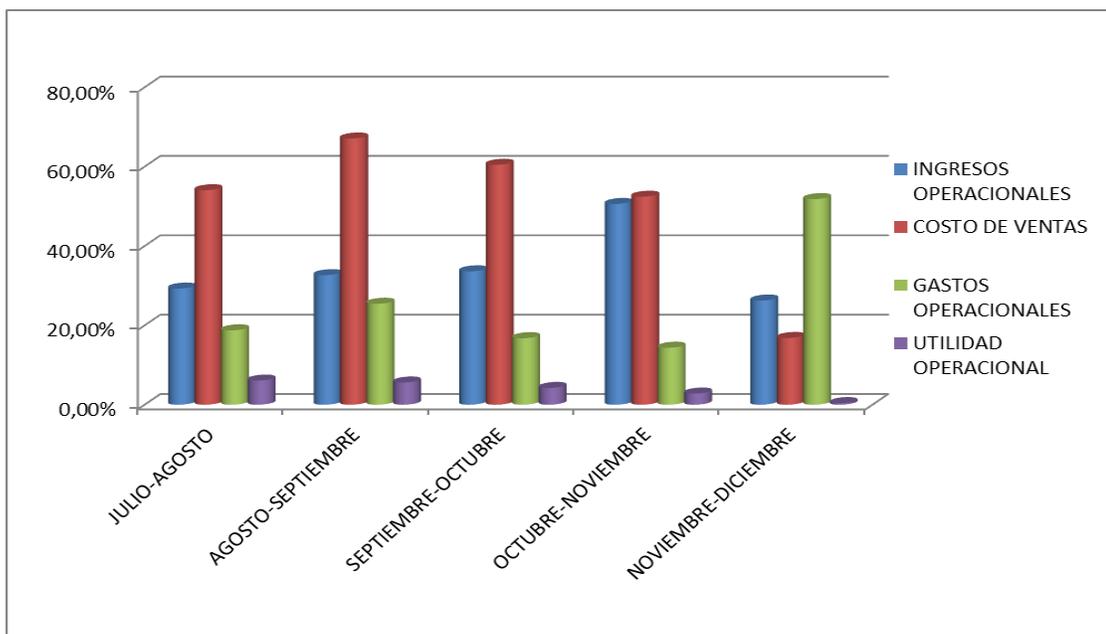
Caso contrario sucedió entre el mes de Noviembre y Diciembre, donde se registró la más baja variación con un valor de \$ 22.988,73 equivalente 0,41%, como producto del aumento considerable en los Gastos Operacionales y costos de venta para este mes. En general el comportamiento registrado por la Utilidad Operacional fue decreciente (Grafica 9), como consecuencia del aumento de los costos y gastos a causa de la vinculación de nuevos asociados.

**GRAFICA 8.** Estado de Resultados Mensual (Julio-Diciembre) 2015



Fuente: Elaboración Propia a partir de información contable del FEMM (Julio-Diciembre 2015).

**GRAFICA 9.** Estado de Resultados Variación Relativa Mensual (Julio-Diciembre) 2015



Fuente: Elaboración Propia a partir de información contable del FEMM (Julio-Diciembre 2015).

### 3.2.3 Diagnóstico de Razones e Indicadores Financieros Mensuales (Julio-Diciembre) 2015

Haciendo uso de indicadores financieros como instrumento para el diagnóstico financiero se presenta el indicador de liquidez, puesto que es imprescindible medir el grado de liquidez de la empresa y por ende la capacidad de esta para generar efectivo, ya que es de vital importancia para atender de forma oportuna el pago de las obligaciones contraídas.

- **INDICADOR DE LIQUIDEZ**

A continuación se analiza la razón corriente que indica la capacidad que tienen las empresas para hacer frente a sus cumplimientos de corto plazo.

➤ **RAZON CORRIENTE**

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Razón Corriente Julio 2015} = \frac{127.704.752,61}{18.651.290,86} = \mathbf{6,85}$$

$$\text{Razón Corriente Agosto 2015} = \frac{148.613.388,56}{23.633.224} = \mathbf{6,29}$$

$$\text{Razón Corriente Septiembre 2015} = \frac{167.393.064,40}{29.218.947,86} = \mathbf{5,73}$$

$$\text{Razón Corriente Octubre 2015} = \frac{189.576.406,82}{35.912.954,86} = \mathbf{5,28}$$

$$\text{Razón Corriente Noviembre 2015} = \frac{214.916.202,13}{46.185.742,86} = 4,65$$

$$\text{Razón Corriente Diciembre 2015} = \frac{239.379.924,01}{52.264.720,86} = 4,58$$

**Interpretación:** En general se puede observar que la Razón Corriente en el Fondo de Empleados de la Fundación Mundo Mujer disminuyó mensualmente, esto evidencia que el Fondo tiene menor solvencia y capacidad de pago de sus deudas, sin embargo aunque disminuyó sigue teniendo la capacidad para solventar sus deudas de corto plazo al poseer más de un peso (\$1) por cada periodo, lo cual significa que la empresa es capaz de hacer frente a su pasivo corriente (deudas a corto plazo) con su activo corriente (activos a corto plazo).

Para el mes de Julio el Fondo por cada peso (\$1) de obligación vigente en el corto plazo contaba con \$6,85 pesos para pagar o respaldarla deuda, es decir que del cien por ciento de sus ingresos, el 14,60% son para el pago de sus obligaciones y el 85,40% le quedaba disponible. Asimismo tenemos en los meses de Agosto, Septiembre, Octubre y Noviembre que la empresa por cada peso que debe tiene \$6,29; \$5,73; \$5,28 y \$4,65 pesos para respaldar su deuda. Para el mes de Diciembre podemos decir que su liquidez disminuyó, ya que ahora tiene \$4,58 pesos para respaldarla, lo que quiere decir que ahora tiene que destinar más de sus ingresos para el pago de la deuda, puesto que antes destinaba el 14,60% del total de sus ingresos para cubrir sus obligaciones, y ahora tiene que destinar 21,83% para el respaldo de la mismas.

En otras palabras esto se traduce en que el Fondo tiene más de un peso en cada uno de estos meses para sostener un peso invertido en sus niveles de deuda a corto plazo, lo cual refleja un buen comportamiento de este indicador, manteniéndose la liquidez en niveles saludables en estos periodos, puesto que

destina menos del 30% de sus ingresos para el respaldo de la deuda; sin embargo queda en evidencia que el Fondo está incurriendo en activos circulantes ociosos para todos estos periodos (ya que la Razón Corriente > 2), en otras palabras tiene activos parados, es decir tiene activos sin producir ni generar beneficios lo que produce una pérdida de rentabilidad a corto plazo para el Fondo, ya que podríanser movilizados y rentabilizados de alguna manera mejor que tenerlos inmovilizados.

Adicionalmente se presenta el capital de trabajo como otro indicador de liquidez que representa el excedente de los activos corrientes después de cubrir los pasivos corrientes, es decir lo que le queda a la empresa después de cancelar sus obligaciones normales.

➤ **CAPITAL DE TRABAJO**

Capital de Trabajo = Activo Corriente – Pasivo Corriente

***Capital de Trabajo Julio 2015*** = 127.704.752,61 – 18.651.290,86  
= \$ **109.053.461,75**

***Capital de Trabajo Agosto 2015*** = 148.613.338,56 – 23.633.224,86  
= \$ **124.980.163,70**

***Capital de Trabajo Septiembre 2015*** = 167.393.064,40 – 29.218.947,86  
= \$ **138.174.116,54**

***Capital de Trabajo Octubre 2015*** = 189.576.406,82 – 35.912.954,86  
= \$ **153.663.451,96**

***Capital de Trabajo Noviembre 2015*** = 214.916.202,13 – 46.185.742,86  
= \$ **168.730.459,27**

**Capital de Trabajo Diciembre 2015** = 239.379.924,01 – 52.264.720,86  
**=\$ 187.115.203,15**

**Interpretación:** En general se evidencia que el Capital de Trabajo en el Fondo aumenta mensualmente, lo que quiere decir que el Fondo cuenta con más recursos para operar si paga todos sus pasivos a corto plazo. En total el aumento en el capital de trabajo de Julio a Diciembre es de \$ 78.061.741,40.

Se puede ver que una vez el Fondo cancele el total de sus obligaciones corrientes para Julio, contaba \$ 109.053.461,75 para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica. Podemos observar que para los meses de Agosto, Septiembre, Octubre y Noviembre dicho capital de trabajo aumento como consecuencia del incremento de la Cartera de Créditos y de las Cuentas por Cobrar. Para el mes de Diciembre dicho capital de trabajo aumento, ya que ahora cuenta con \$187.115.203,15 para atender las normales obligaciones de las operaciones del Fondo. En conclusión este resultado señala el exceso representado en activos corrientes con los que contaría la empresa después de cancelarse todos los pasivos corrientes.

Por último se examinara los indicadores de endeudamiento que permiten establecer el nivel de endeudamiento de la empresa, por medio del cual se establece el nivel de intervención de los acreedores en los activos de la empresa.

- **INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO**

En seguida se analiza el nivel de endeudamiento que mide el grado de endeudamiento de una empresa con relación a sus activos.

- **RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO**

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} * 100$$

$$\text{Nivel de Endeudamiento Julio 2015} = \frac{18.651.290,86}{127.704.752,61} * 100 = \mathbf{14,61\%}$$

$$\text{Nivel de Endeudamiento Agosto 2015} = \frac{23.633.224,86}{148.613.388,56} * 100 = \mathbf{15,90\%}$$

$$\text{Nivel de Endeudamiento Septiembre 2015} = \frac{29.218.947,86}{167.393.064,40} * 100 = \mathbf{17,46\%}$$

$$\text{Nivel de Endeudamiento Octubre 2015} = \frac{35.912.954,86}{189.576.406,82} * 100 = \mathbf{18,94\%}$$

$$\text{Nivel de Endeudamiento Noviembre 2015} = \frac{46.185.742,86}{214.916.202,13} * 100 = \mathbf{21,49\%}$$

$$\text{Nivel de Endeudamiento Diciembre 2015} = \frac{52.264.720,86}{239.379.924,01} * 100 = \mathbf{21,83\%}$$

**Interpretación:** En general podemos observar que el Nivel de Endeudamiento en el Fondo aumento mensualmente, como consecuencia del incremento tanto de los pasivos como de los activos. Se evidencia que por cada peso (\$1,00) que el Fondo tiene invertido en activos, 0,14 centavos para el mes de Julio, 0,159 centavos para el mes de Agosto, 0,174 centavos para el mes de Septiembre, 0,189 centavos para el mes de Octubre, 0,214 centavos para el mes de Noviembre y de 0,218 centavos para el mes de Diciembre han sido financiados por los acreedores, es decir son dueños del 14,61% para Julio, 15,90% para Agosto, 17,46% para Septiembre, 18,94% para Octubre, 21,49% para Noviembre y 21,83% para Diciembre, lo cual no es un nivel muy riesgoso dado que no han perdido autonomía sobre el Fondo. Dicho de otro modo, estos porcentajes nos indican la financiación a corto y largo plazo del Fondo, siendo el resto financiado

por los accionistas de este; esto es, del total de activos, este porcentaje ha sido financiado por acreedores a corto y largo plazo.

En otras palabras, los resultados de este indicador deja en evidencia que aunque el Nivel de Endeudamiento aumento para cada mes, este es inferior al 40% (ya que alcanza apenas el 22% para el último mes) lo que refleja que el Fondo presenta un nivel de exceso de capitales propios superior al recomendable puesto que la empresa podría endeudarse más (hasta un máximo del 60%), de tal forma que gane rentabilidad por el endeudamiento, siempre y cuando el coste de ese endeudamiento (principalmente el pago de intereses) sea menor que la rentabilidad interna de los capitales invertidos.

Posteriormente se presenta la razón de endeudamiento de Leverage o apalancamiento como otro indicador de endeudamiento que mide la relación entre las deudas y los recursos propios, es decir mide hasta qué punto está comprometido el patrimonio de los propietarios de la empresa con respecto a terceros.

➤ **RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO DE LEVERAGE O APALANCAMIENTO**

$$\text{Deuda Patrimonio} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} * 100$$

$$\text{Deuda Patrimonio Julio 2015} = \frac{18.651.290,86}{109.053.461,75} * 100 = \mathbf{17,10\%}$$

$$\text{Deuda Patrimonio Agosto 2015} = \frac{23.633.224,86}{124.980.163,70} * 100 = \mathbf{18,91\%}$$

$$\text{Deuda Patrimonio Septiembre 2015} = \frac{29.218.947,86}{138.174.116,54} * 100 = \mathbf{21,15\%}$$

$$\text{Deuda Patrimonio Octubre 2015} = \frac{35.912.954,86}{153.663.451,96} * 100 = \mathbf{23,37\%}$$

$$\text{Deuda Patrimonio Noviembre 2015} = \frac{46.185.742,86}{168.730.459,27} * 100 = \mathbf{27,37\%}$$

$$\text{Deuda Patrimonio Diciembre 2015} = \frac{52.264.720,86}{187.115.203,15} * 100 = \mathbf{27,93\%}$$

**Interpretación:** En general se evidencia que el Nivel de Endeudamiento de Leverage o apalancamiento en el Fondo aumento mensualmente a causa del incremento de los pasivos y del patrimonio, a raíz del aumento de las cuentas pasivos corrientes y del capital social y excedentes del ejercicio respectivamente. Podemos decir que en el Fondo para Julio el 17,10%, para Agosto el 18,91%, para Septiembre el 21,15%, para Octubre el 23,37%, para Noviembre el 27,37% y para Diciembre el 27,93% de su patrimonio está comprometido con los acreedores, por lo que podemos decir que el Fondo no presenta un nivel de endeudamiento alto con sus acreedores.

Dado que para estos periodos el nivel de endeudamiento de apalancamiento se encuentra en valores inferiores al 50%, se puede inferir que el Fondo se encuentra en un punto ideal entorno al nivel de endeudamiento de la financiación proveniente de terceros con los recursos aportados por los accionistas o dueños de la del Fondo, puesto que los recursos propios están comprometidos con terceros en un nivel bajo puesto que solo alcanza alrededor del 28% para el mes de Diciembre, lo que demuestra que el Fondo tiene menos deudas que recursos propios para hacerles frente.

Finalmente al estudiar cada uno de los indicadores antes mencionados se refleja que el Fondo para los meses de Julio a Diciembre presenta niveles de liquidez y

de endeudamiento estables, lo que permite intuir que Fondo FEMM bajos niveles de endeudamiento acompañados de altos niveles de liquidez lo que no generaría inconvenientes financieros al Fondo a la hora del endeudamiento con terceros y el pago de obligaciones contraídas a corto plazo.

### **3.3 DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DEL FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER (FEMM)**

#### **3.3.1 Diagnostico Administrativo**

En esta investigación según la información suministrada y obtenida se pudo determinar que la situación administrativa del Fondo desde el ente Directivo (Presidente, Gerente y Contador Público) se encuentra bien estructurada lo que proporciona una eficiencia dentro de la organización logrando coordinación y control en los procesos internos del Fondo.

Por otro lado, frente a los procesos administrativos de su portafolio de servicios se puede observar que cuenta con una amplia gama, dado que en el servicio de crédito se presentan tasas atractivas para el crédito, con sencillos trámites, además de facilidad y rapidez en el otorgamiento de los créditos, sin costos en estudio de créditos, ni cuotas administrativas. De igual forma en el servicio de ahorro se encontró las múltiples modalidades de ahorro con las que se cuenta, gracias a las tasas de interés atractivas y competitivas y al ofrecer incentivos a los ahorradores.

Por otra parte en cuanto al servicio de bienestar social, se evidencia que el Fondo se caracteriza por la variedad de programas de integración, vivienda, recreación, formación, capacitación, salud y desarrollo social, que aún están en proceso a causa de que como el Fondo está en sus inicios no cuenta con la cartera suficiente para poner en marcha estos programas. Y finalmente en la

administración aunque tiene una estructura establecida con sus miembros y manual de funciones específicas, no posee una permanente comunicación con los asociados lo que dificulta la participación de estos dentro de las decisiones gerenciales al estar al margen de la situación real del Fondo.

Por lo anterior, en esta investigación se pudo analizar que en el área administrativa del Fondo de Empleados de la Fundación Mundo Mujer (FEMM) no se dispone de un medio de información adecuado (puesto que existe falta de comunicación con los asociados) que permita conocer la información pertinente que constituye al Fondo, sus derivados, su estructura organizacional, estatutos, manuales de procedimiento, entre otros que contribuyan a generar confianza, tranquilidad y así mismo incentive aquellos individuos que hacen y están por hacer parte de la entidad. Por ende se ve la necesidad de implementar una estructura de gestión de calidad organizacional, que muestre un futuro consistente y detallado de la situación del Fondo de Empleados, y le permita a sus directivos tomar decisiones que contribuyan a garantizar la continuidad y desarrollo eficiente del Fondo en los nuevos escenarios que se planteen.

Como consecuencia de ello, se observó que de los asociados que constituyen el Fondo solo el 20% conocen los Estatutos debido a que los leyeron por su propia cuenta, puesto que justifican no fueron dados a conocer, ni entregados. Dichos Estatutos son una base importante en el direccionamiento del Fondo puesto que en estos Estatutos se especifican las disposiciones, funcionamiento y el desarrollo de los objetivos del ente y sobre los cuales se fundamenta su existencia, además de los productos y servicios que se prestan, los valores y principios, es decir todas las bases sobre las cuales se establece la toma de decisiones, de ahí que sea fundamental que el asociado conozca estos Estatutos para generarle confianza y seguridad sobre el ente en el que realiza sus aportes. Por otra parte, se evidenció que los asociados no conocen a ciencia cierta nada relacionado con los asuntos tanto administrativos como financieros que suceden en el Fondo, lo que genera dudas sobre la situación real de este.

Sin embargo a pesar de las falencias se pudo determinar que el Fondo de Empleados de la Fundación Mundo Mujer (FEMM), posee características que le permiten permanecer en el mercado, al contar con seguridad financiera, solidez financiera, personal competente y calificado (aunque aún falta más personal), y principalmente gracias al reconocimiento y credibilidad por parte de los asociados.

Con base en el estudio realizado se concluye que el Fondo desde la esencia Directiva (Presidente, Gerente y Contador Público) actúa de una manera ordenada y eficiente realizando los controles y seguimientos pertinentes en la Administración de los recursos de la organización y todo lo relacionado con la toma de decisiones. Del mismo modo, se pudo observar que frente al portafolio de servicios de crédito y ahorro se han llevado a cabo todos los productos ofrecidos, pese a esto aún están en camino las actividades relacionadas al bienestar social de los asociados. Sin embargo, se presenta un problema que es la falta de información brindada a los socios (y así mismo a los futuros asociados sino cambia esta situación), sobre la estructura organizacional y manuales de procedimiento que conforman el Fondo, generando desinformación a los asociados sobre el ente del cual forman parte, al no conocer los lineamientos administrativos ni la realidad del Fondo; lo que conlleva a que los socios estén aislados de la toma de decisiones, generando desconfianza y poco incentivo en aquellos individuos que hacen y están por hacer parte de la entidad.

### **3.3.2 Diagnostico Financiero**

En la investigación se pudo analizar que el Fondo de Empleados de la Fundación Mundo Mujer actualmente presenta un adecuado manejo y control de los recursos en el área financiera, esto se evidencia en la apropiada estructura contable y financiera con la que cuenta, gracias a que el contador presenta

informes financieros claros y detallados de manera mensual para conocer el estado financiero actual de la organización.

Los estados financieros al presentarse claros y detallados, brindan herramientas que permiten una eficiente y eficaz toma de decisiones en el Fondo, dando como resultado detalles del buen crecimiento que se ha generado en la entidad reflejado en sus Activos, Patrimonio, Cartera de Créditos y Utilidad Operativa. Sin embargo se pudo analizar que el Fondo en el poco tiempo que tiene de ser constituido (un año), en los últimos 6 meses (Julio a Diciembre) han aumentado sus Asociados lo que ha generado que se hayan incrementado sus Activos y Utilidades gracias a los aportes de nuevos socios, por la misma razón también han aumentado sus obligaciones tales como costos, gastos y deudas pero en una menor proporción, por lo cual su influencia no ha sido tan notoria en las variaciones de los recursos de la organización en los periodos presentes.

Por lo anterior, se puede determinar que el área financiera cumple con su propósito general el cual es proveer información sobre la posición actual, permitiendo que exista un control de los recursos con los que se cuenta, esto conlleva a que exista una interpretación adecuada de la información en un periodo determinado.

Cabe tener presente que no solo los directivos si no también los asociados del Fondo deben contar con una base teórica de los principales métodos que se utilizan para lograr una mayor claridad de la información administrativa y financiera para así optimizar la toma de decisiones, puesto que con el análisis se logra estudiar profundamente los procesos lo cual permite evaluar objetivamente el trabajo de la organización determinando las posibilidades de desarrollo y perfeccionamiento.

En tanto a los indicadores financieros se puede analizar que en el Fondo de Empleados de la Fundación Mundo Mujer (FEMM) la liquidez del

Fondodisminuyo, lo que indica que el Fondo ahora presenta menor solvencia y capacidad para pagar sus deudas a corto plazo, esto se debe a que mes a mes la razón corriente disminuyo, debido a que los pasivos aumentaron, esto significa que ahora debe destinar más porcentaje de sus ingresos para cumplir con sus obligaciones a corto plazo y seguir funcionando, como por ejemplo para el mes de Diciembre que tiene que destinar el 21,83% de sus ingresos para pagar la deuda, mientras que en el mes de Noviembre destinaba el 21,49% para respaldarla.

Así mismo, el capital de trabajo presento en general un aumento mes a mes, esto quiere decir que ahora el Fondo cuenta con más recursos para operar cuando pague todas sus obligaciones a corto plazo. En este sentido, el capital de trabajo con que cuenta el Fondo en el mes de Diciembre es de \$ 187.115.203,15; que representan los fondos líquidos de la entidad (efectivo u otros activos corrientes) con los que cuenta en el caso de que tuviera que cancelar de inmediato los pasivos de corto plazo. En comparación con la variación absoluta de los meses anteriores, el mayor aumento del capital de trabajo se registró entre el mes de Noviembre y Diciembre, ya que se presentó un aumento de \$ 18.384.743,88 en el capital de trabajo.

Frente a los indicadores de endeudamiento que mide los fondos que han sido presentados por terceros en relación con el capital propio y en relación con la inversión se evidencia que este aumento de mes a mes. Por su parte, el nivel de endeudamiento (deuda total) del Fondo aumento mensualmente lo que quiere decir que ahora los acreedores son dueños de una proporción mayor de la entidad, en el caso del mes de Diciembre, el porcentaje es del 22%, esto indica que los acreedores son dueños del 22% de la entidad y del 88% restante son dueños los asociados, tal como se puede observar en el Balance General, específicamente en el Patrimonio Total para este mes. Por otro lado, la deuda del patrimonio (la proporción entre el patrimonio y las obligaciones) también aumento mensualmente, esto indica que mayor proporción del Patrimonio está

comprometido con los acreedores, sin embargo la proporción de la deuda del patrimonio es baja ya que lo que se encuentra comprometido no supera el 30%, lo que significa a su vez que el Fondo presenta un nivel bajo de endeudamiento con terceros; para el mes de Diciembre se tiene como resultado un 28%, lo que indica que solo el 28% del Patrimonio está comprometido con terceros.

### 3.3.3 Matriz DOFA

El análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), se hizo a partir de los diagnósticos administrativo y financiero realizado al FEMM. Con ellos se identificaron los factores externos e internos teniendo en cuenta las condiciones del entorno y la información contenida en este trabajo.

<b>MATRIZ DOFA</b>	
<b>FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER (FEMM)</b>	
<b>DEBILIDADES (D)</b>	<b>OPORTUNIDADES (O)</b>
<p>Poca comunicación entre los Directivos y Asociados.</p> <p>Falta de información Administrativa y Financiera a los Asociados.</p> <p>Los socios no disponen de un medio de información para conocer la situación organizacional del Fondo y los manuales de procedimiento (Estatutos).</p> <p>No se tiene en cuenta a los Asociados para la toma de decisiones.</p> <p>Bajo sentido de pertenencia de los Asociados.</p> <p>Poca exigencia de requisitos al otorgar créditos a los asociados.</p>	<p>Incentivar el Ahorro.</p> <p>Generar una reestructuración administrativa y financiera que fortalezca la participación de los asociados.</p> <p>Estimular la participación activa de todos los socios en las decisiones del fondo que proyecte una alta eficiencia y competitividad de la organización.</p> <p>Convenios interinstitucionales.</p> <p>Ampliación de portafolio de servicios de crédito.</p>
<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
<p>Cumple con los requisitos y normas legales para el normal funcionamiento.</p> <p>Permanece en constante dinamismo y autogestión para alcanzar la competitividad.</p> <p>Lleva registros contables de manera sistematizada de las operaciones financieras.</p> <p>Bajas tasas de interés al momento de solicitar un crédito.</p> <p>Adecuado manejo de los recursos financieros del Fondo.</p> <p>Descuento crediticio por nomina.</p>	<p>Banco dentro de la Empresa.</p> <p>Existencia de otras entidades financieras dentro de la Empresa.</p> <p>Falta de infraestructura física propia para realizar las labores y operaciones pertinentes.</p>

Según los resultados obtenidos de la matriz DOFA, se evidencia que el FEMM tiene puntos internos fuertes al contar con objetivos claros y concisos sobre la estructura administrativa y financiera que le permite un adecuado direccionamiento. Sin embargo también posee puntos internos débiles en materia de inmuebles y de recursos humanos (cantidad de personal) que dificultan el proceso operativo para una adecuada prestación de servicios.

En los puntos externos débiles, se destaca como el principal la incursión de otras entidades financieras que ofrecen los mismos productos dentro de las instalaciones donde funciona el Fondo, lo que implica dificultades para este al contar con la competencia cerca de ellos que puede resultar en pérdida de asociados y posibles asociados. En los puntos fuertes del entorno, se destaca las bajas tasas de interés que inciden en que el Fondo se prefiera por encima de las otras entidades financieras.

En cuanto a los resultados obtenidos a partir de la matriz DOFA, las estrategias a seguir deben encaminarse a:

- **Internamente**

- Mejorar las políticas internas de recursos humanos, beneficiando el aumento de las competencias de los trabajadores.
- Crear un programa de capacitación para los trabajadores.
- Crear un sistema de comunicación personalizada que permita una comunicación inmediata y la rápida difusión de la información.
- Usar medios publicitarios para atraer nuevos socios con el fin de incrementar el número de asociados.
- Realizar los directivos juntas continuas para elaborar planes para el crecimiento de la empresa.
- Realizar investigaciones de mercado para atraer posibles asociados potenciales.

- **En el Entorno**

- Efectuar estudios de expansión del Fondo de Empleados de la Fundación Mundo Mujer que le permitan posicionarse en el mercado de ahorro y crédito.
- Lograr mayor competitividad para posicionarse como líder a nivel nacional.

## 4. CONCLUSIONES

El trabajo de investigación realizado en el Fondo de Empleados de la Fundación Mundo Mujer y enfocado desde una evaluación administrativa y financiera arrojó el siguiente análisis:

En el área administrativa es de establecer que el fondo cuenta con una estructura organizacional (misión, visión y manual de funciones) que le permite una proyección a mediano y largo plazo, contando con una directriz administrativa claramente constituida, como manuales, estatutos o normas que establecen las funciones y responsabilidades de los cargos que existen dentro de éste, así mismo en el área financiera se evidenció un adecuado manejo de los recursos financieros, cabe aclarar que la aplicación de herramientas como la matriz DOFA y los indicadores financieros permitieron identificar factores críticos que afectan la eficiencia y eficacia del Fondo.

Por otra parte aunque es importante la misión, visión, valores y manual de funciones ya que orientan el objetivo del Fondo, es importante también la existencia de un organigrama, aquí se presenta una falencia dentro del Fondo, ya que este no cuenta con un organigrama en el cual se establezcan claramente las cadenas de mando, lo que implica que no esté bien estructurada la organización,

generando diversas confusiones y problemas internos los cuales no aportan nada para mejorar la productividad del Fondo, provocando pérdida de tiempo y dinero.

Se identificó como principal debilidad, la falta de información o comunicación que posee el Fondo con los asociados, al no disponer de un medio de información adecuado que le permita al asociado conocer la información pertinente que constituye a la entidad, sus derivados, su estructura organizacional, estatutos, manuales de procedimiento, entre otros que contribuyan a generar confianza, tranquilidad y así mismo incentive aquellos individuos que hacen y están por hacer parte de la entidad, y dificultando la participación en la toma de decisiones de carácter colectivo.

Igualmente se evidencia como otra debilidad la falta de infraestructura física propia, lo que dificulta el desarrollo de la actividad operacional y de las labores pertinentes de la organización, puesto que el Fondo de Empleados al encontrarse dentro del Banco Mundo Mujer y también al estar presente otra entidad financiera, limita el crecimiento, puesto que los miembros tienen información sobre otras alternativas sobre servicios de crédito puede generar pérdidas de asociados y de posibles nuevos asociados hacia al Fondo

Con respecto al proceso administrativo del portafolio de servicios de Ahorro y Crédito, queda en evidencia que el Fondo tiene un adecuado proceso para llevar a cabo la prestación de estos servicios que son el objeto social principal con el que cuenta el Fondo, se observó que el ente tiene una perfecta organización en cuanto a los pasos a seguir para una adecuada prestación del servicio y asimismo que este sea un servicio de calidad que satisfaga las necesidades del asociado. De igual manera queda claro el arduo trabajo de compromiso del Fondo por mejorar en los factores que el asociado ha determinado como deficientes, mediante planes de mejoramiento y acciones correctivas.

En el aspecto Financiero se evidencio que el Fondo de Empleados de la Fundación Mundo Mujer presenta un adecuado manejo y control de los recursos, esto se demostró en la apropiada estructura contable y financiera con la que cuenta, gracias al buen manejo que el ente directivo ha tenido con la entidad. Así mismo se pudo determinar que el Fondo de Empleados se mantiene en niveles óptimos respecto de su nivel de liquidez y nivel de endeudamiento como para responder por sus compromisos a corto plazo y que facilitan la toma de decisiones dentro de la empresa con respecto al área financiera.

Finalmente, el Fondo de empleados de la Fundación Mundo Mujer es una entidad privada sin ánimo de lucro, que en un año que lleva de funcionamiento, aún está en constante crecimiento, en donde se ha llevado a cabo una reestructuración adecuada en el ente directivo con el fin de generar nuevas estrategias en la entidad, acelerando el crecimiento de sus asociados, y de esta manera contribuyendo a incentivar el ahorro y por ende el bienestar colectivo y social de las personas que hacen parte de la entidad.

Cabe resaltar que hoy en día, Colombia cuenta con 1.322 fondos de empleados los cuales están supervisados por la Superintendencia de Economía Solidaria, en donde el fondo de empleados del Grupo Éxito es el más grande del país con 38.300 asociados de 40.000 empleados, correspondiente a un 97,75%, seguidos de la caja de compensaciones Colsubsidio con 12.700 asociados de los 50.000 empleados, correspondiente a un 25,4% y Febancolombia con 11.720<sup>4</sup> asociados de 30.000 empleados, correspondiente a un 39,06%. En estos aspectos, se pudo analizar que el fondo de empleados del grupo Éxito es la organización que ocupa el primer lugar en el país con el mayor número de empleados asociados al fondo, convirtiéndose en una entidad fuerte en la economía solidaria en pro de incentivar el ahorro y el bienestar de sus asociados. Por otro lado, se analizó que en Colsubsidio el número de asociados a su fondo en porcentaje respecto a

---

<sup>4</sup>DINERO. Negocios: Los "Otros". Artículo: Fondo de Empleados. en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/fondos-empleados/195433>.

Febancolombia es menor, sin embargo ocupa el segundo lugar a nivel nacional según el número de asociados.

Con base en lo anterior, se puede establecer que los fondos de empleados que ocupan los primeros lugares en número de asociados, activos y patrimonios, son consecuencia de los empleados que posee la organización y que están dispuestos ahorrar y pertenecer a los Fondos que son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser asociado, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo. Esto indica que para ser una entidad reconocida y competente en un entorno nacional a nivel de economía solidaria, depende del desempeño y crecimiento tenga la organización en cuanto a número de asociados, activos, patrimonio, excedentes e ingresos.

Hoy en día el Banco Mundo Mujer cuenta con 4.200 empleados a nivel nacional de los cuales 332 son pertenecientes al fondo de empleados de la institución equivalente a un 7,9%, lo que indica que hay una baja tasa de asociados en función del nivel de empleados que la entidad bancaria posee. Mas sin embargo, cabe aclarar que el fondo de empleados de la fundación mundo mujer tiene un transcurso muy corto (un año) en su entorno como organización de economía solidaria, se puede establecer que con un adecuado manejo, direccionamiento y estructuración de la entidad esta puede garantizar un crecimiento y lograr posicionarse en los primeros lugares a nivel nacional.

## **5. RECOMENDACIONES**

A partir de la Evaluación Administrativa y Financiera realizada al Fondo de Empleados de la Fundación Mundo Mujer se recomienda elaborar un plan estratégico enfocado en lo social y empresarial, es decir en los procesos

administrativos, servicios, en la actividad financiera y administrativa, con el fin de que la labor directiva y administrativa se encamine en la promoción del cambio y el mejoramiento en el Fondo de empleados para que se garantice el desarrollo y progreso del fondo. Por ello se propone llevar a cabo las siguientes acciones:

Referente a los procesos administrativos, se sugiere frente a la estructura administrativa que se estructure un organigrama en el cual resalte las cadenas de mando y se establezcan los cargos existentes y los nuevos. En la toma de decisiones, se debe descentralizar la toma de decisiones de tal manera que todos los cargos administrativos puedan intervenir y tomar decisiones y asimismo brindar un mecanismo de participación activa para los asociados mediante el cual puedan aportar al desarrollo de la actividad del Fondo. Se propone también definir claramente las funciones de cada uno de los trabajadores y las responsabilidades de ellos en la planeación del trabajo propio y el de los subalternos, liberando la carga laboral ejercida sobre los pocos miembros administrativos y de personal existentes, para ello se debe aumentar y modificar la planta de personal, realizando reorganizaciones en las funciones y creando nuevos cargos (asesores, atención al cliente, etc.), para distribuir uniformemente las funciones de los trabajadores, balanceando las cargas laborales adecuadamente.

Para desarrollar la actividad empresarial y social, se recomienda que el Fondo FEMM; aumente el número de asociados diseñando nuevos servicios que motiven la vinculación al Fondo para alcanzar su meta de ser un líder nacional. Por ende se debe evitar la deserción mediante la implementación de mecanismos que motiven la activa participación y compromiso de todos los asociados con la organización, para ello el Fondo debe proporcionar una adecuada y excelente calidad de los servicios y además contar con un gran portafolio de servicios de ahorro y crédito y también de servicios de carácter social mediante la búsqueda de alianzas estratégicas con otros fondos de

empleados y otras empresas, para ello debe identificar las necesidades sociales y financieras de los asociados y a partir de ellas revisar los montos de crédito que se conceden y los plazos de estos créditos, de tal forma que estas nuevas estrategias motiven la vinculación de nuevos asociados y permanezcan los que ya forman parte de este.

Por otra parte se sugiere educar al asociado mediante procesos de capacitación y formación en especial en economía solidaria y también sobre los procesos administrativos y financieros del Fondo, con el fin de concientizar y sensibilizar al asociado acerca de la aplicación e interpretación de la situación administrativa y financiera para ejecutar los procesos con mayor eficiencia y eficacia, para que se sienta parte de la organización.

Dada la falencia principal en cuanto a la estructura administrativa del Fondo, que radica en la falta de información otorgada al asociado, se propone mejorar los procesos de comunicación en tiempo real, con el fin de darle a conocer al socio toda la información sobre la situación administrativa y financiera actual del Fondo para brindarle confianza y seguridad sobre la organización de la cual forma parte, ya que de esta forma el asociado al formar parte de las decisiones que se tomen se sentirá como un miembro útil e importante dentro de la empresa. Por ende se ve la necesidad de implementar un mecanismo de información eficiente (ya sea magnético, personal u otro medio), que muestre el futuro consistente y detallado de la situación real del Fondo de Empleados a sus asociados, y le permita a sus directivos tomar decisiones en base a las expectativas recolectadas de sus ahorradores para contribuir a garantizar la continuidad y desarrollo eficiente del Fondo en los nuevos escenarios que se planteen.

Frente a sus procesos administrativos de ahorro y crédito como servicios fundamentales del Fondo de Empleados de la Fundación Mundo Mujer se sugiere que el Fondo se convierta en una verdadera alternativa financiera y que

a través del mismo los asociados puedan realizar su actividad financiera tal como los realizan con otras entidades financieras comerciales, con la tecnología y comunicaciones que se requieren para competir en un mercado altamente desarrollado y competitivo. Para ello es necesario crear una cultura de ahorro para todas las modalidades de ahorro (permanente y voluntario) en el Fondo y así obtener los resultados esperados en el incremento del ahorro, trabajando en la competitividad del ahorro mediante el estudio de las tasas existentes en el mercado financiero y de esta manera retribuir al asociado con una tasa de interés competitiva.

Asimismo para mejorar el servicio del crédito ya que es el servicio más demandado por los asociados y es también la base de la motivación de los actuales y de los potenciales asociados que deseen ingresar al Fondo de Empleados de la Fundación Mundo Mujer debe encaminarse a ofrecerse en condiciones de competitividad y eficiencia, de manera que los asociados reciban un beneficio social y económico al utilizarlo, por ello debe pretenderse desarrollar nuevas líneas de crédito, mantener intereses a tasas más bajas que las demás entidades financieras y de economía solidaria con las cuales se relacionan los asociados ya que es fundamentalmente mantener las tasas competitivas en ahorro y crédito de tal manera que el Fondo sea atractivo para los asociados y futuros asociados y de esta forma pueda mantenerse en el mercado de ahorro y crédito, una atención personalizada y ágil y lograr una eficiente administración del riesgo crediticio, puesto que como el crédito genera la mayor parte de los ingresos del Fondo, debe mantenerse un cuidado permanente, con el fin de que se mantengan intereses competitivos con el mercado..

También se propone emplear correctamente la información financiera para apoyar la toma de decisiones referente a las actividades del Fondo, mediante el uso de indicadores financieros, como el de liquidez y endeudamiento, como herramientas para el fortalecimiento de la gestión que se ha venido realizando en

el Fondo al contar con un buen respaldo patrimonial y con una buena liquidez. Además al conocer el estado real del Fondo se contribuye a la maximización de las utilidades, logrando el control del gasto, desarrollando presupuestos y estrategias en materia financiera y formulando políticas para optimizar la gestión interna del Fondo.

Por último es importante mencionar que el Fondo de Empleados de la Fundación Mundo Mujer, es una empresa que se está abriendo camino en un mercado creciente como son los Fondos de empleados, por ello se espera que para los próximos años la empresa sea competitiva y se postule como una gran líder en este sector a nivel nacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARBOLEDA VELEZ, Germán. 2001. *Proyectos: Formulación, Evaluación y Control*. AC Editores. Cuarta Edición. Cali.
- ARANGO MARIN, Edwin. *Historia de los Fondos de Empleados*. en: [http://fedanered.com/documentos/Historia\\_fondos\\_empleados.pdf](http://fedanered.com/documentos/Historia_fondos_empleados.pdf). (Consultado: 25 de noviembre de 2015).
- ASOCIACIÓN NACIONAL DE FONDO DE EMPLEADOS (ANALFE). *Quienes Somos*. en: <http://www.analfe.org.co/acerca-de-analfe> (Consultado: 25 de noviembre de 2015).
- COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. *Decreto 1481 de 1989*. 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, D.E., a 7 de julio de 1989.
- \_\_\_\_\_ . *Ley 454 de 1998*. Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 1998. N° 43.357

- DINERO. *Negocios: Los "Otros". Artículo: Fondo de Empleados.* en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/fondos-empleados/195433>. (Consultado: 25 de Enero de 2016).
- FONDO DE EMPLEADOS DE LA ALCADIA DEL MUNICIPIO DE POPAYAN (FOEMPO). *¿Quiénes Somos?*, en: <http://foempo.com/contenidos.php?cat=15>. (Consultado: 15 de diciembre de 2015).
- FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER (FEMM). *¿Quiénes Somos?*, en: <http://fondofemm.jimdo.com/>. (Consultado: 15 de diciembre de 2015).
- FONDO DE EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA LICORERA DEL CAUCA (FELICA). *Reseña Histórica.* en: <http://felica.com.co/index.php>. (Consultado: 15 de diciembre de 2015).
- FUNDACIÓN SOCIEDAD SOLIDARIA (FUNSSOL). *1. Historia de los Fondos de Empleados. 2. Conceptualización. 3. Tipos de Organizaciones Solidarias. 4. La Economía Solidaria. 5. Fondos de Empleados. 6. Constitución y reconocimiento de los Fondos de Empleados. 7. Administración y Vigilancia. 8. Régimen Económico. 9. Servicios de los Fondos de Empleados.* Pág. 1-17, en: <http://www.funssol.org/fonchalver/fondos.pdf>. (Consultado: 25 de noviembre de 2015).
- GAITAN ESTUPIÑÁN, Orlando. 2006. *Análisis financiero y de gestión.* Bogotá: Eco ediciones. Pág. 406.

- GALEANO OVIEDO, Luz Dary y DELGADO, María Constanza. 2007. *Diseño de un plan de creación del fondo de empleados para a empresa Preflex S.A.* Trabajo de grado presentado para la Especialización en finanzas y mercado de capitales. Universidad de la Sabana, en: <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/6294/127831.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. (Consultado: 15 de agosto de 2015).
- GERENCIE. *Razones financieras*. en:<http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>.(Consultado: 25 de noviembre de 2015).
- GOMEZ ARIAS, Guillermo y LAMUS MESA, Diana Carolina. 2011. *Análisis de la gestión del crédito y propuestas de mejoramiento en el fondo de empleados de la Universidad ICESI FEDE- Icesi*. Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Administración. Universidad ICESI, en: [https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/67485/1/analisis\\_gestion\\_credito.pdf](https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/67485/1/analisis_gestion_credito.pdf). (Consultado: 20 de agosto de 2015).
- Grupo ÉXITO. *Informe de Gestión Anual 2014*. en:<http://www.grupoexito.com.co/files/inversionistas/pdf/Informe-de-gestion-anual-2014.PDF>. Consultado: 28 de Enero de 2016).
- HERNANDEZ, Sandra y SOLANO NENSTHIEL, Daniel. 2009. *Diagnostico financiero al fondo de empleados de la compañía agrícola de seguros*. Trabajo de para obtener el título de tecnólogo en costos y auditoria. Corporación Universitaria Minuto de Dios, en: <http://hdl.handle.net/10656/2219>. (Consultado: 22 de agosto de 2015).
- HERRERA CASTELLANOS, Mario. *Fórmula para el cálculo de la muestra poblaciones finitas*. Pág. 1-2. en:

<https://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf>(Consultado: 20 de diciembre de 2015).

- INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGIA. IAT 2.0.*Evaluación de gestión*. en: <http://excelencia.iat.es/evaluacion-de-la-gestion/>. (Consultado: 12 de diciembre de 2015).
- MARIN, José y RUBIO, Gonzalo. 2010. Economía financiera. Antoni Bosch Editor, S.A. Barcelona España.
- MARTINEZ BECERRA, Carlos Julio., SASTOQUE POVEDA, Jorge Alfonso., ÁLVAREZ RODRÍGUEZ, Juan Fernando., RUEDA GALVIS, Mónica Andrea y MANTILLA FLÓREZ, Rafael Augusto. 2012. *Pertinencia a la regulación prudencial de los fondos de empleados en Colombia*. Bogotá. Universidad Santo Tomás, en: <http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/Fondo%20de%20empleados.pdf>. (Consultado: 20 de agosto de 2015).
- MÉNDEZ, Rafael. 2012. *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Enfoque para Emprendedores. ICONTEC. Cuarta Edición. Bogotá D.C.
- MIRANDA MIRANDA, Juan. 2005. *Gestión de Proyectos*. Editora Guadalupe. Quinta Edición. Bogotá.
- NCS SOFTWARE. *Norma Internacional de Contabilidad nº 1 (NIC 1). Presentación de los estados financieros*. en: <http://normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/nic.htm>. (Consultado: 20 de diciembre de 2015).

- ORTIZ ARIAS, María Angelita. 2010. *Propuesta de modelo gerencial para los fondos de empleados dentro del sector solidario en Colombia*. Trabajo presentado en modalidad de monografía como requisito parcial para optar el título de administrador de empresas. Bogotá, D.C. Universidad EAN (Escuela de Administración de Negocios), en: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/264/OrtizMaria2010.pdf?sequence=1>. (Consultado: 20 de agosto de 2015).
- ROSALES POSAS, Ramón. 2007. *La formulación y la evaluación de proyectos*. Editorial Universidad estatal a distancia. Costa Rica.
- SANCHEZ DURAN, Elizabeth. 2014. *Análisis financiero al fondo de empleados del sector educativo del sur del cesar "FESESUC" del municipio de río de oro, año 2011 - 2012*. Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Contador Público. Universidad Francisco de Paula Santander, en: <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/234/1/25191.pdf>. (Consultado: 15 de agosto de 2015).
- SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo. 2008. *Preparación y evaluación de proyectos*. McGraw-Hill INTERAMERICANA DE MEXICO, S.A. Segunda Edición en Español. México.
- SLIDESHARE. *Balance general*. en:<http://www.slideshare.net/JimenaPaspuel/estados-financieros-13572709>. (Consultado: 10 de diciembre de 2015).

- SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA SOLIDARIA (SUPERSOLIDARIA). *Nuestra Entidad.* en: <http://www.supersolidaria.gov.co/es/nuestra-entidad>(Consultado: 10 de diciembre de 2015).
- TORRES, Gerardo Vicente. *Análisis financiero Guía didáctica.**Análisis Financiero.* en: <http://rsa.utpl.edu.ec/material/208/G18406.1.pdf>. (Consultado: 15 de noviembre de 2015).
- UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA. *Indicadores financieros.* en:[https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&ved=0CEwQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.usergioarboleda.edu.co%2FPOSTGRADOS%2Fmaterial\\_derecho\\_comfinan%2FAnálisis\\_Contable\\_Financ\\_Balances%2FIndicadores\\_Financieros.doc&ei=dujiUq\\_iC4r](https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&ved=0CEwQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.usergioarboleda.edu.co%2FPOSTGRADOS%2Fmaterial_derecho_comfinan%2FAnálisis_Contable_Financ_Balances%2FIndicadores_Financieros.doc&ei=dujiUq_iC4r). (Consultado: 15 de noviembre de 2015).

## ANEXOS

### ANEXO A: Cronograma

EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL FONDO DE EMPLEADOS DEL BANCO MUNDO MUJER																					
Duración de la Practica: 5 meses																					
N°	Fases de la Practica	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Recolección de información en la empresa	■	■	■	■																
2	Revisión Bibliografía	■	■	■	■																
3	Procesamiento y análisis de la información recolectada en la empresa					■	■	■	■												
4	Diagnostico Financiero									■	■	■	■								
5	Interpretación de los Estados Financieros por medio de indicadores financieros										■	■	■	■	■						
6	Diagnostico Administrativo													■	■	■	■				
7	Análisis de los resultados obtenidos														■	■	■	■	■		
8	Recomendaciones														■	■	■	■	■	■	
9	Redacción del informe final de la practica					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
10	Entrega informe final de la practica																				■

## ANEXO B: Tamaño de la muestra para poblaciones finitas

La muestra es el número de elementos, elegidos o no al azar, que hay que tomar de un universo para que los resultados puedan extrapolarse a la totalidad de este universo, con la condición de que sean representativos de la población.

Las fórmulas generales que permiten determinar el tamaño de la muestra para poblaciones finitas (menos de 100.000 habitantes) es la siguiente<sup>5</sup>:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

**n:** es el tamaño de la muestra.

**N:** es el tamaño de la población o universo.

**Z<sub>α</sub><sup>2</sup>:** Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido. Valor correspondiente a la distribución de Gauss.

**p:** es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio.

**q: (1-p):** es la proporción de individuos que no poseen esa característica.

**e<sup>2</sup>:** Error que se prevé cometer.

---

<sup>5</sup> HERRERA CASTELLANOS, Mario. Fórmula para el cálculo de la muestra poblaciones finitas. Pág. 1. en: <https://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf>

ANEXO C: Encuesta dirigida al Presidente, Gerente y Contador Público del  
Fondo de Empleados de la Fundación Mundo Mujer

**Encuesta dirigida al Presidente, Gerente y Contador Público del Fondo de  
Empleados de la Fundación Mundo Mujer**

**Objetivo:** Conocer la situación administrativa y financiera del Fondo de Empleados de la Fundación Mundo Mujer (FEMM)

NOMBRE:

---

FECHA:

---

1. ¿El Fondo cumple con los requisitos legales para su funcionamiento?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Cuáles?

---

---

2. ¿El Fondo cuenta con misión, visión y manuales de procedimientos? ¿Los considera necesarios?

---

---

3. ¿El Fondo permanece en dinamismo y autogestión para alcanzar la competitividad?

---

---

4. ¿El Fondo lleva registros contables de sus operaciones?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

---

---

5. ¿El Fondo en qué forma realiza los procesos contables?

Sistematizadamente \_\_\_\_\_

Manualmente \_\_\_\_\_

Ninguna \_\_\_\_\_

6. ¿Qué libros contables lleva el Fondo?

Libros auxiliares \_\_\_\_\_

Libro diario \_\_\_\_\_

Libro mayor y balance \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

7. ¿Se elaboran estados financieros en el Fondo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

8. ¿Cada cuánto se elaboran los estados financieros?

MENSUAL \_\_\_\_\_

BIMENSUAL \_\_\_\_\_

TRIMESTRAL \_\_\_\_\_

SEMESTRAL \_\_\_\_\_

9. ¿El manejo que le dan a los ingresos y egresos le permite determinar la rentabilidad y capacidad de pago al Fondo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

---

---

10. ¿El direccionamiento de la información administrativa y financiera ha facilitado la toma de decisiones en el Fondo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

---

---

11. ¿Con que periodicidad se presentan informes financieros ante la Junta Directiva?

MENSUAL \_\_\_\_\_

BIMENSUAL \_\_\_\_\_

TRIMESTRAL \_\_\_\_\_

SEMESTRAL \_\_\_\_\_

12. ¿En los aspectos administrativos y financieros cual considera usted que es la mayor fortaleza y debilidad del Fondo?

FORTALEZA \_\_\_\_\_

---

DEBILIDAD

---

---

13. ¿Cree usted que una evaluación administrativa y financiera realizada mediante Indicadores financieros servirá para la toma de decisiones gerenciales del Fondo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

---

---

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

ANEXO D: Encuesta dirigida a los asociados del Fondo de Empleados de la  
Fundación Mundo Mujer

**Encuesta dirigida a los asociados del Fondo de Empleados de la Fundación  
Mundo Mujer**

**Objetivo:** Conocer la situación administrativa y financiera del Fondo de Empleados de la Fundación Mundo Mujer (FEMM)

NOMBRE:

---

FECHA:

---

1. ¿Conoce usted la misión, visión y manuales de procedimientos del Fondo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

---

---

2. ¿Cuándo se vinculó al fondo le dieron a conocer los estatutos de este?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

---

---

3. ¿Conoce usted la situación administrativa y financiera del Fondo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4. ¿Está constantemente informado de los asuntos administrativos y financieros del Fondo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

---

---

5. ¿Conoce usted los estados financieros del fondo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

---

---

6. ¿Los estados financieros presentados son herramientas fundamentales para la toma de decisiones?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

---

---

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO E: Estados Financieros Fondo De Empleados de la Fundación Mundo Mujer (FEMM)

FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACION MUNDO MUJER 900.699.562-2 BALANCE GENERAL			1 [01-13-2016 16:23:38]
<b>Periodo : Julio de 2015</b>			
.....			
<b>1. ACTIVO</b>			
11. DISPONIBLE			\$74,798,968.13
1105. Caja		\$141,100.00	
1105.10. Caja menor	\$141,100.00		
1110. BANCOS		\$74,457,868.13	
1110.5. Moneda nacional	\$74,457,868.13		
1120. FONDO DE LIQUIDEZ		\$200,000.00	
1120.5. Depositos a la vista	\$200,000.00		
14. CARTERA DE CREDITOS			\$29,835,351.48
1441. CREDITOS CONSUMO LIBRANZA		\$13,807,739.00	
1441.5. Categoría A, Riesgo normal, mora infer	\$13,807,739.00		
1442. CREDITO DE CONSUMO SIN LIBRANZA		\$16,167,374.00	
1442.5. Categoría A, riesgo normal	\$16,167,374.00		
1498. PROVISION GENERAL		(\$139,761.52)	
1498.5. Provisión G, creditos con libranza	(\$139,761.52)		
16. CUENTAS POR COBRAR			\$23,070,433.00
1650. DEUDORES PATRONALES		\$23,070,433.00	
1650.5. Descuentos de nomina	\$23,070,433.00		
<b>TOTAL ACTIVO</b>			<b>\$127,704,752.61</b>
<b>2. PASIVO</b>			
21. DEPOSITOS			\$9,398,935.00
2130. DEPOSITOS DE ASOCIADOS A LARGO PLAZO		\$9,398,935.00	
2130.3. Ahorros permanentes	\$9,398,935.00		
24. CUENTAS POR PAGAR			\$6,525,000.00
2495. DIVERSAS CUENTAS POR PAGAR		\$6,525,000.00	
2495.30. Valores por reintegrar	\$625,000.00		
2495.95. Otras	\$5,900,000.00		
26. FONDOS SOCIALES, MUTUALES Y OTROS			\$2,548,728.86
2620. FONDOS PARA IMPREVISTOS		\$2,110,424.63	
2620.5. Agotable de imprevistos	\$2,110,424.63		
2625. FONDO DE BIENESTAR SOCIAL		\$136,815.00	
2625.15. Capacitación	\$136,815.00		
2648. FONDO SOCIAL PARA OTROS FINES		\$301,489.23	
2648.10. FOES	\$301,489.23		

**FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACION MUNDO MUJER**  
**900.699.562-2**  
**BALANCE GENERAL**

Periodo : Julio de 2015

27. OTROS PASIVOS		\$178,627.00
2730. ABONOS DIFERIDOS	\$178,627.00	
2730.25. Retenciones o anticipos pendientes de	\$178,627.00	
TOTAL PASIVO		\$18,651,290.86
3. PATRIMONIO		
31. CAPITAL SOCIAL		\$107,690,315.00
3105. APORTES SOCIALES	\$107,690,315.00	
3105.5. Aportes Ordinarios Pagados	\$107,690,315.00	
32. RESERVAS		\$602,978.47
3205. RESERVA DE PROTECCION DE APORTES	\$602,978.47	
3205.5. Reserva proteccion aportes asociados	\$602,978.47	
35. RESULTADO DEL EJERCICIO		\$760,168.28
3505. EXCEDENTES Y/O PERDIDAS EJERCICIO	\$760,168.28	
3505.5. Excedentes del ejercicio	\$760,168.28	
TOTAL PATRIMONIO		\$109,053,461.75
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		\$127,704,752.61

**FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACION MUNDO MUJER**  
**900.699.562-2**  
**BALANCE GENERAL**

Periodo : Agosto de 2015

1. ACTIVO		
11. DISPONIBLE		\$77,963,450.08
1105. Caja		\$2,097,282.00
1105.10. Caja menor	\$2,097,282.00	
1110. BANCOS		\$75,198,848.08
1110.5. Moneda nacional	\$75,198,848.08	
1120. FONDO DE LIQUIDEZ		\$667,320.00
1120.5. Depositos a la vista	\$667,320.00	
14. CARTERA DE CREDITOS		\$45,215,001.48
1441. CREDITOS CONSUMO LIBRANZA		\$30,794,975.00
1441.5. Categoria A, Riesgo normal, mora infer	\$30,794,975.00	
1442. CREDITO DE CONSUMO SIN LIBRANZA		\$14,559,788.00
1442.5. Categoria A, riesgo normal	\$14,559,788.00	
1498. PROVISION GENERAL		(\$139,761.52)
1498.5. Provisión G, creditos con libranza	(\$139,761.52)	
16. CUENTAS POR COBRAR		\$25,434,937.00
1650. DEUDORES PATRONALES		\$25,434,937.00
1650.5. Descuentos de nomina	\$25,434,937.00	
TOTAL ACTIVO		\$148,613,388.56
2. PASIVO		
21. DEPOSITOS		\$11,193,280.00
2130. DEPOSITOS DE ASOCIADOS A LARGO PLAZO		\$11,193,280.00
2130.3. Ahorros permanentes	\$11,193,280.00	
24. CUENTAS POR PAGAR		\$9,636,921.00
2495. DIVERSAS CUENTAS POR PAGAR		\$9,636,921.00
2495.30. Valores por reintegrar	\$190,000.00	
2495.95. Otras	\$9,446,921.00	
26. FONDOS SOCIALES, MUTUALES Y OTROS		\$2,548,728.86
2620. FONDOS PARA IMPREVISTOS		\$2,110,424.63
2620.5. Agotable de imprevistos	\$2,110,424.63	
2625. FONDO DE BIENESTAR SOCIAL		\$136,815.00
2625.15. Capacitación	\$136,815.00	
2648. FONDO SOCIAL PARA OTROS FINES		\$301,489.23
2648.10. FOES	\$301,489.23	

**FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACION MUNDO MUJER**  
**900.699.562-2**  
**BALANCE GENERAL**

Periodo : Agosto de 2015

27. OTROS PASIVOS		\$254,295.00
2730. ABONOS DIFERIDOS	\$254,295.00	
2730.25. Retenciones o anticipos pendientes de	\$254,295.00	
TOTAL PASIVO		\$23,633,224.86
3. PATRIMONIO		
31. CAPITAL SOCIAL		\$123,154,670.00
3105. APORTES SOCIALES	\$123,154,670.00	
3105.5. Aportes Ordinarios Pagados	\$123,154,670.00	
32. RESERVAS		\$602,978.47
3205. RESERVA DE PROTECCION DE APORTES	\$602,978.47	
3205.5. Reserva proteccion aportes asociados	\$602,978.47	
35. RESULTADO DEL EJERCICIO		\$1,222,515.23
3505. EXCEDENTES Y/O PERDIDAS EJERCICIO	\$1,222,515.23	
3505.5. Excedentes del ejercicio	\$1,222,515.23	
TOTAL PATRIMONIO		\$124,980,163.70
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		\$148,613,388.56

**FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACION MUNDO MUJER**  
**900.699.562-2**  
**BALANCE GENERAL**

Periodo : Septiembre de 2015

1. ACTIVO		
11. DISPONIBLE		\$65,856,221.92
1105. Caja	\$825,602.00	
1105.10. Caja menor	\$825,602.00	
	-----	
1110. BANCOS		\$64,361,325.62
1110.5. Moneda nacional	\$64,361,325.62	
	-----	
1120. FONDO DE LIQUIDEZ		\$669,294.30
1120.5. Depositos a la vista	\$669,294.30	
	-----	
14. CARTERA DE CREDITOS		\$74,092,264.48
1441. CREDITOS CONSUMO LIBRANZA		\$60,858,143.00
1441.5. Categoria A, Riesgo normal, mora infer	\$60,858,143.00	
	-----	
1442. CREDITO DE CONSUMO SIN LIBRANZA		\$13,373,883.00
1442.5. Categoria A, riesgo normal	\$13,373,883.00	
	-----	
1498. PROVISION GENERAL		(\$139,761.52)
1498.5. Provisión G, creditos con libranza	(\$139,761.52)	
	-----	
16. CUENTAS POR COBRAR		\$27,444,578.00
1650. DEUDORES PATRONALES		\$27,444,578.00
1650.5. Descuentos de nomina	\$27,444,578.00	
	-----	
TOTAL ACTIVO		\$167,393,064.40
		=====
2. PASIVO		
21. DEPOSITOS		\$12,544,242.00
2130. DEPOSITOS DE ASOCIADOS A LARGO PLAZO		\$12,544,242.00
2130.2. Contractuales	\$12,717.00	
2130.3. Ahorros permanentes	\$12,531,525.00	
	-----	
24. CUENTAS POR PAGAR		\$13,732,643.00
2465. REMANENTES POR PAGAR		\$657,434.00
2465.5. De aportes ex asociado	\$657,434.00	
	-----	
2495. DIVERSAS CUENTAS POR PAGAR		\$13,075,209.00
2495.30. Valores por reintegrar	\$618,167.00	
2495.95. Otras	\$12,457,042.00	
	-----	
26. FONDOS SOCIALES, MUTUALES Y OTROS		\$2,548,728.86
2620. FONDOS PARA IMPREVISTOS		\$2,110,424.63
2620.5. Agotable de imprevistos	\$2,110,424.63	
	-----	
2625. FONDO DE BIENESTAR SOCIAL		\$136,815.00

**FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACION MUNDO MUJER**  
**900.699.562-2**  
**BALANCE GENERAL**

Periodo : Septiembre de 2015

2625.15. Capacitación	\$136,815.00		
	-----		
2648. FONDO SOCIAL PARA OTROS FINES		\$301,489.23	
2648.10. FOES	\$301,489.23		
	-----		
27. OTROS PASIVOS			\$393,334.00
2730. ABONOS DIFERIDOS		\$393,334.00	
2730.25. Retenciones o anticipos pendientes de	\$393,334.00		
	-----		
TOTAL PASIVO			\$29,218,947.86
3. PATRIMONIO			
31. CAPITAL SOCIAL			\$135,810,125.00
3105. APORTES SOCIALES		\$135,810,125.00	
3105.5. Aportes Ordinarios Pagados	\$135,810,125.00		
	-----		
32. RESERVAS			\$602,978.47
3205. RESERVA DE PROTECCION DE APORTES		\$602,978.47	
3205.5. Reserva proteccion aportes asociados	\$602,978.47		
	-----		
35. RESULTADO DEL EJERCICIO			\$1,761,013.07
3505. EXCEDENTES Y/O PERDIDAS EJERCICIO		\$1,761,013.07	
3505.5. Excedentes del ejercicio	\$1,761,013.07		
	-----		
TOTAL PATRIMONIO			\$138,174,116.54
			-----
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			\$167,393,064.40
			=====

**FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACION MUNDO MUJER**  
**900.699.562-2**  
**BALANCE GENERAL**

Periodo : Octubre de 2015

1. ACTIVO		
11. DISPONIBLE		\$8,472,761.34
1105. Caja		\$1,703,542.00
1105.10. Caja menor	\$1,703,542.00	
	-----	
1110. BANCOS		\$6,098,925.29
1110.5. Moneda nacional	\$6,098,925.29	
	-----	
1120. FONDO DE LIQUIDEZ		\$670,294.05
1120.5. Depositos a la vista	\$670,294.05	
	-----	
12. INVERSIONES		\$20,000,000.00
1215. INVERSIONES PERMANENTES		\$20,000,000.00
1215.85. Titulos de otros entes	\$20,000,000.00	
	-----	
14. CARTERA DE CREDITOS		\$128,911,128.48
1441. CREDITOS CONSUMO LIBRANZA		\$113,795,903.00
1441.5. Categoria A, Riesgo normal, mora infer	\$113,795,903.00	
	-----	
1442. CREDITO DE CONSUMO SIN LIBRANZA		\$15,254,987.00
1442.5. Categoria A, riesgo normal	\$15,254,987.00	
	-----	
1498. PROVISION GENERAL		(\$139,761.52)
1498.5. Provisión G, creditos con libranza	(\$139,761.52)	
	-----	
16. CUENTAS POR COBRAR		\$32,192,517.00
1650. DEUDORES PATRONALES		\$32,192,517.00
1650.5. Descuentos de nomina	\$32,192,517.00	
	-----	
TOTAL ACTIVO		\$189,576,406.82
		=====
2. PASIVO		
21. DEPOSITOS		\$14,379,448.00
2130. DEPOSITOS DE ASOCIADOS A LARGO PLAZO		\$14,379,448.00
2130.2. Contractuales	\$243,278.00	
2130.3. Ahorros permanentes	\$14,136,170.00	
	-----	
24. CUENTAS POR PAGAR		\$18,453,767.00
2465. REMANENTES POR PAGAR		\$73,000.00
2465.5. De aportes ex asociado	\$73,000.00	
	-----	
2495. DIVERSAS CUENTAS POR PAGAR		\$18,380,767.00
2495.30. Valores por reintegrar	\$418,167.00	
2495.95. Otras	\$17,962,600.00	
	-----	

**FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACION MUNDO MUJER**  
**900.699.562-2**  
**BALANCE GENERAL**

Periodo : Octubre de 2015

26. FONDOS SOCIALES, MUTUALES Y OTROS			\$2,548,728.86
2620. FONDOS PARA IMPREVISTOS		\$2,110,424.63	
2620.5. Agotable de imprevistos	\$2,110,424.63		
	-----		
2625. FONDO DE BIENESTAR SOCIAL		\$136,815.00	
2625.15. Capacitación	\$136,815.00		
	-----		
2648. FONDO SOCIAL PARA OTROS FINES		\$301,489.23	
2648.10. FOES	\$301,489.23		
	-----		
27. OTROS PASIVOS			\$531,011.00
2730. ABONOS DIFERIDOS		\$531,011.00	
2730.25. Retenciones o anticipos pendientes de	\$531,011.00		
	-----		
TOTAL PASIVO			\$35,912,954.86
3. PATRIMONIO			
31. CAPITAL SOCIAL			\$150,150,180.00
3105. APORTES SOCIALES		\$150,150,180.00	
3105.5. Aportes Ordinarios Pagados	\$150,150,180.00		
	-----		
32. RESERVAS			\$602,978.47
3205. RESERVA DE PROTECCION DE APORTES		\$602,978.47	
3205.5. Reserva proteccion aportes asociados	\$602,978.47		
	-----		
35. RESULTADO DEL EJERCICIO			\$2,910,293.49
3505. EXCEDENTES Y/O PERDIDAS EJERCICIO		\$2,910,293.49	
3505.5. Excedentes del ejercicio	\$2,910,293.49		
	-----		
TOTAL PATRIMONIO			\$153,663,451.96
			-----
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			\$189,576,406.82
			=====

**FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACION MUNDO MUJER**  
**900.699.562-2**  
**BALANCE GENERAL**

Periodo : Noviembre de 2015

1. ACTIVO		
11. DISPONIBLE		\$3,225,550.65
1105. Caja	\$410,578.00	
1105.10. Caja menor	\$410,578.00	
	-----	
1110. BANCOS	\$2,543,953.23	
1110.5. Moneda nacional	\$2,543,953.23	
	-----	
1120. FONDO DE LIQUIDEZ	\$271,019.42	
1120.5. Depositos a la vista	\$271,019.42	
	-----	
14. CARTERA DE CREDITOS		\$172,669,386.48
1441. CREDITOS CONSUMO LIBRANZA	\$159,495,476.00	
1441.5. Categoria A, Riesgo normal, mora infer	\$159,495,476.00	
	-----	
1442. CREDITO DE CONSUMO SIN LIBRANZA	\$13,313,672.00	
1442.5. Categoria A, riesgo normal	\$13,313,672.00	
	-----	
1498. PROVISION GENERAL	(\$139,761.52)	
1498.5. Provisión G, creditos con libranza	(\$139,761.52)	
	-----	
16. CUENTAS POR COBRAR		\$39,021,265.00
1650. DEUDORES PATRONALES	\$39,021,265.00	
1650.5. Descuentos de nomina	\$39,021,265.00	
	-----	
TOTAL ACTIVO		\$214,916,202.13
		=====
2. PASIVO		
21. DEPOSITOS		\$16,009,518.00 *
2130. DEPOSITOS DE ASOCIADOS A LARGO PLAZO	\$16,009,518.00	
2130.2. Contractuales	\$313,278.00	
2130.3. Ahorros permanentes	\$15,696,240.00	
	-----	
24. CUENTAS POR PAGAR		\$26,775,558.00
2465. REMANENTES POR PAGAR	\$6,335,180.00	
2465.5. De aportes ex asociado	\$6,335,180.00	
	-----	
2495. DIVERSAS CUENTAS POR PAGAR	\$20,440,378.00	
2495.30. Valores por reintegrar	\$2,213,074.00	
2495.95. Otras	\$18,227,304.00	
	-----	
26. FONDOS SOCIALES, MUTUALES Y OTROS		\$2,548,728.86
2620. FONDOS PARA IMPREVISTOS	\$2,110,424.63	
2620.5. Agotable de imprevistos	\$2,110,424.63	
	-----	
2625. FONDO DE BIENESTAR SOCIAL	\$136,815.00	

**FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACION MUNDO MUJER**  
**900.699.562-2**  
**BALANCE GENERAL**

Periodo : Noviembre de 2015

2625.15. Capacitación	\$136,815.00		
	-----		
2648. FONDO SOCIAL PARA OTROS FINES		\$301,489.23	
2648.10. FOES	\$301,489.23		
	-----		
27. OTROS PASIVOS			\$851,938.00
2730. ABONOS DIFERIDOS		\$851,938.00	
2730.25. Retenciones o anticipos pendientes de	\$851,938.00		
	-----		
TOTAL PASIVO			\$46,185,742.86
3. PATRIMONIO			
31. CAPITAL SOCIAL			\$162,090,995.00
3105. APORTES SOCIALES		\$162,090,995.00	
3105.5. Aportes Ordinarios Pagados	\$162,090,995.00		
	-----		
32. RESERVAS			\$602,978.47
3205. RESERVA DE PROTECCION DE APORTES		\$602,978.47	
3205.5. Reserva proteccion aportes asociados	\$602,978.47		
	-----		
35. RESULTADO DEL EJERCICIO			\$6,036,485.80
3505. EXCEDENTES Y/O PERDIDAS EJERCICIO		\$6,036,485.80	
3505.5. Excedentes del ejercicio	\$6,036,485.80		
	-----		
TOTAL PATRIMONIO			\$168,730,459.27
			-----
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			\$214,916,202.13
			=====

**FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACION MUNDO MUJER**  
**900.699.562-2**  
**BALANCE GENERAL**

Periodo : Diciembre de 2015

1. ACTIVO		
11. DISPONIBLE		\$2,844,162.01
1105. Caja	\$514,116.00	
1105.10. Caja menor	\$514,116.00	
	-----	
1110. BANCOS	\$1,879,426.36	
1110.5. Moneda nacional	\$1,879,426.36	
	-----	
1120. FONDO DE LIQUIDEZ	\$450,619.65	
1120.5. Depositos a la vista	\$450,619.65	
	-----	
14. CARTERA DE CREDITOS		\$194,386,147.00
1441. CREDITOS CONSUMO LIBRANZA	\$185,307,463.00	
1441.5. Categoria A, Riesgo normal, mora infer	\$185,307,463.00	
	-----	
1442. CREDITO DE CONSUMO SIN LIBRANZA	\$11,071,684.00	
1442.5. Categoria A, riesgo normal	\$11,071,684.00	
	-----	
1498. PROVISION GENERAL	(\$1,993,000.00)	
1498.5. Provisión G, creditos con libranza	(\$1,900,000.00)	
1498.10. Provision G, Creditos sin libranza	(\$93,000.00)	
	-----	
16. CUENTAS POR COBRAR		\$42,149,615.00
1650. DEUDORES PATRONALES	\$42,149,615.00	
1650.5. Descuentos de nomina	\$42,149,615.00	
	-----	
TOTAL ACTIVO		\$239,379,924.01
		=====
2. PASIVO		
21. DEPOSITOS		\$18,703,488.00
2130. DEPOSITOS DE ASOCIADOS A LARGO PLAZO	\$18,703,488.00	
2130.2. Contractuales	\$416,278.00	
2130.3. Ahorros permanentes	\$18,287,210.00	
	-----	
24. CUENTAS POR PAGAR		\$30,355,232.00
2465. REMANENTES POR PAGAR	\$3,798,500.00	
2465.5. De aportes ex asociado	\$3,798,500.00	
	-----	
2495. DIVERSAS CUENTAS POR PAGAR	\$26,556,732.00	
2495.30. Valores por reintegrar	\$5,157,368.00	
2495.95. Otras	\$21,399,364.00	
	-----	
26. FONDOS SOCIALES, MUTUALES Y OTROS		\$2,148,728.86
2620. FONDOS PARA IMPREVISTOS	\$1,710,424.63	
2620.5. Agotable de imprevistos	\$1,710,424.63	
	-----	

**FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACION MUNDO MUJER**  
**900.699.562-2**  
**BALANCE GENERAL**

Periodo : Diciembre de 2015

2625. FONDO DE BIENESTAR SOCIAL		\$136,815.00	
2625.15. Capacitación	\$136,815.00		
	-----		
2648. FONDO SOCIAL PARA OTROS FINES		\$301,489.23	
2648.10. FOES	\$301,489.23		
	-----		
27. OTROS PASIVOS			\$1,057,272.00
2730. ABONOS DIFERIDOS		\$1,057,272.00	
2730.25. Retenciones o anticipos pendientes de	\$1,057,272.00		
	-----		
TOTAL PASIVO			\$52,264,720.86
3. PATRIMONIO			
31. CAPITAL SOCIAL			\$180,282,725.00
3105. APORTES SOCIALES		\$180,282,725.00	
3105.5. Aportes Ordinarios Pagados	\$180,282,725.00		
	-----		
32. RESERVAS			\$602,978.47
3205. RESERVA DE PROTECCION DE APORTES		\$602,978.47	
3205.5. Reserva proteccion aportes asociados	\$602,978.47		
	-----		
35. RESULTADO DEL EJERCICIO			\$6,229,499.68
3505. EXCEDENTES Y/O PERDIDAS EJERCICIO		\$6,229,499.68	
3505.5. Excedentes del ejercicio	\$6,229,499.68		
	-----		
TOTAL PATRIMONIO			\$187,115,203.15
			-----
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			\$239,379,924.01
			=====

**FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACION MUNDO MUJER**  
**900.699.562-2**  
**ESTADO DE RESULTADOS**

Periodo : Julio de 2015

4. INGRESOS		
41. OPERACIONALES		\$3,559,354.00
4185. SERVICIO DE CREDITO	\$864,354.00	
4185.10. INTERESES CREDITO DE CONSUMO	\$864,354.00	
	-----	
4190. ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES	\$2,695,000.00	
4190.5. Afiliación	\$2,695,000.00	
	-----	
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES		\$3,559,354.00
6. COSTOS DE VENTAS		
61. COSTOS DE VENTAS Y P. SERVICIO		\$174,095.20
6175. SERVICIO DE CREDITO	\$174,095.20	
6175.35. Impuesto 4 x mil	\$174,095.20	
	-----	
TOTAL COSTO DE VENTAS		\$174,095.20
		-----
UTILIDAD O PERDIDA BRUTA		\$3,385,258.80
5. GASTOS		
51. GASTOS DE ADMINISTRACION		\$2,783,961.52
5110. GASTOS GENERALES	\$2,258,900.00	
5110.1. Honorarios	\$1,400,000.00	
	-----	
5110.38. Gastos de asamblea	\$374,500.00	
	-----	
5110.46. Gastos Legales	\$324,400.00	
	-----	
5110.72. Gastos fondo de solidaridad	\$160,000.00	
	-----	
5115. PROVISIONES	\$139,761.52	
5115.24. Provisión general	\$139,761.52	
	-----	
5140. GASTOS FINANCIEROS	\$385,300.00	
5140.5. Gastos Bancarios	\$240,898.00	
5140.15. Comisiones	\$105,000.00	
	-----	
5140.95. Otros	\$39,402.00	
	-----	
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		\$2,783,961.52
		-----
UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL		\$601,297.28
		-----
MENOS GASTOS NO OPERACIONALES		\$0.00
		-----

**FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACION MUNDO MUJER**  
**900.699.562-2**  
**ESTADO DE RESULTADOS**

Periodo : Julio de 2015

.....		
MENOS GASTOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		\$0.00
4. INGRESOS		
42. NO OPERACIONALES		\$158,871.00
4210. INGRESOS FINANCIEROS	\$158,871.00	
4210.5. Intereses varios	\$158,871.00	
	-----	
MAS INGRESOS NO OPERACIONALES		\$158,871.00
		-----
MAS INGRESOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		\$0.00
		-----
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$760,168.28
		-----
UTILIDAD O PERDIDA POR EXPOSICION LA INFLACION		\$0.00
		-----
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$760,168.28
		=====

**FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACION MUNDO MUJER**  
**900.699.562-2**  
**ESTADO DE RESULTADOS**

Periodo : Agosto de 2015

4. INGRESOS		
41. OPERACIONALES		\$4,601,306.00
4185. SERVICIO DE CREDITO	\$1,451,306.00	
4185.10. INTERESES CREDITO DE CONSUMO	\$1,451,306.00	
	-----	
4190. ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES		\$3,150,000.00
4190.5. Afiliación	\$3,150,000.00	
	-----	
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES		\$4,601,306.00
6. COSTOS DE VENTAS		
61. COSTOS DE VENTAS Y P. SERVICIO		\$268,210.00
6175. SERVICIO DE CREDITO		\$268,210.00
6175.35. Impuesto 4 x mil	\$268,210.00	
	-----	
TOTAL COSTO DE VENTAS		\$268,210.00
UTILIDAD O PERDIDA BRUTA		\$4,333,096.00
5. GASTOS		
51. GASTOS DE ADMINISTRACION		\$3,306,079.52
5110. GASTOS GENERALES	\$2,692,318.00	
5110.1. Honorarios	\$1,800,000.00	
	-----	
5110.38. Gastos de asamblea	\$374,500.00	
	-----	
5110.46. Gastos Legales	\$357,818.00	
	-----	
5110.72. Gastos fondo de solidaridad	\$160,000.00	
	-----	
5115. PROVISIONES		\$139,761.52
5115.24. Provisión general	\$139,761.52	
	-----	
5140. GASTOS FINANCIEROS		\$474,000.00
5140.5. Gastos Bancarios	\$287,364.00	
5140.15. Comisiones	\$135,000.00	
	-----	
5140.95. Otros	\$51,636.00	
	-----	
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		\$3,306,079.52
UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL		\$1,027,016.48
MENOS GASTOS NO OPERACIONALES		\$0.00

**FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACION MUNDO MUJER**  
**900.699.562-2**  
**ESTADO DE RESULTADOS**

Periodo : Agosto de 2015

.....		\$0.00
MENOS GASTOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		
4. INGRESOS		
42. NO OPERACIONALES		\$195,498.75
4210. INGRESOS FINANCIEROS	\$195,498.75	
4210.5. Intereses varios	\$195,498.75	
	-----	
MAS INGRESOS NO OPERACIONALES		\$195,498.75
	-----	
MAS INGRESOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		\$0.00
	-----	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$1,222,515.23
	-----	
UTILIDAD O PERDIDA POR EXPOSICION LA INFLACION		\$0.00
	-----	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$1,222,515.23
	=====	

**FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACION MUNDO MUJER**  
**900.699.562-2**  
**ESTADO DE RESULTADOS**

Periodo : Septiembre de 2015

4. INGRESOS		
41. OPERACIONALES		\$6,103,585.00
4185. SERVICIO DE CREDITO		\$2,428,585.00
4185.10. INTERESES CREDITO DE CONSUMO	\$2,428,585.00	
<hr/>		
4190. ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES		\$3,675,000.00
4190.5. Afiliación	\$3,675,000.00	
<hr/>		
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES		\$6,103,585.00
6. COSTOS DE VENTAS		
61. COSTOS DE VENTAS Y P. SERVICIO		\$448,165.73
6175. SERVICIO DE CREDITO		\$448,165.73
6175.35. Impuesto 4 x mil	\$448,165.73	
<hr/>		
TOTAL COSTO DE VENTAS		\$448,165.73
UTILIDAD O PERDIDA BRUTA		\$5,655,419.27
5. GASTOS		
51. GASTOS DE ADMINISTRACION		\$4,147,479.52
5110. GASTOS GENERALES		\$3,421,818.00
5110.1. Honorarios	\$2,400,000.00	
<hr/>		
5110.38. Gastos de asamblea	\$374,500.00	
<hr/>		
5110.46. Gastos Legales	\$487,318.00	
<hr/>		
5110.72. Gastos fondo de solidaridad	\$160,000.00	
<hr/>		
5115. PROVISIONES		\$139,761.52
5115.24. Provisión general	\$139,761.52	
<hr/>		
5140. GASTOS FINANCIEROS		\$585,900.00
5140.5. Gastos Bancarios	\$333,830.00	
5140.15. Comisiones	\$185,000.00	
<hr/>		
5140.95. Otros	\$67,070.00	
<hr/>		
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		\$4,147,479.52
UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL		\$1,507,939.75
<hr/>		
MENOS GASTOS NO OPERACIONALES		\$0.00
<hr/>		

**FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACION MUNDO MUJER**  
**900.699.562-2**  
**ESTADO DE RESULTADOS**

Periodo : Septiembre de 2015

.....		\$0.00
MENOS GASTOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		
4. INGRESOS		
42. NO OPERACIONALES		\$253,073.32
4210. INGRESOS FINANCIEROS	\$253,073.32	
4210.5. Intereses varios	\$253,073.32	
	-----	
MAS INGRESOS NO OPERACIONALES		\$253,073.32
	-----	
MAS INGRESOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		\$0.00
	-----	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$1,761,013.07
	-----	
UTILIDAD O PERDIDA POR EXPOSICION LA INFLACION		\$0.00
	-----	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$1,761,013.07
	=====	

**FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACION MUNDO MUJER**  
**900.699.562-2**  
**ESTADO DE RESULTADOS**

Periodo : Octubre de 2015

4. INGRESOS		
41. OPERACIONALES		\$8,155,586.00
4185. SERVICIO DE CREDITO	\$3,465,586.00	
4185.10. INTERESES CREDITO DE CONSUMO	\$3,465,586.00	
	-----	
4190. ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES	\$4,690,000.00	
4190.5. Afiliación	\$4,690,000.00	
	-----	
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES		\$8,155,586.00
6. COSTOS DE VENTAS		
61. COSTOS DE VENTAS Y P. SERVICIO		\$719,151.56
6175. SERVICIO DE CREDITO	\$719,151.56	
6175.35. Impuesto 4 x mil	\$719,151.56	
	-----	
TOTAL COSTO DE VENTAS		\$719,151.56
		-----
UTILIDAD O PERDIDA BRUTA		\$7,436,434.44
5. GASTOS		
51. GASTOS DE ADMINISTRACION		\$4,843,065.33
5110. GASTOS GENERALES	\$4,021,818.00	
5110.1. Honorarios	\$3,000,000.00	
	-----	
5110.38. Gastos de asamblea	\$374,500.00	
	-----	
5110.46. Gastos Legales	\$487,318.00	
	-----	
5110.72. Gastos fondo de solidaridad	\$160,000.00	
	-----	
5115. PROVISIONES	\$139,761.52	
5115.24. Provisión general	\$139,761.52	
	-----	
5140. GASTOS FINANCIEROS	\$681,485.81	
5140.5. Gastos Bancarios	\$380,296.00	
5140.15. Comisiones	\$217,500.00	
	-----	
5140.95. Otros	\$83,689.81	
	-----	
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		\$4,843,065.33
		-----
UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL		\$2,593,369.11
		-----
MENOS GASTOS NO OPERACIONALES		\$0.00
		-----

**FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACION MUNDO MUJER**  
**900.699.562-2**  
**ESTADO DE RESULTADOS**

Periodo : Octubre de 2015

.....		\$0.00
MENOS GASTOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		
4. INGRESOS		
42. NO OPERACIONALES		\$316,924.38
4210. INGRESOS FINANCIEROS	\$316,924.38	
4210.5. Intereses varios	\$316,924.38	
MAS INGRESOS NO OPERACIONALES		\$316,924.38
MAS INGRESOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		\$0.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$2,910,293.49
UTILIDAD O PERDIDA POR EXPOSICION LA INFLACION		\$0.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$2,910,293.49

**FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACION MUNDO MUJER**  
**900.699.562-2**  
**ESTADO DE RESULTADOS**

Periodo : Noviembre de 2015

4. INGRESOS		
41. OPERACIONALES		\$12,281,639.00
4185. SERVICIO DE CREDITO	\$5,281,639.00	
4185.10. INTERESES CREDITO DE CONSUMO	\$5,281,639.00	
	-----	
4190. ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES	\$7,000,000.00	
4190.5. Afiliación	\$7,000,000.00	
	-----	
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES		\$12,281,639.00
6. COSTOS DE VENTAS		
61. COSTOS DE VENTAS Y P. SERVICIO		\$1,096,159.95
6175. SERVICIO DE CREDITO	\$1,096,159.95	
6175.35. Impuesto 4 x mil	\$1,096,159.95	
	-----	
TOTAL COSTO DE VENTAS		\$1,096,159.95
UTILIDAD O PERDIDA BRUTA		\$11,185,479.05
5. GASTOS		
51. GASTOS DE ADMINISTRACION		\$5,539,165.33
5110. GASTOS GENERALES	\$4,626,318.00	
5110.1. Honorarios	\$3,600,000.00	
	-----	
5110.38. Gastos de asamblea	\$374,500.00	
	-----	
5110.46. Gastos Legales	\$491,818.00	
	-----	
5110.72. Gastos fondo de solidaridad	\$160,000.00	
	-----	
5115. PROVISIONES	\$139,761.52	
5115.24. Provisión general	\$139,761.52	
	-----	
5140. GASTOS FINANCIEROS	\$773,085.81	
5140.5. Gastos Bancarios	\$426,762.00	
5140.15. Comisiones	\$250,000.00	
	-----	
5140.95. Otros	\$96,323.81	
	-----	
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		\$5,539,165.33
UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL		\$5,646,313.72
MENOS GASTOS NO OPERACIONALES		\$0.00
	-----	
	-----	

**FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACION MUNDO MUJER**  
**900.699.562-2**  
**ESTADO DE RESULTADOS**

Periodo : Noviembre de 2015

.....		\$0.00
MENOS GASTOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		
4. INGRESOS		
42. NO OPERACIONALES		\$390,172.08
4210. INGRESOS FINANCIEROS	\$390,172.08	
4210.5. Intereses varios	\$390,172.08	
	-----	
MAS INGRESOS NO OPERACIONALES		\$390,172.08
	-----	
MAS INGRESOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		\$0.00
	-----	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$6,036,485.80
	-----	
UTILIDAD O PERDIDA POR EXPOSICION LA INFLACION		\$0.00
	-----	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$6,036,485.80
	=====	

**FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACION MUNDO MUJER**  
**900.699.562-2**  
**ESTADO DE RESULTADOS**

Periodo : Diciembre de 2015

4. INGRESOS		
41. OPERACIONALES		\$15,506,362.00
4185. SERVICIO DE CREDITO		\$7,141,362.00
4185.10. INTERESES CREDITO DE CONSUMO	\$7,141,362.00	
	-----	
4190. ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES		\$8,365,000.00
4190.5. Afiliación	\$8,365,000.00	
	-----	
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES		\$15,506,362.00
6. COSTOS DE VENTAS		
61. COSTOS DE VENTAS Y P. SERVICIO		\$1,280,619.32
6175. SERVICIO DE CREDITO		\$1,280,619.32
6175.35. Impuesto 4 x mil	\$1,280,619.32	
	-----	
TOTAL COSTO DE VENTAS		\$1,280,619.32
		-----
UTILIDAD O PERDIDA BRUTA		\$14,225,742.68
5. GASTOS		
51. GASTOS DE ADMINISTRACION		\$8,409,403.81
5110. GASTOS GENERALES		\$5,643,318.00
5110.1. Honorarios	\$4,200,000.00	
	-----	
5110.12. Mejoras a bienes ajenos	\$40,000.00	
	-----	
5110.26. Transportes, fletes y acarreos	\$7,000.00	
	-----	
5110.38. Gastos de asamblea	\$374,500.00	
	-----	
5110.46. Gastos Legales	\$491,818.00	
	-----	
5110.72. Gastos fondo de solidaridad	\$160,000.00	
5110.78. Gastos fondo de bienestar social	\$370,000.00	
	-----	
5115. PROVISIONES		\$1,993,000.00
5115.24. Provisión general	\$1,993,000.00	
	-----	
5140. GASTOS FINANCIEROS		\$773,085.81
5140.5. Gastos Bancarios	\$426,762.00	
5140.15. Comisiones	\$250,000.00	
	-----	
5140.95. Otros	\$96,323.81	
	-----	
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		\$8,409,403.81
		-----

**FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACION MUNDO MUJER**  
**900.699.562-2**  
**ESTADO DE RESULTADOS**

Periodo : Diciembre de 2015

.....		
UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL		\$5,816,338.87
MENOS GASTOS NO OPERACIONALES	-----	\$0.00
MENOS GASTOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-----	\$0.00
4. INGRESOS		
42. NO OPERACIONALES		\$413,160.81
4210. INGRESOS FINANCIEROS	\$413,160.81	
4210.5. Intereses varios	\$413,160.81	
	-----	
MAS INGRESOS NO OPERACIONALES		\$413,160.81
MAS INGRESOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		\$0.00
		-----
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$6,229,499.68
UTILIDAD O PERDIDA POR EXPOSICION LA INFLACION		\$0.00
		-----
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$6,229,499.68
		=====