

**APLICACIÓN DEL MÉTODO DE VALORACIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL  
NAVIGATOR SKANDIA, PARA ESTIMAR EL VALOR REAL DE LA  
FUNDACIÓN SERSOCIAL**

**JUAN CAMILO DE LA PEÑA BOWIE  
DIANA LUZ HERRERA ATENCIO**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
2014**

**APLICACIÓN DEL MÉTODO DE VALORACIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL  
NAVIGATOR SKANDIA, PARA ESTIMAR EL VALOR REAL DE LA  
FUNDACIÓN SERSOCIAL**

**JUAN CAMILO DE LA PEÑA BOWIE  
DIANA LUZ HERRERA ATENCIO**

**Tesis de grado presentada como requisito para obtener el título de  
Administrador de Empresas**

**Asesor:  
ALEJANDRO BARRIOS GUZMAN**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
2014**

## TABLA CONTENIDO

	Pagina
Introducción	14
0. Titulo	15
0.1. Problema de investigación	16
0.1.1. Planteamiento del problema	16
0.1.2. Formulación del problema	18
0.2. Justificación	19
0.3. Objetivos	21
0.3.1. Objetivo general	21
0.3.2. Objetivos específicos	21
0.4. Marco referencial	22
0.4.1. Antecedentes	22
0.4.2. Marco teórico	24
0.4.2.1. Análisis estratégico del entorno	24
0.4.2.2. Valoración financiera de empresas	34
0.4.2.3. Valoración de capital intelectual	41
0.4.2.4. Modelo Navigator Skandia	43
0.4.3. Marco conceptual	49
0.5. Diseño metodológico	52
0.5.1. Enfoque	52
0.5.2. Tipo de investigación	52
0.5.3. Población y muestra	53
0.5.4. Recolección de información	55
0.5.5. Procesamiento de la información	56
0.5.6. Hipótesis	56
0.6. Operacionalización de variables	57
0.7. Administración del proyecto	64

0.7.1. Presupuesto	64
0.7.2. Cronograma	65
1. Capítulo I: análisis del entorno de la fundación	66
SERSOCIAL	
1.1. Macroentorno	66
1.1.1. Caracterización del sector solidario	66
1.1.2. Ambiente económico	70
1.1.2.1. Descripción de la actividad económica y producto interno bruto (PIB) de Colombia	70
1.1.2.2. Desempleo	77
1.1.2.3. Inflación	81
1.1.3. Ambiente sociocultural	84
1.1.3.1. Calidad de vida	84
1.1.3.2. Pobreza y desigualdad de ingresos	90
1.1.4. Ambiente demográfico	93
1.1.4.1. Población nacional y de la costa atlántica	93
1.1.4.2. PIB per cápita	95
1.1.5. Ambiente político-legal	97
1.1.6. Ambiente natural	100
1.1.7. Ambiente tecnológico	102
1.1.8. Ambiente global	103
1.2. Microentorno	105
1.2.1. Competencia real y potencial	105
1.2.1.1. Competencia real	106
1.2.1.2. Competidores potenciales	109
1.2.2. Poder de negociación de los clientes	111
1.2.3. Poder de negociación de los proveedores	115
1.3. Análisis interno	117
1.3.1. Descripción general y análisis del pensamiento estratégico de la empresa	117

1.3.1.1.	Descripción general de la Fundación SERSOCIAL	117
1.3.1.2.	Análisis del pensamiento estratégico	118
1.3.2.	Dirección estratégica y toma de decisiones	120
1.3.2.1.	Liderazgo	121
1.3.2.2.	Comunicación	122
1.3.3.	Estructura organizacional	123
1.3.3.1.	Diseño de cargos	123
1.3.3.2.	Perfil de los empleados	125
1.3.3.3.	Organigrama	126
1.3.4.	Control de procesos y actividades.	128
1.3.5.	Gestión del talento humano	128
1.3.5.1.	Reclutamiento y selección de personal	128
1.3.5.2.	Programa de beneficios	130
1.3.5.3.	Evaluación de desempeño	132
1.3.5.4.	Reglamento interno de trabajo y sanciones al personal	134
1.3.5.5.	Programa de formación, capacitación y desarrollo.	135
1.3.6.	Sistemas y desarrollo tecnológico	136
1.3.7.	Adquisiciones	137
1.3.8.	Mercadeo y ventas	138
1.3.8.1.	Portafolio de servicios	139
1.3.8.2.	Precio	143
1.3.8.3.	Distribución de servicios	143
1.3.8.4.	Promoción de servicios	144
1.3.9.	Gestión de operaciones	145
1.3.9.1.	Desarrollo Social	145
1.3.9.2.	Salud Comunitaria	147
2.	Capítulo II: Valoración de la Fundación SERSOCIAL con base en los métodos financieros tradicionales	151
2.1.	Análisis financiero actual (2011 – 2013)	152

2.1.1. Análisis vertical o de participación	152
2.1.2. Análisis horizontal o de crecimiento	155
2.1.3. Análisis de liquidez	163
2.1.4. Ebitda	164
2.2. Valor comercial (valor contable ajustado)	165
2.3. Análisis de proyecciones	167
2.3.1. Costo Promedio Ponderado de capital (WACC)	168
2.3.2. Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Presente Neto (VPN)	168
2.3.3. Flujo de caja libre (FCL)	172
2.3.4. Utilidad operativa después de impuestos (NOPAT, UODI)	173
2.3.5. Valor Económico Agregado (EVA)	174
3. Capítulo III: Valoración del capital intelectual de la Fundación SERSOCIAL, a partir del método Navigator Skandia	176
3.1. Enfoque Financiero	177
3.1.1. Indicadores de capital del enfoque Financiero	177
3.1.2. Indicadores de eficiencia del enfoque Financiero	179
3.1.3. Cálculo del Valor total del Enfoque Financiero	180
3.2. Enfoque Clientes	181
3.2.1. Indicadores de capital del enfoque Clientes	182
3.2.2. Indicadores de eficiencia del enfoque Clientes	183
3.2.3. Cálculo del Valor total del Enfoque Clientes	186
3.3. Enfoque Humano	187
3.3.1. Indicadores de capital del enfoque Humano	187
3.3.2. Indicadores de eficiencia del enfoque Humano	188
3.3.3. Cálculo del Valor total del Enfoque Humano	195
3.4. Enfoque procesos	196
3.4.1. Indicadores de capital del enfoque Procesos	196

3.4.2. Indicadores de eficiencia del enfoque Procesos	197
3.4.3. Cálculo del Valor total del Enfoque Procesos	199
3.5. Enfoque Renovación y Desarrollo	200
3.5.1. Indicadores de capital del enfoque Renovación y Desarrollo	200
3.5.2. Indicadores de eficiencia del enfoque Renovación y Desarrollo	201
3.5.3. Cálculo del Valor total del Enfoque Renovación y Desarrollo	203
3.6. Calculo total del valor real de la Fundación SERSOCIAL con base en el método Navigator Skandia	204
4. Capitulo IV: Contraste del valor real de la Fundación SERSOCIAL a partir de métodos financieros tradicionales y del modelo Navigator Skandia.	206
Conclusiones	210
Recomendaciones	213
Bibliografía	217
Anexos	221

## LISTADO DE TABLAS

	Pagina
Tabla 1. Cadena de valor	31
Tabla 2. Indicadores del enfoque financiero	46
Tabla 3. Indicadores del enfoque clientes	46
Tabla 4. Indicadores del enfoque de procesos	47
Tabla 5. Indicadores del enfoque humano	47
Tabla 6. Indicadores del enfoque de renovación y desarrollo	48
Tabla 7. PIB Colombia 2006 – 2012	72
Tabla 8. PIB actividades de asociaciones n.c.p en Colombia 2006–2012	73
Tabla 9. Porcentaje de participación de los departamentos de la costa Caribe en el PIB nacional. (2007 – 2012)	74
Tabla 10. Porcentaje de crecimiento económico de los departamentos de la costa Caribe (2007 – 2012)	75
Tabla 11. PIB total de la región Caribe, y de las asociaciones n.c.p 2007 - 2012	76
Tabla 12. PIB de las asociaciones n.c.p. En la región Caribe por departamentos 2007 - 2012	77
Tabla 13. Empleo por ramas de actividad 2013	79
Tabla 14. Tasas de desempleo en la costa Caribe colombiana por departamentos (2007 – 2012)	81
Tabla 15. Cobertura de servicios públicos en Colombia	85
Tabla 16. Tenencia de vivienda en Colombia	87
Tabla 17. Población afiliada al sistema de seguridad social de salud.	88



Tabla 18.	Personas de 15 años y más por condición de alfabetismo, según regiones del país y área	89
Tabla 19.	Pobreza de Colombia por departamentos 2009 – 2012	91
Tabla 20.	Índice de GINI en Colombia por departamentos 2009 - 2012	92
Tabla 21.	Estimaciones de población de Colombia 2008 – 2013	93
Tabla 22.	Estimaciones de la población de la costa atlántica 2008-2013	94
Tabla 23.	PIB per cápita de los países de américa latina	95
Tabla 24.	PIB per cápita por departamentos 2008 – 2012	96
Tabla 25.	Competidores reales de la Fundación SERSOCIAL	106
Tabla 26.	Competidores potenciales de la Fundación SERSOCIAL	109
Tabla 27.	Perfil de cargos de impacto directo en los servicios de la Fundación SERSOCIAL	125
Tabla 28.	Servicios prestados por la Fundación SERSOCIAL	140
Tabla 29.	estado de resultados Fundación SERSOCIAL 2011-2013	158
Tabla 30.	Balance general Fundación SERSOCIAL 2011 – 2013	160
Tabla 31.	Razón corriente 2011 – 2013	163
Tabla 32.	Ebitda de la Fundación SERSOCIAL 2011 – 2013	164
Tabla 33.	Valor contable ajustado de la Fundación SERSOCIAL	165
Tabla 34.	Participación del pasivo total y del patrimonio total en los activos	166
Tabla 35.	Costo promedio ponderado de capital de las proyecciones de la Fundación SERSOCIAL 2014 – 2018	169
Tabla 36.	Valor presente neto de las proyecciones de la Fundación SERSOCIAL 2014 - 2018	169
Tabla 37.	Flujo de fondos proyectado 2014 – 2018	170
Tabla 38.	Flujo de caja libre proyectado 2014 – 2018	172
Tabla 39.	NOPAT real y proyectado (2011 – 2018)	173

Tabla 40.	Valor económico agregado (EVA) proyectado (2014 – 2018)	174
Tabla 41.	Calculo del coeficiente de eficiencia del enfoque Financiero	180
Tabla 42.	Calculo de capital del enfoque Financiero	181
Tabla 43.	Nivel de satisfacción de los beneficiarios de la Fundación SERSOCIAL	184
Tabla 44.	Distribución regional y sedes de la Fundación SERSOCIAL.	184
Tabla 45.	Calificación promedio de los clientes de la Fundación SERSOCIAL	185
Tabla 46.	Calculo del coeficiente de eficiencia del enfoque Clientes	186
Tabla 47.	Calculo de capital del enfoque clientes	187
Tabla 48.	Inversión de la Fundación SERSOCIAL en su plan de beneficios y motivación 2013	188
Tabla 49.	Índice de motivación de los empleados de la Fundación SERSOCIAL	189
Tabla 50.	Ingresos y salidas de personal 2013	190
Tabla 51.	Promedio de años de servicio de los empleados de la Fundación SERSOCIAL	191
Tabla 52.	Edad de los empleados de la Fundación SERSOCIAL	192
Tabla 53.	Empleados de la Fundación SERSOCIAL que manejan un idioma diferente al español.	193
Tabla 54.	Empleados expertos de la Fundación SERSOCIAL	194
Tabla 55.	Índice de educación de los empleados de la Fundación SERSOCIAL	194
Tabla 56.	Calculo del coeficiente de eficiencia del enfoque Humano	195
Tabla 57.	Calculo del capital del enfoque Humano	195
Tabla 58.	Costo de errores de la Fundación SERSOCIAL	198

Tabla 59.	Calculo del coeficiente de eficiencia del enfoque de Procesos	199
Tabla 60.	Calculo de capital del enfoque de PROCESOS	200
Tabla 61.	Satisfacción de los empleados de la Fundación SERSOCIAL frente al entrenamiento	202
Tabla 62.	Calculo del coeficiente de eficiencia del enfoque de Renovación y Desarrollo	203
Tabla 63.	Calculo de Capital del Enfoque de Renovación y Desarrollo	203
Tabla 64.	Valor real con base en el método Navigator Skandia de la Fundación SERSOCIAL	204
Tabla 65.	TABLA 65. Participación de los enfoques del método Navigator Skandia entre el valor total obtenido	209

## LISTADO DE FIGURAS

	Pagina
Figura 1. Análisis del entorno	33
Figura 2. Componentes del valor de la empresa	45
Figura 3. Enfoques y diseño de Navigator Skandia	48
Figura 4. Asociados del Sector Solidario	67
Figura 5. Porcentaje de Organizaciones Solidarias para el Desarrollo	69
Figura 6. Porcentaje de Organizaciones de Economía Solidaria	69
Figura 7. Tasa De Desempleo En Colombia	78
Figura 8. Tasa de subempleo en Colombia (Objetivo y Subjetivo) 2006 – 2013	80
Figura 9. Tasa de Inflación en Colombia (2007 – 2013)	82
Figura 10. Variación Del IPC En Las Capitales Nacionales 2013	83
Figura 11. Organigrama De La Fundación SERSOCIAL	127
Figura 12. Estructura del valor de mercado de la Fundación SERSOCIAL, basa en el método Navigator Skandia	205

## LISTADO DE ANEXOS

	Pagina
Anexo 1. Estado de resultado proyectado 2014 – 2018	221
Anexo 2. Balance general Proyectado 2014 – 2018	223
Anexo 3. Proyección Del Gasto Financiero 2014 – 2018	226
Anexo 4. Costo De Capital WACC Proyectado 2014 – 2018	227
Anexo 5. Variación Del Capital De Trabajo Neto Operativo (KTNO)	228
Anexo 6. Cuestionario aplicado a la muestra de clientes.	229
Anexo 7. Cuestionario aplicado a la muestra de empelados.	230

## INTRODUCCIÓN.

*El capital intelectual consiste en la capacidad para transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos que crean riqueza tanto en las empresas como en los países.*

**Keith Bradley**

El capital intelectual representa todos los recursos intangibles que son utilizados por las empresas y que contribuyen a la creación de riqueza. Año tras año este concepto cobra más relevancia dado a la competitividad existente, y es precisamente en el desarrollo de conocimiento donde las empresas encuentran una forma de diferenciación.

El escenario mundial ha llevado a las compañías colombianas a reforzar sus estructuras organizacionales y procesos, con el objeto de poder competir en mercados extranjeros y con multinacionales radicadas en el país, y se debe reconocer entonces la importancia de la creación de valor a partir del desarrollo del capital intelectual.

En este panorama, han surgido diferentes métodos o modelos orientados a darle un valor a dicho capital, de tal forma que las empresas puedan cuantificar el conocimiento y así poder utilizarlo para la generación de futuros flujos de dinero.

Este proyecto busca aplicar uno de los métodos de valoración existentes, y así determinar el valor real de la Fundación SERSOCIAL, empresa sin ánimo de lucro ubicada en la ciudad de Cartagena de indias, y que a partir de sus áreas de Desarrollo Social y Salud Comunitaria, brinda un apoyo a la empresa de la que es subsidiaria, MUTAL SER EPS-S.

## **0. TITULO**

**APLICACIÓN DEL MÉTODO DE VALORACIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL  
NAVIGATOR SKANDIA, PARA ESTIMAR EL VALOR REAL DE LA  
FUNDACIÓN SERSOCIAL**

## **0.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **0.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Fundación SERSOCIAL, nace como una herramienta para apoyar a las comunidades más vulnerables de la región Caribe a salir del círculo de la pobreza. En el 2002 MUTUAL SER EPS, toma la decisión de crear a Fundación SER como una entidad sin ánimo de lucro enfocada en el progreso integral de las comunidades, desarrollando planes, proyectos y programas de Desarrollo Social, Salud Comunitaria y Gestión Hospitalaria, orientados a mejorar las condiciones culturales, ambientales, de salud y económicas de la comunidad.

Al pasar de los años Fundación SER ha extendido su acción a diferentes municipios del Caribe colombiano buscando consolidar procesos de autogestión empresarial en función del desarrollo sostenible de la calidad de vida de los asociados y de la comunidad en general.

En 2011 la fundación SER decide realizar una escisión parcial, donde la división de gestión hospitalaria se mantiene como Fundación SER, y se crea la Fundación SERSOCIAL, entidad a la que se le trasladan parte de los activos, pasivos y patrimonio de la escidente, así como el talento humano, el desarrollo organizacional, procesos y gestión documental, planes y proyectos correspondientes a las antiguas divisiones de Desarrollo Social y Salud Comunitaria.

Dado el crecimiento que ha tenido la organización, en esta se ha despertado un interés por conocer detalladamente y valorar los recursos con los que cuenta, de tal forma que dicha información pueda ser utilizada para la realización de futuros proyectos.



Al igual que la Fundación SERSOCIAL, muchas empresas se ven en la necesidad de estimar el valor de sus recursos, dado que estos le otorgan estabilidad y posición en el mercado; dichos recursos siempre han sido vistos desde un punto de vista cuantitativo, en este sentido, una empresa será rica siempre y cuando cuente con recursos financieros, tecnológicos, maquinaria, equipos, inventarios, propiedades, entre otros, que puedan ser fácilmente cuantificables, por lo cual se puede considerar que el dinero es la fuente del poder y estatus para las organizaciones; considerando lo anterior, muchos estudiosos del tema coinciden en que esto no es del todo cierto y es cuando empieza a cobrar importancia el concepto de capital intelectual.

El mundo empresarial contemporáneo ha aprendido que el éxito de una empresa va más allá de sus recursos físicos y de capital financiero, y se habla entonces de una nueva fuente para crear valor o riqueza, que está siendo estimada por muchas organizaciones en el mundo. Thomas Steward en su libro CAPITAL INTELECTUAL; afirma que este es una nueva fuente de riquezas por lo cual, se hace importante que las empresas valoren sus recursos desde esta perspectiva; así para cualquier entidad que desee seguir desarrollando sus objetos a través del tiempo y en entornos nacionales e internacionales tan cambiantes se hace importante conocer sus herramientas o recursos tanto tangibles como intangibles para poder desenvolverse exitosamente en su contexto.

En síntesis, las organizaciones pueden valorarse bajo parámetros donde se considere más que el valor en libros, su capital intelectual a través de métodos de valoración diferentes a los tradicionales, y esto permitirá a sus gerentes conocer lo que realmente vale la empresa y utilizarlo para mantenerse, extenderse y optimar sus procesos.

Los modelos de valoración en general más que determinar el valor monetario de una compañía pretenden dar a conocer los recursos con los que una empresa cuenta para que esta pueda administrarlos de una forma más eficiente. Es por esto que para la Fundación SERSOCIAL, es importante determinar su valor intangible, puesto que esta organización requiere inversiones en este tipo de recursos que contribuyan a la optimización de los servicios que prestan a la comunidad; es así como los resultados obtenidos de una valoración de capital intelectual le proporcionarían a la empresa una visión clara de su valor real en términos tangibles como intangibles, y una vez estimados sea hace posible una mejor gestión de los mismos. Todo lo anterior permitiría responder la problemática planteada inicialmente sobre la necesidad de conocer y valorar los recursos de la empresa objeto de estudio.

Es para esto que se aplicara el método NAVIGATOR SKANDIA en función de determinar el valor real de la Fundación SERSOCIAL.

#### 0.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo estimar el valor real de la Fundación SERSOCIAL, aplicando el modelo de valoración de capital intelectual NAVIGATOR SKANDIA?

## 0.2. JUSTIFICACIÓN.

El capital intelectual, es un concepto que ha acaparado relevancia dado los cambios que han surgido en el mundo empresarial, donde muchas organizaciones se han percatado que, este representa su mayor herramienta para generar ingresos y valor de mercado. El capital intelectual cobra una mayor importancia en empresas del sector terciario o de servicios, las cuales no cuentan con una gran cantidad de activos fijos o tangibles en comparación con empresas industriales, es por esto que en dichas organizaciones tendría mucha más notabilidad valorar sus activos intangibles que los tangibles, pues es en este donde se encuentra su verdadero valor.

Este proyecto pretende entonces aportar a la empresa objeto de estudio, una valoración de capital intelectual que le brinde la información necesaria para conocer su estado actual y así poder mejorar cada una de las actividades conducentes a brindar bienestar social, afianzando de esta forma su compromiso con las comunidades vulnerables. Dicha valoración cobra mayor importancia dado el carácter de servicio que tiene la empresa.

Además con esta investigación se intenta mostrar que en la medida en que se conozca y se mantenga el capital intelectual de una empresa, las entidades cuentan con un instrumento valioso para optimizar continuamente sus procesos, desvirtuando la falsa idea que considera los activos tangibles como la mayor fuente de progreso en las organizaciones.

Si se considera los métodos tradicionales para valorar compañías, se evidencia que estos se limitan a la mera cuantificación de activos, es decir las organizaciones son estimadas a partir de lo que está plasmado en los libros, sin tener en cuenta el capital humano y estructural, como elementos fundamentales

para la valoración. Por ello esta investigación le ofrece a la empresa objeto de estudio, los resultados de una estimación que incluya dichos elementos, de tal manera que se rompan los esquemas tradicionales y la administración pueda conocer lo que le representa en términos monetarios su capital intelectual, logrando así visionar esta realidad para poder gestionar y desarrollar correctamente sus activos intangibles, y que estos contribuyan a la ejecución de nuevos proyectos para el desarrollo sostenible la comunidad.

Por ultimo este proyecto pretende responder al interés del grupo investigador de realizar un proyecto retador, donde le permita fortalecer los conocimientos adquiridos, y a su vez aportarle a la academia información significativa para futuras investigaciones en materia de capital intelectual.

## **0.3.OBJETIVOS**

### **0.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar el valor real de la Fundación SERSOCIAL, aplicando el modelo de valoración de capital intelectual NAVIGATOR SKANDIA, a partir del análisis de la información que describa el estado de las diferentes áreas y procesos de la entidad.

### **0.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar la situación actual de la Fundación SERSOCIAL en el mercado en que se encuentra.
- Establecer el valor contable de la Fundación SERSOCIAL con base en los métodos tradicionales de valoración
- Determinar el valor real y de activos intangibles de la Fundación SERSOCIAL a partir de la aplicación del método Navigator Skandia.
- Contrastar los resultados de la valoración de la Fundación SERSOCIAL por métodos tradicionales y por el método Navigator Skandia.

## 0.4. MARCO REFERENCIAL

### 0.4.1. ANTECEDENTES

El concepto de capital intelectual, viene siendo desarrollado desde hace pocas décadas, específicamente a partir de finales del siglo XX, este nació por la preocupación de diferentes estudiosos sobre el impacto que tenían diferentes actividades que se desarrollaban en las organizaciones de carácter intangible, que le daban cierto valor a la empresa, y como estas eran registradas o no en la contabilidad.<sup>1</sup>

Dada la creciente importancia que ha percibido el mundo empresarial sobre el valor que genera su capital intelectual y el éxito que pueden obtener a partir de la gestión de este, de igual forma se ha generado un interés por parte de la comunidad académica para realizar investigaciones donde; se describa la temática de capital intangible, se analice y compare los diferentes métodos de valoración, se valoren diferentes organizaciones con base en los modelos existentes, y se establezcan las restricciones para la valoración de capital intelectual.

En Colombia se han desarrollado investigaciones en las diferentes temáticas planteadas anteriormente:

En primera instancia se tiene el artículo de Leonisa Castillo Centeno y Viviana Banguero Camacho titulado “ aproximaciones en el análisis de las limitaciones al enfrentar la representación contable para la valoración del capital intelectual”, de 2009, en el cual se trata de identificar las restricciones para representar

---

<sup>1</sup> HOLLANDER, Reiner. Los activos intangibles: presentación de algunos Modelos desarrollados. [En línea] <<http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/documentos/contabilidad.pdf>> (citado el 10-10-2013)

contablemente la valoración del capital intelectual en dos rutas: una referida a las metodologías de medición del capital intelectual que se han puesto en práctica y otra de carácter normativo desde la disciplina contable.

También se encuentra una investigación realizada por Paula Andrea Molina Parra, llamada valoración del capital intelectual en una empresa colombiana, del año 2009, donde se emplea el modelo Knowledge Value Added (KVA), el cual es aplicado en la institución politécnico Jaime Isaza Cadavid, dicho proyecto se realizó en la ciudad de Medellín.

Se encuentra también un artículo científico elaborado en 2010 por el doctor Martín Darío Arango Serna y los magister Paula Andrea Molina Parra, y Julián Andrés Zapata Cortés, llamado “revisión de metodologías para la valoración del capital intelectual organizacional”, el cual muestra una descripción de los modelos más importantes sobre valoración de capital intelectual, analizando sus fortalezas y debilidades, y planteado el proceso de selección de un modelo de valoración y su metodología.

Por su parte Luis Eduardo Benavides realiza una investigación en el año 2012 la cual lleva por nombre “medición, valoración y determinación del impacto del capital intelectual en la generación de valor en la empresa”, para la universidad de Nariño, donde presenta los resultados de un trabajo investigativo en el que se propuso diseñar un modelo que permitiera medir y valorar el capital intelectual de las organizaciones, con el fin de calcular el ROI del capital intelectual, que permite saber cuál es su contribución a la ganancia neta obtenida en un período de tiempo.

En la ciudad de Cartagena se han desarrollado trabajos asociados a la temática del capital intelectual, entre los cuales podemos mencionar los siguientes: “valoración del capital intelectual y su introducción en los estados financieros, en

EMDII S.I Ltda”. Esta investigación tuvo por objeto lograr la medición del capital intelectual en términos cuantitativos para presentarlos en los estados financieros como valor estratégico, ventaja competitiva y patrimonio en la organización EMDII SI Ltda. Esta investigación fue realizada en el año 2009 por Amira Buendia, Yonais Cabarcas y Robinson Gómez.

Por último se tiene una investigación realizada por Laura González Arabia y Adriana Escobar Serrano, estudiantes de la universidad de Cartagena donde se emplea el método de valoración de capital intelectual Navigator Skandia en el Hotel Caribe, tal investigación se desarrolla con el objeto de aplicar dicho modelo de valoración y contribuir con los resultados a la administración, gestión y evaluación del capital humano del hotel, viendo este como una fuente de riqueza para la empresa objeto de estudio.

#### 0.4.2. MARCO TEÓRICO

##### 0.4.2.1. Análisis estratégico del entorno.

Los entornos en los que se desenvuelven las organizaciones hoy en día son cambiantes y complejos, por ello son analizados por las compañías con el objeto de obtener información precisa y útil para conocer las tendencias del mercado, aprovechar las oportunidades que hay en este o por el contrario evitar cualquier amenaza que pueda afectar negativamente la prosperidad de la empresa.

El estudio de cada una de las variables que interactúan en el entorno, se puede dividir en dos grandes ramas: análisis del entorno externo y análisis del entorno interno.



**ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO:** Se desarrolla partiendo de dos niveles claves: el macro-entorno y el micro-entorno. El primero hace referencia al conjunto de elementos y variables no controlados por las organizaciones que influyen sobre estas y la industria a la que pertenecen; el segundo engloba aquellos factores que tienen influencia directa sobre una industria, pero las organizaciones a su vez pueden asumir una posición dentro del micro-entorno e influir en el de tal manera que defendiendo su posición aumenten sus probabilidades de alcanzar éxito y obtener mayores rendimientos.

El macro-entorno También conocido como el ambiente general; hace referencia al conjunto de segmentos externos a las organizaciones que pueden influir de manera significativa en sus procesos. Así las empresas deben rastrear, supervisar y evaluar aquellos segmentos de gran influencia sobre ellas y la industria a la que pertenecen, de tal manera que puedan reconocer los cambios y tendencias en el ambiente en que se encuentran inmersas.<sup>2</sup>

Se puede decir entonces que para las empresas es importante el ambiente general o macro-entorno porque con el análisis de cada uno de los segmentos y elementos que lo componen, pueden identificar las oportunidades y amenazas de su entorno externo con un enfoque hacia el futuro.

Entre los segmentos que se analizan en el ambiente general se encuentra el demográfico, económico, político/legal, sociocultural, tecnológico y global. A continuación se describirán cada uno de los elementos que se estudian en cada segmento y su importancia para la empresa.

- **Segmento demográfico:** los cambios demográficos constituyen uno de los segmentos claves del ambiente general. Los elementos demográficos estudiados en este segmento se analizan de manera global y nacional. Entre los cuales se

---

<sup>2</sup> HITT, Michael. Administración estratégica. 7 ed. Mexico: Cengage learning editores. 2008. Pág. 45

encuentran: el tamaño, la edad, la estructura, la distribución geográfica, la combinación étnica y la distribución de ingresos de la población.

- Segmento económico: en este punto se tiene en cuenta el estado y los pronósticos económicos del país en que se encuentra la industria y la empresa objeto de estudio. La política monetaria, el nivel de ingresos, el producto interno bruto, los precios, el nivel de empleo y en general el comportamiento de la economía a nivel nacional e internacional, son evaluados en este segmento.
- Segmento político legal: muchas variables pueden influir en las actividades de una organización como resultado de diferentes procesos políticos, por ello en este segmento se estudian los sistemas de gobierno, las normas, leyes, reglamentos y el panorama político actual y futuro de la nación donde se ubica la industria.
- Segmento sociocultural: aquí se tienen en cuenta los valores y actitudes sociales de la comunidad, sabiendo que estos pueden ocasionar cambios demográficos, económicos y tecnológicos. Así se hace indispensable dentro del estudio del ambiente general los cambios y tendencias culturales de la sociedad donde está sentada la organización.<sup>3</sup>
- Segmento tecnológico: la tecnología cambia aceleradamente influyendo en los procesos de fabricación de un producto, en los insumos, materiales, maquinarias y herramientas utilizadas en un proceso de producción, por ello en este segmento las organizaciones consideran los avances en el campo de la ciencia que puedan afectar sus operaciones. Lo anterior se hace con el objeto de estar preparados para adoptar eficientemente los nuevos cambios en materia tecnológica y de esta manera lograr mayor participación en el mercado en el que desenvuelven, elevar

---

<sup>3</sup> Ibíd. Pag. 47

sus ganancias y demás beneficios que obtendrían a raíz de la implementación eficiente de las nuevas tecnologías.

- Segmento global: en este segmento se estudian los nuevos mercados globales y aquellos que están sufriendo modificaciones. Además el segmento global propone realizar una panorámica a internacional de los sucesos políticos y condiciones culturales importantes con sus implicaciones en los países en los que determinada empresa se encuentra o espera en un futuro abrir sus operaciones.

El micro-entorno o entorno industrial, es aquel que está compuesto por un conjunto de empresas las cuales se caracterizan por producir bienes o servicios similares, o sustitutos, compitiendo entre sí, por lo cual dichas empresas influyen unas en otras. El entorno industrial se caracteriza por intervenir de forma directa a una organización, y las decisiones que una empresa tome siempre se verán afectadas fuertemente por el actuar de las diferentes fuerzas que interactúan en dicho entorno.

Para comprender las diferentes agentes que intervienen en el entorno industrial debemos analizar entonces las 5 fuerzas planteadas por Michael Porter, en donde condensa como está compuesto y como es el actuar del micro-entorno.

El modelo de las FUERZAS DE PORTER, también conocido como las 5 fuerzas de la competencia, muestra una visión clara sobre el campo competitivo de las organizaciones, este modelo se basa en la premisa, que no solo se considerara como competencia, a la empresas existentes en la industria que fabrican un mismo producto (competencia directa), también deberán ser consideradas un conjunto de formas alternativas e indirectas donde el cliente puede obtener el valor que desea.

Michael Porter ve entonces que aparte de los competidores de las organizaciones que influyen directamente en la empresa, deben ser considerados otras cuatro fuerzas, que también afectan de igual forma a las organizaciones, estas fuerzas son:

- Amenaza de los competidores potenciales: Los competidores existentes en una industria pueden verse amenazados por competidores potenciales dado la capacidad de producción adicional que traen<sup>4</sup>, si la demanda de productos no incrementa, la entrada de un nuevo competidor podrá afectar la participación de mercado de los existentes, a su vez estos se verán obligados a disminuir los precios para acaparar una mayor cuota de mercado, pero al reducirlo, su margen de ganancia se reducirá de igual forma. La posibilidad de que un competidor potencial entre a un nuevo mercado radicara en las barreras que dicho mercado coloque para él, es por esto que las empresas que desean incursionar por primera vez en un nicho diferente siempre buscaran que estos tenga barreras de entrada insignificantes que no afecten su operación.
- Poder de negociación de los proveedores: Esta fuerza se traduce en la capacidad o el peso que puedan ejercer los proveedores en las diferentes negociaciones que realicen con las empresas pertenecientes a una industria, puesto que la determinación de los precios de venta se basara obviamente en los costos, y dichos costos dependen de los precios de los insumos, el proveedor entonces al incrementar el precio de estos, producirá un efecto negativo ya sea en los márgenes de ganancia, si la empresa decide vender al mismo precio, o en los clientes si la empresa decide aumentar el precio, lo cual podría disminuir la demanda del producto. Por otro lado, los proveedores podrían convertirse en competidores directos, fenómeno conocido como integración hacia adelante, dado que estos pueden adquirir empresas del sector, buscando diversificar su negocio y hacerlo más rentable.

---

<sup>4</sup> Ibíd. pág. 53.

- Poder de negociación de los compradores: Michael Porter plantea que “los compradores de una industria pueden ser los clientes individuales que consumen sus productos en última instancia (los usuarios finales) o las compañías que distribuyen los productos de una industria a los usuarios finales, como comercializadores al menudeo y mayoreo”<sup>5</sup>, entre más grandes sea un cliente y más volúmenes de compra tenga esto le dará un poder de negociación frente a las empresas de la industria, puesto que estas no desearan perder clientes de tal magnitud. Lo anterior guarda una estrecha relación con el principio de Pareto 80 – 20, el cual aplicado al contexto empresarial plantea que, un 20% de los clientes de una organización representa el 80% de ingresos de la misma, en este mismo sentido el 80% restante de clientes representa un 20% de ingresos. Ese pequeño número de clientes que tienen tan alta participación en el total de ingresos tendrá un mayor poder de negociación.

Los clientes pueden convertirse competidores directos al igual que los proveedores, este fenómeno es conocido como integración hacia atrás, los clientes más grandes quienes por lo general son distribuidores son quienes optan por realizar dicha integración con el fin de tener una participación y un control mayor en la cadena de abastecimiento.

- Amenaza de los productos sustitutos: Los productos sustitutos son en esencia productos diferentes, pero que suplen la misma necesidad de un producto determinado, es una alternativa que tienen los compradores y que pueden considerar emplear dependiendo a diferentes factores, ya sea precio, calidad, funcionalidad. Un ejemplo claro de cómo los sustitutos afectan a una organización, es al analizar la disminución de las ventas mundiales de ordenadores personales (portátiles), y el aumento de las ventas de tabletas, las cuales son un sustituto, que en muchas ocasiones presenta un menor precio, y una mejor portabilidad dado su menor tamaño y delgadez.

---

<sup>5</sup> HILL, Charles. Administración estratégica. 8ed. México: Mc-Graw hill. 2009. Pag. 53.

- Intensidad en la rivalidad de los competidores: Las organizaciones mantienen una competencia activa, buscando tener rendimientos superiores al promedio de tal forma que puedan destacarse y ser reconocidas en una industria determinada, las decisiones que tome la competencia afectaran en el actuar de los consumidores, por lo cual las empresas deben entender a sus competidores para saber contrarrestar sus acciones y mantenerse en el mercado. El número de competidores en una industria podrá definir las estrategias que las organizaciones decidan tomar, un mayor número de competidores dificulta que exista un control de estos por parte de las otras empresas, por esto cuando en una industria existe un número reducido de competidores, la competencia puede ser más intensa. Por otro lado el nivel de crecimiento industrial podrá afectar en la forma como los competidores atraigan a los clientes, en los mercados en plena expansión donde aún no se satisface la demanda completamente las empresas no invierten tantos esfuerzos buscando atraer clientes, por el contrario en los mercados con un lento crecimiento las organizaciones luchan intensivamente por tener una mayor participación de mercado, buscando garantizar su permanencia.

ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO: Este análisis se puede realizar estudiando la cadena de valor, la cual es vista como un instrumento valioso para identificar las fuentes de ventaja competitiva de una organización, determinando cuales son las partes de la misma que más aportan a la generación de valor. También se puede definir la cadena de valor como el conjunto de actividades, procesos y recursos interrelacionados con el fin de transformar una materia prima en un producto terminado, con el objeto de crear valor para la misma. Dicho conjunto de actividades y procesos se dividen en dos grandes grupos: actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias se relacionan con la elaboración del producto, su distribución y venta a los compradores y su servicio posterior de venta. Las actividades de apoyo por su parte, brindan la ayuda que se requiere para el avance de las primeras actividades.

**TABLA 1. Cadena de Valor**

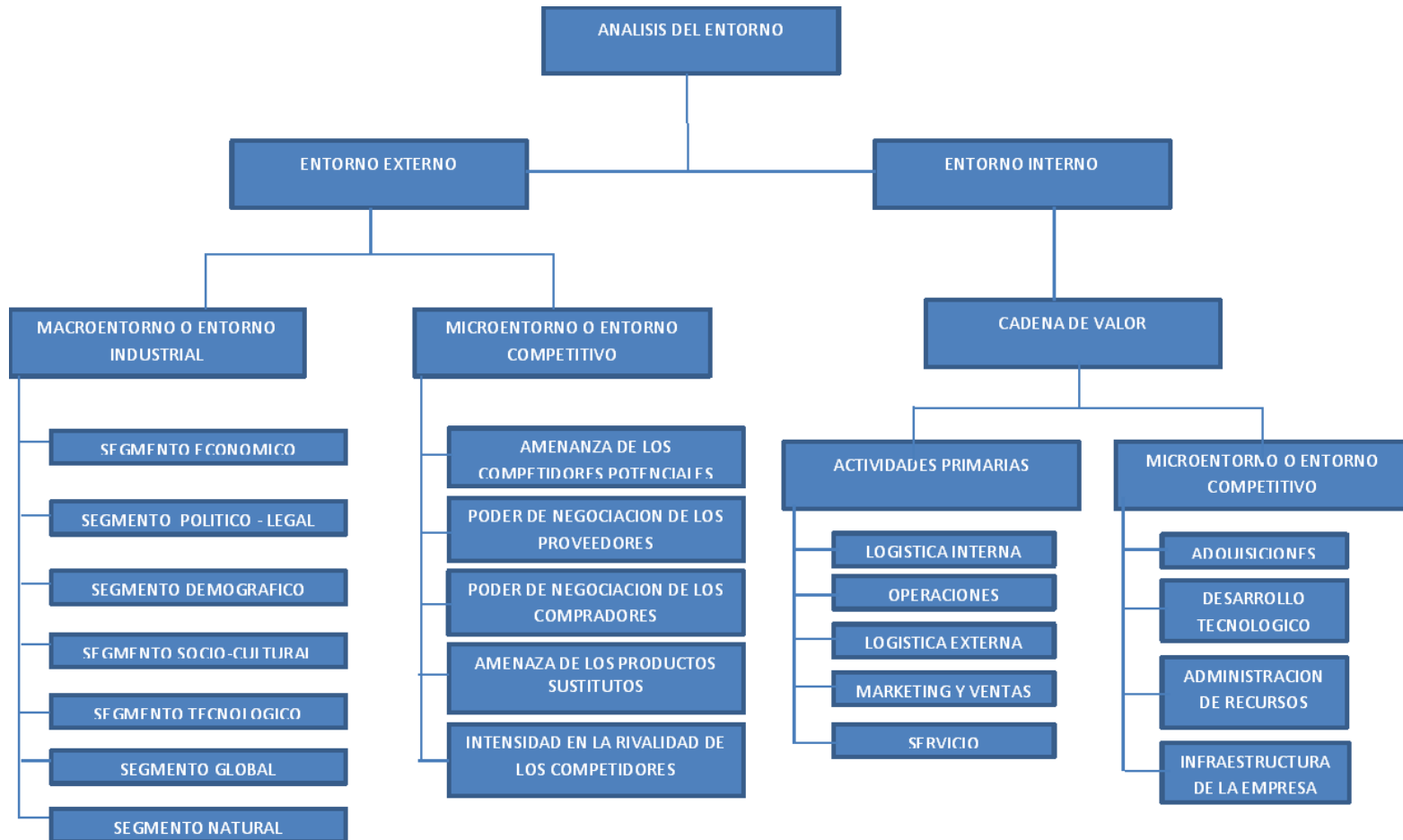
<b>Actividades primarias</b>	<b>Descripción</b>
Logística interna	Aquí se analizan las actividades como manejo de materiales, almacenaje, y control de inventarios, que se desarrollan para recibir, almacenar y distribuir los insumos para un producto
Operaciones	Incluyen las actividades necesarias para que los insumos proporcionados por la logística interna sean convertidos a su forma en producto final.
Logística externa	Las actividades realizadas para reunir y almacenar el producto final y distribuirlo de forma física a los clientes.
Marketing y ventas	Las actividades que se desarrollan para ofrecer medios que permitan a los clientes comprar productos y que sirvan para inducirles a comprarlos.
Servicio	Se relacionan con las actividades que buscan mantener o mejorar el valor del producto. Las empresas desempeñan una amplia gama de actividades relacionadas con el servicio: instalación, reparación, capacitación y el ajuste.
<b>Actividades de apoyo</b>	<b>Descripción</b>
Adquisiciones	Incluyen las actividades que se desarrollan para la compra de insumos que se necesitan para fabricar productos en una empresa.

<b>Continuación TABLA 1. Cadena de Valor</b>	
Desarrollo tecnológico	Actividades para mejorar el producto de una empresa y los procesos utilizados para producirlos. El desarrollo tecnológico adopta diversas formas, como el equipo del proceso, la investigación básica y el diseño del producto.
Administración de recursos humanos	Las actividades que se desarrollan para el reclutamiento, la contratación, la capacitación y la remuneración de todo el personal.
Infraestructura de la empresa	Incluye las actividades como la administración general, la planeación, las finanzas, la contabilidad, el apoyo jurídico y las relaciones con el gobierno que se requieren para apoyar el trabajo de la cadena completa de valor.

Fuente: Adaptado de Hitt, Michael. Administración estratégica. Séptima edición



**FIGURA 1. Análisis del entorno**



Fuente: elaborado por el equipo investigador

#### 0.4.2.2. Valoración financiera de empresas

**MÉTODOS BASADOS EN EL BALANCE:** estos tratan de determinar el valor de la empresa a partir de la estimación del valor de su patrimonio, se trata de métodos tradicionalmente utilizados que consideran que el valor de una empresa radica fundamentalmente en su balance o en sus activos, estos muestran entonces una perspectiva estática que no tiene en cuenta el crecimiento futuro de la organización.<sup>6</sup> Entre estos métodos se encuentran:

- Valor contable: El valor contable, también llamado valor en libros o patrimonio neto, está representado por los recursos propios que figuran en el balance (capital y reservas).
- Valor contable ajustado: También llamado valor del activo neto real, el cual pretende ajustar los valores de los activos y de los pasivos a su valor de mercado, donde se aplican valorizaciones y se descuentan partidas obsoletas, en este valor ajustado se consideran: el superávit por valorización y la revalorización del patrimonio.
- Valor de liquidación: Este representa el valor de una empresa en caso de que se dé su liquidación, constituido por la venta de sus activos y la cancelación de todas sus deudas, dicho valor se calcula deduciendo del patrimonio neto ajustado los gastos de liquidación del negocio como indemnizaciones a empleados, gastos fiscales, y gastos propios de la liquidación.

---

<sup>6</sup> FERNÁNDEZ, Pablo. Métodos de valoración de empresas. En IESE Business School [En Línea]. (2008). < <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0771.pdf> > (citado 15-10-2013)

**MÉTODOS BASADOS EN LOS RESULTADOS:** Estos métodos se basan en los estados de resultados o de pérdidas y ganancias, buscando determinar el valor de la empresa a partir de la magnitud de sus beneficios, o de ventas. Entre estos métodos se encuentran:

- **EBITDA:** Es un indicador financiero, que determina los recursos disponibles en una organización durante un ejercicio, considerando los ingresos menos los gastos operacionales sin considerar las depreciaciones y amortizaciones anuales, al igual que las provisiones que se hagan, cabe resaltar que estas depreciaciones amortizaciones y provisiones representa gastos o costos del ejercicio, pero no suponen un desembolso de caja.

El EBITDA será entonces igual a:

$$\text{EBITDA} = \text{ingresos} - \text{gastos desembolsables} = \text{beneficio operativo (EBIT)} + \text{amortizaciones} + \text{provisiones.}^7$$

El EBITDA también considerado como el indicador de flujo de caja que genera una empresa permite encontrar otros indicadores como lo son:

$$\text{Margen de flujo de caja} = \text{EBITDA} / \text{ventas}$$
, este representa el margen de flujo de caja que generan las ventas de la empresa.

$$\text{Cobertura de gastos financieros} = \text{gastos financieros} / \text{EBITDA}$$
, este indicador representa el porcentaje del flujo de caja que es utilizado para cubrir los gastos financieros.

---

<sup>7</sup> ESLAVA, José. Las claves del análisis económico-financiero de la empresa. 2ed. Madrid: ESIC editorial. 2010. Pag. 60.

Rotación del flujo de caja = obligaciones financieras / EBITDA, este indicador, dependiendo del periodo de tiempo en el que este planteado el EBITDA, determinara el lapso en el que se cubrirán las obligaciones financieras de la empresa con el EBITDA.<sup>8</sup>

El EBITDA funciona entonces como una herramienta para medir el verdadero rendimiento de las operaciones de la compañía considerando que dichos rendimientos están representados en los flujos de caja que la empresa genere.

- NOPAT (Net Operating Profit After Tax): este indicador se refiere al a utilidad operacional después de impuestos UODI, lo anterior quiere decir que este calcula la utilidad que obtiene la empresa considerando los gastos tributarios, pero dejando a un lado los gastos no operacionales (financieros y amortizaciones) en los que la empresa incurre. Este indicador es usado principalmente para el cálculo del EVA (valor económico agregado).

MÉTODOS DE VALORACIÓN BASADOS EN LOS FLUJOS: estos métodos se basan en los flujos de caja y de fondos con los que cuenta la empresa. Entre estos métodos se encuentran:

- Valor Presente Neto (VPN); se entiende como la diferencia que existe entre los flujos de efectivo esperados (ingresos) y el valor presente o actual del desembolso o inversión original (egresos), ambos flujos son descontados al costo de la capital que es la tasa de rendimiento que una empresa debe percibir sobre sus inversiones proyectadas a fin de mantener el valor de mercado de sus acciones.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup>BARAJAS, Alberto. Finanzas para no financistas. 4ed. Bogota: Editorial Pontifica Universidad Javeriana. 2008. Pag 166.

<sup>9</sup>CRUZ, Francisco. Técnicas de evaluación de la inversión en activos no circundantes. [En línea] <[http://www.franciscojaviercruzariza.com/attachments/File/VPN\\_y\\_TIR.pdf](http://www.franciscojaviercruzariza.com/attachments/File/VPN_y_TIR.pdf)> (citado el 15-10-2013)

El VPN representa un método de valoración que permite determinar si los flujos de fondo futuros de la compañía compensan las inversiones realizadas por los accionistas de tal forma que estos obtengan la rentabilidad deseada y a su vez se dé el servicio a la deuda.

- Flujo De Caja Libre (FCL): representa la medida de liquidez que genera la empresa y que está disponible para el accionista, teniendo en cuenta el servicio de la deuda, y las reinversiones en activos necesarias para la correcta operación de la organización.

El flujo de caja libre presenta la siguiente estructura:

Utilidad operacional

+Depreciaciones y amortizaciones

-Aumento del Capital de trabajo neto operativo (KTNO)

-Reposición de activos fijos

=Flujo de caja operativo

- Impuestos

=Flujo de caja libre (FLC)

Se evidencia lo completo que es este método de valoración de empresas pues no solamente tiene en cuenta los resultados de la operación y sus costos y gastos directos, sino también las nuevas inversiones en activos fijos y los aumentos en el capital de trabajo necesarios para el sostenimiento de la compañía.

MÉTODOS BASADOS EN LA GENERACIÓN DE VALOR: estos buscan determinar realmente cuanto genera la empresa más allá de las utilidades, una vez se descuentan múltiples costos de financiación en los que se incurre. Entre estos métodos se destaca:

- EVA (Valor Económico Agregado) es un concepto que se ha venido desarrollando con base en la generación de valor, y se puede considerar como reciente. Sus primeros indicios datan del año 1980 cuando Alfred Marchald expresa nociones sobre este en su libro principios de economía reconociendo que “lo que queda de las ganancias después de deducir los intereses sobre el capital a la tasa corriente es llamado generalmente el beneficio por emprender a administrar.”<sup>10</sup>

Peter Drucker de igual forma se acerca al concepto de creación de valor al afirmar que "mientras que un negocio tenga un rendimiento inferior a su costo de capital, operará a pérdidas".

El concepto EVA, como tal fue establecido y patentado por la compañía consultora Stern Stewart & Co, y plantea que: “el valor económico se calcula restando a las utilidades operacionales el costo financiero por poseer los activos que se utilizaron en la generación de dichas utilidades (costo de capital)”<sup>11</sup>.

El EVA plantea entonces, que aunque una empresa presente ganancias relacionadas en sus estados de resultados, lo anterior no significa que esta esté generando valor, puesto que si dichas ganancias son inferiores al costo de capital, la empresa estará en su defecto destruyéndolo.

---

<sup>10</sup> UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO. Valor económico agregado. Facultad de contaduría y ciencias administrativas. [En línea] <  
<http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Finanzas/Finanzas%20I%20Mauricio%20OA.%20Chagolla%20Farias/13%20valor%20economico%20agregado.pdf> >. (citado el 15-10-2013)

<sup>11</sup> Ibíd. citado el (15-10-2013)

Para calcular el EVA se debe considerar:

- UODI o NOPAT, utilidad operacional después de impuesto, es decir sin considerar los gastos financieros o no operacionales.
- Capital, expresado en los activos con los que cuenta la compañía.
- Costo promedio ponderado de capital (CCPP), siendo el costo de financiación de los activos ya sea con terceros o con los socios.

El Valor Económico Agregado será igual a:

$$\text{EVA} = \text{UODI} - (\text{Capital} * \text{CCPP})$$

Por último es importante establecer dos conceptos vitales para poder realizar las valoraciones previamente planteadas, estos son:

- Costo Promedio Ponderado De Capital (WACC o CCPP): es una representación del costo de financiación de las organizaciones, ya sea con terceros o con los socios, el costo promedio ponderado de capital plantea la existencia de unas fuentes de financiación o componentes de capital, los cuales por separado tienen una participación dentro de la financiación total, y a su vez cada uno de ellos presenta un costo diferente o particular, para el caso de las deudas con terceros esta estará representado por las tasas efectivas de dicha financiación, y para las deudas con los socios o accionistas esta podrá ser la tasa de oportunidad de dichos accionista, o la tasa mínima de rendimiento que estos exigen frente a su inversión, cabe resaltar que esta tasa en particular debe considerar los riesgos de la inversión.

Una vez conociendo la participación de los componentes y su costo individual, el costo promedio ponderado de capital se obtiene de la multiplicación individual de la participación de cada uno de los componentes de capital por las tasas, estos resultados son sumados para la obtención del costo promedio ponderado de capital.

El costo promedio ponderado de capital sirve como una herramienta de comparación para determinar la viabilidad de un proyecto, si es comparado con los niveles de rentabilidad del mismo. Es utilizado para el cálculo del valor presente neto como tasa de descuento, y también empleado en el cálculo del valor económico agregado.

- Tasa Interna de Retorno (TIR): es una tasa que se calcula a partir de los diferentes flujos de fondos de un proyecto, y representa la tasa de descuento que convierte el valor presente neto de los flujos de fondos en 0.

Este indicador es importante para la determinación de viabilidad de un negocio, puesto que si la tasa de descuento utilizada para el cálculo de la VPN (WACC) es mayor que esta, el valor presente neto será negativo, y esto hará inviable un negocio analizado, de igual forma una TIR negativa significa que el costo de capital debe ser negativo. Por otro lado un costo ponderado de capital por debajo de la TIR, representa viabilidad en los negocios e evidencia que estos si son rentables y no destruyen valor a la compañía.

En conclusión la TIR representa el tope máximo de financiación de las empresas, un indicador que brinda una visión sobre las acciones que deben ser tomadas para que un proyecto sea viable, entre mayor sea la TIR, mayor será la capacidad de endeudamiento del negocio, y lo hará más atractivo para los socios pues estos podrán esperar una mayor rentabilidad del patrimonio.



#### 0.4.2.3. Valoración de capital intelectual

Los activos intangibles de una compañía representados por los empleados, clientes y proveedores u obtenidos de procesos, sistemas y de la cultura organizacional, aportan valor y contribuyen a la creación de ventaja competitiva; es por ello que se han propuesto modelos de valoración de capital intelectual que le dan una idea a los inversionistas, de lo que realmente vale una organización eliminando la brecha existente entre los valores contables y los de mercado. A continuación se exponen algunas de las metodológicas de valoración de capital intelectual y sus características distintivas:

- Modelo de cuadro de mando integral (BALANCED SCORECARD): Propone cuatro bloques para valorar el capital intelectual de una compañía: perspectiva financiera, cliente, procesos internos de negocio y perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Este modelo integra indicadores financieros del pasado con los no financieros del futuro, con el objeto de contribuir a la toma de decisiones a través del establecimiento de indicadores integrados, es decir que engloben todas las áreas de la empresa, controlen la evolución de los factores de éxito.
- Modelo INTELEC: Plantea la valoración de capital intelectual a partir de la suma del capital humano, el capital estructural y el capital relacional de una compañía. Se diferencia de otros modelos que al igual que INTELEC, proponen los anteriores 3 elementos, e indicadores que se usan. Estos tienen en cuenta el presente y el futuro para realizar la estimación, es decir que los activos intangibles se miden en el momento actual y se plantea una previsión del futuro en función de los esfuerzos de la empresa por desarrollar sus activos.

- **Modelo de Valoración y Gestión:** Se realiza la valoración partiendo de los siguientes elementos: capital humano, capital estructural y capital no Explicado, entendido este último como el conjunto de activos intangibles ocultos, no valorados dada su naturaleza. Este modelo plantea que no es tan importante determinar el valor exacto del capital intelectual, sino conocer cuál es la evolución que ha tenido el mismo, por ello dado su grado de inexactitud no es usado con total confianza para estimaciones de capital intelectual.
- **Modelo De Valor Agregado Del Conocimiento (KVA):** Este método ha sido aceptado y utilizado por muchas empresas gracias a su practicidad, facilidad y fundamentos teóricos acertados. El KVA sostiene la premisa de que la organización tiene la habilidad de convertir su conocimiento en parte del valor agregado del producto final y de esta forma contribuir a la generación de ingresos. El indicador clave de esta metodología es el ROK, por su traducción en inglés, Return on Knowledge, lo cual quiere decir retorno del conocimiento. El ROK permite identificar las áreas en las cuales el conocimiento no está agregando valor y con base en ello, se puede establecer un plan de acción para mejorar las condiciones encontradas en los procesos.
- **Modelo De Sveiby:** Esta herramienta de medición tiene como objetivo evitar la pérdida de activos intangibles, así como también gestionar e identificar los periodos de renovación de los mismos. Este modelo provee a los gerentes de las empresas que lo apliquen información útil para determinar si dichos activos están creando valor y si se utilizan correctamente.

#### 0.4.2.4. Modelo Navigator Skandia

Skandia es una empresa de productos financieros, fundada en Suecia en 1855, en dicha compañía se inició el desarrollo del capital intelectual en el área de negocios de seguros y servicios financieros, y por lo anterior se despertó un interés por medir el conocimiento, considerando la relevancia que este representaba para la compañía. Se llegó a la conclusión de que los activos tangibles no eran la verdadera fuente de valor para la empresa sino el capital intelectual que esta poseía.

El modelo Navigator Skandia parte de la premisa planteada por su creador Leif Edvinsson, que considera que se puede distinguir entre el valor que una empresa tiene para efectos contables y el valor que realmente el mercado le da a la empresa, lo anterior se fundamenta en el hecho de que existe la posibilidad de encontrar un método que refleje en la contabilidad todo aquel conjunto de activos intangibles que no han sido valorados tradicionalmente<sup>12</sup>

El modelo Navigator Skandia plantea que el valor de una empresa está representado por el capital financiero y el capital intelectual, subdividiendo este último en capital humano y estructural, a su vez el capital estructural se divide en capital de clientes y organizativo, y el organizativo en capital de innovación y capital de procesos. A continuación se presenta una descripción de cada componente del modelo Navigator Skandia:

---

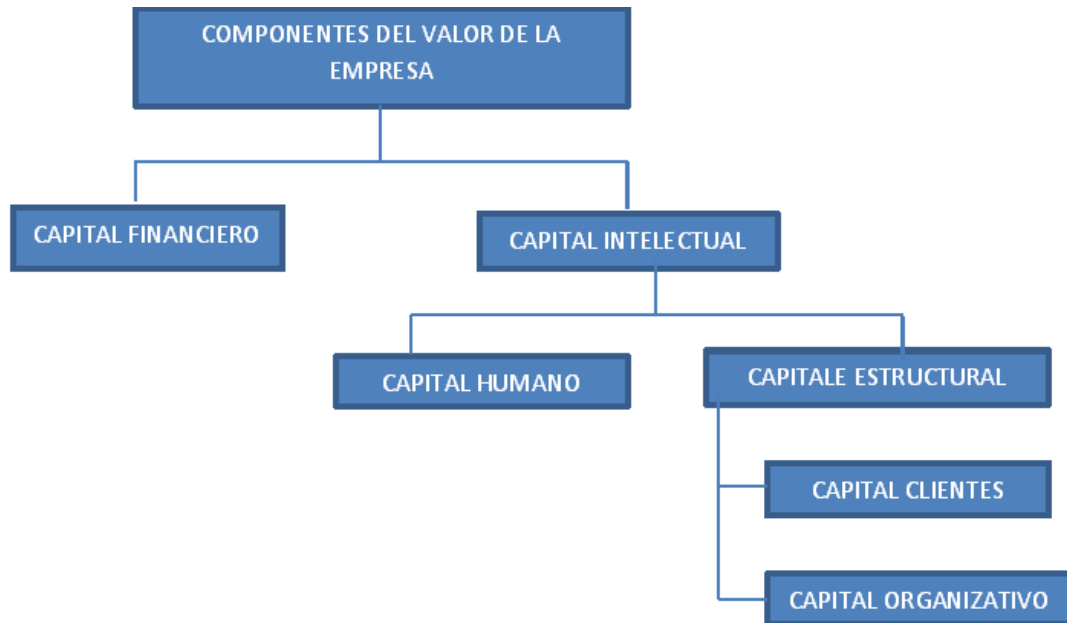
<sup>12</sup> CEVALSI. Modelos de gestión de conocimiento. [En línea]  
<<http://www.factoriadelainnovacion.org/media/estudios/doc/ModelosdeGestindelConocimiento.pdf>>  
citado el (20-10-2013)

- El capital humano: este capital enmarca las capacidades individuales, los conocimientos, aptitudes, destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de una empresa, de igual forma incluye la creatividad e inventiva de la organización.
- El capital estructural: este se refiere a la infraestructura que incorpora, forma y sostiene el capital humano, está formado por activos de infraestructura y propiedad industrial.
- Capital organizacional: este representa las inversiones que la empresa realiza en sistemas y herramientas que mejoran el flujo de conocimientos dentro y fuera de la organización.
- Capital innovación: la capacidad de la empresa para la creación y mejoramiento de productos y servicios, materializada en derechos comerciales, propiedad intelectual y otros activos intangibles.
- Capital proceso: los diferentes procesos de trabajos, técnicas de gestión de calidad implantadas, y programas de desarrollo que fortifiquen las actividades de la organización.<sup>13</sup>
- Capital cliente: este se refiere a las relaciones establecidas entre la empresa y el cliente y la lealtad de estos.

---

<sup>13</sup> Ibid. citado el (20-10-2013)

**FIGURA 2. Componentes del valor de la empresa**



Fuente: Adaptado de Edvinsson Malone (1997)

El modelo Navigator Skandia plantea que para poder estimar los diferentes capitales que conforma el valor del capital intelectual y de igual forma el valor total de las organizaciones, se deben manejar 5 enfoques, relacionados al pasado, presente y futuro de la compañía, y de igual forma establece unos indicadores para cada enfoque que servirán de herramienta para hacer la medición.

- Enfoque financiero: Este enfoque representa el pasado de la organizaciones, está compuesto por los resultados anuales de la empresa (estados de resultados, flujos de caja, balances, entre otros), e indicadores financieros que permitan medir la gestión en términos financieros.

**TABLA 2. Indicadores del enfoque financiero**

1. Activos financieros (\$)	11. Rentabilidad de los capitales propios (%)
2. Activos financieros/empleado (\$)	12. Beneficio de las actividades ordinarias (\$)
3. Ingresos/empleado (\$)	13. Valor de mercado (\$)
4. Ingresos/activos administrados (%)	14. Valor de mercado/empleado (\$)
5. Ingresos por primas seguros (\$)	15. Rendimiento sobre valor neto de activos (%)
6. Ingreso/primas provenientes de nuevos negocios (\$)	16. Rendimiento sobre valor neto resultante del gasto en un nuevo negocio (\$)
7. Facturación/empleado (\$)	17. Valor añadido/empleado (\$)
8. Tiempo del cliente/atención del empleado (%)	18. Gasto en informática/gasto administrativo (%)
9. Resultado de la actividad aseguradora/empleado (\$)	19. Valor añadido/empleados en informática (\$)
10. Proporción de pérdidas en comparación con promedio del mercado (%)	20. Inversiones en informática (\$)

Fuente: VILORIA, Gonzalo. NEVADO, Domingo. LOPEZ, Victor.2008.

- Enfoque de clientes: Este enfoque establece una medición para las relaciones existentes con los clientes, de tal forma que se constituya un conocimiento sólido sobre el estado de dichas relaciones, buscando que estas se tornen eficientes y duraderas.

**TABLA 3. Indicadores del enfoque Clientes.**

1. Cuota de mercado (%)	11. Ingreso bruto de arrendamientos/empleado (\$)
2. Número de cuentas (#)	12. Número de contratos (#)
3. Clientes perdidos (#)	13. Ahorro/contrato (\$)
4. Accesibilidad por teléfono (%)	14. Puntos de venta (#)
5. Pólizas sin rescate (%)	15. Número de fondos (#)
6. Puntuación de clientes (%)	16. Número de directivos de fondos (#)
7. Visitas de los clientes a la empresa (#)	17. Número de clientes internos de informática (#)
8. Días dedicados a visitar a los clientes (#)	18. Número de clientes externos de informática (#)
9. Cobertura de mercado (%)	19. Número de contratos/informática-empleado (#)
10. Índice de inmuebles desocupados (%)	20. Capacidad de clientes en informática (%)

Fuente: VILORIA, Gonzalo. NEVADO, Domingo. LOPEZ, Victor.2008.

- Enfoque de procesos: Este enfoque se refiere a la contribución de la tecnología en la creación de valor de la empresa, sirviendo esta de apoyo al capital humano para que este pueda mejorar su desempeño, y dado la relevancia de este factor, se

deben establecer indicadores que permitan conocer y medir el nivel tecnológico con el que cuenta la empresa para el desarrollo de sus procesos.

**TABLA 4. Indicadores del enfoque de Procesos.**

1. Gasto de administración/activos manejados (#)	10. Gasto administrativo/empleado (\$)
2. Gasto de administración/ingresos totales (#)	11. Gasto en tecnología informática (TI)/empleado (\$)
3. Coste de los errores administrativos/ventas (%)	12. Gasto en TI/gasto administrativo (%)
4. Rendimiento de las inversiones comparando con la media del sector (%)	13. Personal de TI/personal total (%)
5. Tiempo de procesamiento, desembolsos (#)	14. Gasto administrativo/total primas (%)
6. Contratos registrados sin errores (#)	15. Capacidad de TI (#)
7. Operaciones desarrolladas por empleado y mes (#)	16. Inversión en TI (#)
8. Ordenadores personales/empleado (#)	17. Empleados que trabajan en su casa/total de empleados (%)
9. Ordenadores portátiles/empleado (#)	18. Competencia de los empleados en TI (#)

Fuente: VILORIA, Gonzalo. NEVADO, Domingo. LOPEZ, Víctor.2008.

- **Enfoque humano:** El enfoque humano se refiere a la medición de las capacidades de los empleados, su nivel de motivación, liderazgo, sentido de pertenencia por la compañía, y los aportes de estos a la misma. Cabe resaltar que dado la divergencia entre las características propias de cada persona, este se convierte en uno de los enfoques más difíciles de medir.

**TABLA 5. Indicadores del enfoque Humano.**

1. Índice de liderazgo (%)	7. Promedio de años de servicio en la empresa (#)
2. Índice de motivación (%)	8. Número de directivos (#)
3. Índice de empleados con responsabilidades (de 1000) (#)	9. Número de mujeres directivas
4. Número de empleados (#)	10. Gasto en formación/empleado (\$)
5. Número de empleados/número de empleados en alianzas (%)	11. Promedio de edad de los empleados (#)
6. Rotación de empleados (%)	12. Proporción de empleados menores de 40 años (%)
	13. Tiempo de formación (días/año) (#)

Fuente: VILORIA, Gonzalo. NEVADO, Domingo. LOPEZ, Víctor.2008.

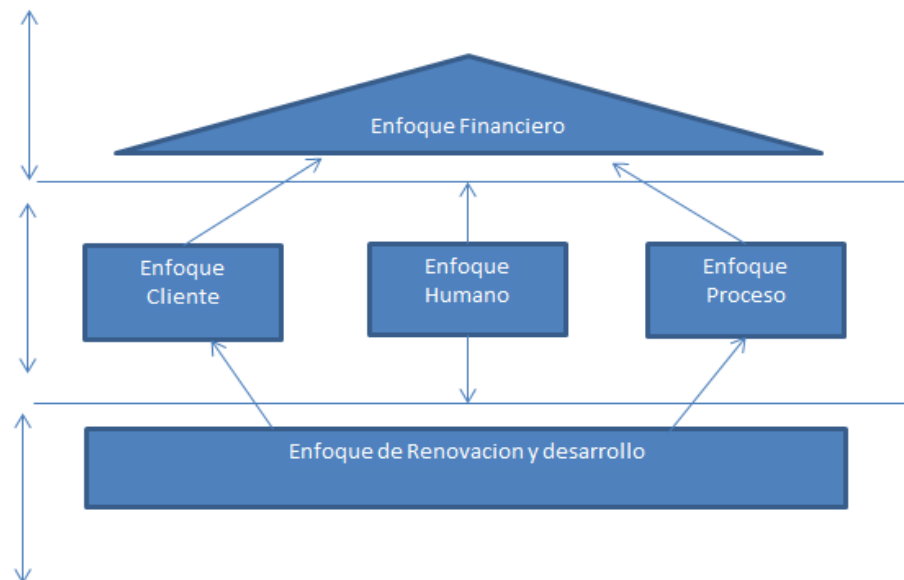
- Enfoque de renovación y desarrollo: Este enfoque engloba el futuro de la compañía, y se refiere a como esta detecta y aprovecha las oportunidades del entorno, buscando nuevas alternativas que le brinden a futuro una mayor sostenibilidad y estabilidad, esto se refiere a la forma como la empresa, analiza el mercado para desarrollar nuevos productos y servicios, invierte en investigación, realiza adquisiciones, y analiza nuevos socios estratégicos.

**TABLA 6. Indicadores del enfoque de Renovación y Desarrollo.**

1. Gasto en desarrollo de competencias/empleo (\$)	11. Gasto en formación/gasto administrativo (%)
2. Índice de empleados satisfechos (#)	12. Margen proveniente de nuevos lanzamientos (%)
3. Gasto en marketing/cliente (\$)	13. Aumentos en margen neto (%)
4. Gasto en marketing/activos manejados (\$)	14. Gasto de desarrollo de negocios/gasto administrativo (%)
5. Participación en horas de "método y tecnología" (%)	15. Proporción de empleados menores de 40 años (%)
6. Participación en horas de formación (%)	16. Gasto en TI para desarrollo/gasto en TI (%)
7. Participación en horas de desarrollo (%)	17. Gasto en TI para formación/gasto en TI (%)
8. Gasto en I+D/gasto administrativo (%)	18. Recursos de I+D/recursos totales (%)
9. Gasto en TI/gasto administrativo (%)	
10. Gasto en formación/empleo (\$)	

Fuente: VILORIA, Gonzalo. NEVADO, Domingo. LOPEZ, Victor.2008.

**FIGURA 3. Enfoques y diseño de Navigator Skandia**



Fuente: Adaptado de Edvinsson Malone (1997)



### 0.4.3. MARCO CONCEPTUAL

**Activo:** son todos los valores de propiedad de la empresa cuya fuente de financiamiento aumenta las cuentas pasivas. Podemos definirlos como el conjunto de bienes y derechos reales y personales sobre los cuales la empresa tiene posesión.

**Activos intangibles:** activos de naturaleza no física como los derechos de autor, las franquicias, las marcas registradas y las patentes.

**Activos tangibles:** también conocidos como activos fijos o de la planta. Son todos los objetos fijos que se pueden ver y tocar por ejemplo los edificios, terrenos, maquinaria entre otras.

**Capital:** en términos económicos el capital se entiende como el conjunto de bienes requeridos para producir otros bienes. También se puede ver el capital como la financiación procedente de los aportes de los socios de la empresa, tanto en el momento en que ésta se formó como en fechas posteriores.

**Capital estructural:** es el conocimiento que la empresa ha podido internalizar y que permanece en la organización, ya sea en su estructura, forma organizativa, en sus procesos internos, en sus sistemas de información, bases de datos o en su cultura empresarial.

**Capital humano:** el capital humano es el conocimiento que posee cada individuo, su experiencia, habilidades, educación y destrezas. El capital humano se refiere al capital pensante de las personas, no le pertenece a la organización pero contribuyen a la generación de valor en la empresa.

**Capital intelectual:** dentro del capital intelectual se incluyen elementos que tienen la propiedad de generar beneficios presentes y futuros. El conocimiento, la información, las habilidades y experiencias de cada uno de los empleados así como las relaciones externas con los clientes, la cultura organizacional y los sistemas tecnológicos e informáticos hacen parte de lo que se ha denominado capital intelectual.

**Capital relacional:** hace relación a aspectos relativos a las relaciones que se establecen con el exterior de la empresa (con clientes, proveedores, accionistas, instituciones).

**Creación de valor:** generación de riqueza o utilidad en un periodo determinado.

**Gestión de activos:** la gestión de activos engloba cada una de las actividades que se planean y se realizan en la organización con el objeto de aumentar y optimizar sus activos.

**Indicador:** un indicador es un parámetro o magnitud de referencia para comparar los resultados obtenidos en un proyecto o estudio determinado. En otras palabras un indicador es un estándar que permite la evaluación de una serie de datos o información encontrada en una investigación.

**Métodos de valoración de empresas:** diferentes procedimientos establecidos con el objeto de determinar el valor de una compañía, de tal manera que al momento de vender o adquirir una organización cada una de las partes involucradas en esta operación tenga una idea precisa de lo que está cediendo o dejando de ganar a futuro o por el contrario una de las partes conozca lo que adquirirá y podrá ganar con el tiempo.

**Valor contable:** establece el valor de la empresa a partir de los datos plasmados en los registros contables. Es la diferencia entre el activo y el pasivo total.

**Valor de mercado:** el valor de la empresa depende de lo que suceda a lo largo de la línea temporal, es decir que si en el mercado se genera durante un lapso de tiempo una expectativa favorable de la empresa dado a los buenos resultados de su operación en ese momento su valor de mercado aumenta, y en caso de compra o venta de la misma las ofertas serán mejores. Por el contrario si se genera una expectativa desfavorable para los inversionistas y socios se verán desestimulados a invertir disminuyendo de esta forma el valor de mercado de la organización.

**Ventaja competitiva:** una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.

## **0.5. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **0.5.1. Enfoque**

Esta investigación es de carácter cuantitativo-cualitativa, porque se analizan variables cuantificables y se pretende encontrar un valor monetario para la organización objeto de estudio. Además la aplicación del método Navigator Skandia, tiene un enfoque cualitativo debido a que se tienen en cuenta datos relacionados con los atributos o características de las áreas, procesos y cliente de la organización estudiada.

### **0.5.2. Tipo De Investigación**

Esta investigación es de tipo descriptivo considerando que busca conocer detalladamente los componentes de la organización, sus actividades y procesos, analizando las relaciones entre las diferentes variables estudiadas de tal forma que se logre describir el estado de la organización, medir el valor del capital intelectual y su incidencia en la generación de ingresos en la empresa objeto de estudio.

### 0.5.3. Población Y Muestra

La población a considerar para el desarrollo de este trabajo tendrá dos variantes: por un lado se encuentran los empleados y directivos de la compañía, que en total son 299 personas. A su vez como segunda variante se tiene a los clientes, los cuales se clasifican en las dos áreas de la empresa, Desarrollo Social y Salud Comunitaria.

Los clientes de Desarrollo Social son en total 2347 distribuidos en diferentes programas y regionales, y en el área de Salud Comunitaria se identifican 2 clientes corporativos.

Considerando la siguiente formula de poblaciones finitas:

$$N = \frac{N}{1 + \frac{E^2(N-1)}{Z^2pq}}$$

Dónde:

N: Población

n: Muestra

E: Error muestral

pq: Varianza de la población ( p=50% y q=50%)

Z: valor correspondiente a partir del nivel de confianza.

Para el caso de los empleados:

$$N=299$$

$$E=5\%$$

$$pq=0,25$$

Z= 1,96 Valor resultante de considerar un nivel de confianza del 95%

$$\frac{299}{1 + \frac{(0,05^2)(299-1)}{(1,96^2)(0,5*0,5)}} = 168 \text{ empleados a encuestar}$$

Para el caso de los clientes de Desarrollo Social:

$$N=2347$$

$$e=5\%$$

$$pq=0,25$$

Z= 1,96 Valor resultante de considerar un nivel de confianza del 95%

$$\frac{2347}{1 + \frac{(0,05^2)(2347-1)}{(1,96^2)(0,5*0,5)}} = 330 \text{ clientes a encuestar}$$

#### 0.5.4. Recolección De Información

Para poder desarrollar esta investigación se requiere seleccionar los instrumentos de recolección, teniendo en cuenta las características del trabajo a desarrollar y de la empresa objetivo. La información proveniente de diferentes fuentes tanto primarias como secundarias brindara un cumulo de información útil y verídica para poder alcanzar los objetivos planteados en este proyecto investigativo.

Fuentes primarias.

- Entrevistas semi-estructuradas aplicadas a cada uno de los diferentes jefes de áreas para realizar el análisis del entorno interno y establecer algunos indicadores del Navigator Skandia.
- Revisión y análisis de Estados financieros de la organización para la valoración tradicional.
- Encuestas a clientes y empleados para establecer los indicadores necesarios en el modelo Navigator Skandia.

Fuentes secundarias.

- Información extraída de libros, trabajos de grados anteriores para definir el marco teórico del proyecto.
- Revistas, noticias y estudios relacionados a los diferentes componentes del ambiente general de la organización que contribuyen al análisis del entorno

#### 0.5.5. Procesamiento De La Información

Para el procesamiento de la información se partirá de la información primaria y secundaria recolectada, que permitirá en primera instancia realizar el análisis del entorno. Posteriormente con base en los datos financieros obtenidos se estimara el valor de la empresa por métodos tradicionales, seguido a esto se aplicara el método de valoración de capital intelectual NAVIGATOR SKANDIA y finalmente se confrontan las dos mediciones desarrolladas para llegar a las conclusiones respectivas.

#### 0.5.6. Hipótesis

El valor de la Fundación SERSOCIAL medido a partir del método Navigator Skandia será mayor que las estimaciones realizadas con base en métodos tradicionales, dado que el primero incluye las características intangibles de los procesos y actividades de la organización.



## 0.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Dimensión 1	Dimensión 2	Indicador	Fuente
Entorno	Macro-entorno	Demográfico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño de la población</li> <li>• Distribución por sexo y edad</li> <li>• Distribución geográfica</li> <li>• PIB per Capita</li> </ul>	Fuentes secundarias:  Revistas, noticias y estudios sobre los componentes del entorno de las empresas.
		Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PIB</li> <li>• Tasas de desempleo</li> <li>• Tasa de inflación</li> <li>• Inversiones en el sector</li> <li>• Crecimiento económico del sector</li> </ul>	
		Político- legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes tributarias</li> <li>• Leyes beneficiarias al sector</li> <li>• Ley de economía solidaria</li> </ul>	
		Socio cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasas de analfabetismo</li> <li>• Niveles de Pobreza y Desigualdad</li> <li>• Salud</li> <li>• Acceso a servicios Públicos</li> <li>• Tenencia de vivienda propia</li> </ul>	

Entorno	Macro-entorno	Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de información.</li> <li>• Nuevas tecnologías de comunicación</li> <li>• Innovación en hardware y software</li> </ul>	Fuentes secundarias: revistas, noticias y estudios sobre los componentes del entorno de las empresas.
		Global	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector solidario en el mundo</li> </ul>	
		Natural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fenómenos meteorológicos</li> <li>• Fenómenos hidrológicos</li> <li>• Fenómenos climatológicos</li> </ul>	
	Micro-entorno	Competidores potenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de competidores potenciales</li> </ul>	
		Amenaza productos sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de posibles sustitutos</li> </ul>	
		Amenaza competidores actuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de competidores</li> </ul>	
		Poder de negociación de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de influencia de los proveedores</li> </ul>	
		Poder de negociación de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de influencia de los clientes</li> </ul>	

Entorno	Entorno interno	Actividades primarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística interna</li> <li>• Operaciones</li> <li>• Logística externa</li> <li>• Marketing y ventas</li> <li>• Servicio</li> </ul>	Fuentes primarias:  Entrevistas semiestructuradas a los diferentes jefes de área.
		Actividades de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisiciones</li> <li>• Desarrollo tecnológico</li> <li>• Administración de recursos humanos</li> <li>• Infraestructura de la empres</li> </ul>	
Valoración de Empresas	Valoración Tradicional de empresas	Métodos Tradicionales de Valoración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor contable</li> <li>• Valor contable ajustado</li> <li>• EBIDTA</li> <li>• NOPAT</li> <li>• VNA</li> <li>• TIR</li> <li>• WACC</li> <li>• FCL</li> <li>• EVA</li> </ul>	Fuentes primarias:  Estados financiero proporcionados por la compañía.

Valoración de Empresas	Valoración de capital intelectual (Navigator Skandia)	Enfoque Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimiento bruto %</li> <li>• Gasto informática /gasto administrativo %</li> <li>• ROA %</li> <li>• Rendimiento neto %</li> <li>• Ingreso bruto / empleado \$</li> <li>• Activos fijos \$</li> <li>• Activos fijos / empleados \$</li> <li>• Inversión en informática \$</li> <li>• Valor agregado / empleado \$</li> <li>• Valor de mercado/empleado \$</li> <li>• Valor de mercado \$</li> </ul>	Fuentes primarias:  Entrevistas semiestructuradas a los diferentes jefes de área.
		Enfoque de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados dedicados a la atención #</li> <li>• Frecuencia de repetición de compra del cliente #</li> <li>• Satisfacción del cliente %</li> <li>• Puntos de venta #</li> <li>• Número de contratos #</li> <li>• Calificación de clientes #</li> <li>• Días dedicados a visitar a los clientes #</li> <li>• Accesibilidad por teléfono</li> </ul>	

Valoración de Empresas	Valoración de capital intelectual (Navigator Skandia)	Enfoque de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de servicio/cliente</li> <li>• Gastos de apoyo</li> <li>• Ventas/clientes</li> </ul>	Fuentes primarias:  Entrevistas semiestructuradas a los diferentes jefes de área.
		Enfoque humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de motivación %</li> <li>• Índice de rotación de empleados %</li> <li>• Promedio de años de servicio #</li> <li>• Número de mujeres directivas #</li> <li>• Menores de 40 años #</li> <li>• Tiempo en formación #</li> <li>• Número de empleados permanentes de tiempo completo #</li> <li>• Numero de gerentes con alto grado de negocio #</li> <li>• Empleados que Manejan otro idioma #</li> <li>• Porcentaje de empleados expertos %</li> <li>• Índice de nivel de educación %</li> <li>• Gastos de formación \$</li> <li>• Inversión en plan de benéficos y motivación \$</li> </ul>	

Valoración de Empresas	Valoración de capital intelectual (Navigator Skandia)	Enfoque de procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de administración / activos manejados %</li> <li>• Gastos de administración / activos totales %</li> <li>• Costo errores/ingresos totales \$</li> <li>• Solicitudes sin errores #</li> <li>• Computadores /empleados %</li> <li>• Gasto informática / gasto administrativo %</li> <li>• Personal de sistemas / personal total %</li> <li>• Gasto administrativo / empleados \$</li> <li>• Gasto informática / empleado \$</li> <li>• Ventas/empleados \$</li> </ul>	Fuentes primarias:  Entrevistas semi estructuradas a los diferentes jefes de área.
		Enfoque de renovación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados satisfechos con el entrenamiento. #</li> <li>• Participación en horas de formación. %</li> <li>• Gasto en formación/ gasto administrativo %</li> <li>• Gasto en marketing / clientes \$</li> <li>• Gasto en formación / empleados \$</li> </ul>	

<p>Valoración de Empresas</p>	<p>Valoración de capital intelectual</p>	<p>Enfoque de renovación y desarrollo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en desarrollo de nuevos mercados \$</li> <li>• Inversión en desarrollo de capital para el crecimiento \$</li> <li>• Valor del sistema de intercambio de datos \$</li> </ul>	<p>Fuentes primarias:</p> <p>Entrevistas semi estructuradas a los diferentes jefes de área.</p>
-------------------------------	--	---	--	---

Fuente: Elaborado por el equipo Investigador

## 0.7. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

### 0.7.1. Presupuesto

Ingresos:

<b>Aportante</b>	<b>Monto</b>
Diana luz Herrera Atencio	\$ 1.000.000
Juan Camilo de la Peña Bowie	\$ 1.000.000
<b>Total</b>	<hr/> <b>\$ 2.000.000</b>

Gastos:

<b>Rubro</b>	<b>Monto</b>
Alimentación	\$ 400.000
Transporte	\$ 300.000
Impresiones	\$ 400.000
Copias	\$ 200.000
Carpetas	\$ 50.000
Gasto telefónico	\$ 200.000
<b>Total</b>	<hr/> <b>\$ 1.550.000</b>



### 0.7.2. Cronograma

	Etapa	Meses	Nov-13				Dic-13				Ene-13				Feb-13				Mar-14			
		Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
		Duración																				
1	Diseño de la propuesta	1	■																			
2	Formulación del problema de investigación	2	■	■																		
3	Desarrollo del marco referencial	2			■	■																
4	Diseño metodológico de la investigación	1				■																
5	Visitas para la recolección de información	3					■	■	■	■	■	■	■									
6	Desarrollo del análisis del entorno	2											■	■								
7	Valoración tradicional de la empresa	2													■	■						
8	Aplicación del método Navigator Skandia	2															■	■	■			
9	Análisis de resultados	1																			■	
10	Conclusión	1																				■
11	Bibliografía	1																				■
12	Anexos	1																				■

Fuente: elaborado por el equipo investigador

## **CAPITULO I: ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA FUNDACIÓN SERSOCIAL**

Los entornos en los que se desenvuelven las organizaciones hoy en día son cambiantes y complejos, por ello son analizados por las compañías con el objeto de obtener información precisa y útil para conocer las tendencias del mercado, aprovechar las oportunidades que hay en este, o por el contrario evitar cualquier amenaza que pueda afectar negativamente la prosperidad de la empresa. Para el caso específico de esta investigación en relación a la empresa objeto de estudio, se analizará el Macroentorno comprendido por diferentes ambientes (Económico, Demográfico, Socio-cultural, Político-Legal, Tecnológico, y natural), el Microentorno, el cual se desarrolla a partir del análisis de las cinco fuerzas planteadas por Michael Porter, para concluir con un análisis interno sobre las diferentes áreas de la Fundación SERSOCIAL.

### **1.1.MACROENTORNO**

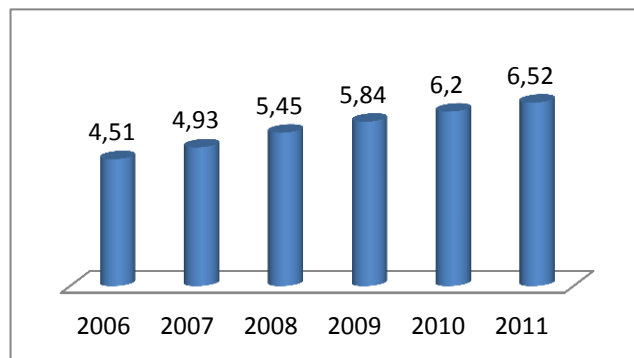
#### **1.1.1. Caracterización Del Sector Solidario**

La Fundación SERSOCIAL hace parte del sector de la economía solidaria, un sector generador de crecimiento económico y con las características necesarias para contribuir al desarrollo social integral; este sector contiene todas las empresas sin ánimo de lucro que producen bienes y/o servicios y que operan bajo formas asociativas cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de sus miembros y de la comunidad.

La economía solidaria es vista como un modelo alternativo empresarial eficiente y rentable, con capacidad para generar crecimiento económico y bienestar social, potencializando el aprovechamiento de economías de escala. Los procesos de todas las formas asociativas pertenecientes a este sector desarrollan su labor bajo tres ejes principales: el económico, mediante actividades de producción de bienes y servicios, el social, atendiendo necesidades de sus asociados y grupos sociales, y el de Cultura solidaria, animando a sus asociados a ejercer una participación democrática que autogestione procesos de desarrollo en beneficio de la misma comunidad.<sup>14</sup>

Para 2011 el sector solidario hizo presencia en los 32 departamentos del país y vinculó cerca de 6,5 millones de asociados, representando el 14,6% de los colombianos.

**FIGURA 4. Asociados del Sector Solidario (en millones)**



Fuente: Departamento Nacional de Planeación: Informe de Prosperidad para todos 2001 - 2014

<sup>14</sup>DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento Conpes: Política de desarrollo empresarial para El sector de la economía solidaria. [En línea]  
<<https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=QM28ULWPeZw%3D&tabid=1063>> Citado el (06-02-2014)

El número de asociados el sector solidario ha crecido significativamente, en 2006 se contaban con 4,5 millones de asociados, y en 2011 esta cifra ascendió a 6,5 millones, demostrando de esta forma que un importante número de colombianos esperan consolidar el modelo solidario actuando como gestores, aportantes y propietarios.<sup>15</sup>

Por otro lado la cantidad de organizaciones solidarias sumaban 10.242 en 2011, generando 148.971 puestos de trabajo y con ingresos significativos que representan en el 5% del PIB Nacional, convirtiéndose así en uno de los sectores con mayor capacidad en fortalecer la estructura social, demostrando su habilidad para servir como impulso del desarrollo.

En Colombia el sector solidario es liderado por la Unidad Administrativa de Organizaciones Solidarias y está conformado por las Organizaciones Solidarias de Desarrollo y las Organizaciones de Economía Solidaria.

Dentro del grupo de organizaciones Solidarias para el desarrollo se incluyen las Fundaciones, Corporaciones, Asociaciones, Juntas de Acción Comunal, y Organizaciones de Voluntariado<sup>16</sup>; Por otro lado dentro de las organizaciones de economía Solidaria se encuentran las Pre-Cooperativas, Cooperativas, Instituciones Auxiliares de la Economía Solidaria, Fondos de Empleados y las Asociaciones Mutualistas.<sup>17</sup>

---

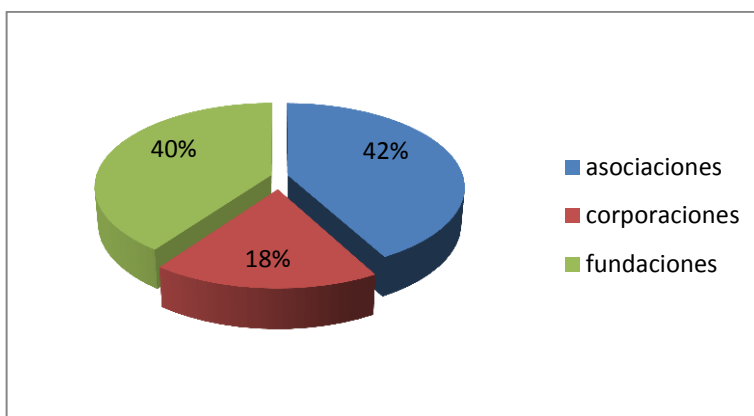
<sup>15</sup> Ibid. Citado el (06-02-2014)

<sup>16</sup> Ibid. Citado el (06-02-2014)

<sup>17</sup> DANSOCIAL. Revista Organizaciones Solidarias: Edición No. 7 de 2013. [En línea]  
<[http://www.dansocial.gov.co/sites/default/files/paginabasica/pdf/Revista%20Org%20%20Solidarias%208.p  
df](http://www.dansocial.gov.co/sites/default/files/paginabasica/pdf/Revista%20Org%20%20Solidarias%208.pdf)> Citado el (06-02-2014)

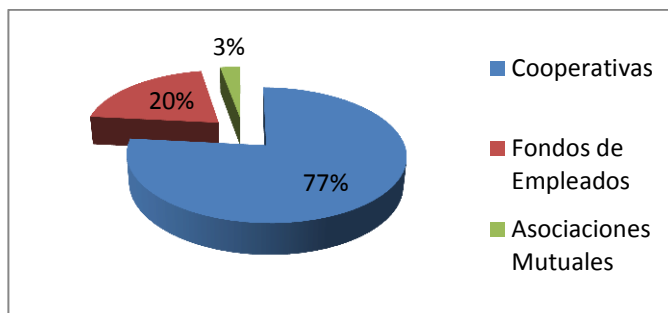
En 2011 existían 10.473 Asociaciones, 4.517 Corporaciones y 9.843 Fundaciones para un total de 35.780 formas asociativas y solidarias que conformar este grupo de organizaciones. Por otro lado, las cooperativas son en la actualidad las organizaciones que lideran la economía solidaria del país, representando en el 2011 el 76.63% de las entidades del sector.

**FIGURA 5. Porcentaje de Organizaciones Solidarias para el Desarrollo (2011)**



Fuente: Departamento Nacional de Planeación: Informe de Prosperidad para todos 2001 - 2014

**FIGURA 6. Porcentaje de Organizaciones de Economía Solidaria (2011)**



Fuente: Departamento Nacional de Planeación: Informe de Prosperidad para todos 2001 - 2014

Todas las formas asociativas mencionadas funcionan con criterios de rentabilidad, eficiencia y productividad, cumpliendo con estándares contables, financieros y de calidad, contribuyendo a la empleabilidad, al desarrollo comunitario y a la superación de las diferentes dimensiones de la pobreza; sin embargo el impacto de las organizaciones solidarias puede verse disminuido si estas no trabajan en el fortalecimiento de sus procesos y en la creación de ventajas competitivas que les permitan enfrentarse a los cambios del entorno donde se encuentran inmersas.

Entre las falencias encontradas en las organizaciones solidarias se destacan, el lento desarrollo de nuevas técnicas, tecnologías y software que les permitan articularse a los mercados nacionales y mundiales con mayor acceso a información estratégica, frágiles competencias gerenciales, e inadecuadas estrategias corporativas.

## 1.1.2. Ambiente Económico

### 1.1.2.1. Descripción De La Actividad Económica Y Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia

Colombia es considerado como una economía emergente, es la cuarta economía más grande de América Latina detrás de Brasil, México y Argentina, y es de igual forma la sexta en todo el continente americano y la número 33 en el mundo.<sup>18</sup>

Una de sus principales actividades económicas es la producción petrolera, de hidrocarburos y minería; La inversión extranjera directa durante 2013 para este

---

<sup>18</sup>PORTAL ACTIVIDADES ECONÓMICAS. Actividades económicas de Colombia. [En línea] <[http://www.actividadeseconomicas.org/2012/03/principales-actividades-economicas-de.html#.Uv5tr\\_15NjY](http://www.actividadeseconomicas.org/2012/03/principales-actividades-economicas-de.html#.Uv5tr_15NjY)> Citado el (10-02-2014)

sector fue la mayor de Colombia, representando el 81,6% del total invertido por foráneos, dicha inversión general fue de \$16.822 millones de dólares, y solo el sector de petróleos, hidrocarburos y minería recibió \$13.736 millones de dólares. Dentro de la minería también se destacan la producción de oro, esmeraldas, plata y platino.<sup>19</sup>

En el sector agropecuario predomina la producción de flores, café, caña de azúcar, banano, papa, plátano, leche y carne; entre las actividades secundarias o industriales se destaca la producción de textiles, alimentos y bebidas, automóviles, químicos, cauchos, derivados del petróleo y las industrias de metalurgia y de cemento; en las actividades terciarias o de servicios de Colombia predominan la banca, tercerización de procesos, comunicaciones, hotelería y turismo.<sup>20</sup>

El producto interno bruto del país, ha mantenido una tendencia de crecimiento desde principios de la década pasada hasta 2012, año en el cual el PIB de la nación creció en un 4,21% este ha sido el último resultado consolidado donde se evidencia un buen crecimiento económico, aunque menor que el año inmediatamente anterior, donde la economía creció en un 6,65% (Ver tabla 7).

El desaceleramiento de la economía en el año 2012 respecto al 2011, se debió a múltiples condiciones internas y externas que no permitieron un mejor desempeño, una de estas condiciones fue el manejo de las tasas de cambio por parte de las autoridades económicas, donde la revaluación provoco graves daños a múltiples sectores exportadores, de igual forma la falta de eficacia de las políticas y el gasto público provocaron que las locomotoras de desarrollo como la minería y la

---

<sup>19</sup>PORTAFOLIO. Inversión extranjera directa en Colombia 2013. [En línea]  
<<http://www.portafolio.co/economia/inversion-extranjera-directa-colombia-2013>> Citado el (10-02-2014)

<sup>20</sup> PORTAL ACTIVIDADES ECONÓMICAS, Op.cit., Citado el (10-02-2014)

construcción perdieran fortaleza y no cumplieran con las expectativas;<sup>21</sup> a pesar de lo anterior la inversión extranjera se mantuvo en niveles altos mostrando una confianza externa en el país.

**TABLA 7. PIB Colombia 2006 – 2012 (miles de millones)**

<b>AÑO</b>	<b>PIB</b>	<b>INCREMENTO</b>
<b>2006</b>	362.938	6,70%
<b>2007</b>	387.983	6,90%
<b>2008</b>	401.744	3,55%
<b>2009</b>	408.379	1,65%
<b>2010</b>	424.599	3,97%
<b>2011</b>	452.815	6,65%
<b>2012</b>	471.892	4,21%

Fuente: adaptado del Departamento Nacional de Estadística

Una vez estudiado el PIB a nivel general de la nación, es importante contrastar este con el del sector específico de la empresa objeto de estudio, ya que en ocasiones estos pueden presentar comportamientos divergentes entre sí. Con base en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme De Todas Las Actividades Económicas, la Fundación SERSOCIAL, se encuentra en la división 94, de otras actividades y servicios, 9499, actividades de otras asociaciones n.c.p, donde se reconocen las asociaciones de apoyo a servicios comunitarios y educativos n.c.p, y de igual forma las asociaciones para la protección y el mejoramiento de grupos especiales.

Teniendo en cuenta lo anterior y con base en la clasificación dada por el DANE en sus estadísticas anuales de PIB, la Fundación SERSOCIAL se encontraría en las Actividades de servicios sociales, comunales y personales específicamente

---

<sup>21</sup> EL COLOMBIANO. Economía se desacelero en 2012. [En línea]  
<[http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/economia\\_se\\_desacelero\\_en\\_2012\\_/economia\\_se\\_desacelero\\_en\\_2012\\_.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/economia_se_desacelero_en_2012_/economia_se_desacelero_en_2012_.asp)> Citado el (10-02-2014)



Actividades de asociaciones n.c.p, esparcimiento, culturales, deportivas y otras actividades de servicios de mercado y de no mercado. Este sector durante 2012 creció en un 6,06% respecto al año anterior, incremento que estuvo un poco por debajo que el presentado en 2011 donde fue de 6,44%, lo anterior representa mejores resultados que los obtenidos de forma general en la economía del país pero con la misma tendencia a la baja en el 2012, cabe resaltar que el incremento del sector este año se encuentra casi dos puntos porcentuales por encima del PIB general el cual fue de 4,22%, lo anterior nos muestra entonces que este sector no se vio tan afectado como los mayores sectores o locomotoras planteados anteriormente durante el año analizado.

**TABLA 8. PIB Actividades de Asociaciones n.c.p en Colombia 2006 – 2012  
(miles de millones)**

<b>AÑO</b>	<b>PIB ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES N.C.P,</b>	<b>INCREMENTO</b>
<b>2006</b>	8.004	6,42%
<b>2007</b>	8.525	6,51%
<b>2008</b>	8.917	4,60%
<b>2009</b>	9.093	1,97%
<b>2010</b>	9.323	2,53%
<b>2011</b>	9.923	6,44%
<b>2012</b>	10.524	6,06%

Fuente: adaptado del Departamento Nacional de Estadística

Es importante a su vez determinar cómo se comporta el PIB en el área geográfica de acción de la Fundación SERSOCIAL, la cual se encuentra representada por todo el territorio de la costa Caribe.

La Región Caribe aporta el 15,5% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional, participación que se ha venido incrementando en los últimos años; los departamentos de Atlántico y Bolívar concentran el 50,9% del PIB regional.

Bolívar se ha caracterizado por aumentar su participación a nivel nacional en el PIB, superando así al departamento del Atlántico, que por años fue el mayor productor de la región. En 2012 Bolívar aportó el 4,2% del PIB nacional, mientras que Atlántico aportó el 3,7%, y en este orden le siguen Cesar con un 2,1%, Córdoba 1,7%, La Guajira 1,4%, Magdalena 1,3%, y Sucre con 0,8%.

Entre las principales actividades económicas de la región Caribe, se encuentra el turismo, el comercio, la industria, y la explotación de minas y canteras<sup>22</sup>; este último sector se ha caracterizado por un gran crecimiento dado las explotaciones en minas de carbón, y la extracción de petróleo. Es importante reconocer que dado el efecto que producen las actividades de explotación de minas y de la industria en general en materia ambiental y social, las empresas de estos sectores realizan diferentes proyectos e inversiones que mitiguen el impacto de su quehacer, es por lo anterior que trabajan de la mano con diferentes fundaciones realizando donaciones que contribuyan al desarrollo de las comunidades circundantes, y del medio ambiente que las rodea.

**TABLA 9. Porcentaje de participación de los departamentos de la Costa Caribe en el PIB nacional. (2007 – 2012)**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Promedio
<b>Atlántico</b>	4,14	4,02	4,04	3,79	3,63	3,69	3,89
<b>Bolívar</b>	4,13	4,01	3,86	3,97	4,17	4,20	4,06
<b>Córdoba</b>	2,38	1,90	1,83	1,86	1,70	1,76	1,91
<b>Cesar</b>	1,78	1,98	2,04	1,94	2,15	2,13	2,00
<b>Magdalena</b>	1,30	1,36	1,41	1,36	1,28	1,31	1,34
<b>Guajira</b>	1,08	1,29	1,29	1,21	1,31	1,35	1,26
<b>Sucre</b>	0,78	0,78	0,82	0,78	0,75	0,78	0,78

Fuente: adaptado del Departamento Nacional de Estadística

<sup>22</sup>OBSERVATORIO DEL CARIBE COLOMBIANO. Caracterización de la región Caribe [En línea] <<http://www.oCaribe.org/caracterizacion.php?la=es>> Citado el (11-02-2014)

**TABLA 10. Porcentaje de crecimiento económico de los departamentos de la Costa Caribe (2007 – 2012)**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Promedio
<b>Atlántico</b>	9,71	3,14	-0,02	-0,76	5,92	4,52	3,75
<b>Bolívar</b>	7,58	0,85	-0,08	3,01	9,80	4,67	4,31
<b>Córdoba</b>	8,05	-4,94	1,68	2,12	-0,80	10,46	2,76
<b>Cesar</b>	5,91	3,17	4,50	1,81	10,87	6,49	5,46
<b>Magdalena</b>	5,64	9,86	3,06	2,34	2,39	7,81	5,18
<b>Guajira</b>	4,35	5,07	1,59	1,42	6,12	10,05	4,77
<b>Sucre</b>	5,46	4,42	4,77	0,45	5,70	6,64	4,57

Fuente: adaptado del Departamento Nacional de Estadística

En cuanto a las Actividades de servicios sociales, comunales y personales específicamente Actividades de asociaciones n.c.p, esparcimiento, culturales, deportivas y otras actividades de servicios de mercado y de no mercado en la región, la participación de estas es bastante baja respecto a muchos otros sectores, dado que los servicios que prestan las empresas de este sector no son de carácter masivo, su objetivo es simplemente brindar un soporte a las comunidades vulnerables para mejorar su calidad de vida.

Dicha participación ha venido disminuyendo en la región pasando de 1,08% en el 2007 a un 0,99% en 2012, con un promedio de participación en el PIB de la región de 1,04% entre 2007 y 2012, de igual forma su nivel de crecimiento es menor al crecimiento que presenta la economía en general de la costa, en 2012 el crecimiento del sector fue de 3,83%, estando casi 3 puntos porcentuales por debajo de crecimiento del PIB de la región, el cual para 2012 fue de 6,74%. En promedio el sector de asociaciones ha tenido un crecimiento entre 2007 y 2012 de 3,64% mientras que el promedio del Caribe colombiano en este mismo periodo ha sido de 5,7%.

**TABLA 11. PIB total de la Región Caribe, y de las asociaciones n.c.p.  
2007 - 2012 (Miles de Millones)**

Año	PIBTOTAL COSTA CARIBE	PIB de Actividades de asociaciones n.c.p, en la COSTA CARIBE	Participación de las asociaciones en el PIB de la costa Caribe	Crecimiento del PIB de la Costa Caribe	Crecimiento de las asociaciones n.c.p de la costa Caribe
<b>2007</b>	77.404	837	1,08%	8,92%	6,08%
<b>2008</b>	80.211	873	1,09%	3,63%	4,30%
<b>2009</b>	81.276	857	1,05%	1,33%	-1,83%
<b>2010</b>	84.268	866	1,03%	3,68%	1,05%
<b>2011</b>	92.604	939	1,01%	9,89%	8,43%
<b>2012</b>	98.845	975	0,99%	6,74%	3,83%
	<b>PROMEDIO</b>		1,04%	5,70%	3,64%

Fuente: adaptado del Departamento Nacional de Estadística

El departamento del Atlántico es donde existe una mayor presencia de las asociaciones n.c.p, sector que en 2012 produjo 346mil millones de pesos, seguido por las empresas bolivarenses de este mismo sector las cuales produjeron 200mil millones de pesos, siguiendo este orden esta, Magdalena, Córdoba, Cesar, Sucre, y por último La Guajira.

En cuanto al crecimiento del sector por departamentos, el promedio entre los años 2007 y 2012 evidencia que Bolívar ha presentado el mayor incremento de las asociaciones n.c.p, con una variación de 5,77%, seguido por Córdoba con un 4,85% y en este orden siguen Sucre, Atlántico, Magdalena, la Guajira, y por ultimo Cesar cuyo crecimiento promedio ha sido negativo en el periodo analizado, siendo este de -2,16%.

**TABLA 12. PIB de las asociaciones n.c.p. en la Región Caribe por departamentos 2007 - 2012 (Miles de Millones)**

		2007	2008	2009	2010	2011	2012	Crecimiento promedio
<b>Atlántico</b>	PIB	300	322	307	300	328	346	3,04%
	Crecimiento		7,33%	-4,66%	-2,28%	9,33%	5,49%	
<b>Bolívar</b>	PIB	152	166	162	172	194	200	5,77%
	Crecimiento		9,21%	-2,41%	6,17%	12,79%	3,09%	
<b>Sucre</b>	PIB	52	57	58	60	61	64	4,28%
	Crecimiento		9,62%	1,75%	3,45%	1,67%	4,92%	
<b>Córdoba</b>	PIB	88	95	95	97	109	111	4,85%
	Crecimiento		7,95%	0,00%	2,11%	12,37%	1,83%	
<b>Cesar</b>	PIB	97	84	80	80	83	86	-2,16%
	Crecimiento		-13,40%	-4,76%	0,00%	3,75%	3,61%	
<b>Magdalena</b>	PIB	120	121	126	128	135	138	2,85%
	Crecimiento		0,83%	4,13%	1,59%	5,47%	2,22%	
<b>Guajira</b>	PIB	28	28	29	29	29	30	1,40%
	Crecimiento		0,00%	3,57%	0,00%	0,00%	3,45%	

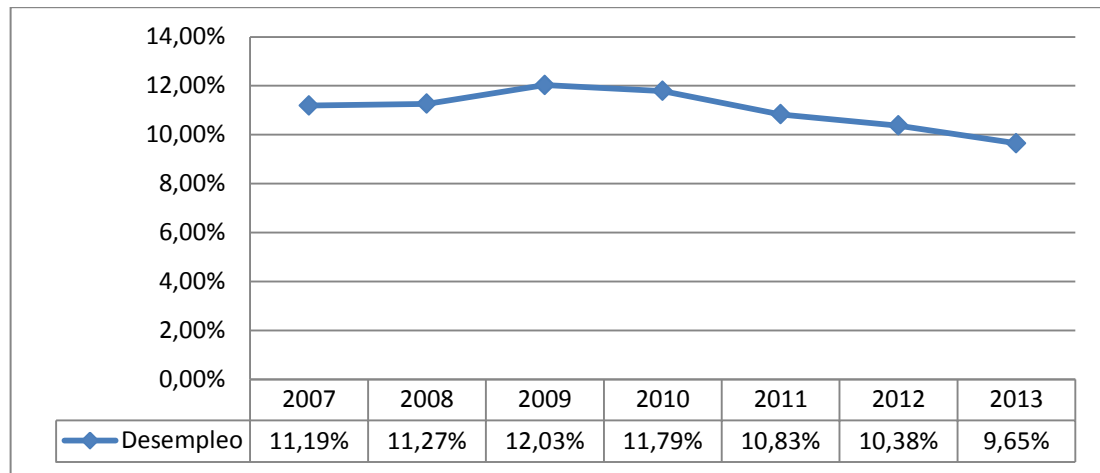
Fuente: adaptado del Departamento Nacional de Estadística

### 1.1.2.2. Desempleo

El desempleo en Colombia se ha caracterizado por mantener una tendencia de disminución, el 2013 fue el año donde este llegó a ser de un solo dígito con un 9,65%; al último mes de 2013, 1,99 millones de personas buscaban ubicarse para obtener un ingreso. El sector de servicios comunales, sociales y personales (salud, educación, recreación), en el cual se encuentran las asociaciones n.c.p donde se ubica la Fundación SERSOCIAL, es el que más empleos generó en el periodo octubre diciembre del 2013 con 335mil ocupados, seguido del sector de comercio, hoteles y restaurantes con 289mil, por otro lado en este mismo periodo el sector industrial desvinculó a 135mil trabajadores.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> PORTAFOLIO. Desempleo en Colombia terminó el 2009 como lo comenzó: aumentando. [En línea] <<http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-7074287>> Citado el (12-02-2014)

**FIGURA 7. Tasa De Desempleo En Colombia 2001 – 2013**



Fuente: adaptado del Departamento Nacional de Estadística

Durante 2013, la cantidad de ocupados en el país fue en promedio de 21,07 millones de colombianos, los cuales en su mayoría se ubicaron en el sector de comercio, hoteles y restaurantes, el cual tuvo una participación de 27,38% dentro del total de ocupados a nivel nacional, seguido del sector de Servicios comunales, sociales y personales, donde se encuentran las actividades de asociaciones n.c.p., que contribuyo con un 19,69%, representados en 4,15 millones de empleos en promedio. Los sectores que menos participación tuvieron en el total de ocupados del país fueron el de explotación de minas y canteras con un 1,06% y el de suministro de electricidad, gas y agua, con un 0,52%.

**TABLA 13. Empleo Por Ramas De Actividad 2013**

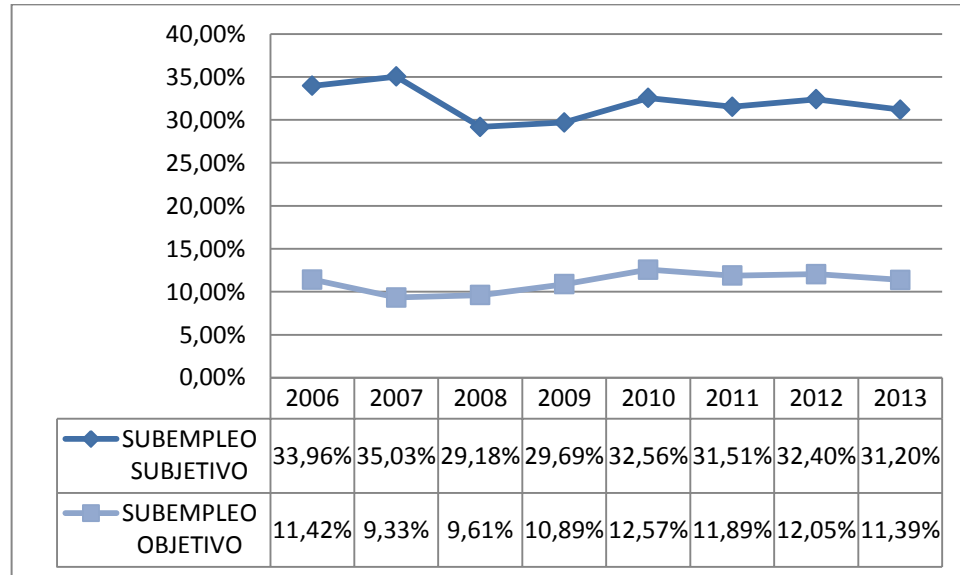
<b>ramas de actividad</b>	<b>promedio de ocupados por ramas de actividad</b>	<b>tasa de participación por ramas</b>
Ocupados Total Nacional	21.076,21	100,00%
No informa	3,61	0,02%
Agricultura, pesca, ganadería, caza y silvicultura	3.541,90	16,81%
Explotación de Minas y Canteras	224,04	1,06%
Industria manufacturera	2.544,07	12,07%
Suministro de Electricidad Gas y Agua	109,94	0,52%
Construcción	1.207,17	5,73%
Comercio, hoteles y restaurantes	5.770,67	27,38%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1.743,00	8,27%
Intermediación financiera	288,55	1,37%
Actividades Inmobiliarias	1.492,53	7,08%
Servicios comunales, sociales y personales	4.150,72	19,69%

Fuente: adaptado del Departamento Nacional de Estadística

A pesar que el desempleo en Colombia ha disminuido, se ha dado en gran medida el fenómeno del subempleo, lo cual evidencia que a pesar de que se generan trabajos en el país, estos no están acordes a las expectativas del trabajador, ya sea por insuficiencia de horas, por competencias, o por los ingresos percibidos. Entre 2001 y 2013, el subempleo subjetivo, por el cual se entiende al simple deseo manifestado por el trabajador de mejorar sus ingresos, el número de horas trabajadas o tener una labor más propia de sus competencias personales<sup>24</sup>, se ha mantenido en casi todos los años por encima de los 30 puntos porcentuales, con un promedio exacto de 32,14%, por otro lado el subempleo objetivo el cual comprende a quienes tienen el deseo pero además han hecho una gestión para materializar su aspiración y están en disposición de efectuar el cambio, se ha mantenido en casi todos los años por encima de los 10 puntos porcentuales con un promedio exacto de 11,54%.

<sup>24</sup> TOSTES. Marta. Manual de Uso e Interpretación de las Estadísticas Laborales. 1ed. Peru: OIT. 2013. Pag. 146.

**FIGURA 8. Tasa de subempleo en Colombia (Objetivo y Subjetivo) 2006 – 2013**



Fuente: adaptado del Departamento Nacional de Estadística

Ahora bien, en relación al desempleo de la región Caribe colombiana se evidencia que este se ha caracterizado por ser inferior al total nacional entre los años analizados 2007 – 2012, para el 2012 el promedio de desempleo de la región fue de 8.87%, mientras que el promedio nacional estuvo en 10,38%.

El departamento de Bolívar se ha destacado por ser el departamento de la costa con el menor desempleo en este lapso de tiempo con una tasa promedio de 9,26%, seguido del departamento del Atlántico con una tasa de 9.83%, el departamento de Córdoba por otro lado presenta la mayor tasa promedio de desempleo de la región, siendo esta de 13,04%.

En 2012 el departamento de Córdoba fue el único que mantuvo su tasa de desempleo por encima de los 10 puntos porcentuales, siendo esta de 11,74%, el resto de departamentos de la región presentaron tasas de desempleo de un dígito en este año, siendo de nuevo Bolívar el que menos desempleo tuvo con un 7,62%.



**TABLA 14. Tasas de desempleo en la Costa Caribe Colombiana por departamentos (2007 – 2012)**

	Atlántico	Bolívar	Cesar	Córdoba	La Guajira	Magdalena	Sucre	promedio de la región por año
<b>2007</b>	11,81%	11,83%	14,22%	12,77%	15,32%	11,54%	11,55%	12,72%
<b>2008</b>	11,11%	10,15%	13,99%	12,60%	15,83%	12,24%	10,09%	12,29%
<b>2009</b>	10,37%	10,10%	10,64%	14,95%	10,03%	9,79%	9,49%	10,77%
<b>2010</b>	9,64%	8,16%	10,60%	13,59%	9,10%	8,27%	11,16%	10,07%
<b>2011</b>	8,09%	7,72%	10,14%	12,61%	8,60%	9,80%	10,33%	9,61%
<b>2012</b>	7,98%	7,62%	9,19%	11,74%	8,50%	7,83%	9,23%	8,87%
<b>Promedio departamental</b>	9,83%	9,26%	11,46%	13,04%	11,23%	9,91%	10,31%	

Fuente: adaptado del Departamento Nacional de Estadística

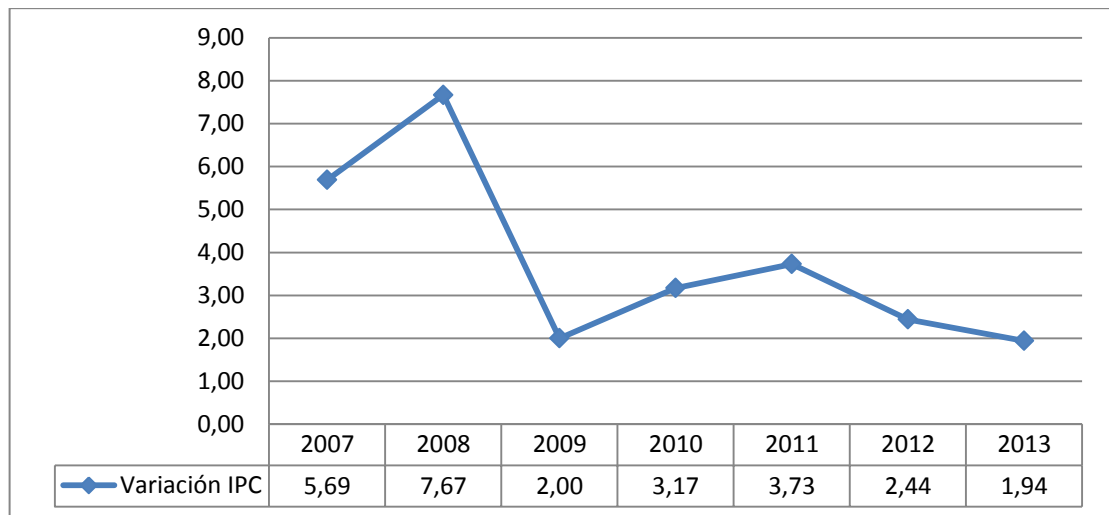
### 1.1.2.3. Inflación

Colombia se ha caracterizado en los últimos años por mantener bajas tasas inflacionarias, llegando en 2013 a una variación porcentual del IPC de 1.94, siendo esta la menor tasa del país en 50 años,<sup>25</sup> y de igual forma la menor de Latinoamérica en 2013, donde el panorama fue el siguiente: Venezuela y Argentina fueron los países con mayores índices inflacionarios, siendo estos de 56,2% y 29,3% respectivamente; la inflación venezolana fue la más alta del mundo durante 2013.

<sup>25</sup> LA REPUBLICA. Con un 1,94%, Colombia registra la inflación más baja de los países Ripe. [En línea] <[http://www.larepublica.co/globoeconomia/con-un-194-colombia-registra-la-inflaci%C3%B3n-m%C3%A1s-baja-de-los-pa%C3%ADses-ripe\\_97806](http://www.larepublica.co/globoeconomia/con-un-194-colombia-registra-la-inflaci%C3%B3n-m%C3%A1s-baja-de-los-pa%C3%ADses-ripe_97806)> Citado el (12-02-2014)

El resto de países latinoamericanos presentaron tasas de inflación por debajo de los 10 puntos porcentuales, Ecuador 2,6%, Perú 2,9%, Chile 3%, Brasil 5,8%, Uruguay 8,5% y Bolivia 6,5%.<sup>26</sup>

**FIGURA 9. Tasa de Inflación en Colombia (2007 – 2013)**



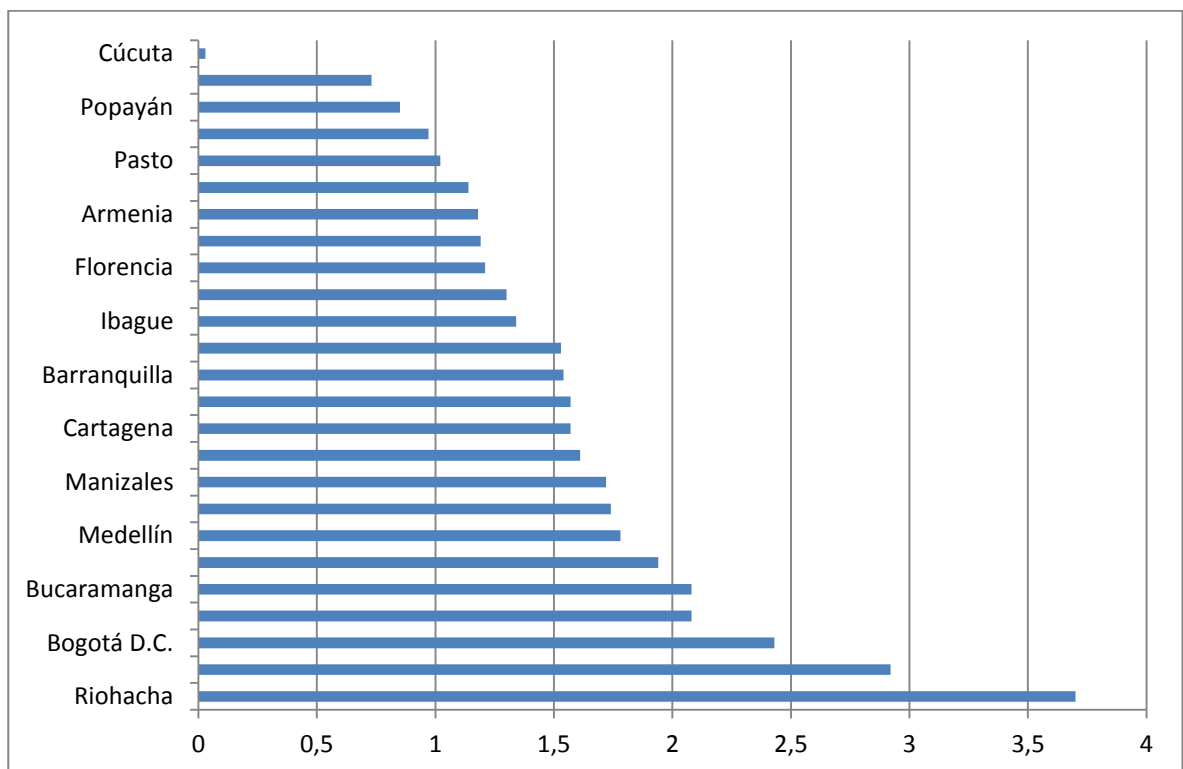
Fuente: adaptado del Departamento Nacional de Estadística

Esta estabilidad en las tasas inflacionarias de Colombia les permite a las empresas realizar proyecciones más acertadas en relación a sus ingresos, costos y gastos, dado el control en los precios y sus incrementos.

<sup>26</sup>PORTAL PERFIL.COM. Inflación en América Latina: Los Peores y los mejores 2013. [En línea] <<http://blogs.perfil.com/contadorlocane/2014/01/20/inflacion-en-america-latina-los-peores-y-los-mejores-en-el-2013/>> Citado el (12-02-2014)

En relación a la inflación en la región Caribe, entre las capitales de los diferentes departamentos, Riohacha fue la ciudad con mayor variación del IPC, con 3.7, siendo la única que se ubicó por encima de la inflación nacional, por otro lado el resto de ciudades principales de la costa Caribe presentaron inflaciones menores a la variación promedio nacional, siendo Valledupar la ciudad con la menor inflación de la región y la cuarta más baja del país.

**FIGURA 10. Variación Del IPC En Las Capitales Nacionales 2013**



Fuente: adaptado del Departamento Nacional de Estadística

### 1.1.3. Ambiente Sociocultural

#### 1.1.3.1. Calidad De Vida

Para analizar el Nivel de Calidad de Vida relacionado al entorno de la Fundación SERSOCIAL, se tuvo en cuenta la Encuesta Nacional de Calidad de Vida realizada por el DANE en 2012, y se consideraron 4 variables: servicios públicos, vivienda, seguridad social y analfabetismo; las variables mencionadas se analizaron a nivel nacional, y a nivel regional con el fin de contrastar los resultados de la Costa Caribe con las demás regiones del país.

- Cobertura de servicios públicos: el acceso a los servicios públicos es un indicador importante que permite medir la calidad de vida de las familias en un país, siendo los de mayor relevancia, la energía eléctrica, acueducto y alcantarillado; según la encuesta nacional de calidad de vida de 2012, a nivel nacional un 97,6% de personas cuentan con energía eléctrica siendo este el servicio público al que más acceso tienen los colombianos, un 87,4% con acueducto, y un 75,3% con alcantarillado.

En relación a las diferentes regiones de Colombia, Bogotá se destaca por ser el área del país con mayor cobertura de servicios públicos, donde un 99,8% de la población posee energía eléctrica, 99,9% acueducto y 99,9% alcantarillado., seguida de la región de la Orinoquia y Amazonia, y el Valle Del Cauca.

La Costa Atlántica, es una de las regiones con más deficiencias en materia de cobertura, en energía eléctrica un 95,6% de la población posee este servicio, y solo supera a la Región Pacífica que cuenta con un 93%, en cuanto al acueducto, un 77,8% de personas cuentan con este, de igual forma solo es superado esta vez por San Andrés, el cual dado su característica insular y escasas de fuentes de

agua potable solo posee una cobertura del 32,8%; por último en alcantarillado es la tercera región con más baja cobertura, superando esta vez al Pacífico, y a San Andrés, con porcentajes de 53.1%, 46,8%, 32,9%, respectivamente.

**TABLA 15. Cobertura de Servicios públicos en Colombia**

	TH	EE	GN	AC	AL	RB	TF	NS	LEYENDAS
<b>TOTAL NACIONAL</b>	13 060 304	97.6	57.3	87.4	75.3	80.4	35.6	1.9	TH: total hogares
<b>ATLÁNTICA</b>	2 489 408	95.6	65.3	77.8	53.1	65.8	18.9	3.6	EE: energía eléctrica
<b>ORIENTAL</b>	2 343 491	98.0	51.0	83.1	70.9	74.6	21.3	1.5	GN: gas natural
<b>CENTRAL</b>	1 586 456	96.4	52.4	86.4	76.2	79.3	24.5	2.9	AC: acueducto
<b>PACÍFICA (SIN INCLUIR VALLE)</b>	986 879	93.0	5.3	78.3	46.8	53.0	8.6	5.6	AL: alcantarillado
<b>BOGOTÁ</b>	2 293 513	99.8	89.4	99.9	99.9	100.0	64.5		RB: recolección de basuras
<b>ANTIOQUIA</b>	1 791 340	99.2	41.0	89.4	80.6	85.9	63.5	0.6	TF: teléfono fijo
<b>VALLE DEL CAUCA</b>	1 341 172	99.4	69.9	96.8	92.8	95.1	42.0	0.4	NS: ningún servicio
<b>SAN ANDRÉS Y PROVIDENCIA</b>	17 058	99.8	0.0	32.8	32.9	99.5	31.2		
<b>ORINOQUIA - AMAZONÍA</b>	210 986	98.8	29.8	91.3	94.4	99.8	11.8		

Fuente: Adaptado de la Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2012

- **Vivienda:** La tenencia de vivienda propia en el país, se ha caracterizado por tener un aumento consolidado, los colombianos consideran que esta es la inversión más importante que pueden realizar, de igual forma el gobierno colombiano ha incentivado la adquisición de vivienda a través de diferentes subsidios, y Proyectos inmobiliarios de intereses social, que se construyen en grandes ciudadelas dentro de los centros urbanos más grandes del país.

Por otro lado es importante considerar una tendencia alcista en los precios de las viviendas, lo anterior se refiere a incrementos de 9,93% en 2011, 11,10% en 2012 y 11,97% en 2013, esta situación se identifica como un fenómeno de valorización y no como una burbuja inmobiliaria.<sup>27</sup>

En relación a las estadísticas de vivienda otorgadas por el DANE en su encuesta nacional de calidad de vida, en el 2012 un 43,3% de los hogares en Colombia poseían vivienda propia y totalmente pagada, un 4,8% se encontraban pagándola, un 34,4% vivía arrendado o subarrendado, un 15,2% habitaban en viviendas con permiso y sin pago, y un 2,4% de hogares colombianos tenían vivienda con posesión pero sin título, o viviendas de hecho. Se puede ver entonces, como casi la mitad de hogares colombianos en 2012 ya poseían casa propia.

En cuanto a la Costa Atlántica colombiana, se evidencia que es una de las regiones del país con el mayor número de hogares con vivienda propia, con un 48,8%, solo siendo superada por la región pacífica colombiana (sin incluir Valle Del Cauca), en la cual un 52,3% de hogares poseen casa propia, en cuanto al arriendo y subarriendo, la Costa Atlántica se caracteriza por ser la segunda región con menos hogares que presentan esta situación, siendo estos el 24% del total, y estando por debajo del promedio nacional por más de 10 puntos porcentuales.

---

<sup>27</sup> EL TIEMPO. El reto de comprar Vivienda en Colombia. [En Línea ]  
<<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13222594>> Citado el (15 – 02 – 2014)

**TABLA 16. Tenencia de Vivienda en Colombia**

	TOTAL HOGARES	PROPIA TOTALMENTE PAGADA	PROPIA LA ESTÁN PAGANDO	EN ARRIENDO O SUBARRIENDO	CON PERMISO DEL PROPIETARIO,	POSESIÓN SIN TÍTULO (OCUPANTE)
	#	%	%	%	%	%
<b>TOTAL NACIONAL</b>	13 060 304		4,8	34,4	15,2	2,4
<b>ATLÁNTICA</b>	2 489 408	48,8	1,8	24	21,4	4,1
<b>ORIENTAL</b>	2 343 491	40,1	5,7	36,4	15,1	2,6
<b>CENTRAL</b>	1 586 456	43,2	5	34,5	15,8	1,5
<b>PACÍFICA (SIN INCLUIR VALLE)</b>	986 879	52,3	1,7	23,4	17,8	4,8
<b>BOGOTÁ</b>	2 293 513	37,9	8,7	44,7	7,6	1,2
<b>ANTIOQUIA</b>	1 791 340	47	4,3	33	14,1	1,6
<b>VALLE DEL CAUCA</b>	1 341 172	36,7	5	40,4	16,7	1,1
<b>SAN ANDRÉS Y PROVIDENCIA</b>	17 058	43,3	0,5	46,4	9,4	0,3
<b>ORINOQUIA – AMAZONÍA</b>	210 986	39,8	2,5	47,2	8,6	1,8

Fuente: Adaptado de la Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2012

- Seguridad Social En Colombia: Según la encuesta de calidad de vida del DANE de 2012, a nivel nacional el 90,6% de colombianos se encontraban afiliados al sistema de salud del país, mientras que un 9,2% no se encontraba afiliado; dentro de este sistema el 47,5% de personas afiliadas pertenecen al régimen contributivo, mientras que el 52,2% pertenecen al régimen subsidiado.

A pesar de tener una cobertura superior al 90%, la eficiencia y calidad del sistema no es la esperada; de acuerdo a la clasificación mundial de sistemas de salud basada en la eficiencia, realizada por Bloomberg en 2013, Colombia ocupó el puesto 42 entre 48 países evaluados, con un porcentaje de eficiencia de 32,2%, el cual se encuentra muy por debajo del 96,2% obtenido por Hong Kong, que obtuvo el primer lugar.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> OSORIO, María y PINEDA, Bibiana. Perspectiva del sistema de salud colombiano: Informe Anual 2013. Bogotá: Así Vamos En Salud., 2013. Pag. 19.

En cuanto al sistema de salud a nivel regional, la Costa Atlántica se caracteriza por tener la cobertura más baja en materia de seguridad social en salud; durante 2012 el 88.5% de su población se encontraba afiliada, de igual forma es la segunda región con un mayor porcentaje de población afiliada al régimen subsidiado, con un 67,3% solo superada por la Región Pacífica en donde el 81.2% de afiliados se encuentran en este régimen, lo anterior demuestra un alto grado de pobreza considerando que este régimen lo compone la población pobre sin capacidad de pago o contribución al sistema.

**TABLA 17. Población afiliada al sistema de seguridad social de salud.**

	AFILIACION				RÉGIMEN DE LOS AFILIADOS		
	TOTAL PERSONAS	AFILIADOS	NO AFILIADOS	NO SABE NO INFORMA	CONTRIBUTIVO	SUBSIDIADO	NO SABE NO INFORMA
		%	%	%	%	%	%
<b>TOTAL NACIONAL</b>	46 168 649	90.6	9.2	0.2	47.5	52.2	0.3
<b>ATLÁNTICA</b>	9 988 805	88.5	11.4	0.1	32.5	67.3	0.2
<b>ORIENTAL</b>	8 127 257	90.2	9.7	0.1	44.4	55.4	0.2
<b>CENTRAL</b>	5 451 621	92.7	7.2	0.1	41.1	58.8	0.1
<b>PACÍFICA (SIN INCLUIR VALLE)</b>	3 519 973	92.6	7.3	0.1	18.8	81.2	0.1
<b>BOGOTÁ</b>	7 585 238	91.1	8.5	0.4	77.0	22.8	0.2
<b>ANTIOQUIA</b>	6 244 609	92.4	7.3	0.4	53.0	45.9	1.2
<b>VALLE DEL CAUCA</b>	4 487 782	88.7	11.1	0.1	60.2	39.7	0.1
<b>SAN ANDRÉS Y PROVIDENCIA</b>	51 478	95.2	4.8	0.0	68.2	31.7	0.1
<b>ORINOQUIA – AMAZONÍA</b>	711 886	89.9	10.1		36.2	63.4	0.3

Fuente: Adaptado de la Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2012



- Analfabetismo: De acuerdo a la encuesta de calidad de vida 2012 realizada por el DANE, 1,9 millones de personas son analfabetas, lo cual representa un 5,9% de la población nacional. San Andrés y Providencia se reconoce como el área del país con menor tasa de analfabetismo, siendo esta de 0.7% de la población, seguida de Bogotá con 1.7% de analfabetas, por otro lado la costa Caribe colombiana es la región con mayor tasa de analfabetismo del país, siendo esta de 10,4% de su población total. A pesar de lo anterior, se reconoce a Cartagena, una de las principales ciudades de la costa, como la primera capital del país en estar libre de analfabetismo, disminuyendo su porcentaje a menos del 1%, este hecho ocurrió en el año 2011.<sup>29</sup>

**TABLA 18. Personas de 15 años y más por condición de alfabetismo, según regiones del país y área.**

REGIONES Y ÁREAS	TOTAL PERSONAS DE 15 AÑOS Y MÁS	ALFABETA		ANALFABETA	
		TOTAL	%	TOTAL	%
<b>TOTAL NACIONAL</b>	33 272 254	31 322 217	94.1	1 950 037	5.9
<b>ATLÁNTICA</b>	6 828 346	6 116 661	89.6	711 686	10.4
<b>ORIENTAL</b>	5 790 230	5 472 725	94.5	317 505	5.5
<b>CENTRAL</b>	3 901 127	3 650 350	93.6	250 777	6.4
<b>PACÍFICA (SIN INCLUIR VALLE)</b>	2 419 482	2 195 643	90.7	223 839	9.3
<b>BOGOTÁ</b>	5 774 870	5 678 937	98.3	95 933	1.7
<b>ANTIOQUIA</b>	4 666 910	4 451 117	95.4	215 793	4.6
<b>VALLE DEL CAUCA</b>	3 379 435	3 260 433	96.5	119 002	3.5
<b>SAN ANDRÉS Y PROVIDENCIA</b>	38 521	38 261	99.3	260	0.7
<b>ORINOQUIA - AMAZONÍA</b>	473 333	458 091	96.8	15 242	3.2

Fuente: Adaptado de la Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2012

<sup>29</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Cartagena, primera ciudad libre de analfabetismo. [En Línea ]  
<<http://www.mineducacion.gov.co/observatorio/1722/article-284049.html>> Citado el (15 – 02 – 2014)

El anterior análisis de calidad de vida, permite observar la precaria situación en la que se encuentra la costa Caribe colombiana, en relación a otras regiones del país, y la importancia que tienen entonces las entidades que fomenten el desarrollo de las comunidades de la región, a través de la generación de ingresos, y mejorando la salud y educación de estas.

#### 1.1.3.2. Pobreza Y Desigualdad De Ingresos

En 2013, gracias a los avances en el ingreso de las personas más pobres de Colombia, el país logró salir de la lista de las 10 naciones más desiguales del mundo, entre un total de 48 países, esto se logró gracias a la disminución del índice de GINI; este coeficiente representa el nivel como se distribuyen los ingresos en una nación o región, cuya medida va de 0 a 1, donde 0 representa una total igualdad, es decir los ingresos están exactamente divididos, y 1 representa la situación hipotética donde una sola persona posee todos los ingresos<sup>30</sup>, de acuerdo a estadísticas del DANE Colombia paso de tener un coeficiente de 0,548 en 2011 a 0,539 en 2012.

La pobreza también se redujo pasando de 34,1% en 2011, a 32,7% en 2012, la pobreza extrema o indigencia durante 2012 estuvo representada por un 10,4% de la población, mostrando una pequeña disminución respecto a 2011 donde fue de 10,6%.<sup>31</sup>

En relación a la costa Caribe colombiana se evidencia que en 2012 Córdoba fue el departamento con mayor pobreza de la región, con un 60,2% de su población, seguido de la Guajira con un 58,4%. Atlántico es el departamento con menor

---

<sup>30</sup> UNIVERSIDAD ICESI. Coeficiente de GINI. [En Línea ]

<<http://www.icesi.edu.co/cienfi/images/stories/pdf/glosario/coeficientegini.pdf>> Citado el (16-02-2014)

<sup>31</sup> PORTAFOLIO. Colombia fuera de los 10 países más desiguales. [En Línea ]

<<http://www.portafolio.co/economia/colombia-fuera-los-10-paises-mas-desiguales>> Citado el (16-02-2014)

pobreza siendo esta de 33,9% seguido de Bolívar con 44,2%. De forma general todos los departamentos de la costa Caribe se encuentran por encima del promedio nacional en términos de pobreza, y en promedio la región presenta un 49,2% de población pobre.

**TABLA 19. Pobreza De Colombia Por Departamentos 2009 – 2012**

<b>Departamento</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Chocó	68,3	64,9	64,0	68,0
Cauca	66,1	64,7	62,0	62,1
Córdoba	61,8	63,6	61,5	60,2
La Guajira	66,7	64,6	57,4	58,4
Magdalena	58,3	58,0	57,5	52,3
Sucre	66,2	63,7	53,0	51,5
Nariño	55,1	56,4	50,6	50,8
Cesar	58,6	53,6	47,2	46,8
Huila	57,5	53,3	48,2	45,4
Bolívar	57,1	49,4	43,7	44,2
Tolima	48,4	45,1	43,1	42,3
Caquetá	51,6	44,3	40,8	42,1
Norte de Santander	47,5	43,1	40,6	40,4
Quindío	49,9	43,4	40,2	38,9
Boyacá	48,0	47,1	39,9	35,6
Caldas	41,7	39,6	36,6	35,4
Atlántico	47,9	43,9	37,8	33,9
Meta	36,0	32,4	30,0	29,5
Risaralda	32,3	33,3	27,0	28,4
Valle del Cauca	33,3	30,7	30,0	26,9
Antioquia	35,1	31,3	29,3	26,8
Cundinamarca	26,2	25,4	21,3	23,3
Santander	27,2	21,6	21,8	20,8
Bogotá D.C.	18,3	15,4	13,1	11,6
<b>Total Nacional</b>	<b>40,3</b>	<b>37,2</b>	<b>34,1</b>	<b>32,7</b>

Fuente: adaptado del Departamento Nacional de Estadística

En cuanto al nivel de desigualdad de la región, La Guajira es el departamento con mayor índice de GINI siendo este de 0,556, seguido de Córdoba con un 0,542, estos fueron los únicos departamentos de la región que se ubicaron por encima de coeficiente del país. Atlántico es el departamento de la costa con menor índice de GINI siendo este de 0,467, seguido de Sucre con 0,483.

**TABLA 20. Índice De GINI en Colombia Por Departamentos 2009 -2012**

<b>Departamento</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Chocó	0,571	0,571	0,567	0,616
Cauca	0,589	0,565	0,554	0,565
Huila	0,583	0,571	0,555	0,559
La Guajira	0,569	0,613	0,567	0,556
Córdoba	0,558	0,550	0,556	0,542
Boyacá	0,538	0,538	0,538	0,532
Antioquia	0,560	0,561	0,537	0,529
Quindío	0,545	0,541	0,532	0,525
Tolima	0,541	0,549	0,531	0,523
Caldas	0,541	0,535	0,528	0,522
Cesar	0,553	0,518	0,506	0,518
Valle del Cauca	0,516	0,520	0,505	0,518
Magdalena	0,527	0,544	0,533	0,510
Bolívar	0,533	0,514	0,500	0,507
Meta	0,493	0,502	0,492	0,505
Nariño	0,513	0,496	0,501	0,502
Bogotá D.C.	0,527	0,526	0,522	0,497
Santander	0,506	0,507	0,501	0,487
Risaralda	0,484	0,484	0,478	0,487
Norte de Santander	0,522	0,493	0,498	0,485
Sucre	0,519	0,536	0,510	0,483
Caquetá	0,485	0,450	0,459	0,479
Atlántico	0,495	0,496	0,467	0,464
Cundinamarca	0,458	0,460	0,458	0,463
<b>Total Nacional</b>	<b>0,557</b>	<b>0,560</b>	<b>0,548</b>	<b>0,539</b>

Fuente: adaptado del Departamento Nacional de Estadística

#### 1.1.4. Ambiente Demográfico

##### 1.1.4.1. Población nacional y de la costa atlántica

Con más de 47 millones de habitantes estimados en 2013, Colombia se ubica a nivel mundial como la veintisieteava nación con mayor población. En el continente Americano, se ubica de cuarta por detrás de Estados Unidos, Brasil y México, y en América Latina se ubica de tercera por detrás de Brasil y México. En cuanto a la distribución por sexo, en Colombia un 51% de sus habitantes son mujeres mientras que los hombres representan el 49% restante.

La Costa Atlántica posee aproximadamente el 21,5% de la población nacional, siendo Atlántico el departamento más poblado, a pesar de ser el más pequeño de la región, este posee un 5,10% del total nacional, en este orden le siguen Bolívar 4,35%, Córdoba 3,52%, Magdalena 2,62%, Cesar 2,13%, la Guajira 1,91% y por último Sucre con el 1,77%.

**TABLA 21. Estimaciones de población de Colombia 2008 – 2013**

<b>AÑO</b>	<b>Total</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Crecimiento total</b>
<b>2008</b>	44.451.147	21.942.355	22.508.792	
<b>2009</b>	44.978.832	22.203.708	22.775.124	1,19%
<b>2010</b>	45.509.584	22.466.660	23.042.924	1,18%
<b>2011</b>	46.044.601	22.731.299	23.313.302	1,18%
<b>2012</b>	46.581.823	22.997.087	23.584.736	1,17%
<b>2013</b>	47.121.089	23.264.039	23.857.050	1,16%

Fuente: adaptado del Departamento Nacional de Estadística

**TABLA 22. Estimaciones De La Población De La Costa Atlántica 2008-2013**

	2008		2009		2010		2011		2012		2013	
	Total	% TN	Total	% TN	Total	% TN	Total	% TN	Total	% TN	Total	% TN
<b>Atlántico</b>	2.255.143	5,07	2.284.841	5,08	2.314.460	5,09	2.344.077	5,09	2.373.550	5,10	2.402.910	5,10
<b>Bolívar</b>	1.937.500	4,36	1.958.431	4,3	1.980.012	4,35	2.002.531	4,35	2.025.573	4,35	2.049.109	4,35
<b>Cesar</b>	941.258	2,12	953.866	2,12	966.450	2,12	979.054	2,13	991.584	2,13	1.004.058	2,13
<b>Córdoba</b>	1.535.414	3,45	1.558.833	3,47	1.582.784	3,48	1.607.519	3,49	1.632.637	3,50	1.658.067	3,52
<b>La Guajira</b>	763.496	1,72	791.083	1,76	818.740	1,80	846.641	1,84	874.532	1,88	902.367	1,91
<b>Magdalena</b>	1.180.134	2,65	1.190.666	2,65	1.201.501	2,64	1.212.559	2,63	1.223.875	2,63	1.235.532	2,62
<b>Sucre</b>	794.914	1,79	802.736	1,78	810.664	1,78	818.689	1,78	826.780	1,77	834.937	1,77
<b>total costa Caribe</b>	9.407.859	21,1	9.540.456	21,2	9.674.611	21,26	9.811.070	21,3	9.948.531	21,3	10.086.980	21,4
<b>Total nacional (TN)</b>	44.451.147	100	44.978.832	100	45.509.584	100	46.044.601	100	46.581.823	100	47.121.089	100

Fuente: adaptado del Departamento Nacional de Estadística

#### 1.1.4.2. PIB Per Cápita

El PIB per cápita colombiano, se ha caracterizado por un incremento en los últimos años, dado una tasa de crecimiento del PIB mayor al crecimiento poblacional, pero a pesar de ser una de las economías más grandes de Latinoamérica, su PIB Per Cápita se encuentra por debajo de muchos otros países de la región cuyo PIB es mucho más bajo.

**TABLA 23. PIB Per Cápita de los países de América Latina**

PIB per cápita en América Latina (En US\$)				
Posición en 2012	País	2013	2012	2011
1	Chile	16.273	15.410,1	14.551,7
2	Uruguay	15.253	14.614,1	13.866,3
3	Venezuela	11.527	12.956,1	10.886
4	Brasil	12.290,6	12.078,8	12.676,5
5	Argentina	12.019,2	11.576,2	10.959,1
6	México	10.989,1	10.247,2	10.184,2
7	Panamá	11.149,7	9.918,7	8.722,2
8	Costa Rica	10.362,6	9.672,9	8.856,8
9	Colombia	8.237,7	7.854,8	7.114,3
10	Perú	7.135,9	6.530,3	5.947,6
11	República Dominicana	5.789,4	5.763	5.532,9
12	Ecuador	5.627,1	5.310,6	4.865
13	Paraguay	4.541,8	3.903,3	3.687,5
14	El Salvador	3.935,4	3.823,5	3.723,3
15	Guatemala	3.414,6	3.302,2	3.188
16	Bolivia	2.674,1	2.532,5	2.269,3
17	Honduras	2.272,5	2.242,2	2.192,9
18	Nicaragua	1.833,3	1.756,5	1.636,3
19	Haití	827,4	758,8	738,9

Fuente: World economic Outlook database, fondo monetario internacional

Según cifras del DANE el PIB per cápita promedio de todos los departamentos del país fue de 12.6 millones de pesos, siendo Casanare el departamento con el mayor PIB Per Cápita, el cual se aproxima a los 44,5 millones de pesos, mientras

que el departamento del Vaupés presento el menor PIB per cápita del país, siendo este de 4,2 millones de pesos. Lo anterior evidencia una gran brecha entre la producción y los niveles poblacionales de los diferentes departamentos de la nación.

En cuanto la costa Caribe colombiana, Cesar se destaca como el departamento con el mayor PIB per cápita de la región, y como uno de los más altos del país ubicándose en el séptimo lugar a nivel nacional, y siendo este de 14,3 millones de pesos, seguido del departamento de Bolívar que se ubica a nivel nacional en el onceavo lugar, con 13,7millines de pesos por habitante. Por otro lado sucre es el departamento de la costa con el menor PIB per cápita de la región siendo este de 6,2 millones de pesos, y uno de los más bajos del país, ubicándose en el puesto 27 de los 33 departamentos.

**TABLA 24. PIB Per Cápita por departamentos 2008 – 2012**

<b>Puesto</b>	<b>Departamento</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>1</b>	Casanare	28.966.503	26.455.722	29.389.996	41.497.103	44.340.399
<b>2</b>	Meta	17.432.133	18.964.656	25.855.388	38.738.662	41.552.484
<b>3</b>	Santander	17.663.108	17.262.509	19.824.482	23.114.376	24.890.005
<b>4</b>	Arauca	23.222.584	19.933.990	20.226.952	23.821.782	23.358.902
<b>5</b>	Bogotá D. C.	17.071.155	18.023.177	18.866.392	20.337.840	21.430.538
<b>6</b>	Boyacá	10.714.410	11.191.509	11.934.663	14.141.271	14.773.434
<b>7</b>	Cesar	10.114.124	10.766.711	10.922.448	13.655.018	14.308.420
<b>8</b>	Valle	11.171.665	11.824.215	12.346.470	13.194.466	13.927.103
<b>9</b>	Antioquia	10.935.990	11.340.137	11.867.947	13.200.117	13.868.457
<b>10</b>	Bolívar	9.943.742	9.949.802	10.913.065	12.953.607	13.795.603
<b>11</b>	San Andrés y Providencia	9.879.862	10.600.124	10.992.908	11.741.630	12.664.171
<b>12</b>	Cundinamarca	10.107.566	10.558.640	11.237.624	12.211.909	12.661.757
<b>13</b>	Huila	8.366.661	8.440.895	9.280.006	10.809.195	11.470.870
<b>14</b>	Tolima	8.414.660	8.510.783	8.797.791	9.873.006	10.552.721
<b>15</b>	Putumayo	5.870.566	6.576.154	8.224.648	10.345.937	10.550.733



**Continuación de la TABLA 24. PIB Per Cápita por departamentos  
2008– 2012**

<b>16</b>	Atlántico	8.551.564	8.928.411	8.931.673	9.622.124	10.342.736
<b>17</b>	La Guajira	8.134.948	8.217.848	8.044.068	9.616.827	10.254.628
<b>18</b>	Caldas	8.069.837	8.274.078	8.674.881	9.148.528	9.691.440
<b>19</b>	Risaralda	7.986.471	8.483.745	8.844.287	9.358.228	9.562.885
<b>20</b>	Quindío	6.990.704	7.312.571	7.732.024	8.441.353	9.022.445
<b>21</b>	Norte Santander	6.477.332	6.982.274	7.182.089	7.711.197	8.070.250
<b>22</b>	Córdoba	5.949.535	5.938.417	6.399.483	6.569.129	7.193.271
<b>23</b>	Magdalena	5.543.438	5.979.847	6.185.596	6.544.836	7.113.472
<b>24</b>	Cauca	5.085.909	5.509.168	5.970.647	6.457.983	6.837.225
<b>25</b>	Chocó	3.669.654	4.387.211	5.704.097	6.815.440	6.635.870
<b>26</b>	Caquetá	4.733.267	5.076.108	5.094.167	5.529.247	6.380.640
<b>27</b>	Sucre	4.711.201	5.123.727	5.219.178	5.676.148	6.299.136
<b>28</b>	Amazonas	4.721.744	5.044.473	5.304.303	5.572.483	5.997.368
<b>29</b>	Nariño	4.666.657	4.926.330	5.092.830	5.526.902	5.997.162
<b>30</b>	Vichada	5.207.128	5.525.930	5.544.212	5.116.265	5.603.957
<b>31</b>	Guainía	4.233.632	4.482.164	4.774.577	4.955.198	5.508.667
<b>32</b>	Guaviare	4.480.680	4.599.102	4.694.745	4.969.193	5.498.844
<b>33</b>	Vaupés	3.075.106	3.309.486	3.418.886	3.836.530	4.222.495
	<b>PIB PER CÁPITA COLOMBIA</b>	<b>9.156.471</b>	<b>9.348.482</b>	<b>10.105.834</b>	<b>11.851.622</b>	<b>12.556.912</b>

Fuente: adaptado del Departamento Nacional de Estadística

### 1.1.5. Ambiente Político- Legal

En la Constitución Política de 1991 se identificó en la propiedad solidaria una posibilidad de contribuir a la construcción de una sociedad más igualitaria en términos de acceso a los medios de producción y reconoció a las organizaciones solidarias como vehículo idóneo para impulsar el desarrollo económico y social.<sup>32</sup>

<sup>32</sup>DANSOCIAL. Op.cit., Citado el (06-02-2014)

Constitucionalmente se aprueban y promueven los modelos solidarios con el fin de aumentar el desarrollo empresarial y social del país, expresado en los siguientes artículos:

- Título I, Capítulo I artículo 38: se "garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad".
- Título I, Capítulo II artículo 58: "El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad", también contempla, "la empresa como base del desarrollo tiene una función social que implica obligaciones, el Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial."

Además de la Constitución Política, la normatividad del sector solidario en Colombia, se documenta desde 1931 con la Ley 134 relacionada con el fomento cooperativo y más tarde se dota al cooperativismo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional con La Ley 79 de 1988. Posteriormente la Ley 454 de 1998 hace un gran aporte al concepto de economía solidaria superando el marco del sector cooperativo como referente de las actividades de todo el sector solidario y reconociendo en su artículo 6 otras formas asociativas.

Así en dicha Ley se mencionan diferentes formas asociativas como: "las cooperativas, los organismos de segundo y tercer grado que agrupen cooperativas u otras formas asociativas y solidarias de propiedad, las instituciones auxiliares de la economía solidaria, las empresas solidarias de salud, las pre-cooperativas, los fondos de empleados, las asociaciones mutualistas, y las empresas de servicios".

En el artículo 5 de esta ley, se definen los fines que debe perseguir la economía solidaria, mencionados a continuación:

- Promover el desarrollo integral del ser humano.
- Generar prácticas que consoliden una corriente vivencial de pensamiento solidario, crítico, creativo y emprendedor como medio para alcanzar el desarrollo y la paz de los pueblos.
- Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa.
- Participar en el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social.
- Garantizar a sus miembros la participación y acceso a la formación, el trabajo, la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna.

El Gobierno Nacional Colombiano reconoce la importancia del sector solidario como motor de desarrollo social y económico. En el CONPES 3639 de 2010 “Política de Desarrollo Empresarial Para el Sector de la Economía Solidaria”, se priorizan las actividades conducentes a fomentar la creación de entidades que tengan como objetivo contribuir a la equidad y al bienestar social.

Además dada la importancia de las organizaciones solidarias para el país, se establece La Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, entidad creada por la Presidencia de la Republica y encargada de promover, fomentar y fortalecer de las organizaciones solidarias en Colombia.

Esta organización estatal tiene como objetivo garantizar el desarrollo de la asociatividad en todo el país, diseñando, coordinando y ejecutando los programas que fortalezcan las empresas solidarias fundadas y en formación en todo el territorio Nacional, todo esto con el fin último de generar más empleos, disminuir la pobreza para alcanzar bienestar y equidad social.

#### 1.1.6. Ambiente Natural

Colombia tiene la tasa más alta de desastres recurrentes provocados por fenómenos naturales en América Latina, así lo expresa el Banco Mundial, y las consecuencias de todos estos fenómenos, reflejadas en el alto porcentaje de personas muertas y desaparecidas así como en el elevado número de viviendas deterioradas, es muestra de la complejidad de las condiciones de riesgo existentes en Colombia y las deficiencias frente a la gestión del riesgo.

En los últimos cuarenta años, los desastres han producido en el país pérdidas por 7.1 mil millones de dólares y en los últimos treinta cerca de 10,000 personas han fallecido y más de 14 millones han sido afectados por inundaciones y deslizamientos.<sup>33</sup>

En el año 2010, después de la fuerte ola invernal que sacudió al país, se registraron 3 millones de damnificados, 1374 personas muertas y 1016 desaparecidas. En la región Caribe por su parte, el invierno dejó un saldo de 1,6 millones de damnificados y 308 mil viviendas impactadas, evidenciando con estos

---

<sup>33</sup>BANCO MUNDIAL. Al menos 300 municipios mejoraran gestión de riesgos ante desastres naturales. [En Línea] <<http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2012/07/10/wb-colombia-at-least-300-municipalities-improve-disaster-risk-management>> Citado el (17-02-2014)

datos la alta vulnerabilidad de la Costa Caribe y del país a los fenómenos naturales.

Magdalena, Córdoba y Atlántico fueron los territorios del Caribe que más sufrieron con este fenómeno. Desbordamientos de ríos, quiebres de diques e inundaciones de vastas proporciones, fueron el común denominador en estas zonas durante el 2010.

También se ha estimado que el invierno del mencionado periodo, ha sido el más fuerte de la última década, ocasionando pérdidas totales por 5 mil millones de dólares, de los cuales el 43,1% correspondieron a daños sobre la infraestructura, servicios y productividad de la región Caribe.<sup>34</sup>

Dado a la situación constante de riesgo a la que se enfrenta el país, en 2012 se aprueba un préstamo por parte del Banco Mundial por 250 millones de dólares, que buscan mejorar la gestión de los riesgos que se derivan de los diferentes fenómenos naturales presentes en Colombia, este préstamo permitirá el diseño de 300 planes de gestión de riesgo en diferentes municipios vulnerables a los fenómenos y con poblaciones de escasos recursos.<sup>35</sup>

Por todo lo anterior, múltiples entidades de carácter social actúan de forma conjunta con el estado colombiano y otras organizaciones nacionales e internacionales, con el fin de contrarrestar las consecuencias que generan los diferentes fenómenos naturales que ocurren en el país, buscando reconstruir aquellas comunidades devastadas, mientras se toman acciones preventivas y correctivas que disminuyan el impacto de futuros desastres.

---

<sup>34</sup>EL HERALDO. El Caribe, una de las regiones más vulnerables a los fenómenos naturales. [En Línea] <<http://www.elheraldo.co/noticias/medio-ambiente/el-Caribe-una-de-las-regiones-mas-vulnerables-a-los-fenomenos-naturales-109260>> Citado el (17-02-2014)

<sup>34</sup> BANCO MUNDIAL. Op.cit., Citado el (17-02-2014)

### 1.1.7. Ambiente Tecnológico

La tecnología representa un componente esencial para las operaciones de cualquier tipo de organización, pues esta permite que los procesos se hagan de una forma más rápida, sencilla, y confiable. Las Fundaciones y de más organizaciones no gubernamentales no se excluyen de esta premisa, por lo cual emplean diferentes recursos tecnológicos para mejorar los servicios prestados a las comunidades con las que trabajan.

El principal enfoque que le dan las fundaciones a la tecnología es a nivel comunicacional, siendo esta la mejor herramienta para propagar información acerca de su gestión, actividades y proyectos, de igual forma la tecnología le permite a las empresas estar atentas de diferentes acontecimientos y cambios sociales en los cuales podrían tener intervención. El internet se convierte entonces en la mayor herramienta para las organizaciones sociales que a través de este crean canales de comunicación tanto internos como externos que permiten el desarrollo del quehacer de la empresa.<sup>36</sup>

En la actualidad, las fundaciones han utilizado la tecnología para la promoción de sus proyectos, usando las redes sociales como la vía principal para lograr esto. A través de estas, las actividades y gestiones de las fundaciones pueden volverse masivas, puesto que las personas al verse interesadas en ellas, se dedican a compartir las publicaciones que han leído sobre las iniciativas, por otro lado los famosos hashtag o etiquetas empleadas para hacer simples comentarios que facilitan las búsquedas sobre diferentes temáticas o acontecimientos en las redes, han permitido la inclusión de un mayor número de voluntarios, lo cual ha

---

<sup>36</sup> GUIA ONGS. La Tecnología es aliada de las ONGs en sus proyectos. [En Línea]  
<<http://www.guiaongs.org/noticias/la-tecnologia-es-aliada-de-las-ong-en-sus-proyectos-2-1-1721>>  
Citado el (17-02-2014)

enriquecido las iniciativas de voluntariado al tener un contacto más rápido con personas que quieran contribuir a la labor social.<sup>37</sup> Por último la masificación en la comunicación de las actividades sociales ha facilitado la financiación a partir de donaciones que se realizan a través del internet, dado las nuevas formas de pago y consignaciones que pueden realizarse de forma virtual.

#### 1.1.8. Ambiente Global

Desde que se formalizó la existencia de las organizaciones no gubernamentales en el mundo, con la Carta de las Naciones Unidas en 1945, se ha masificado al pasar de los años la creación de entidades con fines sociales que a través sus proyectos y programas contribuyen a la mejora de las condiciones educativas, culturales, económicas, ambientales y sociales de las comunidades donde intervienen.

El papel de las ONG ha sido fundamental para todas aquellas poblaciones rezagadas y afectadas por altos niveles de pobreza y violencia extrema, estas han logrado a través de su gestión generar mayor sensibilidad social y con esto han aumentado el número de alianzas entre países y empresas que desde diferentes partes del mundo apoyan y financian la implementación de diferentes proyectos sociales que tienen como fin la construcción de sociedades igualitarias y prosperas.

El alcance de estas numerosas institucionales existentes alrededor del mundo, incluye la sensibilización acerca de los problemas del desarrollo, la cooperación financiera, la ayuda en la eliminación de obstáculos de carácter sociopolítico, económico y físico que imposibilitan el desarrollo humano, y el apoyo humanitario

---

<sup>37</sup> *Ibíd.* Citado el (17-02-2014)

como consecuencia de catástrofes naturales y guerras que aquejen a una determinada región.

En América Latina y Caribe crecen las ONGs dedicadas a la elaboración y ejecución de investigaciones y programas de acción destinados a enfrentar las distintas problemáticas sociales que afectan la región, en especial, aquellos problemas derivados del subdesarrollo en que vive una gran parte de esta población.

En la actualidad, las organizaciones no gubernamentales colombianas están en riesgo inminente en relación a la disminución de fondos, lo anterior responde a que muchos de estos provienen de la Unión Europea, en la cual varios países se encuentran atravesando contingencias en materia economía que pueden afectar sus aportes de carácter humanitario. Un ejemplo de lo anterior es el recorte acumulado del 49% del presupuesto en España de AOD (ayuda oficial al desarrollo), el cual inicio a partir de 2009 dado la crisis que empezó a sufrir el país europeo.<sup>38</sup>

Lo anterior se convierte en un llamado de atención para las organizaciones no gubernamentales del país, que deben aprovechar el dinamismo económico que se presenta en Colombia, buscando encontrar más aliados y más donaciones en la nación y así disminuir la dependencia de entes internacionales para su financiación.

---

<sup>38</sup> EL PAIS. España redujo en un 49% su ayuda oficial al desarrollo en 2012. [En Línea] <[http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/04/03/actualidad/1365007176\\_588253.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/04/03/actualidad/1365007176_588253.html)> Citado el (17-02-2014)



## 1.2. MICROENTORNO

El Microentorno, o entorno industrial se caracteriza por intervenir de forma directa en una organización, las decisiones que una empresa tome siempre se verán afectadas fuertemente por el actuar de las diferentes fuerzas que interactúan en dicho entorno. Estas fuerzas están representadas por la competencia, los clientes, proveedores, y demás grupos que tengan un alto nivel de interacción con la empresa. Para realizar este análisis, se consideraran las Fuerzas planteadas por Michael Porter, desde el punto de vista de la Fundación SERSOCIAL.

### 1.2.1. Competencia Real Y Potencial

La Fundación SERSOCIAL es una empresa de desarrollo comunitario que trabaja para las comunidades más necesitadas, promoviendo programas y proyectos que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de las personas intervenidas.

Al igual que esta, existen múltiples organizaciones que tienen objetivos muy similares, y se puede considerar que estas entidades más que competir trabajan en conjunto para generar desarrollo y bienestar social.

De igual forma Las fundaciones en ocasiones pueden competir entre ellas al momento de obtener contratos y proyectos de caracteres social, ya sea con entidades gubernamentales y no gubernamentales.

Lo anterior responde a que, a pesar de que no tienen ánimo de lucro, están en una constante búsqueda de recursos para financiarse, y trabajan por el mejoramiento de sus procesos y operaciones para ser más atractivas a las entidades aliadas a

través de su excelente gestión, pues estas donaran su dinero a aquellas fundaciones que le den un mejor uso al mismo.

#### 1.2.1.1. Competencia Real

La competencia real está representada por las fundaciones ubicadas en el Caribe colombiano que se dedican a trabajar en proyectos similares a los de las Fundación SERSOCIAL, encaminados hacia el desarrollo de las comunidades y la salud de las mismas.

Las fundaciones que tienen un perfil similar al de la Fundación SERSOCIAL en la Costa Caribe colombiana se muestran en la siguiente tabla.

**TABLA 25. Competidores Reales De La Fundación SERSOCIAL**

<b>Nombre, y Ubicación</b>	<b>Ejes de acción Programas desarrollados</b>
<p><b>Fundación MARIO SANTO DOMINGO</b></p> <p>(Barranquilla, Cartagena y Bogotá)</p>	<p>Ejes de acción: Desarrollo integral de comunidades sostenibles, a través de inversiones en vivienda, salud y educación.</p> <p>Proyectos y programas:</p> <p>Vivienda: Villas De San Pablo en Barranquilla, Ciudad Del Bicentenario en Cartagena.</p> <p>Salud: Clínica Julio Mario Santodomingo</p> <p>Educación: instituto ecológico de Barbacoas en la Isla De Barú. Programa de micro-finanzas, para acceso a préstamos de microempresarios, acompañados de programas de formación y capacitación.</p>

<b>Continuación TABLA 25. Competidores Reales De La Fundación SERSOCIAL</b>	
<p><b>Fundación COOSALUD</b></p> <p>(Caribe Colombiano, Medellín, Bucaramanga, Cali, Bogotá)</p>	<p>Ejes de acción: Salud y desarrollo social</p> <p>Proyectos y programas:</p> <p>Programa especial de prestación de servicios de salud familiar integral con los componentes de educación, control y prevención de enfermedades.</p> <p>Aplicación del plan de atención básica que incluye los programas de promoción y prevención.</p> <p>Programa de formación y capacitación permanente, a través de su centro de formación avanzada,</p>
<p><b>Fundación CEDESOCIAL</b></p> <p>(Caribe colombiano)</p>	<p>Ejes de Acción: Atención a la primera infancia, grupos juveniles y mujeres</p> <p>Proyectos y programas:</p> <p>Promoción de los derechos de las mujeres y la equidad de género; Prevención del VIH /sida, educación de derechos sexuales y reproductivos; acompañamiento a la infancia; educación a comunidades vulnerables; convivencia ciudadana; supervisión, sistematización y análisis de procesos.</p>
<p><b>Fundación GRANITOS DE PAZ</b></p> <p>(Cartagena)</p>	<p>Capacitación y generación de ingresos, Educación, Salud planificación familiar, Cultura y deporte, Vivienda y medio ambiente.</p> <p>Proyectos y programas:</p> <p>Patios productivos: siembra y comercialización de productos orgánicos en los patios de los hogares.</p> <p>Centro de aprendizaje: educación para la primera infancia</p> <p>Club san pancraccio: cuidado integral de adultos mayores.</p> <p>Escuelas deportivas: vinculación de niños y jóvenes a practicar diferentes deportes.</p>

<b>Continuación TABLA 25. Competidores Reales De La Fundación SERSOCIAL</b>	
<p><b>Fundación HUELLAS DEL MAR</b></p> <p>(Cartagena)</p>	<p>Ejes de acción: Formulación ejecución y evaluación de proyectos, Apoyo empresarial, Medio ambiente, Salud, Recreación, deporte, cultura, Organización de eventos</p> <p>Proyectos y programas:</p> <p>Apoyo a deportistas con discapacidad de Cartagena, Curso de belleza para habitantes de Tierra Bomba, Feria microempresarial, Programa de apoyo a grupos juveniles, Programa de salud, Programa ambiental, Programa de recreación y deporte, programa de apoyo a instituciones de educación, vacaciones recreativas a niños de Tierra Bomba.</p>
<p><b>Fundación MAMONAL</b></p> <p>(Cartagena)</p>	<p>Ejes de acción: Educación, gestión comunitaria, desarrollo económico, gestión del riesgo</p> <p>Proyectos y programas:</p> <p>Inversión para aumento de cobertura y calidad en más de la mitad de las instituciones oficiales de Cartagena.</p> <p>Formación de líderes comunales a través de talleres de legislación comunal, manuales de procedimiento, conciliación, y diseño de proyectos sociales.</p> <p>Proyecto de agricultura urbana, para el mejoramiento de las técnicas de producción de los agricultores de Pasacaballo.</p> <p>Capacitaciones, diseño de planes de gestión del riesgo, simulacros de desastres y evacuación</p>

Fuente: Elaborado por el Equipo Investigador

### 1.2.1.2. Competidores Potenciales

Esta fuerza representa una amenaza para las organizaciones dado que traen consigo una capacidad de servicio adicional, en muchas ocasiones los competidores potenciales, pueden ser empresas más grandes, con mayores valores comerciales, y pueden ser amenazadores al momento entrar a un nuevo mercado donde cuyos posibles competidores sean más pequeños y menos competitivos.

Para el caso específico de la Fundación SERSOCIAL, que se caracteriza por ser un fundación con presencia en toda la Costa Atlántica, sus competidores potenciales serian aquellas fundaciones ubicadas fuera de del Caribe colombiano con una fuerte presencia en varias regiones del país y que trabajan los mismos campos de acción enmarcados en el Desarrollo Social y la Salud Comunitaria, estas organizaciones son analizadas en la siguiente tabla.

**TABLA 26. Competidores Potenciales De La Fundación SERSOCIAL**

<b>Nombre, descripción y Ubicación</b>	<b>Ejes de acción Y Programas desarrollados</b>
<b>Fundación SANITAS</b>  (Bogotá y Armenia)	Eje de acción: Salud y apoyo comunitario  Proyectos y programas:  Salud: Centro de salud Clinisanitas Ciudad Bolívar y Centro de salud Clinisanitas Armenia, Jornadas de salud, Actividades de promoción y prevención, Donaciones de medicamentos,  Apoyo comunitario: Programas de apoyo a las comunidades con mercados gratuitos y kits escolares. Programación de actividades deportivas y recreativas para la comunidad.

<b>Continuación TABLA 26. Competidores Potenciales De La Fundación SERSOCIAL</b>	
<p><b>Fundación CARVAJAL</b></p> <p>(Valle del Cauca)</p>	<p>Ejes de acción: Generación de ingreso, educación, vivienda y entorno.</p> <p>Proyectos y Programas:</p> <p>La atención a la población de recicladores, el centro de desarrollo productivo, y el desarrollo rural.</p> <p>Centros culturales, educativos y tecnológico para el fomento de la educación, y establecen un programa de inclusión educativa de niños con discapacidad.</p> <p>Urbanización el Piñal y la urbanización la esmeralda en Cali.</p> <p>Programa Golazo, para incentivar la cultura deportiva en niños y jóvenes.</p> <p>Programa de intervención en familia, de asesorías psicológicas para la solución de problemas maritales</p>
<p><b>Fundación PROPAL</b></p> <p>(Valle del Cauca)</p>	<p>Ejes de acción: Bienestar social, salud, educación.</p> <p>Proyectos y programas:</p> <p>Servicios de prevención y promoción, servicios médicos ambulatorios a través de su propia IPS, mejoramiento de las condiciones higiénicas y ambientales en las comunidades.</p> <p>Oferta de programas técnicos y tecnólogos en alianza con el servicio nacional de aprendizaje (SENA) para comunidades en vulnerabilidad.</p> <p>Formación empresarial, y apoyo a proyectos productivos</p>

<b>Continuación TABLA 26. Competidores Potenciales De La Fundación SERSOCIAL</b>	
<b>Fundación FES SOCIAL</b>  (Valle del Cauca, Región Andina)	Ejes de acción: educación, salud, cultura ciudadana.  Proyectos y programas:  Capacitación a agentes educativos para la promoción del desarrollo infantil y su educación inicial.  Auditorias de matrícula, para realizar controles de instituciones oficiales del país en materia de información.  Inspecciones de calidad de servicios educacionales.  Levantamientos estadísticos para la medición de índices de salud Control prenatal  Programa de público humanizador, para la formación de personas multiplicadoras de la cultura ciudadana en la ciudad de Cali

Fuente: Elaborado por el Equipo Investigador

### 1.2.2. Poder De Negociación De Los Clientes

La Fundación SERSOCIAL, fue creada por MUTAL SER EPS-S con el fin de que esta pudiera intervenir a través de diferentes programas en las comunidades afiliadas, es por esto que MUTUAL SER junto con sus afiliados, se constituyen como los principales clientes de la Fundación, pues es esta quien asigna los proyectos que se deben desarrollar y los recursos destinados para estos, de igual forma esta evalúa lo servicios recibidos por parte de la Fundación SERSOCIAL.

MUTUAL SER EPS-S, es una empresa del sector solidario, que presta servicios de salud al régimen subsidiado, representado por las personas más pobres las cuales no cuentan con capacidad de pago o contribución al sistema, su accionar

abarca toda la Costa Atlántica, y su modelo de intervención no solo se centra en la salud, si no que abarca de igual forma la educación y el desarrollo social de las comunidades, lo anterior lo ha logrado al trabajar conjuntamente con sus fundaciones.

Entre los servicios que presta la Fundación SERSOCIAL a MUTUAL SER, se encuentra la conformación y mantenimiento de Alianzas de Usuarios y de Grupos comunitarios en salud, Levantamiento de información para el perfil etéreo, epidemiológico y socio-económico de la población afiliada; Programa de Promoción y Prevención; actividades de mercadeo en Salud Comunitaria y elaboración y producción de herramientas comunicativas en salud.

Entendiendo que MUTUAL SER es el principal cliente de la fundación, es importante establecer que a pesar de esto, son sus afiliados quienes reciben directamente muchos de los servicios que la fundación presta dado el carácter social con la que fue creada.

El área de Desarrollo Social trabaja distintos proyectos o programas de manera específica con un grupo de personas definidas de acuerdo a la necesidad del mismo; es necesario apuntar que en la mayoría de ocasiones, se presentan casos en que el mismo afiliado pertenece a dos o más proyectos de manera simultánea. Lo anterior quiere decir que los programas que se prestan no son excluyentes entre sí. Cabe anotar que aunque el perfil de afiliados de forma general sea el mismo dado su participación en diferentes proyectos, estos clientes deben ser analizados de forma específica por cada programa que trabaja el área.

Programa Microcréditos Ser: En el programa de Microcréditos se maneja la asignación de recursos a personas que requieren un capital para la ejecución de una actividad económica (plan de negocios). Los clientes o beneficiarios de este programas son personas de escasos recursos, adscritas a la MUTUAL SER en



carácter de asociado y que a través de este programa generan su propio desarrollo. Son personas con sentido de pertenencia con la institución, y buscan a través de ella un respaldo fuera del sistema financiero tradicional en donde la tasa de interés es superior y exigen muchos más requisitos para obtener dichos créditos.

Programa Grupos Auto gestionados de Ahorro y Créditos (GAAC): las personas que participan en este programa tienen en común su visión hacia el ahorro, el cual ven como una fuente para una financiación propia de sus proyectos personales, en este participan personas de cualquier edad, sexo, nivel educativo, condición física, no es necesario ser asociado de MUTUAL SER para acceder a los beneficios de los grupos de ahorro.

Proyectos de Infraestructura: dentro de este programa se reconocen personas que reportan deficiencias en la construcción de vivienda o de saneamiento básico. La persona debe ser Asociado de MUTUAL SER y debe hacer su petición para acceder a los beneficios de vivienda, dada la escases de recursos para la compra o adecuación de la misma.

Programa Ser Incluyente: este proyecto trabaja en la inclusión social de aquellas personas que presentan una discapacidad, de igual forma este programa incluye a los familiares o acompañantes de discapacitados quienes también se ven afectados indirectamente por la condición de su allegado, por lo cual también reciben los beneficios e intervención del proyecto.

Proyectos Productivos: Este programa trabaja con personas de escasos recursos, pero con iniciativa para el desarrollo de una actividad productiva, para hacer parte de este proyecto no es necesario ser afiliado de MUTUAL SER. En cuanto al proyecto de Cadenas productivas Agropecuarias Ser que actualmente se realiza

en el municipio de San Jacinto, los participantes son desplazados por la violencia provocada por los grupos armados de los montes de maría.

Educación Solidaria: en este componente se integran personas analfabetas con el deseo de aprender a leer y escribir, estas son personas de escasos recursos, adultos, e incluso personas de la tercera edad que no tuvieron la oportunidad de estudiar en el pasado.

El área de Salud Comunitaria puede trabajar con los mismos afiliados beneficiarios de Desarrollo Social pero enfocándose en sus programas de salud, específicamente, en materia de promoción y prevención, detección de enfermedades, y asistencia médica.

Dado la excelente gestión de la Fundación SERSOCIAL en sus tres años de operación, esta ha visualizado su capacidad de expansión, la cual le ha permitido, proponer y trabajar proyectos con empresas diferentes a MUTUAL SER, esto responde también a la necesidad de la fundación de tener más independencia de los recursos que los proyectos de mutual le puedan generar.

Fue así como a principios de 2013 esta inicio labores con la empresa ECOPETROL en la ciudad de Cartagena, sirviendo como apoyo en diferentes áreas de la salud, contribuyendo al bienestar físico y mental de los empleados, la fundación se encargó de diseñar un plan de salud, por medio del cual dispuso a dos nutricionistas y dietistas, buscando crear mejores hábitos alimenticios que preserven la buena salud de los colaboradores, dispuso además de dos psicólogos quienes sirven de apoyo para mejorar la conducta y el comportamiento, y por ultimo médicos generales y enfermeros que orientan sus tareas a los programas de promoción y prevención dentro de la organización, y a la asistencia médica a los empleados.

Este proyecto es importante porque está dirigido a una de las organizaciones más grandes del país, que vincula a un gran número de empleados, los cuales se encuentran en constante riesgo dado las actividades de la compañía por lo cual requieren asesoría de una organización con conocimientos y experiencia en temas relacionados a la salud.

### 1.2.3. Poder De Negociación De Los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores está dado por el producto que ofrecen, y la dificultad que tenga la empresa para encontrar otras alternativas dentro del mercado. Para el caso de la Fundación SERSOCIAL, todos sus proveedores poseen un bajo poder de negociación, dado que fácilmente pueden ser reemplazados por otros.

Los proveedores de la compañía se pueden clasificar en 4 grandes grupos: Soluciones de software y equipos de cómputo, papelería y elementos de oficina, material publicitario, y dotación y uniformes.

La empresa establece que existen proveedores a los cuales generalmente se le solicitan los productos e insumos requeridos, sin embargo al momento de una compra se deben realizar 3 cotizaciones con el fin de encontrar nuevas y mejores opciones de precio, calidad y entrega oportuna.

En materia de cómputo se establecen los siguientes proveedores:

Computerworking

Compulago

Ekonexas

Almacenes Éxito

De los anteriores, Computerworking se destaca como el proveedor principal en materia de equipos de computación, de igual forma la fundación ha adquirido recientemente un mayor número de equipos de Almacenes Éxito, dado que este ha realizado más promociones que las otras empresas.

En cuanto al material publicitario, la empresa trabaja principalmente con dos agencias de impresión de material publicitario, estas son:

Centro Grafico De La Costa

Agencia Vitrubio

De los anteriores proveedores, el centro grafico de la costa se establece como el principal proveedor en materia publicitaria dado que este le ofrece menores Precios.

En cuanto a la papelería y suministros de oficina la Fundación SERSOCIAL adquiere insumos de:

Papelería Futuro

Comercializadora Andiflex

D'vinni

La comercializadora Andiflex es su principal proveedor, a esta se le realizan grandes pedidos de papelería, la papelería futuro, responde a las necesidades más inmediatas de la empresa, dado su cercanía a la instalaciones de las dos sedes de la fundación, por último, la empresa Dívinni produce material de oficina con la marca SERSOCIAL, el cual es dado a los empleados y clientes con el fin de lograr una recordación de marca y un compromiso con la compañía.

Los uniformes de la compañía son dotados principalmente por la empresa uniformes y suministros MDP el cual provee la dotación anual necesaria, y en segunda instancia Juan Carlos Ramírez S.A.S es quien suministra dotación para eventos y actividades empresariales de carácter deportivo y de recreación, así como uniformes en menor proporción cuando estos son requeridos y no se encuentra en stock.

### 1.3. ANÁLISIS INTERNO

#### 1.3.1. Descripción General y Pensamiento estratégico De La Empresa

##### 1.3.1.1. Descripción general de la Fundación SERSOCIAL

La Fundación SERSOCIAL, es una empresa perteneciente al sector solidario, que nace como iniciativa de MUTUAL SER EPS-S para que desarrolle proyectos que eran pertenecientes a la fundación SER.

Su actividad se desarrolla a partir de dos campos, Desarrollo Social, y Salud Comunitaria. El primero de estos se enfoca en mejorar la calidad de vida de diferentes comunidades de la costa Caribe a partir de la generación de proyectos

de desarrollo microempresarial, ahorro, y educación para el trabajo, el segundo campo aplica planes de promoción y prevención que mejoren las condiciones de salud de los afiliados de MUTUAL SER EPS-S.

#### 1.3.1.2. Análisis Del Pensamiento Estratégico

##### Misión:

Somos una organización social que ejecuta programas de salud preventiva y de Desarrollo Social, mediante estrategias de cooperación nacional e internacional, solidez administrativa, financiera y tecnológica, con alto compromiso por la calidad de sus servicios, gestión innovadora, talento humano comprometido y competente.

##### Visión:

Ser una organización reconocida a nivel nacional, por su contribución al bienestar social, mediante la ejecución de programas de promoción y prevención en salud y un modelo de desarrollo social integral; orientado a fortalecer las capacidades de gestión de las comunidades.

##### Principios institucionales:

La Fundación SERSOCIAL fundamenta toda su gestión en cuatro principios Institucionales:

**Solidaridad:** Se Practica de manera permanente y perseverante la ayuda mutua, entre personas y comunidades desde el más fuerte hacia el más vulnerable, en la búsqueda del bien común. La Organización se identifica con las problemáticas individuales y sociales, y se acercan a ellas con sensibilidad social, interesándose

por comprender los modos de pensar y sentir, aportando ideas y acciones para dar soluciones efectivas.

Cultura de servicio: se otorga máxima prioridad a los clientes (usuarios, empleados, visitantes, aliados y proveedores) en todos los programas y proyectos; se resalta la dignidad humana por encima de cualquier práctica y haciendo un manejo ético y confidencial de la información del cliente, siempre con disposición a servir a otros, entendiendo las individualidades.

Respeto: se es respetuoso de las leyes y las normas en todos los procesos institucionales; se respeta a las personas al darles un trato digno y diligente; se respeta a la comunidad enfocándose en comprender sus dinámicas e integrando a ellas los procesos; se respeta el ambiente mediante la implementación de prácticas orientadas al desarrollo sostenible.

Cooperación: la Fundación es una institución que se encuentra en la búsqueda permanente y consolidación de estrategias de cooperación interinstitucional, orientada a lograr sinergias, sumando esfuerzos, experiencias y recursos para garantizar el éxito y lograr un mayor impacto de los programas en las comunidades.

Al analizar el pensamiento estratégico de la Fundación SERSOCIAL, se evidencia, el cumplimiento de el mismo en las diferentes operaciones de la compañía; en sus 3 años de operación la empresa se ha destacado por una buena gestión, lo cual ratifica la solidez administrativa y financiera planteada en la misión, de igual forma la fundación procura empoderar su talento humano, permitiendo así que sus colaboradores aumenten su nivel de compromiso con la empresa y con las comunidades vulnerables con las que trabajan. La organización tiene claro la necesidad de establecer alianzas con organismos nacionales e internacionales

que le permitan aumentar su cobertura y calidad en el servicio, sin embargo no han consolidado estrategias de cooperación internacional.

Al analizar la visión, se identifica que a partir de su portafolio de servicios puedan fortalecer a las comunidades de tal forma que estas mejoren su calidad de vida, logrando así que las mismas comunidades generen cambios, y transmitan a otros grupos vulnerables su experiencia y mejoramiento, contribuyendo a un desarrollo social sostenible.

### 1.3.2. Dirección Estratégica Y Toma De Decisiones

El proceso de planeación en la Fundación SERSOCIAL, se basa en el plan de desarrollo institucional de la compañía 2013 - 2015, en el cual se establecieron los objetivos estratégicos donde se enmarcarían las vías de acción a implementar, dentro de estos objetivos estratégicos se destaca la consecución de un mayor número de contratos independientes de MUTUAL SER.

Para darle cumplimiento al plan institucional y sus objetivos, anualmente se trazan planes operativos, donde el equipo directivo se hace responsable de fijar unos lineamientos generales y de hacer partícipes a todo los gerentes y líderes de área, de tal forma que estos puedan retroalimentar dichos lineamientos con base en el estado del área de responsabilidad.

Lo anterior quiere decir que, la dirección busca una convergencia entre sus planteamientos globales, y los recursos y capacidades de las áreas específicas, de tal forma que se pueda establecer si estas se encuentran en la capacidad de adaptarse a los lineamientos o si estos deben ser reestructurados.



Se demuestra entonces que el proceso de planeación de la organización es participativo e incluyente, dado que el papel de los gerentes y los líderes de área no se limita a acatar las directrices generales si no que estos pueden complementarlas y enriquecerlas buscando establecer planes más óptimos y alcanzables.

Por otro lado, los planes operativos se fundamentan en el presupuesto que se establece año tras año para su ejecución, estos requieren un análisis previo, donde se proyectan los ingresos de la empresa con base en los proyectos con los que esta cuenta y los posibles contratos que se puedan establecer en el año.

La dirección vela por que dichos presupuestos se cumplan de la forma establecida, pero de igual forma están prestos a realizar cualquier ajuste necesario si en el transcurso del año no se ejecutan algunos de los proyectos incluidos, o si surgen nuevos proyectos que no fueron contemplados inicialmente y que inciden de forma significativa en lo pronosticado.

#### 1.3.2.1. Liderazgo

Reconociendo el rol de un líder en la organización, la Fundación SERSOCIAL, procura incluir dentro de sus programas de formación y entrenamiento, temáticas orientadas al liderazgo empresarial, con el fin de que sus gerentes y demás empleados tengan iniciativa y sepan desenvolverse en equipos de trabajo, procurando ser guías, y agentes de cambio, con un alto enfoque hacia la comunicación efectiva, y cumplimiento de objetivos de los diferentes proyectos y actividades de la empresa.

Dado que su campo de acción se encuentra en varias zonas del Caribe, los diferentes gerentes no ejercen una supervisión de forma directa, por lo cual estos buscan potencializar habilidades de liderazgo entre su personal a cargo en estas zonas remotas, de tal forma que estos se conviertan en un soporte para guiar los diferentes proyectos que se desarrollan en estos lugares.

#### 1.3.2.2. Comunicación

La Fundación SERSOCIAL, se caracteriza por que su comunicación se da de manera flexible, se respetan los conductos regulares, y cada empleado tiene claro a quién debe dirigirse para transmitir cualquier tipo de información, duda, o solicitud.

Dichos conductos regulares, están enmarcados en relación a la estructura organizacional, pero de igual forma existe cierto nivel de flexibilidad que le permite a los empleados solicitar servicios o generar requerimientos a otras áreas sin autorización de sus jefes directos, estas situaciones están avaladas por parte de la dirección, puesto que esta es consciente de como el exceso de formalidad o burocracia puede generar atraso en los procesos.

La principal debilidad existente en la comunicación de la compañía, radica en su distribución geográfica, la cual está enmarcada en las diferentes regionales de la empresa, al estar muchas de sus áreas de acción en zonas aisladas con limitaciones en materia de telecomunicaciones, se da un atraso en el envío de informes y novedades. La empresa siendo consciente de esto ha realizado un diagnóstico de comunicación, donde se ha evidenciado que sus agentes educativos en el sur de Bolívar, son los que presentan mayores dificultades para tener acceso a redes de internet y de telefonía, dado la baja cobertura de servicios en estas zonas.

### 1.3.3. Estructura Organizacional

#### 1.3.3.1. Diseño de cargos

Los cargos en la Fundación SERSOCIAL, son diseñados por la junta directiva, junto con los tres gerentes de área, quienes como líderes de los departamentos de la empresa conocen las necesidades de estos, las actividades que se desarrollan y las funciones que los empleados deben tener.

A nivel operativo se encuentra el cargo denominado Agente Educativo, el cual dado la actividad social de la empresa enfocada hacia la salud y el bienestar de comunidades vulnerables representa el 60% del total de empleados, este cargo trabaja principalmente con el área de Salud Comunitaria de la empresa, y dentro de sus funciones, se encuentran principalmente el levantamiento de información estadística en salud y educación de las comunidades de las diferentes regionales, Promoción y prevención en salud a través de charlas, y jornadas de vacunación y diagnóstico.

En el área de Desarrollo Social, se encuentran los gestores, estos a pesar de no estar vinculados con la Fundación SERSOCIAL, si no directamente con MUTUAL SER EPS-S, se encargan de realizar la ejecución de los diferentes proyectos de Desarrollo Social, su función principal es la de informar a las personas interesadas en los programas sobre los requisitos para hacer parte de estos, a través de los gestores se realizan las solicitudes de préstamos del programa de Microcréditos Ser, estos también Afilian a las personas a las personas al programa de Ahorros Ser.

Dentro de esta área se encuentran los asistentes técnicos quienes manejan junto con los gestores la ejecución de las actividades y se encargan de supervisarlos, entre sus funciones se encuentran presentar informes a los coordinadores de proyectos, y servir como una vía comunicacional entre estos y los gestores.

A nivel táctico, en el área de Salud Comunitaria se encuentra el cargo de gestor de riesgo en salud, el cual actúa como supervisor directo de los agentes educativos en las diferentes regionales, entre sus funciones o responsabilidades se encuentra, condensar los resultados estadísticos de los levantamientos de información, presentación de informes de gestión en las regionales al gerente de área, organización de las jornadas de promoción y prevención, control de la ejecución de las actividades, y ser una vía de comunicación entre la gerencia y los agentes educativos.

Por otro lado, en el área de Desarrollo Social a nivel táctico existen los coordinadores de proyectos, los cuales manejan los diferentes planes o servicios que se prestan en esta área, en sus funciones esta, organizar los proyectos existentes en el portafolio de servicios del área, entre los que se encuentran los microcréditos, unidades productivas entre otras, asesoramiento a las comunidades beneficiarias de los programas en materia de gestión empresarial, contable, ahorro e inversión, supervisión de los gestores, y presentación de informes de gestión a la gerencia de área.

A nivel estratégico, se encuentran a los gerentes de las dos áreas de acción, Salud Comunitaria y Desarrollo Social, quienes se encargan de realizar todo el proceso de planeación de actividades, presupuesto, gestión y obtención de nuevos proyectos, control global del área, y realización de informes de gestión a la junta directiva.

### 1.3.3.2. Perfil de los empleados

Los empleados de la Fundación SERSOCIAL de forma general deben caracterizarse por su liderazgo, autonomía y su compromiso social, dos de los elementos que la empresa establece como los más importantes en el perfil de sus Colaboradores, y que son evaluados en los procesos de selección, de igual forma estos deben cumplir con estudios relacionados al cargo y con el nivel de experiencia necesario para desempeñarlo. El perfil de los principales cargos es el siguiente:

**TABLA 27. Perfil de Cargos de impacto directo en los servicios de la Fundación SERSOCIAL**

CARGO	FORMACIÓN NECESARIA	EXPERIENCIA REQUERIDA
Agente Educativo en Salud	Técnicos en Auxiliar de Enfermería, Administración de los Servicios de la salud	6 meses en cargos relacionados
Asistentes Técnicos	Técnicos o tecnólogos en carreras administrativas y afines.	6 meses en cargos relacionados
Gestor de riesgo en salud	Profesionales en enfermería, Administración de los servicios de la salud y afines	2 años en cargos relacionados
Coordinadores de proyectos	Profesionales en carreras administrativas, Salud, Trabajo Social y afines	2 años en cargos relacionados
Gerentes de área	especialistas en carreras administrativas, Salud, Trabajo Social y afines	4 años en cargos relacionados

Fuente: Adaptado por el equipo Investigador del Documento de Perfil de los cargos de la Fundación SERSOCIAL

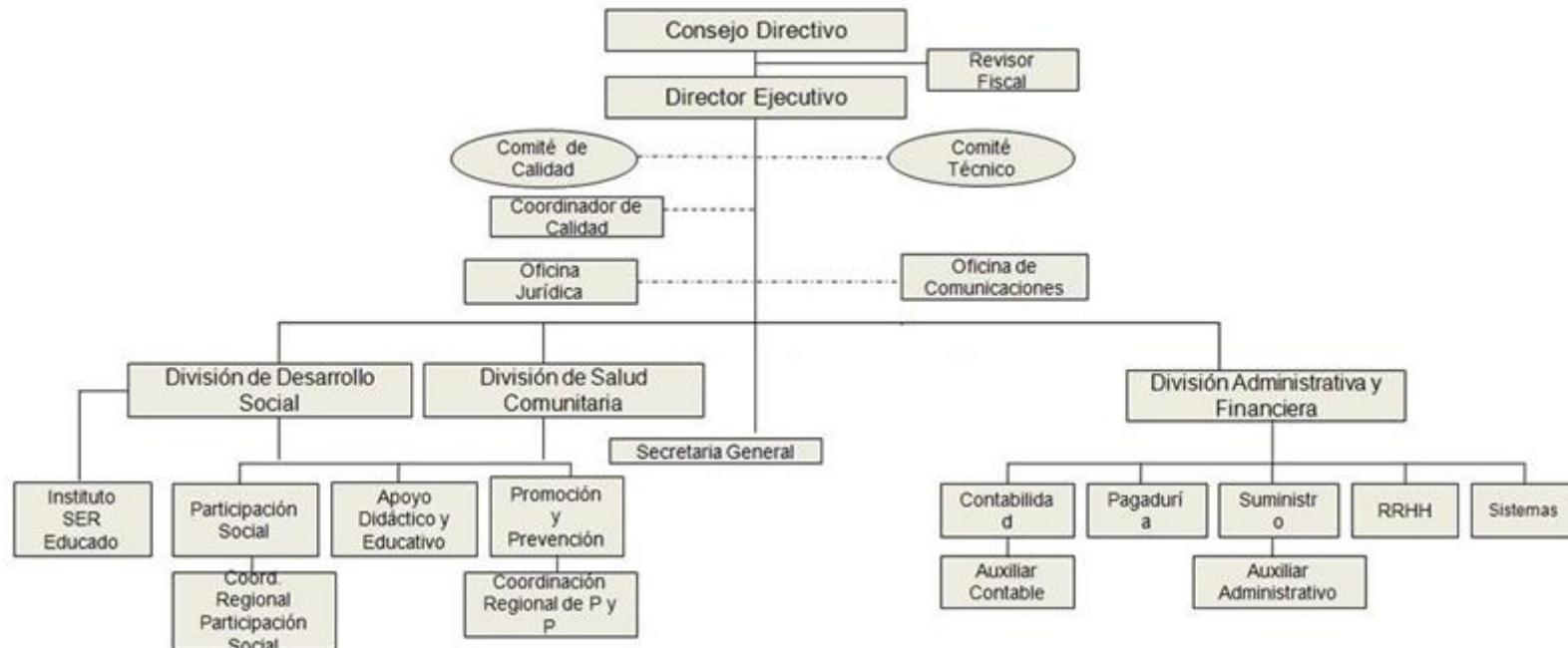
### 1.3.3.3. Organigrama

La Fundación SERSOCIAL, presenta una estructura Divisional, estas se caracterizan por departamentalizar las organizaciones con base en los productos, servicios o clientes que posee una organización, para el caso específico de la Fundación, estas divisiones representan las dos áreas de acción de la compañía, Desarrollo Social y Salud Comunitaria; Es importante resaltar que a pesar de ser dos divisiones independientes, y ofrecer portafolios de servicios de forma específica, un área no está desligada de la otra, y trabajan conjuntamente en muchos de los proyectos realizados, lo anterior se evidencia en que las subdivisiones de participación social, apoyo didáctico y educativo, y promoción y prevención trabajan de forma conjunta con ambas divisiones de la compañía.

La tercera división de la empresa, abarca el área administrativa de la misma, sirviendo de soporte para toda la compañía, esta división la componen las subdivisiones de contabilidad, pagaduría, suministros, recursos humanos y sistemas, lo anterior se hizo con la finalidad de no darle un sentido funcional al organigrama que pudiera ser confuso para la empresa, por lo que se decidió condensar todas estas funciones en un solo área.

A pesar de que existe una estructura formal, La comunicación de la empresa, no se limita a la rigidez de su organigrama, dado que los procesos de la compañía, plantean la existencia de redes de comunicaciones entre subdivisiones de un área con otra; si esta relación se basara en el organigrama, los procesos y solicitudes serían lentos, caóticos, e implicarían una cantidad de requisiciones y permisos innecesarios, que disminuirían la productividad de la compañía.

FIGURA 11. ORGANIGRAMA DE LA FUNDACIÓN SERSOCIAL



Fuente: Fundación SERSOCIAL

#### 1.3.4. Control de procesos y actividades.

El control en la Fundación SERSOCIAL se puede analizar desde diferentes ángulos, por un lado en esta empresa se desarrollan auditorías internas con el objeto de mejorar continuamente los procesos de la misma, en tales auditorías se verifica el cumplimiento de los reglamentos y procedimientos establecidos por la Fundación SERSOCIAL con el objeto de detectar fortalezas, desviaciones y oportunidades de mejora en cada una de las áreas y procesos auditados.

Por otro lado los gerentes, coordinadores y en general aquellos líderes que tienen personal a cargo, no realizan una supervisión directa y constante, lo cual implica solicitar informes o cualquier otra evidencia de la labor desempeñada por los empleados en cada una de las regiones asignadas a estos, sin embargo existen factores que atañen el control ejercido por los líderes, estos se resumen en deficiencias de la comunicación, pocas redes y fallas en los servicios públicos de los municipios y corregimientos en donde la fundación actúa.

#### 1.3.5. Gestión del talento humano

##### 1.3.5.1. Reclutamiento y selección de personal

En el momento en que en Fundación SERSOCIAL se genera una vacante, esta opta por considerar inicialmente a sus empleados, es decir realiza un reclutamiento interno; en este se solicitan a los aspirantes dentro de la empresa sus hojas de vida, las cuales son analizadas por el jefe directo del cargo a aplicar y por la junta directiva.



Adicional a lo anterior, el jefe inmediato del postulante debe dar un aval para que este pueda participar en el proceso de selección del nuevo cargo, dado que el movimiento interno produce traumas en las áreas de donde se desplazan.

Si el equipo encargado de la selección define que los aspirantes internos no cumplen con los requisitos o expectativas para el cargo, esta opta por abrir una convocatoria externa, la cual se hace a través de diferentes medios de comunicación masivos, como el periódico, portales web de trabajo, y de igual forma se tienen en cuenta las hojas de vida del banco que la empresa mantiene en físico, las cuales se encuentran previamente segmentadas y clasificadas para poder seleccionar los perfiles que se ajusten al cargo específico de forma más eficiente.

Una vez que se revisan las hojas de vida de manera minuciosa y se seleccionan los participantes al proceso, sea de forma interna o externa, se procede a realizar las entrevistas pertinentes con el jefe inmediato y el gerente del área administrativa y financiera la cual incluye a la gestión humana de la compañía.

Una vez realizadas las entrevistas, se realiza el primer filtro donde los aspirantes que logran seguir en el proceso son llamados a realizar pruebas psicotécnicas, de personalidad, y de conocimiento específico del cargo enfocadas en competencias. De igual forma en esta etapa estos deben entregar los documentos que soporten los estudios realizados y su experiencia para hacer las respectivas verificaciones de las mismas.

Los resultados de estas pruebas, junto con la verificación de documentos y experiencia y considerando las entrevistas previamente realizadas en la primera fase del proceso, definirán quien será la persona que obtendrá la vacante.

Por último los seleccionados entran a la empresa recibiendo las inducciones y capacitaciones necesarias, e inician su periodo de prueba que varía dependiendo al cargo y su nivel de dificultad, considerando que este no debe exceder los dos meses que dicta la ley; durante este periodo de prueba estos firman un contrato a término fijo y una vez se pasa el periodo de prueba, inmediatamente los empleados firman un contrato a término indefinido con la compañía.

#### 1.3.5.2. Programa de Beneficios

La dirección de la Fundación SERSOCIAL reconoce la importancia de crear estímulos a todos sus colaboradores, lo cual tiene repercusión en la productividad de la compañía. Dado lo anterior la empresa cuenta con un plan de beneficios consolidado el cual está presto a cambios o ajustes de acuerdo a las necesidades motivacionales de la empresa.

Actualmente entre la variedad de beneficios se encuentran:

- Bono Bodytech: la Fundación SERSOCIAL, consiente de los efectos del ejercicio en el estado de ánimo, la vigorosidad, y la productividad de los empleados, estableció una alianza con la cadena de gimnasios BodyTech, una de las más grandes e importantes del país, otorgándoles bonos a sus empleados equivalentes al 50% del costo trimestral de los diferentes paquetes de servicios que ofrece el centro deportivo, lo anterior evidencia la preocupación de la dirección por preservar la salud y el bienestar físico de sus empleados.

- Auxilio de alimentación: este beneficio consiste en un subsidio que brinda la empresa a sus empleados, los cuales cancelan \$1000 pesos por el almuerzo que consumen diariamente, esto equivale al 16% del valor total del mismo, y el 84% restante es asumido en su totalidad por la fundación.

•Auxilio de incapacidad: las empresas colombianas se ven en la obligación de cancelar el 100% del salario durante los 3 primeros días de incapacidad, de ahí en adelante esta responsabilidad es transferida a las EPS, las cuales cancelan dos terceras partes del salario base de cotización equivalentes al 66,67%<sup>39</sup>, considerando lo anterior, la Fundación SERSOCIAL con el fin de brindarle al empleado una mayor comodidad, asume el porcentaje restante de tal manera que el empleado reciba el 100% de su salario durante su periodo de incapacidad.

•Prima de Vacaciones: para un mayor confort y disfrute del periodo de vacaciones de los empleados, la Fundación SERSOCIAL le brinda a estos una prima extralegal equivalente al 25% del salario.

•Subsidio de educación: La Fundación SERSOCIAL se interesa por el desarrollo profesional de sus empleados, por cual establece dentro de su programa de bienestar el subsidio de educación. Este beneficio se les brinda a los trabajadores interesados en mejorar su nivel educativo para ser más competitivos; para acceder y permanecer con este beneficio se le exige a los empleados cumplir con un promedio, y se ven comprometidos en culminar los estudios por los cuales reciben el incentivo. Este subsidio tiene como finalidad que los empleados tengan mayores oportunidades de realizar planes de carrera y poder ascender dentro de la compañía.

De igual forma con el fin de mejorar el clima organizacional de la empresa, y aumentar el grado integración entre los colaboradores, se organizan diferentes actividades de bienestar, las cuales son mencionadas a continuación.

---

<sup>39</sup> GERENCIE. ¿Cómo se liquidan los días de incapacidad por enfermedad general?. [En Línea] <<http://www.gerencie.com/como-se-liquidan-los-dias-de-incapacidad-por-enfermedad-general.html>> Citado el (25-02-2014)

- Celebración de cumpleaños: para conmemorar a sus empleados, en cada cumpleaños se organiza de manera particular una pequeña celebración que integre a todos los miembros de la sede o área a donde pertenece el trabajador agasajado. Este evento especial incluye un obsequio por parte de la compañía.
- Integraciones familiares: actividades organizadas con el fin de que cada uno de los trabajadores en compañía de sus familiares puedan tener una jornada de integración fuera del espacio laboral.
- Jornadas deportivas y recreativas: la fundación ha establecido la realización de actividades deportivas y recreativas, con el objeto de mantener la salud, e incentivar la participación y el trabajo en equipo, a través de juegos y dinámicas enmarcados en la sana competencia.

#### 1.3.5.3. Evaluación De Desempeño

La Fundación SERSOCIAL cuenta con un programa de evaluación de desempeño por competencias, el cual ejecuta anualmente; La importancia de este programa radica en que, permite encontrar cuales son los vacíos o deficiencias en los empleados en relación a la competencia analizada, sirviendo de input para los planes de formación que se establecen para cada año.

El proceso inicia definiendo la competencia a evaluar, toda la información referente a dichas competencias se encuentran registradas en una base de datos en la intranet de la compañía, una vez se hace esta etapa del proceso, se procede a realizar la evaluación de desempeño.

Este proceso se inicia con la evaluación por parte del jefe inmediato, el cual cuenta con tres herramientas ya establecidas para realizarla, entrevista por competencias, evidencia de desempeño y observación directa, por otro lado el empleado debe realizar una autoevaluación en relación a las competencias u objetivos planteados.

Una vez se contrastan las evaluaciones hechas por parte del jefe y del empleado, se procede a generar un resultado final, donde ambas partes participan con el fin de establecer los aspectos positivos de la evaluación y las diferentes conductas a mejorar.

Por último, de acuerdo al nivel de incidencia que tienen las conductas que deben ser mejoradas en las labores específicas del cargo, se procede a priorizar 2 de estas, y se concluye en un plan de desarrollo y mejoramiento que contiene las acciones correctivas a tomar para eliminar las causas de las desviaciones encontradas, y que será desarrollado en un periodo de 6 meses.

Respecto a los beneficios que se otorgan a los trabajadores con base en el desempeño, se debe considerar que la empresa no cuenta con un plan de incentivos establecidos para estos casos específicos. En la actualidad cuando se terminan los procesos de evaluación, en ocasiones se brindan bonos u otro tipo de estímulos a los empleados que obtuvieron el mejor resultado; cabe resaltar que la empresa se encuentra trabajando en la elaboración de un plan estructurado de incentivos por desempeño.

#### 1.3.5.4. Reglamento interno de trabajo y sanciones al personal

Todo empleado al ingresar a la Fundación SERSOCIAL, como parte de su proceso de inducción se le da a conocer el reglamento interno de trabajo, documento que está reglamentado por los artículos 104 a 125 del código sustantivo del trabajo, y las derogatorias de la ley 1429 de diciembre 29 de 2010<sup>40</sup>. Lo anterior se hace con el fin de que estos conozcan los lineamientos que rigen la relación empleado-empresa, enmarcada en los derechos y deberes de las partes involucradas.

Durante esta etapa de inducción, se hace especial atención a las faltas y sanciones contempladas en el reglamento interno de trabajo, dado que muchos de los empleados no tienen una supervisión directa de forma constante, lo cual puede prestarse a que estos cometan acciones indebidas como ausencia reiterada al trabajo siendo esta la falta más común dentro de la fundación, u omisión de ciertos reglamentos y procedimientos importantes de la compañía.

Es por lo anterior que La organización trata de mantener un clima laboral adecuado, y busca incentivar a través de diferentes actividades, los valores y principios de la institución, de tal forma que se disminuyan las acciones que vayan en contra de estos elementos del direccionamiento estratégico.

Siguiendo los procedimientos de la empresa, en caso de que algún empleado falte alguna de las normas de la compañía, será llamado por su jefe inmediato a descargo, y este analizara el caso junto con el director general y el gerente administrativo, quienes definen la sanción a aplicar; estas van desde, llamado de atención por escrito o verbal, suspensión, y por ultimo despido por justa causa.

---

<sup>40</sup> GERENCIE. Reglamento interno de trabajo. [En Línea] <<http://www.gerencie.com/reglamento-interno-de-trabajo.html>> Citado el (25-02-2014)

#### 1.3.5.5. Programa de formación, capacitación y desarrollo

La formación del empleado constituye para la Fundación SERSOCIAL un pilar en el desarrollo de sus procesos y actividades, es por esto que la compañía realiza un gran número de capacitaciones, velando así por un enriquecimiento en sus tres saberes, (saber, saber hacer y saber ser).

La temática más común de estas capacitaciones es en materia de salud, bienestar social y apoyo a comunidades, las cuales son programadas principalmente para los agentes educativos y demás personas que tienen un contacto directo con la población objeto, aquí se trabajan temas como: acceso a comunidades vulnerables, cambios en el entorno social de la región, nuevas actividades didácticas para trabajo social, cambio social, nuevas formas de promoción y prevención, entre otras.

Por otro lado se trabajan múltiples capacitaciones en materia administrativa, abarcando temas de liderazgo, motivación, trabajo equipo, y comunicación organizacional, las cuales están más orientadas a los empleados del área administrativa y financiera, así como a los empleados de los niveles táctico y gerencial de las áreas de Desarrollo Social y Salud Comunitaria.

Por último se realizan capacitaciones en materia tecnológica y el uso de nuevas herramientas computacionales para la optimización del trabajo, las cuales están orientadas a todos los niveles, áreas y cargos de la empresa.

Durante el 2013 la empresa ejecuto un total de 48 capacitaciones, distribuidas de la siguiente forma, 25 capacitaciones en materia de salud, bienestar social y apoyo a comunidades, 15 en materia administrativa, y 8 en Uso de herramientas tecnológicas.

### 1.3.6. Sistemas Y Desarrollo Tecnológico

La Fundación SERSOCIAL cuenta con un departamento de sistemas, que está a cargo del administrador de sistemas, quien se apoya en un técnico en soporte y tres auxiliares de sistemas, entre sus funciones se encuentran las de realizar el mantenimiento a las redes y de los equipos de cómputo, mejoramiento en la sistematización de procesos, y el asesoramiento en materia de compra de productos y servicios tecnológicos; la empresa maneja tres tipos de software entre los que se encuentran, los sistemas operativos para el funcionamiento de los equipos, software de diseño y elaboración de material publicitario, y software contable y de nómina.

En materia de desarrollo tecnológico, a través de Visual Studio, la cual es una herramienta para la creación de aplicaciones, los ingenieros del área crearon la intranet de la compañía, la cual facilita las comunicaciones y la visibilidad de los procesos de la Fundación, la intranet contiene el correo institucional, el SIIF (sistema de compras), el acceso a los documentos sobre los procedimientos de la compañía, galerías de fotos de los diferentes eventos realizados, Boletín social, y recientemente se creó una aplicación para que los empleados solicitaran su servicio de alimentación diario, lo cual permite que se optimicen costos de preparación de alimentos para llevar un mayor control de estos; por otro lado el equipo de sistemas de la fundación fue el creador del portal web de la misma, y se encarga del mantenimiento y actualización de este.



### 1.3.7. Adquisiciones

La empresa cuenta con un procedimiento establecido de compras, donde se definen los criterios que deben cumplir los proveedores para poder abastecer a la Fundación, en este proceso se mide la oportunidad de la entrega, la calidad del producto y del servicio prestado. El proceso de Adquisiciones se puede hacer a través de tres vías, por caja menor, por Requisición, o por Presupuesto.

- Adquisiciones Por caja menor: estas se realizan para compras menores a \$100.000 pesos, y tienen como finalidad cubrir requisitos menores de insumos, para esto no se necesitan cotizaciones, simplemente se hace necesaria la aprobación del jefe directo, y el soporte de la compra.
- Adquisidores por requisición: estas se realizan para compras superiores a \$100.000 pesos, se caracterizan por que no se dan de forma diaria, por lo general incluyen, compra general de papelería para un periodo determinado, compra de equipos de computación, muebles y enseres, gastos publicitarios, dotación y suministro entre otras.

Este proceso se realiza a través de la intranet de la empresa, cada requirente accede al sistema a través de la aplicación SIIF y realiza la solicitud, esta es notificada al jefe inmediato quien le da un visto bueno; al ser aprobado, el encargado de compras realiza las cotizaciones que deben ser mínimo tres, y que incluyen los precios y las especificaciones del producto o servicio a adquirir, estos son remitidos a quien realiza la cotización, para que este una vez analizada la relación entre la descripción y costo haga su escogencia, la cual de nuevo debe ser aprobada por el jefe inmediato quien de igual forma analiza las cotizaciones presentadas, una vez este de su segundo visto bueno, el encargado de compras procederá a generar la orden oficial de adquisición para remitirla al proveedor,

cabe resaltar que en materia de compras de equipos de computación se debe recibir una asesoría por parte del administrador de sistemas, y en materia de gastos publicitarios se debe consultar con la publicista.

- Compras por presupuesto: estas compras están relacionadas a la organización de diferentes eventos, como la celebración de cumpleaños, actividades recreativas, y en general cualquier evento organizado por la gerencia administrativa y financiera en relación al componente humano, este proceso consiste en asignar un presupuesto a la persona encargada de realizar el evento, la cual debe efectuar todas las compras necesarias de forma autónoma y razonable, presentado los debidos soportes de compra.

Por último es importante comentar que dado la constante movilización de los diferentes gerentes y jefes de área hacia múltiples zonas de la región, que por su precarias condiciones de acceso no permiten establecer una comunicación oportuna, se presentan dificultades en las compras puesto que en muchas ocasiones estos no se encuentran disponibles para realizar el segundo visto bueno que valida el requerimiento.

#### 1.3.8. Mercadeo Y Ventas

En busca del cumplimiento de los objetivos del plan de desarrollo institucional de la compañía, entre los cuales se encuentra la diversificación del portafolio de servicios y la consecución de nuevos contratos, se realizan actividades de mercadeo con el fin de alcanzar dichos objetivos.

La Fundación SERSOCIAL no cuenta con un departamento de mercadeo como tal, en la compañía se ve el mercadeo como una actividad que incluye a todas las áreas, por lo cual en este proceso participan los gerentes de las áreas operativas, el gerente administrativo y el director general. Este equipo es responsable de realizar todas las investigaciones pertinentes para encontrar nuevas oportunidades de mercado materializadas en proyectos y campañas en diferentes zonas de la Costa Caribe, para lo cual desarrollan planes de ejecución donde se planten las características y el valor del servicio, para así poder realizar las negociaciones pertinentes con el fin obtener dichos proyectos.

Ahora bien una vez se ha establecido de forma general como se da el proceso de mercadeo de la organización es importante aterrizar este análisis en el marketing mix.

#### 1.3.8.1. Portafolio de servicios

Los servicios de la Fundación SERSOCIAL se prestan a través de dos áreas operativas, siendo estas: Salud Comunitaria y Desarrollo Social.

El área de Salud Comunitaria busca el fomento y promoción de los estilos de vida saludable, prevención de las enfermedades, identificación y control de factores de riesgo para la salud; por otro lado, el área de Desarrollo Social promueve y fomenta el progreso de las comunidades desde los aspectos económico, cultural, y educativo, con el fin de mejorar la calidad de vida de su población objetivo, en la siguiente tabla se exponen los servicios prestados por cada área de la fundación.

**TABLA 28. Servicios Prestados Por La Fundación SERSOCIAL**

<b>SALUD COMUNITARIA</b>	<b>DESARROLLO SOCIAL</b>
<p>PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS DE P Y P: Interviene como facilitador en la implementación de estrategias dirigidas a lograr un mayor impacto de los programas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad.</p>	<p>EMPLEO: Desarrolla programas y proyectos para la reactivación productiva de zonas de economía campesina, a través de apoyo técnico. Actualmente se ejecutan proyectos de Granjas Porcícolas, de Cría de Ganado Vacuno, Galpones para la cría de pollos y apoyo a la cadena productiva del Aji picante.</p>
<p>EDUCACIÓN COMUNITARIA PARA LA SALUD: A través de la dinámica comunitaria, Fundación SERSOCIAL realiza acciones de educación, comunicación, gestión participativa seguimiento y control, que buscan el fomento y promoción de la salud.</p>	<p>SEGURIDAD ALIMENTARIA: Desarrolla acciones para mejorar el estado nutricional, y el acceso a los alimentos de los hogares pobres y grupos vulnerables, mediante programas integrales de complementación alimentaria.</p>
<p>ACTIVIDADES DE MERCADEO EN SALUD: actividades de difusión de deberes y derechos entre los afiliados y los potenciales afiliados al Régimen Subsidiado de Salud; promoción de la afiliación al régimen subsidiado de salud y la carnetización de afiliados.</p>	<p>PROGRAMA DE MICROCRÉDITOS: Provisión de servicios financieros y empresariales para micro empresarios, garantizando pocos requisitos y mejores condiciones de crédito.</p>

<b>Continuación TABLA 28. Servicios Prestados Por La Fundación SERSOCIAL</b>	
<p><b>FORTALECIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN SOCIAL EN SALUD:</b> se propician espacios que permitan gestionar planes y programas, fortalecer los mecanismos de Participación Comunitaria, la defensa de sus derechos y dirigir su propio desarrollo en Salud.</p>	<p><b>PROGRAMA PARA ATENCIÓN A POBLACIÓN EN SITUACIÓN DE DISCAPACIDAD:</b> se interviene a través de técnicas de investigación social y se realiza la caracterización socio económica de la población beneficiaria. Se trabaja con acciones educativas, recreativas y se hace entrega de ayudas técnicas que posibilitan la inclusión social y el reconocimiento de estas personas como sujetos de derecho, reflejándose en una mejor calidad de vida.</p>
<p><b>ADHERENCIA A LOS PROGRAMAS DE SALUD:</b> A través de acciones de educación, comunicación, gestión participativa, seguimiento y control, se fortalece la participación de los usuarios a los diferentes programas de salud.</p>	<p><b>AHORROS SER:</b> difusión de la cultura del ahorro comunitario con base en la confianza y la construcción de capital social. A medida que sus fondos de solidaridad y ahorro crecen, los participantes pueden acceder a créditos de bajos intereses. Al finalizar cada ciclo recogen sus ahorros y rendimientos con los que fortalecen sus negocios, educación y vivienda.</p>

<b>Continuación TABLA 28. Servicios Prestados Por La Fundación SERSOCIAL</b>	
<p>ELABORACIÓN DE HERRAMIENTAS COMUNICATIVAS EN SALUD: Mediante el uso de la investigación social, se desarrollan planes de salud y piezas comunicativas acordes con el contexto de la comunidad objeto.</p>	<p>ALFABETIZACIÓN y VALIDACIÓN: En convenios con las Instituciones educativas de Colombia, Fundación SERSOCIAL desarrolla el programa de validación con adultos, que les permite aprender a leer y escribir a los asociados y particulares iletrados.</p>
<p>DIAGNOSTICO SITUACIONAL EN SALUD: Mediante la recolección, consolidación, procesamiento, validación y análisis de información etarea, epidemiológica y socio-económica de una población para el diseño y desarrollo de programas de salud, especialmente de atención primaria en salud.</p>	<p>RECREACIÓN: desarrolla actividades deportivas, de recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, como elementos fundamentales de la educación y la salud humana y factor básico en la formación integral de la persona. Igualmente Fundación SERSOCIAL hace presencia en convenios interinstitucionales para la construcción de parques y espacios recreativos</p>
	<p>VIVIENDA: a partir de la dinámica comunitaria se propicia el desarrollo del hábitat para que generen con su participación excelentes beneficios en lo técnico, lo económico y lo social. Incluye proyectos para la construcción de letrinas sanitarias en poblaciones vulnerables.</p>

Fuente: Adaptado por el equipo investigador del documento portafolio de servicios de la Fundación SERSOCIAL

#### 1.3.8.2. Precio

Para establecer el valor de un producto o servicio, se pueden tener en cuenta tres métodos, uno enfocado al costo, otro enfocado a la demanda, y un tercero enfocado en la competencia. Para el caso de la Fundación SERSOCIAL, se puede establecer que existe un híbrido entre la demanda y el costo.

La Fundación SERSOCIAL con base en sus costos y gastos de operación para los proyectos, establecen el valor de los mismos, y una vez entran en la etapa de negociación con sus clientes estos valores pueden cambiar de acuerdo a nuevos requerimientos o exigencias de estos. Lo anterior evidencia el híbrido entre los métodos de fijación de precios planteados anteriormente.

#### 1.3.8.3. Distribución De Servicios

El radio de acción de la Fundación SERSOCIAL actualmente se extiende a los municipios de los departamentos de Atlántico, Bolívar, Cesar, Córdoba, Guajira, Magdalena y Sucre; para cubrir adecuadamente esta zona se cuentan con oficinas en las ciudades de Cartagena, Barranquilla, El Carmen de Bolívar, Magangué, Montería y Sincelejo, siendo Cartagena su sede principal.

Para poder llegar a cada uno de los diferentes municipios de la costa Caribe donde se ejecutan los proyectos y programas de la fundación, y donde no existe una sede como tal, se creó la figura de los agentes educativos, personas encargadas de llevar el portafolio de servicios de la fundación a toda la región, estos representan más de la mitad de la nómina de esta entidad.

#### 1.3.8.4. Promoción De Servicios

Se entiende por promoción a la forma como las empresas comunican, informan y persuaden al cliente sobre sus productos y servicios, en el caso de la Fundación SERSOCIAL, esto se realiza principalmente a través de campañas publicitarias relacionadas a los diferentes proyectos y actividades que realiza la compañía.

Anteriormente se mencionó que las necesidades de mercadeo y los diferentes planes y estrategias del mismo eran elaborados por los gerentes de área, el gerente administrativo y financiero, y el director general; una vez este proceso se realiza y se tiene establecido un marco general en relación al marketing donde se estructuran los proyectos a realizar, se procede entonces a desarrollar las campañas publicitarias que acompañen y promuevan dichos proyectos. Esta etapa del proceso de mercadeo la desarrolla un publicista el cual se apoya en el comunicador social de la empresa.

Todas las campañas que se han desarrollado desde que inicio la fundación se han caracterizado por su innovación y diferenciación, mostrando un mensaje contundente a los diferentes clientes, grupos, y comunidades con los que trabaja la compañía.



### 1.3.9. Gestión de operaciones

Las operaciones de la Fundación SERSOCIAL se dan a través de sus dos áreas o gerencias de acción, Desarrollo Social y Salud Comunitaria.

#### 1.3.9.1. Desarrollo Social

Desarrollo Social es una división que promueve la integración y el liderazgo del equipo, dentro de ella se generan espacios distintos a las funciones y desarrollo de la labor como tal, permitiendo que su equipo sea sólido e integral. En esta área se tiene un alto grado de confianza que permite un trabajo más cordial y agradable para sus miembros, las metas que se establecen por programa son cumplidas a cabalidad, por lo que se cuenta con un personal responsable y eficiente, cada uno es líder de su programa y se genera la independencia necesaria para que se cumplan los objetivos planeados.

El trabajo en esta área se desarrolla a partir de diferentes programas en los cuales intervienen el gerente de área, los coordinadores de proyectos y asistentes técnicos, y este equipo se apoya a nivel de campo en los Gestores. Entre los programas vigentes se encuentran:

- Microcréditos Ser: este componente contribuye a la erradicación de la pobreza en las comunidades, mediante la materialización y apoyo a las ideas de negocio de las personas clasificadas en los niveles 1 y 2 del SISBEN a través de la distribución de microcréditos con intereses muy bajos acompañados de capacitaciones y asistencia técnica.

- Grupos Auto gestionados de Ahorro y Crédito: se promueve la cultura del ahorro al dirigir grupos de personas que logran administrar correctamente su capital e invertirlo en el fortalecimiento de sus negocios, mientras estrechan lazos de amistad, construyendo y apoyando el tejido social.
- Proyectos Productivos: este componente de generación de ingresos promueve la autogeneración de desarrollo y crecimiento social mediante la ejecución de dos programas:

Seguridad alimentaria, es un programa que impulsa la creación de cultivos con hortalizas básicas de la canasta familiar, permitiendo el autoconsumo saludable e incluso la generación de ingresos.

Proyecto de Cadenas Productivas Agropecuarias Ser, busca la formación de cadenas productivas en familias de escasos recursos, mediante la infraestructura adecuada y la asistencia técnica.

- Educación Solidaria: se busca disminuir el índice de analfabetismo y brindarle la posibilidad de validar la primaria y alcanzar el título de bachilleres a los afiliados.
- Ser Incluyente: Se aborda la discapacidad en un enfoque de integración social considerando los aspectos individuales de las personas en relación con su contexto cultural, realizando talleres de fortalecimiento personal, capacitación técnico laborales y jornadas de rehabilitación.
- Proyectos de infraestructura: es un programa que vela por el mejoramiento de vivienda y entrega de subsidios de saneamiento básico, garantizando una mejor calidad de vida a los beneficiarios.

En cuanto a los problemas o deficiencias del área se reconoce que, la mayor dificultad de esta se relaciona con el programa de microcréditos, ya que el sistema donde se maneja no es óptimo, lo cual imposibilita las tareas diarias del programa, creando una dependa del área específica de Sistemas de la empresa.

El área tiene como meta principal, implementar más proyectos sociales a través de cooperación con entidades de carácter nacional e internacional que financien estos programas, de la mano de un equipo humano capacitado, que permita generar un nivel auto-sostenibilidad; de igual forma busca crecer en cuanto a impacto en las comunidades, abarcando más municipios, corregimientos y veredas, y llegando así a los lugares que han sido rezagados sin darle la importancia o prioridad que requieren, Por último, desean incluir a los agentes educativos en sus gestiones, pues estos han manifestado inconformidades por no conocer el área y no poder informar a las comunidades acerca de los servicios de esta, estos agentes han trabajado principalmente con el área de Salud Comunitaria, y el área de Desarrollo Social ha llegado a las comunidades a través de los gestores de MUTUAL SER, cargo expuesto en el análisis de la estructura organizacional planteado previamente.

#### 1.3.9.2. Salud Comunitaria

Esta División se encarga de realizar actividades de Promoción de Estilos de Vida Saludables, Prevención de Enfermedades y el fomento de la Participación Social en Salud entre las comunidades intervenidas.

Para ello Fundación SERSOCIAL capacita personas para que estas sean multiplicadores de información en las diferentes comunidades donde se hace intervención, de igual manera se forman líderes y veedores de los servicios de salud los cuales se encargan de vigilar que estos se estén prestando de acuerdo a

principios de calidad y enmarcados en la ley, y además se brinda asesoría y apoyo a las EPS en el diseño, implementación y evaluación de estrategias para posicionar sus programas de salud.

La gestión del área de Salud Comunitaria gira alrededor de tres macro proyectos, los cuales son:

- **Gestión del Riesgo en Salud:** El proceso de gestión de riesgo en salud inicia con la identificación y clasificación de las personas según edades y niveles de riesgo, mediante la revisión de la información disponible en las bases de datos de los prestadores, las farmacias y del diagnóstico en salud realizado por la fundación.

Lo anterior se hace con el fin de controlar a un mayor número de mujeres embarazadas y personas con riesgo o padecimiento de hipertensión, diabetes, cáncer de cérvix y enfermedad renal crónica, con el fin de que logren disminuir el riesgo de enfermar y morir, para ello se incentiva la inclusión de las personas en los diferentes programas especiales de MUTUAL SER EPS-S, entidad de la cual Fundación SERSOCIAL es subsidiaria (Programa SER Madre Hijo, Programa De Todo Corazón, Programa de Salud Renal y Programa Mujer Sana).

El control de la población, permite identificar casos particulares de personas que requieren un servicio más específico, por lo cual se programan visitas domiciliarias donde se incentivan hábitos saludables de vida, y se enseña todo lo relacionado con las condiciones patológicas de las cuales se tenga riesgo a padecer.

De igual forma, una vez se diagnostican patologías de cuidado, las personas que lo requieran, reciben atención en medicina general, consulta con el especialista, seguimiento acerca de los controles periódicos que deben realizarse, esto con el apoyo de MUTUAL SER EPS-S, y también reciben capacitaciones sobre las actividades que deben poner en práctica para mantener y mejorar su salud.

El proyecto se trabaja en conjunto con los entes territoriales, las Secretarías de Salud, las ESE, las IPS, madres comunitarias FAMI y grupos de base como son Alianzas de Usuarios y Gestores Comunitarios en Salud.

- Participación Social En Salud: Este proyecto desarrollado por la fundación tiene como finalidad, en primera instancia lograr una interacción con los usuarios de los niveles 1 y 2 del SISBEN con el fin de propiciar espacios para la gestión de planes y programas en pro del fortalecimiento de mecanismos de Participación Comunitaria, y en segunda instancia, buscar la defensa de los derechos y la dirección de su propio desarrollo en salud.

En ese sentido se conforman, organizan, reestructuran y capacitan a miembros de las Alianzas de Usuarios del Régimen Subsidiado de Salud para fortalecer su capacidad de vigilancia y control en la calidad de la prestación de los servicios que reciben.

Para esto se realizan procesos de educación continua, las asociaciones de usuarios reciben herramientas sólidas para la defensa de sus derechos, la dirección de su propio desarrollo en salud y la promoción del bienestar de todos con la implementación de propuestas de mejora y procesos de movilización.

- Educación Comunitaria Para La Salud: El objetivo de este proyecto es difundir la cultura de prevención en salud a diferentes comunidades pertenecientes a los niveles 1 y 2 del SISBEN de la región Caribe de Colombia. Lo anterior se logra a través de acciones de educación, comunicación, talleres, jornadas de movilización, gestión participativa, seguimiento y control. Esto le brinda a las familias más vulnerables la oportunidad de aprender y asumir estilos de vida saludables, prevenir enfermedades, identificar y controlar factores de riesgo para la salud.

Es así como se conforman, organizan y capacitan a integrantes de redes comunitarias, agentes educativos en salud y gestores comunitarios en salud para la realización de charlas encaminadas a la promoción de servicios de protección específica, detección temprana y atención de las enfermedades de interés en salud pública.

Con el fin de Incrementar las posibilidades de atraer la atención de las familias y potenciar la comprensión y puesta en práctica de los mensajes, se realizan actividades participativas, dinámicas y divertidas, (debates dirigidos, cartografías sociales, foros, juegos de roles, dramatizaciones, socio-dramas, seminarios, estudios de caso, animaciones socioculturales y lluvias de ideas), enmarcadas en el contexto de la comunidad objeto.

El área de Salud Comunitaria, ha contribuido de forma positiva a la educación en materia de sus diferentes comunidades, pero dado las condiciones inestables en que muchas de estas viven, como las precarias condiciones de salud, la ausencia de servicios públicos, el abandono estatal entre otras, se ha dificultado las gestiones de la fundación y de sus agentes educativos.

## **CAPITULO II: VALORACIÓN DE LA FUNDACIÓN SERSOCIAL CON BASE EN LOS MÉTODOS FINANCIEROS TRADICIONALES**

La valoración financiera, permite a las empresas conocer su situación económica en el mercado, estableciendo así un análisis que permita determinar las fortalezas y falencias en la administración de los recursos de la compañía, y de igual forma la generación de valor de las mismas. A pesar de que la valoración financiera tradicional no abarca diferentes puntos relevantes al momento de establecer el verdadero valor de una empresa, dicho análisis es un complemento importante para valoraciones con mayor alcance, y representan una base o punto de partida para estas.

Dado lo anterior, antes de aplicar el modelo Navigator Skandia, se deben considerar diferentes análisis y valoraciones financieras que servirán como un punto de comparación, por lo anterior se realizara un estudio de la situación actual de la compañía que abarca los años 2011 – 2013, a partir de un análisis vertical y horizontal, un análisis de liquidez, y del EBITDA, y posteriormente se realizara un análisis de proyecciones del balance general y del estado de resultados, donde se calcularan diferentes indicadores como el Valor presente neto, la tasa interna de retorno, el flujo de caja libre, y el valor económico agregado, que permitan establecer un panorama futuro de la empresa.

Para dar inicio a este análisis financiero, es importante reconocer ciertos factores que inciden en la fundación, y que la diferencia del resto de empresas; el principal factor a considerar es que en este tipo de entidades, los asociados no esperan ningún lucro o rendimiento en la operación de la compañía, lo anterior es importante dado la concepción generalizada de que la empresa tiene como finalidad generar valor y utilidades a sus propietarios satisfaciendo las necesidades de mercado.

las fundaciones independientemente de que su objetivo no es el lucro, procuran satisfacer las necesidades de un mercado objetivo representado por las comunidades vulnerables con las que trabajan, por lo cual deben realizar una correcta gestión financiera que la permita subsistir y lograr sus objetivos, y de igual forma se ven en la obligación de generar valor para sí mismas, el cual les permitirá expandirse y aumentar su nivel de intervención y cobertura, de tal forma que su gestión contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de un número mayor de comunidades.

Este análisis permitirá establecer el valor Contable de la compañía en el año 2013, y proyectar las operaciones de la organización, para poder establecer cuál será su grado de crecimiento a nivel financiero.

## 2.1. ANÁLISIS FINANCIERO ACTUAL (2011 – 2013)

Este análisis busca determinar el estado actual de la compañía con base en el análisis vertical, horizontal y de indicadores de liquidez resultantes de los estados financieros de los tres años de operación de la Fundación SERSOCIAL.

### 2.1.1. Análisis Vertical O De Participación

El análisis vertical de los estados financieros permite ver las participaciones de cada uno de los diferentes rubros entre el total de estos, dicha participación puede ser analizada año tras año con el fin de examinar los factores que influyen en que estas aumenten o disminuyan.



En cuanto al estado de resultados (Ver tabla 29), este análisis arroja que, en primera instancia el margen de excedente año tras año ha tenido una tendencia positiva entre el total de ingresos de la compañía, evidenciando así, una optimización en el manejo de recursos y de activos, los cuales, dado el uso mayor de la capacidad instalada, disminuyen los costos de la compañía; al ser esta una empresa de servicios sociales, esta optimización de recursos está ligada al aumento de la operación, abarcando un mayor número de comunidades, a través de una correcta asignación de los agentes educativos, la cual permite que la empresa no se vea en la necesidad de contratar un mayor número de personal que aumente el costo de salario, pero procurando no sobrecargar a estos de trabajo. Los márgenes de excedentes para los años de operación de la compañía han sido de 4,7%, 4,74%, 5,46% para 2011, 2012 y 2013 respectivamente.

En cuanto al costo de servicio, este ha tenido participaciones de 88,81%, 83,01%, 81,76% entre 2011 y 2013, dicha participación ha disminuido dado la correcta gestión de la capacidad instalada planteada anteriormente; este costo global es clasificado entre las dos ramas de acción que tienen la compañía, donde los programas de salud pertenecientes al programa de Salud Comunitaria representan el 79,26%, 69,97% y 67,52% del total de ingresos para los años 2011, 2012 y 2013 respectivamente, mientras que los costos de actividades sociales pertenecientes a el área de Desarrollo Social, representan 9,55%, 13,03%, 14,25% del total de ingreso para los mismos años. Es importante resaltar el aumento en la participación de los programas sociales los cuales pasaron del 9,55,% en 2011 a 14,25% en 2013, dado un mayor número de proyectos desarrollados por esta área.

Los gastos operacionales, los cuales son generados en el área administrativa y financiera de la compañía, representan, un 14,41%, 13,36% 13,22% entre 2011 y 2013, se observa que esta participación aunque de forma mínima ha venido disminuyendo en los tres años de operación de la compañía.

En cuanto a los gastos no operacionales, donde se encuentran los gastos financieros, se puede apreciar una baja participación, enmarcada en el hecho de que la empresa no tiene grandes compromisos con entidades financieras, puesto que su financiación se ha realizado a partir de recursos propios principalmente, esto se evidencia en el porcentaje de participación del patrimonio entre el total de activos y la razón de endeudamiento de la empresa. La participación de los gastos no operacionales en este análisis vertical del estado de resultados es de 0,23%, 0,62%, 0,60% para los tres años analizados, y específicamente los gastos financieros tienen un peso de 0,20%, 0,51%, 0,50%.

En relación al balance general (Ver tabla 30), se debe analizar en primera instancia la participación del pasivo y del patrimonio total, la cual ha sido de 17,33%, 19,33%, 18,46%, para el caso del pasivo, y 82,67%, 80,67%, 81,54%, para el patrimonio; lo anterior reitera que la financiación de la organización se hace principalmente con recursos propios, entre los que sobresalen los excedentes que de llegar a ser utilizados, representarían una buena fuente de inversión, estas participaciones han permanecido similares entre los tres años, con un aumento de los pasivos en el 2012, lo que provoco una disminución en la participación del patrimonio, de igual forma este último aumento su participación en el último año analizado, pero siguió por debajo de la participación de 2011.

El aumento evidenciado en la participación de los pasivos en 2012 se dio principalmente por un aumento en la cuenta de otros pasivos, específicamente en la subcuenta de anticipos y avances recibidos, la cual en 2011 se encontraba en 0, y en 2012 esta fue de \$342.565.000, este anticipo fue dado a la organización en este año para la ejecución de un nuevo contrato que iba a ser desarrollado a mediados de 2013.

En relación a los activos se evidencia que la gran mayoría de estos están en el rubro de activos corrientes, los cuales tiene una participación de 59,46%, 65,10%, 69,91%, para los años 2011, 2012 y 2013 respectivamente, este aumento reiterativo en la participación de los activos corrientes, se traduce en una disminución en la participación de activos fijos, en particular en la propiedad planta y quipo, este ha disminuido su participación dado el uso adecuado de los mismos, que ha permitido la generación de un gran número de ingresos si la necesidad de nuevas inversiones.

Para finalizar este análisis, es importante reconocer en este punto que la Fundación SERSOCIAL, basa su operación más allá de sus activos tangibles, en los conocimientos que brinda a sus trabajadores y agentes que trabajan con las comunidades, lo anterior evidencia la necesidad de valorar el capital intelectual de la empresa, por encima de los recursos financieros.

#### 2.1.2. Análisis Horizontal o De Crecimiento

Este análisis permite ver las tasas de crecimiento de cada uno de los rubros respecto al año inmediatamente anterior, con el fin de establecer un parámetro para establecer las causas de los crecimientos o decrecimientos de las diferentes cuentas de los estados financieros.

En relación al estado de resultados de la Fundación SERSOCIAL, (Ver tabla 29), este análisis arroja unas altas tasas de crecimiento en el año 2012, siendo este el segundo año de operación de la compañía, donde se masificaron todos los proyectos; el 2011 se caracterizó por ser el año de conformación de la empresa, en este aún no se habían traspasado todos los proyectos desde la fundación SER, hacia la Fundación SERSOCIAL, y una vez se realizó este proceso, los ingresos y

demás rubros del estado de resultado tuvieron altos crecimientos. De forma específica se puede ver que para 2012, los ingresos operacionales aumentaron en un 126,15%, el costo del servicio, aumento en un 111,38% y los gastos operacionales en un 109,7%, por último el excedente de 2012 creció 128,09% en relación al año anterior.

El 2013, se caracterizó por crecimientos altos pero no en la misma proporción que los evidenciados en 2012, dado que ya en este año la empresa tenía control sobre todos los proyectos que manejaba anteriormente la fundación SER, y simplemente se encontraba buscando un aumento en la cobertura de dichos programas y en la obtención de nuevos clientes; para 2013 los ingresos aumentaron un 50,20%, el costo de servicio un 47,95%, y los gastos operacionales un 48,61%, por último el excedente de este año creció en un 73,07%. Estos altos incrementos en la operación de la compañía se deben a su reciente incursión en el mercado, considerando que los primeros años de actividades de las empresas en ocasiones se caracterizan por ser los de mayor crecimiento principalmente en materia de ingresos, sobre todo en mercados poco saturados.

Aterrizando este análisis al balance general (Ver tabla 30), en este se dieron sólidos crecimientos pero no en proporciones tan altas como en el estado de resultado; en 2012 el activo total aumento 14,66%, y de forma específica se evidenció que, el activo corriente aumentó un 25,5%, este al ser el de mayor participación en el total de activos permitió que se diera un crecimiento en estos, puesto que el activo no corriente en dicho año presento una disminución de -1,31%, esta disminución se debió a una serie de cargos diferidos que tenía la empresa, los cuales disminuyeron considerablemente, siendo dicha disminución de -92,91%; de igual forma el total de propiedad planta y equipo de la compañía presento un mínimo aumento de 0,05% enmarcado en un nulo crecimiento en el saldo de construcciones y edificaciones que se ha mantenido igual en los tres años de operación de la compañía, y a pesar de que se hicieron inversiones en

equipos de cómputo y de oficina, su baja participación no permitió que se diera un incremento mayor en la cuenta de propiedad, planta y equipo.

En 2013, se da un mayor incremento en el activo total respecto al incremento presentado en 2012, dado que en este año, el aumento del activo no corriente, a pesar de ser bajo, no fue negativo como el año anterior, dicha variación fue de 0,21%; el activo corriente aumento un 24,77%, y de forma general, el activo total creció un 16,20%. Es importante determinar en este punto, lo consistente que ha sido la empresa en relación a los saldos de su balance general, mostrando crecimientos solidos sin ser vertiginosos.

Por último, al analizar la estructura de financiación de la empresa, se puede observar que el pasivo durante 2012 creció un 27,89%, crecimiento que responde principalmente al saldo presentado en la cuenta de anticipos y avances, del cual ya se habló previamente en el análisis vertical; en 2013 el crecimiento del pasivo fue más moderado, siendo este de 10,97%. Por su parte el crecimiento del patrimonio de la empresa tiene una tendencia positiva de 14,66% en 2012, y aumentando a 16,20% en 2013, dicha tendencia, se debe a un saldo mayor en los excedentes acumulados, los cuales al ser mayores año tras año, han provocado que esta cuenta tenga un crecimiento de 228,09% en 2013.

Las variaciones que muestra la compañía en relación a sus estados financieros, son sólidas, producto de una buena gestión por parte de sus colaboradores, los cuales han sabido optimizar los recursos buscando realizar un mayor número de proyectos sin la necesidad de hacer una gran cantidad de inversiones que eventualmente se considerarían como capacidad ociosa, de igual forma se debe reiterar la importancia del capital intelectual en la empresa, el cual juega un papel significativo al momento de prestar un servicio social.

**TABLA 29.Estado De Resultados Fundación SERSOCIAL 2011 – 2013**  
(En Miles de Pesos)

Rubro	2011		2012		2013		variación 2011 - 2012	variación 2012 - 2013
	REAL	%	REAL	%	REAL	%		
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>5.111.421</b>	<b>100%</b>	<b>11.559.476</b>	<b>100,00%</b>	<b>17.362.297</b>	<b>100,00%</b>	<b>126,15%</b>	<b>50,20%</b>
Actividades Sociales	477.687	9,35%	1.311.786	11,35%	2.317.429	13,35%	174,61%	76,66%
Programas de Salud	4.633.734	90,65%	10.247.690	88,65%	15.044.868	86,65%	121,15%	46,81%
<b>COSTO DE SERVICIO</b>	<b>4.539.257</b>	<b>88,81%</b>	<b>9.595.027</b>	<b>83,01%</b>	<b>14.195.788</b>	<b>81,76%</b>	<b>111,38%</b>	<b>47,95%</b>
Actividades Sociales	487.972	9,55%	1.506.321	13,03%	2.473.562	14,25%	208,69%	64,21%
Programas de Salud	4.051.285	79,26%	8.088.706	69,97%	11.722.226	67,52%	99,66%	44,92%
<b>EXCEDENTE BRUTO</b>	<b>572.164</b>	<b>11,19%</b>	<b>1.964.449</b>	<b>16,99%</b>	<b>3.166.509</b>	<b>18,24%</b>	<b>243,34%</b>	<b>61,19%</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>736.467</b>	<b>14,41%</b>	<b>1.544.808</b>	<b>13,36%</b>	<b>2.295.675</b>	<b>13,22%</b>	<b>109,76%</b>	<b>48,61%</b>
Gastos de Personal	301.136	5,89%	593.316	5,13%	994.688	5,73%	97,03%	67,65%
Honorarios	108.727	2,13%	167.983	1,45%	247.356	1,42%	54,50%	47,25%
Arrendamientos	17.921	0,35%	625	0,01%	-	0,00%	-96,51%	-100,00%
Seguros	1.106	0,02%	4.161	0,04%	5.163	0,03%	276,22%	24,08%
Servicios	98.851	1,93%	36.817	0,32%	59.646	0,34%	-62,76%	62,01%
Gastos Legales	21.196	0,41%	2.844	0,02%	5.263	0,03%	-86,58%	85,06%
Reparación, Adecuación e Instalación	2.733	0,05%	26.490	0,23%	87.715	0,51%	869,26%	231,12%
Impuestos, Gravámenes y Tasas	16.574	0,32%	45.744	0,40%	52.629	0,30%	176,00%	15,05%
Gastos de Viaje	523	0,01%	-	0,00%	-	0,00%	-100,00%	0,00%
Depreciaciones	76.115	1,49%	126.468	1,09%	133.896	0,77%	66,15%	5,87%
Amortización	2.211	0,04%	39.431	0,34%	53.356	0,31%	1683,40%	35,31%
Diversos	22.000	0,43%	70.685	0,61%	95.209	0,55%	221,30%	34,69%
Donaciones	67.374	1,32%	-	0,00%	-	0,00%	-100,00%	0,00%

Provisión Cartera Comercial	-	0,00%	430.244	3,72%	560.754	3,23%	0,00%	30,33%
<b>EXCEDENTE OPERACIONAL</b>	<b>-164.303</b>	<b>-3,21%</b>	<b>419.641</b>	<b>3,63%</b>	<b>870.834</b>	<b>5,02%</b>	<b>355,41%</b>	<b>107,52%</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>416.130</b>	<b>8,14%</b>	<b>199.258</b>	<b>1,72%</b>	<b>180.693</b>	<b>1,04%</b>	<b>-52,12%</b>	<b>-9,32%</b>
Financieros	102	0,00%	24.459	0,21%	33.482	0,19%	23879,41%	36,89%
Recuperaciones	414.027	8,10%	174.641	1,51%	147.211	0,85%	-57,82%	-15,71%
Diversos	2.001	0,04%	158	0,00%	-	0,00%	-92,10%	-100,00%
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>11.661</b>	<b>0,23%</b>	<b>71.115</b>	<b>0,62%</b>	<b>103.504</b>	<b>0,60%</b>	<b>509,85%</b>	<b>45,54%</b>
Gastos Financieros	10.274	0,20%	58.916	0,51%	86.022	0,50%	473,45%	46,01%
Gastos Extraordinarios	1.387	0,03%	4.220	0,04%	11.986	0,07%	204,25%	184,03%
Perdida en Venta y Retiro de Bienes	-	0,00%	7.979	0,07%	5.496	0,03%	0,00%	-31,12%
<b>RESULTADO DEL PERIODO</b>	<b>240.166</b>	<b>4,70%</b>	<b>547.784</b>	<b>4,74%</b>	<b>948.023</b>	<b>5,46%</b>	<b>128,09%</b>	<b>73,07%</b>
<b>EXCEDENTE O (DÉFICIT) DEL PERIODO</b>	<b>240.166</b>	<b>4,70%</b>	<b>547.784</b>	<b>4,74%</b>	<b>948.023</b>	<b>5,46%</b>	<b>128,09%</b>	<b>73,07%</b>

Fuente: Adaptado por el equipo investigador de los estados financieros de la Fundación SERSOCIAL

**TABLA 30. Balance General Fundación SERSOCIAL 2011 – 2013**  
(En Miles de Pesos)

RUBRO	2011		2012		2013		variación 2011 - 2012	Variación 2012 - 2013
	REAL	%	REAL	%	REAL	%		
<b>ACTIVO</b>								
<b>CORRIENTE</b>	REAL	%	REAL	%	REAL	%		
<b>DISPONIBLE</b>	<b>580.943</b>	<b>9,43%</b>	<b>215.146</b>	<b>3,04%</b>	<b>321.425</b>	<b>3,91%</b>	<b>-62,97%</b>	<b>49,40%</b>
CAJA GENERAL	867	0,01%	934	0,01%	914	0,01%	7,73%	-2,14%
BANCOS ( cta corriente)	392.960	6,38%	92.882	1,31%	168.061	2,05%	-76,36%	80,94%
CUENTAS DE AHORRO	187.116	3,04%	121.330	1,72%	152.450	1,86%	-35,16%	25,65%
<b>INVERSIONES</b>	<b>53.620</b>	<b>0,87%</b>	<b>73.984</b>	<b>1,05%</b>	<b>73.984</b>	<b>0,90%</b>	<b>37,98%</b>	<b>0,00%</b>
DERECHOS FIDUCIARIOS	-	0,00%	20.364	0,29%	20.364	0,25%	0,00%	0,00%
UNIÓN TEMPORAL SER CUIDADO EN CASA U T	53.620	0,87%	53.620	0,76%	53.620	0,65%	0,00%	0,00%
<b>DEUDORES</b>	<b>3.029.691</b>	<b>49,16%</b>	<b>4.311.413</b>	<b>61,01%</b>	<b>5.344.766</b>	<b>65,09%</b>	<b>42,31%</b>	<b>23,97%</b>
CLIENTES	2.092.029	33,95%	1.248.090	17,66%	1.965.480	23,94%	-40,34%	57,48%
CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	-	0,00%	2.544	0,04%	7.622	0,09%	0,00%	199,61%
ANTICIPO Y AVANCES	163.409	2,65%	238.053	3,37%	273.890	3,34%	45,68%	15,05%
INGRESOS POR COBRAR	30.463	0,49%	30.463	0,43%	15.502	0,19%	0,00%	-49,11%
ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	-	0,00%	1.600	0,02%	2.100	0,03%	0,00%	31,25%
PRESTAMOS A PARTICULARES	315.056	5,11%	544.036	7,70%	609.102	7,42%	72,68%	11,96%
DEUDORES VARIOS	1.122.902	18,22%	2.676.871	37,88%	2.868.682	34,94%	138,39%	7,17%
PROVISIONES	- 694.168	-11,26%	- 430.244	-6,09%	- 397.612	-4,84%	-38,02%	-7,58%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>3.664.254</b>	<b>59,46%</b>	<b>4.600.543</b>	<b>65,10%</b>	<b>5.740.175</b>	<b>69,91%</b>	<b>25,55%</b>	<b>24,77%</b>
<b>PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO SIN DEPRECIACIÓN</b>	<b>1.214.547</b>	<b>19,71%</b>	<b>1.215.112</b>	<b>17,20%</b>	<b>1.218.446</b>	<b>14,84%</b>	<b>0,05%</b>	<b>0,27%</b>
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	1.272.777	20,65%	1.272.777	18,01%	1.272.777	15,50%	0,00%	0,00%



EQUIPO DE OFICINA	131.128	2,13%	182.273	2,58%	197.254	2,40%	39,00%	8,22%
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN	158.862	2,58%	233.166	3,30%	286.519	3,49%	46,77%	22,88%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-348.220	-5,65%	-473.104	-6,70%	-538.104	-6,55%	35,86%	13,74%
<b>DIFERIDOS</b>	<b>36.822</b>	<b>0,60%</b>	<b>3.409</b>	<b>0,05%</b>	<b>5.360</b>	<b>0,07%</b>	<b>-90,74%</b>	<b>57,23%</b>
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	-	0,00%	800	0,01%	1.500	0,02%	0,00%	87,50%
CARGOS DIFERIDOS	36.822	0,60%	2.609	0,04%	3.860	0,05%	-92,91%	47,95%
<b>VALORIZACIONES</b>	<b>1.247.280</b>	<b>20,24%</b>	<b>1.247.280</b>	<b>17,65%</b>	<b>1.247.280</b>	<b>15,19%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	1.247.280	20,24%	1.247.280	17,65%	1.247.280	15,19%	0,00%	0,00%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2.498.649</b>	<b>40,54%</b>	<b>2.465.801</b>	<b>34,90%</b>	<b>2.471.086</b>	<b>30,09%</b>	<b>-1,31%</b>	<b>0,21%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>6.162.903</b>	<b>100,00%</b>	<b>7.066.344</b>	<b>100,00%</b>	<b>8.211.261</b>	<b>100,00%</b>	<b>14,66%</b>	<b>16,20%</b>
<b>PASIVOS</b>								
<b>CORRIENTE</b>								
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>161.149</b>	<b>2,61%</b>	<b>47.690</b>	<b>0,67%</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>	<b>-70,41%</b>	<b>-100%</b>
BANCOS NACIONALES	161.149	2,61%	47.690	0,67%	-	0,00%	-70,41%	-100,00%
<b>PROVEEDORES</b>	<b>283.284</b>	<b>4,60%</b>	<b>186.070</b>	<b>2,63%</b>	<b>223.155</b>	<b>2,72%</b>	<b>-34,32%</b>	<b>19,93%</b>
NACIONALES	283.284	4,60%	186.070	2,63%	223.155	2,72%	-34,32%	19,93%
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>182.286</b>	<b>2,96%</b>	<b>303.217</b>	<b>4,29%</b>	<b>347.176</b>	<b>4,23%</b>	<b>66,34%</b>	<b>14,50%</b>
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	29.356	0,48%	135.611	1,92%	164.267	2,00%	361,95%	21,13%
RETENCIÓN EN LA FUENTE	7.602	0,12%	19.643	0,28%	27.852	0,34%	158,39%	41,79%
RETENCIONES DE IND Y COMERCIO	822	0,01%	1.877	0,03%	3.421	0,04%	128,35%	82,26%
RETENCIÓN Y APORTES DE NOMINA	144.506	2,34%	92.507	1,31%	105.489	1,28%	-35,98%	14,03%
ACREEDORES VARIOS	-	0,00%	53.579	0,76%	46.147	0,56%	0,00%	-13,87%
<b>IMPUESTOS, GRAVÁMENES Y TASA</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>	<b>3.030</b>	<b>0,04%</b>	<b>5.340</b>	<b>0,07%</b>	<b>0,00%</b>	<b>76,24%</b>
IMPUESTO A LAS VENTAS POR PAGAR	-	0,00%	3.030	0,04%	5.340	0,07%	0,00%	76,24%
<b>OBLIGACIONES LABORALES</b>	<b>441.467</b>	<b>7,16%</b>	<b>483.510</b>	<b>6,84%</b>	<b>586.383</b>	<b>7,14%</b>	<b>9,52%</b>	<b>21,28%</b>

SALARIOS POR PAGAR	13.067	0,21%	12.077	0,17%	24.426	0,30%	-7,58%	102,25%
CESANTÍAS CONSOLIDADAS	209.201	3,39%	247.239	3,50%	308.529	3,76%	18,18%	24,79%
I/CESANTÍAS	20.493	0,33%	27.668	0,39%	34.527	0,42%	35,01%	24,79%
PRIMA DE SERVICIOS	4.532	0,07%	5.755	0,08%	8.120	0,10%	26,99%	41,09%
VACACIONES CONSOLIDADAS	194.174	3,15%	190.771	2,70%	210.781	2,57%	-1,75%	10,49%
<b>OTROS PASIVOS</b>	-	<b>0,00%</b>	<b>342.565</b>	<b>4,85%</b>	<b>353.876</b>	<b>4,31%</b>	<b>0,00%</b>	<b>3,30%</b>
ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	-	0,00%	342.565	4,85%	353.876	4,31%	0,00%	3,30%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1.068.186</b>	<b>17,33%</b>	<b>1.366.082</b>	<b>19,33%</b>	<b>1.515.930</b>	<b>18,46%</b>	<b>27,89%</b>	<b>10,97%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.068.186</b>	<b>17,33%</b>	<b>1.366.082</b>	<b>19,33%</b>	<b>1.515.930</b>	<b>18,46%</b>	<b>27,89%</b>	<b>10,97%</b>
<b>PATRIMONIO</b>								
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>1.240.000</b>	<b>20,12%</b>	<b>1.240.000</b>	<b>17,55%</b>	<b>1.240.000</b>	<b>15,10%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
APORTES SOCIALES	1.240.000	20,12%	1.240.000	17,55%	1.240.000	15,10%	0,00%	0,00%
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>240.166</b>	<b>3,90%</b>	<b>547.784</b>	<b>7,75%</b>	<b>948.023</b>	<b>11,55%</b>	<b>128,09%</b>	<b>73,07%</b>
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	240.166	3,90%	547.784	7,75%	948.023	11,55%	128,09%	73,07%
<b>RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>	-	<b>0,00%</b>	<b>240.166</b>	<b>3,40%</b>	<b>787.950</b>	<b>9,60%</b>	<b>0,00%</b>	<b>228,09%</b>
EXCEDENTES ACUMULADOS	-	0,00%	240.166	3,40%	787.950	9,60%	0,00%	228,09%
<b>REVALORIZACIÓN</b>	<b>2.367.271</b>	<b>38,41%</b>	<b>2.425.032</b>	<b>34,32%</b>	<b>2.472.078</b>	<b>30,11%</b>	<b>2,44%</b>	<b>1,94%</b>
APORTES SOCIAL	2.367.271	38,41%	2.425.032	34,32%	2.472.078	30,11%	2,44%	1,94%
<b>SUPERÁVIT POR VALORIZACIONES</b>	<b>1.247.280</b>	<b>20,24%</b>	<b>1.247.280</b>	<b>17,65%</b>	<b>1.247.280</b>	<b>15,19%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	1.247.280	20,24%	1.247.280	17,65%	1.247.280	15,19%	0,00%	0,00%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>5.094.717</b>	<b>82,67%</b>	<b>5.700.262</b>	<b>80,67%</b>	<b>6.695.331</b>	<b>81,54%</b>	<b>11,89%</b>	<b>17,46%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>6.162.903</b>	<b>100,00%</b>	<b>7.066.344</b>	<b>100,00%</b>	<b>8.211.261</b>	<b>100,00%</b>	<b>14,66%</b>	<b>16,20%</b>

Fuente: Adaptado por el equipo investigador de los estados financieros de la Fundación SERSOCIAL

### 2.1.3. Análisis De Liquidez

Para analizar la liquidez de la empresa se utilizó el indicador de razón corriente, el cual permite determinar la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus deudas a corto plazo, y evidencia la cantidad de unidades monetarias con las que se cuenta de activo corriente, para pagar una unidad monetaria de pasivo corriente; la Fundación SERSOCIAL, tiene una buena razón corriente, la cual para los tres años analizados, está por encima de 3, lo cual quiere decir que para cancelar un peso del pasivo a corto plazo, la fundación cuenta con más de 3 pesos para responder a la deuda.

**TABLA 31. Razón Corriente 2011 – 2013**

	2011	2012	2013
<b>activo corriente (AC)</b>	3.664.254.000	4.600.543.000	5.740.175.000
<b>pasivo corriente (PC)</b>	1.068.186.000	1.366.082.000	1.515.930.000
<b>razón corriente (AC/PC)</b>	3,43	3,36	3,78

Fuente: Elaborado por el Equipo Investigador

Es importante comentar que, el indicador de prueba acida no fue empleado en el análisis actual de liquidez de la empresa considerando que este descuenta los inventarios del activo corriente total, con el fin de evaluar la capacidad de pago de la empresa si solo contara con su efectivo, y con las cuentas por cobrar, y al no tener inventarios para la venta en la fundación, este indicador arrojaría el mismo resultado que la razón corriente.

#### 2.1.4. Ebitda

El Ebitda es un indicador financiero que arroja la utilidad o excedentes resultantes de una operación sin tener en cuenta los gastos financieros, los impuestos y las depreciaciones, para el cálculo de este se tomó el excedente neto de la compañía, al cual se le adiciono los rubros planteados; se puede observar que el Ebitda de la empresa, dado su saldos en 0 en la cuenta de impuestos, y al tener bajos gastos financieros, no evidencia una gran diferencia del excedente neto; este último es de 4,34%, 4,66%, 5,40% para los años 2011, 2012, y 2013 respectivamente, mientras que el margen de Ebitda, es de 5,95%, 6,57%, 6,96%, mostrando diferencias menores a los 2 puntos porcentuales en los tres casos, cabe resaltar que el rubro más representativo en este análisis es el gasto provocado por las depreciaciones y amortizaciones las cuales aumentan año tras año dado un número mayor de activos fijos en la compañía.

**TABLA 32. EBITDA De La Fundación SERSOCIAL 2011 – 2013**

<b>EBITDA</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>INGRESOS</b>			
<b>OPERACIONALES</b>	5.111.421.000	11.559.476.000	17.362.297.000
<b>EXCEDENTE NETO</b>	240.166.000	547.784.000	948.023.000
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	10.274.000	58.916.000	86.022.000
<b>IMPUESTOS</b>	-	-	-
<b>DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN</b>	78.326.000	165.899.000	187.252.000
<b>EBITDA</b>	328.766.000	772.599.000	1.221.297.000
<b>Margen de excedente neto</b>	4,70%	4,74%	5,46%
<b>MARGEN DE EBITDA</b>	6,43%	6,68%	7,03%

Fuente: Elaborado por el Equipo Investigador

## 2.2. VALOR COMERCIAL (VALOR CONTABLE AJUSTADO)

El valor contable de la compañía está representado en el total de patrimonio con que esta cuenta, dicho valor debe ser analizado de forma ajustada, es decir, no solo considerando el capital social y los resultados de los ejercicios, sino también la revalorización del patrimonio, el cual muestra el ajuste que debe hacerse al valor del capital social dado diferentes factores como la inflación, la inclusión de activos, el retiro de pasivos inexistentes, y los superávits de valorización, estos últimos permiten establecer el valor comercial de los activos, más allá de su valor inicial y sus depreciaciones, teniendo en cuenta avalúos que se hacen a los mismos y que reflejan diferentes inversiones en mantenimiento y mejoramiento de estos. El valor contable de la empresa, también puede ser calculado a partir de la diferencia entre el total de activos y el total de pasivos.

**TABLA 33. Valor Contable Ajustado De La Fundación SERSOCIAL**

<b>PATRIMONIO</b>			
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	1.240.000.000	1.240.000.000	1.240.000.000
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	240.166.000	547.784.000	948.023.000
<b>RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>	-	240.166.000	787.950.000
<b>REVALORIZACIÓN</b>	2.367.271.000	2.425.032.000	2.472.078.000
<b>SUPERÁVIT POR VALORIZACIONES</b>	1.247.280.000	1.247.280.000	1.247.280.000
	5.094.717.000	5.700.262.000	6.695.331.000
<b>TOTAL PATRIMONIO (VALOR CONTABLE AJUSTADO)</b>			
<b>Crecimiento del valor contable</b>		14,66%	16,20%

Fuente: Elaborado por el Equipo Investigador

El valor contable de la Fundación SERSOCIAL es de \$6.695.331.000 pesos para el año 2013, este creció un 16,2% respecto a 2012, dos puntos porcentuales sobre el crecimiento del año inmediatamente anterior. Este valor es el que se considera al momento de comparar con el valor de la empresa que surja de la aplicación del método Navigator Skandia.

El valor contable ajustado en 2013, tiene una participación del 81,53% dentro del total de activos, esto evidencia entonces, que el funcionamiento de la Fundación se hace en gran medida a partir de recursos propios.

lo anterior en una empresa con ánimo de lucro representaría un alto costo de capital, puesto que el costo exigido por los socios sería relativamente alto dado la alta participación que estos tienen y los riesgos en que se incurren al realizar tales inversiones, pero al considerar las características de la empresa, y el hecho de que los socios no esperan excedentes para ellos, sino simplemente la correcta gestión de los ingresos, este costo no se vería tan afectado, de igual forma el costo de financiamiento con terceros es relativamente bajo, dado la razón de endeudamiento que evidencia una poca utilización de recursos externos para la financiación de las actividades

**TABLA 34. Participación Del Pasivo Total Y Del Patrimonio Total En Los Activos**

RUBRO	2011	2012	2013
Patrimonio total/activo total	82,67%	80,67%	81,54%
Razón de endeudamiento (pasivo total/activo total)	17,33%	19,33%	18,46%

Fuente: Elaborado por el Equipo Investigador

### 2.3. ANÁLISIS DE PROYECCIONES

Para la realización de este análisis, se deben proyectar los estados financieros, con el fin de elaborar un flujo de fondos futuro, que permita identificar los posibles recursos financieros que la empresa podría generar.

Para realizar la proyección se utilizaron dos métodos matemáticos de acuerdo a cada uno de los rubros de los estados financieros. Los rubros con una tendencia positiva, se proyectaron bajo el método de regresión lineal o mínimos cuadrados, por otro lado los rubros que no tenían una tendencia uniforme fueron proyectados a partir del método de promedio móvil simple.

Al analizar el crecimiento del PIB, combinado con el incremento en el índice de precios al consumidor, se evidencio que estos al encontrarse muy por debajo del crecimiento de la compañía, no reflejarían la tendencia real de la fundación, y es por lo anterior que se utilizaron los métodos descritos anteriormente.

Las proyecciones realizadas se hicieron con base en los estados financieros de la compañía hasta 2013, proyectando estos de 2014 a 2018. En este análisis se determinará la tasa interna de retorno de dichos flujos, el valor presente neto de los futuros flujos de fondo de la compañía, el flujo de caja libre proyectado, y el valor económico agregado.

### 2.3.1. Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC, CPPC)

Para el cálculo del costo promedio ponderado de capital (WACC o CPPC), se tuvieron en cuenta los rubros proyectados, y sus respectivos costos, en relación a esto, se evidencio que al tener una baja financiación con terceros este elemento del CPPC fue bajo (Ver tabla 35), de igual forma, la inexistencia del impuesto para este tipo de empresas, influye en que este rubro no tenga ningún valor, el impuesto es considerado en el cálculo del CPPC, puesto que al no ser cancelado de forma inmediata una vez se genera, representa un saldo que puede ser utilizado por la compañía para su financiación; por ultimo considerando la nula necesidad de los socios por la obtención de rentabilidad, de forma evaluativa, el costo exigido por los socios está representado por el margen de excedentes de gestión neto obtenido en cada uno de los estados de resultado proyectados.

### 2.3.2. Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Presente Neto (VPN)

La tasa interna de retorno (TIR), representa la tasa máxima de descuento que al ser aplicada para el cálculo del Valor presente neto (VPN), provocara que este sea igual a 0. La tasa de descuento a utilizar será el costo promedio ponderado de capital, el cual representa el nivel de endeudamiento total de la empresa con terceros y con socios, to anterior quiere decir que la TIR es entonces la capacidad máxima de endeudamiento que tiene la empresa, y al estar dicho endeudamiento representado por el costo de capital, este último no puede ser superior que el primero.



**TABLA 35. Costo Promedio Ponderado De Capital De Las Proyecciones De La Fundación SERSOCIAL 2014 – 2018**

	<b>Año base</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>CPPC</b>	5,91%	6,70%	6,74%	7,01%	7,03%	6,93%

Fuente: Elaborado por el Equipo Investigador

Para la Fundación SERSOCIAL, la TIR fue de 21,86%, y los costos de capital de todos los años proyectados se encuentran por debajo de este, esto es reflejo de la baja participación de terceros en la financiación y el bajo rendimiento de excedentes que se consideró en el cálculo del CPPC.

Lo anterior permitió que el valor presente neto calculado en relación a los flujos de fondos proyectados y utilizando cada uno de los CPPC como tasa de descuento, fuera positivo, significando que existe una viabilidad en el futuro de la fundación en relación a las proyecciones de dicho flujo.

**TABLA 36. Valor Presente Neto De Las Proyecciones De La Fundación SERSOCIAL 2014 – 2018**

	<b>Año base</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>VNA</b>	7.543.222.295	7.000.561.779	6.973.483.499	6.793.846.274	6.784.327.529	6.847.355.644

Fuente: Elaborado por el Equipo Investigador

**TABLA 37. Flujo De Fondos Proyectado 2014 – 2018**

RUBROS	-	2014	2015	2016	2017	2018
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>						
INGRESOS Actividades Sociales		3.208.709.333	4.128.580.333	5.048.451.333	5.968.322.333	6.888.193.333
INGRESOS Programas de Salud		20.386.564.667	25.592.131.667	30.797.698.667	36.003.265.667	41.208.832.667
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>23.595.274.000</b>	<b>29.720.712.000</b>	<b>35.846.150.000</b>	<b>41.971.588.000</b>	<b>48.097.026.000</b>
<b>MENOS: COSTO DEL SERVICIO</b>						
Costo Actividades Sociales		3.474.875.000	4.467.670.000	5.460.465.000	6.453.260.000	7.446.055.000
Costo Programas de Salud		15.625.013.333	19.460.483.833	23.295.954.333	27.131.424.833	30.966.895.333
<b>TOTAL COSTO DEL SERVICIO</b>		<b>19.099.888.333</b>	<b>23.928.153.833</b>	<b>28.756.419.333</b>	<b>33.584.684.833</b>	<b>38.412.950.333</b>
<b>EXCEDENTE BRUTO</b>		<b>4.495.385.667</b>	<b>5.792.558.167</b>	<b>7.089.730.667</b>	<b>8.386.903.167</b>	<b>9.684.075.667</b>
<b>MENOS: GASTOS OPERACIONALES</b>						
Gastos de Personal		1.323.265.333	1.670.041.333	2.016.817.333	2.363.593.333	2.710.369.333
Honorarios		313.317.667	382.632.167	451.946.667	521.261.167	590.575.667
Arrendamientos		6.182.000	2.269.000	2.817.000	3.756.000	2.947.333
Seguros		7.533.667	9.562.167	11.590.667	13.619.167	15.647.667
Servicios		65.104.667	53.855.889	59.535.519	59.498.691	57.630.033
Gastos Legales		9.767.667	5.958.222	6.996.296	7.574.062	6.842.860
Reparación, Adecuación e Instalación		123.961.333	166.452.333	208.943.333	251.434.333	293.925.333
Impuestos, Gravámenes y Tasas		74.370.667	92.398.167	110.425.667	128.453.167	146.480.667
Gastos de Viaje		174.333	58.111	77.481	103.309	79.634
Depreciaciones		169.940.667	198.831.167	227.721.667	256.612.167	285.502.667
Amortización		82.811.000	108.383.500	133.956.000	159.528.500	185.101.000
Diversos		135.840.333	172.444.833	209.049.333	245.653.833	282.258.333
Donaciones		33.687.000	16.843.500	16.843.500	22.458.000	18.715.000
Provisión Cartera Comercial		891.086.667	1.171.463.667	1.451.840.667	1.732.217.667	2.012.594.667

**Continuación TABLA 37. Flujo De Fondos Proyectado 2014 – 2018**

<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>3.237.043.000</b>	<b>4.051.194.056</b>	<b>4.908.561.130</b>	<b>5.765.763.395</b>	<b>6.608.670.193</b>
<b>EXCEDENTE OPERACIONAL</b>		<b>1.258.342.667</b>	<b>1.741.364.111</b>	<b>2.181.169.537</b>	<b>2.621.139.772</b>	<b>3.075.405.473</b>
<b>MAS O MENOS: NO OPERACIONALES</b>						
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Financieros		52.727.667	69.417.667	86.107.667	102.797.667	119.487.667
Recuperaciones		245.293.000	189.048.333	193.850.778	209.397.370	197.432.160
Diversos		719.667	292.556	337.407	449.877	359.947
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>		<b>298.740.333</b>	<b>258.758.556</b>	<b>280.295.852</b>	<b>312.644.914</b>	<b>317.279.774</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>						
Gastos Financieros		30.600.000	21.812.979	49.931.544	27.266.224	14.601.931
Gastos Extraordinarios		16.463.333	21.762.833	27.062.333	32.361.833	37.661.333
Perdida en Venta y Retiro de Bienes		9.987.667	12.735.667	15.483.667	18.231.667	20.979.667
<b>TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES</b>		<b>57.051.000</b>	<b>56.311.479</b>	<b>92.477.544</b>	<b>77.859.724</b>	<b>73.242.931</b>
<b>TOTAL NO OPERACIONALES</b>		<b>241.689.333</b>	<b>202.447.076</b>	<b>187.818.307</b>	<b>234.785.189</b>	<b>244.036.843</b>
<b>EXCEDENTES</b>		<b>1.500.032.000</b>	<b>1.943.811.187</b>	<b>2.368.987.844</b>	<b>2.855.924.961</b>	<b>3.319.442.316</b>
Valor de salvamento						3.405.468.265
Impuesto al valor de salvamento						681.093.653
<b>GANANCIAS NETAS</b>	<b>-</b>	<b>1.500.032.000</b>	<b>1.943.811.187</b>	<b>2.368.987.844</b>	<b>2.855.924.961</b>	<b>6.043.816.929</b>
Gastos de depreciación+		169.940.667	198.831.167	227.721.667	256.612.167	285.502.667
Prestamos+	200.000.000			250.000.000		
Inversiones en activos fijos-	2.465.726.000	182.506.374	152.707.839	196.862.382	197.949.097	209.716.573
Inversión de capital de trabajo-	5.740.175.000	1.490.174.942	1.490.174.942	1.490.174.942	1.490.174.942	
Otras inversiones		-	-	-	-	-
Abono a capital-		57.431.508	66.218.529	148.139.348	82.773.161	95.437.454
Recuperación de capital de trabajo+						11.700.874.769
<b>FLUJO DE FONDOS NETOS (FFN)</b>	<b>- 8.005.901.000</b>	<b>- 60.140.157</b>	<b>433.541.044</b>	<b>1.011.532.839</b>	<b>1.341.639.927</b>	<b>17.725.040.337</b>

Fuente: Elaborado por el Equipo Investigador

### 2.3.3. Flujo De Caja Libre (FCL)

Este saldo se define como el dinero disponible que le permite a la empresa pagar a los accionistas y responder al servicio de la deuda, para el caso de las proyecciones realizadas a los estados financieros de la Fundación SERSOCIAL, se evidencia que, este flujo es positivo en todos los años, con una tendencia ascendente provocada por un aumento consistente en los excedentes de la operación de la compañía.

De igual forma es importante considerar el cálculo de la generación de valor de la empresa con base en este flujo, que se realiza a partir de la división del FCL y el CPPC, a la cual se le descuenta una tasa de crecimiento constante (G), que para este caso se consideró como la variación promedio combinada de PIB y IPC, dicho calculo mostro una tendencia similar al del FCL, evidenciando una generación de valor constante en todos los años analizados.

**TABLA 38. Flujo De Caja Libre Proyectado 2014 - 2018**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>EXCEDENTE operacional</b>	1.258.342.667	1.741.364.111		2.621.139.772	3.075.405.473
<b>+Depreciaciones y amortizaciones</b>	252.751.667	307.214.667	2.181.169.537	416.140.667	470.603.667
<b>-Aumento del (KTNO)</b>	1.271.813.916	1.826.258.297	361.677.667	2.671.463.542	3.123.235.207
<b>-Reposición de activos fijos</b>	182.506.374	152.707.839	2.189.704.520	197.949.097	209.716.573
<b>Flujo de caja operativo</b>	56.774.044	69.612.641	196.862.382	167.867.799	213.057.360
<b>- Impuestos</b>	-	-	-	-	-
<b>Flujo de caja libre (FLC)</b>	56.774.044	69.612.641	156.280.302	167.867.799	213.057.360
<b>VALOR DE LA EMPRESA</b>	2.326.479.837	3.441.016.410	8.421.320.234	7.897.442.533	9.424.832.066

Fuente: Elaborado por el Equipo Investigador

Este análisis permite determinar la solvencia y liquidez que posee la Fundación para poder cubrir con todas las necesidades de capital de trabajo y activos fijos y aun así generar flujos de caja que le otorguen un valor adicional a la compañía.

#### 2.3.4. Utilidad Operacional después de Impuestos (NOPAT, UODI)

El NOPAT o en sus siglas en español, UODI, se refiere a la utilidad operacional después de impuestos, este indicador es importante dado que permite conocer los resultados de la empresa sin considerar gastos no operacionales, donde se encuentran los gastos financieros, permitiendo así, ver así el impacto que tiene los intereses cancelados a terceros en los resultados netos de la compañía, y de igual forma el repercusión de gastos extraordinarios provocados por inconvenientes que se presentan en la gestión y que deben ser controlados. Por otro lado, este indicador es utilizado para el cálculo del EVA o valor económico agregado. Para el caso específico de SERSOCIAL, este indicador se ve beneficiado por el hecho de que la fundación no está en la obligación de pagar impuestos al ser una empresa sin ánimo de lucro, lo cual se traduce en que el NOPAT de la compañía sea el mismo excedente operacional.

**TABLA 39. NOPAT Real Y Proyectado (2011 – 2018)**

<b>AÑO</b>	<b>excedente OPERACIONAL</b>	<b>IMPUESTO</b>	<b>NOPAT (UODI)</b>
<b>2011</b>	-164.303.000	-	-164.303.000
<b>2012</b>	419.641.000	-	419.641.000
<b>2013</b>	870.834.000	-	870.834.000
<b>2014</b>	1.258.342.667	-	1.258.342.667
<b>2015</b>	1.741.364.111	-	1.741.364.111
<b>2016</b>	2.181.169.537	-	2.181.169.537
<b>2017</b>	2.621.139.772	-	2.621.139.772
<b>2018</b>	3.075.405.473	-	3.075.405.473

Fuente: Elaborado por el Equipo Investigador

### 2.3.5. Valor Económico Agregado (EVA)

El valor económico agregado, es un indicador importante porque permite determinar, si los excedentes o utilidades de la compañía en relación al costo de capital el cual le otorga su financiamiento, están generando valor para la misma.

Para el cálculo del EVA se utilizó el NOPAT, o en sus siglas en español UODI (utilidad operacional después de impuestos), al cual se le descuenta el monto resultante del producto, del CPPC y el capital operativo que engloba el total de capital de trabajo y activos fijos de cada uno de los años proyectados.

En el caso de la Fundación SERSOCIAL, se evidencia que el EVA, es positivo en todos los años analizados, lo anterior responde en primer lugar a una excelente gestión de la empresa, que a pesar de no verse en la necesidad de generar utilidades dado su razón social, aun así genera una cantidad de excedentes suficientes que le brindan una capacidad adicional de inversión, y de igual forma al tener un costo promedio ponderado de capital bajo, dado los múltiples factores que se plantearon en el análisis de este costo, el cálculo de valor económico agregado se ve aún más beneficiado.

**TABLA 40. Valor económico agregado (EVA) proyectado (2014 – 2018)**

	capital de trabajo neto operativo	activos fijos	capital operativo	EVA
<b>2014</b>	5.481.592.916	2.139.393.744	7.620.986.660	747.493.231
<b>2015</b>	7.307.851.213	2.492.008.718	9.799.859.931	1.080.491.341
<b>2016</b>	9.497.555.733	2.941.885.257	12.439.440.990	1.308.581.238
<b>2017</b>	12.169.019.275	3.423.361.940	15.592.381.215	1.525.125.908
<b>2018</b>	15.292.254.482	3.956.124.173	19.248.378.654	1.740.809.971

Fuente: Elaborado por el Equipo Investigador

En materia financiera, la Fundación SERSOCIAL, durante sus 3 años de operación ha tenido un nivel de estabilidad y solvencia, reflejado, en importantes incrementos en sus ingresos y excedentes, los cuales le han permitido a la organización desarrollar un mayor número de proyectos y aumentar su cobertura, de igual forma, la empresa posee un alto nivel de liquidez al contar con una alta razón corriente. La participación de los pasivos dentro del total del balance refleja poca dependencia de financiación externa, lo cual eventualmente permite que exista un valor patrimonial aun mayor, siendo este el valor de mercado de la compañía.

El resultado positivo del análisis de la situación actual de la empresa, permite entonces que las proyecciones de esta de igual forma sean positivas, mostrando así un panorama alentador en los resultados financieros de la fundación, la cual a futuro podrá generar el valor necesario que le permitirá subsistir y de igual forma tener un alcance mayor, para lograr lo anterior, la empresa debe seguir la tendencia que ha mantenido durante los 3 años de su operación frente a la gestión financiera y a la administración de sus recursos pues esta ha dado frutos, y se muestra estable y contundente para alcanzar el nivel de crecimiento esperado.

### **CAPITULO III: VALORACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL DE LA FUNDACIÓN SERSOCIAL, A PARTIR DEL MÉTODO NAVIGATOR SKANDIA**

El capital intelectual representa todos los recursos intangibles que son utilizados por las empresas y que contribuyen a la creación de riqueza. Año tras año este concepto cobra más relevancia dado a la competitividad existente, y es precisamente en el desarrollo de conocimiento donde las empresas encuentran una forma de diferenciación.

Según el método de Navigator Skandia el capital intelectual de las organizaciones está conformado por un valor absoluto y un coeficiente de eficiencia, Siendo este:

$$\text{CAPITAL INTELECTUAL ORGANIZACIONAL} = C * I$$

Dónde:

C: valor absoluto o en unidades monetarias del capital intelectual.

I: Coeficiente de eficiencia con que la organización usa el capital.

El componente C, representa los indicadores de inversiones realizadas en Capital intelectual, en los diferentes enfoques que se evalúan en el modelo, mientras que el componente I, muestra indicadores que permiten medir la eficiencia de las inversiones, dicho componente debe estar expresado en un valor relativo, y en dado caso de que este se exprese de forma absoluta, debe convertirse en una cifra porcentual utilizando un valor base que permita realizar dicha conversión.



Esta fórmula debe ser aplicada a cada uno de los 5 enfoques que abarca el modelo de Skandia, para luego determinar un valor general, a partir de la sumatoria de los montos individuales de cada enfoque.

Es importante reconocer que no todos los indicadores planteados en el modelo deben ser empleados, se omiten aquellos que no tengan relevancia en relación a las condiciones de operación de la empresa evaluada, de igual forma dicho modelo está presto a agregar nuevos indicadores que se ajusten mejor a las necesidades de valoración de la compañía.

### 3.1. ENFOQUE FINANCIERO (EF):

Este enfoque se realizó principalmente con base en los diferentes estados financieros, e información proporcionada por el área administrativa y financiera de la Fundación SERSOCIAL, y se consideraron un total de 11 indicadores, de los cuales 7 representan capital (C), y los 4 restantes son coeficientes de eficiencia (I)

#### 3.1.1. Indicadores de capital del Enfoque Financiero ( $C_{EF}$ )

- Ingreso Bruto/ Número de empleados: este indicador permite ver la proporción de ingresos totales entre el total de empleados de la compañía, el ingreso bruto de la compañía para el 2013 fue de \$17.362.297.000, y el número de empleados con los que contaba la compañía en este mismo año fue de 299.

Ingreso bruto /Número de empleados =  $\$17.362.297.000 / 299 = \$58.067.883.$

- Activos Fijos: este indicador representa las inversiones realizadas en propiedad planta y equipo, que permiten el desarrollo de las operaciones de la empresa, este valor en 2013 fue de \$1.218.446.000
- Activos fijos / empleados: este indicador representa la proporción de las inversiones en propiedad planta y equipo entre el total de empleados de la compañía, los activos fijos son de \$1.218.446.000, y el total de empleados es de 299.

$$\text{Activos fijos/número de empleados} = \$1.218.446.000 / 299 = \$4.075.070$$

- Inversión en informática: el Valor de la inversión en informática realizada por la empresa en el año 2013 fue de \$141.252.695
- Valor Agregado EVA/ empleados: para este indicador se calculó en primera instancia el valor económico agregado (EVA) de la Fundación SERSOCIAL en 2013, el cual fue de \$502.316.078, y que fue dividido entre el número de empleados que son 299, esto permite establecer una participación promedio de cada empleado en la generación de valor de la empresa.

$$\text{EVA/ empleados: } \$502.316.078 / 299 = \$1.679.987$$

- Valor de mercado: este indicador considera el valor comercial de la empresa, planteado en el capítulo II, donde se estableció que este era el valor ajustado de su patrimonio, o en su defecto la diferencia entre los activos y los pasivos, dicho valor comercial es de \$6.695.331.000 para el año 2013.

- Valor de mercado / empleado: mide la proporción del valor comercial de la empresa que es \$6.695.331.000 entre el número de empleados que son 299.

$$\text{Valor de mercado/empleado} = \$6.695.331.000 / 299 = \$22.392.411$$

### 3.1.2. Indicadores de eficiencia del Enfoque Financiero (I<sub>EF</sub>)

- Rendimiento Bruto: este rendimiento se obtiene a partir de la división del excedente bruto de operación entre el total de ingresos brutos de la misma, estos montos son de \$3.166.509.000 y \$17.362.297.000 respectivamente.

$$\text{Rendimiento bruto} = \$3.166.509.000 / \$17.362.297.000 = 0,1824$$

- Gasto en informática/ Gasto Administrativo: Permite ver la proporción las inversiones realizadas en informática sobre los gastos administrativos de la fundación, dichos gastos administrativos están representados para el caso de la Fundación SERSOCIAL, por el valor de sus gastos operacionales los cuales abarcan los producidos en el área administrativa y financiera de la compañía, la inversión en informática es de \$141.252.695, mientras que los gastos de administración son de \$2.295.675.000.

$$\text{Gasto en informática / Gasto Administrativo: } \$141.252.695 / \$2.295.675.000. = 0,0615$$

- ROA: o retorno de los activos, brinda una idea del nivel de eficiencia de los activos fijos representados en la propiedad planta y equipo de la empresa, en la generación de utilidades o excedentes, este se mide a partir de la división de los excedentes netos obtenidos en el ejercicio y el total de Propiedad, planta y equipo

del año analizado, estos valores fueron de \$948.023.000, y \$1.218.446.000 respectivamente.

$$\text{ROA} = \$948.023.000 / \$1.218.446.000 = 0,7781$$

- Rendimiento neto: este rendimiento se obtiene a partir de la división del excedente neto de la compañía, entre el total de ingresos brutos de la misma, los excedentes en 2013 fueron de \$948.023.000 Mientras que sus ingresos brutos fueron de \$17.362.297.000.

$$\text{Rendimiento neto} = \$948.023.000 / \$17.362.297.000 = 0,0546$$

### 3.1.3. Cálculo del valor total del Enfoque Financiero ( $C_{EF} * I_{EF}$ )

**TABLA 41. Calculo del coeficiente de eficiencia del Enfoque Financiero**

Indicador	indicador en porcentaje (I%)	Peso específico de cada indicador (I% / $\sum I\%$ )	Coefficiente de eficiencia ponderado del indicador (I%) * (I% / $\sum I\%$ )	Coefficiente de eficiencia ponderado de la dimensión (I)
RENDIMIENTO BRUTO	0,1824	0,1694	0,0309	<b>0,5995</b>
GASTO INFORMÁTICA /GASTO ADMINISTRATIVO	0,0615	0,0572	0,0035	
ROA	0,7781	0,7227	0,5623	
RENDIMIENTO NETO	0,0546	0,0507	0,0028	
<b>SUMATORIA (<math>\Sigma</math>)</b>	<b>1,0766</b>	<b>1</b>	<b>0,5995</b>	

Fuente: Elaborado por el Equipo Investigador

**TABLA 42. Calculo de Capital del Enfoque Financiero**

<b>INDICADOR</b>	<b>MONTO</b>
INGRESO BRUTO/EMPLEADO	\$58.067.883
ACTIVOS FIJOS	\$1.218.446.000
ACTIVOS FIJOS/EMPLEADOS	\$4.075.070
INVERSIÓN EN INFORMÁTICA	\$141.252.695
VALOR AGREGADO/EMPLEADO	\$1.679.987
VALOR DE MERCADO/EMPLEADO	\$22.392.411
VALOR DE MERCADO	\$6.695.331.000
<b>CAPITAL ( C )</b>	<b>\$8.141.245.046</b>

Fuente: Elaborado por el Equipo Investigador

Valor de componente Financiero =  $C_{EF} * I_{EF} = \$8.141.245.046 * 0,5995 = \$4.880.688.357$ .

### 3.2. ENFOQUE CLIENTES (EC)

Para el cálculo del valor de capital intelectual de este enfoque se tuvieron en cuenta diferentes indicadores que midieran las inversiones realizadas para mejorar el servicio, la atención, y la percepción del cliente frente a estos, de igual forma, se realizó una encuesta donde se recogió información que permitiera determinar el nivel de satisfacción del cliente. Para estimar este enfoque se consideraron un total de 11 indicadores de los cuales 3 representan el capital absoluto, y los 8 restantes muestran el nivel de eficiencia.

### 3.2.1. Indicadores de capital del Enfoque Clientes (C<sub>EC</sub>)

- Gastos de servicio / Cliente: este indicador permite establecer una distribución de los gastos de servicios por cada uno de los clientes de la compañía. El gastos de servicio para 2013 fue de \$16.491.463.000, dicho gasto representa el costo que incurre la empresa para desarrollar las actividades de sus dos áreas operacionales, y de igual forma el gasto de apoyo que se invierte en el área administrativa la cual también tiene interacción con los clientes; en cuanto a los clientes estos son 2347 en 2013.

$$\text{Gastos de servicio / Cliente} = \$16.491.463.000 / 2347 = \$7.026.614$$

- Gasto de apoyo: este gasto representa las inversiones que se realizan para el apoyo a clientes; considerando la razón social de la Fundación SERSOCIAL, la cual enfoca todas sus inversiones y sus gastos en apoyar a el desarrollo de la comunidad, para este indicador se tuvo en cuenta el valor del costo total del servicio de las dos áreas de la compañía, de la cual de acuerdo a información suministrada por el área administrativa y financiera dicho gasto de apoyo representa el 15% del total de costo de servicio, y que para 2013 fue de \$2.129.368.200.
- Ventas anuales / Clientes: este indicador establece una distribución de las ventas anuales de la compañía entre el total de sus clientes, los valores de estos dos rubros son de \$17.362.297.000 y 2347 respectivamente.

$$\text{Ventas anuales / clientes} = \$17.362.297.000 / 2347 = \$7.397.655$$

### 3.2.2. Indicadores de eficiencia del Enfoque Clientes (I<sub>EC</sub>)

- Empleados dedicados a la atención: de los 299 empleados con los que contaba la Fundación SERSOCIAL hasta el año 2013, 177 eran agentes educativos, quienes tienen un contacto directo y atienden a las comunidades, estos representan el 59% del total de trabajadores de la compañía, por lo cual el indicador de eficiencia es de 0,592.
- Frecuencia de repetición del servicio: este indicador de frecuencia, reconoce el número de clientes que han utilizado reiterativamente los servicios, teniendo en cuenta que la fundación debe tener un seguimiento de estos, todas las personas han recibido apoyo por parte de la empresa en más de una ocasión, por lo cual dicha frecuencia será de un 100% reconociendo que los 2347 han utilizado los servicios de la empresa reiterativamente.
- Satisfacción del cliente: la evaluación de este indicador se hizo a través de la encuesta aplicada a la muestra establecida previamente de 330 clientes, donde se preguntó si se encontraban satisfechos con los diferentes programas de salud y Desarrollo Social de la empresa, 323 personas consideraron que si se encontraban satisfechos con el servicio recibido, mientras que los 7 restantes respondieron negativamente. Las 323 que respondieron positivamente la encuesta representan el 97,88% del total de la muestra, por lo cual el indicador de satisfacción es de 0,979.

**TABLA 43. Nivel de satisfacción de los beneficiarios de la Fundación SERSOCIAL**

X	Fa	Fi
Si	323	0,9788
No	7	0,0212
<b>Sumatoria</b>	<b>330</b>	<b>1</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los Clientes de la Fundación SERSOCIAL

- Numero de sedes de la empresa: la fundación cuenta con un total de 6 sedes, ubicadas en Cartagena, Barranquilla, El Carmen de Bolívar, Magangué, Montería y Sincelejo, de igual forma para llegar a las poblaciones donde no se tienen sedes dado su tamaño, se trabaja a través de los agentes educativos; para establecer este indicador se consideró la distribución de las sedes en las 6 diferentes regionales en las que trabaja la empresa, evidenciado que existen una sede por cada regional, por lo cual el indicador de eficiencia será del 100%.

**TABLA 44. Distribución regional y sedes de la Fundación SERSOCIAL.**

REGIONAL	SEDE
Bolívar norte	Cartagena
Bolívar centro	Carmen de Bolívar
Bolívar Sur	Magangué
Atlántico	Barranquilla
Córdoba	Montería
Sucre	Sincelejo

Fuente: Adaptado de Información Geográfica de la Fundación SERSOCIAL

- Número de contratos: la empresa hasta 2013 ha trabajado 2 grandes contratos, uno con MUTUAL SER, siendo esta su casa matriz, y el segundo con Ecopetrol; a partir de información suministrada por la dirección de la empresa, dentro del plan



estratégico para 2013 se trazó como objetivo tener como mínimo 2 contratos independientes al existente con MUTUAL SER, por lo cual el indicador de eficiencia fue calculado a partir de los contratos existentes diferentes al de MUTUAL SER, y el objetivo planteado, dicho indicador fue de 0,5.

- Calificación de Clientes: el cálculo de este indicador, se realizó con base en la encuesta aplicada a la muestra obtenida de los clientes de la Fundación SERSOCIAL, los cuales calificaron los servicios recibidos de 1 a 10, obteniendo un promedio de 9,23, por lo que el indicador es de 0,923.

**TABLA 45. Calificación promedio de los clientes de la Fundación SERSOCIAL**

<b>X</b>	<b>Fa</b>	<b>(X*Fa)</b>
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	0	0
5	1	5
6	2	12
7	12	84
8	10	80
9	185	1665
10	120	1200
<b>sumatoria</b>	<b>330</b>	<b>3046</b>
<b>Promedio =</b> <b><math>(\sum x*fa) / (\sum fa)</math></b>		<b>9,23</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los Clientes de la Fundación SERSOCIAL

- Días dedicados a visitar a los clientes: Los agentes educativos disponen de 4 días a la semana en los que deben realizar visitas a los clientes, para realizar los levantamientos de información, los seguimientos en salud, las capacitaciones y demás servicios que se prestan, el día restante de la semana laboral es utilizado para la elaboración y envío de informes a los superiores, y preparación de

actividades, anualmente entonces son 192 días de visitas, los cuales al ser divididos entre los 365 días del año, arrojan un indicador de eficiencia es de 0,533.

- Accesibilidad por teléfono: este indicador se evaluó a partir de un análisis comunicacional desarrollado por la fundación, el cual evidencio que los trabajadores de la regional Bolívar sur, presentan mayores dificultades para comunicarse vía telefónica dado la débil infraestructura de redes, estos son en total 23 empleados. Lo anterior significa que 276 trabajadores cuentan con mejores condiciones de accesibilidad que facilitan la comunicación con el cliente, y al dividir este número entre el total de empleados que es de 299, se obtiene un indicador de eficiencia de 0,923

### 3.2.3. Cálculo del valor total del Enfoque Clientes ( $C_{EC} * I_{EC}$ )

**TABLA 46. Calculo del coeficiente de eficiencia del Enfoque Clientes**

	indicador en porcentaje (I%)	Peso específico de cada indicador (I% / $\sum I\%$ )	Coeficiente de eficiencia ponderado del indicador (I%) * (I% / $\sum I\%$ )	Coeficiente de eficiencia ponderado de la dimensión (I)
EMPLEADOS DEDICADOS A LA ATENCIÓN	0,592	0,092	0,054	<b>0,860</b>
FRECUENCIA DE REPETICIÓN DE COMPRA	1,000	0,155	0,155	
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	0,979	0,152	0,149	
PUNTOS DE VENTA	1,000	0,155	0,155	
NÚMERO DE CONTRATOS	0,500	0,078	0,039	
CALIFICACIÓN DE CLIENTES	0,923	0,143	0,132	
DÍAS DEDICADOS A VISITAR A LOS CLIENTES	0,533	0,083	0,044	
ACCESIBILIDAD POR TELÉFONO	0,923	0,143	0,132	
<b>SUMATORIA (<math>\sum</math>)</b>	<b>6,450</b>	<b>1,000</b>	<b>0,860</b>	

Fuente: Elaborado por el equipo investigador

**TABLA 47. Calculo de Capital del Enfoque Clientes**

INDICADOR	MONTO
GASTOS DE SERVICIO/CLIENTE	\$7.026.614
GASTOS DE APOYO	\$2.129.368.200
VENTAS/CLIENTES	\$7.397.655
<b>CAPITAL ( C )</b>	<b>\$2.143.792.469</b>

Fuente: Elaborado por el equipo investigador

Valor de componente Clientes =  $C_{EC} * I_{EC} = \$2.143.792.469 * 0,860 = \$1.843.580.127.$

### 3.3. ENFOQUE HUMANO (EH)

Este enfoque, representa las inversiones realizadas por la Fundación SERSOCIAL para el desarrollo de su talento humano, de igual forma se midieron diferentes indicadores de eficiencia a partir de la aplicación de la encuesta a un total de 168 empleados que representan la muestra de la población total. Este enfoque consta de 13 indicadores de los cuales, 2 son valores absolutos de capital, y los 11 restantes son índices de eficiencia.

#### 3.3.1. Indicadores de capital del Enfoque Humano ( $C_{EH}$ )

- Gastos de formación: este gasto representa las inversiones realizadas en capacitación y educación de los empleados, para el caso de la Fundación SERSOCIAL estos fueron en 2013 de \$23.504.112 para capacitaciones, y \$31.229.240 para becas de estudios de sus empleados.

Gastos de formación =  $\$23.504.112 + \$31.229.240 = \$54.733.352$

- Inversión en plan de Beneficios y motivación: este indicador muestra el gasto realizado por la compañía en cada uno de los elementos pertenecientes al plan de beneficios, donde se consideró la alimentación, el gastos en integración, subsidio de bienestar físico, y la prima extralegal de vacaciones, dicho valor total asciende a \$532.334.348.

**TABLA 48. Inversión de la Fundación SERSOCIAL en su plan de beneficios y motivación 2013**

<b>RUBRO</b>	<b>MONTO</b>
Alimentación	\$376.740.000
Eventos de integración (cumpleaños, fechas especiales, jornadas deportivas)	\$68.910.000
Subsidio de bienestar físico (bono BODYTECH)	\$4.411.560
Prima extralegal de vacaciones	\$82.272.788
<b>TOTAL PLAN DE BENEFICIOS Y MOTIVACIÓN</b>	<b>\$532.334.348</b>

Fuente: Información suministrada por el área contable de la Fundación SERSOCIAL

### 3.3.2. Indicadores de eficiencia del Enfoque Humano (I<sub>EH</sub>)

- Índice de motivación: este indicador fue calculado con base en la encuesta aplicada a la muestra de empleados de la Fundación SERSOCIAL, siendo esta de 168 de los 299 trabajadores de la compañía; estos calificaron de 1 a 10 su nivel de motivación en relación a factores como, salario, ambiente laboral, actividades de integración, beneficios y prestaciones, la calificación promedio obtenida fue de 8,38, por lo cual el indicador será de 0,838.

**TABLA 49. Índice de motivación de los empleados de la Fundación SERSOCIAL**

X	Fa	(X*Fa)
5	5	25
6	2	12
6,5	4	26
6,8	2	13,6
6,9	3	20,7
7	11	77
7,2	1	7,2
7,5	5	37,5
8	41	328
8,4	1	8,4
8,5	10	85
8,7	3	26,1
8,8	1	8,8
8,9	5	44,5
9	49	441
9,5	4	38
9,7	1	9,7
9,9	1	9,9
10	19	190
<b>Sumatoria</b>	<b>168</b>	<b>1408,4</b>
<b>Promedio =</b> <b>(<math>\sum x*fa</math>) / (<math>\sum fa</math>)</b>		<b>8,38</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los Empleados de la Fundación SERSOCIAL

- Índice de rotación de empleados: este índice se calculó a partir de la formula, que divide la diferencia entre el total de ingresos y de salidas de personal, entre el número de empleados, en 2013 ingresaron 173 personas y se desvincularon 138, y el total de empleados fue de 299, los datos anteriores fueron suministrados por la asistente de recursos humanos quien maneja dicha información.

$$\text{Índice de rotación} = (173 - 138) / 299 = 0,117$$

**TABLA 50. Ingresos Y Salidas De Personal 2013**

<b>MESES</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>SALIDAS</b>
Enero	6	17
Febrero	43	3
Marzo	13	15
Abril	4	18
Mayo	4	23
Junio	7	4
Julio	2	4
Agosto	3	7
Septiembre	36	13
Octubre	35	4
Noviembre	7	20
Diciembre	13	10
<b>TOTAL</b>	<b>173</b>	<b>138</b>

Fuente: Información suministrada por la Asistencia de Recursos Humanos de la Fundación SERSOCIAL

- Promedio de años de servicios: el cálculo de este indicador se realizó con base en la encuesta aplicada a la muestra de empleados, donde estos dieron a conocer la cantidad de tiempo que llevan vinculados con la Fundación SERSOCIAL, el promedio de años de vinculación de los empleados es de 2,25 años, para convertir este dato en indicador de eficiencia, se dividió este entre el total de años de funcionamiento de la compañía que son 3, obteniendo un nivel de eficiencia de 0,749.

**TABLA 51. Promedio de años de servicio de los empleados de la Fundación SERSOCIAL**

X	Fa	(X*Fa)
0,1	1	0,1
0,2	1	0,2
0,3	6	1,8
0,4	1	0,4
0,5	4	2
0,7	1	0,7
0,8	3	2,4
0,9	4	3,6
1	12	12
1,1	1	1,1
1,2	9	10,8
1,3	8	10,4
1,5	2	3
1,7	2	3,4
2	11	22
2,3	1	2,3
2,5	2	5
2,7	1	2,7
2,8	1	2,8
3	97	291
<b>Sumatoria</b>	<b>168</b>	<b>377,7</b>
<b>Promedio = <math>(\sum x*fa) / (\sum fa)</math></b>		<b>2,25</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los Empleados de la Fundación SERSOCIAL

- Número de Mujeres directivas: para determinar el número de mujeres directivas se tuvieron en cuenta los cargos de director, gerentes y coordinadores de la empresa, en total 18 mujeres se encuentran ocupando dichos cargos. Para determinar la eficiencia entonces se dividió dicho valor entre el total de personas que ocupaban estos puestos, que son 22, obteniendo así un indicador de eficiencia de 0,818.
- Número de personas menores de 40 años: Este indicador se calculó con base en la encuesta realizada a la muestra de empleados, donde estos proporcionaron diferentes datos personales entre los que se encontraba la edad, de la muestra de trabajadores 126 de estos son menores de 40 años, dicho valor se dividió entre el número total de encuestados que es de 168, obteniendo un indicador de eficiencia de 0,75.

**TABLA 52. Edad de los empleados de la Fundación SERSOCIAL**

<b>X</b>	<b>Fa</b>
19	1
20	1
21	2
22	3
23	6
24	2
25	8
26	4
27	9
28	6
29	1
30	6
31	5
32	5
33	6
34	18
35	19
36	6
37	4
38	8
39	6
40	6
41	7
42	6
43	3
44	1
46	2
47	4
48	4
49	1
50	3
52	1
53	1
55	1
57	2
<b>Sumatoria</b>	<b>168</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los Empleados de la Fundación SERSOCIAL

- Tiempo en formación: en 2013 se realizaron un total de 48 capacitaciones, las cuales en promedio fueron de 4 horas cada una, la anterior información fue suministrada por parte de la asistente de recursos humanos. El total de horas durante 2013 fue de 192, resultado obtenido al multiplicar el número de capacitaciones y su promedio de horas; para calcular el indicador, se dividió este número de horas, entre el total de horas de trabajo anuales, que son de 2034, obteniendo entonces un nivel de eficiencia de 0,083.



- Número de empleados permanentes de tiempo completo: todos los 299 empleados de la empresa, están vinculados directamente con la compañía, y trabajan la jornada laboral completa de 8 horas diarias, por lo cual este indicador es de 1.
- Numero de gerentes con alto grado de negocio: para calcular este indicador, se tuvo en cuenta la experiencia, el nivel de educación, y el enfoque estratégico de los directores y gerentes de la compañía, y se llegó a la conclusión de que las 4 personas que ocupaban estos cargos cumplían con dichas características, al tener una amplia trayectoria trabajando con empresas del sector de salud, y contando con diferentes postgrados que incrementan su grado de negocio, en este sentido este indicador de eficiencia es de 1.
- Empleados que manejan otro idioma: este indicador se calculó con base en la encuesta realizada donde se consultó a los empleados si estos manejaban un idioma diferente al español, y donde un total de 11 personas respondieron que si dominaban el idioma inglés, este indicador de eficiencia se calculó entonces dividiendo este resultado, entre el total de empleados encuestados, y fue de 0,065.

**TABLA 53. Empleados de la Fundación SERSOCIAL que manejan un idioma diferente al español.**

X	Fa	Fi
Maneja un idioma diferente	11	0,065
No Maneja un idioma diferente	157	0,935
<b>Sumatoria</b>	<b>168</b>	<b>1</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los Empleados de la Fundación SERSOCIAL

- Porcentaje de empleados expertos: para el cálculo de este indicador, se consideraron aquellos empleados que su tiempo de experiencia en la compañía superaba el promedio de tiempo de servicios que es de 2,25 años, 102 de los

trabajadores encuestados superan este tiempo planteado; el nivel de eficiencia entonces de este indicador es de 0,607, una vez se dividen los 102 empleados expertos sobre el total de empleados encuestados que fueron 168.

**TABLA 54. Empleados expertos de la Fundación SERSOCIAL**

<b>X</b>	<b>F<sub>a</sub></b>	<b>F<sub>i</sub></b>
Empleados que superan el promedio de años de servicio	102	0,607
Empleados que su servicio se encuentra por debajo del promedio	66	0,393
<b>Sumatoria</b>	<b>168</b>	<b>1</b>

Fuente: Encuesta aplicada a las Empleados de la Fundación SERSOCIAL

- Índice de nivel de educación: para el cálculo de este índice, se tuvo en cuenta la encuesta realizada a los empleados, donde estos dieron a conocer su nivel de estudios, de igual forma a estos niveles se les dio la siguiente ponderación: 1- Técnico, 2-tecnólogo, 3-Profesional, 4- Especialización, 5- Maestría, 6- Doctorado. Dicha ponderación es multiplicada por la frecuencia relativa de cada uno de los resultados obtenidos, y el promedio de dichas multiplicaciones representa entonces el índice de nivel educacional, este fue de 0,303.

**TABLA 55. Índice de educación de los empleados de la Fundación SERSOCIAL**

<b>X</b>	<b>Ponderación Asignada (PA)</b>	<b>F<sub>a</sub></b>	<b>F<sub>r</sub></b>	<b>PA* F<sub>r</sub></b>
Técnico	1	104	0,62	0,62
Tecnólogo	2	13	0,08	0,15
Profesional	3	30	0,18	0,54
Especialista	4	20	0,12	0,48
Maestría	5	1	0,01	0,03
Doctorado	6	0	-	-
<b>Sumatoria</b>		<b>168</b>	<b>1</b>	
<b>Promedio (PA* F<sub>r</sub>)</b>			<b>0,303</b>	

Fuente: Encuesta aplicada a las Empleados de la Fundación SERSOCIAL

### 3.3.3. Cálculo del valor total del Enfoque Humano ( $C_{EH} * I_{EH}$ )

**TABLA 56. Calculo del coeficiente de eficiencia del Enfoque Humano**

	indicador en porcentaje (I%)	Peso específico de cada indicador (I% / $\sum$ I%)	Coeficiente de eficiencia ponderado del indicador (I%) * (I% / $\sum$ I%)	Coeficiente de eficiencia ponderado de la dimensión (I)
ÍNDICE DE MOTIVACIÓN	0,838	0,132	0,111	<b>0,787</b>
ÍNDICE DE ROTACIÓN DE EMPLEADOS	0,117	0,018	0,002	
PROMEDIO DE AÑOS DE SERVICIO	0,749	0,118	0,089	
NÚMERO DE MUJERES DIRECTIVAS	0,818	0,129	0,106	
MENORES DE 40 AÑOS	0,750	0,118	0,089	
TIEMPO EN FORMACIÓN	0,083	0,013	0,001	
NÚMERO DE EMPLEADOS PERMANENTES DE TIEMPO COMPLETO	1,000	0,158	0,158	
NUMERO DE GERENTES CON ALTO GRADO DE NEGOCIO	1,000	0,158	0,158	
EMPLEADOS QUE SABEN OTRO IDIOMA	0,065	0,010	0,001	
PORCENTAJE DE EMPLEADOS EXPERTOS	0,607	0,096	0,058	
ÍNDICE DE NIVEL DE EDUCACIÓN	0,303	0,048	0,014	
<b>SUMATORIA (<math>\Sigma</math>)</b>	<b>6,332</b>	<b>1,000</b>	<b>0,787</b>	

Fuente: Elaborado por el equipo investigador

**TABLA 57. Calculo del capital del Enfoque Humano**

<b>MONTO</b>	<b>RUBRO</b>
GASTOS DE FORMACIÓN	\$54.733.352
INVERSIÓN EN PLAN DE BENÉFICOS Y MOTIVACIÓN	\$532.334.348
<b>CAPITAL ( C )</b>	<b>\$587.067.700</b>

Fuente: Elaborado por el equipo investigador

$$\text{Valor de componente Humano} = C_{EH} * I_{EH} = \$587.067.700 * 0,787 = \$461.897.297$$

### 3.4. ENFOQUE DE PROCESOS (EP)

- Para la realización de este enfoque, se tuvieron en cuenta diferentes indicadores que mostraran por un lado los montos invertidos para la ejecución de los procesos, y de igual forma la eficiencia de la operación. Este enfoque lo componen un total de 10 indicadores, de los cuales 3 son de capital y los 7 restantes son de eficiencia.

#### 3.4.1. Indicadores de capital del Enfoque de Procesos (C<sub>EP</sub>)

- Gastos de administración / activos manejados: Este indicador muestra la proporción de los gastos de administración entre el número de empleados de la empresa, para el caso de la fundación los gastos de administración son los gastos operaciones los cuales incurre el área administrativa y financiera, este monto es de \$2.295.675.000, y los empleados son 299 en total.

Gastos de administración /activos manejados:  $\$2.295.675.000 / 299 = \$7.677.843$ .

- Gasto de informática / empleados: este indicador muestra la proporción de las inversiones realizadas en informática entre el número de empleados de la compañía, estos valores para 2013 fueron de \$141.252.695 y 299 respectivamente.

Gasto de informática / empleados =  $\$141.252.695 / 299 = \$472.417$ .

- Ventas / empleados: este indicador permite establecer una proporción de las ventas en relación al número de empleados de la compañía, estos valores fueron de \$17.362.297.000 y 299 respectivamente.

$$\text{Ventas / empleados} = \$17.362.297.000 / 299 = \$58.067.882,94$$

### 3.4.2. Indicadores de eficiencia del Enfoque de Procesos (I<sub>EP</sub>)

- Gastos de administración /activos manejados: los gastos administrativos de la empresa para 2013 fueron de \$2.295.675.000, y se contaba con \$1.218.446.000 en activos manejados, que representan la propiedad plana y equipo de la compañía.

$$\text{Gastos de administración /activos manejados: } \$2.295.675.000 / \$1.218.446.000 = 1,884.$$

- Gastos de administración / ingresos totales: este indicador permite determinar la participación de los gastos del área administrativa y financiera en el total de ingresos que la empresa obtuvo en 2013, estos valores son de \$2.295.675.000 y \$17.362.297.000, respectivamente.

$$\text{Gastos de administración / ingresos totales: } \$2.295.675.000 / \$17.362.297.000 = 0,132.$$

- Costo errores /ingresos totales: este indicador muestra la participación del costo de errores en el total de ingresos de la Fundación. El costo de errores está representado en los gastos extraordinarios y los gastos de Perdida en Venta y Retiro de Bienes que se encuentran en el estado de resultados, los cuales suman

un total de \$17.482.000. Los ingresos totales por su parte para el año de 2013 totalizan \$17.362.297.000.

Costo errores /ingresos totales:  $\$17.482.000 / \$17.362.297.000 = 0.102$

**TABLA 58. Costo de errores de la Fundación SERSOCIAL**

RUBRO	MONTO
Gastos Extraordinarios	11.986.000
Perdida en Venta y Retiro de Bienes	5.496.000
<b>Total</b>	<b>17.482.000</b>

Fuente: Estado de resultado Fundación SERSOCIAL 2013

- Solicitudes sin errores: este indicador se determinó a partir del número de servicios aproximados que la Fundación SERSOCIAL presto en el año 2013, este valor fue de 15000, se multiplico dicho valor por el porcentaje de satisfacción del cliente, lo cual arrojó un total de 14.682 solicitudes sin errores, con un indicador de 0,9788.
- Computadores /empleados: este indicador muestra la proporción de equipos de cómputo existentes en la empresa sobre el número de empleados. La Fundación SERSOCIAL tiene en total 105 computadores (40 portátiles y 65 de escritorio) y 299 empleados en total.

Computadores /empleados=  $105 / 299 = 0.351$

- Gasto informática/gasto administrativo: el gasto en informática para el 2013 fue de \$141.252.695 mientras que el gasto administrativo correspondió para el 2013 a \$2.295.675.000.

Gasto informática/gasto administrativo:  $\$141.252.695 / \$2.295.675.000 = 0.0615$

- Personal de sistemas/personal total: la empresa cuenta con 4 empleados trabajando en el área de Sistemas, distribuidos de la siguiente manera: un administrador de sistemas, 2 técnicos de soporte, 1 aprendiz de sistema. Para calcular este indicador se dividió el total de empleados de esta área entre los 299 trabajadores de la fundación arrojando un valor de 0.0134.
- Personal de sistemas/personal total:  $4 / 299 = 0.0134$

### 3.4.3. Cálculo del valor total del Enfoque de Procesos ( $C_{EP} * I_{EP}$ )

**TABLA 59. Cálculo del coeficiente de eficiencia del Enfoque de Procesos**

	indicador en porcentaje (I%)	Peso específico de cada indicador (I% / $\sum I\%$ )	Coficiente de eficiencia ponderado del indicador (I%) * (I% / $\sum I\%$ )	Coficiente de eficiencia ponderado de la dimensión (I)
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN /ACTIVOS MANEJADOS	1,884	0,551	1,037	<b>1,360</b>
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN / ACTIVOS TOTALES	0,132	0,039	0,005	
COSTO ERRORES /INGRESOS TOTALES	0,001	0,000	0,000	
SOLICITUDES SIN ERRORES	0,979	0,286	0,280	
COMPUTADORES /EMPLEADOS	0,351	0,103	0,036	
GASTO INFORMÁTICA / GASTO ADMINISTRATIVO	0,062	0,018	0,001	
PERSONAL DE SISTEMAS /PERSONAL TOTAL	0,013	0,004	0,000	
<b>SUMATORIA (<math>\Sigma</math>)</b>	<b>3,422</b>	<b>1,000</b>	<b>1,360</b>	

Fuente: elaborado por el equipo investigador

**TABLA 60. Calculo de Capital del Enfoque de Procesos (CEP)**

<b>RUBRO</b>	<b>MONTO</b>
GASTO ADMINISTRATIVO/EMPLEADOS	\$7.677.843
GASTO INFORMÁTICA/EMPELADO	\$472.417
VENTAS/EMPLEADOS	\$58.067.882,94
<b>CAPITAL ( C )</b>	<b>\$66.218.143</b>

Fuente: Elaborado Por El Equipo Investigador

Valor de componente Procesos =  $C_{EP} * I_{CP} = \$66.218.143 * 1,360 = \$90.026.573$

### 3.5. ENFOQUE DE RENOVACIÓN Y DESARROLLO (ER)

Este enfoque describe el capital requerido en el desarrollo y crecimiento de la empresa, dentro de este se consideran diferentes inversiones en materia de mercadeo, expansión a nuevos mercados, entre otros, que contribuyen a el crecimiento de la empresa, dentro de este enfoque se evaluaron un total de 8 indicadores de los cuales 5 son de capital, y los 3 restantes de eficiencia.

#### 3.5.1. Indicadores de capital del Enfoque de Renovación y Desarrollo ( $C_{ER}$ )

- Gasto en marketing/clientes: este indicador muestra la proporción de los gastos en marketing en que incurre la empresa sobre el total de clientes con los que esta cuenta.

Gasto en marketing/ clientes:  $\$109.083.000 / 2.347 = \$42.608.$



- Gasto en formación / empleados: este indicador se determina dividiendo el valor del gasto en formación para el 2013, el cual fue de \$54.733.352 entre los 299 empleados de la empresa.

Gasto en formación / empleados:  $\$54.733.352 / 299 = \$183.054$

- Inversión en desarrollo de nuevos mercados: el área contable de la empresa estima que las inversiones en desarrollo de nuevos mercados efectuadas para el año de 2013 alcanzaron un valor de \$705.200.000
- Inversión en desarrollo de capital para el crecimiento: para este indicador se toma la suma total de los gastos de informática efectuados por la empresa más el valor de los activos fijos que esta posee para el 2013 y que sustentan el desarrollo de la operación. De esta forma el valor de este indicador es \$1.359.698.695
- Valor del sistema de intercambio de datos: el valor de este indicador fue suministrado por el contador de la empresa e incluye los montos totales de redes, intranet y demás equipos que soportan la transmisión de información dentro y fuera de la compañía. Este indicador tiene para la empresa un valor de \$79.500.000.

### 3.5.2. Indicadores de eficiencia del Enfoque de Renovación y Desarrollo (I<sub>ER</sub>)

- Empleados satisfechos con el entrenamiento: este indicador se determina a partir de la encuesta aplicada a los empleados de la compañía; de los 168 trabajadores encuestados, 158 se mostraron conformes con los diferentes planes de entrenamiento ofrecidos por la empresa, obteniendo un indicador de 0,94.

**TABLA 61. Satisfacción de los empleados de la Fundación SERSOCIAL frente al entrenamiento**

<b>X</b>	<b>Fa</b>	<b>Fi</b>
Empleados satisfechos con el entrenamiento	158	0,940
Empleados insatisfechos con el entrenamiento	20	0,060
<b>Sumatoria</b>	<b>168</b>	<b>1</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los Empleados de la Fundación SERSOCIAL

- Participación de horas de formación: la asistente de recursos humanos de la compañía estima que se invierten 192 horas anuales en formación, a partir de este dato se calcula que se gastan diariamente en promedio 40 minutos en capacitación, tal valor dividido en 480 minutos que tiene un día laboral, arroja un indicador de 0,83.
- Gasto en formación/gasto administrativo: este indicador muestra la proporción del gasto en formación sobre el gasto administrativo; el primero tiene un valor de \$54.733.352 y el segundo de \$2.295.675.000

Gasto en formación/gasto administrativo:  $\$54.733.352 / \$2.295.675.000 = 0,024$

### 3.5.3. Cálculo del valor total del Enfoque de Renovación y Desarrollo ( $C_{ER} * I_{ER}$ )

**TABLA 62. Calculo del coeficiente de eficiencia del Enfoque de Renovación y Desarrollo**

	indicador en porcentaje (I%)	Peso específico de cada indicador (I% / $\sum I\%$ )	Coficiente de eficiencia ponderado del indicador (I%) * (I% / $\sum I\%$ )	Coficiente de eficiencia ponderado de la dimensión (I)
EMPLEADOS SATISFECHOS CON EL ENTRENAMIENTO	0,940	0,898	0,844	<b>0,851</b>
PARTICIPACIÓN EN HORAS DE FORMACIÓN	0,083	0,080	0,007	
GASTO EN FORMACIÓN/GASTO ADMINISTRATIVO	0,024	0,023	0,001	
<b>SUMATORIA (<math>\Sigma</math>)</b>	<b>1,048</b>	<b>1,000</b>	<b>0,851</b>	

Fuente: elaborado por el equipo investigador

**TABLA 63. Calculo de Capital del Enfoque de Renovación y Desarrollo**

RUBRO	MONTO
GASTO EN MARKETING/CLIENTES	\$46.478
GASTO EN FORMACIÓN / EMPLEADOS	\$183.055
INVERSIÓN EN DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	\$705.200.000
INVERSIÓN EN DESARROLLO DE CAPITAL ESTRUCTURAL	\$1.359.698.695
VALOR DEL SISTEMA DE INTERCAMBIO DE DATOS	\$79.500.000
<b>CAPITAL ( C )</b>	<b>2.144.628.227</b>

Valor de componente de Renovación y Desarrollo =  $C_{ER} * I_{ER} =$   
 $\$2.144.628.227 * 0,851 = \$1.826.014.034.$

### 3.6. CALCULO TOTAL DEL VALOR REAL DE LA FUNDACIÓN SERSOCIAL CON BASE EN EL MÉTODO NAVIGATOR SKANDIA

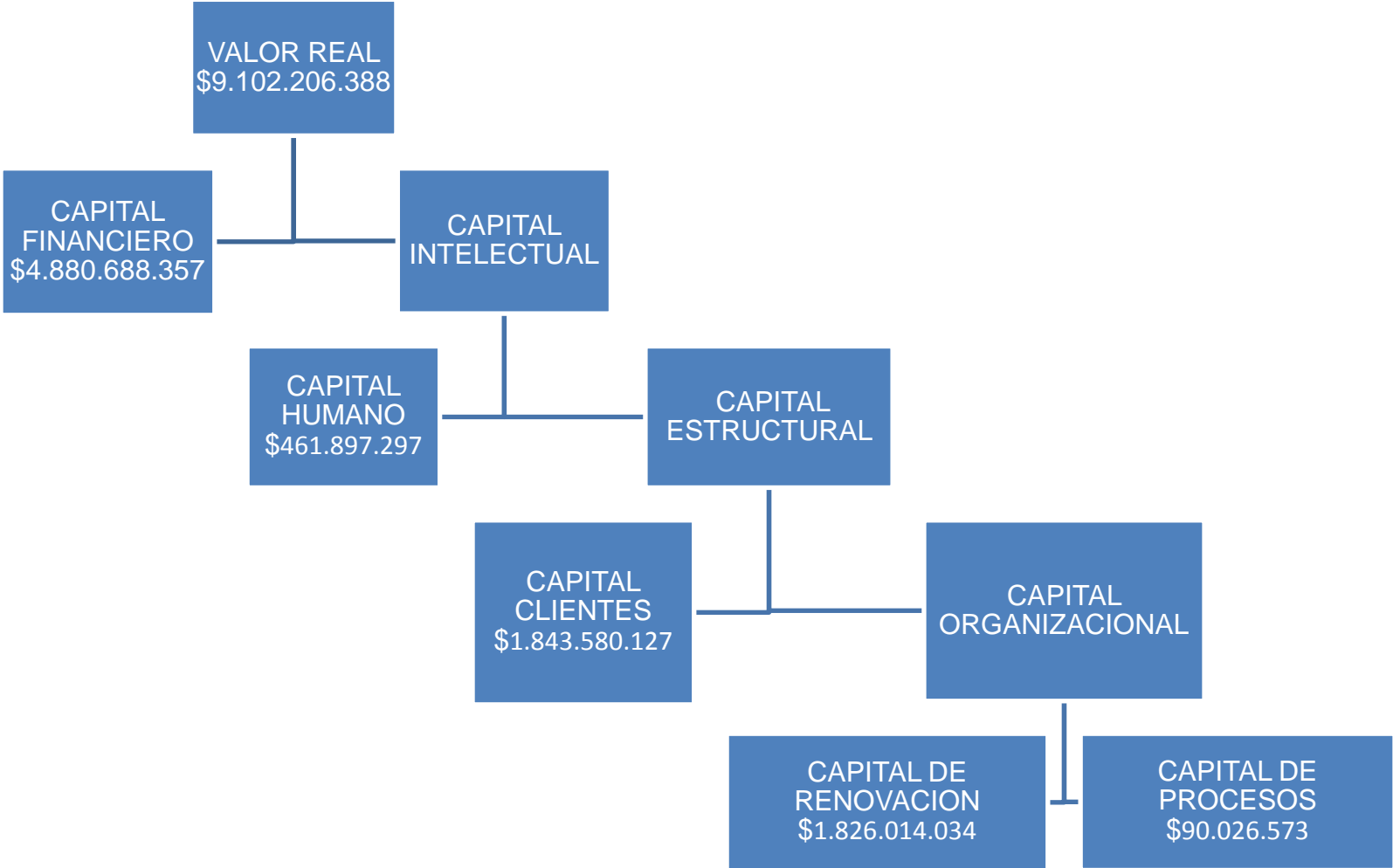
Para establecer el valor real de la compañía, se sumaron los diferentes resultados obtenidos en cada uno de los enfoques o componentes del método Navigator Skandia, para así consolidar el Valor de mercado de la empresa en 2013, dicho valor total es de \$9.102.206.388 De pesos.

**TABLA 64. Valor real con base en el método Navigator Skandia de la Fundación SERSOCIAL**

<b>ENFOQUE</b>	<b>CAPITAL (C)</b>	<b>ÍNDICE DE EFICIENCIA (I)</b>	<b>Valor del componente (C*I)</b>
FINANCIERO	\$8.141.245.046	0,599	\$4.880.688.357
CLIENTE	\$2.143.792.469	0,860	\$1.843.580.127
HUMANO	\$587.067.700	0,787	\$461.897.297
PROCESOS	\$66.218.143	1,360	\$90.026.573
RENOVACIÓN Y DESARROLLO	\$2.144.628.227	0,851	\$1.826.014.034
<b>TOTAL VALOR REAL</b>		<b>\$9.102.206.388</b>	

Fuente: Elaborado por el Equipo Investigador

**FIGURA 12. Estructura del valor de mercado de la Fundación SERSOCIAL, basa en el método Navigator Skandia**



Fuente: Elaborado por el Equipo Investigador

## **CAPITULO IV: CONTRASTE DEL VALOR REAL DE LA FUNDACIÓN SERSOCIAL A PARTIR DE MÉTODOS FINANCIEROS TRADICIONALES Y DEL MODELO NAVIGATOR SKANDIA.**

En el desarrollo de este capítulo se realizará un análisis comparativo entre las valoraciones aplicadas a la Fundación SERSOCIAL, a partir de métodos tradicionales, y del modelo Navigator Skandia, con el fin de demostrar que el resultado de la valoración tradicional es inferior al valor real obtenido a partir del modelo de capital intelectual seleccionado, lo anterior ratificaría la hipótesis propuesta al inicio de la investigación.

El Valor comercial o contable de la Fundación SERSOCIAL, que representa su patrimonio ajustado, o la diferencia entre el total de activos y pasivos, es de \$6.695.331.000 pesos para el año 2013, mientras que el valor obtenido a partir de la aplicación del método Navigator Skandia es de \$9.102.206.388 pesos.

La diferencia absoluta entre los montos anteriores es de \$2.406.875.388 pesos, lo anterior evidencia que la valoración de capital intelectual se encuentra por encima de la tradicional con una diferencia del 35,95% entre los valores analizados.

El resultado obtenido responde a la inclusión de diferentes factores dentro de la valoración de Navigator Skandia que son excluidos en valoraciones de carácter financiero, evidenciado así, como la inversión en capital Intelectual incrementa significativamente el valor real de una compañía.

Considerando el valor de la empresa obtenido a partir de la valoración tradicional, es importante reconocer que aunque esta se limite a la información contable, la gestión financiera de la misma ha permitido que se pueda establecer un valor aceptable, si se considera la baja participación de los pasivos dentro del total del

balance general, que refleja entonces un alto valor patrimonial, y por ende un valor comercial o contable consistente.

Lo anterior se explica, al considerar más a fondo las participaciones de pasivos y patrimonio en la estructura de financiación de la empresa, los pasivos para 2013 representaron el 18,46%, mientras que el patrimonio conforma el 81,54% de la estructura planteada.

Al analizar las proyecciones financieras de la compañía, se debe rescatar la tendencia positiva que estas presentan, en relación a todos los indicadores que se emplearon para analizar el pronóstico de la empresa; dichas proyecciones arrojaron valores presentes netos positivos en relación a los posibles flujos futuros, de igual forma sus flujos de caja libre evidencian la liquidez que la empresa tendría en el periodo analizado, y la generación de excedentes en todos los años que se ha caracterizado por ir en aumento, permiten que exista un alto valor económico agregado a futuro.

Aterrizando esta investigación en la aplicación de método Navigator Skandia, se puede apreciar primeramente que el enfoque financiero aporta la mayor cantidad de valor al total de la compañía, esto considerando que dentro de este se incluye el valor comercial o contable ajustado el cual es el mayor rubro de capital que se plantea en los indicadores del método, en este punto, se puede establecer entonces la relación existente entre el método de valoración de capital intelectual, y la valoración tradicional; de igual forma este enfoque mostro un índice de eficiencia (0,5995) que a pesar de no ser bajo, es el menor de todos los índices obtenidos.

Por otro lado, es importante analizar que el enfoque de procesos presento el índice de eficiencia más alto (1,360), pero a pesar de esto, dicho enfoque es el de menor participación en el valor total calculado a partir del Navigator Skandia, lo anterior responde a que, los indicadores de eficiencia en los procesos son altos, pero las inversiones en capital absoluto, no son montos tan representativos en comparación con los existentes en otros enfoques.

Estos dos análisis realizados a los enfoques financiero, y de procesos, permiten establecer que el nivel de inversión en capital no siempre se encontrara ligado al nivel de eficiencia del enfoque, puesto que como se apreció anteriormente, se pueden realizar altas inversiones con niveles de eficiencia más bajos, y en este mismo sentido, inversiones en capital más bajas pero con altos niveles de eficiencia.

El enfoque clientes, mostro un índice de 0,86, y su participación es la segunda más alta entre el total de la valoración siendo esta de 20,25%, (Ver tabla 65) dentro de este enfoque se resalta la alta inversión en apoyo a clientes, que fue aproximadamente de 2,1 mil millones de pesos, y que influyó positivamente en el alto valor del enfoque.

El enfoque humano tuvo un índice de eficiencia de 0,7867, y una participación del 5,07% en el total de la valoración, y en este se destacan las altas inversiones que realiza la empresa en el plan de beneficios para sus empleados.

Por último el enfoque de renovación y desarrollo, presento un coeficiente de eficiencia de 0,851, y una participación del 20,06%, en el total de la valoración, dentro de este se destacan el capital para el crecimiento de la compañía que contempla inversiones en activos fijos y en tecnología que contribuyen al desarrollo de las operaciones, y de igual forma el capital destinado al desarrollo de



nuevos mercados, este segundo es importante dado la visión de expansión de la empresa a un mayor número de comunidades vulnerables.

De forma general se puede apreciar, que la Fundación SERSOCIAL, presenta altos índices de eficiencia en todos sus enfoques, producto de la buena gestión y compromiso de la compañía, y de igual forma, la empresa entiende que su carácter de servicio implica, que para lograr que este mejore constantemente, debe invertir principalmente en capital intelectual.

**TABLA 65. Participación de los enfoques del método Navigator Skandia entre el valor total obtenido**

ENFOQUE	MONTO	PARTICIPACIÓN
FINANCIERO	\$4.880.688.357	53,62%
CLIENTE	\$1.843.580.127	20,25%
HUMANO	\$461.897.297,2	5,07%
PROCESOS	\$90.026.573	0,99%
RENOVACIÓN Y DESARROLLO	\$1.826.014.034	20,06%
<b>TOTAL</b>	<b>\$9.102.206.388</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado por el equipo investigador

El contraste realizado en este capítulo permite concluir entonces, como la empresa genera un alto valor a partir de su capital intelectual, el cual se encuentra ligado a la gestión financiera de la compañía, pues es esta la que ha permitido que se generen los recursos suficientes para poder invertir en los diferentes enfoques que plantea el método, destinando un alto número de recursos para bienestar de los colaboradores, apoyo a clientes, inversión en tecnología, desarrollo de nuevos mercados, entre otros aspectos, que fortalecen a la organización y que se ve reflejados en el valor real de la misma.

## CONCLUSIONES

Con el desarrollo de este proyecto investigativo, se pretendía, más que la búsqueda de un valor monetario, brindar un análisis completo sobre el estado actual de la empresa objeto de estudio, y establecer como dicho estado está ligado a gestión de recursos tangibles y al capital intelectual, dándole un mayor enfoque a este último. De acuerdo a lo anterior se pueden establecer las siguientes conclusiones:

En relación al análisis externo, El sector Solidario, ha presentado un crecimiento constante en el número de organizaciones que hacen parte de este, lo anterior responde a el aporte que dicho sector ha hecho en el mejoramiento de la calidad de vida de mucha comunidades vulnerables, por lo cual el gobierno ha visto en estas organizaciones un apoyo para lograr el desarrollo social necesario en un país como Colombia donde existe una gran desigualdad. De igual forma el sector empresarial colombiano, ha entendido el alto impacto de sus actividades en el entorno, por lo cual se ha visto en la necesidad de mitigar este a partir de alianzas con fundaciones y demás entidades que permiten contribuir al desarrollo de las comunidades que pueden verse afectadas, lo anterior representa entonces una oportunidad para las empresas del sector, que pueden aumentar su gestión a partir de los recursos que pueden obtener de estas organizaciones.

En relación a la Fundación SERSOCIAL, y su área de acción, se puede concluir que al ser esta la costa Caribe Colombiana, y considerando el análisis sociocultural de la región, que arrojo altos niveles de pobreza, baja cobertura de servicios públicos, educación y salud, en relación a otras regiones del país, la empresa tiene la oportunidad de seguir ejecutando sus programas de Desarrollo Social, y Salud Comunitaria en mayor medida, logrando así grandes crecimientos, y un alto impacto en la región.

En relación al análisis interno de la compañía, se puede establecer primeramente, que la gerencia de la empresa, ha realizado excelentes gestiones en cuanto al compromiso de los empleados con la organización y su direccionamiento estratégico, la gerencia se destaca por su liderazgo, y por motivar a sus empleados a que de igual forma sean líderes; por otra parte, la Fundación posee un sólido programa de beneficios para su personal, con el fin de mantenerlos motivados, y las altas inversiones realizadas en este, fueron importantes para el cálculo del valor de capital intelectual en su componente humano.

Dentro del análisis interno se destaca también la necesidad de expansión de la empresa, a partir de la generación de nuevos contratos, partiendo de un sin número de servicios que se ofrecen y están enfocados a todo tipo de personas, pertenecientes a grupos vulnerables, lo anterior responde a la visión de la administración de la empresa enfocada en la cobertura y la calidad de los servicios, los cuales al ser evaluados en el componente de clientes del método Navigator Skandia mostraron buenos resultados a partir del alto nivel obtenido de satisfacción del cliente.

A partir del análisis Financiero y la valoración tradicional, se puede concluir que la empresa, en primera instancia ha realizado una buena gestión de sus recursos, generando excedentes importantes para la generación de valor de la misma. En este punto es importante resaltar que El análisis financiero tradicional no deja de cobrar relevancia dentro de una valoración de capital intelectual si se considera también que muchos de los indicadores utilizados en el método Navigator Skandia, se basan en información financiera y de resultados.

El capital intelectual y el valor financiero no deben ser considerado de forma totalmente excluyente, dado que el valor contable o comercial está ligado a la gestión financiera por parte de la organización y sus colaboradores, y dicha gestión representa un conocimiento que puede diferenciar a una empresa de

otras, pues no todas cuentan con la capacidad y la experiencia para realizar un correcto manejo de los recursos, entendiendo así que una excelente gestión financiera puede convertirse en capital intelectual para una compañía.

Para el caso específico de la Fundación SERSOCIAL, la gestión actual y sus proyecciones financieras, han mostrado como en tan poco tiempo una empresa puede tener tan buenos resultados, los cuales al ser proyectados evidencian un futuro alentador para la compañía. La consistencia financiera de la fundación ha servido entonces como punto de partida para el desarrollo de capital intelectual, puesto que el correcto manejo sus recursos, le ha brindado la capacidad de realizar inversiones considerables en los diferentes componentes de Capital intelectual planteados por el método Navigator Skandia.

Al analizar los resultados obtenidos por el método Navigator skandia, se puede concluir, que el valor resultante de la aplicación de este modelo, está representando por un gran número de inversiones relacionados al talento humano, a los clientes, y al mejoramiento de los procesos, que permitieron que la valoración de la fundación en relación a su capital intelectual estuviera un 35,95% por encima del Valor contable.

Por último, al considerar la diferencia tan notable entre las valoración contable a partir de métodos tradicionales, y la valoración de capital intelectual con el modelo Navigator Skandia, se puede llegar a concluir, que hoy en día las organizaciones que quieran conocer el valor real de su compañía, no pueden excluir de esta los elementos que constituyen el capital intelectual, y que eventualmente le dan un mayor valor a la organización.

## RECOMENDACIONES

Keith Bradley plantea que El capital intelectual consiste en la capacidad para transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos que crean riqueza tanto en las empresas como en los países. El desarrollo de esta investigación buscaba, más que estimar el valor del capital intelectual de la Fundación SERSOCIAL, reafirmar el planteamiento realizado por este autor, en relación a la empresa objeto de estudio.

Partiendo de los resultados de esta investigación, la cual permitió determinar el nivel de generación de valor que se obtiene a partir del capital intelectual, y que arrojó resultados positivos, se debe entonces darle una mayor relevancia a la valoración de este capital, dado las limitaciones que se presentan en los métodos tradicionales de valoración, y el alto valor que puede arrojar la aplicación de modelos que estimen los aspectos intangibles de la empresa.

Por su parte, Las organizaciones, deben seguir invirtiendo en capital que las diferencie de otras empresas, en relación a sus procesos, equipo humano, y a la forma como se relacionan con sus clientes y el servicio que prestan a los mismos, esto les brindara una ventaja competitiva que les permitirá seguir expandiéndose para permanecer en el mercado.

Es importante reconocer el papel que juega la academia en el desarrollo de esta temática, pues es esta la que se ha encargado de impartir un nivel de conocimiento sobre el capital intelectual a las personas que hacen parte de esta, por lo anterior se deben establecer relaciones con empresas que deseen ser analizadas en función a su capital intelectual, de tal forma que tanto la academia como el sector empresarial se vean beneficiados a partir del desarrollo de investigaciones enmarcadas en esta tematica.

En relación a las valoraciones de capital intelectual, es importante que la academia y el gremio empresarial, realicen análisis más complejos donde se consideren un mayor número de variables, e inclusive se trabaje a partir de diferentes métodos que permitan establecer diferencias y similitudes entre estos, creando híbridos y generando nuevas propuestas de valoración de capital intelectual.

Aterrizando este apartado de recomendaciones a la empresa Objeto de estudio, Fundación SERSOCIAL y demás ONGs, en relación a los resultados obtenidos durante la investigación, se establece que:

En primera medida, las organizaciones de servicios sociales, las cuales se caracterizan por altas inversiones en materia de capacitación, y apoyo a comunidades, y que no poseen una gran cantidad de activos, deben empezar a valorar sus actividades basándose en su capital intelectual, pues este eventualmente es aquel que emplean en mayor medida este tipo de empresas.

La Fundación SERSOCIAL, y en general todas las empresas de sector solidario procuran consolidar un nivel de fortalecimiento y de crecimiento, y para lograr lo anterior deben continuar su proceso de capacitación no solo a su equipo humano sino también a las comunidades con las que trabajan, lo anterior permitirá que una vez estas poblaciones aumenten sus capacidades, sea más fácil disminuir la brecha de pobreza y la desigualdad existente en el país.

De igual forma, las fundaciones deben procurar aumentar el número de relaciones tanto nacionales como internacionales; la relación de las empresas no gubernamentales con entidades y empresas nacionales debe aumentar, si se consideran diferentes cambios en mercados mundiales, que reflejan situaciones en materia económica, y que han provocado disminuciones en los aportes realizados por diferentes países enfocadas a la ayuda humanitaria, lo anterior

producto de crisis que se encuentran afrontando múltiples naciones que se caracterizaban por su alto nivel de colaboración internacional a países menos favorecidos; en este orden de ideas, se puede considerar el dinamismo económico que existe en Colombia y la necesidad de las empresas de disminuir su impacto a nivel social, lo que representa una oportunidad tanto para la fundación SER SOCIAL como para diferentes organismos no gubernamentales.

La fundación SERSOCIAL, guarda una estrecha relación con su empresa matriz MUTUAL SER EPS-S, y gran parte de sus proyectos se realizan de la mano con esta que es su principal cliente, lo anterior implica entonces que la fundación debe buscar exhaustivamente nuevas relaciones y un mayor número de clientes que disminuyan en cierta medida la dependencia que esta tiene de MUTUAL SER, obviamente sin reducir las relaciones ni los proyectos que ya se manejan con esta.

Considerando la misión de la fundación, que plantea la aplicación de estrategias de cooperación tanto nacional como internacional, y el hecho que aún no se han establecido dichas alianzas internacionales, SERSOCIAL debe ser consciente de la oportunidades que están podrían brindarle y de igual forma debe estar preparada para cuando estas puedan consolidarse, es por lo anterior que se debe incentivar a sus empleados el estudio de otros idiomas, que faciliten dicha interacción, aprovechando el plan de beneficios que contempla el subsidio para diferentes estudios. Lo anterior responde a los resultados obtenidos en el enfoque humano del método Navigator Skandia, en relación al conocimiento de un idioma diferente al español, donde se evidenció un bajo índice o un pequeño número de personas que manejan otra lengua.

La investigación realizada, en relación a su enfoque humano permitió analizar el nivel educativo de los empleados, y se evidencio que la gran mayoría de estos se encuentra en un nivel técnico de estudios, principalmente los agentes educativos, quienes en su gran mayoría presentan esta característica, y a pesar de que muchos de estos tienen años trabajando no solo con la fundación SERSOCIAL, si no con la fundación SER, y con MUTUAL SER, se han mantenido con este nivel educativo. Lo anterior debe ser analizado seriamente por la empresa, puesto que puede representar desmotivación por parte de sus empleados en relación a su autorrealización, puesto que, a pesar de que la empresa contribuye a los estudios de sus empleados a través de subsidios, se evidencia claramente como este beneficio no está siendo utilizado por los mismos.

Para finalizar, la Fundación SERSOCIAL, siendo consiente de los resultados obtenidos por esta investigación, en relación a los objetivos planteados de la misma, donde se analizó el entorno de la empresa, se valoró la misma con base en su información contable, para finalmente aplicar el método Navigator Skandia, debe procurar realizar de forma periódica este tipo de investigaciones o análisis, con el fin de contrastar diferentes resultados históricos y examinar los cambios, ya sean positivos o negativos, en relación a su entorno, su contabilidad, sus inversiones en capital intelectual, y los niveles de eficiencia resultantes de estas.



## BIBLIOGRAFÍA

- HITT, Michael. Administración estratégica. 7 ed. Mexico: Cengage learning editores. 2008.
- HILL, Charles. Administración estratégica. 8ed. México: Mc-Graw hill. 2009.
- VILORIA, Gonzalo. NEVADO, Domingo. LOPEZ, Victor. Medición y valoración del capital intelectual. Madrid: EOI ediciones. 2008
- ESLAVA, José. Las claves del análisis económico-financiero de la empresa. 2ed. Madrid: ESIC editorial. 2010.
- BARAJAS, Alberto. Finanzas para no financistas. 4ed. Bogotá: Editorial Pontifica Universidad Javeriana. 2008.
- TOSTES. Marta. Manual de Uso e Interpretación de las Estadísticas Laborales. 1ed. Perú: OIT. 2013.
- OSORIO, María y PINEDA, Bibiana. Perspectiva del sistema de salud colombiano: Informe Anual 2013. Bogota: Así Vamos En Salud., 2013.
- UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO. Valor económico agregado. Facultad de contaduría y ciencias administrativas. [En línea] <<http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Finanzas/Finanzas%20I%20Mauricio%20A.%20Chagolla%20Farias/13%20valor%20economico%20agregado.pdf>>.

- CEVALSI. Modelos de gestión de conocimiento. [En línea]  
<<http://www.factoriadelainnovacion.org/media/estudios/doc/ModelosdeGestindelConocimiento.pdf>>
- HOLLANDER, Reiner. Los activos intangibles: presentación de algunos Modelos desarrollados. [En línea]  
<<http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/documentos/contabilidad.pdf>>
- FERNANDEZ, Pablo. Métodos de valoración de empresas. En IESE Business School [En Línea]. < <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0771.pdf> >
- CRUZ, Francisco. Técnicas de evaluación de la inversión en activos no circundantes. [En línea]  
<[http://www.franciscojaviercruzariza.com/attachments/File/VPN\\_y\\_TIR.pdf](http://www.franciscojaviercruzariza.com/attachments/File/VPN_y_TIR.pdf)>
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Documento Conpes: Política de desarrollo empresarial para El sector de la economía solidaria. [En línea]  
<<https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=QM28ULWPeZw%3D&tabid=1063>>
- DANSOCIAL. Revista Organizaciones Solidarias: Edición No. 7 de 2013. [En línea]  
<<http://www.dansocial.gov.co/sites/default/files/paginabasica/pdf/Revista%20Org%20%20Solidarias%208.pdf>>
- PORTAL ACTIVIDADES ECONOMICAS. Actividades económicas de Colombia. [En línea] <[http://www.actividadeseconomicas.org/2012/03/principales-actividades-economicas-de.html#.Uv5tr\\_l5NjY](http://www.actividadeseconomicas.org/2012/03/principales-actividades-economicas-de.html#.Uv5tr_l5NjY)>

- PORTAFOLIO. Inversión extranjera directa en Colombia 2013. [En línea] <<http://www.portafolio.co/economia/inversion-extranjera-directa-colombia-2013>>
- EL COLOMBIANO. Economía se desaceleró en 2012. [En línea] <[http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/economia\\_se\\_desacelero\\_en\\_2012\\_/economia\\_se\\_desacelero\\_en\\_2012\\_.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/economia_se_desacelero_en_2012_/economia_se_desacelero_en_2012_.asp)>
- OBSERVATORIO DEL CARIBE COLOMBIANO. Caracterización de la región Caribe [En línea] <<http://www.oCaribe.org/caracterizacion.php?la=es>>
- PORTAFOLIO. Desempleo en Colombia terminó el 2009 como lo comenzó: aumentando. [En línea] <<http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-7074287>>
- LA REPUBLICA. Con un 1,94%, Colombia registra la inflación más baja de los países Ripe. [En línea] <[http://www.larepublica.co/globoeconomia/con-un-194-colombia-registra-la-inflaci%C3%B3n-m%C3%A1s-baja-de-los-pa%C3%ADses-ripe\\_97806](http://www.larepublica.co/globoeconomia/con-un-194-colombia-registra-la-inflaci%C3%B3n-m%C3%A1s-baja-de-los-pa%C3%ADses-ripe_97806)>
- PORTAL PERFIL.COM. Inflación en América Latina: Los Peores y los mejores 2013. [En línea] <<http://blogs.perfil.com/contadorlocane/2014/01/20/inflacion-en-america-latina-los-peores-y-los-mejores-en-el-2013/>>
- EL TIEMPO. El reto de comprar Vivienda en Colombia. [En Línea] <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13222594>>
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Cartagena, primera ciudad libre de analfabetismo. [En Línea] <<http://www.mineducacion.gov.co/observatorio/1722/article-284049.html>>

- UNIVERSIDAD ICESI. Coeficiente de GINI. [En Línea]  
<<http://www.icesi.edu.co/cienfi/images/stories/pdf/glosario/coeficientegini.pdf>>
- PORTAFOLIO. Colombia fuera de los 10 países más desiguales. [En Línea]  
<<http://www.portafolio.co/economia/colombia-fuera-los-10-paises-mas-desiguales>>
- BANCO MUNDIAL. Al menos 300 municipios mejoraran gestión de riesgos ante desastres naturales. [En Línea] <<http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2012/07/10/wb-colombia-at-least-300-municipalities-improve-disaster-risk-management>>
- EL HERALDO. El Caribe, una de las regiones más vulnerables a los fenómenos naturales. [En Línea] <<http://www.elheraldo.co/noticias/medio-ambiente/el-Caribe-una-de-las-regiones-mas-vulnerables-a-los-fenomenos-naturales-109260>>
- GUIA ONGS. La Tecnología es aliada de las ONGs en sus proyectos. [En Línea]  
<<http://www.guiaongs.org/noticias/la-tecnologia-es-aliada-de-las-ong-en-sus-proyectos-2-1-1721>>
- EL PAIS. España redujo en un 49% su ayuda oficial al desarrollo en 2012. [En Línea]  
<[http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/04/03/actualidad/1365007176\\_588253.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/04/03/actualidad/1365007176_588253.html)>
- GERENCIE. ¿Cómo se liquidan los días de incapacidad por enfermedad general. [En Línea] <<http://www.gerencie.com/como-se-liquidan-los-dias-de-incapacidad-por-enfermedad-general.html>>
- GERENCIE. Reglamento interno de trabajo. [En Línea]  
<<http://www.gerencie.com/reglamento-interno-de-trabajo.html>>

## ANEXOS

### ANEXO 1. Estado de resultado proyectado 2014 – 2018

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>INGRESOS</b>	<b>23.894.014</b>	<b>29.979.471</b>	<b>36.126.446</b>	<b>42.284.233</b>	<b>48.414.306</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>23.595.274</b>	<b>29.720.712</b>	<b>35.846.150</b>	<b>41.971.588</b>	<b>48.097.026</b>
Actividades Sociales	3.208.709	4.128.580	5.048.451	5.968.322	6.888.193
Programas de Salud	20.386.565	25.592.132	30.797.699	36.003.266	41.208.833
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>298.740</b>	<b>258.759</b>	<b>280.296</b>	<b>312.645</b>	<b>317.280</b>
Financieros	52.728	69.418	86.108	102.798	119.488
Recuperaciones	245.293	189.048	193.851	209.397	197.432
Diversos	720	293	337	450	360
<b>COSTO DE SERVICIO</b>	<b>19.099.888</b>	<b>23.928.154</b>	<b>28.756.419</b>	<b>33.584.685</b>	<b>38.412.950</b>
Actividades Sociales	3.474.875	4.467.670	5.460.465	6.453.260	7.446.055
Programas de Salud	15.625.013	19.460.484	23.295.954	27.131.425	30.966.895
<b>GASTOS</b>	<b>3.294.094</b>	<b>4.107.506</b>	<b>5.001.039</b>	<b>5.843.623</b>	<b>6.681.913</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>3.237.043</b>	<b>4.051.194</b>	<b>4.908.561</b>	<b>5.765.763</b>	<b>6.608.670</b>
Gastos de Personal	1.323.265	1.670.041	2.016.817	2.363.593	2.710.369
Honorarios	313.318	382.632	451.947	521.261	590.576
Arrendamientos	6.182	2.269	2.817	3.756	2.947
Seguros	7.534	9.562	11.591	13.619	15.648
Servicios	65.105	53.856	59.536	59.499	57.630
Gastos Legales	9.768	5.958	6.996	7.574	6.843

Reparacion, Adecuacion e Instalacion	123.961	166.452	208.943	251.434	293.925
Impuestos, Gravámenes y Tasas	74.371	92.398	110.426	128.453	146.481
Gastos de Viaje	174	58	77	103	80
Depreciaciones	169.941	198.831	227.722	256.612	285.503
Amortizacion	82.811	108.384	133.956	159.529	185.101
Diversos	135.840	172.445	209.049	245.654	282.258
Donaciones	33.687	16.844	16.844	22.458	18.715
Provision Cartera Comercial	891.087	1.171.464	1.451.841	1.732.218	2.012.595
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>57.051</b>	<b>56.311</b>	<b>92.478</b>	<b>77.860</b>	<b>73.243</b>
Gastos Financieros	30.600	21.813	49.932	27.266	14.602
Gastos Extraordinarios	16.463	21.763	27.062	32.362	37.661
Perdida en Venta y Retiro de Bienes	9.988	12.736	15.484	18.232	20.980
<b>RESULTADO DEL PERIODO</b>	<b>1.500.032</b>	<b>1.943.811</b>	<b>2.368.988</b>	<b>2.855.925</b>	<b>3.319.442</b>
<b>EXCEDENTE O (DEFICIT) DEL PERIODO</b>	<b>1.500.032</b>	<b>1.943.811</b>	<b>2.368.988</b>	<b>2.855.925</b>	<b>3.319.442</b>

## ANEXO 2. Balance general Proyectado 2014 – 2018

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVO</b>					
<b>DISPONIBLE</b>	<b>388.022</b>	<b>333.453</b>	<b>382.175</b>	<b>404.526</b>	<b>398.487</b>
CAJA GENERAL	1.093	1.240	1.429	1.625	1.839
BANCOS (cta corriente)	250.311	202.983	260.166	296.452	309.398
CUENTAS DE AHORRO	136.619	129.229	120.579	106.449	87.250
<b>INVERSIONES</b>	<b>100.552</b>	<b>124.282</b>	<b>154.370</b>	<b>187.738</b>	<b>225.513</b>
DERECHOS FIDUCIARIOS	38.976	56.102	77.674	102.505	131.256
UNION TEMPORAL SER CUIDADO EN CASA U T	61.576	68.179	76.696	85.233	94.257
<b>DEUDORES</b>	<b>7.191.298</b>	<b>9.332.331</b>	<b>11.942.138</b>	<b>14.863.065</b>	<b>18.246.228</b>
CLIENTES	1.885.628	2.007.375	2.167.619	2.308.316	2.441.475
CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	12.644	18.846	26.651	35.676	46.152
ANTICIPO Y AVANCES	385.396	496.963	638.054	796.885	978.358
INGRESOS POR COBRAR	29.256	30.280	30.892	37.560	40.454
ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	3.828	5.574	7.772	10.306	13.243
PRESTAMOS A PARTICULARES	899.694	1.183.116	1.541.199	1.946.454	2.410.976
DEUDORES VARIOS	4.557.474	6.156.092	8.173.622	10.470.949	13.113.958
PROVISIONES	-	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>7.679.873</b>	<b>9.790.066</b>	<b>12.478.683</b>	<b>15.455.330</b>	<b>18.870.228</b>
<b>PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO SIN DEPRECIACIÓN</b>	<b>1.400.952</b>	<b>1.553.660</b>	<b>1.750.523</b>	<b>1.948.472</b>	<b>2.158.188</b>
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	1.461.636	1.618.373	1.820.530	2.023.173	2.237.371
EQUIPO DE OFICINA	271.414	342.559	432.642	533.355	647.943
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN	406.343	531.077	688.713	866.834	1.070.810

DEPRECIACION ACUMULADA	-	-	-	-	-
	738.441	938.349	1.191.363	1.474.890	1.797.936
<b>DIFERIDOS</b>	<b>19.175</b>	<b>12.694</b>	<b>17.430</b>	<b>22.978</b>	<b>24.097</b>
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	2.603	3.836	5.388	7.180	9.258
CARGOS DIFERIDOS	16.572	8.858	12.042	15.798	14.839
<b>VALORIZACIONES</b>	<b>1.247.280</b>	<b>1.247.280</b>	<b>1.247.280</b>	<b>1.247.280</b>	<b>1.247.280</b>
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	1.247.280	1.247.280	1.247.280	1.247.280	1.247.280
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2.667.407</b>	<b>2.813.634</b>	<b>3.015.232</b>	<b>3.218.729</b>	<b>3.429.565</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>10.347.279</b>	<b>12.603.700</b>	<b>15.493.915</b>	<b>18.674.059</b>	<b>22.299.793</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>CORRIENTE</b>					
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>142.568</b>	<b>76.350</b>	<b>178.211</b>	<b>95.437</b>	<b>-</b>
BANCOS NACIONALES	142.568	76.350	178.211	95.437	-
<b>PROVEEDORES</b>	<b>230.836</b>	<b>213.354</b>	<b>222.448</b>	<b>222.213</b>	<b>219.338</b>
NACIONALES	230.836	213.354	222.448	222.213	219.338
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>481.467</b>	<b>573.307</b>	<b>679.110</b>	<b>781.868</b>	<b>882.002</b>
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	244.656	312.111	379.567	447.022	514.478
RETECION EN LA FUENTE	38.616	48.741	58.866	68.991	79.116
RETENCIONES DE IND Y COMERCIO	4.639	5.939	7.238	8.538	9.837
RETENCION Y APORTES DE NOMINA	114.167	104.054	107.904	108.708	106.889
ACREEDORES VARIOS	79.389	102.463	125.536	148.610	171.683
<b>IMPUESTOS, GRAVAMENS Y TASA</b>	<b>8.130</b>	<b>10.800</b>	<b>13.470</b>	<b>16.140</b>	<b>18.810</b>
IMPUESTO A LAS VENTAS POR PAGAR	8.130	10.800	13.470	16.140	18.810
<b>OBLIGACIONES LABORALES</b>	<b>648.703</b>	<b>721.161</b>	<b>793.619</b>	<b>866.077</b>	<b>938.535</b>
SALARIOS POR PAGAR	27.882	33.562	39.241	44.921	50.600



CESANTIAS CONSOLIDADAS	354.318	403.982	453.646	503.310	552.974
I/CESANTIAS	41.597	48.614	55.631	62.648	69.665
PRIMA DE SERVICIOS	9.724	11.518	13.312	15.106	16.900
VACACIONES CONSOLIDADAS	215.182	223.486	231.789	240.093	248.396
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>586.023</b>	<b>762.961</b>	<b>939.899</b>	<b>1.116.837</b>	<b>1.293.775</b>
ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	586.023	762.961	939.899	1.116.837	1.293.775
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>2.097.727</b>	<b>2.357.933</b>	<b>2.826.757</b>	<b>3.098.572</b>	<b>3.352.460</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2.097.727</b>	<b>2.357.933</b>	<b>2.826.757</b>	<b>3.098.572</b>	<b>3.352.460</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>1.240.000</b>	<b>1.240.000</b>	<b>1.240.000</b>	<b>1.240.000</b>	<b>1.240.000</b>
APORTES SOCIALES	1.240.000	1.240.000	1.240.000	1.240.000	1.240.000
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>1.500.032</b>	<b>1.943.811</b>	<b>2.368.988</b>	<b>2.855.925</b>	<b>3.319.442</b>
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	1.500.032	1.943.811	2.368.988	2.855.925	3.319.442
<b>RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>	<b>1.735.973</b>	<b>3.236.005</b>	<b>5.179.816</b>	<b>7.548.804</b>	<b>10.404.729</b>
EXCEDENTES ACUMULADOS	1.735.973	3.236.005	5.179.816	7.548.804	10.404.729
<b>REVALORIZACION</b>	<b>2.526.267</b>	<b>2.578.671</b>	<b>2.631.074</b>	<b>2.683.478</b>	<b>2.735.881</b>
APORTES SOCIAL	2.526.267	2.578.671	2.631.074	2.683.478	2.735.881
<b>SUPERAVIT POR VALORIZACIONES</b>	<b>1.247.280</b>	<b>1.247.280</b>	<b>1.247.280</b>	<b>1.247.280</b>	<b>1.247.280</b>
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	1.247.280	1.247.280	1.247.280	1.247.280	1.247.280
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>8.249.552</b>	<b>10.245.767</b>	<b>12.667.158</b>	<b>15.575.487</b>	<b>18.947.333</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>10.347.279</b>	<b>12.603.700</b>	<b>15.493.915</b>	<b>18.674.059</b>	<b>22.299.793</b>

### ANEXO 3. Proyección Del Gasto Financiero 2014 – 2018

Tasa	15%
N	3
Valor préstamo	200.000.000

		2014	2015	2016
Pago		88.031.508	88.031.508	88.031.508
Interés		30.600.000	21.812.979	11.681.544
Abono		57.431.508	66.218.529	76.349.963
Saldo	200.000.000	142.568.492	76.349.963	-

Tasa	15%
N	3
Valor préstamo	250.000.000

		2016	2017	2018
Pago		110.039.385	110.039.385	110.039.385
Interés		38.250.000	27.266.224	14.601.931
Abono		71.789.385	82.773.161	95.437.454
Saldo	250.000.000	178.210.615	95.437.454	-

	2014	2015	2016	2017	2018
Gastos financieros	30.600.000	21.812.979	49.931.544	27.266.224	14.601.931
Saldo préstamo	142.568.492	76.349.963	178.210.615	95.437.454	-
Abonos a capital	57.431.508	66.218.529	148.139.348	82.773.161	95.437.454
Servicio a la deuda	88.031.508	88.031.508	198.070.893	110.039.385	110.039.385

#### ANEXO 4. Costo De Capital WACC Proyectado 2014 – 2018

		2014	2015	2016	2017	2018
Proveedores	-	230.836.333	213.353.778	222.448.370	222.212.827	219.338.325
Impuesto	-	-	-	-	-	-
Prestamos	200.000.000	142.568.492	76.349.963	178.210.615	95.437.454	-
Capital	3.712.078.000	3.766.267.333	3.818.670.833	3.871.074.333	3.923.477.833	3.975.881.333
	3.912.078.000	4.139.672.159	4.108.374.575	4.271.733.319	4.241.128.115	4.195.219.658

		2014	2015	2016	2017	2018
Proveedores	-	5,6%	5,2%	5,2%	5,2%	5,2%
Impuesto	-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Prestamos	0,05	3,4%	1,9%	4,2%	2,3%	0,0%
Capital	0,95	91,0%	92,9%	90,6%	92,5%	94,8%
	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Costo		2014	2015	2016	2017	2018
Proveedores	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%
Impuesto	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%
Prestamos	15,30%	15,30%	15,30%	15,30%	15,30%	15,30%
Capital	5,40%	6,28%	6,48%	6,56%	6,75%	6,86%

Ponderación		2014	2015	2016	2017	2018
Proveedores	0,00%	0,46%	0,43%	0,43%	0,44%	0,44%
Impuesto	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Prestamos	0,78%	0,53%	0,28%	0,64%	0,34%	0,00%
Capital	5,13%	5,71%	6,03%	5,94%	6,25%	6,50%
	5,91%	6,70%	6,74%	7,01%	7,03%	6,93%

## ANEXO 5. Variación Del Capital De Trabajo Neto Operativo (KTNO)

KTNO	0	2014	2015	2016	2017	2018
DISPONIBLE	580.943.000	388.022.407	333.452.597	382.174.519	404.526.161	398.486.586
Cuentas por Cobrar	5.344.766.000	7.191.297.668	9.332.331.302	11.942.137.792	14.863.065.353	18.246.228.052
Inventarios	-	-	-	-	-	-
KT Operativo	5.925.709.000	7.579.320.074	9.665.783.899	12.324.312.311	15.267.591.513	18.644.714.638
Prestamos	200.000.000	142.568.492	76.349.963	178.210.615	95.437.454	-
Proveedores otros pasvos corriente	223.155.000	230.836.333	213.353.778	222.448.370	222.212.827	219.338.325
	1.292.775.000	1.724.322.333	2.068.228.944	2.426.097.593	2.780.921.957	3.133.121.831
KTNO	4.209.779.000	5.481.592.916	7.307.851.213	9.497.555.733	12.169.019.275	15.292.254.482
VARIACION KNT0		1.271.813.916	1.826.258.297	2.189.704.520	2.671.463.542	3.123.235.207

## **ANEXO 6. Cuestionario aplicado a la muestra de clientes.**

El objetivo de esta encuesta es recolectar la información necesaria para la valoración del capital intelectual de la FUNDACIÓN SERSOCIAL en relación a su componente CLIENTES. Es importante tener en cuenta que no se trata de un examen o una crítica y no hay respuestas correctas o incorrectas. Agradecemos su total sinceridad en cada una de las respuestas. La encuesta está compuesta por 2 preguntas, que no le tomaran más de 1 minutos en responder.

1. ¿Se encuentra usted satisfecho con los servicios ofrecidos por la Fundación SERSOCIAL?

a) SI\_\_\_\_ b) No\_\_\_\_

2. Califique del 1 al 10 como percibe usted los servicios ofrecidos por la Fundación SERSOCIAL.

## ANEXO 7. Cuestionario aplicado a la muestra de empelados.

El objetivo de esta encuesta es recolectar la información necesaria para la valoración del capital intelectual de la FUNDACIÓN SERSOCIAL en relación a su componente humano. Es importante tener en cuenta que no se trata de un examen o una crítica y no hay respuestas correctas o incorrectas. Agradecemos su total sinceridad en cada una de las respuestas. La encuesta está compuesta por 9 preguntas, que no le tomaran más de 5 minutos en responder.

1. Nombre:

2. Género:

Masculino \_\_\_\_ femenino\_\_\_\_

3. cargo: \_\_\_\_\_

4. Edad:\_\_\_\_\_

5. tiempo en la empresa\_\_\_\_\_

6. Nivel de estudio:

a) Bachiller	_____		
b) Técnico	_____	Cuál?	_____
c)Tecnólogo	_____	Cuál?	_____
d)Profesional	_____	Cuál?	_____
e) Especialista	_____	Cuál?	_____
f) Maestría	_____	Cuál?	_____
g) Doctorado	_____	Cuál?	_____

7. Maneja un Idioma diferente al español?

a) Si \_\_\_ Cual? \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_

Considerando factores de motivación como, salario, capacitaciones, ambiente laboral, actividades de integración, beneficios y prestaciones, como percibe usted dicha motivación:

a) Muy Alta (9 - 10)	
b) Alta (7 - 8.9)	
c) Media ( 5 - 6.9)	
d) Baja (3 - 4.9)	
e) Muy baja (0 - 2.9)	

Asigne un valor de 1 a 10 de acuerdo a lo anterior: \_\_\_\_\_

Considera usted que la empresa le brinda las capacitaciones necesarias para el fortalecimiento de sus conocimientos y desarrollo de su actividad laboral?

a) Si \_\_\_

b) No \_\_\_