

¿EL RENACER DE COMFAMILIAR CAMACOL?

En el año 1975, Comfamiliar Camacol fue la primera de las tres cajas de compensación del departamento de Antioquia – Colombia, en emprender un gran proceso de descentralización de sus servicios y su gestión social, a todas las regiones de la geografía departamental. Por su puesto, la descentralización no significó abandonar su presencia en la capital Medellín. Mediante este proceso, fue líder en la dinamización de las economías regionales. Sus inversiones fueron cuantiosas, destacándose su gran apoyo a la región antioqueña de Urabá, para la época abatida por grandes dificultades de orden público¹.

En la región de Urabá introdujo un sistema de mercado regulado para los precios de la canasta familiar e invirtió en infraestructura en salud, en parques y unidades recreativas, en hogares infantiles (de manera conjunta con el ICBF²), en proyectos de vivienda. De igual manera trabajó en conjunto con otras instituciones como el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y el ministerio de Educación. Para estimular la descentralización de la educación superior³.

El 8 de marzo del año 2011, la Superintendencia del Subsidio Familiar (en adelante SSF) adoptó medida de intervención administrativa sobre la Caja de compensación, con la finalidad de realizar los ajustes y mejoras que permitirán el futuro sostenible de la Corporación. En el año 2014 asume como directora de la Caja la Dra. Norha Elena Salazar Molina, quien tiene como misión impuesta por la SSF realizar el proceso de fusión con Comfenalco, otra Caja de Compensación Antioqueña. La Dra. Salazar no encuentra necesaria la fusión y presenta a la asamblea de accionistas un plan de trabajo integral a tres años para salir de la intervención. Ella consideraba que, con los resultados operativos, financieros y de gestión administrativa era posible salir adelante y evitar la intervención.

La directora manifestaba lo siguiente:

“Estamos en un momento muy distinto al de 2013. Hay dificultades en la liquidez y nos puede faltar más dinero para apalancar programas sociales e inversión en infraestructura, pero esta institución está lejana de una liquidación, incluso, muy lejos de volver a hablar de una fusión, como la que se propuso en algún momento, comentó en la asamblea Norha Helena Salazar Molina, directora de la caja desde hace tres años por designación de la Supersubsidio”⁴.

Comfamiliar Camacol deberá enfrentarse a una serie de decisiones para salir de esta crisis, dentro de las opciones que tiene están las siguientes:

1. Vender activos fijos.
2. Cambio de clientes.
3. Aumentar los ingresos por concepto prestación de servicios. (parques recreativos, arrendamientos de auditorios entre otros.)

¹ Comfamiliar Camacol, 2017

² Instituto Colombiano de Bienestar Familiar

³ Comfamiliar Camacol, 2017

⁴ (Juan Fernando Rojas, el colombiano, 2017)

1. Antecedentes de Comfamiliar Camacol.

En Colombia, cualquier trabajador con contrato laboral tiene derecho a estar afiliado a una Caja de Compensación Familiar. En este escenario, el monto de la afiliación es asumida en su totalidad por el empleador, quien a su vez elige la Caja a la que afiliará a sus empleados. Este pago se conoce como pago de parafiscales los cuales son el 4% del aporte realizado por la empresa a la caja de compensación. Este 4% es distribuido en los fondos de ley que posee la caja de compensación por medio de los cuales realiza gestión social.

El propósito fundamental de Comfamiliar Camacol es entregar a sus afiliados bienestar social, el cual se ve reflejado en beneficios constituidos en Subsidios de Vivienda, Subsidios a la niñez, programas de protección al cesante. Y servicios como recreación, turismo y educación. El Subsidio Familiar es una prestación social que se da en dinero, especie y servicios, a los trabajadores de medianos y bajos ingresos en proporción al número de personas a cargo. Su objetivo fundamental es aliviar las cargas económicas que representan el sostenimiento de la familia. El Subsidio Familiar no es salario, ni se computa como factor del mismo en ningún caso.

Subsidio en especie, es el reconocido en alimentos, vestidos, becas de estudio, textos escolares, drogas y demás frutos o géneros diferentes al dinero que determine la reglamentación de la ley.

Subsidio en servicios, es el que se ofrece a través de los programas que desarrollan las cajas de compensación familiar tales como educación, capacitación, bibliotecas, recreación, turismo, vivienda, crédito, adulto mayor y discapacitados.

El 1 de octubre de 1957 nace Comfamiliar Camacol, como la Caja de Compensación Familiar para el sector de la construcción. Con 60 años de historia, ha aportado al crecimiento Social del departamento de Antioquia, a través de educación, salud, recreación. No solo cumple la función de darle una adecuada administración a la distribución de los aportes del 4% que realizan las empresas por sus empleados a la caja de compensación, sino que a través de servicios busca la manera de tomar cobertura y captación de más empresarios que crean en la gestión y beneficios de esta caja de compensación.

Ofrece soluciones integrales de bienestar social para las empresas, los afiliados y su grupo familiar en las Regiones de Antioquia. Es aliado para el desarrollo del programa de bienestar laboral en las empresas, garantizando su visibilidad ante la Caja. Además, ofrecer servicios de recreación, vivienda, educación, crédito social y emprendimiento, con la infraestructura disponible en la Regiones.

Los clientes potenciales son empresas afiliadas y no afiliadas, trabajadores afiliados y sus beneficiarios. Otras Cajas de compensación. Entidades oficiales y descentralizadas. La Comunidad en general y entes de control.

De acuerdo al informe de gestión social y financiera del año 2016 Comfamiliar Camacol cuenta con 1.287 empresas afiliadas y un total de 51.395 personas beneficiadas, entre trabajadores afiliados, cónyuges y personas a cargo.

Los canales de distribución están enfocados en ferias de servicios en las empresas, participación en eventos del sector de vivienda, boletines, Página web y cartelera. Correos masivos. Visitas personalizadas, convenios, contrataciones. Sedes propias: parques y sedes regionales. Centros de servicios.

Así como su portafolio empresarial de servicios, el cual cuenta con una gran variedad de información en recreación, educación y eventos. Para las familias de los afiliados a la caja de compensación. (Anexo 1)

Además, del 4% de los aportes a los parafiscales. Las cajas de compensación incursionan en la venta de servicios como recreación, eventos, turismo, salud lo cual permite que sus utilidades sean más altas.

1.1. Modelo de Negocio Comfamiliar Camacol

El modelo de negocio de Comfamiliar Camacol, se base principalmente en 2 fuentes de ingresos.

La primera fuente de ingresos tiene que ver con los aportes parafiscales que recibe de parte de los empleadores y los cuales constituyen un valor del 4% sobre el valor del salario de cada empleado afiliado a la caja. La distribución de este ingreso de acuerdo a las leyes actuales vigentes son las siguientes.



La segunda fuente de ingresos está relacionada con la prestación de Servicios. Los cuales se presentan en Parques y Unidades Recreativas propios, eventos, cursos de educación y recreación, arrendamientos de auditorios y salas de capacitación.

1.2. La intervención administrativa

A continuación, se toma información financiera desde el año 2010 hasta el 2016, con el fin de efectos comparativos con la gestión 2014 – 2016 a cargo de la Directora Administrativa Norha Helena Salazar Molina. Con la finalidad de comenzar a ilustrar un poco la realidad de la empresa. (Anexo 2).

Cabe resaltar que en el año 2011 la Entidad Promotora de Salud (EPS-S) que opero esta Corporación hasta 2010, entró en proceso liquidatorio, el cual concluyo el 11 de abril de 2015. Fecha en la cual se expide la resolución 008. Declarando insoluto el pasivo pendiente.

En el año 2012 se incurrió en el déficit o pérdida neta más alta de los seis últimos años en consideración, la cual ascendió a \$ 5.654 millones.

Comparando el comportamiento entre 2010 y el 2013, los ingresos totales operacionales disminuyeron en un 70% y los ingresos por aportes del 4% se redijeron en un 30%

Tomando como referencia los Estados Financieros a diciembre 31 del año 2013, se puede concluir:

Entre los años 2010 a 2013, Comfamiliar Camacol obtuvo un déficit acumulado de (\$11.752) millones de pesos que, para los periodos 2014 – 2016, se revierte dejando remanentes netos por \$ 5.083 millones; es decir, la pérdida acumulada se redujo en \$ 6.669 millones de pesos. El activo total se incrementa en un 28.2% frente a año 2013, a pesar de la venta de los inmuebles improductivos por valor de \$ 9.848 millones de pesos.

Par este mismo periodo el pasivo disminuye en un 29.8% por el esfuerzo al pago a proveedores y la depuración en saldos contables, y el patrimonio aumenta en un 57.6% debido en parte al superávit por valorizaciones en la actualización del avalúo de los bienes inmuebles propiedad de la caja que se realiza a cierre del 2015.

Después de haber obtenido para los años 2014 – 2015 utilidades netas por valor de \$ 5.083 millones de pesos. Originados en ingresos no operativos. En el año 2016 la pérdida neta fue de \$ 2.280 millones con una pérdida operativa de \$3.656 millones de pesos. De acuerdo con las proyecciones financieras presentada a la asamblea de afiliados en el año 2015. Se tenía previsto que las pérdidas netas de la institución se generarían hasta el año 2018.

Pese a lo indicado en el párrafo anterior, aplicando el test de supervivencia financiera “La Z de Altman”, que sirve para evaluar empresas respecto de las cuales sospecha estar en un estado crítico, aunque el indicador de la tendencia presento una disminución, el resultado se mantiene en el rango de posibilidad de recuperación con la exigencia de tomar los correctivos necesarios para alcanzar la solidez (Anexo 3).

Complementario a este análisis financiero y pese a las dificultades en el flujo de tesorería, representadas en el indicador de liquidez, los indicadores de endeudamiento, liquidez y propiedad, basados en los estados financieros de las respectivas vigencias, concluyen que los principales indicadores financieros de la Caja, al cierre de 2016, continúan registrando niveles

aceptables con relación a los años anteriores para la superintendencia de subsidio familiar (Anexo 4).

Otro aspecto a destacar como resultado de la gestión, es el significativo incremento en los aportes patronales que pasan de \$9.810 millones al cierre de 2013 a \$12.856 millones a diciembre de 2016, lo cual representa un incremento del 31%, cambiando la tendencia de decrecimiento observada entre los años 2010 a 2013. Cabe resaltar que para la vigencia 2016 los aportes representaron para la caja el 71% de los ingresos totales.

A todo lo anterior se debe sumar que la caja de compensación fue intervenida por el ente de control la SSF en el año 2011 luego de realizar rigurosos controles sobre el manejo a recursos disponibles en los fondos de ley, lo cual determino un manejo inadecuado y un desangre no justificado de estos recursos. Además de inconsistencias, en anticipos realizados a contratistas para proyectos de construcción. Todo estos en administraciones pasadas.

Para dar cumplimiento a este hallazgo, la directora administrativa con el aval de los asambleístas y la SSF realiza la venta de unos activos improductivos con la finalidad de obtener el apalancamiento financiero necesario para lograr el saneamiento contable. De la venta de estos activos se transfirieron \$ 1.685 millones de pesos a los fondos de ley, \$448 millones de pesos al ministerio de Educación Nacional y a la reserva legal \$ 315 millones de pesos. Desencajes que tuvieron su origen en periodos anteriores. Parte de estos faltantes obedecieron a los anticipos realizados a contratistas para proyectos de construcción por un monto de \$ 1.239 millones de pesos. Dineros que, al ser reintegrados a sus fondos de destinación, redujeron la disponibilidad de recursos financieros para fortalecer los programas y la prestación de los servicios a los afiliados.

Adicionalmente, los recursos provenientes de la venta de estos activos improductivos se destinaron a: Negociaciones con trabajadores pertenecientes al régimen de cesantías anterior a la ley 50 de 1.990 por valor de \$1.160 millones, indemnizaciones pagadas por afecto de la reacomodación organizacional por \$941.2 millones, pago a proveedores por \$ 1.019.5 millones y pago de impuesto predial y gastos notariales por \$268.5 millones.

Comfamiliar Camacol enfrenta un gran problema que es la descompensación frente a la obligatoriedad del 55%.

En el desbalance financiero de Comfamiliar Camacol. Tiene una gran incidencia la descompensación que implica el hecho de tener que destinar para pago de cuota monetaria. 15.2 puntos por encima del 55% obligatorio de los ingresos por aportes luego de descontarles las destinaciones específicas para obligatoriedades, para gastos de administración y para la contribución a la Superfinanciera del Subsidio Familiar. Su situación particular, de ser en el país, la Caja de compensación con el mayor porcentaje de cuota agropecuaria pagada, 35%, le genera una desviación frente al 55% obligatorio incrementando éste al 70.2%. Esta problemática estructural implicó para Comfamiliar Camacol una descompensación de \$7.580 millones de pesos para las vigencias 2011 a 2016, que impactan los recursos que deberían destinarse para obras y programas sociales (Anexo 3).

Realizando el análisis, se puede concluir que el desbalance en referencia le impide a la institución la destinación de recursos para ampliar la oferta en la prestación de servicios que pudieran

mejorar la calidad de vida de sus afiliados. Como una estrategia que permita mitigar este impacto la SSF aplica el principio de solidaridad que consagra la ley y que hace relación a la necesidad de la transferencia de excedentes operacionales de las cajas de compensación que no destinan más del 55% al pago de cuota monetaria, hacia las cajas que como Comfamiliar Camacol son descompensadas en este aspecto.

Es así como en la Asamblea Ordinaria de Afiliados de la Caja de Compensación, celebrada en el año 2016, el ente de control. Anunció que dio inicio al proceso de Desintervención Administrativa el cual espera finalice en el 2016, devolviendo la entidad al departamento de Antioquia y al país (Comfamiliar Camacol, 2017).

2. El mercado

Existen en Colombia 43 cajas de compensación distribuidas por todo el territorio Nacional, que tienen como finalidad dar cumplimiento a los lineamientos del Sistema del Subsidio Familiar. Con una cobertura de 992 municipios y ciudades principales. Según datos estadísticos entregados por la SSF al Ministerio del Trabajo⁵, las cajas de compensación tienen 614.592 empresas afiliadas y 9.573.920 trabajadores afiliados. El recaudo por aportes parafiscales de las empresas es de 5 billones de pesos. Además 22.3 millones de colombianos son impactados por el trabajo de las cajas de compensación⁶.

A nivel nacional las Cajas de compensación que más empresas tienen afiliadas son Comfama Antioquia (89.404 Empresas), Compensar (85,125 Empresas) y Colsubsidio (78.935 Empresas). Comfamiliar Camacol por su parte cuenta con (1.239 Empresas) afiliadas. Ubicándola en el puesto 41 del escalafón. Esto evidencia que es un sistema de compensación descompensado ya que las grandes cajas de compensación poseen un fortalecimiento financiero muy fuerte lo que atrae más a los empresarios.

El departamento de Antioquia tiene tres Cajas de compensación adscritas, que son; Comfama Antioquia, Comfenalco Antioquia y Comfamiliar Camacol.

Comfama Antioquia es la compañía líder a nivel nacional en el sector de cajas de compensación, de acuerdo con el informe de gestión y estados financieros para el año 2016. Cuenta con 89.904 empresas afiliadas y un total de 2.461.829 personas beneficiadas, entre trabajadores afiliados, cónyuges y personas a cargo. Con presencia en 125 municipios del departamento de Antioquia. De acuerdo con el estado de pérdidas y ganancias (PyG) consolidado con corte a octubre del 2017 presenta un resultado total de 64.450 millones de pesos colombianos. Creciendo un 279,9% con relación a lo proyectado que eran 17,5% de crecimiento⁷.

Comfenalco Antioquia de acuerdo con el informe de gestión y estados financieros para el año 2016, cuenta con 19.035 empresas afiliadas y un total de 852.734 personas beneficiadas, entre trabajadores afiliados, cónyuges y personas a cargo. Tiene presencia en 9 regiones del departamento de Antioquia. Cuenta con remanentes netos por \$38.051 millones, un 167% más

⁵ Ministerio de trabajo, 16 de octubre del 2017. www.mintrabajo.gov.co

⁶ (datos, 2017)

⁷ (datos, 2017)

que en la vigencia anterior, lo que evidencia su recuperación económica, gracias al respaldo de los empresarios antioqueños. La Caja llegó con sus programas y servicios sociales a 7.363.887 usuarios en todo el departamento de Antioquia. Comfenalco (2016).

Comfamiliar Camacol de acuerdo con el informe de gestión y estados financieros para el año 2016, cuenta con 1.223 empresas afiliadas y un total de 51.395 personas beneficiadas, entre trabajadores afiliados, cónyuges y personas a cargo. Tiene presencia en 9 regiones del departamento de Antioquia. De acuerdo con el estado de pérdidas y ganancias (PyG) consolidado refleja un déficit de (2.280.407) millones de pesos.

La competencia se da entre las cajas de compensación por departamento, ya que de acuerdo con la ley 789 del 2002 una caja de compensación constituida en un departamento no puede hacer presencia en otros departamentos. En esta medida la competencia se materializa en el marco de captación de empresas en el ámbito rural y urbano en el departamento de Antioquia. Para de esta manera poder incrementar los apartes y por ende generar crecimiento en el 4%, que aumenta los recursos en los fondos de ley.

3. Luego de la intervención.

La Super Intendencia del Subsidio Familiar en Colombia, entrego el pasado enero del 2018 nuevamente y luego de 7 años de intervención. La caja de compensación a el nuevo consejo directivo nombrado en la asamblea realizada en el mes de junio del 2017.

Esto se debe al gran trabajo administrativo en cabeza de la directora Norha Elena Salazar Molina y sus colaboradores. El cumplimiento de los planes de acción emitidos por la SSF. El saneamiento de las desfaces financieros encontrados.

Comfamiliar Camacol aún posee un gran problema y es que no alcanza la solvencia económica y la liquidez necesaria para continuar brindando servicios de calidad y con mayor cobertura. Para esto se encuentra gestionando internamente procesos que permitan llegar a esta solvencia. Cabe resaltar que el enfoque es la venta de servicios, así como la captación de nuevas empresas que permitan incrementar los aportes y así obtener unos excedentes administrativos que ayuden al crecimiento. Y de esta manera poder competir con las otras dos cajas de compensación del departamento que claramente captan más empresas y poseen un musculo financiero más grande. Volviéndolos competidores muy fuertes.

Comfamiliar Camacol, es una caja de compensación que actualmente se encuentra descompensada y esto se debe a la principal fuente de ingresos de la caja, esta corresponde a los aportes del 4% que realizan las empresas y el cual se encuentra sujeto a una distribución por ley la cual ya mencionamos anteriormente. La descompensación se refleja mas claramente en la siguiente gráfica.

Descompensación de la caja.							
TIPO AFILIADO	RANGO POR SALARIOS MINIMOS	INGRESOS PROMEDIO APOORTE 4%	PAGO CUOTA MONETARIA POR PERSONA A ACARGO	PERSONAL PROMEDIO A CARGO DEL EMPLEADO	VALOR PROMEDIO DE PAGO POR CUOTA MONETARIA	INGRESOS MENOS PAGO SUBSIDIO	PORCENTAJE AFILIADOS
A	1 a 2 SMLMV	46.875	30.000	3	90.000	(43.125)	90%
B	2 a 4 SMLMV	93.749	30.000	1	30.000	63.749	7%
C	4+ SMLMV	160.000	30.000	1	30.000	190.000	3%

Como se puede observar en la gráfica, la descompensación se debe a que el mayor numero de personas afiliadas a la caja son empleados que se encuentran en categoría A, la cual representa una población con un promedio de personas a cargo de 3 personas. En este sentido la caja recibe por ese empleado \$30.000 pero debe desembolsar por concepto de cuota monetaria la suma de \$90.000.

Existen tres vías que puede tomar la empresa para mejorar su liquidez y las cuales presentaremos a continuación:

1. Cambio de enfoque en la captación de nuevos clientes.
En esta opción la compañía puede optar por crear un plan estratégico enfocado a captar clientes donde los afiliados sean mas de categoría B y C y no A.
2. Venta de Activos.
La empresa actualmente cuenta con una serie de activos fijos que no están siendo explotados y cuyo valor comercial asciende a los 21 mil millones de pesos. Con esta venta Camacol puede realizar inversiones en capital de trabajo.
3. Diversificación de sus ingresos.
Actualmente en Camacol el 90% de sus ingresos corresponde a los aportes que realizan los empleadores, esta fuente de ingresos es la causante de la descompensación que actualmente enfrenta la compañía. Si consideramos que la compañía cuenta con diferentes parques recreativos, auditorios los cuales generan una mayor rentabilidad. la propuesta se centra en explotar y generar estrategias que ayuden a aumentar los ingresos provenientes de los parques, auditorios y otras actividades que realizar y que sus ingresos por concepto de aportes ya no sea el 90%, de esta manera se nivelaría la descompensación.

La Super Intendencia del Subsidio Familiar en Colombia, entrego el pasado enero del 2018 mediante la resolución nuevamente y luego de 7 años de intervención. La caja de compensación a el nuevo consejo directivo nombrado en la asamblea realizada en el mes de junio del 2017.

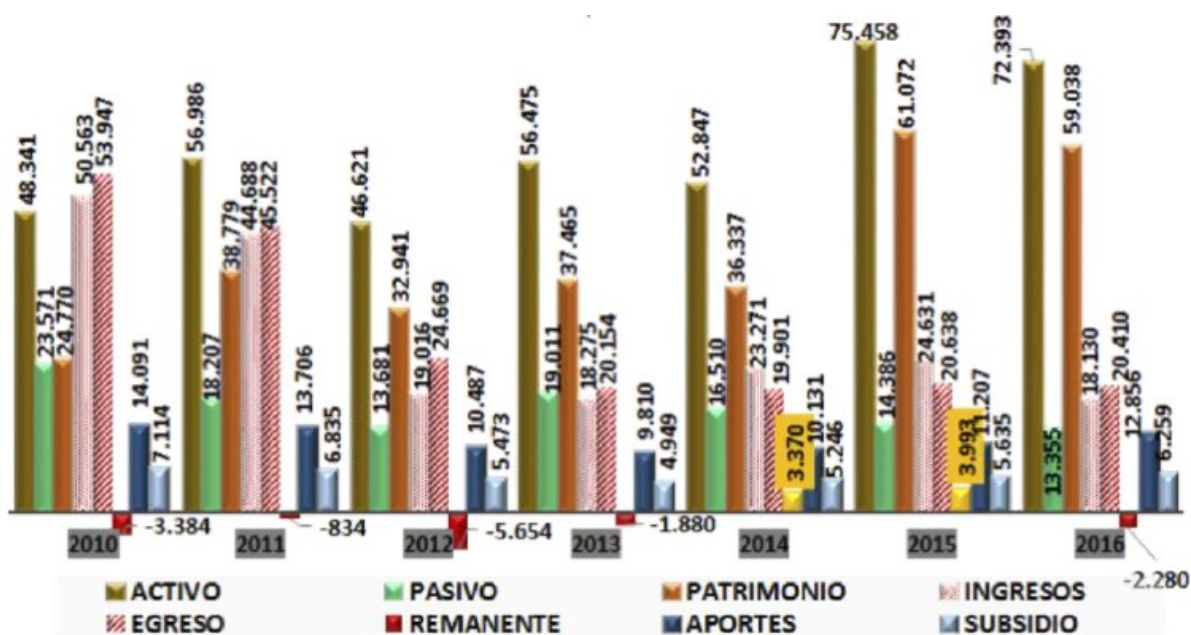
Esto se debe al gran trabajo administrativo en cabeza de la directora Norha Elena Salazar Molina y sus colaboradores. El cumplimiento de los planes de acción emitidos por la SSF. El saneamiento de los desfases financieros encontrados.

Comfamiliar Camacol aún posee un gran problema y es que no alcanza la solvencia económica y la liquidez necesaria para continuar brindando servicios de calidad y con mayor cobertura. Para esto se encuentra gestionando internamente procesos que permitan llegar a esta solvencia. Cabe resaltar que el enfoque es la venta de servicios, así como la captación de nuevas empresas que permitan incrementar los aportes y así obtener unos excedentes administrativos que ayuden al crecimiento. Y de esta manera poder competir con las otras dos cajas de compensación del departamento que claramente captan más empresas y poseen un musculo financiero más grande. Volviéndolos competidores muy fuertes.

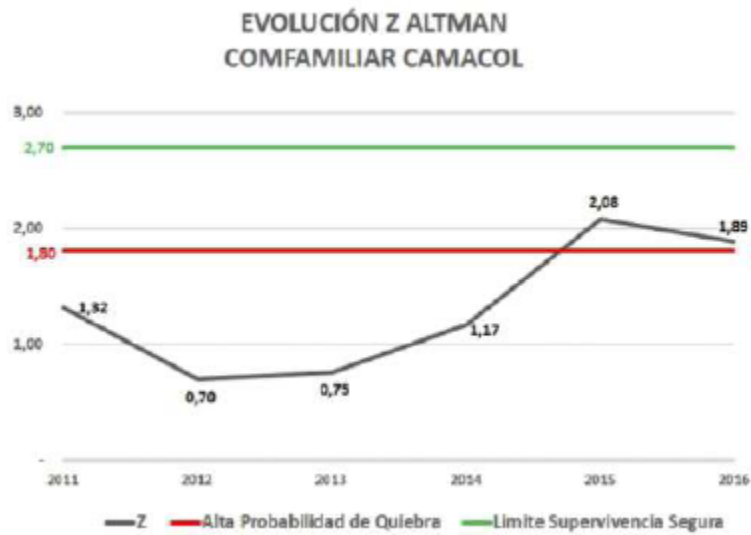
¿Cuál decisión es la más adecuada y deberá tomar Comfamiliar Camacol, para salir de la crisis y de la falta de liquidez que posee actualmente?

ANEXO 1.
Portafolio Empresarial Comfamiliar Camacol

ANEXO 2.
Información financiera desde el año 2010 hasta el año 2016



ANEXO 3. Gráfico Z altman Comfamiliar Camacol



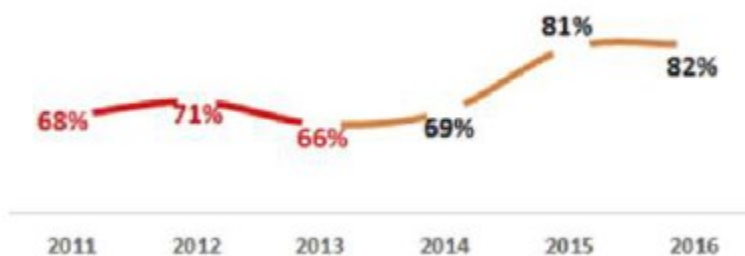
ANEXO 4. Gráficos Endeudamiento, Liquidez y Propiedad Comfamiliar Camacol



Indicador de LIQUIDEZ
2011-2016



Indicador de PROPIEDAD
2011-2016



ANEXO 4.
Gráficos Descompensación Comfamiliar Camacol

DESCOMPENSACIÓN
frente al 55% disponible
para pago de cuota monetaria
Años 2011-2016

Distribución Aportes del 4%		
	% del Aportes	acum 2011-2016
APORTES	100%	68.197.610
APLICACIÓN		
ADMINISTRACIÓN	8,0%	5.455.809
VIVIENDA INTERÉS SOCIAL -FOVIS-	1,4%	978.586
ATENCIÓN INTEGRAL A LA NIÑEZ -FONINÉZ-	3,3%	2.273.508
FOSFEC	2,5%	1.705.639
APROPIACIÓN SALUD LEY 100	6,9%	4.678.430
PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN (LEY 1438)	3,1%	2.136.606
CONTRIBUCIÓN SUPERINTENDENCIA	1,0%	681.893
RESERVA LEGAL	0,6%	389.207
TOTAL DISTRIBUCIÓN OBLIGATORIA	26,8%	18.299.677
SALDO N°1	73,2%	49.897.934
ESTIMACIÓN DE LEY PARA CUOTA MONETARIA Y FOSFEC	40,2%	27.443.864
EJEC-REAL CUOTA MONETARIA Y FOSFEC	51,4%	35.023.408
CUOTA MONETARIA - LEY 21/82	50,4%	34.397.405
FOSFEC % PERSONAS MAYORES DE 18 AÑOS	0,9%	626.004
SUBSIDIO POR TRANSFERENCIAS (Ley 789/2002)	-11,1%	-7.579.545
SALDO N°2	21,8%	14.874.525
EDUCACIÓN LEY 115 -10% DEL SALDO-	2,2%	1.519.228
SALDO PARA OBRAS Y PROGRAMAS DE BENEFICIO SOCIAL	19,6%	13.355.297

REFERENCIAS

Comfamiliar Camacol. (2017). Quienes Somos. <http://comfamiliarcamacol.com/quienes-somos>

El Espectador. (2017). Creación de empresas en el país aumento 8,3% en el primer semestre del año. <http://www.elespectador.com/economia/creacion-de-empresas-en-el-pais-aumento-83-en-el-primer-semester-del-ano-articulo-702612>

Análisis Económico. (2016). Cuaderno de Análisis Económico, Cap 3. Pag21 http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%D0%b0lisis_Economico_N_11.pdf

Juan Fernando Rojas, el colombiano, 24 de junio de 2017 <http://www.elcolombiano.com/negocios/comfamiliar-camacol-deja-atras-la-crisis-y-se-recupera-CF6777127>

Comfacaucá. (2018) <http://www.comfacaucá.com/preguntas-frecuentes-subsidio-familiar>

Comfama.(2018) https://www.comfama.com/contenidos/servicios/Nuestra%20organizaci%C3%B3n/Aspectos%20jur%C3%ADdicos/Entidades%20y%20mecanismos%20de%20control/superintendencia_subsidio_familiar.asp

Datos. (2017) <https://datos.gov.co/Organismos-de-Control/Poblaci-n-Cajas-de-Compensaci-n-Familiar-Mayo-2017/rfgt-uw15>

Comfenalco. (2016) <http://www.comfenalcoantioquia.com/Default.aspx?tabid=238&id=2890>

El Tiempo. (2017) <http://www.eltiempo.com/colombia/asi-funcionan-las-cajas-de-compensacion-familiar-en-colombia-135282>