

**Plan de Negocios para la Creación de un Fondo de Empleados para los trabajadores
vinculados bajo la modalidad de Temporales, Provisionales y Docentes Cátedra de la
Universidad Industrial de Santander**

Leidy Andrea Hernández Villamizar

Proyecto de Grado para optar al título de Magíster en Gerencia de Negocios

Director:

Luis Mariano Claro Torrado

Magíster en Administración de Empresas

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Gerencia de Negocios

Bucaramanga

2017

Tabla de Contenido

Introducción	15
1. Generalidades	16
1.1. Planteamiento del Problema.....	16
1.2. Justificación.....	18
2. Objetivos.....	19
2.1. Objetivo General.	19
2.2. Objetivos Específicos.....	19
3. Marco de Referencia.....	20
3.1. Marco de Antecedentes	20
3.2. Marco Teórico	25
3.2.1. Plan de negocios..	25
3.2.2. Modelo de Negocios “Canvas”	25
3.2.3. Planeación estratégica.....	28
3.2.3.1. <i>PCI</i>	29
3.2.3.2. <i>POAM</i>	29
3.2.4. La economía solidaria.....	29
3.2.4.1. Principios de la economía solidaria.	30
3.2.4.2. Características de la Economía Solidaria	31
3.2.5. Tipos de organizaciones de economía solidaria	32
3.2.5.1. <i>Cooperativas</i>	32
3.2.5.2. <i>Fondos de empleados</i>	33
3.2.5.3. <i>Asociaciones mutuales</i>	36
3.2.6. Tipos de ahorro	36
3.2.6.1. <i>Ahorro voluntario</i>	37
3.2.6.2. <i>Ahorro permanente</i>	37
4. Investigación de Mercados	37
4.1. Situación del Sector de la economía Solidaria	37
4.2. Encuesta	39
4.2.1. Diseño.	39
4.2.2. Aplicación.....	40

4.2.3.	Análisis de los Resultados	41
4.2.4.	Conclusiones de la Investigación de Mercados	60
5.	Estructura Operacional Inicial	61
5.1.	Estructura Organizacional	61
5.2.	Recursos físicos.....	63
5.3.	Recursos tecnológicos	64
5.4.	Manual de cartera.....	65
5.5.	Estatutos y Reglamentos Internos	65
6.	Análisis Financiero	65
6.1.	Supuestos.....	65
6.2.	Captación.....	67
6.3.	Colocaciones	68
6.4.	Bienestar.....	70
6.5.	Descripción del Estado de Resultados	74
6.5.1.	Ingresos proyectados	74
6.5.2.	Gastos de personal	74
6.5.3.	Gastos generales	75
6.5.4.	Costos.....	76
6.5.5.	Estado de resultados	76
6.5.6.	Flujo de caja.....	77
6.5.7.	Relación costo-beneficio.....	78
7.	Definición de Estrategias	83
7.1.	Desarrollo del modelo Canvas	83
7.1.1.	Propuesta de valor.....	83
7.1.2.	Segmentos de clientes.....	83
7.1.3.	Relaciones con los clientes	84
7.1.4.	Canales.....	85
7.1.5.	Recursos clave.	85
7.1.6.	Actividades clave.....	86
7.1.7.	Socios Clave	87
7.2.	Análisis PCI	88

7.2.1.	Capacidad directiva.....	89
7.2.2.	Capacidad competitiva.....	90
7.2.3.	Capacidad financiera.....	90
7.2.4.	Capacidad tecnológica.....	91
7.2.5.	Capacidad del talento humano.....	91
7.3.	Análisis POAM.....	92
7.3.1.	Factores económicos.....	92
7.3.2.	Factores institucionales.....	93
7.3.3.	Factores del mercado.....	93
7.3.4.	Factores legales.....	94
7.4.	Estrategias.....	95
8.	Requisitos Jurídicos.....	95
8.1.	Características legales de los fondos de empleados.....	96
8.1.1.	Decreto 1481 de 1989.....	97
8.1.2.	Decreto 3081 de 1990.....	98
8.1.3.	Decreto 2150 de 1995.....	98
8.1.4.	Ley 454 de 1998.....	98
8.1.5.	Ley 1391 de 2010.....	98
8.1.6.	Circular externa 004 de 2008 de la Superintendencia de Economía Solidaria.....	98
8.1.7.	Circular externa 004 de 2005 de la Superintendencia de la Economía Solidaria.....	99
8.2.	Requisitos para la Creación del Fondo de Empleados.....	99
9.	Portafolio de Servicios.....	103
9.1.	¿Quiénes Somos?.....	103
9.2.	Misión.....	104
9.3.	Visión.....	104
9.4.	Objetivos.....	104
9.5.	Beneficios.....	105
9.6.	Líneas De Crédito.....	106
9.7.	Planes De Ahorro.....	107
9.8.	Proceso De Inscripción.....	108
10.	Conclusiones y recomendaciones.....	108

Referencias Bibliográficas 111

Lista de Figuras

Figura 1. Factores de motivación en los empleados administrativos de la Universidad Industrial de Santander.....	24
Figura 2. Representación gráfica de los nueve módulos en la metodología Canvas	28
Figura 3. Formulario de Google utilizado para aplicar encuesta	40
Figura 4. Rango de edad de los encuestados.....	42
Figura 5. Sexo de los encuestados	43
Figura 6. Estrato socioeconómico de los encuestados	43
Figura 7. Tipo de Vinculación de los encuestados	44
Figura 8. Cargo desempeñado por los encuestados	45
Figura 9. Rango de Salario de los encuestados.....	46
Figura 10. Tiempo de Antigüedad de los encuestados en la UIS	47
Figura 11. Número de personas que componen el núcleo familiar de los encuestados.....	48
Figura 12. Rango de edad de las personas del núcleo familiar de los encuestados	49
Figura 13. Porcentaje de encuestados que cuentan con plan de ahorro familiar	49
Figura 14. Tipo de institución con plan de ahorros vigente de los encuestados.....	50
Figura 15. Frecuencia de ahorro de los encuestados.....	51
Figura 16. Tasa de interés percibida por los ahorros de los encuestados	51
Figura 17. Objetivos de ahorro de los encuestados.....	52
Figura 18. Monto mensual de ahorro de los encuestados	52
Figura 19. Porcentaje de encuestados con crédito vigente	53

Figura 20. Tipo de institución con la que los encuestados tienen crédito vigente.....	53
Figura 21. Tasa de interés pagada actualmente por los encuestados	54
Figura 22. Periodo de cobro de intereses que manejan los encuestados.....	55
Figura 23. Valor de las cuotas pagadas por los encuestados	55
Figura 24. Interés de los encuestados en participar de un fondo de empleados	56
Figura 25. Tipo de operación financiera que realizan actualmente los encuestados	57
Figura 26. Servicios de interés inicial de los encuestados	57
Figura 27. Monto de crédito que requerirían inicialmente los encuestados	58
Figura 28. Opciones de crédito necesarias inicialmente para los encuestados.....	58
Figura 29. Porcentaje de descuento por nómina a los encuestados	59
Figura 30. Estructura Organizacional del Fondo de Empleados propuesto.....	62
Figura 31. Propuesta de valor del Fondo de Empleados propuesto.....	83
Figura 32. Segmento de clientes del Fondo de Empleados Propuesto	84
Figura 33. Relación con los clientes del Fondo de Empleados Propuesto.....	84
Figura 34. Canales del Fondo de Empleados propuesto	85
Figura 35. Recursos clave del Fondo de Empleados propuesto.....	86
Figura 36. Actividades clave del Fondo de Empleados Propuesto.....	86
Figura 37. Socios Clave del Fondo de Empleados propuesto.....	87
Figura 38. Estructura de costos del Fondo de Empleados propuesto	88
Figura 39. Fuentes de Ingresos del Fondo de Empleados propuesto.....	88

Lista de Tablas

Tabla 1. Parámetros utilizados en el cálculo del tamaño de la muestra.....	41
Tabla 2. Rango de edad de los encuestados.....	42
Tabla 3. Estrato socioeconómico de los encuestados	44
Tabla 4. Cargo desempeñado por los encuestados.....	45
Tabla 5. Rango Salarial de los encuestados	46
Tabla 6. Tiempo de Antigüedad de los encuestados en la UIS.....	47
Tabla 7. Número de personas que componen el núcleo familiar de los encuestados	48
Tabla 8. Tipo de institución con la que los encuestados tienen crédito vigente	54
Tabla 9. Opciones de crédito necesarias inicialmente para los encuestados	58
Tabla 10. Porcentaje de descuento por nómina a los encuestados.....	59
Tabla 11. Captaciones proyectadas.....	68
Tabla 12. Condiciones de Crédito.....	69
Tabla 13. Colocaciones en el primer año.....	69
Tabla 14. Colocaciones en los tres primeros años	70
Tabla 15. Tasa de interés en otras entidades financieras	71
Tabla 16. Recaudo por descuento de nómina por colocaciones	73
Tabla 17. Ingresos proyectados.....	74
Tabla 18. Gastos de personal proyectados	75
Tabla 19. Gatos generales proyectados.....	75
Tabla 20. Costos proyectados	76
Tabla 21. Estado de resultados proyectado.....	77

Tabla 22. Estado de resultados proyectados	78
Tabla 23. Relación ingresos-costos.....	82
Tabla 24. Indicadores financieros	82
Tabla 25. Matriz PCI.....	89
Tabla 26. Matriz POAM	92
Tabla 27. Normas generales y específicas de los Fondos de Empleados	97
Tabla 28. Líneas de crédito propuestas.....	106
Tabla 29. Planes de Ahorro propuestos	107

Lista de Apéndices

Los siguientes apéndices se encuentran en la carpeta adjunta:

Apéndice A. Resultados de la Encuesta

Apéndice B. Estatutos para creación de fondo de empleados

Apéndice C. Reglamento interno de comité de crédito

Apéndice D. Reglamento de Comité de Riesgo de liquidez

Apéndice E. Reglamento de Junta Directiva y comité de control

Apéndice F. Estados Financieros Proyectados

Apéndice G. Portafolio de Servicios

Apéndice H. Manual de Cartera

RESUMEN

TÍTULO: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN FONDO DE EMPLEADOS PARA LOS TRABAJADORES VINCULADOS BAJO LA MODALIDAD DE TEMPORALES, PROVISIONALES Y DOCENTES CÁTEDRA DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER”¹

AUTORES:

HERNANDEZ VILLAMIZAR, Leidy Andrea²

PALABRAS CLAVES:

Modelo de negocios, fondo de empleados, temporales, provisionales.

DESCRIPCIÓN:

En este proyecto se presenta un modelo de negocios para la creación de un Fondo de Empleados en la Universidad Industrial para los trabajadores vinculados bajo la modalidad de temporales, provisionales y docentes cátedra de la institución, que, por su naturaleza de vinculación laboral, actualmente no pueden asociarse con el fondo de empleados FAVUIS ya existente.

Para la determinación de las estrategias y las características del modelo de negocios propuesto se utilizaron diversas herramientas como Canvas, Perfil de Capacidad Interna de la empresa (PCI) y Perfil de Oportunidades y Amenazas en el medio (POAM). De la misma manera, para caracterizar el mercado a atender se aplicó una encuesta a los trabajadores temporales, provisionales y docentes cátedra de la UIS, se hizo un análisis del sector de economía solidaria a nivel nacional y se identificaron otros fondos de empleados de otras Universidades como benchmarking.

En el desarrollo del proyecto se identificaron las necesidades para la operación inicial del Fondo de empleados y cuáles serían las formas de obtener los diferentes tipos de recursos, así como los lineamientos jurídicos y legales que determinan la operación.

En el análisis financiero, se hicieron proyecciones de ingresos, gastos generales y de personal, costos, estado de resultados y flujo de caja, en base a las cuales el estado de resultados presenta excedente en el ejercicio para los tres primeros años de operación; es decir, viabilidad financiera.

¹ Tesis

² Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Maestría en Gerencia de Negocios. Director: M.Sc Luis Mariano Claro Torrado.

ABSTRACT

TITLE: “BUSINESS MODEL FOR THE CREATION OF AN EMPLOYEES FUND TO TEMPORARARY AND PROVISIONAL WORKERS AND TEACHERS FROM THE INDUSTRIAL UNIVERSITY OF SANTANDER”³

AUTHORS:

HERNANDEZ VILLAMIZAR, Leidy Andrea⁴

DESCRIPTION:

In this Project, a business model for the creation of an employees fund to temporary and provisional workers and teachers from the Industrial University of Santander who currently cannot be associated with the existing employees fund because of their contract characteristics, is presented.

To determine the strategies and characteristics of the proposed business model, some tools were used like Canvas, Internal Capacity profile of the company (PCI) and Profile of Opportunities an Threats in the environment (POAM). In the same way, to characterize the market to serve, a survey was applied to temporary and provisional workers and teachers from the Industrial University of Santander, an analysis of the solidary economy sector at a national level was made and employees funds from other universities were identified as benchmarking.

In the project development, some needs to initial operation of the fund were identified as well as the ways to get the different kind of resources. The legal guidelines to the operation are defined too.

In the financial analysis, forecasts of incomes, general and personnel outputs, costs, income statements and cash flow were made. On the basis of these forecasts, the income statement presents a surplus for the first three years of operation; that is, financial viability.

³ Thesis

⁴ Faculty of physicomechanical Engineering, School f Industrial and Business Studies.Master Business administration. Directed by M.Sc Luis Mariano Claro Torrado

Introducción

La Universidad Industrial de Santander tiene en su estructura organizacional, personal vinculado a través de diferentes tipos de contratos entre ellos, carrera administrativa, carrera docente, libre nombramiento y remoción, temporales, provisionales y docentes cátedra. Los empleados de carrera administrativa, carrera docente y libre nombramiento pueden asociarse al Fondo de Empleados de la UIS “FAVUIS”, el cual fue creado en el año de 1966 por 89 asociados fundadores.

Por el tipo de vinculación laboral, el Fondo de Empleados de la UIS “FAVUIS”, en sus estatutos no permite la afiliación de los empleados contratados bajo la modalidad de temporales, provisionales y docentes cátedra, ya que el contrato es a término fijo, razón por la cual no pueden acceder a los beneficios que el Fondo ofrece.

En el presente estudio se realizará un análisis de mercado a través de una encuesta para determinar el interés de los trabajadores en asociarse y constituir un Fondo de Empleados para promover el ahorro y crédito. Adicionalmente, el Fondo contribuirá al bienestar del trabajador y su grupo familiar.

Es importante tener en cuenta que los trabajadores con contrato a término fijo, no tienen estabilidad laboral y necesitan el respaldo de una entidad legalmente constituida para generar compromiso, tranquilidad y sentido de pertenencia.

1. Generalidades

1.1. Planteamiento del Problema

En Colombia, de acuerdo con la ley 30 de 1992, las Instituciones de Educación Superior, vinculan a sus colaboradores a través de contratos laborales y/o prestación de servicios. En el caso de la Universidad Industrial de Santander, se contratan bajo las siguientes modalidades de contratación: carrera administrativa, carrera docente, libre nombramiento y remoción, temporales, provisionales y docentes cátedra.

Según un análisis realizado por estudiantes de la Escuela de Estudios Industriales al personal administrativo de la Universidad Industrial de Santander, se evidencia que el tipo de vinculación laboral afecta el grado de motivación de los empleados. El estudio nos muestra que los trabajadores menos motivados son los temporales y provisionales debido a que no tienen los mismos beneficios (CAPRUIS Y FAVUIS) de los empleados en carrera docente y/o administrativa y libre nombramiento y remoción, esto debido al tipo de contrato; contratos a término fijo.

La Universidad Industrial de Santander tiene el Fondo de Empleados de la UIS “FAVUIS”, el cual sólo permite como asociados a los empleados en carrera docente, administrativa y a los empleados de libre nombramiento y remoción, excluyendo como tal a los empleados vinculados como temporales (588), provisionales (145) y docente cátedra (1318) (UIS, 2015). Al tener una población excluyente de 2051 trabajadores que FAVUIS no desea abrirles las puertas a razón de un costo por asociado bastante alto, determinado por los beneficios y subsidios que otorgan y que han sido construidos por el pasar de los años imposibilita que dicha población se vincule; además de políticas establecidas en sus estatutos, reglamentos de crédito y demás, no les

permitiría cumplir con los principios de justicia y equidad al no poder garantizar la igualdad en los derechos a dos tipos de asociados, los antiguos (contrato a término indefinido) y la población nueva población (contrato a término fijo).

Los Fondos de Empleados son necesarios en las instituciones porque fomentan el ahorro y contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida del empleado y su grupo familiar.

En algunas unidades académicas se ha evidenciado la creación de fondos internos informales, no permitidos legalmente, donde el trabajador solo ahorra una cuota mensual y al finalizar cada año les devuelven los valores acumulados o son cruzados si tiene créditos, y al no contar con una estructura financiera que les permita colocar recursos largo plazo, estos fondos son tomados como una caja menor.

El nuevo Fondo de Empleados que se visualiza, no pretende igualar los beneficios que FAVUIS no puede ofrecer, porque esos han sido construidos por el pasar de los años y soportados en su robusta estructura financiera, lo que su busca es iniciar a construir, basados en políticas que contribuyan al sostenimiento en el tiempo de este proyecto, siendo restrictivos en las colocaciones de crédito a largo plazo, hasta tanto no se cuente con soporte en las captaciones que permitan tener un equilibrio, los beneficios diferentes a créditos y bajas tasas, como bonos y subsidios llegara con el pasar del tiempo, los buenos resultados y la ayuda de todos los asociados.

La Superintendencia de la Economía Solidaria “Supersolidaria” es un organismo técnico del Estado encargado de supervisar la naturaleza jurídica y la actividad de las empresas de la economía solidaria bajo su competencia, en este sentido, en Colombia en la mayoría de universidades hay Fondos de Empleados.

En la Universidad Nacional se creó hace 25 años el Fondo de Empleados FODUN, el cual permite únicamente la afiliación de docentes activos y pensionados de la Institución.

La Universidad de Antioquia tiene el “FEUDEA, creado hace 43 años, donde pueden afiliarse los empleados de la Universidad con cualquier tipo de contrato.

En la Universidad de Pamplona, Norte de Santander, los trabajadores fundaron la Cooperativa Multiactiva de Empleados, Trabajadores y Particulares de la Republica de Colombia (COMULTRUP), que luego se reformó y permitió asociarse a la comunidad en general. En el caso puntual de Santander, encontramos que la Universidad Autónoma de Bucaramanga, tiene una Cooperativa Multiactiva pero solo ofrece el beneficio a los estudiantes para la financiación de los estudios, viajes y diferentes trámites, pero no tienen línea de ahorro.

1.2. Justificación

En el presente proyecto se plantea un modelo de negocios para la creación de un fondo de empleados de la Universidad Industrial de Santander, de acuerdo con una investigación de mercados en la que se determina la oferta y demanda de servicios que contribuyan al bienestar social y financiero de empleados provisionales y temporales y docentes cátedra de la Universidad, quienes en la actualidad no tienen los beneficios con los que cuentan los empleados planta a través del fondo de empleados FAVUIS y que son necesarios para aumentar la motivación al trabajo y bienestar.

El fondo de empleados propuesto en el presente modelo de negocios contribuye a la inclusión y el acceso a servicios financieros más viables, pues, generalmente los fondos de empleados ofrecen tasas de interés más baja en los créditos que otras instituciones financieras, así como servicios a través de convenios que contribuyen a una mejor calidad de vida de los empleados.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General.

Proponer como Plan de Negocios la creación de un Fondo de Empleados en la Universidad Industrial de Santander para el personal temporal, provisional y docentes cátedra.

2.2. Objetivos Específicos.

- Diseñar el portafolio de los servicios que prestará el fondo.
- Realizar un estudio de mercados que permita analizar la viabilidad de la creación del Fondo de Empleados.
- Proponer la estructura operacional inicial, que involucre recursos tecnológicos, infraestructura, diseño de procedimientos, formatos y políticas administrativas necesarias para la prestación de los servicios.
- Establecer los requisitos jurídicos necesarios para la creación del Fondo de Empleados.
- Proponer las estrategias de direccionamiento que encamine al Fondo en la prestación de servicios de ahorro, crédito y bienestar de sus asociados.
- Realizar un análisis financiero proyectando los ingresos, costos, gastos y la rentabilidad esperada con el fin de determinar la viabilidad económica.

3. Marco de Referencia

3.1. Marco de Antecedentes

- **La Universidad Industrial de Santander y el Fondo de Empleados de La UIS “FAVUIS”**

La Universidad Industrial de Santander, inaugurada el 1 de marzo de 1948 (Universidad Industrial de Santander, 2015), tiene en su estructura organizacional personal vinculado a través de diferentes tipos de contratos, entre ellos, carrera administrativa, carrera docente, libre nombramiento y remoción, temporales, provisionales y docentes cátedra.

En 1966, 18 años después de haber sido fundada la Universidad y a raíz de la reducción de un mes de vacaciones para los docentes, se propone por parte del representante de los profesores al Consejo Directivo, canjear esta pérdida por el apoyo de la institución para crear un Fondo donde el asociado y la Universidad hicieran un aporte equivalente. La propuesta consistía en que por cada peso que el socio ahorrara, hasta un monto establecido, la Universidad otorgaría otro peso, direccionando, en sus inicios, estos recursos para apoyar la adquisición de vivienda, con el fin de facilitar el establecimiento definitivo del docente. Esta destinación llevó a la denominación inicial de Fondo de Ahorro para Vivienda UIS. Dada la aprobación y apoyo por parte de la Universidad, el 10 de marzo de 1966 se firma el Acta de Constitución, en primera instancia, en nombre y representación de la UIS, por el Doctor Juan Francisco Villarreal, Rector de la misma, seguido por 88 personas vinculadas a la institución, quienes se convirtieron en los asociados fundadores.

En 1970 se agrega a su razón social la sigla FAVUIS, a los 10 años de su creación FAVUIS

ya contaba con 812 asociados, los cuales correspondían a empleados de la UIS en carrera administrativa y personal docente. En la actualidad con 1.357 asociados y casi al cumplir 50 años de funcionamiento, El Fondo de Empleados de la UIS, se ha posicionado como uno de los principales Fondos de las entidades educativas.

Por lo anterior, se considera que la alternativa más conveniente para esta propuesta, es la creación de un Fondo de Empleados porque es la organización solidaria más apropiada para satisfacer las necesidades de los empleados de la UIS (temporales, provisionales y docentes cátedra), ya que soluciona las necesidades de ahorro y crédito, y contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y su grupo familiar. Se constituye con un mínimo de diez (10) empleados (fundadores), quienes realizarán los aportes voluntarios establecidos para su creación.

- **Fondo de empleados de la Universidad de Antioquia (FEUDEA)**

Éste fondo fue creado en la ciudad de Medellín en 1972 (Fondo de Empleados de la Universidad de Antioquia, 2017), con el propósito de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los empleados de la Universidad de Antioquia, desde entonces éste ha crecido fomentando el ahorro y el bienestar entre sus asociados. Dentro de la misión de la FEUDEA está promover actividades de emprendimiento, recreación, educación y cultura, entre de sus valores está la solidaridad calidad, compromiso e integridad y su objetivo principal es estar dentro de los asociados e impulsarlos a cumplir sus sueños.

A diferencia de FAVUIS, a FEUDEA pueden pertenecer las personas que estén vinculadas laboralmente de forma directa o indirecta a la Universidad de Antioquia o que hayan sido pensionados con la Universidad; es decir todas las personas que presten servicios a las empresas

que generan el vínculo común de asociación, independientemente de la forma de contratación.

Entre los servicios que ofrece este fondo están el ahorro y crédito con tasas competitivas, servicios exequiales, servicios de salud en convenios, servicio de bienestar dentro de los cuales está la capacitación y la recreación, y convenios comerciales con diferentes entidades. Entre las ventajas de pertenecer a este fondo están las bajas tasas de interés, ahorros con rentabilidad, programación de gastos con las diferentes líneas de ahorro y acceso al servicio de ahorro y crédito con facilidades de descuento por nómina, entre otros.

Los asociados de FEUDEA deben comprometerse a aportar, como mínimo, a partir del momento de su ingreso, un valor mensual equivalente al ocho por ciento (8%) del salario mínimo legal vigente de un mes. Esta deducción será distribuida así: 70% para aportes y 30% para ahorros permanentes y sólo se devolverán en el momento que el asociado se desvincule de la Universidad o del Fondo.

Entre los programas que maneja FEUDEA están:

- **Ahorro navideño:** Es totalmente voluntario a partir de \$15.000 quincenales, por deducción de nómina o consignado en ciertas entidades bancarias en forma periódica y constante.
- **Ahorramás:** Es un plan de ahorro voluntario que promueve FEUDEA, para que ahorre a partir de \$25.000 quincenales. Se podrá hacer uso de este ahorro al año de haberlo iniciado, sólo debe informar con 15 días de anticipación a la fecha del retiro.
- **Ahorro a la vista:** Es un ahorro a disponibilidad permanente y a necesidad del asociado, a partir de \$20.000 pesos quincenales y con una tasa de interés del 2% efectivo anual.
- **Ahorro familiar:** Para incentivar la cultura del ahorro en familia para gastos. A partir de \$50.000 quincenales con 1 año de plazo y una tasa de interés efectiva anual del 6%

- **Ahorro feudito:** Con el objetivo de inculcar el hábito del ahorro en los hijos, nietos y sobrinos de los asociados.
- **Vivienda-ahorro:** Es un ahorro programado para la adquisición o mejora de la vivienda, además de que permite aplicar al subsidio de vivienda
- **Fondo de empleados docentes de la Universidad Nacional de Colombia (FODUN)**

Este fondo fue constituido en el año de 1990 (Fondo de Empleados docentes Universidad Nacional de Colombia, 2017) con sedes regionales en Bogotá, Medellín, Manizales y Palmira. Dentro de su misión está ofrecer servicios de ahorro, crédito, recreación y bienestar para generar beneficios económicos y sociales para el asociado y su familia, únicamente pertenecen los docentes activos y pensionados de la Universidad. Entre sus valores están la responsabilidad, equidad, Solidaridad, Calidad Humana, transparencia y Honestidad.

Dentro del ahorro que el asociado debe realizar obligatoriamente está un aporte mensual del 3% mensual de su salario o mesada pensional.

El servicio de crédito ofrecido por FODUN está dirigido a procurar el bienestar social y el de la familia de los empleados, por ende, está enfocado en vivienda, salud, recreación y turismo, deportes, soporte y desarrollo académico y mercadeo y consumo. Entre las líneas de crédito que FODUN maneja para sus asociados se encuentran: Ordinario, Inmueble, vehículo, corto plazo, Emergencia, Rotatorio, Recreación, editorial y solidaridad; en todos los casos el usuario de cualquiera de los servicios debe suscribir un pagaré en blanco con carta de instrucciones.

FODUN adicionalmente, cuenta con un sistema de auxilios para sus asociados: a partir del cuarto día de incapacidad, la cual debe estar certificada por alguna EPS, el fondo otorga a sus asociados un auxilio; así como un auxilio funerario por muerte de su asociado o núcleo familiar.

- **Proyecto de Investigación de Pregrado en Ingeniería Industrial “Análisis motivacional de los empleados administrativos de la Universidad Industrial de Santander según modalidad de contratación (Ortega & Ríos,2015)”**

En este proyecto se buscó determinar los factores clave que determinan el nivel de motivación de los empleados, y si existen diferencias de motivación en los tipos de contratación (Planta fija, temporal y provisional). Como resultado se obtuvo que los tres factores más importantes en la motivación son en orden: el salario, la estabilidad laboral y las relaciones interpersonales como se observa en la figura 1.

FACTOR	# PERSONAS
Salario	172
Estabilidad laboral	162
Relaciones interpersonales	82
Ascenso	70
Reconocimiento	53
Consecución de logros	47
Condiciones laborales	46
Retos	43
Horario	27
Autonomía	22
Tarea realizada	15
Supervisión superiores	7
Supervisión Org. Internos	3

Figura 1. Factores de motivación en los empleados administrativos de la Universidad Industrial de Santander.
Nota. Obtenido de Ortega & Ríos (2015)

Estos resultados son importantes porque permiten guiar al fondo de empleados en la creación de estrategias para promover el bienestar de los asociados, además de que presenta una caracterización de los intereses y aspectos (grado de escolaridad, género, edad de cierta parte de empleados de la universidad).

3.2. Marco Teórico

3.2.1. Plan de negocios. Un Plan de Negocios es un documento en el cual se identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad técnica, económica y financiera y lleva a cabo todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la oportunidad en un proyecto empresarial concreto.

Para la construcción de un plan de negocio, se pueden utilizar diversas herramientas y teorías que permiten identificar las variables más importantes en la etapa de implementación, para esto es necesario conocer inicialmente cual es el modelo de negocio definitivo a plantear.

Según Alexander Osterwalder, un modelo de negocios se diseña tomando en cuenta y aplicando elementos específicos como entorno de desarrollo del negocio, la evaluación de modelos generados, tomando perspectiva en función de las acciones a desarrollar y finalmente gestionando varios modelos en el tiempo y ejecución.

3.2.2. Modelo de Negocios “Canvas”. Con esta metodología se describe el modelo de negocios a través de nueve módulos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos y cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica. A fin de obtener mayor nivel de detalle e interrelación de las áreas que forman el modelo de negocio, Osterwalder (2004) describe los nueve elementos fundamentales que, en su opinión, lo componen:

- **Propuesta de valor.** Describe cuáles son los productos y/o servicios que la empresa entregaría a sus clientes; es decir, es el elemento que conecta la empresa con las necesidades de los clientes. Si bien la propuesta de valor puede ser innovadora o no, debe existir un esfuerzo por

plantear la forma de ofertar un valor diferencial.

- **Segmento de Clientes.** En este segmento se busca conocer el nicho de mercado y las oportunidades del negocio; si bien la propuesta de valor es importante, los clientes lo son aún más porque son o deberían ser el centro de cualquier modelo. Distinguir el segmento de clientes al cual se le va ofrecer la propuesta de valor precisa de obtener la información de otros grupos de clientes con necesidades diferentes.
- **Relaciones con los clientes.** Este módulo está relacionado con la forma en la que la empresa se comunica y establece contacto con los clientes. Existen negocios en los que, por la incursión de las nuevas tecnologías, no haya un contacto físico entre la empresa y el cliente, pero hay otros en los que la relación no sería posible sin ese tipo de contacto.
- **Canales.** Son las diferentes vías que utiliza la empresa para ponerse en contacto con sus clientes, no solamente a nivel de comunicación, sino también a nivel de distribución y venta. Este elemento se refiere a la forma en que una empresa actúa en el mercado, la forma en que capta a sus clientes y cómo interactúa con ellos, tanto en la venta como en la posventa.
- **Recursos clave.** Define los recursos y capacidades que son imprescindibles para crear valor para el cliente. Incluye tanto recursos físicos como intelectuales, humanos y financieros que son necesarios para nuestra empresa. Dichos recursos pueden ser propios, alquilados o compartidos con un *partner* externo.
- **Actividades clave.** Describen el tipo de actividades que son necesarias para llevar a cabo la creación de valor para el cliente y para la entrega de ese valor; más allá de las áreas funcionales de la empresa.
- **Socios/Aliados clave:** Todos aquellos acuerdos realizados con terceros a fin de permitirnos entregar valor al cliente. Dichas alianzas pueden ser desde una unión temporal de

empresas hasta un acuerdo cliente-proveedor para establecer una relación comercial a medio y largo plazo. Tal como hemos mencionado, los recursos o capacidades necesarias que no se disponen internamente, pueden obtenerse mediante colaboraciones (entendidas a largo plazo), denominadas en el modelo de Osterwalder como “asociaciones clave”.

- **Flujos de ingresos.** Incorpora todas las fuentes de ingresos generadas como consecuencia de la entrega de nuestra propuesta de valor a los clientes. Aquí identificamos la cantidad que están dispuestos a pagar los clientes a cambio del valor que reciben.
- **Estructura de costos.** Describe los costos incurridos como consecuencia del desarrollo de las actividades ejecutadas y de los recursos utilizados en el modelo de negocio. La información sobre los mismos debería ser detallada, de manera que nos permita conocer la rentabilidad por segmento de cliente (Blanco & Campa Planas, 2014).

Los nueve elementos anteriormente descritos se representan gráficamente en un lienzo como se muestra en la figura 2.

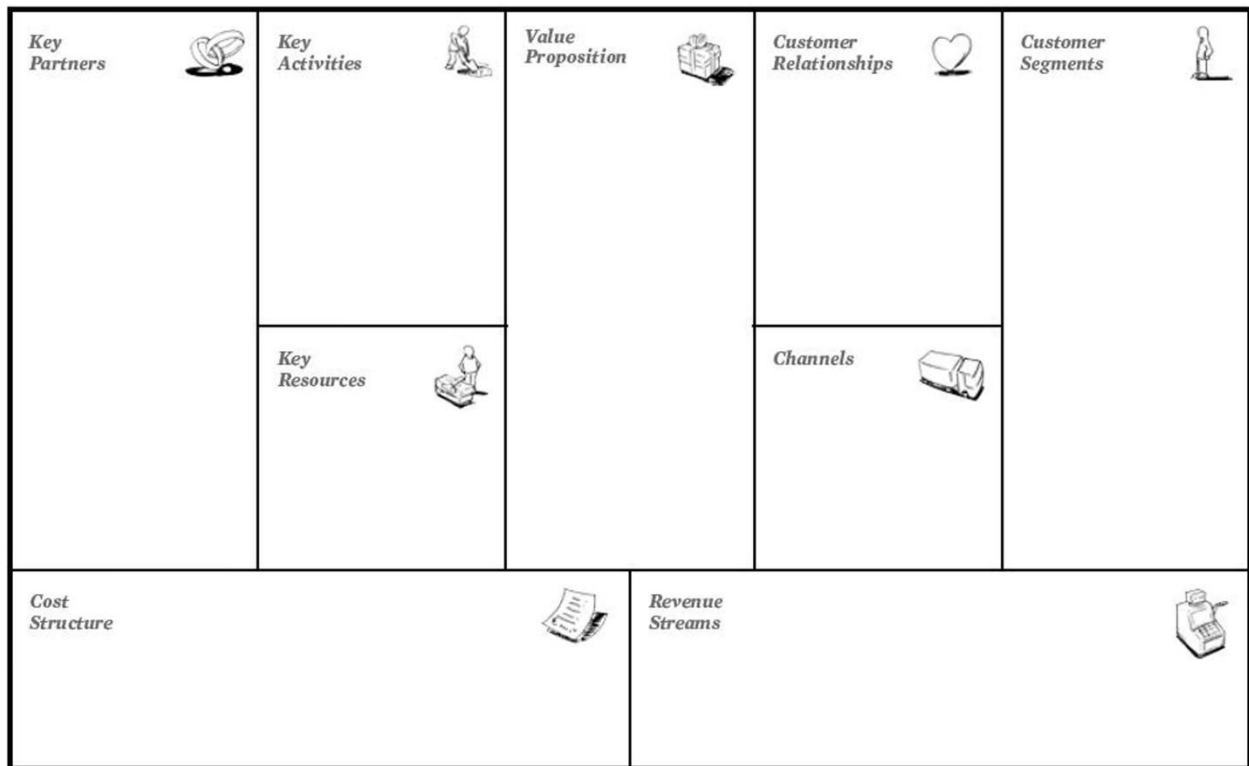


Figura 2. Representación gráfica de los nueve módulos en la metodología Canvas

3.2.3. Planeación estratégica. Es un instrumento que puede emplearse para ayudar a que la empresa responda de manera positiva ante los cambios del entorno que la rodea, así se relaciona la organización con su entorno, identificando las oportunidades y amenazas con el fin de contar con una base importante para tomar decisiones. De esta manera, la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa para establecer su misión, objetivos y políticas desarrollando planes detallados con el fin de ponerlos en práctica, lograr los propósitos y proporcionar los resultados que satisfacen las expectativas de los clientes que se atiendan.

El proceso global de la planeación estratégica se desarrolla en cuatro fases (Reyes, 2012):

- i. Análisis de la situación organizacional, el cual brinda los elementos para identificar las fuerzas y debilidades de la empresa.

ii. Análisis de la situación externa de la organización, el cual arroja como resultado la identificación de oportunidades y amenazas del entorno.

iii. Las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas determinadas se evalúan con el fin de identificar los principales problemas y las alternativas que pueden considerarse para resolverlas; las cuales serán parte integrante del Plan Estratégico Maestro.

iv. La derivación del Plan estratégico se lleva a cabo en esta fase en donde cada una de las áreas organizacionales de la empresa, contará con un sistema que le brinde un plan funcional y la forma más eficaz de lograr los resultados que se ha planteado.

3.2.3.1. PCI. El PCI (Perfil de la capacidad interna) como herramienta para el diagnóstico estratégico, ayuda a evaluar el estado actual de la compañía. A través de una revisión de factores externos e internos que involucran a la compañía, se identifican ciertos vacíos entre lo que se ha logrado o lo que se tiene y las metas propuestas (debilidades), así como las fortalezas de la compañía y cuál es el impacto de éstas; en otras palabras, el PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención. (Amaya, 2007).

3.2.3.2. POAM. Teniendo en cuenta que el entorno de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas, se hace preciso identificarlas de tal forma que se aprovechen las oportunidades y se evite caer en las amenazas. El Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM) es una metodología que permite identificar y valorar las oportunidades y amenazas potenciales de una empresa (Serna Gómez , 2010)

3.2.4. La economía solidaria. Denomínese Economía Solidaria al sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias,

democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía (Ley 79, 1998). En este sentido, el Estado garantizará el libre desarrollo de las entidades de economía solidaria, mediante el estímulo, promoción, protección y vigilancia, sin perjuicio de su natural autonomía.

En el desarrollo de su gestión, las entidades solidarias se han apropiado de funciones públicas demostrando eficiencia y mejor uso de los recursos públicos, es por eso que la Economía Solidaria está llamada a romper la desigualdad social, crear puestos de trabajo, actuar en el campo de la producción, distribución de bienes y servicios y ser un instrumento de desarrollo social, sin perder de vista la prosperidad colectiva que es característica de estas organizaciones.

3.2.4.1. Principios de la economía solidaria.

- El ser humano, su trabajo y mecanismos de cooperación tienen primacía sobre los medios de producción.
- Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.
- Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.
- Adhesión voluntaria, responsable y abierta.
- Propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción.
- Participación económica de los asociados en justicia y equidad.
- Formación e información para sus miembros de manera permanente, oportuna y progresiva.
- Autonomía, autodeterminación y autogobierno.
- Servicio a la comunidad.
- Integración con otras organizaciones del mismo sector.
- Promoción de la cultura ecológica

3.2.4.2. Características de la Economía Solidaria

- Estar organizada como empresa que contemple en su objeto social, el ejercicio de una actividad económica, tendiente a satisfacer necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de servicio comunitario.
- Tener establecido un vínculo asociativo, fundado en los principios y fines contemplados en la Ley 454 de 1.998.
- Tener incluido en sus estatutos o reglas básicas de funcionamiento la ausencia de ánimo de lucro, movida por la solidaridad, el servicio social o comunitario.
- Garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros sin consideración a sus aportes.
- Establecer en sus estatutos un monto mínimo de aportes sociales no reducibles, debidamente pagados, durante su existencia.
- Integrarse social y económicamente, sin perjuicio de sus vínculos con otras entidades sin ánimo de lucro que tengan por fin promover el desarrollo integral del ser humano.

3.2.5. Tipos de organizaciones de economía solidaria: De acuerdo con la normatividad colombiana, relacionada con la economía solidaria existen tres (3) tipos de organizaciones de economía solidaria (Gobierno Nacional de Colombia, 2015):

3.2.5.1. Cooperativas. Las cooperativas regidas por la ley 79 (1988) y la ley 454 (1998), son empresas asociativas sin ánimo de lucro, donde los trabajadores, o asociados, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general. Se presume que una empresa asociativa no tiene ánimo de lucro, cuando cumple los siguientes requisitos:

- Establece la irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.
- Destinan sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus asociados parte de los mismos en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la empresa, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor real.

Características de las Cooperativas

- El ingreso de los asociados como su retiro son voluntarios.
- El número de asociados es variable e ilimitado.
- Funcionan de conformidad con el principio de la participación democrática.
- Realizan permanente actividades de educación cooperativa.
- Integran económica y socialmente al sector cooperativo.
- Garantizan la igualdad de derechos y obligaciones de sus asociados sin consideración a

sus aportes.

- Su patrimonio es variable e ilimitado; no obstante, los estatutos establecerán un monto mínimo de aportes sociales no reducibles durante la existencia de la cooperativa.
- Establece la irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente.
- Tiene duración indefinida en los estatutos, y se promueve la integración con otras organizaciones de carácter popular que tengan por fin promover el desarrollo integral del hombre.

3.2.5.2. Fondos de empleados: De conformidad con la definición legal vigente, los Fondos de Empleados son Empresas asociativas de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas por trabajadores dependientes, trabajadores asociados o por servidores públicos. Como toda entidad solidaria, se caracteriza por estar organizada como empresa, que contempla en su objeto social, el ejercicio de una actividad socioeconómica tendiente a satisfacer necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de la comunidad. Para garantizar su objeto social, es necesario que los Fondos de Empleados desarrollen una eficiente gestión empresarial para satisfacer las necesidades de sus asociados, con servicios eficientes y competitivos, conservando en todos los casos, el equilibrio en sus resultados sociales, económicos y financieros (Fundación Sociedad Solidaria, 2015).

➤ **Características de los Fondos de Empleados**

- Se integran básicamente con trabajadores asalariados.
- La asociación y el retiro son voluntarios.
- Garantizan la igualdad de los derechos de participación y decisión de los asociados sin

consideración a sus aportes.

- Prestan servicios en beneficio de sus asociados.
- Establecen la irrepartibilidad de las reservas sociales y, en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.
- Destinan sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social y el crecimiento de sus reservas y fondos.
- Su patrimonio es variable e ilimitado.
- Se constituyen con una duración indefinida.
- Fomentan la solidaridad y los lazos de compañerismo entre asociados.

➤ **Principales servicios de los Fondos de Empleados (ANALFE, 2016)**

Los principales servicios se orientan a satisfacer las siguientes necesidades de sus asociados:

- Recibir en forma directa y únicamente de sus asociados los aportes sociales y depósitos ahorros en diferentes modalidades, bien sean estos a la vista a plazo o a término.
- Conceder créditos en forma directa y únicamente a sus asociados en las modalidades y condiciones previstas en los reglamentos que para el efecto expida la Junta Directiva (entre otros, Créditos para Educación para el asociado y su familia, para la adición o mejora de la vivienda, para financiar la adquisición de bienes de consumo, para financiar actividades micro empresariales que busquen incrementar el patrimonio del asociado y su núcleo familiar, Protección Social: Para pagos de servicios de salud, previsión, seguridad social, funerarios y calamidad doméstica. Para eventualidades familiares)
- Promover, coordinar, y contratar programas para satisfacer las necesidades de vivienda de sus asociados.

- Promover, coordinar, organizar y contratar servicios constitutivos de la seguridad social en las áreas de salud, recreación, capacitación, seguros y programas de bienestar para los asociados y sus familias.
- Realizar las demás actividades económicas, sociales o culturales conexas o complementarias de las anteriores y destinadas a satisfacer las necesidades de sus asociados.

En tal sentido los Fondos de Empleados pueden realizar toda clase de actos y contratos y desarrollar dentro del objeto social toda clase de actividades permitidas a estas entidades por la legislación vigente.

➤ **Principales ventajas de los Fondos de Empleados** (ANALFE, 2016)

- Gozan de la protección, fomento y vigilancia por parte del Estado.
- No son contribuyentes del impuesto de renta y complementarios, mientras no desarrollen actividades industriales o comerciales directamente.
- Son administrados y controlados por sus propios asociados
- Se prestan servicios de crédito, con tasas de interés de alto contenido social, sin los complejos trámites que se exigen en los establecimientos de crédito.
- Los excedentes se destinan a su incremento patrimonial y para el desarrollo de labores de solidaridad, previsión, salud, educación y mantenimiento del poder adquisitivo de sus asociados.
- Los descuentos de los aportes y de las obligaciones a favor del Fondo de Empleados se hacen por nómina, lo cual asegura una cartera sana.

3.2.5.2.1. **Capital mínimo no reducible.** Es un monto fijado por el fondo de empleados que debe ser fijado en los estatutos. La liberación parcial de aportes por parte de la entidad o la

devolución de los mismos a solicitud del asociado, se podrá efectuar siempre y cuando el total de aportes de la entidad no se reduzca del aporte mínimo no reducible (Ley 79, 1988).

3.2.5.3. Asociaciones mutuales. Son organizaciones privadas sin ánimo de lucro que están constituidas para fomentar la ayuda recíproca entre sus miembros, satisfaciendo sus necesidades mediante la prestación de servicios que contribuyan al mejoramiento de su calidad de vida. La asociación mutua se rige por el decreto 1480 de 1989 (FAVUIS, 2015), la ley 454 de 1998 y demás normas aplicables a su condición de empresa privada.

➤ **Características de las asociaciones mutuales:**

- Funcionar de conformidad con los principios de autonomía, adhesión voluntaria, participación.
- Democrática, neutralidad política, religiosa, ideológica y racial, solidaridad, ayuda mutua e integración.
- Establecer contribuciones económicas a sus asociados para la prestación de los servicios.
- El patrimonio y número de asociados es variable e ilimitado.
- Realizar permanentemente actividades de educación mutua.
- Garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de los asociados.
- Establecer la no devolución de las contribuciones de los asociados y la irrepartibilidad del remanente patrimonial en caso de liquidación.
- Tienen una duración indefinida en los estatutos.
- Promover la participación e integración con otras entidades que tengan como fin motivar el desarrollo integral del hombre.

3.2.6. Tipos de ahorro

3.2.6.1. Ahorro voluntario. El asociado puede elegir libremente un monto de dinero para depositarlo en una entidad financiera, con el objetivo de reunir el capital necesario para pagar la educación de sus hijos, comprar vivienda, o cualquier otra meta propuesta (Asofondos, 2016).

3.2.6.2. Ahorro permanente. Es la suma proveniente de la cuota periódica obligatoria que el asociado se compromete a entregar como ahorro permanente obligatorio (ANALFE, 2016).

4. Investigación de Mercados

El objetivo de esta investigación fue realizar un estudio de mercados que permitiera analizar la viabilidad de la creación de un Fondo de Empleados para los trabajadores de la Universidad Industrial de Santander vinculados bajo la modalidad de temporales, provisionales y docentes cátedra, determinar sus necesidades específicas y el interés en el proyecto.

4.1. Situación del Sector de la economía Solidaria

El sector solidario en Colombia ha sido llamado en diferentes encuentros y congresos el “tercer sector de la economía”, al mover alrededor de 33 billones de pesos al año, lo cual conforma el 3% del PIB, así como por ser un sector que tiende a consolidarse y tener un mayor número de asociados, los cuales en cinco años pasaron de ser 4 millones a 7 millones de asociados. Este crecimiento en el número de asociados se debe a una fuerte tendencia al desarrollo de los municipios y ciudades intermedias como San Gil, Ocaña, Tunja, Ibagué y Neiva en las que el sector cooperativo está participando activamente en el desarrollo regional (Ruiz H. R., 2017).

De acuerdo con las cifras de la Confederación Colombiana de Cooperativas (Confecoop), el

sector de la economía solidaria tiene 7,4 millones de asociados, de los cuales el 82% hace parte de una cooperativa, el 14,7% está vinculado con fondos de empleados y por último el 3,5% está asociado a mutuales; en otras palabras, aproximadamente el 17% de la población del país está directamente vinculada al sector solidario, y viendo más de cerca, los beneficios de créditos, becas y mejoras en la calidad de vida que ofrece el sector solidario, abarca, en promedio a tres personas por cada asociado. Esto es, casi el 50% de la población total que está relacionada con la economía solidaria (Hernandez Bonilla, 2007).

De acuerdo con lo anterior, Hernández Bonilla (2007) plantea que las empresas de tipo solidario son una alternativa para reducir la desigualdad y mitigar la pobreza, pues a diferencia de los sectores público y privado quienes ven a las personas como un actor de derechos y deberes o sujetos productivos, el sector solidario ve al ser humano como el centro y la razón del ser de la economía. Sin embargo, a pesar de los grandes avances y el reconocimiento que tienen los fondos de empleados en el país, todavía hacen falta esfuerzos para su consolidación (Ruiz H. , 2017).

En relación con las últimas consideraciones legales y normativas que han influido en los fondos de empleados, el ministerio de Hacienda expidió un decreto con el que se impone mayores controles a los fondos de empleados entre los que se encuentran toques mínimos de solidez y liquidez para los fondos y límites para los montos de los préstamos por empleados. Con este decreto, los fondos de empleados se clasifican en tres categorías: básica (fondos hasta 3.600 millones de pesos en activos), intermedia (entre 3.600 y 10.000 millones de pesos en activos) y plena (activos mayores a 10.000 millones de pesos), para esta última el fondo no puede aprobar créditos superiores al 10% de los activos a un solo acreedor para evitar riesgos de incumplimiento (Dinero, 2017).

Por otra parte, con la reforma tributaria, los fondos de empleados pasaron de ser otros contribuyentes del impuesto de renta, con respecto a los ingresos generados en actividades industriales, comerciales y en actividades financieras distintas a la inversión de su patrimonio, a no ser contribuyentes del impuesto de renta en ningún caso, a pesar de estar obligados a presentar la declaración de ingresos y patrimonio (Rodríguez Zárate, 2017).

4.2. Encuesta

4.2.1. Diseño.

i. Primera etapa. Para el planteamiento de las preguntas de la encuesta, en primera medida se hace un formulario de borrador basado en los servicios que preliminarmente se han determinado ofrecer y en la información necesaria para caracterizar el mercado a atender, éste formulario es revisado por el director del proyecto y otros docentes relacionados con el área de Marketing asociados a la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la UIS.

ii. Segunda Etapa. El formulario se aplica de manera presencial a un grupo foco de doce personas compuesto por docentes cátedra y empleados provisionales y temporales asociados de la UIS, con el fin de detectar oportunidades de mejora, problemas de redacción u objetivo en las preguntas.

iii. Tercera etapa. Revisión de las preguntas y corrección con apoyo del director del proyecto.

iv. Cuarta etapa. Envío de la encuesta a todos los docentes cátedra, empleados provisionales y temporales asociados a la UIS mediante el correo institucional de Recursos Humanos, utilizando el Formulario de Google (figura 3).



Figura 3. Formulario de Google utilizado para aplicar encuesta

4.2.2. Aplicación. La aplicación de la encuesta se realizó por medio virtual a una muestra de docentes cátedra y personal vinculado de manera temporal y Provisional de la Universidad Industrial de Santander con el apoyo de la División de Recursos Humanos, de acuerdo con la base de datos que esta posee.

Para determinar la muestra adecuada y teniendo en cuenta que el tamaño de la población es finito y se conoce, se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\delta^2}{\frac{e^2}{Z^2} + \frac{\delta^2}{N}}$$

En la cual:

Tabla 1.
Parámetros utilizados en el cálculo del tamaño de la muestra

Parámetro		Valor tomado en la investigación
N	Tamaño de la población	2081
Z (95%)	Valor normal estándar	1,96
δ^2	Varianza Muestral	25%
E	Margen de error	7%
N	Tamaño de la muestra	179

La encuesta diseñada se envió a aproximadamente 650 empleados temporales y provisionales y a 750 docentes cátedra, a la cual respondieron 191 personas.

Los resultados obtenidos se muestran en el Apéndice A.

4.2.3. Análisis de los Resultados. A continuación, se presenta el análisis detallado de los resultados obtenidos en cada una de las preguntas de la encuesta aplicada al mercado objetivo:

- Rango de Edad

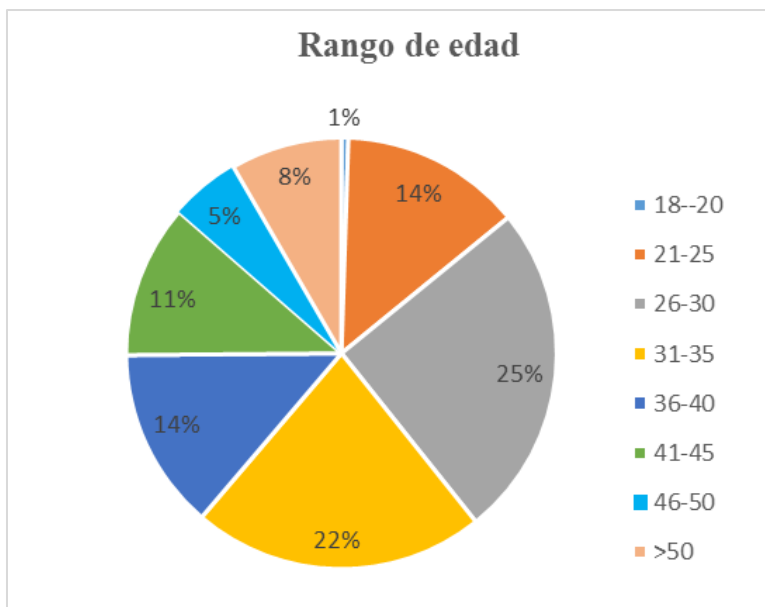


Figura 4. Rango de edad de los encuestados

Tabla 2.

Rango de edad de los encuestados.

Rango de Edad	N° empleados
18--20	1
21-25	26
26-30	48
31-35	42
36-40	26
41-45	22
46-50	10
>50	16

Se evidencia que, entre la población encuestada, el 46.6% corresponde a trabajadores entre 26 y 35 años.

- Sexo

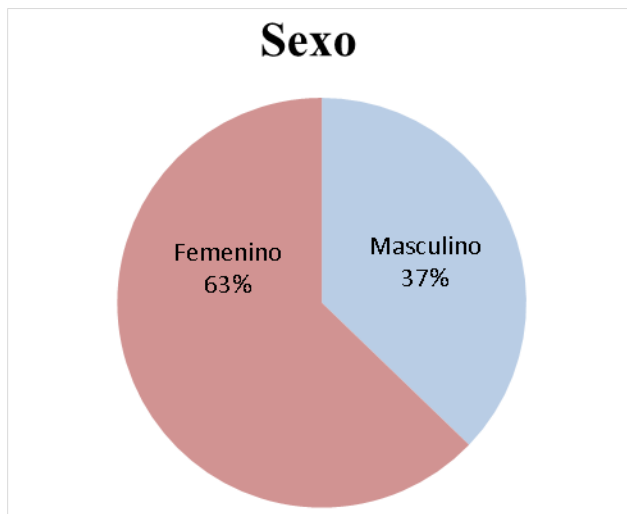


Figura 5. Sexo de los encuestados

De las 191 personas que respondieron la encuesta, el 62.8% (120) son mujeres y el 37.2% (71) son hombres.

- Estrato socio-económico

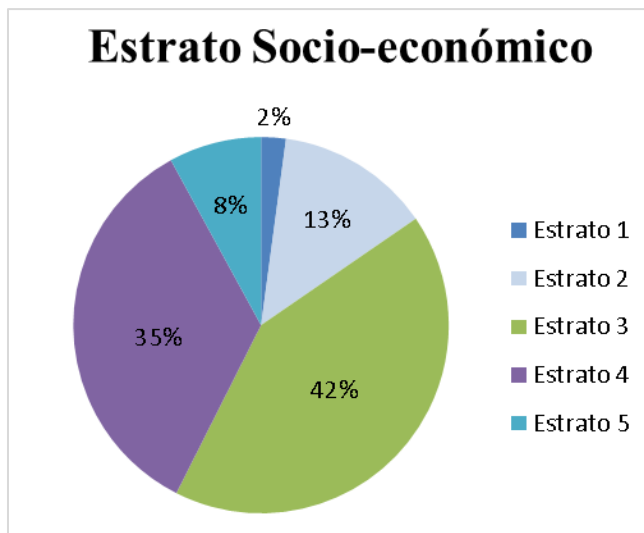


Figura 6. Estrato socioeconómico de los encuestados

Tabla 3.

Estrato socioeconómico de los encuestados

Estrato	Personas
1	4
2	25
3	79
4	65
5	15

Es importante resaltar que el 75.8% de la población encuestada se encuentra en el estrato medio (estratos 3 y 4).

- Tipo de Vinculación con la Universidad Industrial de Santander

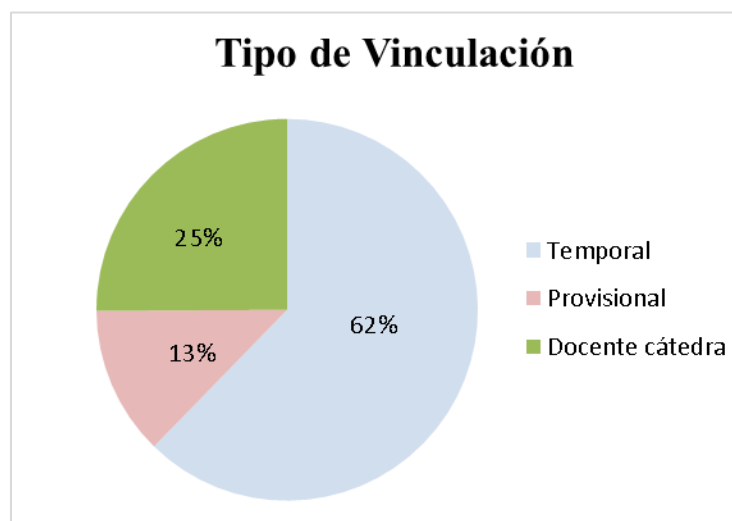


Figura 7. Tipo de Vinculación de los encuestados

Con relación al tipo de vinculación a la Universidad, los resultados muestran que el 62.3% (119) trabajadores están vinculados de manera temporal, el 25.1% (48) son Docentes Cátedra y el 12.6% (24) son trabajadores provisionales.

- Cargo que desempeña

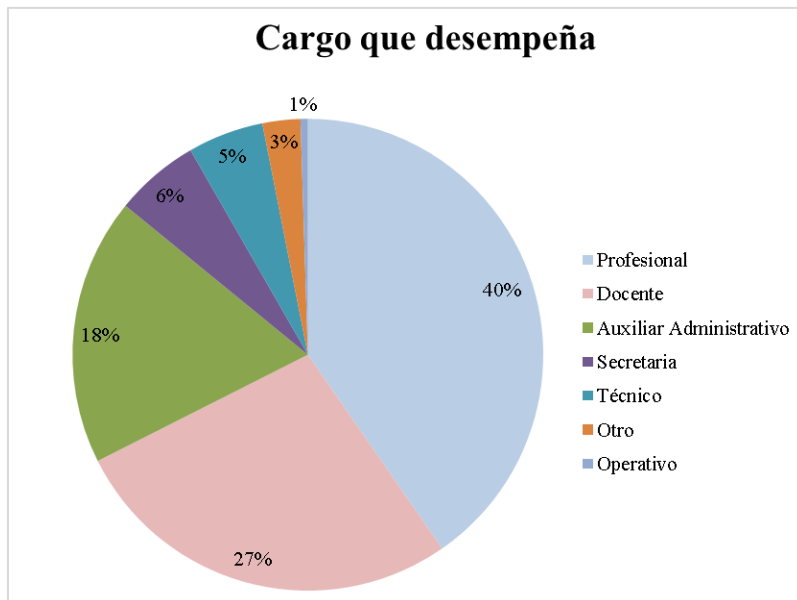


Figura 8. Cargo desempeñado por los encuestados

Tabla 4.

Cargo desempeñado por los encuestados

Porcentaje	Cargo	N° Empleados
40.3%	Profesional	77
27.2%	Docente	52
18.3%	Auxiliar Administrativo	35
5.8%	Secretaria	11
5.2%	Técnico	10
2.6%	Otro	5
0.5%	Operativo	1

- Ingresos Mensuales

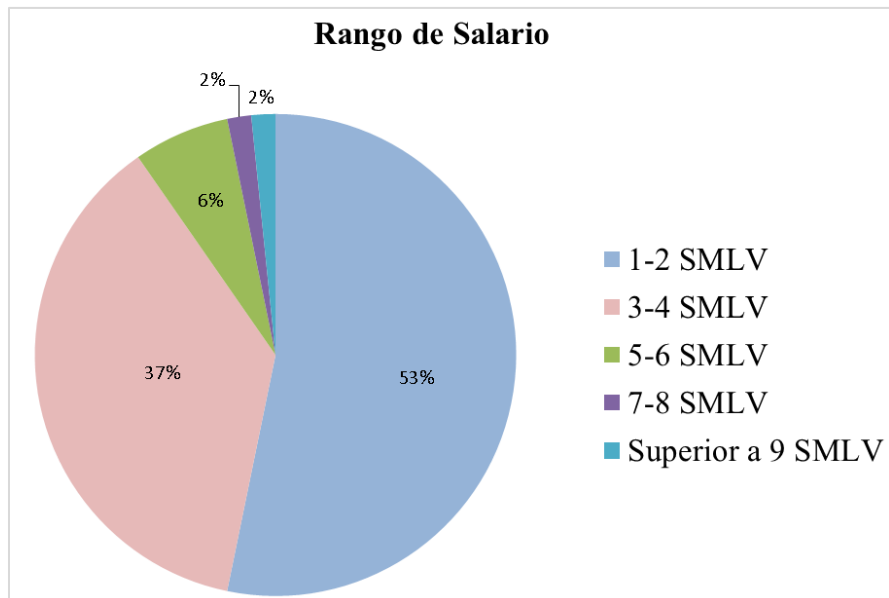


Figura 9. Rango de Salario de los encuestados

Tabla 5.
Rango Salarial de los encuestados

Porcentaje	Salario	Respuestas obtenidas
3.2%	1-2 SMLV	99
37.1%	3-4 SMLV	69
6.5%	5-6 SMLV	12
1.6%	7-8 SMLV	3
1.6%	Superior a 9 SMLV	3

Es importante resaltar que el 53.2% de los trabajadores encuestados tienen ingresos entre 1 y 2 SMLV, sin embargo, el 37.1% cuenta con ingresos mensuales entre 3 y 4 SMLV, lo cual es significativo, toda vez que representa más de tercera parte de la población.

- Tiempo de Antigüedad en la Universidad Industrial de Santander

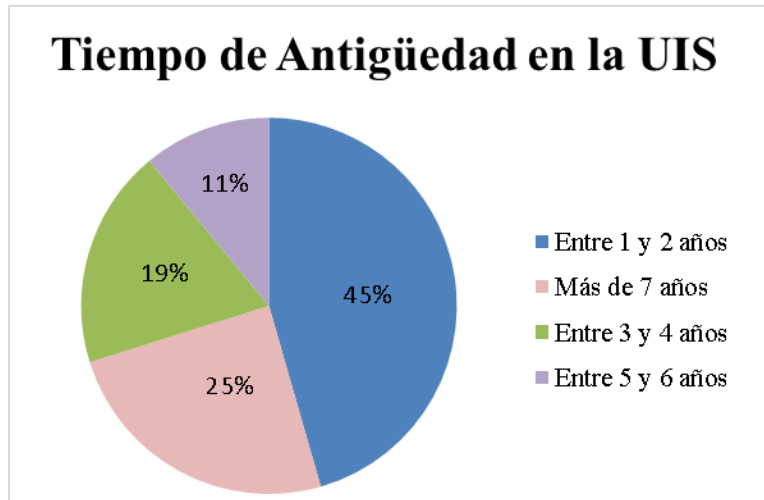


Figura 10. Tiempo de Antigüedad de los encuestados en la UIS

Tabla 6.

Tiempo de Antigüedad de los encuestados en la UIS

Porcentaje	Antigüedad	Respuestas obtenidas
45.5%	Entre 1 y 2 años	87
18.8%	Entre 3 y 4 años	36
11%	Entre 5 y 6 años	21
24,6%	Más de 7 años	47

Aunque la mayor proporción de empleados se encuentra entre 1 y 2 años de antigüedad (46.5%), es importante resaltar que el 24.6% de los encuestados se encuentran entre los trabajadores con mayor antigüedad y el 18.8% en el rango de 3 y 4 años. Por lo tanto, se considera que los resultados son significativos para los propósitos del estudio.

- Número de personas que conforman el núcleo familiar

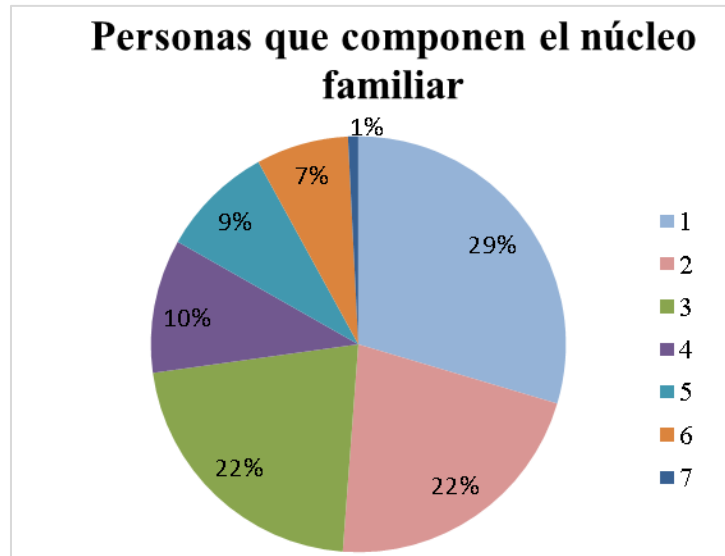


Figura 11. Número de personas que componen el núcleo familiar de los encuestados

Tabla 7.

Número de personas que componen el núcleo familiar de los encuestados

Porcentaje	Personas que componen el núcleo familiar	Respuestas obtenidas
29%	3	37
22%	4	27
22%	2	27
10%	1	13
9%	5	11
7%	0	9
1%	6	1

Entre los 191 trabajadores encuestados, se puede observar que el 73% lo componen familias entre 2 y 4 personas, lo cual significa que se cuenta con un componente familiar importante de 347 miembros.

- Edad de las personas que conforman el núcleo familiar

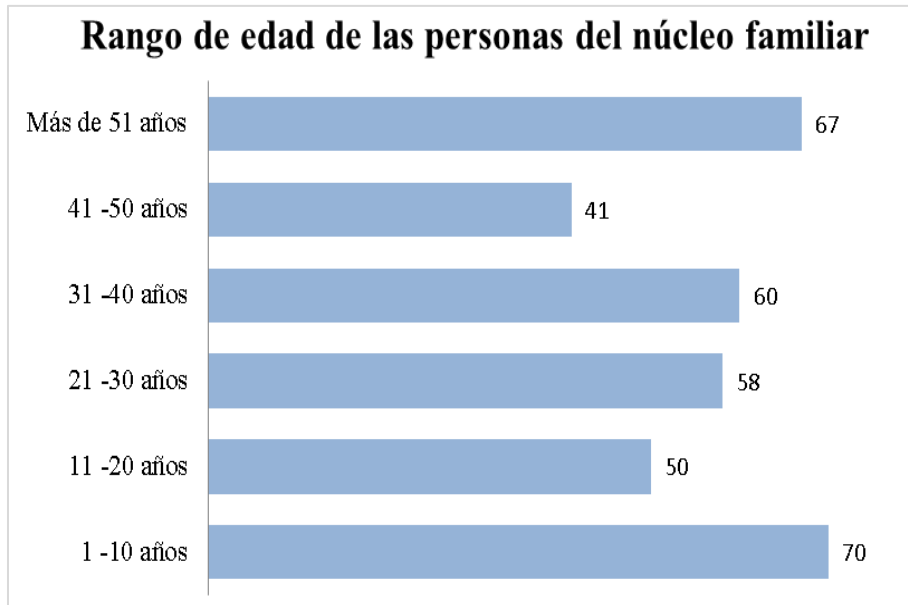


Figura 12. Rango de edad de las personas del núcleo familiar de los encuestados

- **Ahorros**

- Trabajadores que cuentan con plan de ahorro familiar

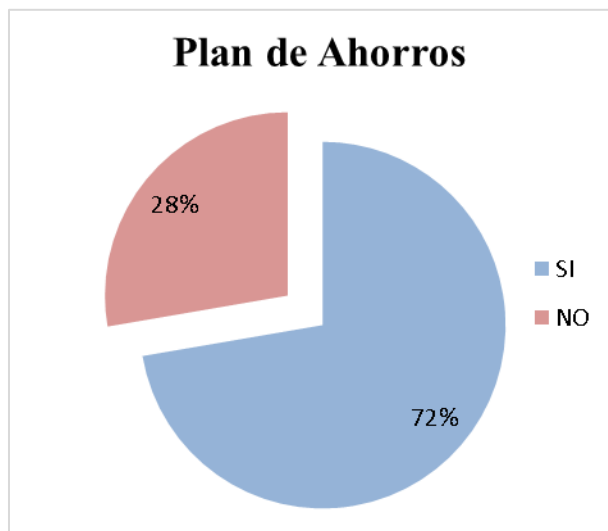


Figura 13. Porcentaje de encuestados que cuentan con plan de ahorro familiar

Los resultados obtenidos en esta pregunta, muestran que, entre los 191 trabajadores encuestados, el 72.3% que representan a 138 personas, no cuentan con un plan de ahorro, frente a

un 27.7% equivalente a 53 personas que si tienen un plan vigente. Lo anterior evidencia una oportunidad para la creación del Fondo de Empleados.

- Tipo de institución en la que tiene el plan de ahorros

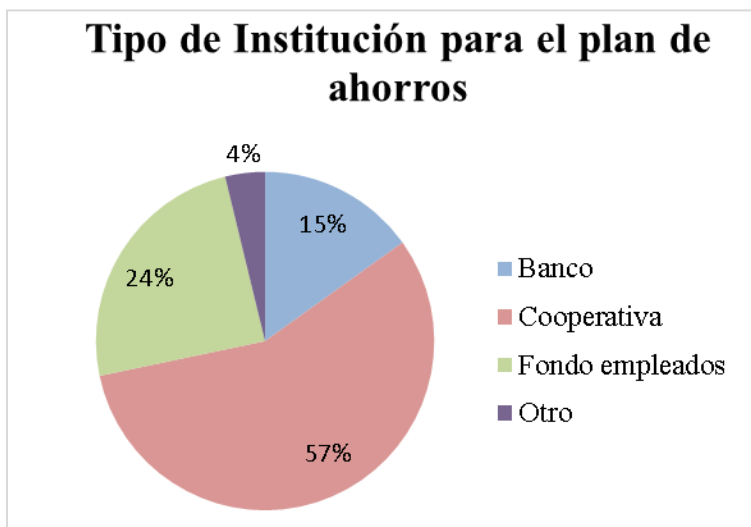


Figura 14. Tipo de institución con plan de ahorros vigente de los encuestados

Es importante resaltar que, de las 53 personas que tienen plan de ahorro vigente, el 56.6% depositan sus ahorros en el banco, sin embargo, se puede determinar que corresponden a sus cuentas de nómina. El 24.5% ahorran en: el fondo nacional del ahorro, poseen títulos valores o pólizas o prefieren dejar el dinero en sus casas, el 15.1% realizan los depósitos en cooperativas y el 3.8% restante en fondos de empleados.

- Frecuencia de ahorro

En la figura 15 se evidencia que la frecuencia con la que ahorra la mayor parte de los encuestados es mensual, 4 trabajadores que corresponden al 7.5% ahorran con otro tipo de frecuencia (bimensual, anual y espontanea) y el 1.9% que es un solo trabajador lo hace de manera semanal.

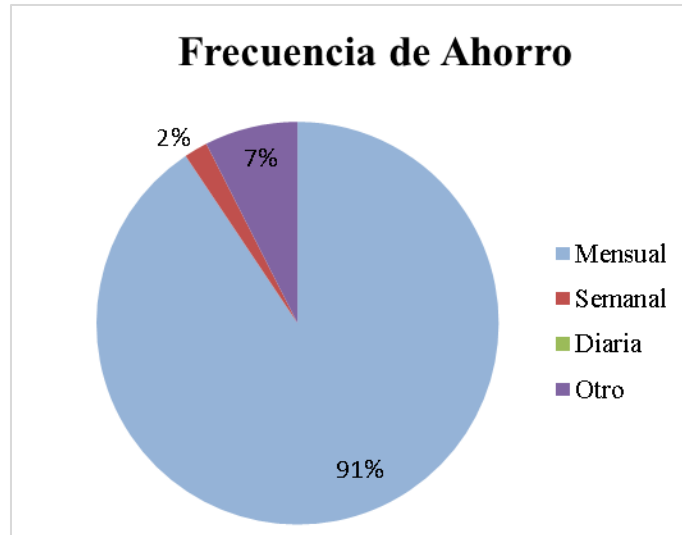


Figura 15. Frecuencia de ahorro de los encuestados

- Tasa de interés recibida por ahorros

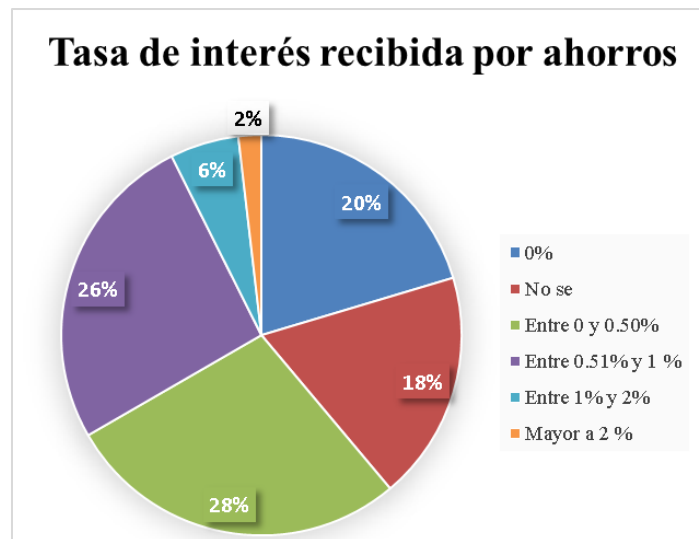


Figura 16. Tasa de interés percibida por los ahorros de los encuestados

De los 53 ahorradores, el 54% (29 personas) recibe como interés por los ahorros entre el 0 y el 1%, el 20% (10 personas) no recibe ninguna tasa, el 19% (10 personas) de los trabajadores no saben cuál es el porcentaje que reciben y el 6 % restante entre el 1 y mayor a 2%.

- Objetivo de ahorro

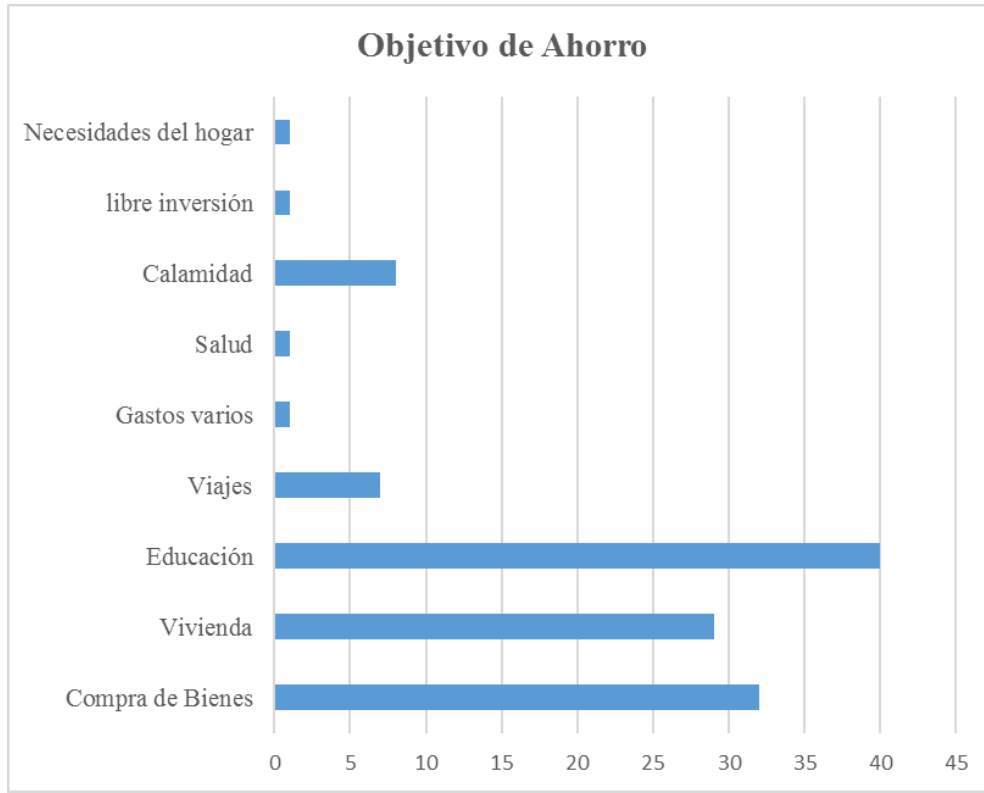


Figura 17. Objetivos de ahorro de los encuestados

Con los resultados en esta pregunta, considerando que los encuestados tienen más de una opción para responder, se puede concluir que el mayor porcentaje de los ahorradores lo hace pensando en su seguridad, vivienda y educación.

- Monto de ahorro mensual

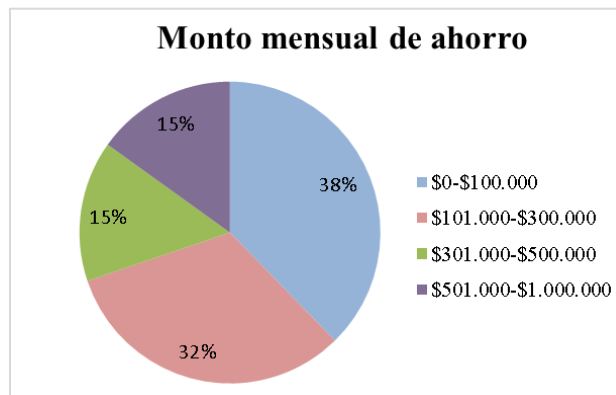


Figura 18. Monto mensual de ahorro de los encuestados

La figura 18 muestra que los 53 encuestados ahorradores, el 70% (37 personas) ahorra entre \$0 y \$300.000 el 30% ahorra entre \$300.000 y \$1.000.000.

- **CRÉDITOS**

- Crédito Actual

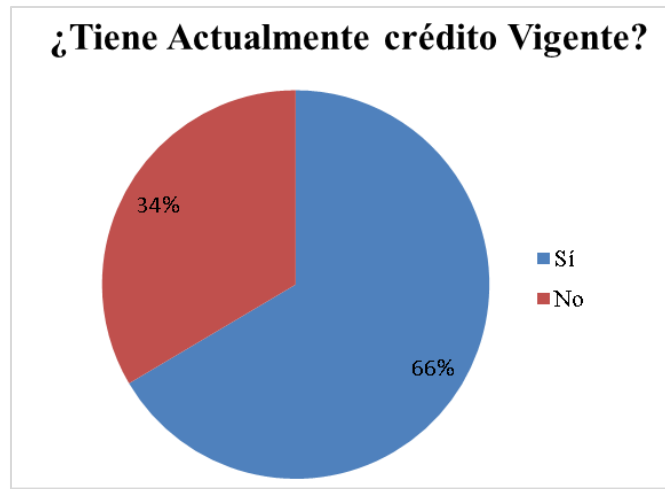


Figura 19. Porcentaje de encuestados con crédito vigente

El 66.5% (127 personas) tienen actualmente un crédito vigente y el 33.5% que equivale a 64 personas, no tienen.

- Corporaciones Financieras en las que los trabajadores tienen sus planes de crédito

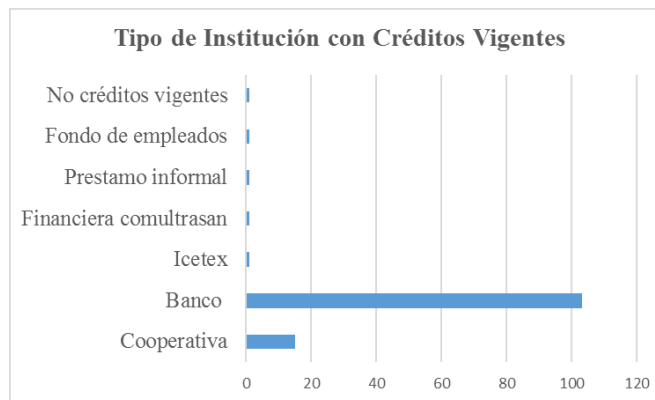


Figura 20. Tipo de institución con la que los encuestados tienen crédito vigente

Tabla 8.

Tipo de institución con la que los encuestados tienen crédito vigente

Tipo de Institución	N° empleados	Porcentaje
Cooperativa	15	12,20
Banco	103	83,74
Icetex	1	0,81
Financiera		
Comultrasan	1	0,81
Préstamo informal	1	0,81
Fondo de empleados	1	0,81
No créditos vigentes	1	0,81

El 83.74% de las personas tienen créditos vigentes en los bancos y el 12,2% en cooperativas.

- Tasa de interés que los trabajadores pagan por los créditos actuales

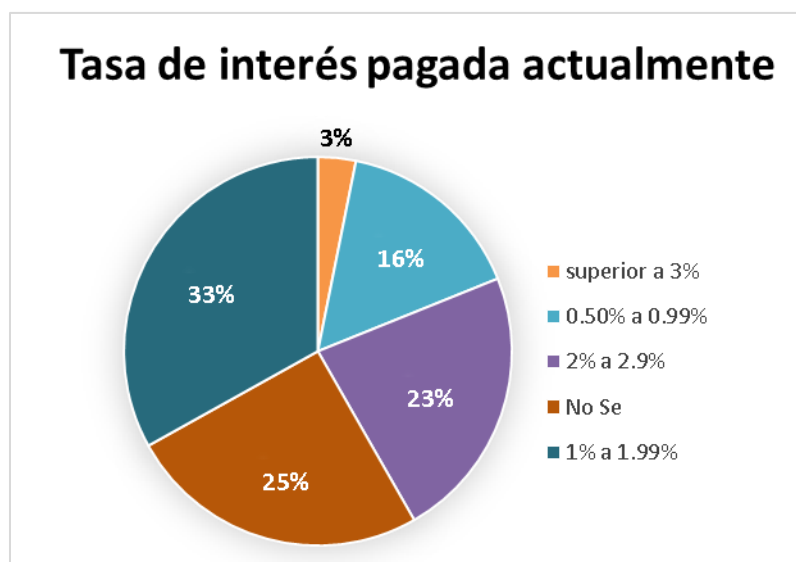


Figura 21. Tasa de interés pagada actualmente por los encuestados

El 25% de los encuestados equivalente a 32 personas desconocen la tasa de interés que pagan por su crédito, el 33% manifiestan que pagan tasas entre 1% y 1.99%, lo cual se pueden identificar como créditos de consumo. El 16% tiene una tasa entre 0.50% y 0.99% que corresponden probablemente a créditos de vivienda y el 23% que son tasas entre el 2% y 2.9% equivalen a tarjetas de crédito.

- Periodo de cobro de intereses.

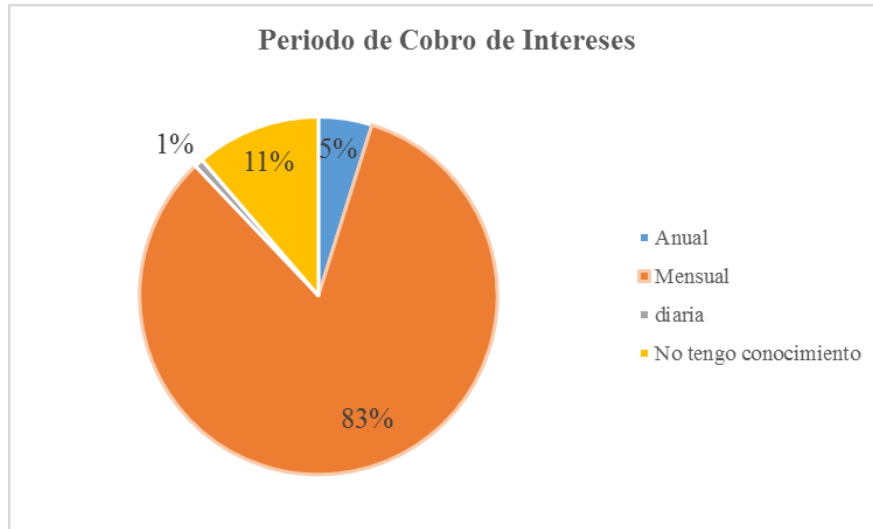


Figura 22. Periodo de cobro de intereses que manejan los encuestados

Con relación a los intereses, el 82.4% de los encuestados maneja un cobro de intereses mensual.

- Valor de las cuotas

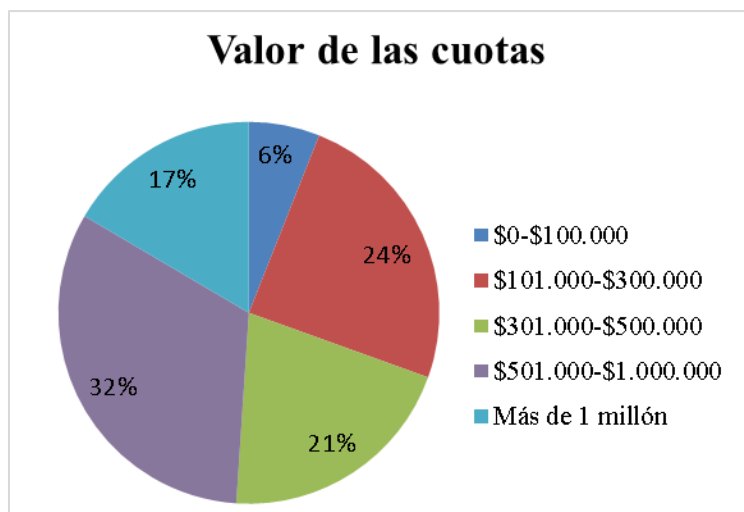


Figura 23. Valor de las cuotas pagadas por los encuestados

El 32.3% paga cuotas entre \$501.000 y 1 millón de pesos, el 24.4% de los encuestados cancela por las cuotas de los créditos entre \$101.000 y \$300.000, el 20.5% paga entre \$301.000 y \$500.000 y el 16.5% de los encuestados paga más de 1 millón en cuotas.

- **Generales**



Figura 24. Interés de los encuestados en participar de un fondo de empleados

El 96.9% que corresponde a 186 trabajadores de la Universidad Industrial de Santander estarían interesados en pertenecer al fondo de empleados propuesto en este estudio de mercados, y el 3.1% equivalente a 5 trabajadores no tienen interés alguno.

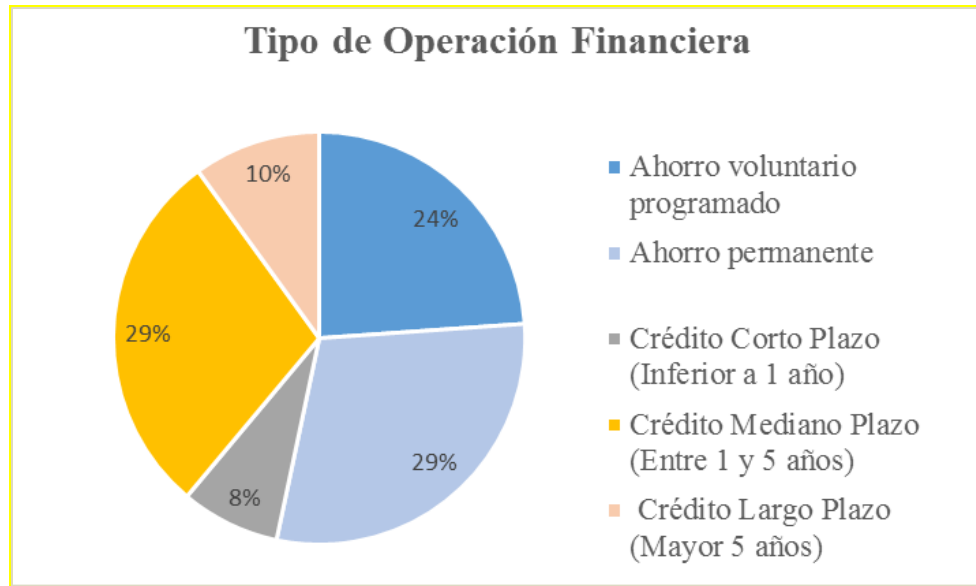


Figura 25. Tipo de operación financiera que realizan actualmente los encuestados

Al observar el comportamiento de las operaciones financieras que realizan actualmente los encuestados, podemos evidenciar que el mayor interés está en los créditos a mediano plazo y ahorro permanente, lo cual es una oportunidad para el fondo.

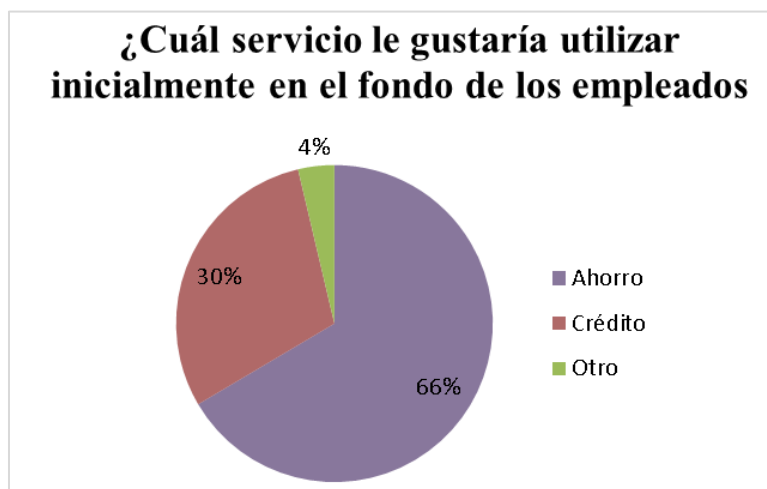


Figura 26. Servicios de interés inicial de los encuestados

El 66.5% de los encuestados (127 trabajadores) estarían interesados en utilizar inicialmente el servicio de ahorro del fondo de empleados y el 29.8% que corresponde a 57 personas están interesados en los créditos, un 3.6% que corresponde a 7 personas le gustaría otro servicio.

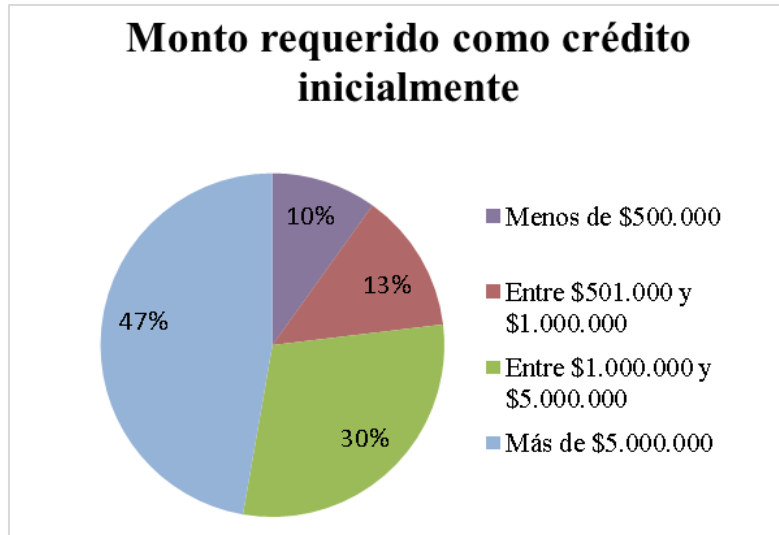


Figura 27. Monto de crédito que requerirían inicialmente los encuestados

El 29.7% de los encuestados estarían interesados en solicitar crédito entre \$1.000.000 y \$5.000.000, el 13.2% entre \$501.000 y \$1.000.000, el 9.9% menos de \$500.000 y el 47.3% más de \$5.000.000.

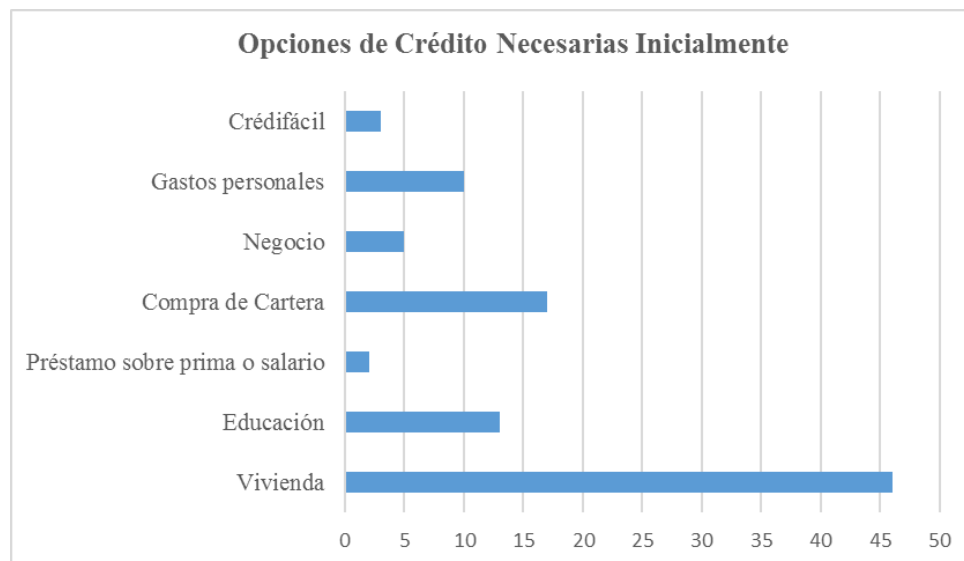


Figura 28. Opciones de crédito necesarias inicialmente para los encuestados

Tabla 9.

Opciones de crédito necesarias inicialmente para los encuestados

Opción	Nº empleados	Porcentaje
--------	--------------	------------

Vivienda	46	47,9%
Educación	13	13,5%
Préstamo sobre prima o salario	2	2,1%
Compra de Cartera	17	17,7%
Negocio	5	5,2%
Gastos personales	10	10,4%
Crédifácil	3	3,1%

Se evidencia que el 47.9% de los trabajadores estarían interesados en realizar créditos para compra o mejora de vivienda y el 40.2% solicitarían créditos para compra de cartera, educación y gastos personales.

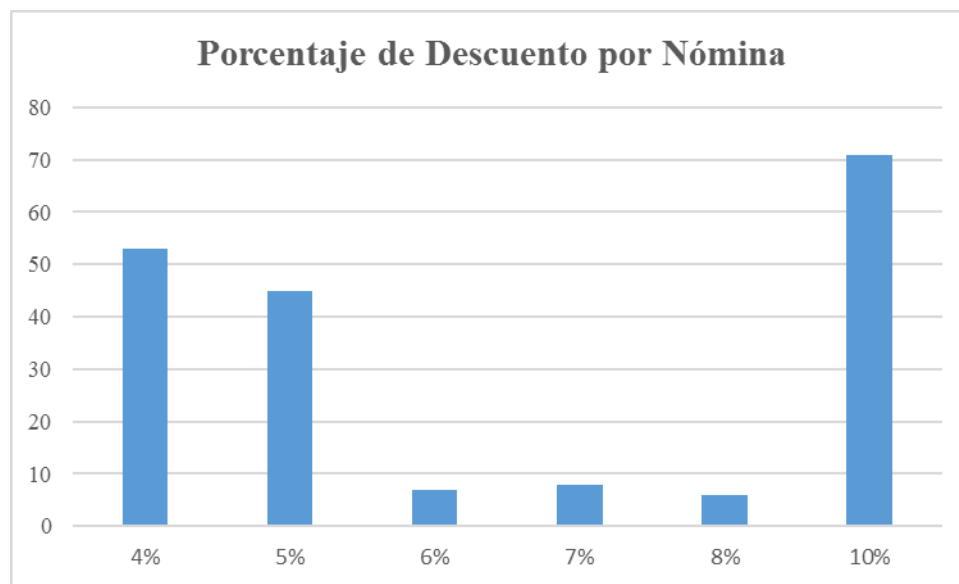


Figura 29. Porcentaje de descuento por nómina a los encuestados

Tabla 10.
Porcentaje de descuento por nómina a los encuestados

Porcentaje de descuento	Nº Empleados	Porcentaje
4%	53	27,9%
5%	45	23,7%

6%	7	3,7%
7%	8	4,2%
8%	6	3,2%
10%	71	37,4%

El 51.6% de los encuestados que corresponde a 98 personas estarían dispuestos a disponer de sus ingresos entre el 4 y 5% y el 37,4% que equivale a 71 personas ahorrarían el 10%.

4.2.4. Conclusiones de la Investigación de Mercados. De acuerdo con los resultados de la encuesta y después de evaluar cada una de las preguntas, se presentan a continuación las siguientes conclusiones:

- La creación del Fondo de Empleados para los Trabajadores Temporales, Provisionales y Docentes Cátedra de la Universidad de Santander, es una necesidad sentida de este importante segmento de la comunidad universitaria, toda vez que, el 96.9% muestra un evidente interés por esta nueva opción.
- Se puede determinar que la mayoría de la población encuestada pertenece al estrato medio (3 y 4) y ocupan cargos profesionales y docentes cátedra en la Universidad, lo cual es un excelente indicador para consolidar la creación del fondo.
- El mayor porcentaje de los ahorradores lo hace pensando en su seguridad, vivienda y educación.
- Es importante resaltar que el 24.6% de los encuestados se encuentran entre los trabajadores con mayor antigüedad y el 18.8% en el rango de 3 y 4 años. Por lo tanto, se considera que los resultados son significativos para los propósitos del estudio, ya que a pesar de que son contratos a término definido se ha generado una estabilidad laboral.

- El promedio de ingreso de los empleados esta entre 3 SMLV y teniendo en cuenta que la gran mayoría se interesa en ahorrar mensualmente el 10% es favorable en la intención de este proyecto.

- La mayor cantidad de encuestados se encuentran con una familia constituida o con personas a cargo, lo cual es favorable debido a que el bienestar a ofrecer no lo disfrutará únicamente el asociado y podrá masificarse la diversidad de los servicios a ofrecer directamente o a través de convenios.

- El 70% de los encuestados tienen créditos vigentes pero su mayor interés es el ahorro.

- La tercera parte de la población está interesada en los créditos a corto y a mediano plazo, lo cual presupuestalmente serían una de las necesidades principales para cubrir.

- El 50% de los encuestados tienen como interés principal obtener créditos de vivienda, sin embargo, se podría replantear la posibilidad de ofrecer inicialmente, créditos para mejora de vivienda por el hecho de ser un fondo recién creado y no se contaría con el capital suficiente para atender la demanda.

5. Estructura Operacional Inicial

5.1. Estructura Organizacional

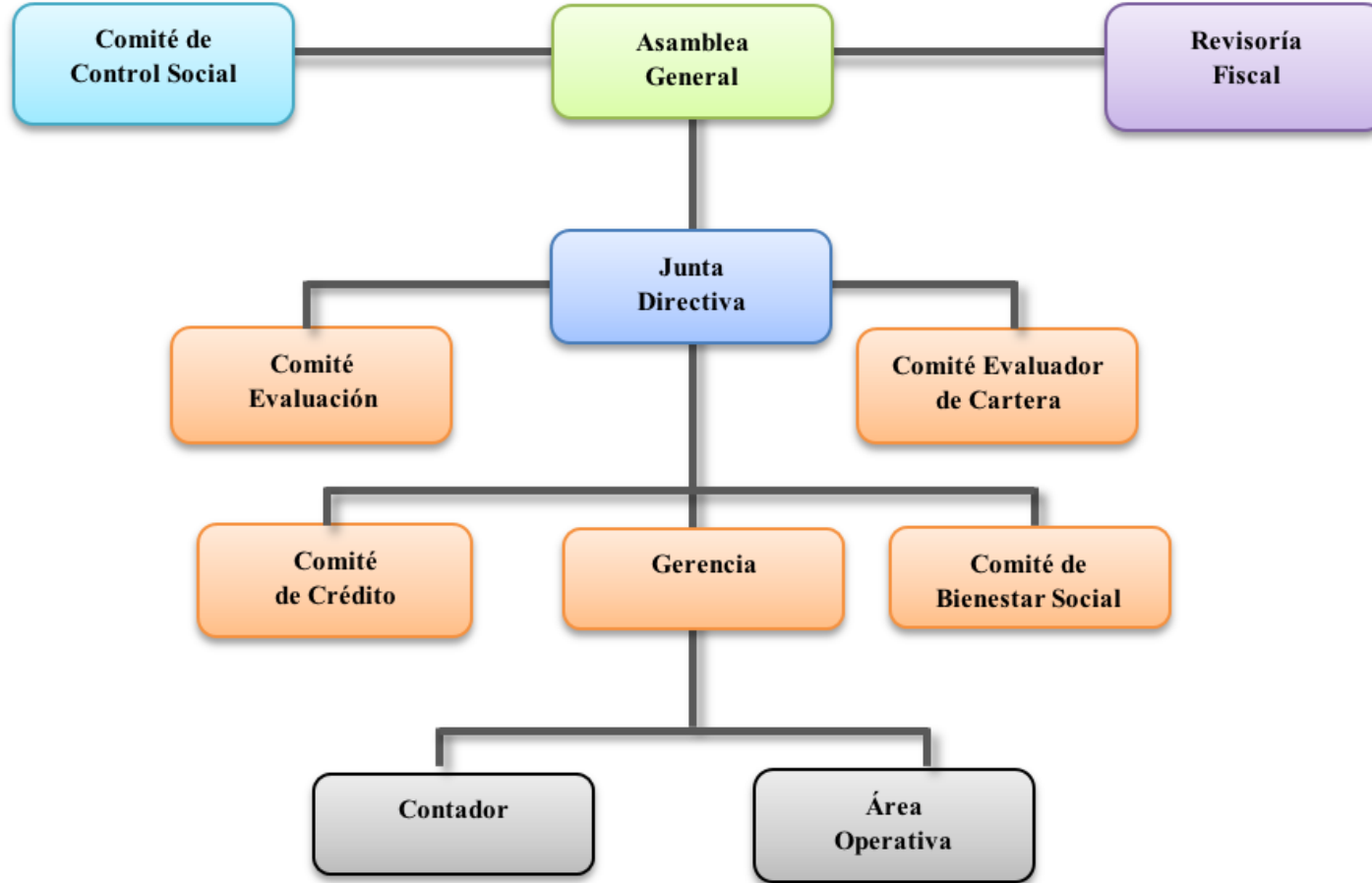


Figura 30. Estructura Organizacional del Fondo de Empleados propuesto

5.2. Recursos físicos

Para dar inicio al fondo se requiere de un espacio físico dentro de la Universidad Industrial de Santander que será solicitado a las directivas de la misma, puesto que, al inicio, para que la operación sea viable es menester ahorrar en pago de arrendamientos y servicios públicos. Como espacios posibles se plantean aulas dentro de las Escuelas o en los edificios administrativos.

Por otra parte, en cuanto a la adquisición de muebles y enseres necesarios para la operación del fondo tales como escritorios, sillas, dos computadores y teléfonos, éstos serán solicitados a la sección de inventarios de la Universidad Industrial de Santander, conociendo de antemano que desde las diferentes dependencias de la Universidad se dan de baja diferentes elementos que están en buen estado y que pueden servir temporalmente para la operación.

Actualmente, según información suministrada por Luz Marina Duarte, Jefe de Inventarios de la Universidad Industrial de Santander existen aproximadamente 5000 elementos para donación que sirven para la operación del fondo, entre los que se destacan:

- 120 Computadores de Escritorio
- 25 Computadores portátiles
- 300 Escritorios
- 250 Teléfonos
- 1000 sillas
- 50 Archivadores

Respecto a los recursos tecnológicos, el fondo solicitará apoyo a la División de Servicios de información de la Universidad Industrial de Santander para crear un espacio en la página principal, a través del cual se podrá dar a conocer el fondo de empleados y publicitar sus

servicios.

5.3. Recursos tecnológicos

- *Equipos de cómputo*
- *Sistemas de Información:* Para apoyar los procesos misionales de la entidad y como institución financiera, se plantea obtener por arrendamiento un software llamado XEO, el cual, según sondeo con otros fondos, es el que presta un servicio de alquiler más económico a un nivel más completo.

XEO es una herramienta transaccional que apoya a las entidades del sector solidario, que permite a los directivos enfocarse en ideas de innovación y no en lo operativo. Este sistema se especializa en el gestión y control de (XEO software, 2016):

- Cartera
- Cobro
- Cuentas de ahorros
- Aportes y ahorros permanentes
- Liquidación de intereses y rendimientos
- Reporte a las centrales de información financiera
- Contabilidad General bajo normas internacionales NIIF
- Generación de informes a Supersolidaria
- Asociados
- Tesorería

5.4. Manual de cartera

5.5. Estatutos y Reglamentos Internos

Los estatutos para la creación del fondo de empleados se presentan en el apéndice B. De la misma manera, los reglamentos internos de Comité de crédito, Comité de riesgo de liquidez, Junta Directiva y Comité de Control social se presentan respectivamente en los apéndices C, D y E.

6. Análisis Financiero

Para el análisis financiero del presente modelo de negocios se deben tener en cuenta tres aspectos que en conjunto determinan la razón de ser de los fondos de empleados: **La captación** del dinero por medio de los ahorros voluntarios, permanentes y aportes; **la colocación** de recursos por medio de las diferentes líneas de crédito y el **bienestar**, que hace referencia al mejoramiento de la calidad de vida de cada uno de los asociados y su grupo familiar.

Por otro lado, en la elaboración del análisis financiero para los tres primeros años de operación (asumiendo 2017 como año 0), se mantuvieron los siguientes supuestos:

6.1. Supuestos

- Los ingresos por captaciones en el primer año están sujetos a 240 asociados y a partir del segundo año, se genera un incremento del 35% en número de asociados.
- Los rubros que dependen del incremento salarial de los asociados, se trabajarán con el

5.2%, IPC acumulado a octubre de 2016.

- Los asociados solo podrán acceder a los créditos luego del 4 mes de afiliación.
- Los rubros de ingresos por recaudo de préstamos se calcularán de acuerdo con los montos del capital colocado y a la proyección de las colocaciones mensuales, con tasa de interés presupuestadas en las tres líneas, a partir segundo año se incrementa un 45%.
- Los rubros que dependen del comportamiento de la inflación como mantenimientos y gastos generales se incrementarán en el 5.2%, IPC acumulado a octubre de 2016.
- La devolución de Ahorros y aportes por retiros se calculará por el 10% de los asociados a finalizar el año, producto del estudio (Estabilidad laboral alta).
- La proyección de las colocaciones de cada una de las líneas de crédito se realiza teniendo en cuenta la capacidad de pago y endeudamiento de los asociados, así como el histórico de la demanda de cada línea.
- El presupuesto inicial de los fondos sociales del segundo año en adelante será lo reglamentado por la ley y el saldo inicial de cada año será lo no utilizado en el año inmediatamente anterior.
- Los gastos de personal se proyectarán desde el tercer año años con base en un IPC del 5.2 IPC y la estructura salarial propuesta.
- Los Costos financieros asociados a las cuentas de ahorros permanentes se calcularán con base en el DTF-25 estimado a noviembre 30 de 2016 del 7.00% E.A, 0.3675% MV según variables macroeconómicas.

- Los gastos financieros asociados al comportamiento de la DTF, se presupuestarán con una tasa estimada de 7.00% E.A.
- Los ingresos financieros asociados al comportamiento de la DTF, se presupuestarán con una tasa estimada de 7.00% E.A.-50 puntos y una disminución del 1% en los próximos dos años.

6.2. Captación

Aunque el mínimo legal para la constitución de un fondo de empleados es de diez asociados fundadores (Cámara de Comercio de Arauca, 2016), financieramente se requieren de veinte (20) asociados fundadores, los cuales deben realizar lo que representaría el primer conjunto de aportes al fondo, que, según el estudio realizado, sería equivalente a \$3.600.000 considerando un salario promedio de \$1.800.000 y una intención de ahorro mensual del 10% del salario.

Ahora bien, con base en los estatutos definidos en el anterior capítulo, el porcentaje de captación (Ahorro y aporte) se encontrará en un rango del 3% al 10% del salario del asociado, además la distribución será del 50% para ahorro y 50% para aporte. Con lo anterior se plantean dos objetivos: el primero, que el costo por pago de interés (0.3675% mv, según flujo de caja) en las captaciones sea calculado con base en los ahorros; el segundo, que en los tres primeros años de operación no se planteen revalorizaciones de aportes, puesto que a los aportes no se les reconocería un interés como tal sino una revalorización que depende de los excedentes del ejercicio de cada periodo contable, que quedan a disposición del máximo órgano de administración: La Asamblea General.

En otro orden de ideas, las proyecciones de vinculación de nuevos asociados a partir del primer mes están basadas en el estudio realizado por Ortega y Ríos (2015), por lo tanto, durante el primer año se espera un incremento de 20 asociados por mes, lo que al final del primer año,

significa un total de 240 asociados con un valor acumulado de captaciones por valor de \$280.800.000; y a partir del segundo año un incremento proyectado del 5.2% del salario promedio de acuerdo con el IPC acumulado al mes de octubre de 2016 y un incremento del 35% en el número de asociados con respecto al año inmediatamente anterior.

Tabla 11.
Captaciones proyectadas.

Definición del Rubro	Año		
	2017	2018	2019
Número de asociados	240	324	437
Corresponde al 50% ahorro personal del asociado entre el 3% y el 10%	\$140.400.000	\$196.911.000	\$276.167.678
Corresponde al ahorro Voluntario del asociado	0	0	0
Corresponde al 50% ahorro personal del asociado entre el 3% y el 10%	\$140.400.000	\$196.911.000	\$276.167.678
Total	\$280.800.000	\$393.822.000	\$522.335.355

También es importante resaltar que según la investigación de Ortega y Ríos (2015), los trabajadores de la UIS tienen una estabilidad laboral alta del 90%; es decir, se espera que solamente el 10% de los afiliados se retiren del fondo por motivo de desvinculación laboral.

6.3. Colocaciones

De acuerdo con los estatutos planteados, los asociados sólo podrán empezar a utilizar las líneas de crédito a partir del cuarto mes de afiliación, por lo cual la proyección de las colocaciones de cada una de las líneas de crédito se realiza teniendo en cuenta la capacidad de pago (máximo el 50% del salario después de aplicarse los descuentos de ley) y endeudamiento de los asociados, que para las líneas de libre inversión y educación será de cuatro veces los ahorros y aportes, y para la línea *Crediexpress* será máximo hasta el 50% del salario.

Es importante destacar que los créditos cuentan con un seguro de vida a deudores, el cual es cobrado a los saldos de capital mensual a una tasa mensual vigente del 0.04%; así mismo, el trámite de los créditos tendrá un costo con cargo al asociado al 0.4% del valor del crédito, de tal manera que se puedan cubrir los gastos administrativos de la gestión del crédito.

Tabla 12.
Condiciones de Crédito.

Línea Crédito	Tasa M.V	Tiempo	Endeudamiento
Crediexpress	1.80%	Max 6 Meses	Max 50% Salario
Educación	1%	Max 6 Meses	Max 4 veces los Ahorros
Libre Inversión	1.30%	Max 24 Meses	Max 4 veces los Ahorros

Las proyecciones para desembolsos de crédito durante los tres primeros años se presentan en la tabla 13.

Tabla 13.
Colocaciones en el primer año.

LÍNEA CRÉDITO	Mes				
	4	5	6	7	8
Crediexpress	\$ 9,000,000	\$ 9,000,000	\$ 13,000,000	\$ 10,000,000	\$ 15,000,000
Educación			\$ 3,000,000	\$ 3,000,000	
Libre inversión	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 13,000,000	\$ 15,000,000	\$ 18,000,000
TOTAL	\$ 19,000,000	\$ 19,000,000	\$ 29,000,000	\$ 28,000,000	\$ 33,000,000

LÍNEA CRÉDITO	9	10	11	12
Crediexpress	\$ 13,000,000	\$ 15,000,000	\$ 15,000,000	\$ 20,000,000
Educación				\$ 3,000,000
Libre inversión	\$ 28,000,000	\$ 40,000,000	\$ 40,000,000	\$ 45,000,000
TOTAL	\$ 41,000,000	\$ 55,000,000	\$ 55,000,000	\$ 68,000,000

Tabla 14.
Colocaciones en los tres primeros años

CONCEPTO	1	2	3
Colocaciones Libre Inversión	219,000,000	329,047,500	494,393,869
Colocaciones Educativo	9,000,000	13,522,500	20,317,556
Colocaciones Crediexpress	119,000,000	178,797,500	268,643,244
Total colocaciones	347,000,000	521,367,500	783,354,669

Las colocaciones a partir del primer año se proyectan con un incremento de 45%, manejando solamente las tres líneas de crédito propuestas. De acuerdo con lo estipulado en los reglamentos de crédito, el asociado tiene derecho a solicitar créditos sólo hasta el cuarto mes de afiliación, por tal razón, es a partir de dicho mes que es posible empezar a recaudar vía descuento de nómina (tabla 16), los ingresos por concepto de intereses y de igual manera la amortización a capital según los montos de colocaciones estipulados en las tablas 13 y 14, lo que generará la rotación del efectivo, que sumado a los recaudos por captaciones, corresponde al efectivo disponible para desembolsos.

6.4. Bienestar

En vista de que lo planteado en el presente modelo de negocios, corresponde a una empresa sin ánimo lucro y cumpliendo los parámetros mínimos de asignación de acuerdo al Decreto 1481 de 1989 y a la Ley 1391 de 2010, donde los excedentes serán distribuidos ya sea por medio de la revalorización de los aportes, creación de fondos de ley y los aprobados en las asambleas, se puede concluir que todos obtienen un buen beneficio, puesto que pertenecer a un fondo de empleados ofrece al asociado tasas de interés baja en los créditos que otras entidades financieras

(tabla 15). Adicionalmente, la apertura de convenios colectivos como los servicios funerarios, seguros de vida y servicios médicos domiciliarios generan ahorros en cada uno de los hogares de los asociados en comparación a valores individuales de éstos servicios en el mercado.

Tabla 15.
Tasa de interés en otras entidades financieras

N°	Banco	Tasa Efectiva Anual	Tasa Efectiva Mensual	Tipo de Crédito
1	Av Villas	29,52%	2,18%	Credivillas personal
2	Corpbanca	29,52%	2,18%	Crédito libre destino
3	Mundo Mujer	29,52%	2,18%	Crédito Libre Inversión
4	Compartir	29,50%	2,18%	Crédito Libre Inversión
5	Falabella	29,49%	2,18%	Crédito de consumo
6	Banco de Bogotá	29,42%	2,17%	Consumo libre destino
7	Colpatria	29,39%	2,17%	Crédito consumo
8	Davivienda	29,38%	2,17%	Libre Inversión
9	Pichincha	29,38%	2,17%	Crédito consumo
10	Bancolombia	29,38%	2,17%	Crédito consumo
11	WWB	29,38%	2,17%	Crédito consumo
12	Banco De Occidente	29,15%	2,15%	Préstamo personal
13	GNB Sudameris	29,09%	2,15%	Consumo
14	Multibank	29%	2,14%	Libre Inversión
15	Banco Popular	28,94%	2,14%	Crédito Consumo
16	Banco Agrario	28,54%	2,11%	Libre destino
17	Bancoomeva	27,12%	2,02%	Libre Inversión
18	BCSC	25,62%	1,92%	Crédito libre destino
19	Coopcentral	24,50%	1,84%	Credilibre

20	BBVA	23,75%	1,79%	Libre portafolio	inversión	sin
----	------	--------	-------	---------------------	-----------	-----

Nota. Obtenido de (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016)

Tabla 16.
Recaudo por descuento de nómina por colocaciones

<i>Concepto</i>	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3
Recaudos Libre Inversión	357,720	720,090	1,194,488	1,746,599	2,413,205	3,446,198	4,921,887	6,416,759	8,109,926	29,326,872	44,063,626	66,205,598
Recaudos Educativo	0	0	162,548	980,165	989,967	999,867	1,009,865	1,019,971	1,000,165	6,162,549	9,259,230	13,911,993
Recaudos Crediexpress	1,433,905	2,893,620	5,016,902	6,700,434	9,210,883	11,447,872	12,447,870	13,465,861	14,589,515	77,206,862	116,003,310	174,294,973
TOTAL	1,791,625	3,613,711	6,373,938	9,427,198	12,614,054	15,893,937	18,379,622	20,902,591	23,699,607	112,696,283	169,326,165	254,412,564
SERVICIOS DE CREDITOS												
Recaudo Intereses Libre Inversión	130,000	255,350	414,988	594,460	805,754	1,138,383	1,613,582	2,069,598	2,571,180	9,593,295	14,613,925	23,957,423
Recaudo Intereses Educativo	0	0	10,000	55,124	45,322	35,422	25,424	15,325	35,125	221,741	333,166	500,583
Recaudo Intereses Crediexpress	162,000	298,190	480,105	569,800	719,192	787,397	851,335	897,273	1,014,888	5,780,180	8,704,720	15,078,842
TOTAL	292,000	553,539	905,093	1,219,384	1,570,269	1,961,202	2,490,341	2,982,196	3,621,193	15,595,216	23,651,811	39,536,847

6.5. Descripción del Estado de Resultados

6.5.1. Ingresos proyectados. Los ingresos proyectados (tabla 17) se basan en su mayoría en los intereses recibidos por la colocación de los créditos y las cuotas de admisión al fondo, que corresponden al 5% mv. A los asociados que soliciten créditos se les generará un cobro del 0,4% del valor del crédito el cual se registrará como un ingreso por administración de créditos y se encuentran calculados de acuerdo con las proyecciones de colocación, los rendimientos financieros producto de la inversión de los excedentes temporales de liquidez en el mercado financiero se asocian al comportamiento de la DTF y se proyectan con una tasa estimada de 7.00% e.a.-50 puntos y una disminución del 1% en los próximos dos años.

Tabla 17.
Ingresos proyectados

	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS	24,802,079	37,055,691	58,117,286
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	367,804	868,298	790,739
SERV. CREDITO - INTERESES CREDITO	15,595,216	23,651,811	39,536,847
CONSUMO			
CUOTAS DE ADMISIÓN	7,239,540	10,153,455	14,240,220
CUOTA DE ADMINISTRACION			
CREDITOS	1,388,000	2,085,470	3,133,419
COMISION CONVENIOS	211,520	296,657	416,061

6.5.2. Gastos de personal. Se tiene proyectado que la administración del fondo, durante los dos (2) primeros años este a cargo de un asociado que se comprometa a prestar sus servicios Ad Honorem o que la Universidad brinde el apoyo asumiendo su salario y prestaciones. A partir del tercer año se proyecta un funcionario directo de nómina del fondo (tabla 18).

Tabla 18.
Gastos de personal proyectados

GASTOS DE PERSONAL	Año 1	Año 2	Año 3
Sueldos	0	0	15,287,036
Auxilio de Transporte	0	0	1,105,186
Cesantias	0	0	1,273,410
Intereses de Cesantias	0	0	12,734
Primas	0	0	1,273,410
Vacaciones	0	0	637,469
Seguridad Social, Aportes y Parafiscales	0	0	4,838,902
TOTAL GASTOS DE PERSONAL	0	0	24,428,148

6.5.3. Gastos generales. Los rubros que dependen del comportamiento de la inflación como mantenimientos y gastos generales se incrementarán en el 5.2% según el IPC acumulado a octubre de 2016. En la tabla 19 se presentan los gastos generales proyectados para los tres primeros años de funcionamiento del fondo.

Tabla 19.
Gastos generales proyectados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
GASTOS	18,653,868	23,287,463	29,479,151
HONORARIOS REVISORIA FISCAL	3,000,000	3,157,500	3,323,269
INDUSTRIA Y COMERCIO	-	173,615	259,390
POLIZA DE MANEJO	406,008	427,323	449,758
ALQUILER SOTFWARE XEO	3,000,000	3,157,500	3,323,269
MATENIMIENTO EQUIPO OFICINA	-	-	-
ARRIENDO OFICINA	-	-	-
CAFETERIA Y ASEO	180,000	189,450	199,396
SERVICIO DE CELULAR	1,020,000	1,073,550	1,129,911
TRANSPORTE	300,000	315,750	332,327
PAPELERIA	420,000	442,050	465,258
TASA DE CONTRIBUCION	-	83,854	119,981

TRAMITES Y LICENCIAS	590,000	620,975	653,576
GMF	35,664	38,566	138,737
PROVISION GRAL CARTERA	9,702,196	13,607,330	19,084,280

No se proyectan gastos por mantenimiento de equipos de oficina y arriendo de oficina, en razón de que se presentará a las directivas de la UIS, un espacio para el funcionamiento del fondo al igual que el mobiliario y equipos necesarios para la adecuación de la oficina. El impuesto de industria y comercio se calculó de acuerdo a los ingresos proyectados del año anterior y se le aplicó la tarifa de 7*1.000. La Tasa de Contribución que se paga a la Superintendencia de Economía Solidaria se calcula de acuerdo a los activos proyectados del periodo anterior en el nivel de supervisión tres y se aplica la tarifa de 0.262 * 1.000. La provisión de Cartera se calcula según la normatividad vigente y corresponde al 1% del valor de la cartera proyectada.

6.5.4. Costos. Los costos proyectados para los tres primeros años de funcionamiento se presentan en la tabla 20:

Tabla 20.
Costos proyectados

COSTOS	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3
INTERESES AHORRO PERMANENTE	509,355	723,648	1,014,916
INTERESES A.V.P	-	-	-
RETENCIONES, COMISIONES Y DEMAS COSTOS	25,746	60,781	55,352

El interés del ahorro permanente y del A.V.P está calculado con relación a las captaciones de ahorro proyectadas y se aplica una tarifa del 0.3675% m.v.

6.5.5. Estado de resultados. En la tabla 21 se presenta el estado de resultados del fondo de empleados propuesto proyectado en los tres primeros años de operación, es importante

resaltar que para que el fondo tenga excedentes durante los dos primeros años de operación, el gasto de personal debe ser cero debido a que sólo hasta el tercer año los ingresos soportarían el gasto de personal.

Tabla 21.
Estado de resultados proyectado

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS	24,802,079	37,055,691	58,117,286
(-) COSTOS	535,101	784,429	1,070,268
EXCEDENTE (PERDIDA)			
OPERACIONAL DIRECTA	24,266,978	36,271,263	57,047,018
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION	18,618,204	23,248,896	53,768,562
EXCEDENTE (PERDIDA)			
OPERACIONAL	5,648,774	13,022,366	3,278,456
(+) INGRESOS NO OPERACIONALES	0	0	0
(-) EGRESOS NO OPERACIONALES	35,664	38,566	138,737
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	5,613,110	12,983,800	3,139,719

6.5.6. Flujo de caja. Por último, se concibe el flujo de caja proyectado para los tres primeros años, el cual, permite analizar la liquidez del fondo.

Tabla 22.
Estado de resultados proyectados

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	DEFINICIÓN DEL RUBRO
Asociados	240	324	437	Número de asociados
INGRESOS				
Disponible Vigencia Anterior	38,249,392	48,238,785	43,929,950	Recursos disponibles al finalizar el periodo
CAPTACIONES				
Ahorros	140,400,000	196,911,000	276,167,678	Corresponde al 50% ahorro personal del asociado entre el 3% y el 10% .
Ahorros Voluntario Programado	0	0	0	Corresponde al ahorro Voluntario del asociado.
Aportes	140,400,000	196,911,000	276,167,678	Corresponde al 50% ahorro personal del asociado entre el 3% y el 10% .
TOTAL INGRESOS POR CAPTACIONES	280,800,000	393,822,000	552,335,355	
COLOCACIONES				
Recaudos Libre Inversión	29,326,872	44,063,626	66,205,598	Corresponde a los ingresos por capital los recaudos de la línea Libre Inversión.
Recaudos Educativo	6,162,549	9,259,230	13,911,993	Corresponde a los ingresos por capital los recaudos de la línea Educación..
Recaudos Crediexpress	77,206,862	116,003,310	174,294,973	Son los ingresos por recaudos de capital de préstamos Crediexpress
TOTAL	112,696,283	169,326,165	254,412,564	
SERVICIOS DE CREDITOS				
Intereses Libre Inversión	9,593,295	14,613,925	23,957,423	Son los intereses que recibe EL FONDO por los recaudos de la línea Libre Inversión.
Intereses Educativo	221,741	333,166	500,583	Son los intereses que recibe EL FONDO por los recaudos de la línea Educación..
Intereses Crediexpress	5,780,180	8,704,720	15,078,842	Son los intereses que recibe EL FONDO por recaudos de préstamos Crediexpress
TOTAL	15,595,216	23,651,811	39,536,847	
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS				
Administración Olivos y San Pedro	211,520	296,657	416,061	Son los ingresos correspondientes al convenio con Olivos y san Pedro 5% de 15.000 Vlr Póliza individual

Cuotas de Afiliación	7,239,540	10,153,455	14,240,220	Corresponde al pago de afiliaciones de nuevos asociados. 5% SMMLV pagadero en dos cuotas.
Cuotas de administración créditos	1,388,000	2,085,470	3,133,419	Corresponde al valor por cobro de administración de los créditos colocados 0.4%
TOTAL ING. SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	8,839,060	12,535,582	17,789,700	
Ingresos Financieros	367,804	868,298	790,739	Es el dinero que recibe el FONDO por rendimientos de la inversión de sus excedentes temporales de liquidez, en el mercado financiero.
Otros Ingresos	0	0	0	Son los aprovechamientos y Recuperaciones
TOTAL INGRESOS	456,547,755	648,442,642	908,795,155	
EGRESOS				
CAPTACIONES				
Dev.Ahorros Por Retiro.	14,040,000	19,691,100	27,616,768	Devolución de los ahorros de los asociados que se retiran del Fondo.
Dev.Ahorros Voluntario Programado	0	0	0	Devolución de ahorros por retiro.
Dev.Aportes Por Retiros	14,040,000	19,691,100	27,616,768	Devolución de los aportes de los asociados que se retiran del Fondo.
TOTAL EGRESOS POR CAPTACIONES	28,080,000	39,382,200	55,233,536	
COLOCAIONES				
Colocaciones Libre Inversión	219,000,000	329,047,500	494,393,869	Valor de las colocaciones de préstamo Libre Inversión
Colocaciones Educativo	9,000,000	13,522,500	20,317,556	Valor de las colocaciones de préstamo Educación
Colocaciones Crediexpress	119,000,000	178,797,500	268,643,244	Valor de las colocaciones de préstamo Crediexpress
TOTAL EGRESOS POR COLOCACIONES	347,000,000	521,367,500	783,354,669	
GASTOS DE PERSONAL				
Sueldos	0	0	15,287,036	Son los sueldos que reciben los funcionarios de EL FONDO
Auxilio de Transporte	0	0	1,105,186	Es el auxilio de transporte que reciben algunos funcionarios.
Cesantías	0	0	1,273,410	Es el pago de cesantías que EL FONDO hace a sus funcionarios
Intereses de Cesantías	0	0	12,734	Es el pago de intereses a las cesantías que EL

				FONDO hace a sus funcionarios
Primas	0	0	1,273,410	Representa el dinero que EL FONDO desembolsa por concepto de primas a sus funcionarios.
Vacaciones	0	0	637,469	Representa el dinero que EL FONDO desembolsa por concepto de Vacaciones a sus funcionarios.
Dotaciones	0	0	0	Representa el dinero que EL FONDO desembolsa por concepto de primas a sus funcionarios.
Seguridad Social, Aportes y Parafiscales	0	0	4,838,902	Representan los aportes por pensión, salud, riesgos profesionales, Sena-ICBF-Cajas de Compensación.
TOTAL GASTOS DE PERSONAL		0	24,428,148	
GASTOS GENERALES				
Honorarios	3,000,000	3,157,500	3,323,269	Son los pagos que realiza EL FONDO por Revisoría Fiscal.
Impuesto Industria Y Comercio	0	173,615	259,390	Representa el valor que el FONDO cancela por Industria y Comercio.(7*1000 de los ingresos del año anterior)
Póliza de Manejo	406,008	427,323	449,758	Representa el valor que el FONDO cancela por las pólizas de manejo.
Alquiler Software XEO	3,000,000	3,157,500	3,323,269	Son los dineros que el FONDO desembolsa para la adecuación y mantenimiento de sus inmuebles y equipos de oficina y Admon.
Mantenimiento Equipo de Oficina	0	0	0	
Cuota de arriendo oficina	0	0	0	
Gastos de Cafetería y Aseo	180,000	189,450	199,396	Son los dineros por pago de gastos de cafetería
Servicio Celular	1,020,000	1,073,550	1,129,911	Los egresos por pago de servicio de Celular
Transporte	300,000	315,750	332,327	Pagos por servicio de correspondencia enviada por EL FONDO y transporte.
Papelería	420,000	442,050	465,258	Insumos representados en tintas y cintas para impresoras, papel, lapiceros, lápices y útiles de oficina.
Tasa de Contribución	0	83,854	119,981	Pago Supersolidaria Tasa de Contribución Tercer Nivel de supervisión. (0.262*1000 de los activos de año inmediatamente anterior)
Tramites y Licencias	590,000	620,975	653,576	Corresponden a Certificados Cámara de Comercio, formularios de la DIAN y gastos notariales y de registro.

Diversos	0	0	0	Gastos Diversos a la realización de las actividades del fondo.
TOTAL GASTOS GENERALES	8,916,008	9,641,567	10,256,134	
OTROS GASTOS Y COSTOS				
Bonos	0			
Provisión cartera, amortizaciones y depreciaciones	9,702,196	13,607,330	19,084,280	Corresponde a Valor de provisiones general e individuales de créditos y depreciaciones.
GMF	35,664	38,566	138,737	Corresponde al 4*1000 de las cuentas bancarias.
TOTAL OTROS GASTOS Y COSTOS	9,737,860	13,645,896	19,223,017	
GASTOS FINANCIEROS				
Intereses Ahorro Permanente	509,355	723,648	1,014,916	Es el dinero por concepto de intereses que el FONDO paga por el ahorro permanente.
Intereses Ahorro Voluntario Programado	0	0	0	Es el dinero por concepto de intereses que EL FONDO paga a los asociados con ahorro voluntario programado.
Financieros (talonarios, comisiones consig, retenciones)	25,746	60,781	55,352	Son los costos que el FONDO paga a las entidades financieras por manejo de cuentas bancarias ,retenciones talonarios y otros.
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	535,101	784,429	1,070,268	
INVERSIONES				
Encaje	14,040,000	19,691,100	11,786,324	Encaje para respaldar ahorros (Fondo Liquidez 10% de los Ahorros)
Inversiones Temporales	48,238,785	43,929,950	3,443,059	Diferencia entre ingresos y egresos, disponible para una posible inversión.
TOTAL INVERSIONES	62,278,785	63,621,050	15,229,383	
TOTAL EGRESOS	456,547,754	648,442,642	908,795,155	

6.5.7. Relación costo beneficio

Tabla 23.

Relación ingresos-costos

AÑO	INGRESOS	COSTO/EGRESO
1	24.802.079	19.189.969
2	37.055.691	24.071.892
3	58.117.286	53.867.961

Tabla 24.

Indicadores financieros

Indicador	Valor
TIR	10%
VPN INGRESOS	96.836.260,53
VPN EGRESOS	77.810.438,72
RELACIÓN COSTO-BENEFICIO	1,25

7. Definición de Estrategias

7.1. Desarrollo del modelo Canvas

7.1.1. Propuesta de valor. Está basada en ofrecer la oportunidad de ahorro y servicios de crédito a tasas de interés bajas a los trabajadores vinculados bajo la modalidad de Temporales, Provisionales y Docentes Cátedra de la Universidad Industrial de Santander con el respaldo de la misma; además todos los asociados al fondo podrán disfrutar de los mismos beneficios y participar de las diferentes actividades que se programen como capacitaciones, cursos y actividades de integración a un costo más económico, bajo principios de igualdad, equidad, democracia, integración y personal capacitado (figura 31).

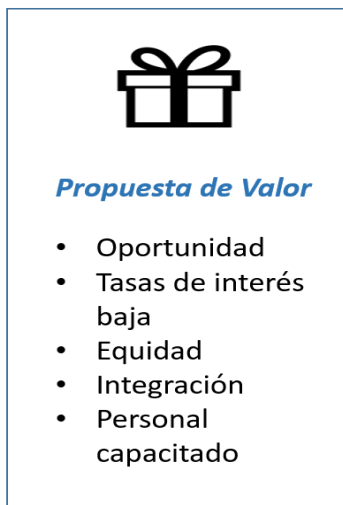


Figura 31. Propuesta de valor del Fondo de Empleados

7.1.2. Segmentos de clientes. El fondo de empleados está dirigido únicamente a los docentes cátedra, empleados provisionales y empleados temporales de la Universidad Industrial de Santander (figura 32).



Figura 32. Segmento de clientes del Fondo de Empleados Propuesto

7.1.3. Relaciones con los clientes. Dado que los fondos de empleados son entidades de tipo solidario, las relaciones con los clientes deben estar basadas en la confianza, la cooperación y el bienestar de los asociados; todo ello facilitado en que las instalaciones del fondo son dentro de la Universidad, por lo cual el contacto entre asociados es más factible y se tienen los servicios a la mano. Por otra parte, en referencia a la solicitud de créditos y otros trámites es clave que exista agilidad en los servicios y se respete el orden de los procesos (figura 33).



Figura 33. Relación con los clientes del Fondo de Empleados

7.1.4. Canales. Los productos se promocionarán por medio de la página Web institucional, periódico institucional, emisora UIS y directamente en las instalaciones del fondo de empleados. Inicialmente se elaborará un boletín con el apoyo de la división de publicaciones ofreciendo el portafolio de servicios y requisitos para asociarse al fondo de empleados; es decir, los canales son de tipo institucional, venta directa, vía web y mediante referidos (figura 34).



Figura 34. Canales del Fondo de Empleados

7.1.5. Recursos clave. Se requiere de un software que soporte el funcionamiento del fondo, publicidad y promoción por medio de redes sociales; para ello se debe solicitar la inyección de capital en calidad de préstamo inicialmente a la Universidad por un tiempo determinado para poder garantizar la operación y la oferta de los servicios a los asociados. Por otro lado, se necesita de recursos humanos proactivos, por lo cual se sugiere inicialmente capacitar a un trabajador de la Universidad que tenga un mayor sentido de pertenencia por la Universidad y por el fondo mismo (figura 35).

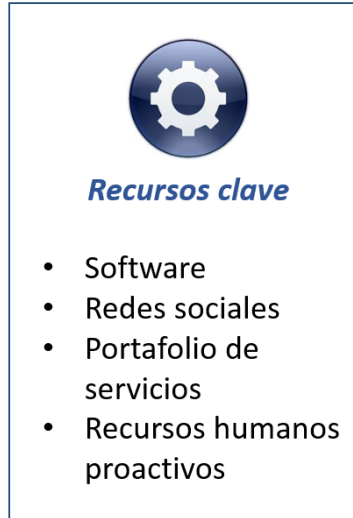


Figura 35. Recursos clave del Fondo de Empleados

7.1.6. Actividades clave. Uno de los objetivos del fondo de empleados es crear conciencia de ahorro con beneficios adicionales como créditos ágiles, siempre y cuando los asociados hayan cumplido con los requisitos. Otras actividades clave son el asesoramiento permanente, búsqueda de convenios atractivos para los asociados y creación de un programa de referidos para la promoción del fondo con incentivos que no signifiquen una gran inversión como obsequios de acuerdo al número de convenios realizados (figura 36).

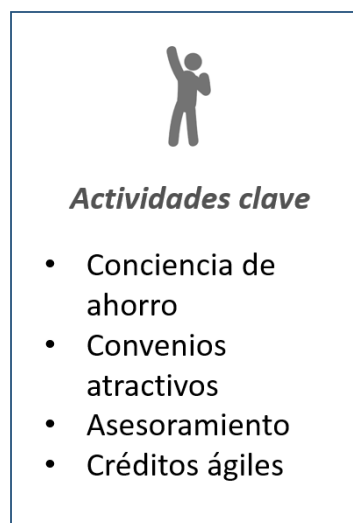


Figura 36. Actividades clave del Fondo de Empleados Propuesto

7.1.7. Socios Clave. Entre los socios claves están la Universidad Industrial de Santander en calidad de empleador de las personas a las que se les ofrecerán los servicios del fondo de empleados y facilitador de recursos necesarios para iniciar la operación, también están las entidades financieras por medio de las cuales se realizarán los traslados de recursos solicitados por los asociados en calidad de préstamo.

Respecto a los proveedores de convenios, se deben realizar alianzas con diversas instituciones tales como Gimnasios, centros de recreación, servicios fúnebres, aseguradoras, asistencia médica domiciliaria, agencias de viajes, entre otras (figura 37).



Figura 37. Socios Clave del Fondo de Empleados propuesto

7.1.8. Estructura de costos. Dentro de los costos iniciales se plantea el salario del revisor fiscal, compra de suministro de papelería y cafetería. La publicidad inicial se solicitaría como donación por parte de la división de publicaciones (figura 38).



Figura 38. Estructura de costos del Fondo de Empleados propuesto

7.1.9. Fuente de ingresos. Para el periodo inicial de operación se plantea recibir ingresos por servicios prestados y ganancias adicionales por los convenios realizados (figura 39).

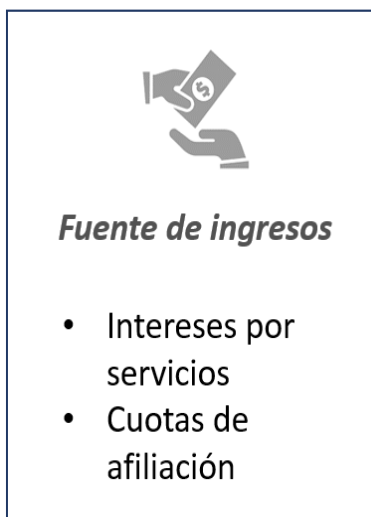


Figura 39. Fuentes de Ingresos del Fondo de Empleados propuesto

7.2. Análisis PCI

En la tabla 25 se presenta la matriz PCI para el fondo de empleados propuesto con el fin de identificar las debilidades y fortalezas en las principales capacidades y el impacto de éstas.

Tabla 25.
Matriz PCI.

	MATRIZ PCI								
	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
CAPACIDAD	DIRECTIVA								
Planeación y Organización	X						X		
Comunicación	X						X		
Cumplimiento de metas		X						X	
	COMPETITIVA								
Calidad del servicio	X						X		
Fuerza de producto, calidad y exclusividad		X					X		
Variedad y precio de productos	X						X		
Publicidad					X			X	
Lealtad y satisfacción del cliente		X					X		
	FINANCIERA								
Disponibilidad de capital					X		X		
Rentabilidad de la inversión			X					X	
Gestión de recuperación de cartera	X						X		
Pago de impuestos	X							X	
Liquidez					X			X	
	TECNOLÓGICA								
Capacidad de innovación			X					X	
Aplicaciones tecnológicas						X		X	
	TALENTO HUMANO								
Motivación		X					X		
Remuneración salarial						X		X	

Nota. Adaptado del modelo presentado por Amaya (2007)

7.2.1. Capacidad directiva. Se resaltan dentro de las fortalezas de la capacidad Directiva la planeación, organización y comunicación con un gran impacto, debido a que se

contará con un excelente equipo de trabajo. Respecto a la comunicación la Universidad brindará apoyo para cumplir lo propuesto.

7.2.2. Capacidad competitiva. Establecer canales de comunicación para publicitar los productos ofrecidos por el fondo es muy importante pues con ello se busca un mayor número de vinculaciones de trabajadores; no obstante, dada la naturaleza del fondo de empleados y su relación con la Universidad pública, la publicidad que se puede ofrecer está limitada a los canales oficiales de comunicación de la Universidad Industrial de Santander: página web, radio, entre otros; sin que se pueda hacer uso de publicidad que requiera de gastos adicionales puesto que ello figuraría austeridad en el gasto público (Colombia, 1998).

A nivel de competencia, no existe otro fondo en la Universidad Industrial de Santander que permita la afiliación de trabajadores vinculados bajo la modalidad de Temporales, Provisionales y Docentes Cátedra, lo cual se convierte en una fortaleza, puesto que el mercado objetivo no ha sido atendido aún por parte de otro fondo de empleados, pero no debe olvidarse que existen otras entidades financieras externas que pueden prestar los servicios de ahorro y crédito, ante esto, en la mayoría de los fondos como el propuesto, las garantías para el acceso al crédito son menos exigentes que los que habría que cumplir bajo el sistema financiero capitalista dado que los créditos están respaldados por los aportes previamente realizados.

7.2.3. Capacidad financiera. Es importante contar con una disponibilidad de capital inicial para la inversión en infraestructura tecnológica y los préstamos a los empleados vinculados de una manera más efectiva, puesto que esto puede generar mayor lealtad y confianza en ellos.

La gestión de recuperación de cartera es una fortaleza pues uno de los requisitos para ingresar

el fondo es permitir el descuento del valor de la cuota de la nómina; esta capacidad es de gran impacto para la organización porque de ella se deriva la capacidad de brindar préstamos a otros empleados y con ello, el mantenimiento de la operación.

Otra fortaleza que se encuentra a nivel financiero está relacionada con el pago de los impuestos, ya que los fondos de empleados no son sujetos de generación de valor al transferir sus beneficios a los asociados o a la comunidad y, por tanto, quedan teóricamente fuera de sujeción a ciertos impuestos (Rueda Galvis & Álvarez Rodríguez, 2012).

7.2.4. Capacidad tecnológica. Dada la baja disponibilidad de capital que se espera tenga el fondo durante las primeras fases de operación, la capacidad de comprar buenos equipos tecnológicos es limitada, pues estos estarán condicionados a donaciones por parte de la universidad y los vinculados; sin embargo, es claro que la infraestructura tecnológica tiene un impacto considerable para la organización puesto que se requiere de software contable y financiero que garantice la seguridad de las cuentas y el control de la cartera, y con ello la estabilidad financiera del fondo, por lo cual, es importante garantizar una rápida obtención de software y equipos.

7.2.5. Capacidad del talento humano. En las primeras fases de operación del fondo en los cuales se espera la vinculación de los empleados, la remuneración salarial de los trabajadores del fondo no puede ser alta dada las limitaciones en capital y la necesidad de invertir tales fondos recibidos en la prestación de servicios como los préstamos, ante ello se debe implementar estrategias de motivación en los empleados del fondo enfocadas en la visión, misión y objetivos que se pueden lograr con un buen funcionamiento de la organización.

7.3. Análisis POAM

En la tabla 26 se presenta una matriz POAM evaluando las oportunidades y amenazas en el entorno en el que se encuentra el fondo de empleados propuesto.

Tabla 26.
Matriz POAM

FACTORES	MATRIZ POAM								
	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
	ECONÓMICOS								
Crecimiento del sector		X						X	
Incremento salarial		X					X		
Capacidad de pago por los usuarios									
Incremento en el costo de productos					X			X	
	INSTITUCIONAL								
Permanencia de la empresa patronal (UIS)		X					X		
Identidad Institucional					X			X	
	MERCADO								
Estabilidad laboral					X		X		
Entrada de nuevos competidores	X							X	
Tasas de interés	X						X		
	LEGALES								
Estabilidad de la legislación						X	X		
Reformas a la seguridad social					X			X	

Nota. Adaptado del modelo presentado por Amaya (2007)

7.3.1. Factores económicos.

- **Crecimiento del sector.** Este factor se constituye en una fortaleza para el proyecto propuesto, pues el número de docentes cátedra, empleados temporales y provisionales contratados por prestación de servicios va en crecimiento cada año.

- **Incremento en el costo de productos.** La mayoría de los fondos de empleados proporciona menores tasas de interés que otras entidades financieras, en gran parte porque los socios son trabajadores que llevan vinculados un tiempo considerable con la empresa; sin embargo, el fondo propuesto en el presente proyecto involucra trabajadores con estabilidad laboral condicionada dentro de la universidad, lo cual incrementa el riesgo de incumplimiento en el pago de los créditos y en la constancia de los aportes.

7.3.2. Factores institucionales.

- **Permanencia de la empresa patronal.** Todos los fondos de empleados están condicionados a la permanencia de su empresa patronal, que en el caso del fondo propuesto sería la Universidad Industrial de Santander, este factor constituye una fortaleza y una debilidad en este proyecto porque, aunque en los últimos años no ha habido cierre de Instituciones de Educación Superior de carácter oficial, sí se han dado cierres temporales en los que se suspenden las actividades educativas, lo cual frena los ingresos de los docentes tipo cátedra.

- **Identidad Institucional.** La vinculación del fondo de empleados a una institución, en este caso la Universidad Industrial de Santander, se puede convertir en una debilidad, pues esto involucra una pérdida de autonomía, con la que se ve frenada una construcción de identidad propia del fondo, el cual, puede verse forzado a cumplir con las necesidades y lineamientos de la Universidad.

7.3.3. Factores del mercado

- **Estabilidad laboral.** Los docentes cátedra de la UIS no son empleados públicos ni trabajadores oficiales, sino que son contratistas vinculados por prestación de servicios por un periodo académico; es decir, su permanencia en la universidad se asegura por un determinado

periodo y está condicionada por la demanda de docentes en determinadas escuelas; lo anterior constituye una debilidad de impacto importante, porque la falta de estabilidad de los trabajadores influye en la estabilidad financiera del fondo, sin olvidar que ello puede ser un motivo de no afiliación teniendo en cuenta que el empleado no puede retirarse del fondo si no ha cumplido con el capital mínimo reducible.

- **Entrada de nuevos competidores.** Dada que la creación del fondo está respaldada por la Universidad, la probabilidad de que se establezca más de un fondo de empleados para empleados temporales y provisionales es muy baja, ya que ello implica diversos esfuerzos por parte de la universidad.

- **Tasas de interés.** Los fondos de empleados presentan una fortaleza muy importante en relación con las tasas de interés, pues en Colombia, las tasas de interés que ofrecen estas instituciones se encuentran entre las tasas más bajas del mercado; por ejemplo, en el caso de la vivienda, como lo argumenta García (2017), un fondo puede trabajar con tasas de 9% o 10% efectivo anual, y para consumo maneja en promedio tasas de 12% o 13% EA que los hace muy cómodos en comparación con algunos bancos que manejan valores cercanos a 32%.

En este sentido, las estrategias deben ir enfocadas en enfrentar la competencia del sector financiero, en el cual, para atraer clientes de los fondos de empleados, las entidades efectúan compras de cartera y emiten intereses bajos de manera ficticia.

7.3.4. Factores legales

- **Estabilidad de la legislación.** El cambio de alguna norma o ley relacionada con la creación y las condiciones de los fondos de empleados puede generar un gran impacto en la organización, sobre todo si ese cambio involucra limitaciones en la oferta de servicios y

afectaciones financieras; sin embargo, históricamente no se registran cambios que hayan afectado la operatividad de los fondos, lo cual es una fortaleza.

- **Reformas a la seguridad social.** Como consecuencia de que los trabajadores que son objeto del plan de negocios propuesto están vinculados a la Universidad por un contrato de prestación de servicios, son ellos quienes asumen el pago de la seguridad social, por ende un incremento en el pago de ésta puede afectar la capacidad de ahorro.

7.4. Estrategias

- Presentar el plan de negocios a las Directivas de la Universidad para lograr el apoyo inicial y así lograr el apalancamiento del fondo.
- Generar una campaña de expectativa a través de los medios institucionales de la UIS para motivar la afiliación al nuevo Fondo de Empleados del mayor número de docentes hora cátedra y trabajadores con contrato de prestación de servicios.
- Crear liderazgo y sentido de pertenencia del grupo de socios fundadores, trabajando inicialmente sin contraprestación económica.
- Lograr el apoyo de la Superintendencia de Economía Solidaria para capacitar al grupo de socios fundadores en todo lo relacionado con Cooperativismo y Economía solidaria con el propósito de crear cultura asociativa.

8. Requisitos Jurídicos

Los requisitos jurídicos establecidos en el presente plan de negocios están basados en información suministrada por la Asociación Nacional para el Fondo de Empleados (ANALFE) y la Superintendencia de Economía Solidaria.

El fondo de empleados se creará sin ánimo de lucro, constituido únicamente por trabajadores vinculados bajo la modalidad de temporales, provisionales y docentes cátedra. El fondo de empleados propuesto contará con las siguientes características:

- Se integrará únicamente con trabajadores vinculados bajo la modalidad de temporales, provisionales y docentes cátedra de la Universidad Industrial de Santander.
- La asociación y el retiro son voluntarios.
- Los asociados tendrán garantizados la igualdad de los derechos de participación y decisión sin consideración a sus aportes.
- El fondo prestará servicios en beneficio de sus asociados.
- Se establecerá la irrepartibilidad de las reservas sociales y, en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.
- Se destinarán sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social y al crecimiento de sus reservas y fondos.
- Su patrimonio será variable e ilimitado.
- Se constituirá con duración indefinida.
- Se fomentará la solidaridad y los lazos de compañerismo entre los asociados.
- Garantizará la igualdad de derechos de participación y decisión de los asociados, sin consideración a sus aportes.

Los Balances Generales anuales y los Estados de Resultados proyectados para los tres años de análisis se presentan en el apéndice F.

8.1. Características legales de los fondos de empleados

Los Fondos de Empleados están sujetos a normas legales tanto de carácter general como

específico entre las cuales podemos citar las siguientes (tabla 27):

Tabla 27.

Normas generales y específicas de los Fondos de Empleados

NORMAS GENERALES	NORMAS ESPECIFICAS
<p>-Constitución Política Nacional Artículos 2°, 4°, 6°, 15°, 23°, 38°, 48°, 58°, 60°, 62°, 64°, 74°, 78°, 86°, 208°, 333°, 335° Y 363°</p> <p>-Ley 454 de 1998</p> <p>Marco Legal de la Economía Solidaria</p>	<p>-Decreto Ley 1481 de 1989. Ley específica de los Fondos de Empleados.</p> <p>-Ley 1391 de 2010. Modifica el Decreto Ley 1481 de 1989.</p> <p>-Decreto 3081 de 1990. Reajuste de aportes sociales</p> <p>-Decreto 427 de 1996</p> <p>-Circular 004 de 2008 S.E.S. Básica Contable y Financiera</p> <p>-Circular Básica Jurídica de 2015.</p> <p>-Circular 004 de 2005 S.E.S.</p> <p>-Ley 222 de 1995 Modifica el Código de Comercio</p>

8.1.1. Decreto 1481 de 1989. Por medio de este decreto “se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes internos de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los fondos de empleados” (Decreto 1481, 1989).

Además, en este decreto se presentan las disposiciones relacionadas con el régimen económico (Patrimonio, Compromiso de ahorro y aporte permanente, devolución de aportes, aplicación del excedente, reservas y fondos), servicios, administración, inspección y vigilancia de los fondos de empleados.

8.1.2. Decreto 3081 de 1990. En éste se “establece el límite en que pueden reajustarse los aportes sociales que efectúen los asociados en las cooperativas, pre cooperativas, empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas y en fondos de empleados” (Decreto 3081, 1990).

8.1.3. Decreto 2150 de 1995. Establece que los fondos de empleados son entidades sin ánimo de lucro y se deben constituir por “escritura pública o documento privado, el cual deberá ser suscrito por todos los asociados fundadores y contener constancia acerca de la aprobación de los estatutos de la empresa asociativa” (Decreto 2150, 1995).

8.1.4. Ley 454 de 1998. A través de esta ley “se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones”. Esta ley es importante porque en ella se reconoce a los fondos de empleados como organizaciones de carácter solidario.

8.1.5. Ley 1391 de 2010. Por medio de esta ley se modifica el decreto ley 1481 de 1989. Su importancia radica en que, a partir de esta ley, puede ser asociado cualquier tipo de trabajador, independientemente de su tipo de vinculación; es decir, las personas que prestan sus servicios a las empresas tales como los docentes cátedra, empleados temporales y provisionales de la Universidad Industrial de Santander.

8.1.6. Circular externa 004 de 2008 de la Superintendencia de Economía Solidaria. Con esta se adopta una nueva circular Básica Contable y Financiera que rige a las organizaciones

solidarias. Es un compendio normativo que sirve como guía para la construcción de entidades solidarias confiables para salvaguardar el interés colectivo y proteger la naturaleza jurídica de las organizaciones (Supersolidaria, 2016).

8.1.7. Circular externa 004 de 2005 de la Superintendencia de la Economía Solidaria. En esta se brindan instrucciones para la creación de juntas de vigilancia y demás órganos de control social.

8.2. Requisitos para la Creación del Fondo de Empleados (SUPERSOLIDARIA, 2016)

En el proceso de constitución del fondo de empleados, se proponen las siguientes fases:

i. Primera fase

- Contar con un mínimo de diez (10) personas para la constitución del fondo de empleados.
- Nombrar un comité organizador.
- Definir el nombre del fondo de empleados y los aportes sociales, consultando previamente en la Cámara de Comercio la existencia del nombre para evitar la homonimia.⁵
- Definir el valor de afiliación (que solo puede ser cobrado una vez al momento del ingreso del asociado).
- Elaborar los estatutos.
- Los asociados fundadores deben realizar el Curso Básico en Economía Solidaria de duración mínima de veinte (20) horas, que debe ser impartido por una entidad acreditada por la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias⁶.

⁵ Esta verificación también se puede hacer a través de la página web www.rues.org.co

⁶ El listado de entidades acreditadas puede consultarse en la página web www.orgsolidarias.gov.co siguiendo consecutivamente los posteriores vínculos: Trámites y servicios - Entidades acreditadas

ii. Segunda fase (Procedimiento)

- Convocar a asamblea de constitución.
- Citar a asamblea y verificar quorum.
- Nombrar el presidente y secretario de la asamblea.
- Aprobar los estatutos.
- Nombrar en propiedad los órganos de administración y vigilancia (junta directiva y comité de control social), los comités y el revisor fiscal, cuando hubiere lugar.
- El órgano de administración designado nombrará al representante legal o gerente de la organización, quien será el responsable de tramitar la obtención de la personalidad jurídica.
- Elaborar el acta de la asamblea de constitución que será firmada por todos los asociados fundadores, el presidente y el secretario de la asamblea.

iii. Tercera fase

Registro ante Cámara de Comercio)

Para inscribir el fondo de empleados en la Cámara de Comercio y figurar en el Registro Único Empresarial y Social (RUES), es necesario presentar los siguientes documentos:

- Acta de la asamblea de constitución suscrita por el presidente y el secretario de la reunión, indicando aportes sociales y allegando cartas de aceptación de los cargos de las personas nombradas como representante legal, miembros de la junta directiva y revisor fiscal.

Nota: el acta de la asamblea de constitución debe tener presentación personal del presidente y secretario de la reunión.

- Copia de los estatutos firmados por el presidente y secretario de la asamblea y por todos los asociados fundadores.
- Formulario del Registro Único Empresarial y Social (RUES) de la Cámara de Comercio diligenciado. Es importante indicar el nombre de la entidad que ejerce control y vigilancia (casilla No. 12). **Nota:** La razón social que se indique en los estatutos debe coincidir con la razón social que se reporte en todos los formularios.
- Formulario Adicional de Registro con Otras Entidades diligenciado.
- Certificado de Curso Básico de Economía Solidaria de duración veinte (20) horas, impartido por una entidad acreditada por la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias.
- Carta del representante legal de la Universidad, donde se deje constancia que la organización que representa ha acatado las normas especiales legales y reglamentarias que la regulan.
- Fotocopia de la cédula de ciudadanía de las personas nombradas como representantes legales, revisor fiscal y miembros del consejo de administración.

Asignación del NIT en Cámara de Comercio

El trámite de asignación del Número de Identificación Tributaria (NIT) se realiza en la Cámara de Comercio y para esto se deben reunir los siguientes documentos:

- Original y fotocopia de un recibo de servicio público domiciliario que esté vigilado por la Superintendencia de Servicios Públicos.

- Fotocopia de la cédula de ciudadanía del representante legal de la Universidad o de la persona que realiza el trámite (éste último, debe allegar un poder con facultades para ejecutar el trámite de asignación del NIT).
- La Cámara de Comercio entrega el Pre-RUT que se debe diligenciar. **Nota:** la información que diligencie en el Pre-RUT debe coincidir con la reportada en los demás formularios al momento de la constitución de la entidad.
- Una vez cumplidos estos requisitos y la organización se encuentren inscrita en el Registro Entidades Sin Ánimo de Lucro, la Cámara de Comercio le entregará el documento con el cual podrá solicitar la apertura de la cuenta bancaria (Formato 1648). Recuerde que este trámite es necesario para dar el paso de Pre_RUT a RUT y así obtener el NIT.
- Para la asignación definitiva del NIT presente en la oficina correspondiente de la DIAN la certificación de apertura de la cuenta bancaria junto con el Certificado de Existencia y Representación Legal.

iv. Cuarta fase- Solicitud ante la DIAN

En la DIAN el representante legal debe solicitar el Registro Único Tributario (RUT) al igual que la autorización de facturación, si es necesario. Para este trámite se debe presentar el Certificado de Existencia y Representación Legal expedido por la Cámara de Comercio.

v. Quinta Fase

El control de legalidad se tramita para los fondos de empleados ante la Superintendencia de la Economía Solidaria dentro de los diez (10) días siguientes a la obtención del Certificado de Existencia y Representación Legal. Los documentos que se deben presentar para este proceso corresponden a:

- Formato de solicitud de control de legalidad (Formato: F-INCA-002), en el que se certifique el pago de los aportes sociales mínimos no reducibles (debe ser expedido por el representante legal).
- Certificado de Existencia y Representación Legal expedido por Cámara de Comercio.
- Acta de la asamblea de constitución firmada por el presidente y secretario de la asamblea.
- Estatutos aprobados de acuerdo con las disposiciones legales vigentes y firmados por el presidente y secretario de la asamblea.
- Certificado del Curso Básico de Economía Solidaria de duración veinte (20) horas, impartido por una entidad acreditada por la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias.
- Constancia de pago de los aportes iniciales suscritos por los asociados fundadores.
- Certificado de Existencia y Representación Legal de la(s) entidad(es) en la(s) cual(es) laboran los asociados que constituyen el fondo de empleados.
- Constancia de la vinculación laboral de los fundadores expedida por la Universidad.
- En caso de que el fondo de empleados esté obligado a tener revisor fiscal adjuntar los documentos de su nombramiento y certificación expedida por el representante legal, en la cual conste que no es asociado.

9. Portafolio de Servicios

9.1. ¿Quiénes Somos?

El Fondo de Empleados XXX, es una empresa asociativa, sin ánimo de lucro, que funciona conforme lo dispone la Constitución Nacional, las leyes y decretos pertinentes, en especial el

decreto número 1481 de julio 7 de 1989 y sus estatutos. El Fondo de Empleados XXX pertenece al sector de la economía solidaria y su personería jurídica está reconocida por la cámara de comercio de la ciudad de Bucaramanga mediante registro No. XXX del xx de xx del año xxxx y se encuentra vigilado por la Superintendencia de Economía Solidaria. El objetivo del Fondo XXX es fomentar el ahorro de sus asociados con el fin de generar recursos para satisfacer las necesidades de crédito de sus asociados.

Contamos con un equipo humano idóneo y comprometido que trabaja para garantizar un servicio eficiente que responda a sus expectativas y necesidades.

9.2. Misión

Ser el instrumento a través del cual se genere bienestar social, cultural, familiar y económico a sus asociados; satisfacer las necesidades económicas de nuestros asociados y su grupo familiar con servicios de excelente calidad.

9.3. Visión

Ser un Fondo de Empleados considerado por sus asociados como el principal respaldo de sus necesidades financieras, que genere rendimientos suficientes para implementar proyectos que respondan a sus necesidades para lograr el crecimiento y desarrollo personal de sus familias.

9.4. Objetivos

- ✓ Fomentar la cultura del ahorro como estrategia fundamental de crecimiento y desarrollo para nuestros asociados.
- ✓ Crear un portafolio de servicios que permita satisfacer las necesidades básicas de nuestros asociados.

- ✓ Implementar diferentes tipos de proyectos con participación activa de los asociados.
- ✓ Brindar planes de ahorros y crédito con bajas tasas de interés y de fácil acceso para los asociados.

9.5. Beneficios

- El Fondo de Empleados ofrece después del cuarto mes de afiliado, diferentes líneas de crédito con las menores tasas de interés.
- Diferentes convenios con empresas prestadoras de Servicios.
- Facilidades de capacitación del asociado y su familia.

9.6. Líneas De Crédito

Tabla 28. Líneas de crédito propuestas

Línea	Concepto	Monto	Interés mensual vencido (%) -Meses			
			1 a 12	13 a 24	25 a 36	37 a 48
Educativa	Pago de matrícula para estudios básica primaria, secundaria, técnicos y universitarios en pre-grado y post-grado del asociado, su cónyuge e hijos.	4 Veces los aportes hasta 20 smmlv	0,8	0,9	1	
Recreación y turismo	Monto destinado a financiar las vacaciones del asociado y su familia "planes todo incluido" por Decameron.	3 veces los aportes hasta 10 smmlv	1,05			
Libre Inversión	Crédito de libre por parte del beneficiario del crédito.	4 veces los aportes hasta 100 smmlv	1,05	1,05	1,15	1,15
Calamidad Doméstica	Situación imprevista grave que afecta la salud o la situación económica del	3 veces los aportes hasta 20 smmlv	0,8	0,8		

asociado

9.7. Planes De Ahorro

Tabla 29.
Planes de Ahorro propuestos

Plan	Concepto	Monto	Plazo	Rendimiento	Requisitos
Ahorro permanente	Cuota permanente mensual que el asociado aporta al Fondo, de lo cual el cincuenta por ciento (50%) es llevado a aportes sociales y el cincuenta por ciento (50%) restante a una cuenta de ahorros permanente	Entre el 4% y el 10% de su salario mensual		DTF Pagadera mensual	<ul style="list-style-type: none">• Ser empleado, temporal, provisional o docente cátedra de la Universidad Industrial de Santander.• Diligenciar el formato de solicitud de ingreso debidamente firmado.• Diligenciar el documento de autorización de descuento por nómina.

Ahorro voluntario programado	Es un sistema de ahorro en el cual el asociado en forma voluntaria se compromete a formar un capital en un tiempo determinado	Mínimo 20000	Mínimo 6 meses	DTF pagadera mensual	<ul style="list-style-type: none"> Diligencia el documento de autorización de descuento por nómina.
------------------------------	---	--------------	----------------	----------------------	--

El portafolio de servicios se presenta en el apéndice G.

9.8. Proceso De Inscripción

Para ingresar al fondo, el empleado deberá:

- Diligenciar el formato de solicitud de ingreso al Fondo de empleados, en el cual se debe especificar el porcentaje que desea ahorrar mensualmente que puede estar entre un 4% y hasta un 10% de su salario básico.
- Pagar una cuota de admisión correspondiente al 5% del smmlv que será descontado en 2 cuotas de \$16.108.

10. Conclusiones y recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones del plan de negocios para la creación de un Fondo de Empleados para los trabajadores vinculados bajo la modalidad de Temporales, Provisionales y Docentes Cátedra de la Universidad Industrial de Santander:

- Los resultados del estudio de mercados desarrollado para el Plan de Negocios, evidencian la viabilidad para la creación del Fondo de Empleados de los Trabajadores Temporales, Provisionales y Docentes Cátedra de la Universidad Industrial de Santander – UIS, toda vez que,

el 24.6% de los encuestados corresponden a los trabajadores con mayor antigüedad y el 18.8% están en el rango de 3 y 4 años con un ingreso promedio de 3 smmlv. Es importante resaltar que el 70% de los encuestados tienen créditos vigentes y el 50% del total de los trabajadores encuestados tienen como interés principal obtener créditos de vivienda.

- De acuerdo con las sugerencias planteadas por los encuestados, se proyectó el portafolio de servicios del nuevo Fondo de Empleados de la Universidad Industrial de Santander – UIS.
- Con el propósito de iniciar actividades con el menor costo para el Fondo de Empleados, en la estructura operacional inicial, se tiene previsto gestionar ante las directivas de la Universidad la asignación de una persona durante los primeros cuatro (4) meses, para apoyar todo lo relacionado con la promoción, afiliación y atención a asociados. En cumplimiento de este objetivo, se han realizado las siguientes actividades: i) Entrega formal a las directivas de la propuesta de estatutos y reglamentos del nuevo Fondo Empleados. ii) Entrevista con el Jefe de inventarios para indagar sobre la disponibilidad de espacio físico y muebles requeridos para la puesta en marcha y organización de la oficina del Fondo y se concluye que la respuesta es favorable por la existencia de todos los elementos.
- El Fondo de Empleados se crea soportado jurídicamente con la normatividad vigente, para tal fin se organizó un listado de chequeo con todos los requisitos legales.
- Se plantearon las siguientes estrategias de direccionamiento más importantes que serán prioridad para dar inicio al fondo de empleados:
 - Presentar el plan de negocios a las Directivas de la Universidad para lograr el apoyo inicial y así lograr el apalancamiento del fondo.
 - Generar una campaña de expectativa a través de los medios institucionales de la UIS para

motivar la afiliación al nuevo Fondo de Empleados del mayor número de docentes hora cátedra y trabajadores con contrato de prestación de servicios.

- Crear liderazgo y sentido de pertenencia del grupo de socios fundadores, trabajando inicialmente sin contraprestación económica.
- Lograr el apoyo de la Superintendencia de Economía Solidaria para capacitar al grupo de socios fundadores en todo lo relacionado con Cooperativismo y Economía solidaria con el propósito de crear cultura asociativa
- En el análisis financiero se proyectaron ingresos, costos y gastos, con lo cual se puede concluir que el plan de negocios es viable teniendo cuenta que la infraestructura, muebles y enseres, elementos serán donados por la Universidad, ya que están disponibles y en desuso. Los socios fundadores serán los colaboradores inicialmente y los únicos gastos fijos serán: salario del revisor fiscal, alquiler de software, papelería, telefonía celular.

Entre las recomendaciones se encuentran:

- Se recomienda a la Universidad tener en cuenta a los empleados bajo la modalidad de contratación temporal, provisional y docentes catedra para proyectos futuros donde los beneficiados no sean únicamente el personal planta.
- En la medida que el fondo se establezca debe buscar más alianzas o convenios para ampliar el portafolio de servicios y mejorar la cobertura en los créditos.
- Establecer cuotas de administración en los convenios futuros desarrollados.
- De acuerdo con la investigación realizada se evidencio que en la Universidad de Antioquia existe un fondo para los estudiantes, sería favorable realizar un trabajo de grado para estudiar la viabilidad de esta propuesta.

Referencias Bibliográficas

Amaya, J. (2007). Gerencia: Planeación y estrategia. SYC Publiarte.

ANALFE. (29 de Noviembre de 2016). Obtenido de Asociación Nacional de Fondos de Empleados: <http://www.analfe.org.co/>

ANALFE. (15 de febrero de 2016). Ahorro permanente. Obtenido de <http://www.analfe.org.co/abc-de-la-inversion/ahorro-permanente>

Asofondos. (15 de feb de 2016). ¿Qué es el ahorro voluntario? Obtenido de <http://www.asofondos.org.co/ahorro-voluntario>

Blanco, M. J., & Campa Planas, F. (2014). Guía para la autoevaluación de empresas: Claves para mejorar tu negocio. España.

Cámara de Comercio de Arauca. (15 de octubre de 2016). Obtenido de <http://www.ccarauca.org/?id=30>

Colombia, P. d. (1998). Decreto 26 de 1998.

Decreto N° 1481. Diario oficial de la República de Colombia, Colombia, 07 de julio de 1989.

Decreto N° 2150 de 1995. Diario Oficial No. 42137 de la República de Colombia, Colombia, 05 de diciembre de 1995.

Decreto N° 3081. Diario Oficial 39160 de la República de Colombia, Colombia, 21 de

diciembre de 1990.

Dinero. (2017). Gobierno aprieta a los fondos de empleados y limita los préstamos. Dinero.

FAVUIS. (19 de Octubre de 2015). Fondo de Empleados de la UIS. Obtenido de <http://www.favuis.com/nosotros.php>

Fondo de Empleados de la Universidad de Antioquia. (28 de julio de 2017). Obtenido de <https://www.feudea.com/>

Fondo de Empleados docentes Universidad Nacional de Colombia. (23 de jul de 2017). Obtenido de <http://www.fodun.com.co/>

Fundación Sociedad Solidaria. (20 de Octubre de 2015). Historia de los Fondos de Empleados. Obtenido de <http://www.funssol.org/fonchalver/fondos.pdf>

García, M. (2017). Cuáles son las principales ventajas y desventajas de los fondos de empleados. La República.

Gobierno Nacional de Colombia. (15 de Octubre de 2015). Organizaciones OSolidarias. Obtenido de <http://www.orgsolidarias.gov.co/?q=educaci%C3%B3n-solidaria/nuestras-%20organizaciones/organizaciones-econom%C3%ADa-%20solidaria>

Hernandez Bonilla, J. (31 de Julio de 2007). El Espectador. Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/economia-solidaria-economia-del-futuro-articulo-705832>

Ley N° 454. Diario Oficial No. 43.357 de agosto 6 de 1998 de la República de Colombia, Colombia, 04 de agosto de 1998

Ley N° 79 1988. Diario Oficial 38648 de enero 10 de 1989 de la República de Colombia, Colombia, 23 de enero de 1988.

Ortega, J., & Ríos, C. (2015). *Análisis motivacional de los empleados administrativos de la*

Universidad Industrial de Santander según su modalidad de contratación (tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Santander, Colombia.

Osterwalder, A. (2004). *The business Model Ontology a proposition in a design science approach*. Laussane: Université de Laussane.

Reyes, O. (2012). *Planeación estratégica para Alta dirección*.

Rodriguez Zárate, A. (2017). *Las cooperativas y los fondos de empleados en la reforma tributaria*. *Ámbito Jurídico*.

Rueda Galvis, M., & Álvarez Rodríguez, J. (2012). *Una mirada a los fondos de empleados en Colombia*. *Gestión Social*, 75-86.

Ruiz, H. (31 de Julio de 2017). *Superintendente de la Economía Solidaria*.

Ruiz, H. R. (23 de marzo de 2017). *Supersolidaria*. Obtenido de www.supersolidaria.gov.co/es/sala-de-prensa/noticia/el-solidario-un-sector-de-33-billones

Serna Gómez, H. (2010). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: Panamericana.

SUPERSOLIDARIA. (29 de Noviembre de 2016). Obtenido de <http://www.supersolidaria.gov.co/>

Supersolidaria. (23 de noviembre de 2016). *Normativa*. Obtenido de <http://www.supersolidaria.gov.co/es/normativa/circular-basica-contable-y-financiera>

UIS, D. d. (13 de Octubre de 2015).

Universidad Industrial de Santander. (15 de Octubre de 2015). Obtenido de http://www.uis.edu.co/webUIS/es/acercaUis/02-19%20WEB_HistoriaUIS.pdf

XEO software. (23 de octubre de 2016). Obtenido de http://www.xeo.com.co/?utm_source=guiaTIC&utm_medium=referral&utm_campaign=PautaGuiaTIC

