Plan de negocios para la creación de una Sociedad Comercial operadora de Libranza para los Empleados de la Universidad Industrial de Santander (UIS).

Ana Lucia Acevedo González

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniera Industrial

Dirigido por:
Laura Daniela Garcés Carreño
Magister en Ingeniería Industrial

Codirigido por:
Juan Benjamín Duarte Duarte
Doctor en Finanzas de Empresa

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2021

Dedicatoria

Como cada logro en mi vida, siempre todo será por y para ustedes, dedico esté trabajo de grado a quienes me inspiraron, a quienes con grandes esfuerzos me ayudaron a alcanzar donde he llegado, ***a mis héroes, mi mamá y mi papá****.*

Ana Lucia.

Agradecimientos

Agradezco especialmente,

A mis padres, por haberme brindado la mejor educación y lecciones de vida.

A mi mamá, por superar todo para estar siempre presente para mí, por cada día hacerme valorar más la vida y la dicha de tenernos.

A mi papa, por enseñarme que con esfuerzo, honestidad y constancia todo se consigue.

A mi tío, Edmundo Acevedo, por creer en este sueño y ayudarme a hacerlo posible.

A mis hermanas, Alejandra y Susana, que siempre han sido el mejor ejemplo.

A mi sobrino, Jerónimo, por hacerme ver la vida de una forma más linda. ★

A Maria Fernanda Garnica, por ayudarme en este trabajo como si fuera suyo también y por ser una de mis mejores amigas.

Gracias, Gracias, Gracias,

Ana Lucia.

Tabla de Contenido **Pág.**

Introducción 18

1. Cumplimiento de objetivos 20

2. Generalidades del proyecto 21

2.1. Justificación de la idea de negocio 21

3. Objetivos 26

3.1. Objetivo general 26

3.2. Objetivos específicos 26

4. Marco de referencia 27

4.1. Marco de antecedentes 27

4.2. Marco teórico 29

4.2.1. Formulación plan de negocios 29

4.2.1.1. Resumen ejecutivo. 30

4.2.1.2. Justificación de la idea de negocio. 31

4.2.1.3. Análisis del entorno. 31

4.2.1.4. Investigación de mercados. 31

4.2.1.5. Estudio técnico. 32

4.2.1.6. Estudio organizacional. 33

4.2.1.7. Estudio legal. 34

4.2.1.8. Estudio financiero. 34

4.2.1.9. Plan de marketing. 34

4.2.1.10. Conclusiones y Recomendaciones. 35

4.2.2. Libranza 35

5. Análisis del sector 38

5.1. Análisis del macroentorno 39

5.1.1. Factores políticos 39

5.1.2. Factores económicos 40

5.1.3. Factores sociales 42

5.1.4. Factores tecnológicos 44

5.1.5. Factores ecológicos 46

5.1.6. Factores legales 47

5.2. Análisis del microentorno 48

6. Investigación de mercados 56

6.1. Definición del problema de investigación 56

6.2. Objetivos del estudio de mercados 58

6.2.1. Objetivo general del estudio de mercados 58

6.2.2. Objetivos específicos del estudio de mercados 58

6.3. Mercado objetivo 59

6.3.1. Docentes 60

6.3.2. Administrativos 61

6.4. Investigación exploratoria..... 62

6.4.1. Tipos de crédito..... 63

6.4.1.1. Crédito de consumo. 64

6.4.1.2. Crédito comercial. 64

6.4.1.3. Microcréditos. 64

6.4.1.4. Crédito rotativo. 64

6.4.1.5. Crédito hipotecario o de vivienda. 64

6.4.1.6. Crédito compra de cartera. 65

6.4.1.7. Tarjeta de crédito. 65

6.4.2. Oferta disponible..... 65

6.4.2.1. Oferta disponible Superintendencia Financiera de Colombia. 69

6.4.2.2. Oferta disponible Superintendencia de Economía Solidaria. 71

4.4.2.3. Oferta disponible Superintendencia de Sociedades. 74

6.4.2.4. Oferta disponible Superintendencia de Subsidio Familiar..... 75

6.4.2.5. Consolidado oferta disponible por Superintendencias..... 76

6.5. Investigación concluyente..... 77

6.5.1. Segmentación del mercado 77

6.5.2. Muestreo 78

6.5.2.1 Docentes cátedra. 80

6.5.2.1 Docentes planta. 80

6.5.2.1 Profesionales administrativos planta..... 81

6.5.2.4. Profesionales administrativos temporales..... 81

6.5.3. Diseño del instrumento de recolección de información..... 81

6.5.4. Registro y análisis de los datos recolectados..... 83

6.5.4.1. Análisis de resultados encuesta empleados UIS..... 83

6.5.4.2. Análisis de resultados entrevistas..... 99

6.5.5. Conclusiones de la investigación de mercado..... 100

6.6. Estimación demanda del servicio..... 102

7. Estudio técnico..... 103

7.1. Ficha técnica del servicio..... 104

7.2. Inversión inicial de los socios..... 108

7.3. Descripción del proceso..... 109

7.4. Estudio de localización..... 111

7.4.1. Tamaño y localización..... 111

7.5. Necesidades y requerimientos..... 112

7.5.2. Distribución de planta..... 116

5.6. Estimación inversión asociada al análisis técnico..... 117

8. Estudio organizacional..... 118

8.1. Requerimientos del recurso humano..... 118

8.2. Estructura organizacional..... 118

8.3. Estructura salarial 119

8.4. Manual de funciones 121

8.5. Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal 121

6.6. Estimación de los costos y gastos asociados al estudio organizacional 122

9. Estudio legal 124

9.1. Constitución legal de la empresa 124

9.1.1. Objeto social 125

9.2. Marco legal, normativo y regulatorio de la empresa 126

9.3. Inversión del estudio legal 128

10. Estudio financiero 129

10.1. Consolidación de inversiones iniciales 129

10.2. Construcción de estados financieros 129

10.2.1. Balance general 130

10.2.2. Estado de pérdidas y ganancias 131

10.2.3. Flujo de caja libre 131

10.3. Indicadores financieros 132

10.3.1. Weighted Average Cost of Capital (WACC) 132

10.4. Valor residual 134

10.5. Criterios de evaluación de proyectos 134

10.6. Análisis de sensibilidad 136

10.6.1. Escenario pesimista 136

10.6.2. Escenario probable 138

10.6.3. Escenario optimista 138

11. Plan de marketing 139

11.1. Análisis Situacional 139

11.1.1. Debilidades 139

11.1.2. Fortalezas 140

11.1.3. Oportunidades 140

11.1.4. Amenazas 140

11.2. Objetivos de marketing 141

11.2.1. Objetivo estratégico de marketing No.1. 141

11.2.1.1. Problema. 141

11.2.1.2. Meta. 141

11.2.1.3. Objetivo 141

11.2.2. Objetivo estratégico de marketing No.2. 143

11.2.2.1. Problema. 143

11.2.2.2. Meta. 143

11.2.2.3. Acciones. 143

11.3. Estrategia de posicionamiento en redes sociales 144

11.4. Inversión asociada al plan de marketing 145

12. Conclusiones 146

13. Recomendaciones 148

Referencias Bibliográficas 149

Lista de Tablas **Pág.**

Tabla 1 Cumplimiento de objetivos 20

Tabla 2 Análisis de resultados del modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter..... 49

Tabla 3 Cumplimiento de objetivos estudio de mercados 59

Tabla 4 Oferta de créditos por libranza vigilados por la Superfinanciera 70

Tabla 5 Oferta de créditos por libranza vigilados por la SuperSolidaria 72

Tabla 6 Oferta de créditos por libranza vigilados por la SuperSociedades 75

Tabla 7 Oferta de créditos por libranza vigilados por la SuperSubsidio 76

Tabla 8 Consolidado oferta disponible de todas las Superintendencias 76

Tabla 9 Segmentación del mercado por tipo de contrato..... 78

Tabla 10 Distribución empleados UIS 78

Tabla 11 Ficha técnica de las diferentes líneas del crédito mediante libranza 104

Tabla 12 Líneas de crédito CrediUnidos S.A.S. 106

Tabla 13 Muebles y enseres 113

Tabla 14 Equipos de oficina 113

Tabla 15 Inversión diferida 114

Tabla 16 Gastos mensuales 115

Tabla 17 Capital de trabajo 115

Tabla 18 Inversión total inicial 117

Tabla 19 Sistema de puntos para la asignación salarial de cada uno de los cargos 120

Tabla 20 Factor prestacional 122

Tabla 21 Salario de los trabajadores de la empresa 123

Tabla 22 Inversión del estudio legal 128

Tabla 23 Evaluación del proyecto..... 135

Tabla 24 Flujo de caja libre y VPN escenario pesimista 136

Tabla 25 Flujo de caja libre y VPN escenario optimista 138

Tabla 26 Redes Sociales 145

Tabla 27 Inversión para el plan de marketing..... 146

Lista de Figuras **Pág.**

Figura 1 Proceso de diseño del producto o servicio 32

Figura 2 Tasa de intervención política monetaria (%) marzo-septiembre. 2020 40

Figura 3 Las 10 señales que indican que los colombianos no quieren endeudarse 43

Figura 4 Docentes de la Universidad Industrial de Santander 61

Figura 5 Profesionales administrativos de la Universidad Industrial de Santander 62

Figura 6 Sección I. Introducción 84

Figura 7 Sección II. Datos básicos 84

Figura 8 Pregunta 1. Selecciona el género con el que te identificas 85

Figura 9? Pregunta 2. ¿En cuál de los siguientes rangos de edad te encuentras? 85

Figura 10 Sección III. Vínculo con la universidad 86

Figura 11? Pregunta 3. ¿Con cuál de los siguientes tipos de contrato estás vinculado a la Universidad Industrial de Santander? 87

Figura 12 Pregunta 4. Selecciona el rango en el que se encuentra el salario que recibes de la Universidad 88

Figura 13 Pregunta 5. ¿Hace cuánto tiempo te encuentras vinculado como empleado de la Universidad? 89

Figura 14 Sección IV. Créditos vigentes 90

Figura 15 Pregunta 6. ¿Tienes o has tenido algún crédito? 90

Figura 16 Sección V. Características créditos 91

Figura 17) Pregunta 7. Indica con qué tipo de entidad(es) tienes o has tenido tú(s) crédito 91

Figura 18 Pregunta 8. ¿A qué tasa de interés estás pagando o pagaste tú(s) crédito(s)? 92

Figura 19 Pregunta 9. Por favor escríbenos la cifra más exacta posible del monto de crédito(s) que tiene(s) vigentes o has tenido 93

Figura 20. Pregunta 10. De tus obligaciones, ¿Alguna de ellas es o ha sido descontada directamente de tu salario (libranza)? 94

Figura 21 Pregunta 11. ¿Te interesaría que existiera una entidad que te prestara dinero por tener un contrato vigente con la UIS? Sin importar el término de este. 95

Figura 22 Pregunta 12. Por favor indica el monto que te gustaría solicitar de acuerdo con cada modalidad de crédito 96

Figura 23 Pregunta 13. ¿Te gustaría que esa entidad operará de manera virtual? 97

Figura 24 Pregunta 14. ¿Sabes que es la tecnología BlockChain o cadena de bloques? 98

Figura 25 Sección VI. Invitación 99

Figura 26 Diagrama del proceso de prestación del servicio de crédito mediante libranza 110

Figura 27 Ubicación de la empresa 112

Figura 28 Distribución oficina 116

Figura 29 Organigrama de la empresa 119

Figura 30 Relación entre el número de puntos y la asignación salarial 121

Figura 31 Archivo de muestra redes sociales 142

Figura 32 Ejemplo de publicidad en la calle 144

Lista de apéndices[1]

Apéndice A. Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter

Apéndice B. Simulador créditos por Libranza - Listado por Superintendencias

Apéndice C. Tablas de valoración estudio organizacional

Apéndice D. Manual de funciones por cargo

Apéndice E. Estatutos - contrato social CrediUnidos S.A.S.

Apéndice F. Estudio financiero

Apéndice G. Plan de marketing

[1] Los apéndices listados se encuentran en la base de datos de la biblioteca de la Universidad Industrial de Santander.

Resumen

Título: Plan de negocios para la creación de una Sociedad Comercial operadora de Libranza para los Empleados de la Universidad Industrial de Santander (UIS). [*]

Autor: Ana Lucía Acevedo González[**]

Palabras Clave: Instituciones de Educación Superior (IES), Soluciones Financieras, Crédito, Empleados UIS, Prestamos, Libranza.

Descripción: El presente trabajo de grado tiene como objetivo exponer y evaluar la viabilidad de la creación de CrediUnidos S.A.S. una empresa operadora de libranza para los empleados de la Universidad Industrial de Santander (UIS). La propuesta se enfoca especialmente en los empleados que no se encuentran vinculados a término indefinido con la institución, puntualmente los docentes cátedra y trabajadores administrativos a término fijo.

El desarrollo del proyecto se apoyó en estudios, bases de datos y software especializados, con el fin de dar un soporte robusto al proyecto y los resultados a obtener. En total se realizaron siete estudios, contenidos en el presente documento desde el capítulo 5 hasta el capítulo 11, dentro de los cuales se pueden resaltar el estudio técnico, organizacional, legal y financiero.

De acuerdo con la información recolectada, procesada y analizada, se concluye que es factible la puesta en marcha de la idea de negocio evaluada, gracias a que cada uno de los estudios arroja datos en su mayoría favorables, igualmente se dejan algunas recomendaciones y correcciones a lo inicialmente considerado, como por ejemplo, que es necesario controlar muy bien los recursos de la empresa, puesto que se proyecta que los ingresos correspondientes a abono de capital se reinvertirán para satisfacer la demanda de los beneficiarios para así lograr los resultados esperados.

---

[*] Trabajo de Grado

[**] Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Directora MS. Laura Daniela Garcés Carreño. Codirector PhD. Juan Benjamín Duarte Duarte.

Abstract

Title: Business plan for the creation of a commercial company who offers payroll loans for the employees of the Industrial University of Santander (UIS). [*]

Autor: Ana Lucía Acevedo González[**]

Key Words: Higher Education Institutions, Financial Solutions, Credit, UIS Employees, Payroll Loans.

Description: The objective of this degree project is to present and evaluate the feasibility of the creation of CrediUnidos S.A.S., a company that operates a loan guarantee system for employees of the Industrial University of Santander (UIS). The proposal focuses especially on employees who are not linked to the institution for an indefinite term, specifically professors and fixed-term administrative workers.

The development of the project was supported by studies, databases, and specialized software, in order to give a robust support to the project and the results to be obtained. A total of seven studies were carried out, contained in this document from chapter 5 to chapter 11, including technical, organizational, legal, and financial studies.

According to the information collected, processed and analyzed, it is concluded that the implementation of the evaluated business idea is feasible, thanks to the fact that each of the studies yields mostly favorable data, but some recommendations and corrections are also made to what was initially considered, such as the need to control the company's resources very well, since it is projected that the income corresponding to capital credit will be reinvested to meet the demand of the beneficiaries in order to achieve the expected results.

[*] Degree thesis

[**] Faculty of Physical and Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director MEng. Laura Daniela Garcés Carreño. Co-director PhD. Juan Benjamín Duarte Duarte.

Introducción

El plan de negocios a desarrollar consiste en la creación de CrediUnidos S.A.S. una sociedad comercial operadora de libranza (descuento directo) para los Empleados de la Universidad Industrial de Santander, que brinde soluciones financieras sustentables y seguras mediante el préstamo de servicios de crédito, primeramente definido para acoger a quienes excluyen los estatutos de COOPRUIS[2] y FAVUIS[3], entidades de economía solidaria vinculadas a la institución, debido a que estas solo permiten asociarse a docentes planta y/o administrativos con contratos a término indefinido, dado que en el momento que se definió la propuesta de valor se desconocía la existencia de FEUIS[4], a lo largo de este documento se justificará por qué se mantuvo el proyecto aun con este cambio en las condiciones inicialmente definidas.

La propuesta del proyecto a crear es satisfacer esa necesidad identificada en el segmento de clientes ya descrito, pero no abusar con altas tasas de interés como puede ocurrir con las entidades tradicionales, aunque el sentido es el mismo, teniendo en cuenta que todas consisten en generar una deuda, la idea de negocio aquí descrita busca definir un portafolio de servicios, que se adapte a cada persona que lo requiera según el tipo de contrato y la necesidad económica que exprese tener, sobre todo a los docentes cátedra y profesionales administrativos a término fijo quienes además son mayoría en la institución.

[2] Cooperativa de Profesores de la UIS

[3] Fondo de Empleados UIS

[4] Fondo de Empleados Amplio de la UIS

Así las cosas, se plantea para el desarrollo de este trabajo el análisis completo para la evaluación de la factibilidad de la creación de la operadora de libranza abordando los diferentes estudios, definidos cada uno como un objetivo, que conforman la correcta formulación de un plan de negocios de una nueva empresa.

1. Cumplimiento de objetivos

A continuación, se listan los objetivos específicos de este proyecto con su respectiva referencia dentro del documento.

Tabla 1

Cumplimiento de objetivos

Objetivo específico	Cumplimiento
Realizar un análisis del macroentorno y el microentorno, para la identificación de tendencias, prácticas y alcances de referencia en el modelo de negocio, asimismo, factores internos y externos que podrían intervenir en la creación de la empresa.	Análisis del Sector Capítulo 5 (pág. 38)
Efectuar una investigación de mercados a través de fuentes de información secundaria y primaria para identificar las características, necesidades y expectativas de los posibles clientes.	Investigación de mercados Capítulo 6 (pág. 56)
Realizar un estudio técnico operativo, teniendo en cuenta los recursos, tecnologías, infraestructura, procesos y costos necesarios para la viabilidad técnica de la creación de la empresa.	Estudio técnico Capítulo 7 (pág. 103)
Elaborar un estudio organizacional, en donde se especifique el manual de funciones y la estructura organizativa y salarial de la empresa.	Estudio organizacional Capítulo 8 (pág. 118)

Continuación Tabla 1

Cumplimiento de objetivos

Objetivo específico	Cumplimiento
Realizar un análisis del marco legal y normativo establecido por el Estado Colombiano para regular la operación de una sociedad comercial operadora de libranza.	Estudio legal Capítulo 9 (pág. 124)
Realizar un estudio financiero para evaluar la viabilidad de la puesta en marcha y la rentabilidad del proyecto	Estudio financiero Capítulo 10 (pág. 129)
Construir un plan de marketing, que sirva de apoyo y guía para la puesta en marcha del presente plan de negocio en el corto y mediano plazo.	Plan de marketing Capítulo11 (pág. 139)

2. Generalidades del proyecto

2.1. Justificación de la idea de negocio

Bucaramanga no es solo la ciudad Bonita, también se le reconoce en el país como ciudad Universitaria y es que de acuerdo con la última actualización del Sistema Nacional de Educación Superior (SNIES) en Colombia están activas 299 Instituciones de Educación Superior (IES), 360 si se cuentan las sedes regionales de algunas, de las cuales: 87 son Universidades, 136 Instituciones Universitarias, 47 Instituciones Tecnológicas y 29 Instituciones Técnico-profesionales. De esa cifra, 14 están ubicadas en Bucaramanga, la más grande de ellas es la Universidad Industrial de Santander, alma mater de la autora de este trabajo y lugar que inspira y motiva esta idea de negocio.

La autora, estudiante de Ingeniería Industrial, a quién a lo largo de los 5 años que cursó la carrera, se le repitió hasta el cansancio que el Ingeniero Industrial, es un profesional que, lidera, es dinámico, creativo, seguro y tal como se encuentra en la entrada del edificio de la escuela de Estudios Industriales y Empresariales (EEIE - UIS), *¨Somos excelencia ante las adversidades¨*. Desde el principio sintió especial afinidad por las finanzas y cómo estas definen la capacidad de llevar a cabo todas las estrategias de una empresa, y como muchas veces el no prestar la necesaria atención a los números, antes, durante y después, es la causa de que grandes ideas queden en el olvido, así como la falta de capacidad financiera detiene los proyectos personales y profesionales de muchas personas.

En ese mismo periodo de tiempo también se identificó que la mayoría de esas personas que se esfuerzan por hacer de los estudiantes, futuros profesionales que cuenten con todas las habilidades antes mencionadas, en su mayoría han sido docentes con un contrato que se denomina cátedra. Un profesor de cátedra es contratado para laborar un determinado número de horas -por período académico- para desempeñar labores de docencia en pregrado, en posgrado, en investigación, o en extensión, según las necesidades del servicio (Universidad de Antioquia, 2020), quienes normalmente trabajan en más de una institución para que la suma de estas horas intente ser equivalente en ganancias con un contrato a tiempo completo. Frente a este panorama cabe preguntarse: ¿los profesores sienten pertenencia por alguna universidad?, pero el asunto no termina ahí, adicionalmente, los bancos no les conceden préstamos porque tienen contratos temporales, por lo que ni siquiera tienen posibilidad de aspirar a una casa por otra vía que no sea el ahorro (El Espectador, 2020). Con temporal no se hace referencia a que su contrato represente una orden de prestación de servicios (OPS) sino a que se debe renovar cada semestre la vinculación con la institución (contrato de trabajo), misma que estará sujeta al aumento o disminución en el número

de horas a dictar que se le asigne, razón por la cual muchas veces esas entidades financieras tradicionales no los apoyan, caso contrario a este proyecto donde al analizar ese perfil de trabajador de varios lugares como un todo, se cree que el riesgo de incumplimiento en el pago es bajo, además la modalidad de préstamo que aquí se plantea sería tan personalizada que disminuiría aún más la posibilidad de impago.

Para responder a ese desinterés de los bancos y fomentar el sentido de pertenencia, en Bucaramanga algunas IES cuentan con un fondo de empleados, la mayoría con cooperativas o ambas, las dos entidades tienen el carácter sin ánimo de lucro (ESAL) lo que les otorga ciertos beneficios de ley como la no exigencia de un monto de capital básico para su puesta en marcha, lo que sí ocurre con las entidades financieras tradicionales (EF), donde por el contrario el capital mínimo para su constitución es significativamente alto y este se rige por el estatuto orgánico financiero y se actualiza cada año de acuerdo al DANE[5]. Además, toda EF deberá responder ante la Superintendencia Financiera, las ESAL lo hacen a la Superintendencia de Economía Solidaria. La ventaja de no tener una base mínima para operar se termina convirtiendo en un problema que se evidencia al revisar la historia de cualquiera de las cooperativas de las IES de la ciudad como COOPRUIS o USTACOOP[6] , entre otras, donde los 5 primeros años o hasta después de este periodo no fueron muy funcionales porque al ser sin ánimo de lucro no existen asociados con mayor participación que otros, si pueden hacer más aportes de acuerdo a su salario pero no recibirán beneficios adicionales por esto.

[5] Departamento Administrativo Nacional de Estadística

[6] Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Santo Tomás

Para el caso puntual de la UIS, la cooperativa (COOPRUIS) es exclusiva para profesores y administrativos planta UIS, es decir, si brindan mejores alternativas de crédito que los bancos, pero excluyen a quienes más necesitan el servicio y representan la mayoría de los profesores de la institución. De acuerdo con el departamento de planeación de la Universidad, el 70% de los docentes para el semestre 2020-I tenía un contrato como cátedra (1.249 personas) y lo anterior sin tener en cuenta el personal administrativo donde el 49% tenía un contrato a término fijo. Lo que no ocurre con USTACOOP, CUPE[7], COOMEB[8], cooperativas de otras instituciones de Bucaramanga, que si permiten asociarse a la mayoría de sus empleados y algunas hasta los familiares en segundo y tercer grado de consanguinidad.

En el 2017 para suplir esa necesidad insatisfecha en el préstamo de servicios de crédito al personal que no tiene un contrato a término indefinido, una estudiante de posgrado de la institución, Leidy Andrea Hernández Villamizar, diseñó un plan de negocios, quien lo presentó como proyecto de grado para optar por el título de magister en Gerencia de Negocios de la Universidad Industrial de Santander (UIS). Ella realizó un estudio que consistía en evaluar la posibilidad de crear un fondo de empleados exclusivamente dirigido para el grupo excluido por el fondo ya existente que es el Fondo de Empleados UIS (FAVUIS). Los resultados de la investigación de mercados realizada demostraron que el segmento de estudio si estaba interesado en la creación de una entidad que les brindara beneficios a partir de su contrato con la Universidad. Puntualmente para las operaciones de crédito la encuesta realizada encontró que el 47,3% de los encuestados como monto requerido inicialmente necesitaban más de $5.000.000 COP cifra que se encuentra entre la cantidad definida para microcrédito, cualquiera podría pensar entonces que para

[7] Cooperativa Multiactiva de la UNAB

[8] Cooperativa Multiactiva de Empleados de la UPB

estas personas sería mejor dirigirse a una microfinanciera donde los montos pueden ser hasta 25 SMMLV, pero es importante destacar que como tal las microfinancieras no existen en Colombia como empresa sino como servicio, pues las entidades que prestan microcréditos deben ser vigiladas por la Superfinanciera o Supersolidaria, es decir, son las mismas instituciones que como se mencionó antes excluyen o brindan servicios con tasas muy altas al segmento al cual va dirigido este trabajo.

Como ya se especificó en la introducción de este trabajo, la autora del presente proyecto cuando formuló este plan de negocios, basado en la ausencia de una entidad que acogiera a los empleados de la institución con un contrato a término fijo o cátedra, desconocía que el planteado por la Sra. Hernández en el año 2017 sí se creó, aunque sin la participación de ésta, punto que se ampliará en el capítulo 4. Se decidió mantener el modelo de negocio independientemente de esta condición, principalmente porque este fondo es también una entidad de economía solidaria, lo que implica la realización de unos determinados aportes mensuales, lo cual genera que la capacidad de endeudamiento del empleado esté sujeta al valor acumulado de los mismos; sin contar que su posicionamiento en el mercado no ha sido muy significativo, pues quienes evaluaron el tema y plan de este proyecto presentados al comité de trabajos de grado en Septiembre y Noviembre de 2020, respectivamente, en ningún momento hicieron mención a la existencia del nuevo Fondo y que será mucho más difícil para FEUIS subsistir de lo que fue para FAVUIS en sus inicios dado que, a diferencia del último, este no contaría con el beneficio que en su momento la UIS le brindo a FAVUIS como contraprestación por la no existencia de una caja de compensación, mismo que consistía en duplicar los aportes del asociado.

Con base a todo lo descrito previamente, se concluyó que la opción más viable para lograr apoyar a todos los empleados de la Universidad Industrial de Santander, siempre y cuando el

vínculo del empleado sea directamente con la institución, es la creación de una sociedad comercial que siga lo estipulado en el Decreto 410 de 1971 del código de comercio colombiano, puntualmente que sea una operadora de libranza. En el largo plazo se espera poder incluir a todas las IES de la región dada la ventaja en la ley No. 1527 de 2012 donde se especifica que la elección de la entidad operada de libranza es de libre escogencia del beneficiario (empleado), también es importante mencionar que en el caso que algún empleado de la UIS que tenga un crédito con la empresa a crear, termine su contrato con la institución antes de saldar su deuda, podrá solicitar el convenio de libranza en la otra institución a la que se vincule, de no ser así, deberá hacer la transferencia del valor definido como cuota mensual directamente, cancelar el saldo total o solicitar ante la empresa redefinir las condiciones, tal cual lo hacen en estas situaciones las otras entidades que prestan servicios de crédito.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para la creación de una Sociedad Comercial operadora de Libranza para los Empleados de la Universidad Industrial de Santander (UIS).

3.2. Objetivos específicos

Realizar un análisis del macroentorno y el microentorno, para la identificación de tendencias, prácticas y alcances de referencia en el modelo de negocio, asimismo, factores internos y externos que podrían intervenir en la creación de la empresa.

Efectuar una investigación de mercados a través de fuentes de información secundaria y primaria para identificar las características, necesidades y expectativas de los posibles clientes.

Realizar un estudio técnico operativo, teniendo en cuenta los recursos, tecnologías, infraestructura, procesos y costos necesarios para la viabilidad técnica de la creación de la empresa.

Elaborar un estudio organizacional, en donde se especifique el manual de funciones y la estructura organizativa y salarial de la empresa.

Realizar un análisis del marco legal y normativo establecido por el Estado Colombiano para regular la operación de una sociedad comercial operadora de libranza.

Realizar un estudio financiero para evaluar la viabilidad de la puesta en marcha y la rentabilidad del proyecto

Construir un plan de marketing, que sirva de apoyo y guía para la puesta en marcha del presente plan de negocio en el corto y mediano plazo.

4. Marco de referencia

4.1. Marco de antecedentes

El primero de marzo de 1948, fueron oficialmente inauguradas las labores de la Universidad Industrial de Santander, misma que 18 años después apoyó la creación del Fondo de Empleados UIS (FAVUIS) y en 1979 la Cooperativa de Profesores UIS (COOPRUIS), tal cual se comentó en los capítulos previos de este trabajo, estas no permiten asociarse a todos los empleados UIS.

En los 72 años de historia de la Universidad, solo se han presentado dos proyectos de grado dirigidos a incluir a ese segmento ignorado de la comunidad UIS. El primero, un proyecto de grado, titulado “Organización de una Cooperativa para el servicio de Profesores y Empleados de la UIS”, presentado en 1970 por Jairo Antonio Nieto Villamizar para optar por el título de Ingeniero

Industrial y el segundo, el que ya se ha citado antes en este documento, presentado por Leidy Andrea Villamizar Hernández en el 2017, titulado "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", también ante la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales (EEIE) pero para optar por el título de Magíster en Gerencia de Negocios (MBA).

Para el desarrollo de este trabajo puntualmente solo se tomará como referencia de los proyectos antes mencionados, lo contenido en el más reciente de ellos (2017), que a su vez incluye otro trabajo presentado a la EEIE en el 2015, por Julieth Melissa Ortega Viancha y Carlos Giusseppe Ríos Mendoza, titulado "Análisis motivacional de los Empleados Administrativos de la Universidad Industrial de Santander según su modalidad de contratación", este se realizó con el interés de conocer los factores clave que influían en la motivación de los empleados administrativos según su tipo de contrato, el análisis de los resultados encontrados será útil en la formulación de estrategias dentro del presente proyecto que aporten a aumentar en positivo el sentir de dichos empleados respecto a su contrato con la institución.

Para terminar, se utilizará como referencia para este trabajo, un proyecto de investigación elaborado como tesis de grado en el 2018 por Jhoan Camilo Cuenca Quimbayo y Carmen Johanna Rubiano Barreto, quienes lo presentaron a la Universidad Gran Colombia para graduarse como Especialistas en Gerencia Financiera, este se titula "Análisis del uso del crédito de libranza en la ciudad de Bogotá: Caso de estudio los Millennials". Será útil para entender la percepción de la libranza como servicio sin importar la entidad prestadora; Tiene además la ventaja de haber sido desarrollado hace apenas 2 años y lo más importante, el que se centra en los Millennials, es decir cualquier persona nacida entre 1981 y 1996, actualmente personas entre los 24 y 39 años que en

su mayoría probablemente ya iniciaron su vida laboral. Todo esto aportará en la identificación de las limitantes y ventajas, de acuerdo con las ya definidas a partir de los resultados encontrados en el estudio y además aprovechar las recomendaciones y conclusiones hechas por los autores como referencia para el desarrollo del presente proyecto.

4.2. Marco teórico

El presente documento se centra en dos grandes temas, el primero, la correcta formulación de un plan de negocios y el segundo, la prestación de servicios financieros a través de libranza o descuento directo.

4.2.1. Formulación plan de negocios

El dicho: "Si no sabemos dónde vamos, terminaremos en otra parte," nos recuerda la importancia del planeamiento en general, que tiene que ver con la fijación de objetivos, la determinación de actividades y el diseño de procedimientos (Lastra, 2009). Exactamente esa planeación, bien sea de una idea a desarrollar como negocio o de una empresa ya activa, se realiza con un plan de negocios que; tal como lo definió Jack Fleitman en su libro "Negocios Exitosos", es un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa.

El libro "Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio", comparte una definición similar al autor antes mencionado, en este se precisa que un plan de negocios, estrictamente hablando, debe mostrar la viabilidad económica, social, técnica y ambiental de un nuevo negocio, sea para una empresa en marcha o para la creación de una nueva empresa (Greinberger Villarán, 2009, pág. 40). También se presentan las generalidades para su

desarrollo de acuerdo con cuatro tipos posibles, que la autora consideró los más representativos y comunes, estos son; Plan de negocio para empresa en marcha; Plan de negocio para nuevas empresas; Plan de negocio para inversionistas y Plan de negocio para administradores.

De acuerdo con Greinberger Villarán, para las nuevas empresas, el desarrollo del plan de negocios se convierte en una herramienta de diseño y parte de una idea inicial a la cual se le va dando forma y estructura para su puesta en marcha. En ella se debe detallar tanto la descripción de la idea en sí misma, como los objetivos a ser alcanzados, las estrategias a ser aplicadas y los planes de acción respectivos para lograr las metas propuestas. Este plan, en el futuro, se convertirá en insumo para retroalimentar el negocio, ayudando a estimar, corregir y/o instituir las posibles variaciones que se realizarán durante el desarrollo de la empresa. Igualmente destaca que, independientemente del tipo de plan de negocios que se desarrolle, siempre quien lo realice deberá recordar que no hay una estructura fija que se debe seguir, pues cada plan de negocios es único, así como la idea que lo origina, además la complejidad de un plan de negocios es directamente proporcional a la complejidad de la empresa a crear e inversamente proporcional al conocimiento y experiencia que tenga quien lo plantea.

A continuación, se explican brevemente cada uno de los elementos de la estructura del plan de negocio para la empresa a crear que se utilizaran en el presente proyecto, algunos cambian de nombre y orden respecto a la literatura guía, esto para facilitar su revisión de acuerdo a los objetivos, actividades y resultados esperados definidos para este trabajo mismos que se formularon acorde a los lineamientos sugeridos por la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales para la modalidad de práctica en creación de empresa (emprendimiento).

4.2.1.1. Resumen ejecutivo. Es una corta descripción de los aspectos más relevantes del plan de negocios que se ha elaborado, donde se presenta; El perfil de la empresa, el producto o

servicio que se quiere ofrecer, el mercado objetivo que se quiere satisfacer, las estrategias que se emplearán para el logro de los objetivos, los resultados económicos esperados y los indicadores financieros del plan de negocios.

4.2.1.2. Justificación de la idea de negocio. En esta sección, se deben describir los hechos que originan la idea de negocio, teniendo en cuenta que generalmente están relacionados con tres aspectos a saber: la identificación de una demanda potencial interesante, la oportunidad de competir en la industria y/o los intereses personales relacionados con la iniciativa. (Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, 2017).

4.2.1.3. Análisis del entorno. La realización de un correcto análisis del entorno es fundamental para responder desde las diferentes perspectivas a nivel macro y micro del sector de estudio, a la pregunta; ¿Cuáles son las variables que podrían representar una oportunidad o una amenaza para la nueva empresa o unidad de negocio?

4.2.1.4. Investigación de mercados. Greinberger Villarán, lo llama sondeo de mercado. Ella recomienda realizar la investigación basándose en información recolectada mediante fuentes secundarias y primarias, especialmente destaca que las fuentes primarias sirven para dar respuestas que las secundarias no satisfacen. También enfatiza que siempre el diseño de la investigación debe seguir los intereses descritos en los objetivos del proyecto.

El estudio del mercado permite conocer y evaluar en qué medida la nueva propuesta de valor es relevante para el cliente. Es una herramienta fundamental para dar respuesta a las inquietudes del emprendedor. A partir de los resultados obtenidos se determinará la demanda del servicio.

4.2.1.5. Estudio técnico. En los planes de negocios también es comúnmente llamado plan de operaciones, especialmente cuando se trata de una empresa de producción y comercialización de un bien. Que el presente proyecto trate de un servicio no quiere decir que este punto pierda importancia, por el contrario, es aún más significativo hacer una exhaustiva definición de las actividades a realizar acordes a los resultados de la investigación de mercados, debido a que estas deben establecerse en función a la demanda estimada y a la capacidad de prestación del servicio disponible, este último se abordara definiendo la inversión inicial de los socios.

Como se observa en la siguiente gráfica, es un elemento de constante análisis, una vez la empresa esté funcionando, se reitera que es muy importante para el modelo de negocio planteado en este trabajo al ser este un servicio financiero que se adapta a varios factores del cliente (empleado UIS), como lo son; su tipo y duración del contrato, salario, monto que quiere se le preste, entre otros.

Figura 1

Proceso de diseño del producto o servicio

Nota: Adaptado de (Greinberger Villarán, 2009).

En esta sección también se estudiarán aspectos como; la ubicación de la empresa u oficina, y cómo se organizará esta o de ser una página web o plataforma digital igualmente se describirá y estudiará en este apartado.

4.2.1.6. Estudio organizacional. Las personas son el elemento clave del éxito empresarial y, por ello un recurso humano de calidad podría significar una ventaja para la empresa (Greinberger Villarán, 2009). Para la adecuada selección del personal, se deben elaborar manuales de procedimientos administrativos y manuales de funciones que sirvan de pauta para controlar las acciones de la empresa y de los trabajadores. Estos deben ser muy claros, precisos, sencillos y conocidos por todos.

De acuerdo con Greinberger Villarán, un manual de funciones deberá contener:

I. La descripción del puesto.

II. Los objetivos o la misión del puesto.

III. A qué área pertenece o de quién depende.

IV. Las funciones que desempeña.

V. Las responsabilidades, es decir, las acciones que se espera que cumpla el trabajador.

Aquí también se deberá hacer un organigrama, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de una organización, así se puede conocer cómo se han agrupado las tareas y cuáles son los niveles jerárquicos en la empresa.

Luego de establecer los requerimientos de personal, las funciones y requisitos de cada puesto, la estructura organizacional y el sistema de pagos (salarios) y retribuciones (sí aplica) , se estará listo para comenzar el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal necesario para cumplir con los objetivos de la empresa, se diseñarán estrategias para atraer y

retener a las personas más adecuadas, para el caso puntual de este trabajo de grado al tratarse de un proyecto en creación de empresa, este ítem será más de factibilidad, es decir, de definición, no de llevarse a la práctica como tal para lo referente al estudio.

4.2.1.7. Estudio legal. Hace referencia a la determinación de la figura jurídica con que se constituirá la nueva empresa, pero también al estudio de la reglamentación que aplica al tipo de organización a crear (Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, 2017). Para este proyecto, se estudiará en este capítulo cual tipo de sociedad comercial es la más conveniente formar de acuerdo con los objetivos definidos y a los resultados hasta aquí encontrados.

4.2.1.8. Estudio financiero. Mediante este estudio se evaluará si el plan de negocios es económica y financieramente viable. Este es sumamente importante porque permite establecer cuáles son los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto. Para esto es necesario determinar:

- Los costos totales del negocio, es decir, los costos de producción, ventas y administración.
- El monto de inversión inicial necesario para dar inicio al negocio.
- Las necesidades de financiamiento.
- Las fuentes de financiamiento, así como las ventajas y desventajas de cada alternativa.
- Estados financieros, los cuales servirán para guiar las actividades de la empresa cuando esté en marcha.

4.2.1.9. Plan de marketing. Normalmente en los planes de negocios especialmente cuando estos, son de una empresa que se encuentra en operación el plan de marketing se formula inmediatamente después de la investigación o estudio de mercados. Para este trabajo se decidió

formular el plan de marketing después de no solo la investigación de mercados, sino de los estudios; Técnico, organizacional, legal y financiero, al tratarse de un servicio que pueden prestar varios tipos de entidades y además se adapta al cliente, se consideró ilógico precisar las tácticas de marketing a utilizar antes de definir el servicio a promocionar.

El plan de marketing considera la estrategia de comercialización que desarrollará la empresa y está relacionado con: la creación del producto o servicio (diseño, empaque, valor diferencial), la estrategia de precio, la estrategia de promoción (difusión) y la distribución del producto, es decir, cómo se hará llegar a los clientes o consumidores (Greinberger Villarán, 2009, pág. 37).

4.2.1.10. Conclusiones y Recomendaciones. De acuerdo con Greinberger Villarán, un plan de negocios debe terminar, siendo capaz de concluir dando respuesta a preguntas como; ¿La empresa es viable en términos económicos?, ¿La rentabilidad que muestra el proyecto es atractiva para los inversionistas?, ¿Cuáles son los aspectos o las condiciones indispensables para poner en marcha el proyecto? De no contar con los suficientes argumentos para contestar, se deberán dar recomendaciones, ya sea para replantear la idea de negocio o algún área en específico, como puede ser la técnica o la organizacional, según sea el caso.

4.2.2. Libranza

En el año 2017, la Procuraduría General de la Nación, en alianza con la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), la Superintendencia Financiera de Colombia, la Superintendencia de la Economía Solidaria (Supersolidaria) y la Superintendencia de Sociedades, crearon la cartilla ABC de las libranzas en Colombia como respuesta al escándalo que estalló el año inmediatamente anterior por empresas, en su mayoría de economía solidaria, que usaban la libranza para hacer

fraudes a sus clientes, se trató de las mismas conductas que llevaron a los responsables de pirámides como DMG a la cárcel.

El entonces procurador general de la nación, Fernando Carrillo Flórez, destacó que la Cartilla ABC de las libranzas bien puede constituir la primera herramienta de consulta que eduque, concientice y oriente la decisión responsable de las personas que pretendan adquirir productos del negocio de las libranzas.

En 23 páginas, se da respuesta a preguntas como; ¿Qué es una libranza?, ¿Quiénes pueden otorgar créditos de libranza?, ¿Qué pasa si el beneficiario cambia de trabajo?, ¿Quién vigila a las entidades operadoras de libranza?, ¿Qué es el RUNEOL?, ¿Para qué sirve el RUNEOL?, ¿En qué consiste la venta de pagarés libranza? A continuación, se destacarán las generalidades de la mencionada cartilla, orientado a lo más relevante de acuerdo con el enfoque del presente proyecto.

La libranza es la autorización que da el asalariado o pensionado, a su empleador o entidad pagadora, para que realice un descuento de su salario o pensión, con el objeto de que sea girado a favor de las entidades operadoras para atender los productos, bienes y servicios objeto de libranza. Por lo tanto, cualquier persona natural asalariada, pensionada, contratada por prestación de servicios, asociada a una cooperativa, precooperativa asociación mutual o a un fondo de empleados, puede adquirir productos y servicios financieros, o bienes y servicios de cualquier naturaleza, acreditados con su salario, sus prestaciones sociales de carácter económico o su pensión, siempre que medie la mencionada autorización.

Pueden realizar operaciones de libranza, además de los establecimientos de crédito vigilados por la Superintendencia Financiera de Colombia, los patrimonios autónomos conformados en desarrollo de un contrato de fiducia mercantil, las sociedades comerciales,

cooperativas, precooperativas, las cajas de compensación, los fondos de empleados, los institutos de fomento y desarrollo (Infis) y las sociedades o asociaciones mutuales.

Este trabajo puntualmente trata de la creación de una sociedad comercial, es decir, será vigilada por la Superintendencia de Sociedades. La supervisión que ejerce esta sobre las entidades operadoras de libranza a su cargo es de naturaleza subjetiva, es decir, se limita a los aspectos societarios de la entidad y no a controlar la actividad que desarrolla (compraventa y otorgamiento de créditos), a excepción de lo relacionado con el cumplimiento de las obligaciones de información. Deberá pertenecer, al igual que las otras operadoras que responderán, ya sea a la Superintendencia Financiera o a la Supersolidaria, al Registro Único Nacional de Entidades Operadoras de Libranza (RUNEOL) es la anotación electrónica que realizan las cámaras de comercio (artículo 143 de la Ley 1753 de 2015) de manera virtual, con el fin de permitir a cualquier persona consultar el registro de las entidades operadoras y administradoras de libranzas que cumplan con los requisitos establecidos en la ley y a las que se les haya asignado un código único de reconocimiento a nivel nacional.

Este registro tendrá una vigencia anual y deberá renovarse dentro del período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de marzo de cada año, sin importar cuál hubiese sido la fecha de inscripción inicial o renovación por parte del operador de libranzas o descuento directo. Si el interesado no solicita la renovación dentro del término establecido, este se cancelará automáticamente y cesarán sus efectos. La tarifa por cancelar para nuevos registros y su renovación será 5,24 % de un SMMLV y para mutaciones; 1.40% de un SMMLV.

Para obtener el pago anticipado de sus cuentas por cobrar y conseguir los recursos necesarios para su operación, las entidades operadoras de libranzas pueden vender la cartera registrada en sus estados financieros, a través de las figuras de factoring o descuento. Esta

operación consiste en que una persona, adquiere a título oneroso, derechos patrimoniales ciertos, de contenido crediticio. La transferencia de esos derechos se realiza normalmente por endoso, si se trata de títulos valores, o mediante cesión en los demás casos (ABC de las Libranzas, 2017).

Este modelo de pagarés para la operación de empresa (operadora de libranza) será especialmente útil en los estudios técnicos y financieros del presente proyecto, no sólo como método de financiación para la empresa, sino como modelo de inversión distinta a los tradicionales CDTs para los posibles clientes de la sociedad, lo que implicaría no ser solo operadora sino administradora de libranza. En términos sencillos, este consiste en un contrato en el cual la entidad operadora de libranza recibirá anticipadamente el dinero de su cartera, a cambio de asumir un porcentaje por concepto de descuento, es decir, va a recibir en el presente una suma de dinero que, de otra manera, hubiera recibido dividida en cuotas a lo largo de un plazo determinado. Como contraprestación, la operadora transfiere los títulos al comprador, el cual puede ser una persona natural o jurídica.

5. Análisis del sector

Es necesario para la correcta formulación de este plan de negocio estudiar los diferentes aspectos, sean estos positivos o negativos, que pueden intervenir desde el desarrollo hasta en la puesta en marcha del proyecto. Para cumplir con este fin, se evaluará el sector de servicios financieros, especialmente los afines a la idea negocio que plantea este trabajo, a nivel macroeconómico mediante un análisis PESTEL y el microentorno de la empresa a constituir a través del estudio de las cinco fuerzas de Porter.

5.1. Análisis del macroentorno

Para el análisis del macroentorno se evaluaron factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, los resultados se especifican a continuación:

5.1.1. Factores políticos

En respuesta a la crisis del COVID-19, el Gobierno colombiano implementó medidas de atención temprana: declaró el estado de emergencia, cerró las fronteras del país e impuso una cuarentena obligatoria.

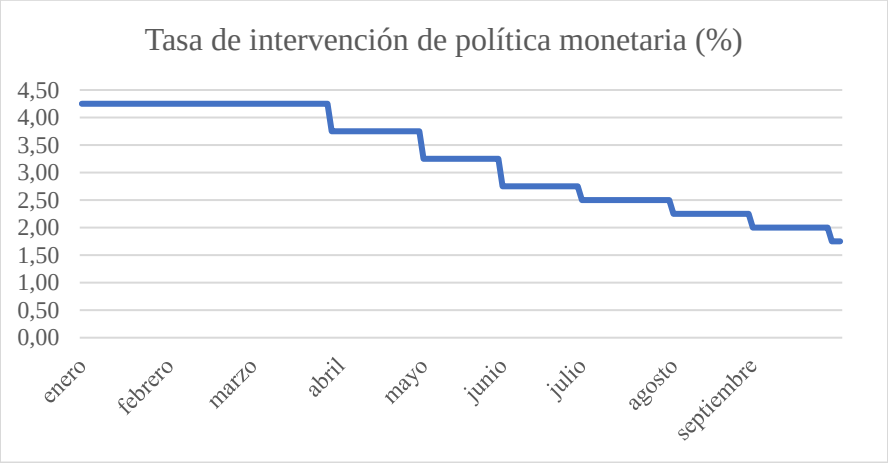
El Gobierno también anunció un paquete considerable de estímulo fiscal (COP 14.8 billones o 1.4% del PIB, con potencial para aumentar hasta 48 billones) que proporcionaría recursos adicionales para el sistema de salud, líneas especiales de crédito para empresas en ciertos sectores y mayores transferencias para grupos vulnerables. Otras medidas incluyen aplazamientos en la recaudación tributaria en sectores seleccionados y aranceles más bajos para las importaciones estratégicas de salud. (Banco Mundial, 2020).

Es de vital importancia para la presente idea de negocio, siendo esta un servicio financiero, revisar las medidas de política monetaria, debido a que estas representan el principal elemento para delimitar la cantidad de dinero que circula en el país y las diferentes tasas de interés.

El sistema financiero de un país generalmente está conformado por el banco central y las instituciones financieras, para de esta manera conducir la política monetaria del mismo. El banco central en Colombia es el Banco de la República, se encarga de intervenir el mercado a través de la tasa de intervención, que posteriormente se convierte en la tasa de referencia para la colocación de la cartera y la captación de recursos que las entidades financieras utilizan; de esta forma, se incentiva la economía, ya sea para contraerla o expandirla según sea el caso.

Figura 2

Tasa de intervención política monetaria (%) marzo-septiembre. 2020



Nota: Adaptado de *(Banco de la Republica, 2020)*.

La Junta Directiva del Banco de la República mencionó que estas decisiones alivian la carga financiera de los deudores antiguos (a tasa variable) y de los nuevos deudores. Aunque es posible que no tenga un impacto de corto plazo en las decisiones de inversión y consumo, permite anticipar disminuciones que serían necesarias en el futuro, cuando se restablezca el incentivo de bajas tasas de interés al gasto de empresas y hogares. (Banco de la Republica, 2020).

5.1.2. Factores económicos

El sector financiero es vital para la economía, debido a que hace posible la distribución eficaz de los fondos disponibles entre los diferentes agentes y segmentos económicos. Igualmente, está ligado con el crecimiento y desarrollo de los sectores productivos del país. (Legiscomex, s.f.). De acuerdo con Santiago Castro, presidente de Asobancaria, el sector financiero ha presentado un crecimiento promedio de 7,8% en los últimos 10 años (El Nuevo Siglo, 2019).

Para el 2019, la economía colombiana mantuvo todos los trimestres un crecimiento, según el Departamento Nacional Administrativo de Estadística (DANE), por encima del 3%, siendo para el tercer trimestre de ese año 3,3%, la cifra más alta desde 2015, esto impulsado principalmente por el sector financiero y de comercio quienes lideraban la recuperación del PIB del país. Las expectativas para el año en curso (2020) eran positivas, pero cambiaron con la llegada de la pandemia a raíz del virus SARS-CoV-2 y las consecuencias de este, como; la cuarentena obligatoria más larga del mundo, el aislamiento social, el aumento del desempleo, entre otros factores. Y como se desconoce cuánto más durará esta situación, lo único certero es que cualquiera de las proyecciones económicas realizadas antes de la pandemia no se cumplirá y las empresas si quieren permanecer, deberán reinventarse y adaptarse, teniendo en cuenta las nuevas necesidades y restricciones que genero este radical cambio en las dinámicas sociales.

La reconocida calificadora de riesgo, S&P Global Ratings, actualizó sus proyecciones macroeconómicas y ahora prevé que el PIB de Colombia caerá 8% este año, cuando antes esperaba que la contracción fuera de 5%. En materia inflacionaria, S&P cree que el indicador terminará el año en 1,9%, cifra inferior a la meta del Banco de la República que es del 3%. Para 2021, se prevé que el indicador aumente al 2,7%, mientras que la inflación alcanzaría el 3% del Emisor a partir de 2022 (DINERO, 2020). Lo anterior es un claro ejemplo de lo que se mencionó en cuanto a las expectativas económicas, aunque estos escenarios sean propuestos por expertos analistas, mientras las medidas frente a la pandemia continúen siendo de contingencia y no de erradicación dada la ausencia de una vacuna, dichos escenarios no serán más que supuestos fluctuantes.

5.1.3. Factores sociales

La pandemia afectó la capacidad y deseo de endeudamiento de los colombianos, debido a la disminución de ingresos o la pérdida de puestos de trabajo de millones de personas, situación que elevó a la tasa de desempleo a su máximo histórico y la acercó a 20% en junio (La Republica, 2020).

TransUnion es una agencia estadounidense de informes de crédito al consumo, que realizó para Colombia el informe de tendencias de la industria del crédito. El cual reveló que, para el segundo trimestre del año en curso, los colombianos estaban endeudándose menos y pagando a tiempo sus compromisos crediticios durante la pandemia. Este último punto, se puede justificar en la ventaja que promovió el gobierno Nacional de crear alivios a los deudores que a febrero no superaran 60 días de mora, hecho que se ve reflejado en la reducción de las tasas de morosidad de 30 días o más, y de 60 días o más, por ejemplo, para tarjetas de crédito disminuyeron a 4,64% y 3,84%, respectivamente. Por otro lado, las tasas de morosidad grave para tarjetas de crédito (90 días o más de mora) aumentaron ligeramente en el segundo trimestre de 2020 con respecto al segundo trimestre de 2019, a 3,32% de 3,26%.

“Es alentador ver la tendencia en consumidores a ajustar sus hábitos de consumo y a comprometerse con sus entidades para recibir el apoyo necesario para enfrentar un período prolongado de dificultades económicas”, dijo Virginia Olivella, directora de investigación y consultoría de TransUnion:

Es importante que los consumidores y las entidades continúen comunicándose de manera periódica entre sí. Esto ayuda a los consumidores a conocer las herramientas y alivios financieros

disponibles, así como a las entidades a comprender el impacto en los consumidores y adaptar sus estrategias para apoyarlos (Revista SEMANA, 2020).

La Figura 3 resume gráficamente la situación antes descrita para el crédito en Colombia.

Figura 3

Las 10 señales que indican que los colombianos no quieren endeudarse

Nota: Adaptado de *(La Republica, 2020).*

Lo anterior es el reflejo de las consecuencias de la pandemia del COVID – 19, en la economía local y cómo esta funciona. Puntualmente para la idea de negocio que estudia este trabajo de grado estas cifras son significativas, pero es importante también mencionar que al ser la libranza un descuento directo del salario, se garantizan dos cosas de entrada, la primera la persona no está desempleada, es decir tiene ingresos, mismos sobre los cuales se calculará su capacidad de endeudarse. Por ejemplo, el punto No. 8 sobre el aumento de la tasa de usura por la falta de demanda, es decir, a consecuencia del aumento del riesgo de impago, aplica al presenta trabajo de

manera sustancial, pues como ya se mencionó el descuento directo reduce la posibilidad de incumplimiento.

5.1.4. Factores tecnológicos

En un momento donde todos se preguntan si sigue habiendo innovación para desarrollar nuevos productos y servicios aparecen en el horizonte las 'Fintech'. Se podrían definir como la suma de 'financial' y 'technology', un movimiento donde muchas pequeñas empresas quieren cambiar la forma en la que entendemos los servicios financieros utilizando la tecnología (Fundación BBVA, 2019).

Según Marc Hochtein, autor del artículo FinTech (The Word, That Is), el término nace a principios de los años 90 como resultado de un proyecto liderado por el banco Citicorp, al presente Citigroup, esto a consecuencia del cambio de imagen que querían tener, dado que eran conocidos por la negativa que tenían a incluir externos para que prestaran apoyo ante la latente necesidad de inmersión tecnológica de la compañía, pero fue gracias a que aceptaron este cambio que se creó el primer proyecto llamado "Financial Services Technology Consortium", que a hoy solo con mencionar la palabra "Fintech" es suficiente para dar a conocer que un determinado proyecto o empresa representa una iniciativa de tecnología financiera.

El sector financiero colombiano ha mejorado notablemente en provisión de servicios tecnológicos, variedad de productos financieros y capacidad de funcionamiento en temas como sistemas de pagos (El Espectador, 2020). En cuanto a iniciativas tipo Fintech en Colombia la más conocida por el público en general es el crowdfunding no financiero, pero existen varias modalidades, todas parten de la idea común, en la que uno o varios particulares colaboran con dinero a otro particular o a una empresa, pero en las de tipo no financiero esos colaboradores no

esperan una devolución, solo que en el caso de la recompensa si hay una contraprestación con algún elemento relacionado a la idea patrocinada o simplemente como un reconocimiento en agradecimiento, pero no en dinero. Por otro lado, en las modalidades financieras sí se espera exista un retorno en dinero o título de valor, el modelo de inversión hace al o los inversionistas socios de la idea de negocio, y el de los préstamos o crowdlending, es el que podría representar una competencia directa a la idea de negocio aquí planteada debido a que ambas iniciativas representan una alternativa a los servicios financieros tradicionales, este es legal en el país desde 1 de agosto de 2018, mediante el Decreto 1357 de 2018 que define este modelo como una nueva actividad del mercado de valores.

Es importante tener en cuenta que muchos de los modelos de crowdfunding financiero desarrollados en el mundo no se ajustan al marco regulatorio vigente en Colombia. La mayoría de los esquemas internacionales tienen una vocación masiva que busca atraer la participación de un número amplio de aportantes. Eso, a la luz de nuestra legislación, podría implicar la captación de recursos del público, actividad que únicamente puede ser desempeñada por entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera, indicó David Salamanca, director de la Unidad de Regulación Financiera del Ministerio de Hacienda (Asociación Colombia Fintech, 2019).

En resumen, si se llegara a realizar crowdfunding financiero en el que particulares sean tanto inversionistas como usuarios de los servicios no sería una alternativa a las opciones tradicionales disponibles si no deberá ser auspiciado por estas entidades.

Por otro lado, las alternativas Fintech en Colombia han logrado desplazar a los bancos en cuanto a lo que a factoring se refiere, a raíz de la ventaja dada en que no necesitan la vigilancia de la Superintendencia Financiera, suele creerse que estas iniciativas, solo se encargan de dar soluciones de financiación anticipada en el pago de nóminas y facturas, aunque si es lo que la

mayoría de estas empresas o startups hacen, en el país existe una empresa que hace factoring o compra de cartera a través de libranza y, adicionalmente utiliza la tecnología blockchain (cadena de bloques) para reducir tiempos, tanto en el registro de la información, como en lo que a la transacción se refiere, es importante mencionar que para poder solicitar el servicio, la empresa que hará el descuento del salario ya debe haber establecido el convenio con la plataforma, esta es una página web llamada Presta Gente misma en la que se encuentran los requisitos para establecer el vínculo que deberán cumplir tanto los posibles clientes como sus empleadores. Este caso será analizado a mayor profundidad más adelante en este mismo capítulo, específicamente en el análisis del microentorno.

5.1.5. Factores ecológicos

El desempeño financiero está correlacionado a factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG, por sus siglas en inglés). La gran cantidad de índices de sostenibilidad, desde el Dow Jones al Bovespa, resaltan el hecho que el desempeño de las empresas se evalúa a través de indicadores financieros y no financieros. Esta "prima de sostenibilidad" representa las capacidades de las corporaciones individuales, para gestionar mejor el riesgo y aprovechar las nuevas oportunidades de mercado. La sostenibilidad es relevante para el sector financiero, dado que permite canalizar fondos a empresas que demuestren su capacidad para aprovechar las nuevas oportunidades de mercado y garantizar que las empresas en sectores más riesgosos gestionen adecuadamente los riesgos ambientales y sociales asociados (Invest. Banco Interamericano de Desarrollo, 2020).

El 07 de junio 2012, el Gobierno Nacional y 17 entidades vigiladas por Superintendencia Financiera de Colombia se unieron en un histórico pacto con vigencia de 5 años, llamado;

Protocolo Verde, de acuerdo con Asobancaria este buscaba concentrar esfuerzos para promover el desarrollo sostenible del país, y trabajar por la preservación ambiental y el uso sostenible de los recursos naturales. En el 2017 se renovó por otros 5 años y firmaron 5 nuevas entidades.

A pesar de los avances alcanzados por la banca en el marco de la iniciativa Protocolo Verde, al sistema financiero aún le falta camino por recorrer en materia ambiental, pues no ha logrado integrar estos riesgos de manera estratégica. Esta conclusión se desprende de los resultados de la encuesta de los riesgos derivados del cambio climático y las finanzas verdes realizada a las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera, con el fin de conocer su percepción frente a los riesgos financieros relacionados con el cambio climático (Revista Semana, 2019).

Las otras entidades que pueden ser operadoras de libranza, además de las vigiladas por la Superintendencia Financiera, no participan en ninguna iniciativa similar, aunque en las que sí, se sigue el protocolo antes descrito, mismo que ya tiene más de 8 años. El trabajo se centra en las operaciones administrativas es decir las que tienen que ver con consumo de papel, energía y huella de carbono de sus colaboradores.

5.1.6. Factores legales

Los servicios financieros, a diferencia de los otros servicios, son sujeto de mayor regulación que cualquier otra actividad productiva (Legiscomex, s.f.). La libranza es un servicio financiero que puede ser operado por diferentes tipos de empresa, por lo mismo, de acuerdo con su naturaleza, serán objeto de inspección, vigilancia y control por parte de la Superintendencia; Financiera, de Economía Solidaria o de Sociedades.

La Superintendencia Financiera de Colombia abarca a todos los establecimientos de crédito autorizados para colocar préstamos, incluyendo aquellos en modalidad de libranza. Estos son; Los

bancos, las cooperativas financieras (prestan a no asociados) y las compañías de financiamiento comercial, conforme a lo determinado en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero. La Superintendencia de la Economía Solidaria como bien lo dice su nombre se encarga de supervisar a las entidades del sector solidario o asociativo, estas son; las cooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales.

Por último y más importante en cuanto a este proyecto, la Superintendencia de Sociedades vigila a aquellas entidades, como la que se plantea crear, que estén constituidas como sociedades comerciales, que otorguen créditos con recursos propios o a través de mecanismos de financiamiento autorizados por la ley.

Independientemente de cuál sea la Superintendencia que vigila a la operadora de libranza todas deberán pertenecer al Registro Único Nacional de Operadoras de Libranza (RUNEOL).

El marco normativo que corresponde a las operadoras de libranza está dado por la Ley 1527 de 27 de abril 2012, el Decreto 1753 del 9 de junio 2015 (Art. 143), Decreto 1008 de 2020 (RUNEOL), entre otros. El mencionado marco legal, será estudiado de manera detallada más adelante en el estudio legal del presente plan de negocios.

5.2. Análisis del microentorno

El análisis del microentorno se realizará usando la teoría de las 5 fuerzas de Michael Porter, la cual establecerá un marco para poder estudiar el nivel de competencia dentro de una empresa, en este caso la que se pretende crear, para de esta manera poder definir estrategias de negociación para que sea competitiva en el mercado.

Para la realización de este análisis se empleó un formato de Excel diseñado por el docente de la Universidad de los Andes y CEO de InBrain, Javier Fernando Rubiano Espinosa, mismo que

se encuentra en la web disponible para su libre uso, quien se autodescribe como alguien que investiga sobre la importancia de las emociones en la toma de decisiones de los seres humanos, que comparte sus conocimientos y experiencia con empresarios de diversos sectores en temas como mercadeo, neuromarketing, ventas, servicio al cliente y estrategia.

Se decidió usar este formato, porque al tratarse el presente proyecto de una empresa que brindará un servicio que pueden prestar diversos tipos de empresas de servicios como se ha mencionado varias veces en el documento, fue más complicado la definición de ciertos puntos, a diferencia de la mayoría de los planes de negocio presentados a la EEIE que son generalmente de producción y comercialización de un determinado producto. El mencionado formato es el Apéndice A de este trabajo, los resultados encontrados por la autora de este proyecto se resumen en la siguiente Tabla[9]:

Tabla 2

Análisis de resultados del modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter

Indicador	Análisis de resultados encontrados
Modelo de atractividad de Michael Porter (Generalidades)	Se encontró que existe una estabilidad de las variables con puntuaciones alrededor de 3,34 a 3,80, a excepción del poder de los proveedores con un valor promedio de 2,63, siendo esta la barrera más baja. Las barreras de entrada generan una mayor fuerza en el panorama del análisis de mercado

[9] No se agregaron estos comentarios al Apéndice C, dado que, aunque el documento se encuentra publicado en la web para su libre uso por el autor del mismo, este está protegido con clave para ese tipo de ediciones.

Formato disponible en:
https://uniandes.academia.edu/Departments/Departamento_de_Psicolog%C3%ADa/Documents

Continuación Tabla 2

Análisis de resultados del modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter

Indicador	Análisis de resultados encontrados
Continuación Modelo de atractividad de Michael Porter (Generalidades)	global de la industria evaluada, dado que para el desarrollo de las actividades de la empresa (crédito) el componente principal es el beneficio al consumidor con la prestación de los servicios ofrecidos, por lo tanto, junto con las acciones del gobierno y las barreras de entrada se entrelazan para impactar significativamente al consumidor de servicios financieros.
Acciones del Gobierno	Las variables examinadas para el análisis de acciones del gobierno evidencian un fuerte apoyo mediante la protección y regulación de la industria. Se puede concluir que siendo Colombia un estado social de derecho, regula los factores de relevancia social como es la captación de dinero, es por ello por lo que, desde la carta política del 91 como norma de normas, se facultó al estado Colombia para regular la actividad financiera o cualquier otra relacionada con la captación de capital, tal afirmación se puede confirmar revisando normas de la constitución política como lo son: El Artículo 335 (promoción de la democratización del crédito), Artículo 150 (normas generales), Artículo 15 (Régimen contractual de las entidades financieras estatales), entre otros. En gran medida el impacto de la normativa constitucional frente a la categorización de la captación de recursos al nivel de interés social se refleja en la constante necesidad de frenar el abuso en la relación contractual,

Continuación Tabla 2

Análisis de resultados del modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter

Indicador	Análisis de resultados encontrados
Continuación Acciones del Gobierno	Por ejemplo; una entidad financiera y una persona que solicite un crédito, siendo la entidad quien se encuentra en la situación preponderante en dicho caso, este suceso para la idea de negocio que estudia este trabajo se podría abordar con las siguientes leyes: Ley 1555 de 2012: Por medio de la cual se permite a los consumidores financieros el pago anticipado en las operaciones de crédito y se dictan otras disposiciones. Ley 1902 de 2018: Por medio de la cual se establece un marco general para la libranza o descuento directo y se dictan otras disposiciones. Ley 2032 de 2020: Por medio de la cual se regula el pago anticipado de créditos y se dictan otras disposiciones.
Disponibilidad de sustitutos	Se identificó principalmente la variable de disponibilidad de sustitutos cercanos y el precio o valor de estos, aunque la empresa está encargada de prestar los servicios financieros con la creación de una sociedad comercial como operador de libranza, existen múltiples entidades bancarias siendo estos sustitutos al servicio a ofrecer, como lo son los préstamos de libre inversión, créditos específicos, préstamo para bienes de consumo duradero, entre otros, por lo tanto, estos representan una amenaza dado sus valores

Continuación Tabla 2

Análisis de resultados del modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter

Indicador	Análisis de resultados encontrados
Continuación Disponibilidad de sustitutos	y tasas que variarán según el banco, siendo unos más asequibles que otros a la población objetivo.
Poder de los proveedores	Dentro del poder de los proveedores existen cuatro variables importantes, las cuales son; la contribución de ellos a la calidad o servicios de productos de la industria; la cantidad de proveedores; la disponibilidad de sustitutos de productos y la diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores como, las alianzas con otros bancos, empresas o iniciativas de tecnología financiera (Fintech). Por otra parte, los procesos de innovación de proveedores y la calidad que ofrecen para agregar valor al cliente final, logran disminuir los costos de transacción lo que permite concluir que las empresas proveedoras son de vital importancia para la diferenciación de los productos a ofrecer.
Poder de los compradores	Para esta fuerza, los clientes son importantes para la industria y para la rentabilidad, por lo tanto, se puede concluir que la contribución a la calidad o servicios a los compradores y la disponibilidad de sustitutos son amenazas latentes, estas variables podrían ser una estrategia para complementar los servicios abriéndose y creciendo con otros segmentos del mercado con tendencias que aportan a incrementar el volumen de ventas.
Rivalidad competidores	Se encontró un equilibrio entre la rivalidad de los competidores mediante las variables con mayor puntuación las cuales son; Los compromisos

Continuación Tabla 2

Análisis de resultados del modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter

Indicador	Análisis de resultados encontrados
Continuación Rivalidad competidores	Se encontró un equilibrio entre la rivalidad de los competidores mediante las variables con mayor puntuación las cuales son; Los compromisos estratégicos, las características del producto y el incremento de la capacidad, dado que las empresas del mismo sector compiten por ofrecer mejores servicios, tasas de interés competitivas y plazos de pagos cada vez más extensos. En cuanto a los compromisos estratégicos, la idea de negocio surge de la brecha que se presenta en las entidades tradicionales y las de economía solidaria vinculadas a la UIS al excluir a una parte de la población a la que se dirige este trabajo debido al tipo de contrato que tienen.
Barreras de salida	En las barreras de salida se evidenció un fuerte apalancamiento por parte de los involucrados mediante la interrelación estratégica, es decir, este tipo de barreras son de carácter de gestión empresarial en la selección de los proveedores y responsables en el momento de su ingreso en el mercado, donde se encuentra la especificación de los activos necesarios para dar liquidez al negocio, los activos e ingresos (utilidades) necesarios para dar cumplimiento a los clientes y la variable de interrelación estratégica definida como, las alianzas con los eslabones del sector.
Barreras de entrada	Se evidenció apalancamiento de las variables de entrada, especialmente en el acceso a las tecnologías avanzadas, como es el caso del uso de herramienta

Continuación Tabla 2

Análisis de resultados del modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter

Indicador	Análisis de resultados encontrados
Continuación Barreras de entrada Factores financieros	herramientas de inteligencia artificial como blockchain (cadena de bloques), este es actualmente uno de los temas más importantes tanto en la academia como en la industria, principalmente debido a los posibles efectos que la aplicación continua de esta nueva tecnología podría tener, la adopción de esta tecnología por las empresas Fintech, dado que algunas investigaciones han demostrado los enfoques en desafíos como seguridad, escalabilidad, legal y regulatorio, privacidad o latencia (Fernandez-Vazquez, 2019).en el caso de transacciones electrónicas, el blockchain permite a diferentes enviarse pagos entre sí, sin la intermediación de un agente central (por ejemplo, un banco central), evitando el doble gasto. La cadena de bloques es una red peer-to-peer (P2P), conectada por sus nodos que forman la cadena. Sus propiedades son las de una base de datos transaccional distribuida. Una vez cada nodo en la red verifica la información, se envía a través de sus claves públicas al resto de los nodos. Cada bloque tiene un hash de identificación único que hace referencia a su bloque anterior. Cualquier usuario con una clave pública o privada puede ingresar a la red y tener acceso a la información intercambiada en él, siendo capaz de almacenar, mantener registros y transferir todo tipo de activos (Badev, 2016).

Continuación Tabla 2

Análisis de resultados del modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter

Indicador	Análisis de resultados encontrados
Continuación Barreras de entrada	Otro tipo de tecnología tendencia del sector es la evaluación de usuarios como los estudios de los autores de Non-Negative Matrix Factorization With Sparseness Constraints For Credit Risk Assessment (Yulong,Liu. , Jianlei,Du. y Feng,Wang.) quienes a partir del objetivo de mantener bajo el riesgo de una pérdida de crédito y para minimizar los costos de falla sobre los grupos de riesgo, utilizaron métodos de aprendizaje automático, como el clasificador por medio de máquinas de soportes vectoriales (SVM), para el análisis de riesgo de crédito. Las SVM es un clasificador fuerte que es efectivo para capturar relación no lineal en los datos, probando una ventaja de predicción de riesgo con respecto a otros métodos tradicionales. Por otra parte, otras variables con alta ponderación fueron los requerimientos de capital, la identificación de marca y la protección del gobierno, principalmente debido a la propuesta de valor se diferencia de otras empresas de servicios bancarios dado que está pensado en cubrir la necesidad insatisfecha en el préstamo de servicios de crédito al personal que no tiene un contrato a término indefinido y, por último, estos servicios pueden ser ofrecidos a gran escala lo que facilita en las alianzas una fijación de precios y disminución de costos por usuario.

Continuación Tabla 2

Análisis de resultados del modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter

Indicador	Análisis de resultados encontrados
Atractividad general (Conclusión)	Finalmente, la atractividad general del negocio se determinó con un nivel alto del 42%, medio del 48% y bajo del 10%, concluyéndose que es mayor el porcentaje favorable para la ejecución y continuación de la razón social de la idea de este plan de negocios.

6. Investigación de mercados

En este capítulo, se realiza la investigación de mercados a partir de fuentes secundarias y primarias, iniciando con la definición del problema de investigación y el mercado objetivo de la idea de negocio, posteriormente se presenta la investigación exploratoria, se determinan y aplican las herramientas de recolección de datos, se analizan los datos y finalmente se proyecta la demanda del servicio.

6.1. Definición del problema de investigación

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 (Hernandez Villamizar, 2017).

Trece años después, el 29 de mayo de 1979, 230 profesores y profesionales con vínculo laboral permanente con la Universidad Industrial de Santander suscribieron el acta de constitución de la COOPERATIVA DE PROFESORES UIS "COOPRUIS", Entidad Cooperativa de carácter multiactivo con objetivos tales como el fomento y desarrollo de programas de producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los asociados, estímulo al trabajo intelectual a través del fomento editorial, fomento de actividades recreativas para beneficio de los asociados y sus familiares, fomento del ahorro, procura del bienestar económico, espiritual y cultural de los asociados y programas de Educación Cooperativa (COOPRUIS, s.f.).

En conclusión, hasta hace algo más de dos años existían solo 2 entidades de economía solidaria que acogían a una pequeña parte del total de empleados de la Universidad (menos del 50%), puntualmente sólo a aquellos que tienen una vinculación a término indefinido. Como respuesta a esta situación se creó otro Fondo de Empleados de la institución, llamado Fondo de Empleados Amplio de Universidad Industrial de Santander “FEUIS”, que a la fecha como se ha mencionado antes, desde lo investigado y analizado por la autora de este trabajo, no ha tenido mayor posicionamiento en el mercado previamente descrito, probablemente porque al ser una entidad de economía solidaria su capital está sujeto a crecer de acuerdo a los aportes de sus socios, en una iniciativa tan reciente se prevé no ha alcanzado un rubro muy alto.

La intención de este proyecto, por otro lado, es crear una entidad que preste servicios de crédito mediante libranza a todos los empleados sin importar el tipo y duración de su contrato; y sin la necesidad de asociarse y hacer aportes para acceder a dichos servicios. Esta investigación de mercados se realiza para conocer la percepción, características, necesidades y expectativas de los potenciales clientes.

6.2. Objetivos del estudio de mercados

6.2.1. Objetivo general del estudio de mercados

Identificar las características, necesidades y expectativas de los posibles clientes.

6.2.2. Objetivos específicos del estudio de mercados

Determinar a partir de fuentes secundarias la tasa de interés por cada línea de crédito disponible y rectificarlo con las fuentes primarias.

Identificar los volúmenes de crédito promedio por cada línea de crédito y la frecuencia de demanda de estos.

Establecer con qué entidades solicitan créditos los empleados de la Universidad Industrial de Santander.

Identificar el perfil de los posibles clientes.

Determinar la aversión o aceptación del segmento de estudio al uso de la tecnología BlockChain.

Realizar la proyección de la demanda usando los datos obtenidos en la investigación exploratoria y concluyente.

De los seis objetivos específicos del estudio de mercados antes mencionados, a cinco de ellos se les da cumplimiento a través de la aplicación de una encuesta digital, La Tabla 3 describe cuales preguntas pertenecen a cada uno de ellos.

Tabla 3

Cumplimiento de objetivos estudio de mercados

Objetivo Especifico	Cumplimiento en la Encuesta
No. 1: Determinar a partir de fuentes secundarias la tasa de interés por cada línea de crédito disponible y rectificarlo con las fuentes primarias.	Preguntas: 8 y 9.
No. 2: Identificar los volúmenes de crédito promedio por cada línea de crédito y la frecuencia de demanda de estos.	Preguntas: 10, 11 y 12.
No. 3: Establecer con que entidades solicitan créditos los empleados de la Universidad Industrial de Santander.	Preguntas: 7.
No. 4: Identificar el perfil de los posibles clientes.	Preguntas: 1, 2, 3, 4, 5, 6.
No. 5: Determinar la aversión o aceptación de la del segmento de estudio de la idea de negocio y al uso de la tecnología BlockChain.	Preguntas: 13, 14 y 15.

Nota: La pregunta No.15 no es obligatoria realmente es un espacio para agradecer por la participación y donde se invita a dejar su correo electrónico para ser notificado sobre novedades del trabajo y también se deja el correo del proyecto por si desean contactar a la autora.

Al último objetivo, es decir el No.6, se le da cumplimiento en la sección, 4.6 (Proyección demanda del servicio).

6.3. Mercado objetivo

El departamento de Planeación de la Universidad Industrial de Santander tiene disponible en la web para su libre consulta un informe interactivo diseñado con la herramienta Microsoft

Power BI, titulado “UIS EN CIFRAS”, el documento incluye información sobre: Programas Académicos; Estudiantes Inscritos, Admitidos, Matriculados y Graduados; Personal Docente y Administrativo y Actividad Investigativa y de Extensión.

Para este trabajo en particular solo se hará uso de lo relacionado al personal docente y administrativo, en este mismo capítulo puntualmente en la sección 4.1. Ya se especificaron los seis tipos de contrato que existen en la institución, tres de ellos a término indefinido y los restantes a término fijo.

El informe de planeación más que clasificarlos por su tipo de contrato lo hace en el caso de los docentes por su dedicación semestral, es decir si esta es a Tiempo Completo (Planta), Tiempo Parcial o Cátedra (horas dictadas), por otro lado, los administrativos se clasifican anualmente por su vinculación que puede ser Planta o Temporal y por el tipo de cargo que ocupan, que puede ser técnico, operativo, profesional o administrativo.

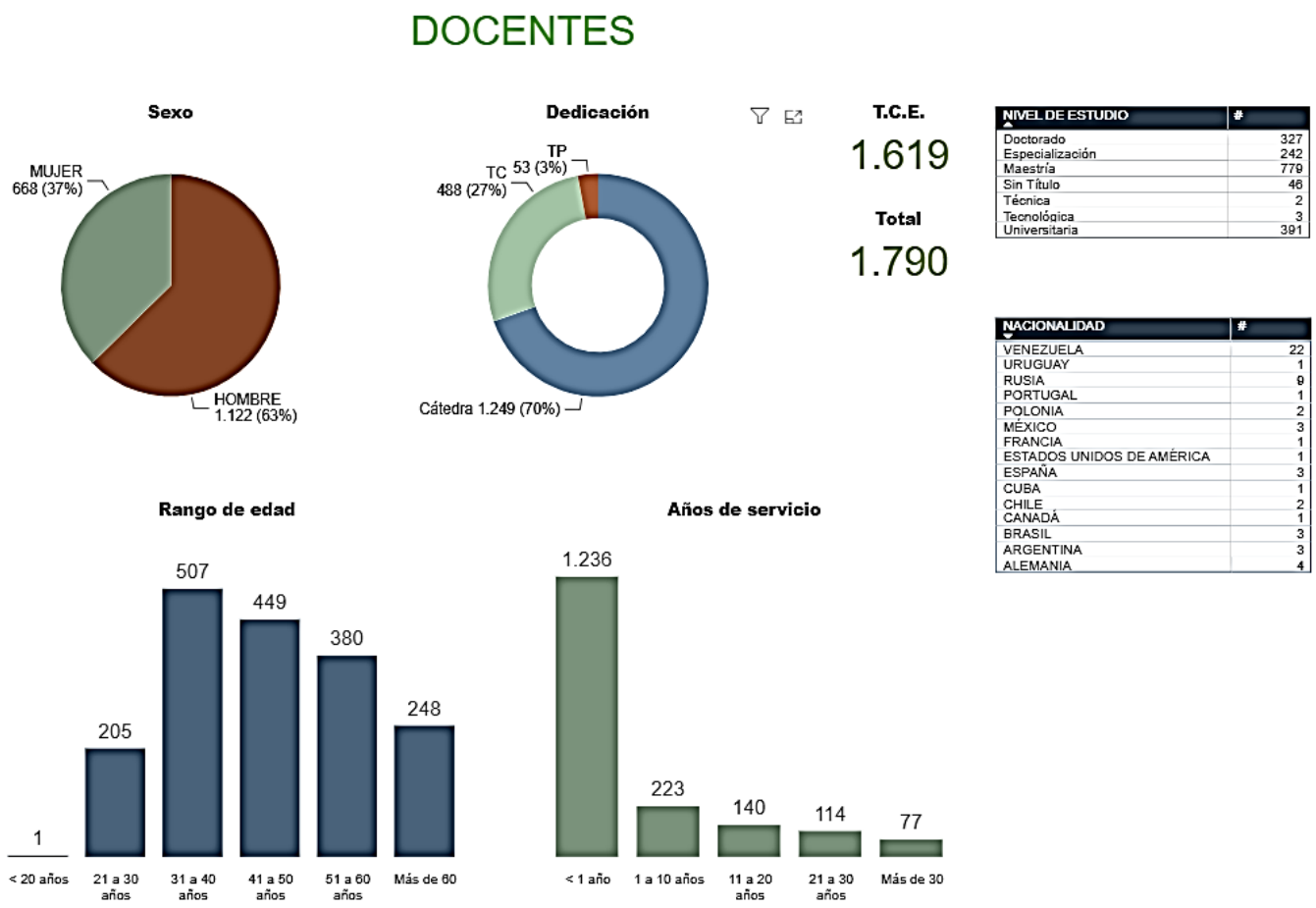
6.3.1. Docentes

El informe clasifica a los docentes según su vinculación a la institución, así mismo los subclasifica por los siguientes rangos: Tutor; Auxiliar; Asistente; Asociado y Titular. También permite conocer el sexo, el rango de edad, nivel de estudio nacionalidad y los años de servicio.

Los datos disponibles para esta categoría son de los periodos académicos 2019 -I, 2019 – II y 2020 – I, dado que la variación de un periodo a otro en el total es menor al 5%, se decidió usar las cifras más actualizadas, es decir, las correspondientes al primer semestre del 2020, cómo se puede observar en la Figura 4:

Figura 4

Docentes de la Universidad Industrial de Santander



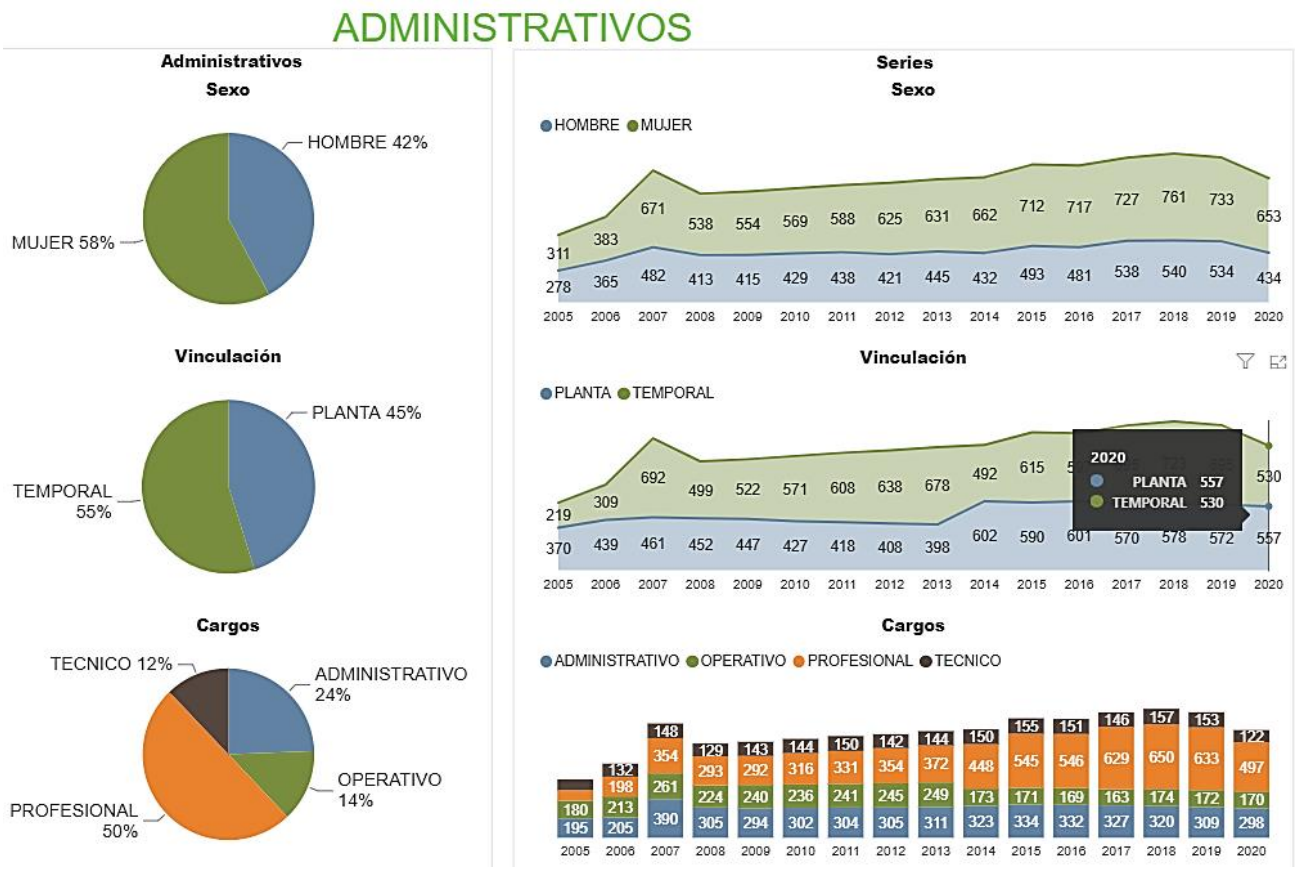
Nota: En el grafico se observa claramente que para el semestre 2020-I tenían contrato con la Universidad 1.790 docentes. Adaptado de *(Universidad Industrial de Santander, 2020)*.

6.3.2. Administrativos

El informe clasifica los datos para esta categoría anualmente, por lo que se usarán como referencia para el desarrollo de este proyecto los correspondientes al 2020. Además, permite conocer el sexo, tipo de vinculación y cargo como se evidencia en la Figura 5:

Figura 5

Profesionales administrativos de la Universidad Industrial de Santander



Nota: En el grafico se representa el histórico de contratación de la Universidad de profesionales administrativos anualmente desde 2005 a 2020, siendo este último en el que se vincularon 1.087 empleados. Adaptado de *(Universidad Industrial de Santander, 2020)*.

6.4. Investigación exploratoria

Esta sección se realizó para dar cumplimiento al primer objetivo de la investigación de mercados, mismo que busca conocer mediante fuentes secundarias la oferta disponible de créditos

por libranza en el AMB[10], teniendo en cuenta que este modelo más que un tipo de crédito representa un medio de pago en el que las cuotas se descuentan directamente por nómina. Para facilitar la revisión y comprensión, se agrupó por el tipo de Superintendencia que hace vigilancia por entidad, como ya se había detallado en el capítulo dos más específicamente en la sección 2.2. donde se usó como referencia para explicar todo lo relacionado a la libranza, la cartilla ABC de las Libranzas, es necesario destacar que esta solo menciona tres de las cuatro Superintendencias autorizadas, es decir omite a las Cajas de Compensación Familiar quienes son inspeccionadas por la Superintendencia de Subsidio (Super Subsidio), entidades que también se analizaron en este trabajo.

El Apéndice B de este documento, es un archivo de Microsoft Excel en el que se consignó lo encontrado por cada Superintendencia en cuanto a las opciones de crédito por libranza disponible y las que ya atienden a un porcentaje del mercado objetivo, donde también se comprobó que estuvieran inscritas y vigentes en RUNEOL[11]. Antes de continuar con los resultados encontrados es importante especificar cuáles son los tipos de crédito más comunes que existen.

6.4.1. Tipos de crédito

Hay entidades que ofrecen todas las clases de crédito que hay en el mercado y otras que se especializan en algunos tipos de crédito en particular. De acuerdo con la estrategia de cada entidad, pueden promover préstamos dirigidos de manera masiva a todo el público o sólo para algunos

[10] Área Metropolitana de Bucaramanga: Está conformada por los municipios de Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta.

[11] Registro Único Nacional de Entidades Operadoras de Libranza

sectores del mercado o grupos de personas, por ejemplo, para microempresarios, para consumo, para empresas o para el comercio en general (Scotiabank Colpatria, s.f.).

Factores como si se exige deudor o fiador, el plazo de pago, la tasa de interés está sujeta a cada entidad, por ley nunca se podrá tener cuotas mensuales que superen el 50% de los ingresos netos de quien solicita el préstamo.

6.4.1.1. Crédito de consumo. También conocido como crédito libre destino e inversión, es uno de los más usados, dado que está destinado a financiar diferentes necesidades, como la compra de un vehículo, un viaje, cubrir gastos, un fin académico, etc.

6.4.1.2. Crédito comercial. Se emplea para financiar necesidades relacionadas con la actividad productiva, como compra de mercancía para la venta, compra de maquinarias o para saldar cuentas por cobrar (venta a plazos). Debe tenerse la garantía de que más adelante se recibirá dineros afines con la misma actividad productiva, usando este modelo de préstamos se mantiene por el momento la liquidez.

6.4.1.3. Microcréditos. Es un préstamo a mediano plazo y de máximo 25 SMMLV, que generalmente se usa para financiar proyectos que ya están en curso, como el mejoramiento de producción de microempresas, o para las unidades productivas ya constituidas, y que no necesariamente estén registradas en la Cámara de Comercio.

6.4.1.4. Crédito rotativo. La entidad establece un cupo de crédito, por ejemplo, un sobregiro, y el cupo se va renovando constantemente en la medida en que se va pagando, el destino del préstamo suele ser de libre inversión.

6.4.1.5. Crédito hipotecario o de vivienda. Son préstamos destinados para comprar o reparar una vivienda. Generalmente se utiliza como garantía la misma vivienda que se está

financiando u otro bien de respaldo. Normalmente las entidades prestan aproximadamente entre 70% y 90% del valor total. No se debe confundir con el Leasing Habitacional, dado que en este la entidad financiera compra el inmueble que el cliente quiere (puede ser sobre planos, viviendas nuevas o usadas). Se realiza un acuerdo donde se fijan cuotas mensuales con intereses por un tiempo determinado y al término de ese periodo el cliente puede elegir si finalmente compra el lugar donde ha estado pagando ese "arriendo".

6.4.1.6. Crédito compra de cartera. Es un crédito que se usa para consolidar el pago de otras obligaciones activas, puede que con la misma entidad con la que se tienen o con otra, generalmente se ofrece una tasa de interés para este tipo de préstamo menor a la de las demás modalidades de crédito.

6.4.1.7. Tarjeta de crédito. Más que un tipo de crédito es un medio de pago para realizar compras, la entidad financiera aprobará un monto limite mensual conocido como cupo, el cual se deberá pagar en cuotas que el mismo usuario decidirá cuantas serán y corresponderá pagar también otros gastos administrativos como la cuota de manejo e intereses.

De los siete tipos de créditos antes mencionados, únicamente la tarjeta de crédito no aplica a un crédito que se pueda ofertar mediante libranza.

6.4.2. Oferta disponible

Antes de socializar los resultados encontrados, es importante mencionar una indicación realizada al presente trabajo de grado cuando se desarrollaba, "Se sugiere realizar un estudio de inteligencia competitiva de startups haciendo disrupción al sector financiero...". La Inteligencia Competitiva (IC) es definida como el proceso sistemático de búsqueda, recopilación, análisis e

interpretación de información científica, tecnológica y comercial que permite la toma de decisiones (Universidad Javieriana, 2021).

Se podría decir que la autora de alguna manera realizó este análisis en primera instancia cuando se investigó para la validación de la viabilidad de desarrollar este proyecto como trabajo de grado, de esta manera se dio cumplimiento al primer objetivo de este plan de negocios de analizar el microentorno y macroentorno.

Inicialmente se contempló el escenario de crear una plataforma de crowdfunding financiero en el que existiera también la posibilidad para los usuarios de ser inversionistas (Préstamos particular a particular P2P), pero el gran obstáculo para estos proyectos en Colombia y lo que hizo cambiar el enfoque hacia la libranza fue la legislación, aunque esta modalidad de crédito se permitió en el país desde el 1 de agosto de 2018, mediante el Decreto 1357 de 2018, exige el respaldo de una entidad vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia; como la idea de negocio se centra en atender a un grupo ignorado por estas entidades como lo son los empleados con contratos a términos cortos (cátedra), es decir, se tendría casi que crear esa entidad auspiciadora lo cual implicaría, solo para poder iniciar, una inversión de acuerdo con el Artículo 80 del Estatuto Orgánico Financiero para una compañía de financiamiento, como lo es Crezcamos, para 2021 de $11.630.000.000 y para un banco de $45.085.000.000. Por cifras como estas es que las pocas iniciativas Fintech que realmente son como un neobanco y no la versión virtual de uno tradicional, no son creadas en Colombia tal es caso de, Nubank, el cual es hoy el banco digital independiente más grande del mundo (Valora Analitik, 2021). Nubank fue fundado en 2013 en São Paulo, Brasil, por el colombiano David Vélez, tiene entre sus cofundadores a la brasileña Cristina Junqueira y al estadounidense Edward Wible, tiene operaciones en Brasil, México y Colombia.

¿Por qué David y sus socios no fundaron NuBank en Colombia y prefirieron esperar a posicionarse y ahí si llegar al país? La perfecta respuesta es un argumento de David Salamanca, director de la Unidad de Regulación Financiera del Ministerio de Hacienda que ya se había citado en este mismo documento en el capítulo 3, más específicamente en el análisis del macroentorno (PESTEL), la legislación vigente en Colombia no tiene una vocación masiva y, por lo tanto, restringe que entidades diferentes a las vigiladas por la Superfinanciera puedan replicar los modelos de crowdfunding financiero que tienen éxito en otros países.

Otro ejemplo es, Solventa, igualmente extranjera, que presta el servicio 100% en línea desde $200.000 COP hasta $2.000.000 COP, su ventaja es que en menos de 30 minutos de hecha la solicitud el usuario podrá conocer si se le concede o no el crédito y las razones, en 2 horas tendrá el dinero en su cuenta bancaria pero la tasa de interés esta sobre el límite de usura, además deberá ir aumentando su capacidad de crédito, es decir, la primera vez no puede solicitar $2.000.000 sino menos. Entonces si para 2021 una persona requiere $200.000 le corresponderá pagar en máximo 3 cuotas, que podrá decidir si paga a inicio o mitad de mes, que con interés y demás pagaría algo más del 50%, unos $307.000 COP. Lo anterior sucede por dos razones, la primera es el riesgo que asume la empresa por prestar a la inmediatez sin mayor estudio y la segunda, porque en Colombia no tiene competencia, no existe otra Fintech que opere así en el país, probablemente por los mismos motivos que ya se expusieron respecto al caso NuBank.

Para terminar con lo relacionado a la tecnología financiera, es importante destacar el resultado más significativo que se encontró respecto al enfoque de este proyecto, nuevamente es una empresa que ya se había mencionado en el capítulo 2, en lo referente al análisis del microentorno puntualmente en las barreras de entrada, es la web Presta Gente que también opera mediante libranza, y antes de ser una Fintech era una sociedad operadora de libranza tradicional

con una oficina física y demás, pero trabajando de esta manera no tuvo mayor éxito, y esa fue la barrera que se identificó y que la citada empresa supo solucionar a través del uso de la tecnología blockchain o cadena de bloques mundialmente conocida, especialmente por lo relacionado a las criptomonedas, lo que hizo a la web merecedora del premio Accenture a la Innovación y del BBVA Open Talent 2018 para Colombia, entre otros.

Lo que ocurre es que al digitalizar los procesos y respaldar los créditos con contratos inteligentes, la confianza es casi absoluta. En pocas palabras, reducen a menos de dos días el desembolso de un crédito de libranza que tradicionalmente en un banco podría tomar hasta 25 días. Este método también permite que se reduzcan de 30 minutos a un minuto los procesos internos en las empresas cuando se está gestionando una libranza. El economista Salomón Muriel, quien emprendió con esta idea, explica que la empresa sube los pagarés al blockchain de la plataforma de Ethereum, lo que garantiza que sean incopiables. "Lo hacemos así para que si un inversionista va a comprar esa deuda sepa que con ese título o ese pagaré jamás se va a hacer fraude, que es lo que hemos visto en casos en Colombia con otras empresas de libranza", sostuvo (Revista Semana, s.f.). En conclusión, esta tecnología no solo sirve para optimizar y agilizar el proceso, sino para hacerlo más seguro para todos los actores involucrados, además ya se ha usado para libranza, por lo cual se incluirá esta temática en la investigación concluyente y de acuerdo con los resultados que se obtengan, se tendrá en cuenta en el siguiente capítulo correspondiente al estudio técnico.

Retomando con la oferta disponible, se decidió realizar un simulador en la herramienta ofimática Microsoft Excel para conocer la tasa, plazo y variables de la oferta de créditos por libranza disponible. Este representa un aproximado de cómo sería en realidad algún crédito en particular, para más adelante comparar con los resultados de la investigación concluyente y diseñar lo técnico del proyecto.

El mencionado simulador corresponde al Apéndice B de este trabajo, en el cual se deberá especificar en primer lugar los ingresos netos de quien lo está probando, dado que en gran medida los servicios encontrados definían el monto máximo a prestar (No se podrán tener cuotas que superen el 50% de ingresos netos) sobre estos y dependiendo del plazo que el cliente desee se hace el cálculo de dicho monto, también permite escoger el tipo de institución, la entidad como tal (nombre propio) y el servicio para conocer las generalidades del mismo, como si se puede solicitar vía web, si se necesita deudor o pagar algún seguro.

A continuación, un resumen de lo encontrado a través de cada Superintendencia con una tabla que clasifica la tasa de interés mínima, máxima y promedio para cada modalidad de crédito, para posteriormente dar un consolidado general de todas las entidades.

6.4.2.1. Oferta disponible Superintendencia Financiera de Colombia. Esta Superintendencia es la encargada de vigilar las grandes y tradicionales instituciones, como lo son los bancos, por lo mismo fue la que más entidades contempló puntualmente; 16 Bancos y una Cooperativa Financiera (No es necesario asociarse).

Todas las entidades (17) ofrecen productos bajo la modalidad de libre inversión, donde el Banco Coomeva maneja la tasa de interés más baja y el Banco Caja Social la más alta, 7 de esos bancos permiten que en ese mismo servicio se tenga la opción de compra de cartera y otros 3 lo proponen como otro producto, en este caso el Banco Agrario tiene la tasa de interés más baja y el Banco de Bogotá la más alta. 8 bancos permiten hacer la solicitud del servicio o un pre estudio de viabilidad vía web. El servicio de crédito de vivienda por libranza solo es prestado por el Banco de Bogotá con la tasa más baja y la Financiera Comultrasan que a través de su crédito de libre

inversión permite esta modalidad. Los otros dos tipos de crédito que se observan en la Tabla 4 únicamente los oferta el Banco Davivienda.

Tabla 4

Oferta de créditos por libranza vigilados por la Superfinanciera

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA							
Tipo de Crédito	**Oferta Disponible**	**Tasa de Interés Promedio**		**Tasa de Interés más baja**		**Tasa de Interés más alta**	
		N.M.V.	**E.A.**	**N.M.V.**	**E.A.**	**N.M.V.**	**E.A.**
Crédito Libre Inversión	Bancos: 16/16 Cooperativa Financiera 1/1	1,28%	15,75%	0,89%	11,09%	1,73%	22,90%
Crédito Compra de Cartera	Bancos: 3/16	1,11%	14,08%	0,80%	10,03%	1,42%	18,13%
Crédito de Vivienda	Banco: 1/16 Cooperativa Financiera 1/1	0,87%	10,99%	0,83%	10,40%	0,92%	11,57%
Leasing Habitacional	Banco: 1/16	0,85%	10,75%	0,85%	10,75%	0,85%	10,75%
Crédito Vehículo	Banco: 1/16	1,59%	20,83%	1,59%	20,83%	1,59%	20,83%

Nota: Las siglas N.M.V. y E.A. de la columna tasa de interés representan respectivamente las abreviaturas de; Nominal Mes Vencido y Efectivo Anual.

6.4.2.2. Oferta disponible Superintendencia de Economía Solidaria. La SuperSolidaria es la única de las Superintendencias estudiadas que hace vigilancia a entidades que se dirigen exclusivamente a atender a parte del mercado objetivo de este proyecto. Estas son: FAVUIS, FEUIS y COOPRUIS estas dos últimas fueron las únicas instituciones de todo el estudio que no están inscritas ni lo han estado en el registro electrónico de las cámaras de comercio RUNEOL que certifica a una entidad como autorizada para operar mediante libranza.

Quizás los servicios que prestan si están basados en los ingresos de los empleados de la Universidad a término indefinido que acogen, y también reciben sus pagos a través de un descuento directo al salario de estos, autorizado por el área de recursos humanos y efectuado por la división financiera sin la necesidad de validar que pertenezcan a este listado dado que están exclusivamente dirigidas a los empleados UIS, y su carácter de entidad solidaria se los permite, diferente al tipo de empresa (Sociedad Comercial) que se plantea en este trabajo que si deberá por ley dado su objeto social estar registrado en RUNEOL.

De los seis tipos de crédito analizados que se observan en la Tabla 5, en cuatro de ellos la tasa más baja fue ofrecida por FAVUIS, pero esto se pudo ver influenciado en que todas las tasas de interés que utiliza son variables, es decir, son DTF[12] (Depósito a término fijo) más tantos puntos porcentuales, dependiendo del monto y plazo de pago solicitado, para poder comparar con las demás entidades, se usó el DTF histórico del 2020 de 4.52%.

[12] El Banco de la República calcula la DTF el viernes de cada semana, con base en los CDT abiertos entre el viernes de la semana anterior y el jueves de la semana que está terminando. La vigencia de la DTF dada a conocer por el Banco de la República cada viernes va del lunes hasta el domingo siguientes (El Tiempo, 2001).

Las otras entidades evaluadas fueron las Cooperativas: CUPE de Universidad Autónoma de Bucaramanga, COOMEB de la Universidad Pontificia Bolivariana y USTACOOP de la Universidad Santo Tomás, de las tres la que tenía las tasas más altas fue COOMEB.

Tabla 5

Oferta de créditos por libranza vigilados por la SuperSolidaria

SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA SOLIDARIA							
Tipo de Crédito	**Oferta Disponible**	**Tasa de Interés Promedio**		**Tasa de Interés más baja**		**Tasa de Interés más alta**	
		N.M.V.	**E.A.**	**N.M.V.**	**E.A.**	**N.M.V.**	**E.A.**
Crédito Libre Inversión	Fondo de empleados: 2/2 Cooperativa: ¾	1,24%	15,99%	0,68%	8,52%	1,67%	21,99%
Crédito Compra de Cartera	Fondo de empleados: 2/2 Cooperativa: ¼	0,91%	11,52%	0,84%	10,52%	1,00%	12,68%

Nota: Las siglas N.M.V. y E.A. de la columna tasa de interés representan respectivamente las abreviaturas de; Nominal Mes Vencido y Efectivo Anual.

Continuación Tabla 5

Oferta de créditos por libranza vigilados por la SuperSolidaria

SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA SOLIDARIA							
Tipo de Crédito	**Oferta Disponible**	**Tasa de Interés Promedio**		**Tasa de Interés más baja**		**Tasa de Interés más alta**	
		N.M.V.	**E.A.**	**N.M.V.**	**E.A.**	**N.M.V.**	**E.A.**
Crédito Libre Inversión	Fondo de empleados: 2/2 Cooperativa: ¾	1,24%	15,99%	0,68%	8,52%	1,67%	21,99%
Crédito Compra de Cartera	Fondo de empleados: 2/2 Cooperativa: ¼	0,91%	11,52%	0,84%	10,52%	1,00%	12,68%
Crédito de Vivienda - Hipotecario	Fondo de empleados: 1/2 Cooperativa: ¼	0,800%	10,060 %	0,565%	7,000%	1,00%	12,68%

Continuación Tabla 5

Oferta de créditos por libranza vigilados por la SuperSolidaria

SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA SOLIDARIA							
Tipo de Crédito	**Oferta Disponible**	**Tasa de Interés Promedio**		**Tasa de Interés más baja**		**Tasa de Interés más alta**	
		N.M.V.	**E.A.**	**N.M.V.**	**E.A.**	**N.M.V.**	**E.A.**
Leasing Habitacional	Ninguna	-	-	-	-	-	-
Crédito Vehículo	Cooperativa: ¼	1,30%	16,76%	1,30%	16,76%	1,30%	16,76%

Nota: Las siglas N.M.V. y E.A. de la columna tasa de interés representan respectivamente las abreviaturas de; Nominal Mes Vencido y Efectivo Anual.

4.4.2.3. Oferta disponible Superintendencia de Sociedades. Como se observa en la Tabla 6, afines al tipo de empresa que busca constituirse con este proyecto, se estudiaron 3: La web Presta Gente por todas las razones ya antes expuestas en este documento y la que ofrece la tasa de interés más baja.

Adicionalmente, UniCredito y Bayport se tomaron en cuenta para conocer si, como en el caso de las entidades tradicionales y de economía solidaria, la diferencia no era muy significativa (no más de ½ punto) entre el promedio y la tasa mínima y el promedio y la tasa máxima.

Tabla 6

Oferta de créditos por libranza vigilados por la SuperSociedades

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES							
Tipo de Crédito	**Oferta Disponible**	**Tasa de Interés Promedio**		**Tasa de Interés Mínima**		**Tasa de Interés Máxima**	
		N.M.V.	**E.A.**	**N.M.V.**	**E.A.**	**N.M.V.**	**E.A.**
Crédito Libre Inversión	Sociedad Operadora de Libranza: 3/3	1,43%	13,99%	1,10%	14,00%	1,80%	23,87%

Nota: Las siglas N.M.V. y E.A. de la columna tasa de interés representan respectivamente las abreviaturas de; Nominal Mes Vencido y Efectivo Anual.

6.4.2.4. Oferta disponible Superintendencia de Subsidio Familiar. Al igual que para la SuperSociedades, las entidades aquí evaluadas solo prestan bajo la modalidad de crédito de consumo.

De las dos cajas de compensación que hacen presencia en Santander, es Comfenalco la que mejores tasas ofrece, esto podría ser porque es auspiciada por la Federación Nacional de Comerciantes que hace presencia en todo el país.

Tabla 7

Oferta de créditos por libranza vigilados por la SuperSubsidio

SUPERINTENDENCIA DE SUBISIDIO FAMILIAR							
Tipo de Crédito	**Oferta Disponible**	**Tasa de Interés Promedio**		**Tasa de Interés Mínima**		**Tasa de Interés Máxima**	
		N.M.V.	**E.A.**	**N.M.V.**	**E.A.**	**N.M.V.**	**E.A.**
Crédito Libre Inversión	Caja de Compensación Familiar: 2/2	0,85%	10,69%	0,83%	10,42%	0,87%	10,96%

Nota: Las siglas N.M.V. y E.A. de la columna tasa de interés representan respectivamente las abreviaturas de; Nominal Mes Vencido y Efectivo Anual.

6.4.2.5. Consolidado oferta disponible por Superintendencias. La siguiente Tabla agrupa la oferta disponible encontrada por todas las superintendencias y calcula una tasa de interés promedio para cada tipo de crédito.

Tabla 8

Consolidado oferta disponible de todas las Superintendencias

CONSOLIDADO TODAS LAS SUPERINTENDENCIAS			
Tipo de Crédito	**Oferta Disponible**	**Tasa de Interés Promedio**	
		N.M.V.	**E.A.**
Crédito Libre Inversión	Todas las Superintendencias	1,19%	13,95%
Crédito Compra de Cartera	SuperFinanciera y SuperSolidaria	1,01%	12,84%

Continuación Tabla 8

Consolidado oferta disponible de todas las Superintendencias

CONSOLIDADO TODAS LAS SUPERINTENDENCIAS			
Tipo de Crédito	**Oferta Disponible**	**Tasa de Interés Promedio**	
		N.M.V.	**E.A.**
Crédito de Vivienda	SuperFinanciera y SuperSolidaria	0,84%	10,52%
Leasing Habitacional	SuperFinanciera y SuperSolidaria	0,85%	10,75%
Crédito Vehículo	SuperFinanciera y SuperSolidaria	1,45%	18,80%
Crédito Rotativo	SuperSolidaria	1,24%	15,87%

Nota: Las siglas N.M.V. y E.A. de la columna tasa de interés representan respectivamente las abreviaturas de; Nominal Mes Vencido y Efectivo Anual.

6.5. Investigación concluyente

De acuerdo con los datos encontrados en la investigación exploratoria y con la intención de dar cumplimento a los objetivos número dos, tres y cuatro de la investigación de mercados, se diseñaron, aplicaron y analizaron los siguientes elementos, especialmente para poder conocer de primera mano la posible demanda del servicio.

6.5.1. Segmentación del mercado

El mercado al que se dirige este trabajo, son todos los empleados de la Universidad Industrial de Santander.

Para facilitar tanto el desarrollo de este proyecto como la puesta en marcha de este proyecto, si los resultados en su culminación son favorables, se segmentará el mercado por el tipo de contrato, tal como lo hace la institución de acuerdo con lo estipulado por la ley 30 de 1992.

Tabla 9

Segmentación del mercado por tipo de contrato

Contrato	Termino
Carrera Administrativa	Indefinido
Carrera Docente	Indefinido
Libre Nombramiento y Remoción	Indefinido
Temporales	Fijo
Provisionales	Fijo
Docentes Cátedra	Fijo

6.5.2. Muestreo

Para proceder a determinar el tamaño de muestra indicado para el desarrollo del presente trabajo se usaron los datos encontrados como mercado objetivo, descritos en este capítulo en la sección 6.3., donde se determinó que para un semestre académico en promedio se contratan en la institución 2877 empleados aproximadamente, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 10

Distribución empleados UIS

TIPO DE EMPLEADO	CANTIDAD	PROPORCIÓN
Docente Cátedra	1249	43.4%

Continuación Tabla 10

Distribución empleados UIS

TIPO DE EMPLEADO	CANTIDAD	PROPORCIÓN
Docente Planta	541	18.8%
Profesionales administrativos planta	557	19.4%
Profesionales administrativos temporales	530	18.4%
TOTAL	2877	100%

Con base en la información plasmada en la Tabla 10, se calculó el tamaño de muestra general con la fórmula de muestreo probabilístico para población finita, descrita en la siguiente ecuación:

$$Tamaño\ de\ la\ muestra = n = \frac{\frac{Z^2 * p\ (1-p)}{e^2}}{1 + (\frac{Z^2 * p(1-p)}{e^2 * N})}$$

Donde:

N = Tamaño de la población (Sujeto a cada subgrupo)

e = Margen de error (e=5%)

Z = Nivel de confianza del 95% (z =1,96)

p = Probabilidad de éxito (p=0,5)

$$n = \frac{\frac{1{,}96^2 * 0{,}5\ (1-0{,}5)}{0{,}05^2}}{1 + (\frac{1{,}96^2 * 0{,}5(1-0{,}5)}{0{,}05^2 * 2.877})}$$

$$n \approx 339$$

En ese sentido, se tomará una muestra de 339 empleados de manera general para la Universidad, no obstante, con el fin de obtener resultados con mayor relevancia entre cada tipo de empleado, se tomarán muestras específicas en cada una de ellas, mediante el muestreo de estratificación óptima, dado que en cada categoría mostrada se garantiza la igualdad de condiciones para cada tipo de contrato. Para ello se aplicará la siguiente ecuación en cada una de las categorías:

$$Tamaño\ de\ muestra\ por\ estrato = n_h = \frac{N_h S_h n}{\sum N_h S_h}$$

Donde:

N_h = Cantidad de elementos en el estrato h.

S_h= Cuasi varianza del estrato h, determinada con las proporciones dichas en la Tabla 10

n= Tamaño de muestra general, determinada por el muestreo probabilístico anterior

6.5.2.1 Docentes cátedra.

N = 1.249

$$n = \frac{1.249 * 54.184{,}72 * 339}{10'6041.243{,}3}$$

$$n\ (D.Cátedra) \approx 216{,}35\ \cong 216$$

6.5.2.1 Docentes planta.

N = 541

$$n = \frac{541 * 23.471{,}72 * 339}{10'6041.243{,}3}$$

$$n\ (D.\ Planta) \approx 40{,}59\ \cong 41$$

6.5.2.1 Profesionales administrativos planta.

N = 557

$$n = \frac{557 * 24.220{,}82 * 339}{10'6041.243{,}3}$$

$$n\ (Admon.Planta) \approx 43{,}12\ \cong 43$$

6.5.2.4. Profesionales administrativos temporales.

N = 530

$$n = \frac{530 * 22.972{,}32 * 339}{10'6041.243{,}3}$$

$$n\ (Admon.Temp.) \approx 38{,}92\ \cong 39$$

La muestra representativa de la población de empleados de la Universidad y posibles clientes de este proyecto es de 216 docentes cátedra, 41 docentes planta, 43 profesionales administrativos planta y 39 profesionales administrativos temporales, para un total de 339 personas a encuestar, con un margen de error del 5%.

Se solicitaron a la PhD. Olga Patricia Chacón Arias, profesional a cargo de la división de recursos humanos, los correos para enviar el instrumento de recolección de información segmentado, pero con un 20% más en caso de que no todos dieran respuesta.

6.5.3. Diseño del instrumento de recolección de información

Para la elección de los instrumentos a aplicar y el contenido de los mismos, se contó con el apoyo de: Susana María Acevedo González quien es Comunicadora Social de la Universidad Javeriana, especialista de la Universidad de la Sabana en Comunicación Organizacional y

Estratégica, con un Master en Dirección de Marketing y Gestión Comercial de la EUDE[13], con más de 6 años de experiencia en el trade marketing educativo, miembro activo de la junta directiva y el comité de convivencia del Fondo de Empleados de la Fundación Santafé de Bogotá donde labora como Jefe de Educación Continuada; y de los directores del proyecto la magister en Ingeniería Industrial y docente cátedra de la EEIE en el área financiera Laura Daniela Garcés Carreño y el doctor en finanzas de empresa y docente planta de la misma área y escuela, Juan Benjamín Duarte Duarte.

Se decidió realizar dos instrumentos. En primer lugar, una encuesta digital dirigida a los empleados de la Universidad Industrial de Santander, diseñada y aplicada como formulario de Google, debido a que la institución continuaba en presencialidad remota a consecuencia de la pandemia generada por el COVID – 19; para el diseño de la misma se realizaron pruebas piloto con 5 personas no vinculadas a la institución pero sí que laboran, esto con el fin de evaluar que preguntas quizás no eran necesarias de acuerdo al tema que se estaba estudiando, por ejemplo el estrato socioeconómico no se incluyó porque todos coincidieron en que independientemente de qué consista la encuesta o estudio que les realicen, cuando esta pregunta forma parte del cuestionario a las personas de estratos o muy bajos o muy altos les genera incomodidad y además no era un factor diferenciador para la idea de negocio del proyecto. En paralelo a la aplicación del elemento de recolección de datos, se prepararon algunas preguntas para entrevistar telefónica o virtualmente a la profesional de la división de gestión de talento humano Luz Stella Viancha Salazar y a la autora del proyecto del MBA que buscaba la creación de un Fondo de Empleados

[13] Escuela Europea de Dirección y Empresa

que acogiera a quienes FAVUIS no permite vincular, Leidy Andrea Hernández Villamizar, actualmente profesional de la dirección de posgrados.

6.5.4. Registro y análisis de los datos recolectados

6.5.4.1. Análisis de resultados encuesta empleados UIS. Se diseñó una encuesta para los empleados de la Universidad Industrial de Santander principalmente para conocer el interés en la creación de una entidad que les permita acceder a créditos mediante la modalidad de libranza.

Se aplicó a través de un formulario de Google el cual se compartió vía correo electrónico institucional a 301 docentes cátedra, 100 docentes planta, 100 profesionales administrativos planta (Libre Nombramiento y Remoción o Administrativos Planta) y 100 Administrativos Temporales (Vinculo Temporal, Ocasional o Termino fijo).

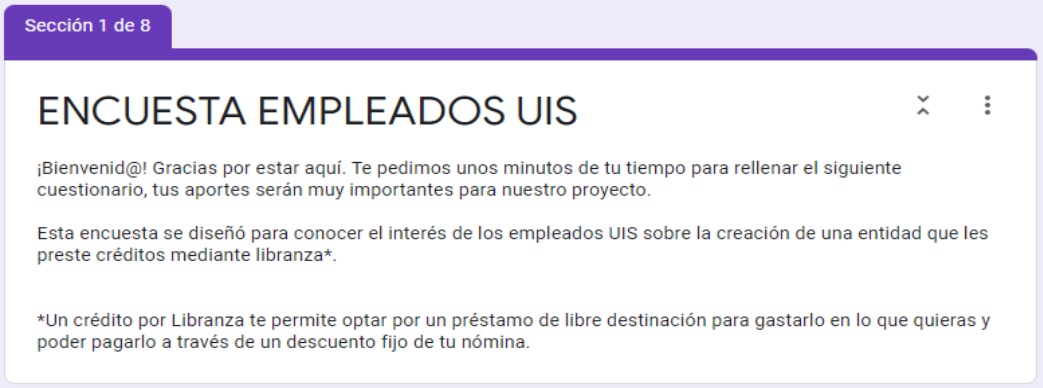
El cuestionario contaba con 8 secciones que a su vez contenían en total 15 preguntas, siendo la última de estas una invitación de contacto.

A continuación, se presentan las respuestas obtenidas y su respectivo análisis.

6.5.4.1.1. Sección I. Introducción. Como se evidencia en la Figura 6, esta sección era la bienvenida a la encuesta, donde se agradecía por participar, se especificaba brevemente el fin de esta y la característica principal de la idea de negocio.

Figura 6

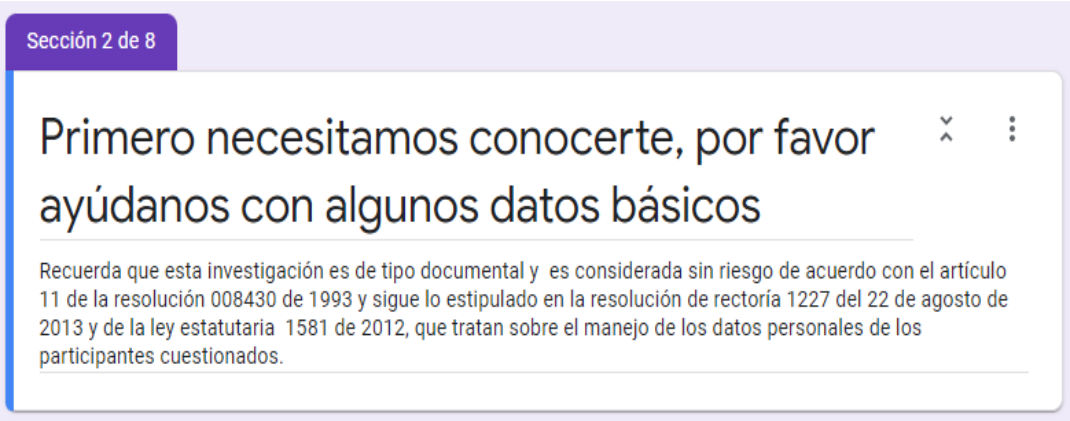
Sección I. Introducción



6.5.4.1.2. Sección II. Datos básicos. Esta sección contaba con dos preguntas, referentes a los datos básicos de los participantes, la primera sobre el género con el que se identifican y la segunda con el rango de edad en el que se encuentran*, e*l cual se segmentó por generaciones.

Figura 7

Sección II. Datos básicos



A continuación, los resultados encontrados para la sección de datos básicos,

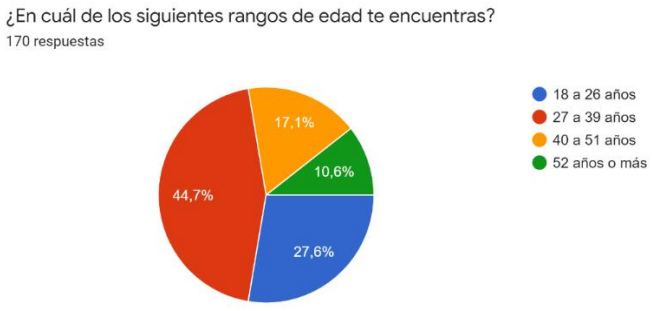
Figura 8

Pregunta 1. Selecciona el género con el que te identificas

Esta pregunta permite identificar el género de los encuestados y a partir de los resultados determinar la necesidad o no de enfocar las diferentes líneas de crédito y sus estrategias de penetración hacia un género en específico. Aproximadamente un 60% de los encuestados se identificaron como hombres y 40% como mujeres, lo cual no representa una diferencia poblacional significativa para enfocar las estrategias de mercado a un género en particular.

Figura 9

Pregunta 2. ¿En cuál de los siguientes rangos de edad te encuentras?

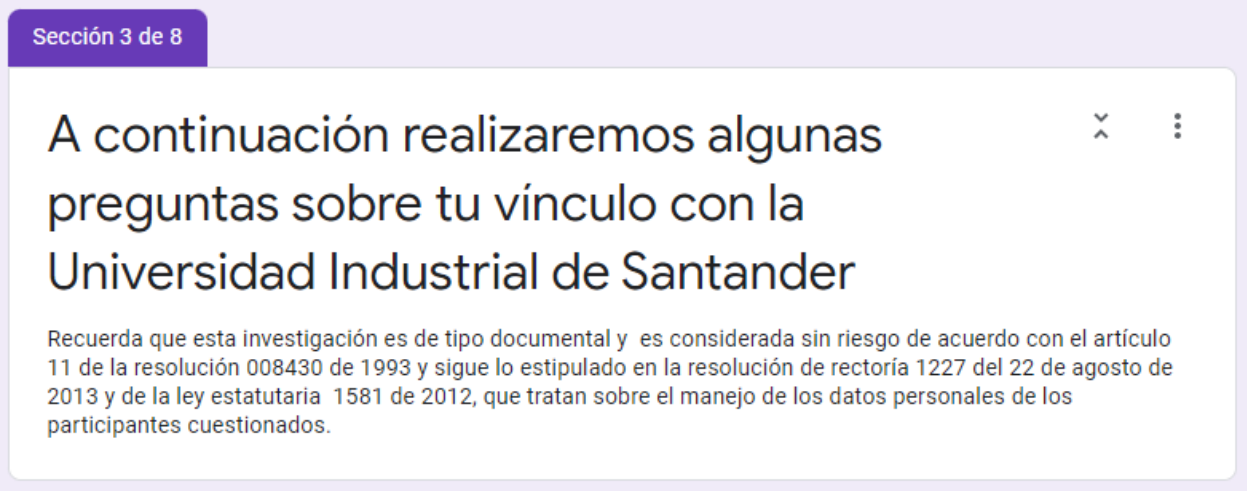


La mayoría de los trabajadores se encuentra en el rango de 27 a 39 años siendo un 45% del total de encuestados, personas que pertenecen a la denominada generación Y o Millennials, son quienes nacieron en un momento de transición entre finales la década de los 80s y la modernidad tecnológica, seguidos de un 28% entre los 18 y 26 años, representando este el grupo poblacional en el cual se encuentra la mayoría de los beneficiarios de un crédito por primera vez hecho muy a fin con su generación (Z), mayormente conocidos como Centennials, personas nacidas a finales de los 90s y al principio del nuevo milenio, son nativos digitales y están acostumbrados a tener a su alcance cualquier tipo de información al momento y su cerebro no funciona de manera lineal. CrediUnidos S.A.S. podría para este grupo presentarse como una buena alternativa para empezar a crear un historial crediticio.

6.5.4.1.3. Sección III. Vínculo con la universidad. Esta sección mediante 3 preguntas buscaba identificar el perfil del encuestado enfocado a su vínculo con la institución, es decir conocer su contrato, sus ingresos, entre otros.

Figura 10

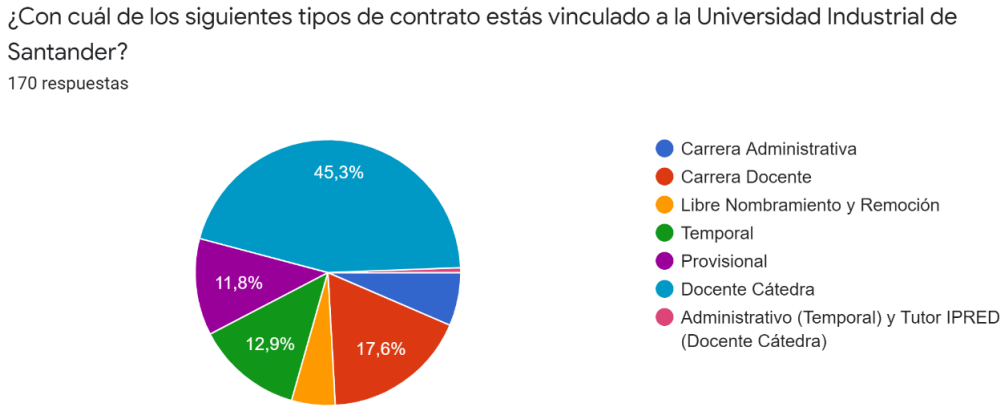
Sección III. Vínculo con la universidad



A continuación, los resultados encontrados para la sección de vínculo con la Universidad Industrial de Santander.

Figura 11

Pregunta 3. ¿Con cuál de los siguientes tipos de contrato estás vinculado a la Universidad Industrial de Santander?



Aproximadamente el 45% de los trabajadores encuestados tiene una vinculación a la institución como docente cátedra, lo que implica que su contrato es a término de la duración del periodo académico (semestral), hecho que ya se había previsto en el análisis del sector, siendo una desventaja para la entidad puesto que podría implicar que no existe una estabilidad laboral demostrable para la recaudación de cartera. Sin embargo, como ya se especificó esto era claro desde la definición inicial de la idea de negocio, por lo cual es necesario crear estrategias que permitan incluir a la mayor cantidad posible de empleados con contratos a términos fijos para beneficiarse de un crédito con la entidad.

Figura 12

Pregunta 4. Selecciona el rango en el que se encuentra el salario que recibes de la Universidad

Esta pregunta está directamente relacionada con el estudio crediticio que se debe realizar para determinar la capacidad de pago de cada uno de los beneficiarios. Cabe resaltar que apenas el 8.2% reporta recibir menos de 1 SMMLV como empleado UIS y un 47.7% de trabajadores reporta un salario mayor a 4 SMMLV, el 44.1% restante recibe entre 1 y 4 SMMLV; adicionalmente, los resultados encontrados a grandes rasgos son un indicador de que los encuestados tienen una buena capacidad de endeudamiento y podrían acceder fácilmente a los créditos a ofertar por la entidad.

Figura 13

Pregunta 5. ¿Hace cuánto tiempo te encuentras vinculado como empleado de la Universidad?

Respecto a la antigüedad como trabajadores UIS de los encuestados, los resultados obtenidos fueron bastante diversos, el 24% de los empleados indica que lleva menos de 1 año trabajando en la universidad, lo que implica que se deben diseñar líneas de crédito que faciliten que estos trabajadores puedan acceder a las mismas, además, cerca del 57% de los trabajadores reporta llevar más de tres años en la institución y esta estabilidad laboral con la universidad representa una fortaleza para CrediUnidos S.A.S. al asegurar el recaudo de cartera por parte de los beneficiario, lo cual al compararse con los resultados de la pregunta No. 3 sobre el tipo de contrato genera seguridad en el desarrollo de la idea de negocio.

6.5.4.1.4. Sección IV. Créditos vigentes. Esta sección tenía una única pregunta para clasificar si el encuestado tenía vigente o había tenido algún crédito, si respondia Sí, el cuestionario lo redireccionaba a la sección V, si por el contrario si seleccionaba la opción No, saltaba a la sección VI.

Figura 14

Sección IV. Créditos vigentes

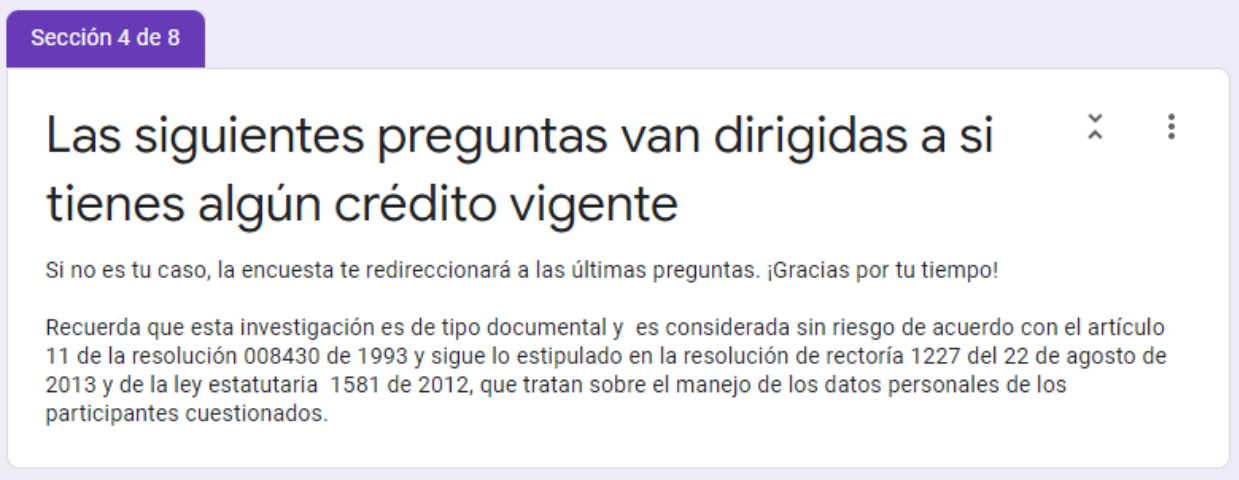
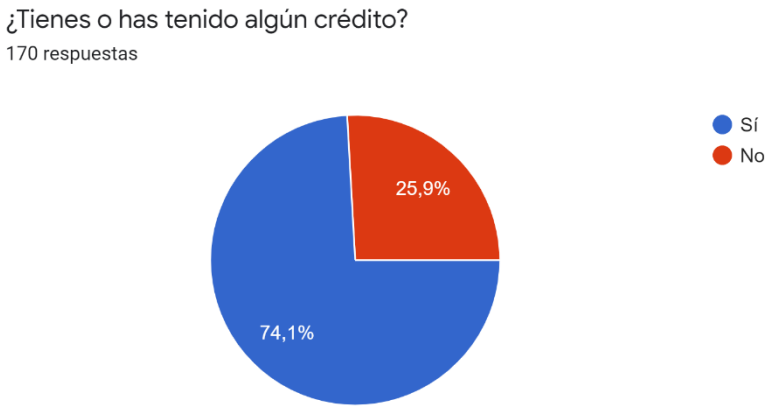


Figura 15

Pregunta 6. ¿Tienes o has tenido algún crédito?

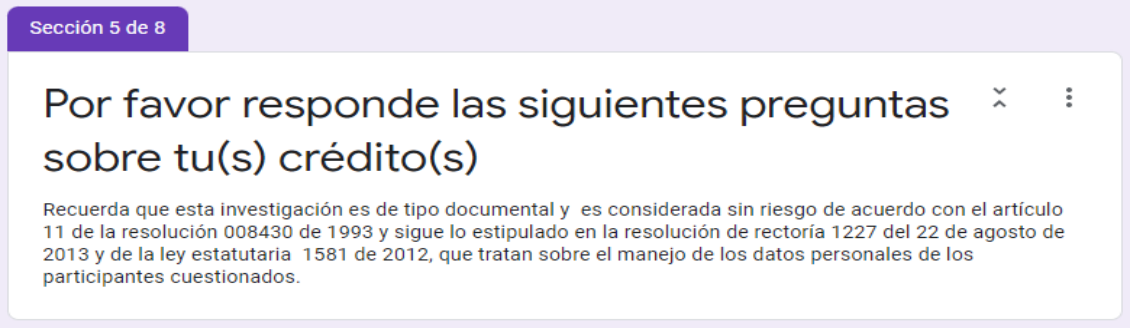


Esta pregunta permite conocer la cultura del crédito por parte de los trabajadores de la universidad, el 74% indica tener o haber tenido un crédito de cualquier tipo, por esto se deben crear muy buenas estrategias para atraer a los beneficiarios y fidelizarlos con la entidad. El 26% de los encuestados manifiesta no tener o haber tenido un crédito.

6.5.4.1.5. Sección V. Características créditos. Esta sección a través de 4 preguntas se buscaba determinar el perfil del encuestado enfocado a su uso de servicios financieros, específicamente créditos, es decir, identificar la entidad con la que se tiene o tuvo, el monto, la tasa de interés, entre otros.

Figura 16

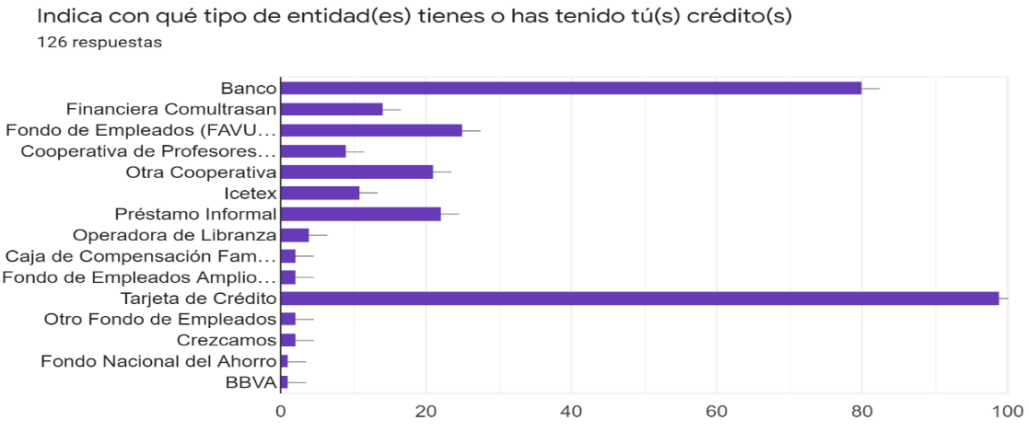
Sección V. Características créditos



A continuación, los resultados encontrados para la sección de las características de los créditos.

Figura 17

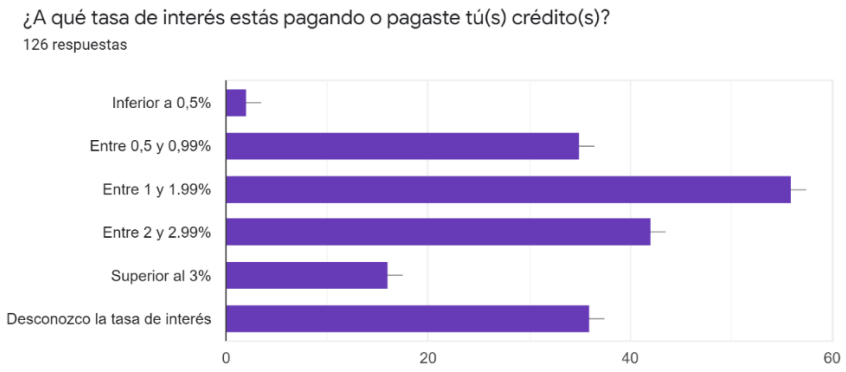
Pregunta 7. Indica con qué tipo de entidad(es) tienes o has tenido tú(s) crédito



Esta pregunta se realizó para identificar la competencia con las otras entidades financieras. Se debe tener claridad sobre el posicionamiento de los bancos y tarjetas de créditos como medios tradicionales para que los trabajadores sean beneficiarios de sus créditos. También se debe destacar que casi en la misma proporción los trabajadores manifiestan haber accedido a un crédito informal, aunque estos son otorgados por personas naturales a una tasa de interés mucho mayor a la que ofrecen los créditos de libranza, por lo que la entidad debe crear e implementar estrategias que le permitan llegar a los trabajadores para que estos se decidan por CrediUnidos S.A.S. ante la necesidad de solicitar un crédito.

Figura 18

Pregunta 8. ¿A qué tasa de interés estás pagando o pagaste tú(s) crédito(s)?

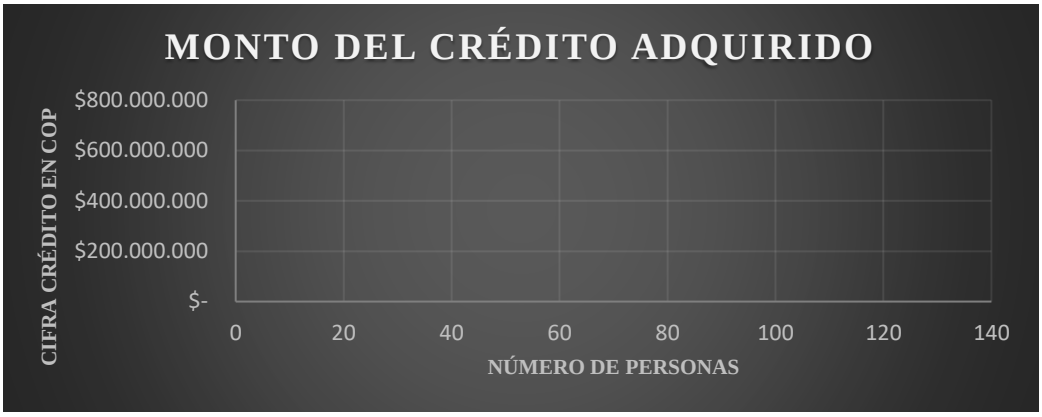


La mayoría de las tasas de interés de los créditos a los que los trabajadores de la universidad han accedido se encuentran entre 1 y 3% efectiva mensual, siendo un poco mayor a las tasas de interés que los créditos de libranza ofrecen; esto representa una fortaleza para CrediUnidos S.A.S. para atraer a los potenciales beneficiarios. También se debe resaltar que un grupo considerable de trabajadores manifiesta no saber la tasa de interés qué le están cobrando o en su momento le

cobraron por los créditos adquiridos, lo cual es un posible indicador de que dan prioridad a recibir el servicio sin importar el costo de este.

Figura 19

Pregunta 9. Por favor escríbenos la cifra más exacta posible del monto de crédito(s) que tiene(s) vigentes o has tenido



Nota: No se incluyó la gráfica que genera el formulario automáticamente debido a que no era legible claramente.

La mayoría de los trabajadores encuestados reportó que sus créditos fueron por un monto menor a $100.000.000 COP, la menor cantidad reportada fue de $400.000 COP, la cual está asociada a tarjetas de crédito, como la que otorga el Banco Falabella donde el proceso es 100% digital o la tarjeta MasterCard Joven de Bancolombia. La mayor cifra fue de $600.000.000 COP, lo que permitió determinar que, en promedio el monto del crédito adquirido fue de $54.475.099 COP.

Figura 20

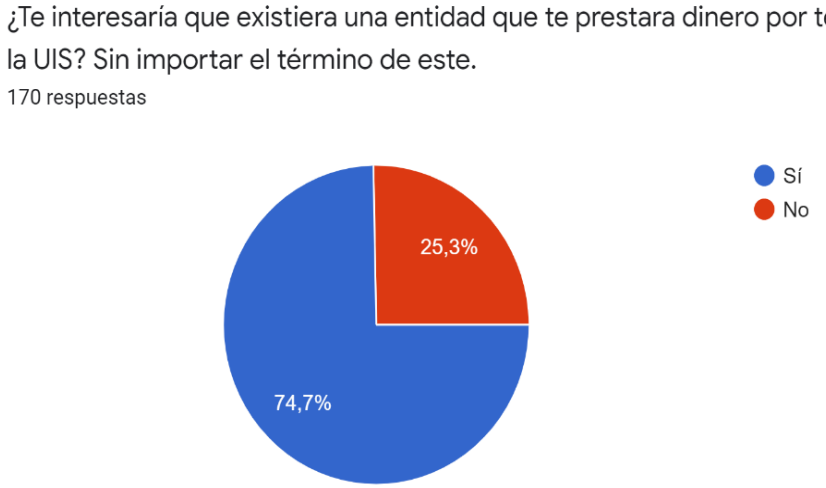
Pregunta 10. De tus obligaciones, ¿Alguna de ellas es o ha sido descontada directamente de tu salario (libranza)?

Esta pregunta permite conocer la aceptación del crédito mediante libranza por parte de los trabajadores de la universidad, solo el 16% han accedido al menos una vez a esta modalidad de crédito, por lo que es importante que la entidad implemente estrategias de mercado que atraigan a los potenciales beneficiarios a las diferentes líneas de créditos con esta modalidad de pago en su calidad de trabajadores UIS.

6.5.4.1.1. Sección VI. Percepción creación de CrediUnidos S.A.S.

Figura 21

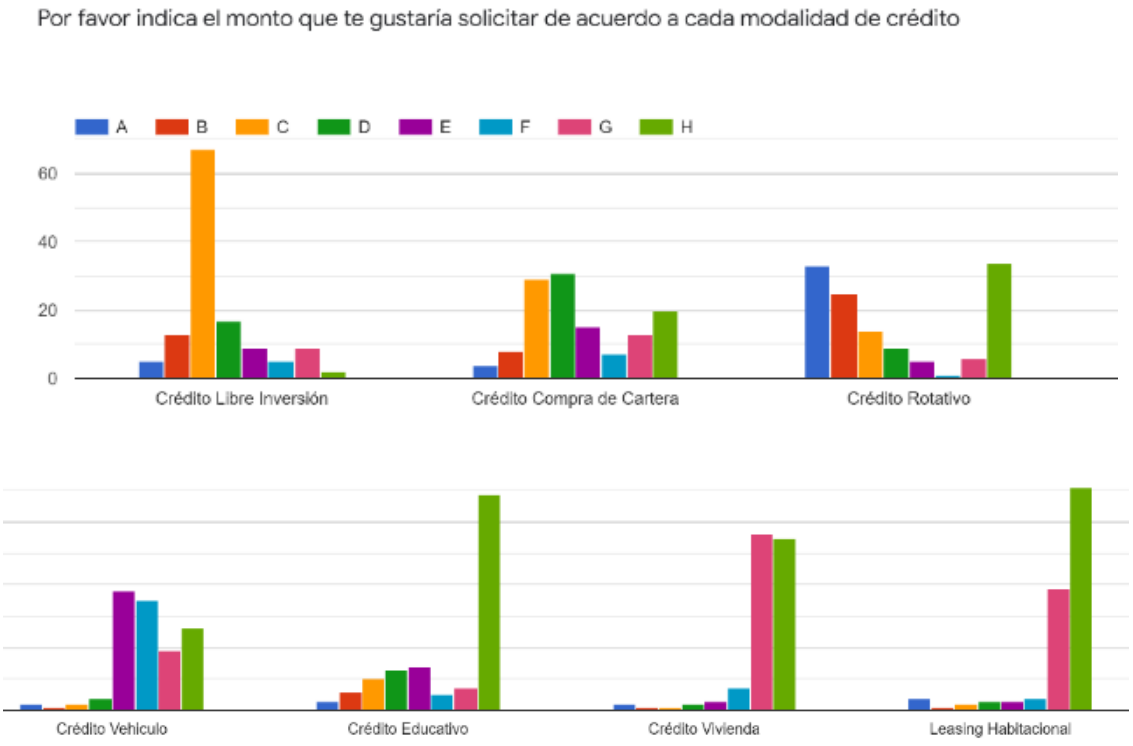
Pregunta 11. ¿Te interesaría que existiera una entidad que te prestara dinero por tener un contrato vigente con la UIS? Sin importar el término de este.



El 75% de los trabajadores encuestados se encuentra interesado en tener una opción para tomar un crédito en algún momento en su actual calidad de empleados UIS, sin que importe el tipo de contrato con el cual están vinculados a la universidad, es una cifra que coincide con el porcentaje de empleados que respondieron afirmativamente a la pregunta de si habían tenido en algún momento un crédito de cualquier tipo, por lo que para la entidad sería útil identificar si se presenta una relación entre estas dos preguntas para atraer a los trabajadores que nunca han accedido a un crédito.

Figura 22

Pregunta 12. Por favor indica el monto que te gustaría solicitar de acuerdo con cada modalidad de crédito



Con esta pregunta se deseaba conocer el interés por parte de los trabajadores UIS en las diferentes líneas de crédito que pueden ser ofrecidas por la entidad, y además de esto el monto que los trabajadores podrían adquirir de cada uno de estos créditos.

A partir de los resultados de los encuestados, se obtuvo que para el caso de los créditos de libre inversión la mayoría de los trabajadores prefería un monto entre 3 y 5 millones de pesos, para el crédito de compra de cartera no se presentó una tendencia clara, muchas respuestas estuvieron entre 3 y 10 millones de pesos, aunque una cantidad considerable de empleados también

respondieron que entre 10 y 30 millones de pesos y más de 50 millones de pesos, para el crédito rotativo la mayoría de los trabajadores respondieron hasta 3 millones de pesos, en el caso del crédito de vehículo, los trabajadores indicaron que más de 30 millones de pesos, para el caso del crédito educativo la mayor parte de los trabajadores indico que no estaba interesado, y para el caso de los créditos de vivienda y leasing habitacional los trabajadores presentaron cierta división entre no estar interesados en esta línea de crédito y más de 50 millones de pesos.

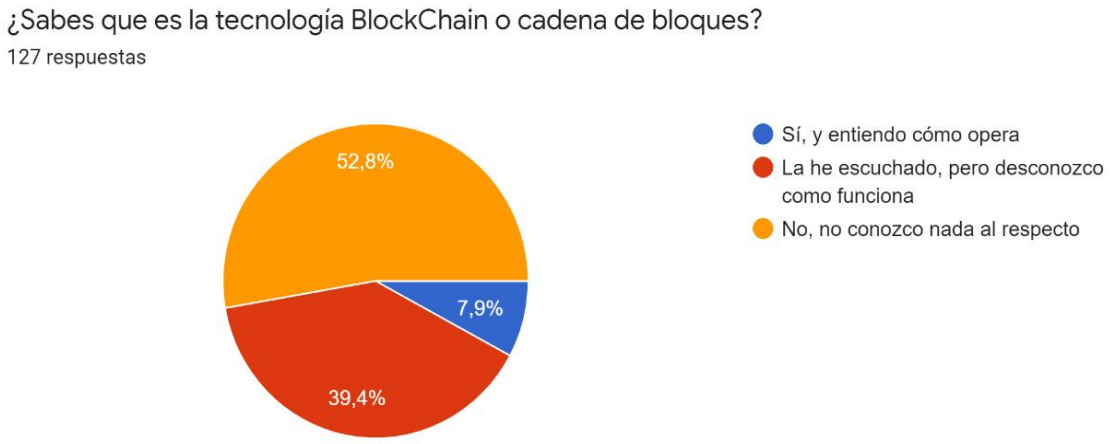
Figura 23

Pregunta 13. ¿Te gustaría que esa entidad operará de manera virtual?

Respecto a la presencialidad o virtualidad de la entidad, el 50% de los trabajadores encuestados indicó que para ellos sería indiferente la forma de operar de la entidad, un 25% especificó que le gustaría que fuera completamente digital y el 25% restante que fuera presencial. Se debe tener en cuenta que la pandemia por el COVID-19 afectó significativamente la forma de operar de los negocios emergentes y se tendría que analizar cómo evolucionan estos negocios y al mismo tiempo tener una estrategia preparada para cada caso.

Figura 24

Pregunta 14. ¿Sabes que es la tecnología BlockChain o cadena de bloques?

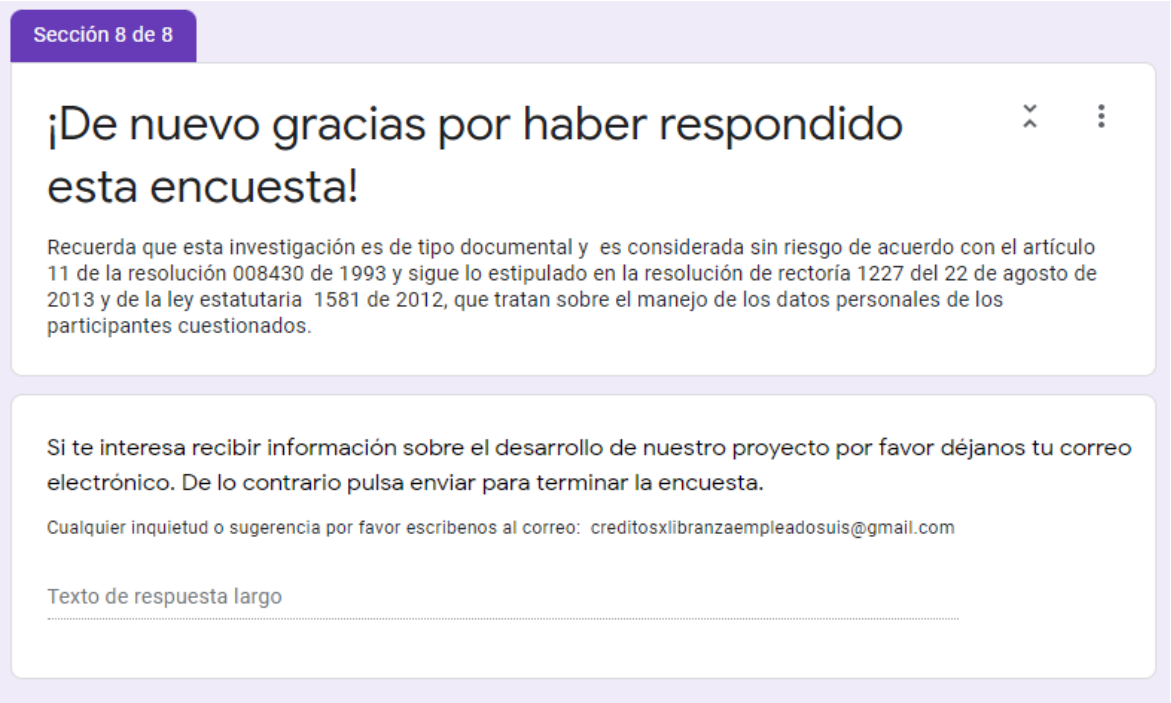


Esta pregunta se realizó a los trabajadores encuestados para determinar la posibilidad de implementar la tecnología BlockChain en el ciclo de operación crediticio. Aunque es una tecnología que está revolucionando el mercado financiero, solo el 8% tiene pleno conocimiento sobre su funcionamiento y el resto de los encuestados manifiesta no saber nada a cerca de esta tecnología con un 53% de los encuestados que indican no haber escuchado nada del tema. Para incluir esta tecnología la entidad podría necesitar primero generar confianza sobre ella en los potenciales beneficiarios.

6.5.4.1.1. Sección VI. Invitación. Como se evidencia en la Figura 25, no era una pregunta, era un espacio voluntario para quien quisiera dejara un correo electrónico o algún dato de contacto, no se incluyen los resultados de este punto debido a que como se mencionó en todas las secciones se respetan los datos personales de los encuestados.

Figura 25

Sección VI. Invitación



6.5.4.2. Análisis de resultados entrevistas. En el mes de marzo del presente año, a través de la aplicación WhatsApp de manera muy informal, la autora de este trabajo pudo conversar con quien en el 2017 formuló para titularse de su MBA un plan de negocios, Leidy Hernández Villamizar, quien proponía crear un fondo de empleados que acogiera a quienes las otras entidades de economía solidaria de la Universidad no vinculaban; cuando se presentó el actual proyecto de grado se desconocía que este se hubiese puesto en marcha hace aproximadamente 2 años, La Sra. Hernández aunque como ya se especificó en otras secciones es empleada de la institución, dijo no haber participado en la puesta en marcha de ese fondo ni estar vinculada a el de ninguna forma, el cual lleva por nombre Fondo de Empleados Amplio de Universidad Industrial de Santander – FEUIS.

El 27 de marzo de 2021, se realizó a través de la plataforma Zoom la entrevista a la Sra. Stella Viancha. Como para esta fecha la autora del proyecto ya tenía conocimiento de la existencia de FEUIS, escenario que no formó parte de la formulación ni del tema ni del plan de proyecto, enfocólas preguntas a esta y las demás entidades de economía solidaria dirigidas a parte o al total de los empleados de la Universidad. La Sra. Viancha conocía muy poco de FEUIS dada su reciente creación, de COOPRUIS mencionó que a los profesores cátedra les está permitiendo solicitar un crédito para financiar un equipo de cómputo.

A grandes rasgos la entrevista permitió conocer que la división de recursos humanos más que dar prioridad al tipo de entidad que desea utilizar el empleado para solicitar un crédito de libranza, que claro verifican cumpla todo lo estipulado por la ley, les interesa especialmente que aquellos que tienen un contrato a término definido, es decir, los docentes cátedra y los empleados administrativos a término fijo (Provisionales y Temporales) estén en capacidad de responder, por ejemplo, un docente cátedra nuevo solicita a un banco un crédito de vehículo a 3 años, como su contrato es máximo de 5 meses sin contar que en periodos de vacaciones, paros o situaciones que impliquen cese de actividades no devengaría salario, la institución rechazaría el convenio de libranza a menos que la entidad con la que la persona desea generar esa deuda diseñe un plan que garantice que el usuario si se le renueva o no el contrato podrá continuar pagando sin verse en apuros. Para terminar, destacó que las entidades con las que más se les aprueba a los empleados convenio de libranza es el Banco de Occidente y el Banco Davivienda.

6.5.5. Conclusiones de la investigación de mercado

Se determinó que el 73% de los trabajadores de la UIS encuestados, se encuentran entre los 18 y 39 años y cerca del 70% recibe un salario entre 1 y 4 SMMLV, además el 57% de los

encuestados reporta una antigüedad superior a los 3 años, lo que indica que en general presentan capacidad de endeudamiento para acceder a los créditos y estabilidad laboral, aun cuando el contrato tiene una duración fija, lo cual los respaldaría en la adquisición del crédito en la modalidad de libranza por parte de la entidad CrediUnidos S.A.S.

Cerca del 75% de los encuestados manifestó haber adquirido un crédito en algún momento de su vida y, a su vez, aproximadamente el 75% de los trabajadores indican estar interesados en una entidad que les permitiera acceder a créditos en su calidad de empleados de la institución. Aunque en la universidad ya existen entidades que les permiten acceder a diferentes líneas de crédito a los trabajadores, estos prefieren a los medios tradicionales. Además, se encontró que solo el 16% de los trabajadores habían adquirido obligaciones por libranza.

Únicamente el 8% de los trabajadores encuestados manifestó tener pleno conocimiento del funcionamiento de la tecnología BlockChain y un 52% de los encuestados expresó no saber nada sobre el tema, por lo que el uso de esta tecnología en las operaciones de la entidad no sería un sinónimo de seguridad en las transacciones para los beneficiarios de los créditos a ofertar.

Respecto a las diferentes líneas de crédito a la que se podrían acceder se encontró que para los créditos de vehículo, vivienda y leasing habitacional los empleados de la universidad solicitarían acceder a montos más elevados, además se encontró que la mayor parte de los trabajadores habían adquirido obligaciones por menos de 100 millones de pesos, siendo 54 millones el promedio de estas obligaciones. En cuanto a las tasas de interés, los resultados estuvieron divididos entre 1-3% mensual y no conocer la tasa a la cual se estaban adquiriendo los créditos.

6.6. Estimación demanda del servicio

Se definió la demanda del servicio de acuerdo con los resultados encontrados con la herramienta de obtención de datos primarios, para este proyecto la encuesta, para lo cual en la sección 6.5.1. (Segmentación del mercado) de este mismo capítulo se determinó con un error del 5% que idealmente la contestaran 339 empleados de la Universidad, pero debido a que el periodo transcurrido para su aplicación y recolección fue bastante demorado, se cerró cuando se alcanzó el 50% de esa meta inicialmente definida, es decir con 170 respuestas lo que representa un error de 7.3%, por lo cual se decidió realizar la estimación por medio del cálculo de la demanda potencial, la cual se define por medio de la siguiente ecuación:

$$Q = npq$$

Donde

n: Número de posibles clientes

p: Precio promedio del producto en el mercado

q: Cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado

Se determinó que en el caso de los trabajadores que cuenten con contrato a término indefinido, estos podían servir de codeudores para sus familiares de primer y segundo grado de consanguinidad, lo cual eleva el número de potenciales clientes, pero como uno de los principales atractivos del crédito de libranza en la mayoría de los casos es que no es necesario un codeudor.

Para el cálculo de la demanda potencial solo se tomó en cuenta a los trabajadores UIS, en este caso 2877, de estos, de acuerdo con los resultados de la encuesta se esperaría que el 75% de los mismos tenga o haya accedido a cómo mínimo un crédito en alguna ocasión. Además, para

trabajadores temporales y profesores cátedra UIS el importe máximo a prestar sin codeudor es de 6 SMMLV, este punto se ampliará en los capítulos siguientes.

En conclusión, para determinar los posibles clientes se tomó el 75% del total de empleados de la institución. Según los resultados obtenidos el monto promedio de los créditos fue de $54.475.099 COP y el consumo per cápita se definió como 16% correspondiente a los trabajadores que indicaron haber adquirido un crédito por la modalidad de libranza, cifra significativamente favorable si se compara con los resultados presentados a finales de 2019 por Asobancaria de consumo per cápita, el 36% de los créditos en Colombia correspondían a créditos de libranza.

En total la demanda potencial se calculó en $18.809.162.237 COP. De la siguiente manera:

$$Q = npq = [2877\ (75\%)](\$54.475.099)\ (16\%) = \$18.809.162.237\ COP$$

Sin embargo, teniendo en cuenta que los trabajadores manifestaron que para acceder a los créditos recurrían entre un 10-18% a las entidades con un vínculo activo con la Universidad Industrial de Santander, se fijó de acuerdo a las tendencias y proyecciones económicas del país, que el 10% del total de esta demanda potencial sería cubierta por CrediUnidos S.A.S. En el primer año de operaciones con una proyección de aumento anual de 2% adicional, correspondiente a $1.880.000.000 COP aproximadamente, con una tasa promedio del 1,1% mensual.

7. Estudio técnico

En el presente estudio se realiza una descripción de las características y los requerimientos técnicos para una adecuada prestación del servicio. Dicha descripción comprende los aspectos de tamaño y localización, descripción de los procesos y requerimientos de los costos directos.

7.1. Ficha técnica del servicio

El servicio que la empresa va a prestar consiste en diferentes líneas de crédito de libranza al alcance de los trabajadores administrativos y los profesores de la Universidad Industrial de Santander, sin importar el tipo de contrato de trabajo. Las líneas de crédito planteadas se establecieron con base en las líneas que se ofrecen por las diferentes entidades que prestan el servicio para los trabajadores de la UIS.

En las Tablas 11 y 12 se presenta la ficha técnica de los créditos de libranza a ofertar por la empresa, el monto máximo en número de SMMLV, la tasa de interés mensual y el plazo máximo del crédito; estos valores se definieron, de acuerdo, con lo evaluado en el capítulo anterior específicamente en las secciones 6.4. y 6.5. correspondientes a la investigación exploratoria y concluyente, en el cual se consolidó la oferta disponible y demanda para tipo de crédito.

Tabla 11

Ficha técnica de las diferentes líneas del crédito mediante libranza

NOMBRE DEL SERVICIO		**Crédito por libranza**	
USUARIOS		Profesores y empleados administrativos de la UIS	
PROCESO	Gestión del proceso de libranzas	PROCEDIMIENTO ASOCIADO	Procedimiento del préstamo del crédito de libranza
RESPONSABLE DEL PROCESO		Coordinador financiero	

Continuación Tabla 11

Ficha técnica de las diferentes líneas del crédito mediante libranza

NOMBRE DEL SERVICIO	Crédito por libranza
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	Crédito dirigido a los profesores y trabajadores administrativos de la UIS, independientemente de si son trabajadores directos o temporales de la universidad, el cual se descuenta mensualmente de su nómina
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	Adquisición de diferentes líneas de crédito para sus diferentes proyectos en su condición de trabajadores UIS
REQUISITOS LEGALES	Mayor de 18 años
REQUISITOS TÉCNICOS	Utilización de software para el análisis de la capacidad de endeudamiento, el cupo en pagaduría, aprobación del crédito y desembolso de este
RESPONSABLE DE APROBACIÓN DEL SERVICIO	Gerente General
PUNTOS DE CONTROL	Análisis capacidad de endeudamiento del beneficiario
	Consulta en centrales de riesgo
	Codeudor en el caso de trabajadores temporales/fijos y cátedra con un monto superior a 6 SMMLV
VIGENCIA	Duración del crédito

Tabla 12

Líneas de crédito CrediUnidos S.A.S.

LÍNEAS DE CRÉDITO				
Crédito	Descripción	Monto máximo SMMLV	Interés mensual (%)	Plazo
Crédito de libre inversión	Crédito de libre inversión por parte del beneficiario del crédito.	20	1,10	Hasta 24 meses
Préstamo de emergencia	Solución inmediata ante situaciones imprevistas del beneficiario del crédito.	10	1,20	6 meses
Crédito educativo	Financiación de programas educativos, cursos de capacitación, etc.	100%	1,00	Hasta 48 meses

Continuación Tabla 12

Líneas de crédito CrediUnidos S.A.S.

LÍNEAS DE CRÉDITO				
Crédito	Descripción	Monto máximo SMMLV	Interés mensual (%)	Plazo
Compra de cartera	Unificación de una o varias obligaciones bancarias o con entidades financieras.	20	0,90	Hasta 48 meses
Crédito rotativo	Crédito de libre inversión que puede renovarse al liberarse 30% de la deuda inicial.	4	1.3	Hasta 18 meses

Aunque los créditos estén dirigidos a los profesores y personal administrativo en su calidad de trabajadores UIS, su aprobación está sujeta al estudio crediticio para establecer la capacidad de endeudamiento y el pago por medio de la nómina; también se consultarán las centrales de riesgo.

En el caso de los trabajadores con contrato a término indefinido y los profesores planta, el límite del monto máximo sin codeudor es el mismo establecido por cada línea de crédito. Mientras que para los trabajadores a término fijo y los profesores cátedra, el monto máximo sin codeudor será de 6 SMMLV en cualquier línea de crédito; para un monto superior será necesario un codeudor a quién igualmente se le realizará un estudio crediticio. Para acceder a cualquier línea de crédito, se tendrá que llenar el formato de solicitud de crédito y adjuntar el certificado laboral, donde se presente el salario y la antigüedad.

Los profesores planta y los administrativos con contrato a término indefinido también podrán solicitar créditos para familiares en el primero y segundo grado de consanguinidad si actúan como codeudores presentando los documentos correspondientes. Además, para el crédito educativo será necesario presentar, junto con la documentación, el recibo emitido por la entidad educativa o en el caso de compra de materiales e implementos de uso educativo la entidad proveedora del bien o servicio y en el crédito de compra de cartera se debe adjuntar el extracto de la o las cuentas bancarias. Solo quienes sean usuarios activos de alguna de las modalidades de crédito de la entidad deberán cancelar adicional al valor de la cuota un porcentaje adicional de 0,2% por la gestión administrativa y como seguro.

7.2. Inversión inicial de los socios

Teniendo en cuenta que la empresa es de tipo financiera y las ganancias obtenidas corresponden al interés cobrado por cada crédito colocado, se determinó que los socios aportarían la totalidad de la inversión inicial, de manera que no es necesario recurrir a préstamos de entidades bancarias. Por lo anterior, la inversión inicial de los socios se determina en la sección 5.6. de este capítulo.

7.3. Descripción del proceso

En la Figura 26 se presenta el diagrama del proceso de prestación del servicio de crédito a través de libranza. El proceso inicia una vez el cliente solicita ser beneficiario de alguna de las líneas de crédito ofrecidas por la empresa. El asesor comercial se encargará de informarle la documentación requerida para realizar la solicitud del crédito:

Formulario de solicitud del crédito.

Fotocopia de la cédula legible.

Certificado laboral actualizado donde se especifique la antigüedad y el salario

Ultima colilla de pago.

En el caso de créditos para familiares, registro civil que evidencie el primer y segundo grado de consanguinidad.

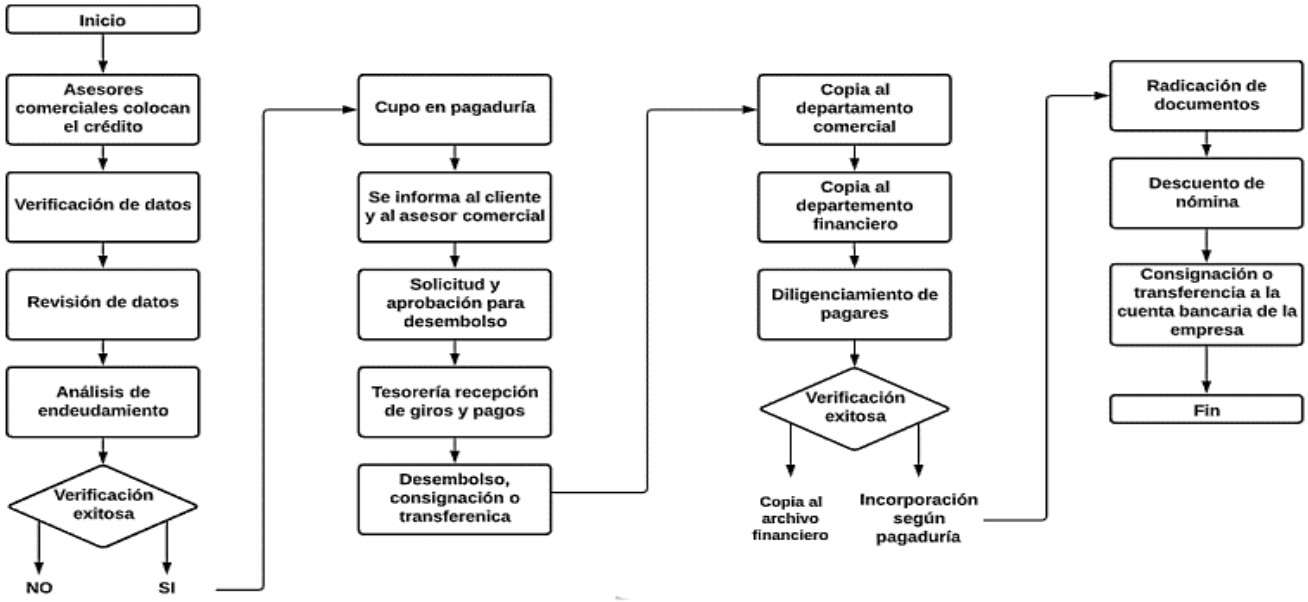
Para el crédito educativo se tendrá que adjuntar el recibo emitido por la entidad educativa, el de la entidad proveedora del bien o el servicio.

Para el crédito de compra de cartera se debe adjuntar el extracto o extractos de las cuentas bancarias.

Para los créditos que requieren codeudor igualmente se debe presentar toda documentación antes descrita.

Figura 26

Diagrama del proceso de prestación del servicio de crédito mediante libranza



Una vez se haya adjuntado la totalidad de los documentos el asesor comercial verificará y revisará los documentos presentados, procederá a realizar el análisis de endeudamiento donde también se consultarán las centrales de riesgo. Inicialmente, se planteó usar la tecnología BlockChain, pero en Colombia esta tecnología aún despierta recelo principalmente porque por desconocimiento tiende a asociarse exclusivamente al Bitcoin (Criptomonedas) y, como lo señaló Salomón Muriel, cofundador de PrestaGente, una persona que conozca del tema puede cobrar hasta 45 millones de pesos colombianos mensuales por su servicio (Portafolio, 2019).

Por lo anterior, se decidió usar el software financiero proporcionado por Datascoring en la modalidad de pymes para gestionar desde el estudio crediticio hasta las cobranzas en las pagadurías. Las pagadurías correspondientes, en este caso la división de recursos humanos de la universidad aprueba o rechaza el convenio, y si es favorable se comunica a la división financiera que se autoriza el descuento mensual del salario del beneficiario para consignarlo a nombre de la

empresa. Una vez se aprueba el descuento de nómina se radican los documentos y se realiza la transferencia a la cuenta bancaria de la empresa durante la duración del crédito.

7.4. Estudio de localización

7.4.1. Tamaño y localización

Se considera como ubicación idónea el barrio La Universidad en la ciudad de Bucaramanga, debido a que este permitirá un mejor y fácil acceso a sus clientes. Además, el que se encuentre localizado cerca de residencias, oficinas y establecimientos de personas de estrato social medio y alto, permitirá darse a conocer mejor en el segmento que se desea abarcar. Los locales en las inmediaciones de la UIS tienden a ocuparse como papelerías, restaurantes y algunos como bares de actividad nocturna.

Además, la gran mayoría de los inmuebles no se encuentran a la venta, sino que se arriendan, por lo que el estudio de localización se centró en encontrar un local en arriendo en el barrio La Universidad que cuente con todos los servicios públicos y con una superficie de más de 80 m^2 para ubicar las oficinas y equipos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

Se encontró un local destinado a oficinas en la carrera 26 # 11-69 de 100 m^2 por un arriendo mensual de $ 2.400.000. En la Figura 27 se presenta la imagen satelital del barrio La Universidad, resaltando la dirección en la que estaría ubicada la empresa.

Figura 27

Ubicación de la empresa

Nota: Vista satelital tomada de Google Maps.

7.5. Necesidades y requerimientos

Para establecer las necesidades y requerimientos de la empresa, se determinó que se requeriría capital para los primeros tres meses de operación y teniendo en cuenta que la empresa es de tipo financiero y las ganancias obtenidas corresponden al interés por cada crédito colocado, también se determinó que los socios aportarían la totalidad de la inversión inicial, de manera que no se solicitarán préstamos a entidades bancarias.

La inversión asociada a la apertura de la empresa y los primeros tres meses de operación se presentan desde la Tabla 13 hasta la Tabla 17.

Tabla 13

Muebles y enseres

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UND.	VALOR TOTAL
Isla de Trabajo para 6 personas	1	$ 2.570.000	$ 2.570.000
Escritorio individual sencillo	6	$ 150.000	$ 900.000
Mesa de juntas de 10 personas	1	$ 1.400.000	$ 1.400.000
Silla fija	24	$ 65.000	$ 1.560.000
Sillas de oficina	7	$ 270.000	$ 1.890.000
Señalización	1	$ 50.000	$ 50.000
Sofá sala de espera + mesa de centro	2	$ 1.350.000	$ 2.700.000
Archivador	2	$ 690.000	$ 1.380.000
Extintor	6	$ 50.000	$ 300.000
		TOTAL	$ 12.750.000

Tabla 14

Equipos de oficina

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UND.	VALOR TOTAL
Computador portátil	3	$ 1.500.000	$ 4.500.000
Computador de escritorio	6	$ 1.100.000	$ 6.600.000
Impresora multifuncional	2	$ 570.000	$ 1.140.000
Kit de cámara de seguridad	2	$ 1.200.000	$ 2.400.000

Continuación Tabla 14

Equipos de oficina

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UND.	VALOR TOTAL
Teléfono de oficina	9	$ 35.000	$ 315.000
Papeleras	10	$ 20.000	$ 200.000
		TOTAL	$ 15.155.000

Las Tablas anteriores corresponden a la inversión fija.

Tabla 15

Inversión diferida

CONCEPTO	VALOR TOTAL
Estudio de Factibilidad	$ 1.500.000
Registro de libros y documentos	$ 3.044.737
Software contable	$ 357.000
Adecuaciones -Remodelaciones	$ 5.000.000
Plan de Marketing	$ 32.058.690
TOTAL	**$ 4.549.091**

Tabla 16

Gastos mensuales

CONCEPTO	VALOR TOTAL	
Papelería	$	899.500
Vigilancia	$	1.000.000
Seguros	$	140.000
Arrendamiento	$	2.400.000
Servicio de Acueducto, Alcantarillado y Aseo	$	100.000
Energía	$	500.000
Teléfono, Internet Banda ancha y Televisión	$	300.000
Software contable	$	155.000
Paquete office	$	80.000
Antivirus	$	296.000
TOTAL	**$**	**5.870.500**

Tabla 17

Capital de trabajo

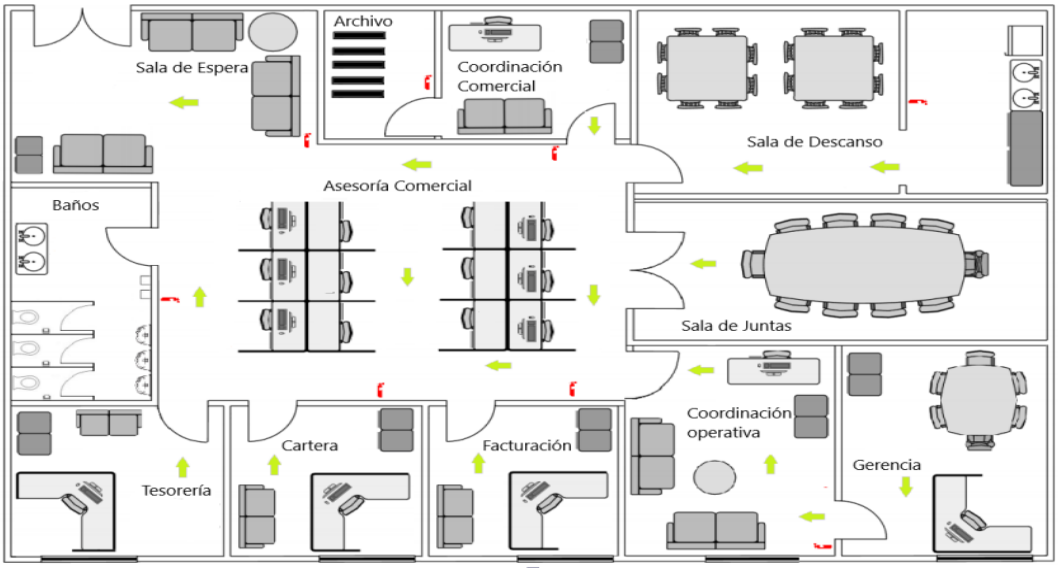
CAPITAL DE TRABAJO	VALOR MES	VALOR TOTAL
Créditos por ofertar	$ 173.991.656	$ 521.974.967
Gastos de administración y ventas	$ 23.085.103	$ 69.255.309
TOTAL	**$ 197.076.759**	**$ 591.230.276**

7.5.2. Distribución de planta

En la Figura 28 se muestra el plano de la oficina de la empresa, la sala de espera está en la entrada de la oficina, de manera que es lo primero con lo que el cliente se encuentra y está a la vista de los asesores comerciales, quiénes se encuentran en el centro de la oficina. Los asesores comerciales están rodeados por los cubículos del área operativa de la empresa: tesorería, facturación y cartera y su coordinación, además la oficina del coordinador financiero da directamente a la oficina del gerente general. Por otra parte, justo en frente de los asesores comerciales se ubica la oficina del coordinador comercial para que este pueda supervisar fácilmente a los asesores.

Figura 28

Distribución oficina



Nota: Diseñado en lucidchart.

5.6. Estimación inversión asociada al análisis técnico

La inversión asociada al análisis técnico corresponde a la suma de la inversión fija (equipos de oficina, y muebles y enseres) y la inversión diferida (otros), la inversión en capital de trabajo se determinó con base en que los primeros tres meses de operación la empresa ejecuta todas sus actividades con los importes proporcionados por los socios.

Con los resultados presentados anteriormente se obtiene que la inversión total inicial para ejecutar las operaciones y actividades de la empresa durante los primeros 3 meses de actividad, corresponde a $ 660.644.794 como se presenta en la Tabla 18.

Tabla 18

Inversión total inicial

INVERSIÓN TOTAL	VALOR
Inversión Fija	$ 27.905.000
Inversión diferida	$ 41.509.518
Inversión en Capital de Trabajo	$ 591.230.276
TOTAL	$ 660.644.794

Como ya se ha mencionado anteriormente, esta inversión total inicial va a ser aportada en su totalidad por los socios, entoces la inversión inicial de los socios de la sección 5.2 corresponde a la misma inversión inicial total de $ 660.644.794 COP.

8. Estudio organizacional

8.1. Requerimientos del recurso humano

La empresa estará dividida en dos departamentos: el departamento comercial y el departamento financiero. El departamento comercial se encarga de cumplir los objetivos de ventas de créditos, su principal función es la del asesoramiento comercial para la captación de clientes, seguimiento del proceso de ventas para asegurar que estas se tramiten y servicio al cliente para asegurar la satisfacción de los clientes con la empresa. El departamento financiero es responsable de garantizar la gestión financiera eficiente y los controles necesarios para respaldar todas las actividades comerciales.

El departamento financiero está divido en tres áreas que son: cartera, facturación y tesorería. El área de cartera realiza el análisis, la revisión y el seguimiento de créditos, así como la gestión de recaudo de cartera. El área de tesorería gestiona lo relacionado con los flujos de dinero y transacciones bancarias y el área de facturación realiza la emisión y recepción de facturas, así como apoyo al área de tesorería y cartera cuando sea necesario.

Adicionalmente, se determinó que, para ejecutar las actividades, ya definidas en las estrategias del plan de marketing de la sección 9, se contratará un aprendiz SENA como profesional en prácticas de marketing, como este no estará contratado directamente con la empresa no tendrá personal a cargo.

8.2. Estructura organizacional

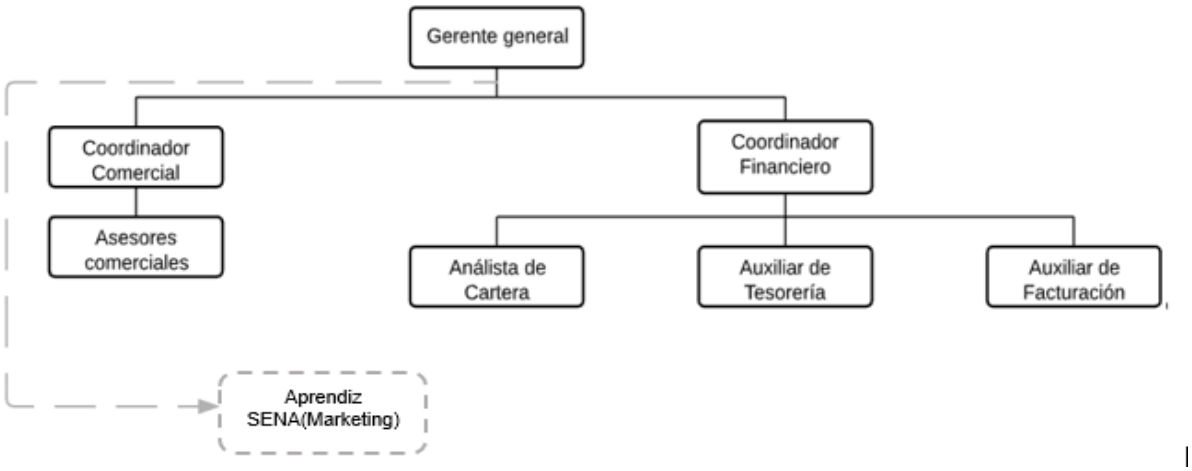
La empresa está dividida en dos partes que se encargan del área comercial y del área financiera de la empresa. Además, como se observa en la Figura 29, la sección del director de

marketing se presenta en línea punteada, lo que representa que no tiene contrato directo con la empresa.

La descripción de cada una de las funciones se presentará más adelante en la sección referente al manual de funciones.

Figura 29

Organigrama de la empresa



8.3. Estructura salarial

Para establecer la asignación salarial correspondiente a cada uno de los cargos de la empresa, se realizó un sistema de puntos como se explica en el capítulo 5 del libro “Salarios: estrategias y sistema salarial o de compensación” de Morales y Velandia (1999). Los criterios que se tuvieron en cuenta fueron: el nivel de estudios (20%), la experiencia (30%), la responsabilidad por dineros y valores (35%) y el esfuerzo mental (15%). A su vez, para cada uno de estos factores se establecieron diferentes grados para cuantificar cada uno de los cargos. En el caso del profesional de marketing su salario se establece como 1 SMMLV ($ 908.526 COP) sin incluirlo en el sistema de puntos, sino que se establece directamente del contrato de aprendizaje SENA.

El desarrollo del sistema de puntos para determinar la asignación salarial de los puestos de trabajo en la empresa se específica en el Apéndice C de este trabajo. En la Tabla 19 se presenta la asignación salarial para cada uno de los cargos de la empresa.

Tabla 19

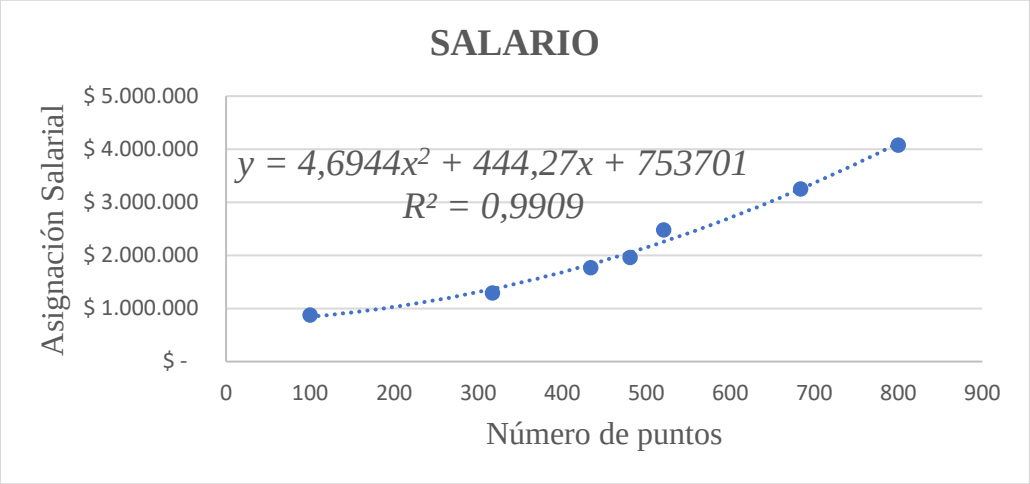
Sistema de puntos para la asignación salarial de cada uno de los cargos

CARGO	**Educación**		**Experiencia**		**Responsabilidad**		**Esfuerzo**		**Total**	**Salario**	**Salario**
EVALUADO	**G**	**P**	**G**	**P**	**G**	**P**	**G**	**P**	**Puntos**	**Calculado**	**Ajustado**
Gerente General	4	160	4	240	4	280	3	120	800	$ 5.880.000	$ 5.905.684
Coordinador Comercial	3	114	3	170	2	117	3	120	521	$ 3.574.060	$ 3.281.506
Coordinador Operativo	3	114	3	170	4	280	3	120	684	$ 4.692.240	$ 4.710.106
Analista de Cartera	3	114	2	100	3	199	2	68	481	$ 2.828.280	$ 2.975.816
Auxiliar de Tesorería	1	20	1	30	3	199	2	68	317	$ 1.863.960	$ 1.907.427
Auxiliar de Facturación	2	67	2	100	3	199	2	68	434	$ 2.551.920	$ 2.639.233
Asesores Comerciales	1	20	1	30	1	35	1	15	100	$ 980.000	$ 950.797

El salario calculado de la Tabla 19 se graficó en la Figura 30, donde se relacionan los puntos obtenidos con la asignación salarial correspondiente, y se puede observar que la curva obtenida se ajusta a una ecuación cuadrática, con un r^2 de 0.9909 y al reemplazar en la ecuación cuadrática se obtienen los salarios ajustados que se presentan en la última columna de la Tabla 19.

Figura 30

Relación entre el número de puntos y la asignación salarial



A continuación, se detalla el manual de funciones y competencias laborales de cada uno de los cargos de la empresa.

8.4. Manual de funciones

Con base en el organigrama de la Figura 29 en la sección 6.2., en el Apéndice D, se detalla el manual de funciones y competencias laborales de cada uno de los cargos de la empresa. Donde se especifica el nivel, la denominación del cargo, dependencia, funciones, conocimientos básicos o esenciales, experiencia, entre otros.

8.5. Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal

El reclutamiento para el personal se realizará por medios virtuales, usando la red social LinkedIn y portales de empleo como Computrabajo y El Empleo. Una vez validados los requisitos, se realizará una entrevista, que en el caso de los asesores comerciales consistirá en una clínica de ventas. Después de la entrevista, se realizarán las pruebas psicotécnicas, y en el caso de los cargos

que necesiten manejo de personal se efectuará una prueba de Soft Skills. Después, para todos los cargos, a excepción de los asesores comerciales, se realizará una prueba de simulación. Finalmente, se efectuarán los exámenes médicos para todos los candidatos.

6.6. Estimación de los costos y gastos asociados al estudio organizacional

De acuerdo con lo estimado en este estudio, los costos asociados corresponden a los salarios de cada uno de los trabajadores determinado en la sección 6.3, además para los trabajadores que devengan menos de 2 SMMLV se les reconoce el auxilio de transporte, y en general para todos los trabajadores se deben adicionar las prestaciones que se presentan en la Tabla 20.

Tabla 20

Factor prestacional

CONCEPTO	FACTOR
Cesantías	8,333%
Interés cesantías	1,000%
Vacaciones	4,167%
Prima	8,333%
Parafiscales	9,000%
Salud y pensión	20,5% - 21,5%
Dotación	7,000%
Riesgos profesionales	0,522%
TOTAL FACTOR PRESTACIONAL	58,855% -59,855%

En total los gastos asociados al estudio organizacional se presentan en la Tabla 21, donde se presenta el salario básico mensual y el salario total anual para cada uno de los trabajadores contando el auxilio de transporte y las prestaciones. La dotación se les entregará a todos los empleados sin importar el rango de su cargo, con el fin de dar una uniformidad ante los clientes, algo muy común en las empresas de servicios financieros. La variación en el porcentaje de salud y pensión está ligada a sí su salario es menor o superior a 4 SMMLV, cuando no supera está cifra el empleador deberá cancelar el 12% del 16% y de pensión el 8,5% del 12,5%, y cuando devengue más de 4 salarios mínimos, cancelará un 1% adicional de solidaridad.

Tabla 21

Salario de los trabajadores de la empresa

Cargo	Cantidad	Salario	Subsidio de Transporte	Factor Prestacional	Total Anual
Gerente General	1	$ 4.113.533	$ -	$ 2.462.155	$ 78.908.258
Coordinador Comercial	1	$ 2.259.418	$ -	$ 1.329.781	$ 43.070.387
Coordinador Financiero	1	$ 3.253.885	$ -	$ 1.947.613	$ 62.417.972
Analista de Cartera	1	$ 2.053.496	$ -	$ 1.208.585	$ 39.144.972
Auxiliar de Tesorería	1	$ 1.366.270	$ 106.454	$ 866.772	$ 28.073.951

Tabla 21

Salario de los trabajadores de la empresa

Cargo	Cantidad	Salario	Subsidio de Transporte	Factor Prestacional	Total Anual
Auxiliar de Facturación	1	$ 1.830.733	$ -	$ 1.077.478	$ 34.898.523
Asesores Comerciales	3	$ 845.072	$ 106.454	$ 560.021	$ 54.415.679
Profesional de Marketing	1	$ 908.526	$ 106.454	$ 597.366	$ 19.348.158
				TOTAL	$ 360.277.900

9. Estudio legal

9.1. Constitución legal de la empresa

Desde su entrada en vigor, el 54% de las empresas que se han creado en Colombia, lo han hecho bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificada. Esta modalidad de empresas permite a los emprendedores simplificar trámites y comenzar su proyecto con un bajo presupuesto. Por ejemplo, las SAS no necesitan revisor fiscal y pueden ser personas naturales o jurídicas (Finanzas Personales, 2010).

Bajo esta modalidad de constitución de sociedades, los empresarios pueden fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad. Es posible, por ejemplo, contar con estatutos flexibles

que se adapten a las condiciones y a los requerimientos de cada empresario y la regulación pertinente.

Dada la facilidad de cara a las demás opciones de sociedades, se presenta un anexo (Apéndice E) con el modelo de los estatutos de la empresa a constituir.

Sin embargo, se desea destacar en esta oportunidad dos aspectos a saber respecto de la creación estatutaria de las SAS: el objeto social que se considera como idóneo para los objetivos misionales de la empresa.

9.1.1. Objeto social

La sociedad tendrá como objeto principal: Promover económica, cultural y socialmente al cliente y a su núcleo familiar, creando y mejorando las condiciones de su economía personal y familiar, proporcionando oportunidades de desarrollo personal y social a través de mecanismos crediticios y otros servicios complementarios, apoyados en los principios de sostenibilidad y eficiente manejo de los recursos.

En desarrollo a su objeto social, podrá:

Asociarse con otras personas naturales o jurídicas.

Hacer operaciones bancarias, de crédito, de seguros y financieras y, en general, ejecutar todos los actos financieros, crediticios y comerciales necesarios o consecuentes para el desarrollo y cumplimiento del objeto social.

Tomar en arrendamiento bienes muebles o inmuebles.

Constituir leasing destinado a la compra de bienes muebles e inmuebles para uso y provecho de la sociedad.

Realizar las operaciones y celebrar todos los actos y contratos que se hallen directamente relacionados con el desarrollo del expresado objeto social, o sea necesario para el ejercicio de sus derechos o cumplimiento de sus obligaciones.

Celebrar convenios con Instituciones de Educación Superior para que los estudiantes de las facultades de derecho realicen las horas prácticas de consultorio jurídico y judicatura.

Celebrar convenios con Instituciones de Educación Superior para que los estudiantes de psicología y trabajo social realicen sus prácticas de psicología organizacional.

Celebrar convenios con Instituciones educativas de educación superior en materia de finanzas, contabilidad y afines.

Convenios Con Instituciones Educativas, para que los estudiantes realicen prácticas empresariales o de alfabetización.

9.2. Marco legal, normativo y regulatorio de la empresa

Inicialmente, se recuerda que Colombia es un Estado Constitucional de Derecho, por lo tanto, existen normas de rango superior que deben ser tenidas en cuenta a la hora de constituir una sociedad mercantil.

Así las cosas, se presenta el marco normativo que debe ser tenido en cuenta previo a la constitución de la mencionada empresa, partiendo de las disposiciones consagradas en la Constitución Política de 1991 y posteriormente las leyes, decretos y resoluciones de rango inferior que deben ser consultadas previa y posteriormente a su consolidación.

Gracias al artículo 38 de la Constitución Política se elevó al rango de derecho fundamental el derecho de asociación, el cual dispone que se garantice el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.

A partir de este derecho fundamental, se sustentan los principios constitucionales que permean la actividad empresarial. Sin embargo, existen sendas clases de asociación, entre ellas, la de las Sociedades por Acciones Simplificadas incorporadas en el ordenamiento jurídico colombiano a partir de la Ley 1258 de 2008 la cual conforme a su artículo 3, es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social.

Ahora bien, el Código de Comercio Colombiano cuenta con un amplio desarrollo normativo sobre las sociedades comerciales a partir del Libro Segundo, Título I. Dicho articulado que comienza en el artículo 98 del Código establece los parámetros generales que debe seguir toda sociedad para su constitución tales como el contrato social –también conocido como estatutos societarios-, clases de acciones y demás disposiciones generales aplicables a las clases de sociedades.

Asimismo, a partir del artículo 294 desarrolla el Título VI sobre la sociedad por acciones que contemplaba la normatividad de antaño: La Sociedad Anónima. Recuérdese que el Código de Comercio en Colombia fue promulgado mediante el Decreto Ley 410 de 1971.

Tanto la referida Ley 1258 de 2008 como el Código de Comercio son el marco legal que regula la constitución de las SAS, sin embargo, existen otras disposiciones normativas que vale la pena señalar de manera superficial, debido a que se trata de disposiciones normativas complementarias:

Ley 1429 de 2010. Creada con el fin de generar incentivos de formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios para la empresa y se disminuyan los costos de formalización para los nuevos empresarios.

Ley 590 de 2004. Promueve el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana.

Ley 1014 de 2006. Se dictan normas para el fomento a la cultura de emprendimiento empresarial en Colombia.

Artículo 143 de la Ley 1753 de 2015. Registro Único Nacional de Entidades Operadoras de Libranza (RUNEOL) es la anotación electrónica que realizan las cámaras de comercio.

Revisado el marco normativo, se realizará una breve descripción sobre la estimación de los costos y gastos que acarrea la creación de una SAS en la ciudad de Bucaramanga.

9.3. Inversión del estudio legal

Tabla 22

Inversión del estudio legal

Concepto	Tarifa	Valor	Total
Autenticación de Acta de creación	$7200 Superintendencia notariado y registro	$7.200	$7.200
Inscripción del capital social	0,27% + IVA del capital Social	$660.644.794	$1.671.743,18
Registro cámara de comercio	2 SMMLV + 0,7% Impuesto de registro	$ 914.885,68	$914.885,68
Inscripción en el RUT	Sin costo	0	0
	TOTAL		$ 3.044.737

Existirán una serie de erogaciones necesarias como gastos complementarios, tales como el condicionamiento de un local donde pueda funcionar el establecimiento de comercio y sus trabajadores dependientes y/o independientes, así como erogaciones de capital físico y humano a cargo de esta para el cumplimiento de sus actividades u objeto social.

10. Estudio financiero

10.1. Consolidación de inversiones iniciales

Como se indicó en el estudio técnico, no se van a buscar fuentes de financiación, sino que la inversión inicial será aportada en su totalidad por los socios de la empresa y se consideró que esta correspondía a la etapa improductiva del negocio y el tiempo de implementación que se considero fue de 3 meses. El total de la inversión necesaria para la puesta en marcha del negocio es de $ 660.644.794 COP, de los cuales 4% corresponden a la inversión fija, 6% a la inversión diferida y 89,5% al capital de trabajo.

En el archivo de Microsoft Excel adjunto, como Apéndice F se encuentra como se calcularon los estados financieros y los indicadores a continuación analizados.

10.2. Construcción de estados financieros

La empresa de este plan de negocios otorga créditos de libranza a profesores y administrativos en su calidad de trabajadores UIS. Se realizaron los cálculos y las proyecciones correspondientes a la planeación de la idea de negocio, en las siguientes secciones se relaciona lo obtenido en este ejercicio para los primeros cinco años de operaciones.

10.2.1. Balance general

En el Apéndice F, en la hoja de Proyecciones, se presenta el balance general de la empresa, al final del primer año los activos corresponden únicamente a la inversión inicial, aportada por los socios, y al final del año 10 de operaciones los activos han aumentado hasta alcanzar $ 1.830.905.407 COP.

Es importante mencionar que la rotación de cuentas por cobrar se estimó en promedio a 18 meses, dado que las cinco líneas de crédito a ofertar por CrediUnidos S.A.S., presentadas en este documento en el estudio técnico puntualmente en la Tabla 11 de la sección 5.1., solo una de ellas (Crédito de Emergencia) es inferior al periodo mencionado, adicionalmente esto influye en que la generación de utilidades no sea tan representativa si se compara con otros modelo de negocio donde está rotación es a 30, 60 o 90 días.

Por último, no se contempla repartir dividendos a los socios en esta proyección dado que los 5 primeros años de operación los activos serán iguales a los pasivos, solo a partir del sexto año se contará con patrimonio, mismo que tomará un valor representativo del octavo año en adelante, punto demostrable con el análisis de los indicadores financieros VPN y TIR que se analizaran más adelante en este mismo capitulo.

En conclusión, se proyecta que los ingresos correspondientes a abono de capital de CrediUnidos S.A.S. se reinvertirán para satisfacer la demanda de los beneficiarios para así lograr los resultados esperados.

10.2.2. Estado de pérdidas y ganancias

El estado de resultados al igual que el balance general antes descrito, se presenta en la hoja de proyecciones del Apéndice F, para este análisis se definió que luego del año 1 de operaciones las ventas aumentarían en un 10%, correspondiente a una mayor captación de clientes en este período de tiempo y de ahí en adelante en un 2% adicional según las proyecciones (Portafolio, 2020), se puede observar que después de impuestos (33%) y reservas (10%) del primer año a quinto año, las utilidades serían negativas y estas aumentarían significativamente con el tiempo. Para el décimo año las utilidades estimadas se estiman en $ 594.952.132, un poco más de diez veces las utilidades del sexto año, mismo que representa el primer año con este margen en positivo.

Es muy importante tener en cuenta, que CrediUnidos S.A.S genera ingresos por interés de los créditos colocados, que como ya se mencionó no tienen una rotación a corto plazo, los ingresos administrativos que genera por el manejo y seguro de estos servicios prestados a los trabajadores de la Universidad, son a una tasa muy baja por lo que si se intenta comparar con otra entidad que estime sus ingresos como los de un producto físico podría creerse que no es rentable en el tiempo pero esto sería incorrecto debido a que como cualquier empresa financiera su rentabilidad se verá reflejada en el largo plazo.

10.2.3. Flujo de caja libre

El flujo de caja libre proyectado a 10 años para este plan de negocio, se presenta en el Apéndice F específicamente en la última hoja (Evaluación), se puede observar que a partir del tercer año la empresa empieza a tener liquidez suficiente para cumplir con sus obligaciones, finalizando el año (3) con un flujo de caja libre de $ 28.298.360 y este se mantiene en una tendencia creciente hasta el final del décimo año cuando se alcanzarán $ $ 1.162.142.182, lo que indica que

las utilidades generadas por el ejercicio se están convirtiendo en efectivo. Sin embargo, es importante advertir que es necesario controlar muy bien los recursos de la empresa, puesto que como se ha mencionado antes, se proyecta que los ingresos correspondientes a abono de capital se reinvertirán para satisfacer la demanda de los beneficiarios para así lograr los resultados esperados en el proyecto.

10.3. Indicadores financieros

10.3.1. Weighted Average Cost of Capital (WACC)

El WACC es el costo promedio de capital, determina el costo de financiamiento de una empresa, promediando lo que cuesta financiarse con deuda y con patrimonio, o sea calcula que porcentaje es necesario para financiar la idea de negocio unificando financiamiento con terceros y con su patrimonio. Se estima a partir de la siguiente expresión:

$$WACC = K_d(1 - t_x)\frac{D}{D+E} + K_e\frac{E}{D+E}$$

Donde:

Kd: coste de la deuda financiera

Tx: tasa impositiva

D: deuda financiera

E: fondos propios

Ke: coste de los fondos propios

Para este caso no se contrae ninguna deuda financiera puesto que los socios aportan el 100% de la inversión inicial y con esto D = 0, entonces: $WACC = K_e$

Para estimar el costo de los fondos propios Ke se halla primero el Ke para Estados Unidos y luego para Colombia, usando la metodología CAPM (capital asset pricing model), lo que traduce modelo de fijación de precios de activos de capital, esta sirve para establecer la tasa de rentabilidad requerida para que un activo forme parte de un portafolio de inversiones, es decir, determina la rentabilidad esperada del mercado frente a un bien o servicio, se calcula como se presenta a continuación:

$$K_e USD = R_f + ERP\ \beta + Riesgo\ país$$

Donde:

Rf: tasa libre de riesgo, se usó el rendimiento Treasuries a 10 años, 12 meses en promedio, 1.47 (Investing, 2021).

ERP: prima de riesgo del patrimonio, se usó la diferencia entre el rendimiento S&P500 y Treasuries a 10 años, 30 años en promedio, 2.32 (Spindices, 2021).

β: Beta apalancada, 1.0 (Corficolombiana, 2021).

Riesgo país: EMBI calculado por JP Morgan, 2.30 (Rava Bursátil, 2021).

El resultado es:

$$K_e USD = 1.47 + (2.32)(1.0) + 2.38 = 6.17\ \%$$

Ahora para Colombia:

$$K_e COP = (1 + K_e USD)\left(\frac{1 + infCOL}{1 + infUSA}\right) - 1$$

Inf COL: Inflación Colombia, 3.40 (Banco de la Republica, 2021, pág. 12).

Inf USD: Inflación Estados Unidos, 1.58 (Clevelandfed, 2021).

$$K_e COP = (1 + 6.17)\left(\frac{1 + 3.40}{1 + 1.58}\right) - 1 = 11.22\ \%$$

Al no existir deuda por financiamiento el WACC tendría el mismo valor de los fondos propios Ke de 11.22%. Debido a que este valor de los fondos propios es el coste en el que una empresa incurre para financiar sus proyectos de inversión por medio de recursos propios, es decir, los posibles socios inversionistas exigirán una rentabilidad del proyecto superior a este 11.22%.

10.4. Valor residual

El valor residual o de salvamento es el valor que tiene un inmovilizado al final de su vida útil, luego de deducir los gastos por amortización y depreciación. Los inmovilizados se refieren a elementos como terrenos, construcciones, infraestructura, maquinaria, elementos de transporte, entre otros. En este proyecto no se manejan inmovilizados que pudieran dar un valor de salvamento significativo, como es el caso de las plantas de producción de productos tangibles, por todo lo anterior no se realizó el cálculo de este indicador.

10.5. Criterios de evaluación de proyectos

El Valor actual neto (VAN), o más conocido como valor presente neto (VPN), y la tasa interna de retorno (TIR) son dos indicadores que están íntimamente relacionados, si el VPN>=0 la TIR>TIO (Tasa Interna de Oportunidad), se podrían evaluar en dos secciones separadas, pero los conceptos serían los mismos. El valor presente neto VPN trae al presente los flujos de caja futuros y se compara con el desembolso inicial del proyecto para determinar si el proyecto genera valor o no, un VPN positivo indica que la rentabilidad de la empresa es mayor a la tasa interna de oportunidad TIO, la cual es la rentabilidad mínima que se espera del proyecto. Para este análisis la TIO se

definió como 11.22%, en cuanto a la TIR esta debe ser mayor a la TIO para definirse como rentable, entre mayor sea la TIR de un proyecto, más deseable será implementarlo. En la Tabla 23 se presenta el flujo de caja libre proyectado a 10 años y junto a este la evaluación del proyecto por medio del VPN y la TIR. se observa que el VPN es positivo y a su vez la TIR es de 20,98% por lo que la empresa planteada para otorgar créditos de libranza a trabajadores UIS es viable y rentable y además generaría valor para los socios inversores de este proyecto.

Tabla 23

Evaluación del proyecto

Año	**Valor**
Año 0	$ -660.644.794
Año 1	$ -161.590.200
Año 2	$ -16.642.002
año 3	$ 28.298.360
Año 4	$ 89.122.689
Año 5	$ 197.959.275
Año 6	$ 298.614.571
Año 7	$ 441.545.271
Año 8	$ 613.888.339
Año 9	$ 849.570.893
Año 10	$ 1.162.142.182
VPN	**$ 1.203.395.632**
TIR	**20,98%**

Es necesario destacar que, aunque las proyecciones se realizaron a diez años, desde el octavo año CrediUnidos S.A.S. generará la rentabilidad mínima requerida para los socios con una TIR de 11,4% que en los años posteriores aumentará casi 5 puntos año a año (TIR Año 9: 16,78%). Podría evaluarse a partir de este año (8) repartir dividendos a los socios.

10.6. Análisis de sensibilidad

Para desarrollar el análisis de sensibilidad de este proyecto se va a establecer un escenario pesimista en el que las ventas en el año 1 aumentan en un 5% y de ahí en adelante en un 2% y para el escenario optimista las ventas en el año 1 aumentarían en un 15 % y nuevamente en los años posteriores el incremento sería de un 2% adicional.

A partir de este cambio en el aumento de las ventas en el año 1 se van a recalcular los flujos de caja y el VPN y al comparar este con el VPN obtenido en el caso en el que las ventas aumentan un 10% en el año 1.

10.6.1. Escenario pesimista

En este escenario, el aumento de las ventas en el año 1 es del 5%, en los siguientes años el aumento se mantiene en 2%

Tabla 24

Flujo de caja libre y VPN escenario pesimista

Año	Valor
Año 0	$ -660.644.794
Año 1	$ -161.590.200

Continuación Tabla 24

Flujo de caja libre y VPN escenario pesimista

Año	Valor
Año 2	$ -16.642.002
Año 3	$ 28.298.360
Año 4	$ 89.122.689
Año 5	$ 197.959.275
Año 6	$ 298.614.571
Año 7	$ 441.545.271
Año 8	$ 613.888.339
Año 9	$ 849.570.893
Año 10	$ 1.162.142.182
VPN	**$ 257.741.761**

Al comparar los dos VPN se obtiene:

$$\frac{\$\ \ 257.741.761 - \ \$\ 1.203.395.632}{\$1.203.395.632} = -\ 79\%$$

El VPN en este escenario pesimista es 79% más bajo que en el supuesto de 10% de aumento de ventas en el año 1, si bien el VPN es positivo, conviene también revisar la TIR que para este caso se obtuvo de 11,21%,es decir, igual y no mayor a la TIO, además también es interesante observar que, aunque las utilidades continúan manteniendo su tendencia a aumentar, al final del año 10 serán de $ $ 671.981.912, lo que representa $ 531.413.720 menos a las utilidades obtenidas para la idea de negocio de este proyecto (Escenario probable).

10.6.2. Escenario probable

El escenario más probable es el calculado en todos los capítulos de este trabajo.

10.6.3. Escenario optimista

En este escenario, el aumento de las ventas en el año 1 es del 15%, en los siguientes años el aumento se mantiene en 2%.

Tabla 25

Flujo de caja libre y VPN escenario optimista

Año	**Valor**
Año 0	$ -660.644.794
Año 1	$ -161.590.200
Año 2	$ -1.881.794
año 3	$ 67.929.553
Año 4	$ 161.137.335
Año 5	$ 318.433.903
Año 6	$ 450.299.968
Año 7	$ 668.349.502
Año 8	$ 943.065.994
Año 9	$ 1.326.355.770
Año 10	$ 1.849.275.053
VPN	**$ 2.382.098.410**

Al comparar los dos VPN se obtiene:

$$\frac{\$\ 2.382.098.410\ \ -\$1.203.395.632}{\$\ 1.203.395.632} = 97{,}95\%$$

En este escenario optimista el VPN calculado es 97,95% mayor que el VPN obtenido para la idea de negocio de este proyecto, además la TIR también aumento a 29,09%, es decir, la rentabilidad del proyecto aumentaría casi un 10% más que en el caso inicial, igualmente las utilidades aumentarían a $ 1.849.275.053 en el año 10.

11. Plan de marketing

Para el desarrollo de este plan de mercadeo se observa que el desafío más importante que presenta es el cómo llegar a ese nicho de mercado tan específico que se está manejando, en este caso los trabajadores de la Universidad industrial de Santander (UIS), por tal motivo los objetivos que se quieren alcanzar con este plan de mercados buscan mitigar este problema al mínimo valor posible. Por otro lado, realizar un estudio de los diferentes modelos de marketing tradicionales, permite el usar esas estrategias funcionales como puntos claves y bases fundamentales para que el modelo de negocio sea rentable y sostenible en el tiempo.

11.1. Análisis Situacional

Realizando un análisis externo e interno de la compañía se encontraron debilidades y fortalezas las cuales serán representadas en una matriz DOFA con el fin de clarificar las mismas.

11.1.1. Debilidades

Compañía nueva por lo que el tema de captación de clientes tendrá un inicio lento.

No se presentan convenios actuales con empresas externas.

Aun no se presenta el apoyo de un grupo bancario con renombre, que permita el crecimiento mediático de la empresa.

11.1.2. Fortalezas

Nicho especifico, lo que permite centrar los esfuerzos en buscar las necesidades que presenta nuestro mercado.

Personal con los estándares más altos de capacitación para los cargos desempeñados.

Acompañamiento personalizado durante el proceso de crédito.

Diferentes tipos de créditos con tasas de interés más que competitivas en el mercado.

Facilidad de aprobación de crédito debido al nicho al cual se le está ofreciendo el servicio.

11.1.3. Oportunidades

Penetrar el mercado financiero de los empleados UIS, dada la ausencia de una necesidad de asociación y aportes para la prestación del servicio.

Alianzas estratégicas con empresas que permitan ofrecer beneficios adicionales al servicio de crédito, como lo realizan algunas entidades de economía solidaria.

11.1.4. Amenazas

La mayor amenaza son las entidades financieras de renombre (tradicionales) y aquellas que también van dirigidas al mismo nicho de mercado.

11.2. Objetivos de marketing

11.2.1. Objetivo estratégico de marketing No.1.

Posicionamiento de marca (en redes sociales) en el sector de créditos de libre inversión, al ser el más demandado independientemente del tipo de entidad, entre las 10 principales de la región en el año 2023.

11.2.1.1. Problema. En la actualidad el "nombre de una empresa" toma mucho peso en el momento de tomar una decisión para abordar un préstamo monetario, ya sea por la confianza y seguridad que brinda la entidad prestadora del servicio, o por la recomendación que puedan hacer terceros.

11.2.1.2. Meta. La meta está trazada a un tiempo de 2 años en los que se buscará perfilarse entre las primeras 10 opciones (en la web) para adquirir un crédito de manera legal, rápida y eficiente.

11.2.1.3. Objetivo. Crear un posicionamiento de marca, lo que permita que los potenciales clientes nos vean como una empresa en la cual puedan adquirir sus créditos sin temor alguno.

11.2.1.4. Acciones. Se creará contenido de calidad para las redes sociales buscando aportar crecimiento social, adicionalmente se mantendrá una pauta constante durante los primeros 2 años (Twitter, Facebook, Instagram) la cual disminuirá paulatinamente en función del crecimiento natural que pueda mantener la página. Adicionalmente, se realizarán eventos públicos y conferencias con la finalidad de que los potenciales clientes conozcan la marca con asesoría personalizada.

11.2.1.5. Responsables. Departamento de Marketing.

11.2.1.6. Duración. 2 años

Figura 31

Archivo de muestra redes sociales

Nota: Diseñado en el programa Illustrator.

11.2.2. Objetivo estratégico de marketing No.2.

Desarrollar campañas publicitarias de ofertas actuales, que permitan el incremento exponencial, en los primeros 4 trimestres de operación, de clientes interesados en adquirir un préstamo con la compañía.

11.2.2.1. Problema. Los primeros meses de la compañía serán los más difíciles en el tema de que los potenciales clientes conozcan de la marca y se interesen en conocer alguno de sus servicios.

11.2.2.2. Meta. La meta está trazada a un tiempo de 1 año divido en 4 trimestres en los que se busca el crecimiento exponencial de los clientes interesados en adquirir un préstamo con la compañía.

11.2.2.3. Acciones. Lo primero que se buscará es la creación de publicidad y propaganda que pueda ser vista por la mayor cantidad de personas que están en el nicho mencionado con anterioridad, en este caso se usarán los medios tradicionales, igualmente las redes sociales mencionadas anteriormente. En este objetivo a diferencia del anterior no se busca como finalidad la reputación sino el mostrar las ofertas y destacamentos que presenta la empresa a diferencia de los competidores. Tomando en cuenta lo significativo que son los medios tradicionales para el nicho en cuestión, también se usaran medios publicitarios como periódicos locales, posters, cuñas radiales,

11.2.2.4. Tácticas. Cada trimestre tendrá un tiempo determinado en el que se usará con mayor fuerza la publicidad, en este caso será al inicio de cada fase, es decir, los meses enero, abril, julio y octubre. Se usará propaganda asertiva, atractiva y directa que incluyen pantallas led en las zonas concurridas por nuestro potencial mercado, adicionalmente a los clientes que se interesen

en un crédito se les hará encuestas que permitan conocer gustos, preferencias y posibles tendencias que permitan cercar mejor las campañas de marketing que se realizaran el próximo trimestre.

11.2.2.5. Responsables. Departamento de Marketing.

11.2.2.6. Duración. 1 año.

Figura 32

Ejemplo de publicidad en la calle

Nota: Diseñado en Illustrator.

11.3. Estrategia de posicionamiento en redes sociales

Actualmente, Internet y las redes sociales rigen la mayoría de las actividades de la humanidad. En efecto, las nuevas tecnologías han cambiado el paradigma del modo de

comunicarse e incluso también la manera de hacer marketing para las organizaciones. Por tal motivo, CrediUnidos S.A.S. buscará mejorar de una manera eficiente el posicionamiento de buscadores en la empresa por medio de las siguientes redes sociales:

Tabla 26

Redes Sociales

	@crediUnidos
	@crediUnidos
	@crediUnidos

11.4. Inversión asociada al plan de marketing

Para dar cumplimiento a las dos estrategias de marketing planteadas en este estudio, se determinó que durante dos años se realizarían pautas publicitarias en las redes sociales, así como eventos públicos para dar a conocer el producto a los potenciales clientes de la universidad. Dado que estos importes se pagan en dólares en su mayoría, para fines prácticos de este estudio se decidió que las pautas publicitarias y los eventos se pagarían por adelantado para que no se vieran afectados por las variaciones del peso colombiano respecto al dólar. Igualmente, en el Apéndice G de este trabajo se encuentra en ambas divisas.

El total de la ejecución de estas actividades corresponde a $32.058.689,56 como se presenta en la Tabla. Finalmente, para dar cumplimiento a estas actividades se decidió contratar

un practicante SENA como director de marketing el cual devengaría un SMMLV cómo se indicó anteriormente en el estudio organizacional.

Tabla 27

Inversión para el plan de marketing

Plan de Marketing		
Facebook	$	4.195.091,18
Instagram	$	4.195.091,18
Twitter	$	3.944.751,20
Eventos públicos	$	6.068.848,00
Pauta en periódico	$	1.517.212,00
Cuña radial	$	12.137.696,00
TOTAL	$	32.058.689,56

Nota: No se incluye al profesional de marketing porque ya se contempló en los gastos del estudio organizacional como todos los demás salarios y está inversión está incluida en el cálculo de la inversión diferida especificada en el estudio legal.

12. Conclusiones

Se desarrolló un plan de negocios para una entidad de créditos de libranza para empleados de la Universidad Industrial de Santander, donde en total se realizaron siete estudios, puntualmente descritos en los capítulos 3 al 9, de acuerdo con la información recolectada, procesada y analizada, se concluye que es factible la puesta en marcha de la idea de negocios evaluada, gracias a que cada uno de los estudios arroja en su mayoría datos favorables.

Se determinó que la demanda estimada del servicio a través de fuentes primarias, para el primer año de operaciones de la entidad CrediUnidos S.A.S. sería de $ 1.880.000.000, cifra que aunque es significativa, se encuentra muy por debajo de lo que se requeriría para constituir una entidad financiera tradicional en el país, como se mencionó en el capítulo dos del documento, es decir se cumplió el objetivo de lograr crear una entidad que respete 100% los requerimientos de ley de acuerdo a la razón social con la que operaría y, adicionalmente, de no tener que depender del aval de una entidad soporte como lo es un banco o una compañía de financiamiento.

El estudio financiero desarrollado en este plan de negocios se basó netamente en las inversiones iniciales de los socios, se encontró que en el sexto año de operaciones esta inversión ya se empezaría a recuperar y la empresa se encontraría generando liquidez, con una tasa interna de retorno del 20,98% y un VPN positivo, lo cual indica que la idea de negocios propuesta es viable, pero es necesario controlar muy bien la administración de esas ganancias y en general los recursos de la empresa, dado que para el crecimiento de la empresa en el tiempo, se proyecta que los ingresos correspondientes a abono de capital se reinvertirán para satisfacer la demanda de los beneficiarios.

Para terminar, los resultados encontrados en el análisis de sensibilidad, al proyectarse un escenario desfavorable y otro optimista, permiten concluir que el proyecto podría plantearse para un crecimiento en las ventas del año 1, en un rango superior al 5% hasta 15%, y si se mantienen las condiciones iniciales (por ejemplo, inversión inicial de los socios, número de meses de operación improductivos, entre otros) el proyecto aún sería viable y presentaría rentabilidad para los inversionistas.

13. Recomendaciones

Realizar una investigación adicional que permita determinar la relación entre los trabajadores que no han accedido a un crédito bajo ninguna modalidad y los que a su vez no están interesados en adquirir un crédito con la entidad CrediUnidos S.A.S.

Implementar estrategias que permitan que los trabajadores conozcan y adquieran créditos bajo la modalidad de libranza, debido a que en la universidad gran parte de los empleados, de acuerdo con los resultados de la investigación de mercados, cuenta con una buena capacidad de endeudamiento y estabilidad laboral.

Estudiar la evolución de nuevas entidades financieras posterior a la emergencia sanitaria declarada por la pandemia de COVID-19, para determinar si sería viable que las mismas pudiesen operar en modalidades 100% virtual, a su vez implementar estrategias que permitan el acercamiento de los trabajadores con la tecnología BlockChain.

Referencias Bibliográficas

Asobancaria. (2019). *Informe Tipificación 2019.* Recuperado el 20 de abril de 2021, de https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2020/07/digital-Informe-Tipificacio%CC%81n-2019-__-30-de-julio-_compressed.pdf

ABC de las Libranzas. (2017). *ABC de las Libranzas.* Recuperado el 01 de septiembre de 2020, de Procuraduria General: https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/ABC-Libranzas-v2.pdf

Asobancaria. (2012). *Protocolo Verde*. Recuperado el 22 de octubre de 2020, de https://www.asobancaria.com/protocolo-verde/

Asociación Colombia Fintech. (20 de octubre de 2019). *Crowdfunding 5 plataformas de financiamiento*. Recuperado el 5 de julio de 2020, de Asociación Colombia Fintech: https://www.colombiafintech.co/novedades/crowdfunding-5-plataformas-de-financiamiento-

Badev, A. ,. (2016). *Distributed Ledger Technology in Payments, Clearing, and Settlement*. Recuperado el 04 de octubre de 2020, de Research Gate: https://www.researchgate.net/publication/311334858_Distributed_Ledger_Technology_in_Payments_Clearing_and_Settlement

Banco de la Republica. (28 de septiembre de 2020). *Medidas Banco de la Republica Covid 19*. Recuperado el 1 de octubre de 2020, de Banco de la Republica: https://www.banrep.gov.co/es/medidas-banrep-covid-19-0

Banco de la Republica. (28 de junio de 2021). *Boletín de indicadores económicos* . Recuperado el 30 de junio de 2021, de https://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf

Banco Mundial. (12 de abril de 2020). *Overview Colombia*. Recuperado el 24 de septiembre de 2020, de Banco Mundial: https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview

Clevelandfed. (2021). *Inflation Expectations*. Recuperado el 30 de junio de 2021, de https://www.clevelandfed.org/our-research/indicators-and-data/inflation-expectations.aspx

COOPRUIS. (s.f.). *Quienes Somos?* Recuperado el 24 de noviembre de 2020, de Cooperativa de Profesores UIS: http://coopruis.coop/quienes.asp

Corficolombiana. (2021). *Beta apalancada*. Recuperado el 02 de junio de 2021, de https://investigaciones.corficolombiana.com/

Cuenca Quimbayo, J. C. (2018). *Análisis del uso del crédito de libranza en la ciudad de Bogotá: Caso de estudio los Millennials.* Obtenido de Universidad Gran Colombia: https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/4493/An%C3%A1lisis_cr%C3%A9dito_Bogot%C3%A1_Millenials.pdf?sequence=1&isAllowed=y

DINERO. (30 de septiembre de 2020). *Cunato caera la economia de colombia en 2020*. Recuperado el 05 de octubre de 2020, de DINERO: https://www.dinero.com/economia/articulo/cuanto-caera-la-economia-de-colombia-en-2020/301942

El Espectador. (5 de febrero de 2020). *Docente de hora cátedra (ejemplo de trabajo por horas).* Recuperado el 25 de agosto de 2020, de El Espectador: Recuperado de:

https://blogs.elespectador.com/actualidad/tejiendo-naufragios/docente-hora-catedra-ejemplo-trabajo-horas

El Espectador. (28 de marzo de 2020). *Un Sistema Enfocado en las Finanzas Virtuosas*. (D. Guevara, Editor) Recuperado el 02 de 10 de 2020, de El Espectador: https://www.elespectador.com/vamos-por-mas/un-sistema-financiero-enfocado-en-finanzas-virtuosas-articulo-911525/

El Nuevo Siglo. (31 de enero de 2019). *Sector financiero creció 7,8% en última década*. Recuperado el 2 de octubre de 2020, de El Nuevo Siglo: https://elnuevosiglo.com.co/articulos/01-2019-sector-financiero-crecio-78-en-la-ultima-decada#:~:text=Un%20crecimiento%20promedio%20de%207,del%20total%20de%20la%20econom%C3%ADa.

El Tiempo. (25 de abril de 2001). *Que es la DTF*. Recuperado el 30 de diciembre de 2020, de El Tiempo: https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-541703

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. (13 de junio de 2017). *Guia para la elaboración de planes de proyecto. Anexo 9. Contenido Plan de Proyecto Emprendimiento.* Recuperado el 18 de septiembre de 2020, de http://industrial.uis.edu.co/eisi/eisi.jsp

Fernandez-Vazquez, S. R. (2019). *Blockchain in FinTech: A Mapping Study,*. Recuperado el 05 de octubre de 2020, de https://ideas.repec.org/a/gam/jsusta/v11y2019i22p6366-d286337.html

Finanzas Personales. (01 de noviembre de 2010). ¿Por qué vale la pena constituir una SAS? *Semana*. Recuperado el 06 de junio de 2021, de

https://www.semana.com/impuestos/articulo/por-que-vale-la-pena-constituir-una-sas/37888/

Fleitman, J. (2000). Negocios Exitosos. En J. Fleitman, *Negocios Exitosos.* McGraw Hill. Recuperado el 6 de octubre de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/283795582_negocios_exitosos

Fundación BBVA. (05 de septiembre de 2019). *¿Que es el Fintech? Innovación en Servicios Financieros*. Recuperado el 19 de septiembre de 2020, de Fundación BBVA: https://www.bbva.com/es/que-es-el-fintech/

Greinberger Villarán, K. (2009). *Plan de negocios : herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio* (Vol. primera edición). (E. Lastra, Ed.) Peru: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Recuperado el 28 de septiembre de 2020, de https://www.virtualpro.co/biblioteca/plan-de-negocios-herramienta-para-evaluar-la-viabilidad-de-un-negocio

Hernandez Villamizar, L. A. (2017). *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*. Recuperado el 8 de agosto de 2020, de Universidad Industrial de Santander: http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/pags/cat/popup/pa_detalle_matbib_N.jsp?parametros=182737|%20|1|1

Hochstein, M. (05 de octubre de 2015). *BankThink Fintech (the Word, That Is) Evolves*. Recuperado el 20 de septiembre de 2020, de American Banker: https://www.americanbanker.com/opinion/fintech-the-word-that-is-evolves

Ingenio Empresa. (1 de septiembre de 2018). *Analisis Pestel*. Recuperado el 24 de septiembre de 2020, de Ingenio Empresa: https://ingenioempresa.com/analisis-pestel/

Ingenio Empresa. (15 de mayo de 2019). *Cinco Fuerzas de Porter*. Recuperado el 24 de septiembre de 2020, de Ingenio Empresa: https://ingenioempresa.com/5-fuerzas-de-porter/

Invest. Banco Interamericano de Desarrollo. (14 de agosto de 2020). *Finanzas sostenibles: ¿Qué puede hacer el sector financiero para gestionar mejor los riesgos ambientales y sociales?* Recuperado el 01 de octubre de 2020, de Invest. BID: https://idbinvest.org/es/blog/instituciones-financieras/finanzas-sostenibles-que-puede-hacer-el-sector-financiero-para

Investing. (2021). *Rentabilidad del bono Estados Unidos 10 años*. Recuperado el 10 de junio de 2021, de https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield

La Republica. (12 de agosto de 2020). *Cifras de endeudamiento y creditos de los colombianos en la pandemia*. Recuperado el 07 de octubre de 2020, de La Republica: https://www.larepublica.co/finanzas/cifras-de-endeudamiento-y-creditos-de-los-colombianos-en-diferentes-segmentos-3043897

Lastra, E. (2009). Presentación. En K. W. Villarán, & A. A. Eduardo Lastra (Ed.), *Plan de negocios : herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio* (primera edición ed., pág. 7). Peru: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Recuperado el 28 de septiembre de 2020, de https://www.virtualpro.co/biblioteca/plan-de-negocios-herramienta-para-evaluar-la-viabilidad-de-un-negocio

Legiscomex. (s.f.). *Sector financiero, reflejo de la economia Colombiana*. Recuperado el 04 de octubre de 2020, de Legiscomex: https://www.legiscomex.com/Documentos/SERVFINANCOL

Morales Arrieta, J. A. (1999). *Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensaciones.* Recuperado el 28 de abril de 2021, de https://www.academia.edu/35148449/SALARIOS_Estrategias_y_Sistema_Salarial_o_de_Compensacion_Morales_Arrieta_Juan_Antonio

Portafolio. (2019). *Prestagente el emprendimiento que implemento el blockchain.* Recuperado el 30 de abril de 2021, de https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/prestagente-el-emprendimiento-que-implemento-el-blockchain-514415.

Portafolio. (2020). Tendencias economicas 2020. Recuperado el 15 de abril de 2021, de http://www.portafolio.co/Especiales/tendencias-economicas-2020/sectoreseconomicos/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-8020920.html

Rava Bursátil. (2021). *RIESGO PAIS JPMorgan EMBI+*. Recuperado el 02 de junio de 2021, de https://clasico.rava.com/empresas/perfil.php?e=riesgo%20pais

Revista Semana. (09 de julio de 2018). Prestagente está arrasando al usar blockchain para créditos de libranza. *Semana*. Recuperado el 06 de abril de 2021, de https://www.semana.com/emprendimiento/articulo/prestagente-ofrece-creditos-de-libranza-con-blockchain/259960/

Revista Semana. (08 de marzo de 2019). *La deuda pendiente del sistema financiero con el medio ambiente*. Recuperado el 03 de octubre de 2020, de Revista Semana:

https://sostenibilidad.semana.com/impacto/articulo/la-deuda-pendiente-del-sistema-financiero-con-el-medio-ambiente/43229

Revista SEMANA. (08 de 10 de 2020). *Credito en Colombia durante la pandemia así esta la situación*. Recuperado el 15 de 10 de 2020, de Revista Semana: https://www.semana.com/economia/articulo/credito-en-colombia-durante-la-pandemia-asi-esta-la-situacion/692569/

Revista Semana. (s.f.). *Prestagente está arrasando al usar blockchain para créditos de libranza*. Recuperado el 02 de octubre de 2020, de Revista Semana: https://www.semana.com/emprendimiento/articulo/prestagente-ofrece-creditos-de-libranza-con-blockchain/259960/

RUNEOL. (s.f.). *Registro Unico Nacional de Entidades Operadoras de Libranza*. Recuperado el 30 de junio de 2020, de RUNEOL: https://runeol.rues.org.co/Runeol/

Scotiabank Colpatria. (s.f.). *Scotiabank Colpatria*. Recuperado el 10 de diciembre de 2020, de Scotiabank Colpatria: https://www.scotiabankcolpatria.com/educacion-financiera/finanzas-personales/tipos-de-credito

Semana. (2015). X PARO. *Semana Editorial*, 16. Recuperado el 15 de 06 de 2021, de zzzz

Spindices. (2021). *S&P U.S. Treasury Bond Index*. Recuperado el 02 de junio de 2021, de https://espanol.spindices.com/indices/fixed-income/sp-us-treasury-bond-index

Universidad de Antioquia. (2020). *Perfil Docentes Catedra*. Recuperado el 20 de agosto de 2020, de Universidad de Antioquia: http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/generales/interna/!ut/p/z0/fczBCsIwEATQr

_FYthap9RiKCKUnBWlzkaVZNdpm0ySKn2-sevDibR4zDEhoQBq86xMGzQb76Fbmh2JVZnOxSOvNtipTkZdivdzt66zIoAL5fxAf9GUcpQDZsQn0CNBYdgH7myKcpeh_deaBvtnzwP4N6_hInh35VzE9Ga14kiIfsMOPrHYYW58o7

Universidad Industrial de Santander. (2020). *UIS en Cifras*. Recuperado el 08 de 12 de 2020, de Universidad Industrial de Santander: https://www.uis.edu.co/planeacion/documentos/uisencifras/2019/docentes.html

Universidad Javieriana. (2021). *Concepto Inteligencia Competitiva*. Recuperado el 03 de enero de 2021, de Universidad Javeriana: https://www.javeriana.edu.co/investigacion/inteligencia-competitiva

Valora Analitik. (06 de 01 de 2021). *Nubank ya tiene 200 mil inscritos en Colombia para su tarjeta de crédito*. Recuperado el 10 de 01 de 2021, de Valora Analitik: Nubank ya tiene 200 mil inscritos en Colombia para su tarjeta de crédito

Yulong, L. ,. (17 de noviembre de 2013). *Non-Negative Matrix Factorization With Sparseness Constraints For Credit Risk Assessment*. Recuperado el 29 de septiembre de 2020, de Scopus: https://bibliotecavirtual.uis.edu.co:2150/record/display.uri?eid=2-s2.0-84897863128&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=Non-Negative+Matrix+Factorization+With+Sparseness+Constraints+For+Credit+Risk+Assessment&st2=&sid=a1cc86afc95e6a49bea18b551cedff7d&