

Plan de mercadeo para la captación y fidelización de asociados para FEUIS (Fondo de empleados amplio de la UIS)

Loraine Stephany Pabón Blanco

Doris Eliana Zorrilla Quintero

Universidad Industrial de Santander

Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia

Gestión Empresarial

Bucaramanga

2025

Plan de mercadeo para la captación y fidelización de asociados para FEUIS (Fondo de empleados amplio de la UIS)

Loraine Stephany Pabón Blanco

Doris Eliana Zorrilla Quintero

Trabajo de grado para optar por el título de
Profesional en Gestión Empresarial

Directora

Luz Helena Villamizar Cáceres

Magister en Administración de empresas organizacionales

Universidad Industrial de Santander

Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia

Gestión Empresarial

Bucaramanga

2025

Dedicatoria

Dedico este proyecto a Dios que siempre ha estado presente en mi vida brindándome la fuerza necesaria para no desfallecer, recordándome que la recompensa a todo esfuerzo llega y este libro es la confirmación de su promesa.

A mis padres por su apoyo incondicional ya que con su ejemplo de disciplina, orden, persistencia y dedicación me enseñaron a no perder de vista mi objetivo y que vale la pena soñar.

A mi hermano por siempre tener una palabra de aliento y tranquilidad cuando las situaciones se hacían difíciles.

Doris Eliana Zorrilla Quintero

A Dios, a mi esposo, padres y hermanos, sin ellos difícilmente hubiese podido alcanzar este logro académico, porque el esfuerzo para brindarme una educación sólida fue parte fundamental para obtener este título universitario, su dedicación y compromiso con mi educación son un regalo que valoro enormemente. Los amo.

Loraine Stephany Pabón Blanco

Agradecimientos

Agradezco especialmente a mi directora de proyecto la Ing. Luz Helena Villamizar Cáceres por su compromiso y entrega durante el desarrollo de la tesis ya que sin su constante motivación, consejos y correcciones no se hubiese logrado este objetivo.

A la Universidad Industrial de Santander por el acompañamiento brindado en el curso de la carrera, a cada uno de los docentes por compartir su conocimiento y experiencia y a mi compañera de estudio que luego de tantas horas compartidas en el desarrollo académico nos convertimos en amigas.

A mi familia que estuvo presente en las diferentes etapas de mi carrera profesional, algunas veces con palabras de motivación, con llamados de atención, con apoyo económico o con abrazos que decían usted puede.

Doris Eliana Zorrilla Quintero

Agradecimientos

Con gran certeza y reconocimiento agradezco a Dios por su ayuda en cada etapa de mi vida, a mis padres, hermanos y esposo por su compañía, amor y apoyo para poder concluir con esta valiosa etapa de mi vida.

Expreso agradecimiento a mi tutora la Ing. Luz Helena Villamizar Cáceres por su dedicación, por sus perspicaces observaciones y constructivos comentarios que han sido cruciales para la consolidación de este proyecto.

A mi compañera de proyecto, mi profundo agradecimiento y afecto por su compromiso, responsabilidad y esmero para poder concluir juntas con este trabajo que hoy nos hace divisar nuestro tan anhelado grado.

Finalmente, mi agradecimiento a cada uno de los docentes que hicieron parte de esta etapa universitaria, por cada una de sus enseñanzas en las aulas virtuales y presenciales, por dedicar su día a día a la educación de los futuros profesionales, y en este caso preciso, hoy somos nosotras.

Loraine Stephany Pabón Blanco

Tabla de Contenido

Introducción	17
1. Análisis interno	20
1.1. Análisis interno de la empresa	20
1.1.1. Reseña histórica de la empresa.....	20
1.1.2. Filosofía corporativa.....	22
1.1.3 Estructura organizacional.	23
1.2. Análisis del mercado meta	26
1.2.1. Segmentación del mercado Meta.....	26
1.2.2. Imagen de la empresa ante los clientes.....	27
1.2.3. Atributos determinantes.....	29
1.2.4. Nivel de Satisfacción.	29
1.3. Análisis de Asociados	30
1.3.1. Datos sobre afiliaciones.....	30
1.3.2. Conocimiento y atributos del servicio.....	35
1.3.3. Distribución	44
1.3.4. Publicidad y promoción.....	45
1.3.5. Políticas de fijación de tasas de intereses	46
1.4. Análisis comparativo con la competencia.....	49
1.4.1. Competidores actuales.....	49
1.5. Análisis de la demanda.....	57
1.5.1. Mercado meta	57
1.5.2. Territorio Geográfico.....	57

1.5.3. Servicio promedio anual por cliente.....	59
1.5.4. Servicios totales por año.....	59
2. Análisis del entorno	60
2.1. Entorno Sociocultural.....	60
2.2. Entorno Tecnológico.....	62
2.3. Entorno Económico.....	62
2.4. Ambiente Gubernamental.	65
2.5. Inflación	63
2.6. Devaluación.....	64
2.7. Disponibilidad del crédito	64
2.8. Tasas de interés	64
3. Perfil empresarial	66
4. Formulación del plan de mercadeo	67
4.1. Visión.	67
4.2. Misión.....	68
5. Planteamiento de estrategias	68
6. Implementación de estrategias	70
6.1. Objetivo.....	70
6.2. Metas.....	70
6.3 Políticas del servicio.....	71
6.4. Recursos humanos, físicos y tecnológicos	72
7. Presupuesto del plan de mercadeo	76
8. Propuesta de seguimiento y evaluación del plan de mercadeo	77

9. Cronograma..... 80

10. Conclusiones 82

11. Recomendaciones..... 84

Referencias Bibliográficas 85

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Tipo de segmentación del mercado meta</i>	27
Tabla 2. <i>Asociados al Fondo, distribuidos por entidad</i>	33
Tabla 3. <i>Convenios y Beneficiarios</i>	39
Tabla 4. <i>Contratación segmentada por tipo de personal</i>	45
Tabla 5. <i>Tasa de interés por tipo de crédito</i>	48
Tabla 6. <i>Análisis de competidores</i>	50
Tabla 7. <i>Categorías de la economía solidaria</i>	63
Tabla 8. <i>Análisis DOFA</i>	66
Tabla 9. <i>Presupuesto del plan de mercadeo</i>	76
Tabla 10. <i>Cronograma</i>	80

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Valores Corporativos FEUIS</i>	23
Figura 2. <i>Estructura organizacional</i>	24
Figura 3. <i>Junta directiva 2024-2026 FEUIS</i>	25
Figura 4. <i>Nivel de satisfacción</i>	30
Figura 5. <i>Crecimiento basado en la confianza</i>	32
Figura 6. <i>Asociados por rango de edad</i>	34
Figura 7. <i>Asociado por salario</i>	34
Figura 8. <i>Servicios ofrecidos por FEUIS</i>	35
Figura 9. <i>Comportamiento del saldo de cartera</i>	42
Figura 10. <i>Líneas de Crédito año 2023</i>	43
Figura 11. <i>División Político- Administrativa de Bucaramanga</i>	58
Figura 12. <i>Bucaramanga y su área metropolitana</i>	58
Figura 13. <i>Demografía del área metropolitana</i>	61
Figura 14. <i>Resultados de los índices</i>	79
Figura 15. <i>Histórico de los índices</i>	79

Lista de Apéndices

Apéndice A. Encuesta sobre servicios FEUIS 89

Apéndice B. Objetivos 92

Apéndice C. Ficha Técnica de la metodología 92

Apéndice D. Conformación de la Asamblea General de Asociados FEUIS según estatutos y funciones. 96

Glosario

Aportes sociales: Es el dinero que ha sido pagado por el asociado al fondo, mediante cuotas periódicas y le permite tener acceso a los servicios de crédito y auxilios solidarios. (Superintendencia de la Economía Solidaria (Supersolidaria), 2021)

Asociado: Es el trabajador de la entidad que por medio de su afiliación hace parte del fondo cumpliendo con los requisitos básicos, siendo el más importante el aporte mensual. (Superintendencia de la Economía Solidaria (Supersolidaria), 2021)

Cooperativismo: Sistema social caracterizado de la acción y esfuerzo de un grupo de personas que se unen para conseguir un objetivo en común. (Economipedia, 2024)

Email marketing: El email marketing se utiliza para comunicar novedades, promociones, eventos y contenido relevante. Permite establecer una comunicación directa con los suscriptores, fomentar la lealtad y generar conversiones. (Segmenta, 2024)

Estrategia de captación: Es un plan de acción diseñado para atraer nuevos socios o clientes a la empresa; involucra actividades enfocadas en dar a conocer los beneficios, servicios y propuesta de valor del proyecto para despertar el interés y persuadir a las personas a unirse como socios. (Blanco, Prado, & Mercado, 2016)

Estrategia de fidelización: Es un conjunto de acciones destinadas a mantener y fortalecer la relación con los socios existentes, mediante actividades como programas de recompensas, beneficios exclusivos, comunicación personalizada y seguimiento cercano de las necesidades y preferencias de los socios. (Blanco, Prado, & Mercado, 2016)

Fondo de empleados: Es una organización conformada por un grupo de empleados o miembros de una institución, cuyo objetivo principal es brindar servicios financieros, sociales y de bienestar a sus asociados. (Gerencie, 2022)

Indicadores de rendimiento: Son medidas cuantitativas o cualitativas utilizadas para evaluar el desempeño y el logro de los objetivos del proyecto. Los indicadores de rendimiento son herramientas clave para monitorear el progreso y realizar ajustes estratégicos en el proyecto. (Data Driven Marketing, 2023)

Línea de crédito: Servicio financiero en la que una persona se hace beneficiario de una cantidad de dinero determinada por un tiempo establecido y bajo unas tasas de interés definidas de acuerdo con las condiciones pactadas. (InfoCol, 2024)

Mercadeo: Es el proceso establecido para que a través de diferentes estrategias se estimule el interés de compra de bienes, servicios o productos. (Páez, 2022)

Mercadeo digital: Es el conjunto de estrategias que se llevan a cabo utilizando medios digitales y tecnologías en línea, cuya finalidad es conectar de manera efectiva con el público objetivo, aumentar la visibilidad y lograr objetivos comerciales. (Páez, 2022)

Plan: Es una lista de ideas planteadas de acuerdo a detalles de tiempo y recursos que se deben utilizar para lograr un objetivo.

Plan de Mercadeo: Documento escrito que contiene las estrategias necesarias que llevan a una empresa al cumplimiento de su objetivo.

Público objetivo: Es el grupo específico de personas a las que se dirige una estrategia de mercadeo. Se distingue por tener características demográficas, psicográficas y comportamentales

similares, lo que los convierte en el segmento más relevante para el proyecto. (Blanco, Prado, & Mercado, 2016)

Social media marketing: Es el conjunto de actividades de marketing que se llevan a cabo en las redes sociales, como Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, entre otras. El social media marketing permite llegar a una audiencia amplia y altamente segmentada, promover la participación y generar reconocimiento de marca. (Arias, 2013)

Resumen

Título: Plan de mercadeo para la captación y fidelización de asociados para FEUIS (Fondo de Empleados Amplio de la UIS)*

Autor: Loraine Stephany Pabón Blanco, Doris Eliana Zorrilla Quintero **

Palabras Clave: Fondos de empleados, estrategias, mercadeo, posicionamiento.

Descripción

Los fondos de empleados contribuyen a mejorar la calidad de vida de asociados con soluciones financieras que permiten alcanzar metas. Por tal razón FEUIS, se constituyó formalmente ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga y Superintendencia del sector solidario el 05 de junio del 2018, para ser apoyo en el crecimiento económico de los socios. Con el propósito que FEUIS crezca, se desarrolló un plan de mercadeo con estrategias para fidelizar y captar nuevos clientes; esto se llevó a cabo ejecutando 3 fases; análisis interno de la gestión del Fondo, observación del entorno e identificación de oportunidades de mejora.

Las personas que pueden asociarse a FEUIS son profesores cátedra, empleados temporales, provisionales, libre nombramiento, OPS de la Universidad Industrial de Santander con contrato vigente y empleados FEUIS. De 1899 colaboradores que cumplen con el requisito mínimo para vincularse, al año 2023, 815 ya estaban asociados, concluyendo que se ha logrado vincular el 42.91% del mercado objetivo, con posibilidad de captar el 30.50% a través de las estrategias planteadas en el plan de mercadeo propuesto que se desarrollará durante un año completo.

A partir de encuestas a socios, entrevistas a la Gerente y reuniones con personal FEUIS, se recolectó información que permitió conocer la situación interna, evidenciando que el 76.7% de las personas encuestadas recomendarían el Fondo, además se diseñaron 4 estrategias basadas en el Marketing Mix; implementación de trámites digitales a través del sitio web, disminución de tasas de interés, fidelización y captación de clientes a través de planes de ahorro con alta rentabilidad e impulsar servicios y convenios de FEUIS.

Adicionalmente para hacer control, medición y seguimiento del plan de mercadeo se creó una herramienta en Excel, que permite verificar el alcance de las actividades y el comportamiento del índice de captación y fidelización, para tomar acciones que lleven siempre al mejoramiento del resultado.

* Trabajo de Grado

** Universidad Industrial de Santander. Instituto Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial. Director: Luz Helena Villamizar Cáceres.

Abstract

Title: Marketing plan to attract and retain members of the UIS broad employee fund FEUIS (Fondo de Empleados Amplio de la UIS)*

Author: Loraine Stephany Pabón Blanco, Doris Eliana Zorrilla Quintero **

Keywords: **Employ funds**, strategies, marketing, positioning.

Description: Employee funds contribute to improving the quality of life of associates with financial solutions that allow them to achieve goals. For this reason, FEUIS was formally constituted before the Chamber of Commerce of Bucaramanga and Superintendence of the solidarity sector on June 5, 2018, to be a support in the economic growth of the members.

For FEUIS to grow, a marketing plan was developed with strategies to build loyalty and attract new customers; this was carried out by executing 3 phases; internal analysis of the Fund's management, observation of the environment and identification of opportunities for improvement.

The people who can join FEUIS are professors, temporary employees, provisional employees, free appointment, OPS of the Universidad Industrial de Santander with a current contract and FEUIS employees. Of 1899, collaborators who meet the minimum requirement to join, by 2023, 815 were already associated, concluding that 42.91% of the target market has been linked, with the possibility of capturing 30.50% through the strategies set out in the proposed marketing plan that will be developed over a full year.

From surveys to partners, interviews with the Manager and meetings with FEUIS personnel, information was collected that allowed us to know the internal situation, showing that 76.7% of the people surveyed would recommend the Fund, in addition, 4 strategies were designed based on the Marketing Mix ; implementation of digital procedures through the website, reduction of interest rates, loyalty and customer acquisition through savings plans with high profitability and promoting FEUIS services and agreements.

Additionally, to control measure and monitor the marketing plan, a tool was created in Excel, which allows verifying the scope of the activities and the behavior of the recruitment and loyalty index, to take actions that always lead to the improvement of the result.

*Bachelor Thesis

**Industrial University of Santander. Institute for Regional Projection and Distance Education. Business Management. Director: Luz Helena Villamizar Cáceres.

Introducción

En Colombia, los Fondos de empleados tuvieron inicios en el siglo XX durante la década de los 30, surgiendo a partir de la necesidad que tenían los trabajadores por generar una asociación laboral que permitiera promover factores sociales, familiares y económicos, evidenciando que la cooperación y ayuda mutua que se generaba a través del ahorro y crédito contribuía a mejorar la calidad de vida, proporcionándoles beneficios para proyectar objetivos personales y familiares contribuyendo al desarrollo y el crecimiento integral.

Partiendo de las necesidades de los trabajadores que no pertenecían directamente a la nómina de la Universidad Industrial de Santander (UIS), se constituyó FEUIS (Fondo de Empleados Amplio de la UIS) el 5 de junio de 2018 en la ciudad de Bucaramanga en el departamento de Santander. El objetivo de la entidad es estrechar los lazos de solidaridad y compañerismo entre los asociados, fomentar el espíritu de ahorro, servir de entidad integradora para el desarrollo de programas, proyectos y actividades para mejorar el bienestar social de los asociados y sus familias, así como garantizar los servicios de crédito y suministro de bienes sin ánimo de lucro y realizar operaciones con libranza.

FEUIS enfrenta diferentes retos alrededor de la competitividad debido a los constantes cambios evidenciados en el mercado solidario; por lo tanto, es fundamental que el Fondo se adapte a las necesidades de los clientes, identificando continuamente las preferencias de estos a través de acercamientos que permitan detectar el nivel de satisfacción del cliente respecto a los servicios y convenios brindados, de esta manera basados en las preferencias de los clientes es trascendental que el Fondo implemente estrategias de mercadeo que permita su crecimiento.

Por otro lado, aunque el Fondo ha logrado mantenerse en el mercado, es necesario analizar las consideraciones de los clientes y desarrollar estrategias que contribuyan a ampliar el número de asociados y mantener los que ya hacen parte de FEUIS. Por lo tanto, con el fin de lograr la evolución del Fondo, se desarrolla un plan de mercadeo que plantea objetivos (*ver Apéndice B*) para la captación (nuevos asociados) y fidelización (mantenimiento de los asociados activos), estructurados a través de 3 fases; descripción del panorama de la gestión del fondo, identificación de falencias a través de la encuesta como técnica de recolección de datos, la estrategia de mercadeo y seguimiento del plan establecido.

En la descripción del panorama del Fondo se encuentra la estructura organizacional, los miembros de la junta directiva, los servicios y los convenios que ofrecen; en cuanto al plan de mercadeo, éste se fundamenta en un conjunto de métodos útiles para recolectar y analizar todas las variables que permitan orientar el desarrollo de estrategias que aumenten la eficiencia en la gestión del Fondo promoviendo la fidelización y captación de nuevos asociados. Por lo tanto, se aplicó una encuesta (*ver Apéndice A*) a 86 asociados que permitió conocer su opinión frente a FEUIS, identificando las preferencias respecto a servicios y convenios del Fondo, expectativas sobre beneficios y necesidades financieras que aún no han sido satisfechas, entre otras; evidenciando que el 23.3% de las personas aportan puntos estratégicos de intervención para dar crecimiento al Fondo en cuanto a la captación de nuevos asociados y la necesidad de que se implementen estrategias orientadas a visibilizar los servicios y convenios.

Por último, basados en el diagnóstico se desarrolló el plan de mercadeo que incluye estrategias de fidelización y captación de clientes, considerando la situación actual de los recursos humanos, físicos, tecnológicos y económicos. Además, se tuvo en cuenta el Marketing Mix para asegurar una estrategia completamente efectiva. Los cuatro factores principales son;

producto (servicio), precio, plaza y promoción. Adicionalmente, se tuvieron en cuenta las siguientes perspectivas que permitieron identificar los puntos neurálgicos que se deben impactar. En primer lugar, la evaluación basada en el análisis DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) que permitió identificar ventajas competitivas, así como potenciales áreas de crecimiento para FEUIS que podrían ser aprovechadas, y en segunda medida, los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada que impulsa el diseño de una herramienta en Excel para el control, medición y seguimiento al plan de mercadeo.

1. Análisis interno

1.1. Análisis interno de la empresa

1.1.1. Reseña histórica de la empresa.

FEUIS es una empresa asociativa de derecho privado sin ánimo de lucro, que asocia a trabajadores que no hacen parte de la planta de empleados de la UIS. Este fondo nace a partir de la iniciativa del rector de la universidad, el señor Hernán Porras Díaz, que, motivado por las expectativas y necesidades de los colaboradores, planteó como objetivo, mejorar la calidad de vida de los trabajadores a través de los servicios y convenios brindados.

FEUIS “se constituyó formalmente el 5 de junio de 2018, registrándose ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga y la Superintendencia del Sector Solidario” (FEUIS, 2024). Está constituido legalmente conforme lo dispone la Constitución Política en la Ley 79/89 y la Ley 1481 de 1989.

El Fondo comienza a funcionar el 22 de noviembre del año 2018 con 179 asociados, sin embargo, gracias al constante compromiso del equipo de trabajo se empieza a dar a conocer y a llegar a más trabajadores de la universidad, lo que permite aumentar progresivamente el número de asociados; sumando 815 en el año 2023, representando un crecimiento del 355% desde su creación.

El primer gerente que tuvo el fondo fue el Ingeniero Luis Eugenio Prada Niño y la junta directiva estaba conformada por Víctor Pérez Cálao, Nohora Robayo, Lina María Alarcón y Carolina Martínez; quienes en el año 2019 comenzaron a prestar beneficios a sus asociados, inicialmente con tres líneas de crédito: Libre inversión, Crediaportes y crédito inmediato; en donde el monto máximo de préstamo otorgado era de \$5.000.000 de pesos; para mediados de

2019 y 2020 se implementaron diferentes convenios como servicios fúnebres y aseguradoras, logrando ampliar las líneas de crédito.

El Fondo vivió una crisis a causa de la pandemia en el año 2020 debido al confinamiento implementado a nivel mundial, que se realizó con el propósito de evitar la propagación del virus, lo que contribuyó a la disminución de la actividad económica generando que pasara de tener 396 asociados en el 2019 a 385 en 2021.

Sin embargo, el crecimiento de los asociados fue bastante alentador para los años siguientes logró recuperarse incrementado el número de asociados por medio de la asistencia a los eventos de la Universidad Industrial de Santander como la inducción de nuevos trabajadores, el día de la secretaria, el día del profesor, el día del empleado administrativo y la fiesta de fin de año, a su vez se incentivaron a los nuevos afiliados a través de detalles, afiliaciones sin costo y participación de bonos por referidos. Aumentando en el año 2022 a 540 asociados y en el año 2023 alcanzaron los 815 trabajadores afiliados.

De igual manera, es importante mencionar a FEUIS como un Fondo que se caracteriza por brindar acompañamiento a las metas y proyectos de los asociados; por medio de herramientas de ahorro, convenios y apoyo continuo. Además, planea ampliar su demanda de clientes abarcando el 90% de los trabajadores que no hacen parte del personal de planta de la Universidad con el fin de obtener crecimiento y posicionamiento en el mercado.

En la actualidad FEUIS se encuentra ubicado en la ciudad de Bucaramanga en la carrera 27 con calle 9 de la ciudad universitaria; específicamente en el edificio de Bienestar PRO, donde brinda sus servicios presenciales a todos sus asociados, siendo esta una ubicación favorable que lleva al contacto directo y oportuno con cada persona vinculada o no al Fondo.

1.1.2. Filosofía corporativa

Mejorar la calidad de vida de los asociados FEUIS a través de la solidaridad, la ayuda mutua y el bienestar común que permiten estructurar planes de vida a corto, mediano y largo plazo.

Misión.

En la actualidad FEUIS no tiene establecida una misión que le permita tener enfoque claro en cuanto a las estrategias a ejecutar para el alcance de los objetivos; según lo informado por las directivas la misión se encuentra en construcción y se espera que quede definida en corto tiempo para ser apoyo en la toma de decisiones respecto al cumplimiento del propósito del Fondo y la manera de llegar al mercado meta.

Visión.

FEUIS en la actualidad no tiene una visión definida, sin embargo, según información suministrada por la directiva se está trabajando en ello para que en un corto lapso de tiempo el Fondo tenga una planeación y ejecución de estrategias que contribuyan a su posicionamiento en el futuro.

Valores corporativos.

Los valores corporativos que representa FEUIS se sintetizan en solidaridad, equidad, confianza, bienestar, responsabilidad, liderazgo, honestidad, compromiso, ayuda mutua y

democracia. Este conjunto de valores permite generar experiencias satisfactorias y así mismo fortalecer la lealtad de sus clientes respecto a los servicios ofrecidos.

Existen tres valores corporativos que tienen su arraigo en la creación del Fondo de empleados, siendo estos la solidaridad, la ayuda mutua y el bienestar. Estos valores corporativos fueron los pilares para la construcción de FEUIS, puesto que implican un sentido de cooperación entre personas que permiten apoyarse de forma bilateral para lograr un objetivo común.

Figura 1 *Valores Corporativos FEUIS*



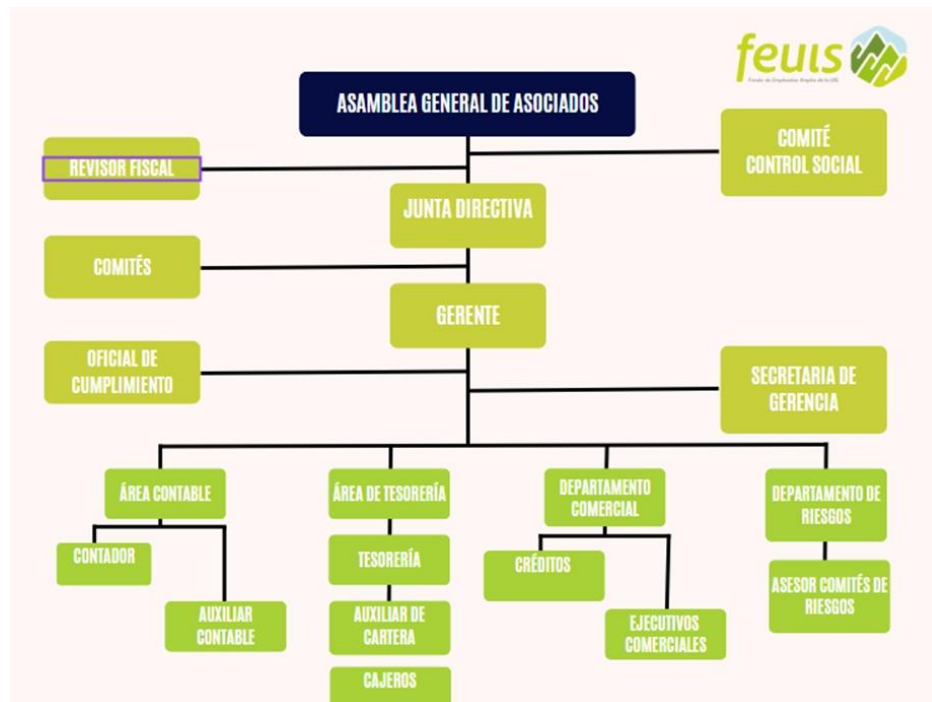
Nota. Valores Corporativos FEUIS. Tomado de documento interno FEUIS Informe de Gestión 2022.

1.1.3. Estructura organizacional.

Organizacionalmente FEUIS tiene una línea de control y vigilancia en la que se encuentra el revisor fiscal y el comité de control social, el más alto rango de jerarquía es la junta directiva y

la gerencia con colaboradores como el oficial de cumplimiento y la secretaria de gerencia. En el último nivel de autoridad está el área contable, el área de tesorería, el departamento comercial y el departamento de riesgos. Los conceptos y las funciones que cumple la estructura organizacional se encuentran relacionadas en el apartado de apéndices, específicamente (*Apéndice D*).

Figura 2. Estructura organizacional



Nota. Información interna de FEUIS. Tomado de documento interno FEUIS Informe de Gestión 2022.

Junta Directiva

Es nombrada para cumplir funciones durante dos (2) años y es elegida utilizando un sistema de listas en donde el escrutinio lo realiza el Comité de Control Social o en su defecto tres (3) asociados designados por la Asamblea.

Para el periodo 2024-2026 la junta directiva está conformada por: Víctor Yesid Pérez cálao (presidente), Víctor Julio Dallos (vicepresidente), Paola Becerra Galvis (secretaria), Carlos Celis Supelano (vocal) y David León Esteban (vocal) y a su vez la labor de suplentes la ocupan: Eduardo Caballero Plata, Dora Cristina Carvajal, Genny Yolima Ayala, Deisy Lizarazo Velasco y Nidia Milena Jaimes. Tiene funciones específicas según los estatutos. (ver Apéndice D)

Figura 3. Junta directiva 2024-2026 FEUIS



Nota. Tomada del sitio Web FEUIS. <https://feuis.com/nosotros/>.

Área de Contabilidad

Tiene como función principal organizar las finanzas y así mismo identificar el estado del fondo, cumplir con las obligaciones financieras y consolidar informes que permitan tomar decisiones trascendentales en la ejecución y desarrollo de la entidad.

Área de Tesorería

Es la encargada de asegurar que FEUIS tenga suficiente efectivo disponible para cumplir con las obligaciones financieras establecidas. Además, planificar los ingresos y gastos con el fin de consolidar un control sobre la gestión financiera.

Departamento comercial

Uno de los atributos más importantes del fondo es la línea de crédito, por lo tanto, es trascendental gestionar el área financiera, revisando los créditos generados y garantizando el ingreso del dinero por medio de la evaluación sobre la capacidad de endeudamiento de los asociados. Además, es el encargado de promover estrategias que permitan ampliar la base social y garantizar el crecimiento económico de FEUIS.

Departamento de riesgos

Es el área que determina el riesgo que representa para el fondo generar algún tipo de crédito. Por lo tanto, se debe consolidar un análisis interno sobre la vida crediticia del asociado y la capacidad que tiene para cumplir con los pagos de los servicios solicitados con el Fondo.

1.2. Análisis del mercado meta

1.2.1. Segmentación del mercado Meta.

La segmentación del mercado meta de FEUIS se define como, mujeres y hombres entre los 18 años siendo está considerada la mayoría de edad y 75 años como edad máxima permitida para la asegurabilidad de los créditos, que sean trabajadores de la universidad en categoría de profesor cátedra, empleado temporal, provisional, libre nombramiento, OPS con

contrato vigente, colaboradores de FEUIS, funcionarios de instituciones asociadas a la UIS, personas contratadas por terceros y outsourcing Pulkro y Seguridad Acrópolis.

Además, que tengan intenciones de ahorrar como requisito principal para ser asociado y así disfrutar de beneficios como los convenios con otras entidades y aprobación de créditos.

Dicho esto, se establece el mercado meta con 1.084 clientes potenciales que cumplen con los requisitos mínimos mencionados anteriormente.

Tabla 1.

Tipo de segmentación del mercado meta

Tipo de Segmentación del mercado meta		
Geográfico	Demográfico	De comportamiento
Nacionalidad: Todos	Edad: 18 -75 años	Beneficios buscados:
Ubicación: Colombia		Metas enfocadas en el ámbito económico
	Género: hombres y mujeres	Necesidad: Servicios de crédito y plan de ahorro
	Ocupación: Trabajador que no pertenezcan a la nómina directa de la Universidad Industrial de Santander (UIS)	Intenciones: Gozar de convenios que vayan en pro de mejorar la calidad de vida de los seres humanos.

1.2.2. Imagen de la empresa ante los clientes.

En aras de facilitar la recolección de información se desarrolló una encuesta en línea tipo exploratoria, formulada bajo el interés de FEUIS en determinar las estrategias adecuadas que mejoren el proceso de captación y fidelización de clientes, conociendo el comportamiento de compra, las motivaciones para el uso de servicios, influencias sobre las decisiones de consumo y expectativas del Fondo entre otras. (*ver apéndice A*). Para lo cual fue enviado un correo electrónico con el enlace de la encuesta a todos los miembros de FEUIS, recalcando la importancia que tiene para el fondo que los asociados participen y compartan sus puntos de vista, puesto que es el medio por el cual se logran identificar las falencias de la gestión basados en las necesidades y preferencias de los clientes.

El perfil de los asociados que participaron en la recolección de información fueron en su mayoría mujeres representando el 65.1% de la población, 33.7% hombres y el 1.2% prefiere no decirlo. Además, las edades predominantes recopiladas en el diagnóstico están en el rango de edades entre los 41 y 50 años y en segundo lugar entre los 31 a 40 años.

La imagen de la empresa ante sus clientes de manera general es positiva, ya que el 96.5% de los miembros está dispuesto a recomendar los servicios prestados, dejando en firme que la entidad es considerada una fuente financiera de respeto y credibilidad. Además, una buena imagen ante el público permite que la empresa se mantenga en el tiempo fomentando la lealtad de los que ya hacen parte del Fondo y así mismo generando la captación de nuevos asociados; a diferencia de los miembros que recomiendan el servicio, el 3.5% expresa que no lo haría, para lo cual es importante que el Fondo constantemente responda a las quejas o comentarios de sus asociados con el fin de que se sientan valorados y así mismo la empresa distribuya una imagen de compromiso con la mejora continua.

Adicionalmente, basados en el diagnóstico, se lograron resaltar las necesidades de mejora de FEUIS, desde el punto de vista de los clientes. En los resultados más importantes se relaciona la necesidad de la implementación de trámites virtuales que simplifiquen las solicitudes. Partiendo de estos resultados se logra trazar la ruta en cuanto al enfoque de las estrategias planteadas en el plan de mercadeo.

1.2.3. Atributos determinantes

Los atributos determinantes del Fondo contribuyen a que la entidad se sostenga en el tiempo, vinculando a trabajadores que no hacen parte de la nómina directa de la Universidad Industrial de Santander, generando un valor agregado a los colaboradores que tienen garantías diferentes a los directos, ya que ellos tienen nula la posibilidad de unirse a otros Fondos de Empleados, dado que incumplen con los requisitos para hacer parte de ellos. Adicionalmente, se identifica un atributo determinante en torno a las líneas de crédito garantizando a los asociados gestionar planes a futuro y conseguir sus metas a través de los servicios ofrecidos.

1.2.4. Nivel de Satisfacción.

Philip Kotler considera que “la satisfacción del cliente es una variable importante para la gestión del servicio en donde se toma en cuenta las expectativas del cliente y finalmente se ve en el resultado efectivo del servicio.” (Kotler & Armstrong, 2003) Partiendo de la importancia de la satisfacción de los clientes el objetivo del Fondo es mantener sus niveles altos, logrando la lealtad de los asociados y a si mismo que estos a través de experiencias se fidelicen con los servicios y convenios ofrecidos por FEUIS.

En la investigación primaria se halló que el 76.7% de los clientes de FEUIS considera que el servicio recibido por el fondo es excelente, el 12.8% lo cataloga como bueno, el 2.3% contesta que es regular, el 1.2% opina que es malo y el 7% no respondió sobre la experiencia, puesto que nunca ha hecho uso de los servicios o convenios que ofrece el fondo, argumentando que el motivo es porque no lo han requerido; esto deja como resultado la necesidad de incluir en las estrategias de mercadeo planes que causen en los asociados su interés no únicamente a tener interacción con la compañía en función de la línea del crédito; sino que amplíen el conocimiento del portfolio sobre todos los convenios que ofrece la entidad y así mismo haga uso de esto.

Figura 4. Nivel de satisfacción



1.3. Análisis de Asociados

1.3.1. Datos sobre afiliaciones

Las personas que pueden asociarse a FEUIS son profesores cátedra, empleados temporales, empleados provisionales, empleados de libre nombramiento, OPS de la Universidad Industrial de Santander con contrato vigente, empleados del Fondo, funcionarios de instituciones asociadas a la UIS; también podrá ser asociado el Rector de la UIS, las personas contratadas por

terceros y/o outsourcing que presten sus servicios en cualquiera de las instalaciones de la Universidad Industrial de Santander.

Para ser asociado de FEUIS se presentan los siguientes requisitos.

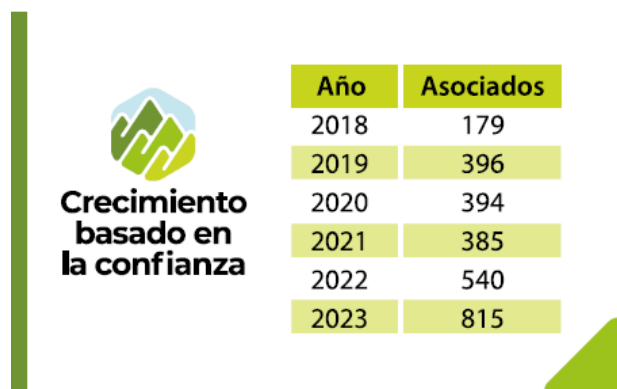
- Presentar a la Junta Directiva la solicitud de afiliación.
- Ser admitido como asociado por la Junta Directiva.
- Pagar el concepto de admisión, con carácter no reembolsable y equivalente al 10% del SMMLV, para todos los asociados.
- Comprometerse a hacer aportes permanentes en los términos establecidos en este estatuto y sus reglamentos.
- Autorizar, por escrito, a su pagador para que de manera permanente e irrevocable retenga de sus ingresos los valores derivados de los compromisos adquiridos con FEUIS.
- Las solicitudes de vinculación serán gestionadas ante el representante legal y la Junta Directiva y tendrán un plazo máximo de 30 días para resolverlas tomándose como fecha inicial, la radicación en la oficina del Fondo, luego de este plazo deberá comunicarse por escrito su determinación al interesado.

Adicionalmente se hace mención que podrán continuar con la calidad de asociados los empleados de la Universidad que obtengan su pensión de jubilación y quienes, aunque pierdan el vínculo laboral, manifiesten su voluntad de continuar siendo asociados, la cual será determinada por los organismos de dirección y control de acuerdo con su desempeño como asociado y bajo las condiciones que determinen estos organismos para tal efecto.

La base de datos sobre afiliaciones de FEUIS identifica picos importantes en la captación de clientes, como se evidencia entre los años 2018 y 2019 donde se alcanzan 217 clientes

nuevos, que representan un crecimiento del 121.23% a su vez entre 2022 y 2023 se captan 275 asociados; con un aumento del 50.93%, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 5. *Crecimiento basado en la confianza*



Nota. Figura Tomada del informe de Gestión FEUIS.

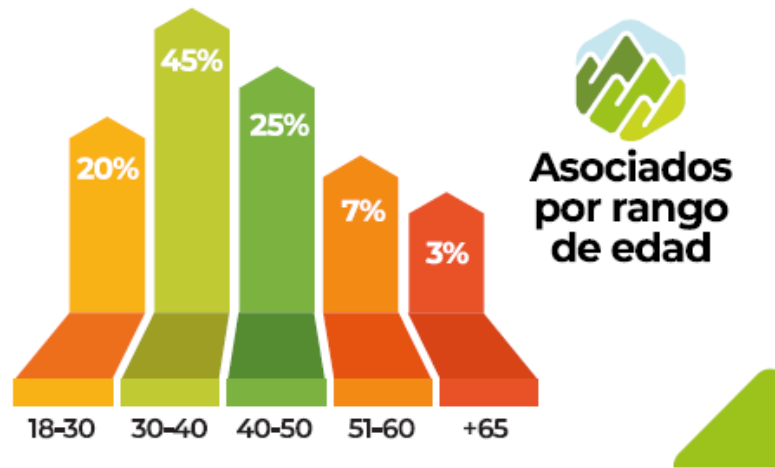
De esta manera el Fondo en el año 2023 cerró con una base social de 815 asociados distribuidos de la siguiente manera, 356 trabajadores temporales; que son personas contratadas por un periodo de tiempo definido, 163 profesores cátedra; vinculados a través de una contratación especial durante un periodo académico o menos tiempo en caso de requerirse, 107 conforman la empresa Pulkro, siendo esta una empresa ubicada en el barrio la Ceiba en la ciudad de Bucaramanga, brindando servicios de limpieza, desinfección, lavandería, catering institucional y mantenimiento entre otros; 97 Provisionales; que acceden al cargo por medio de una contratación ordinaria hasta que se defina por concurso público de méritos la persona que ejercerá la plaza, 55 pertenecen al tipo de contrato de orden de prestación de servicios y 37 integran la empresa seguridad Acrópolis, ubicada en la ciudad de Bucaramanga y dedicada a prestar servicios de seguridad, vigilancia fija, vigilancia móvil, medios tecnológicos, escoltas de personas y mercancías, entre otros.

Tabla 2.*Asociados al Fondo, distribuidos por entidad*

Entidad a la que pertenece	Total
Temporales	356
Catedra	163
Pulkro (empresa de limpieza)	107
Provisionales	97
OPS	55
Acrópolis (empresa de vigilancia)	37
Total, de Asociados	815

De la base social de FEUIS, el 45% pertenecen al rango de edades entre los 30 y 40 años y el 20% entre el rango de 18 y 30 años, estos dos rangos de edades suman más de la mitad de los asociados; lo que quiere decir que los clientes de FEUIS en su mayoría lo componen personas jóvenes y solo el 35% es mayor de 40 años.

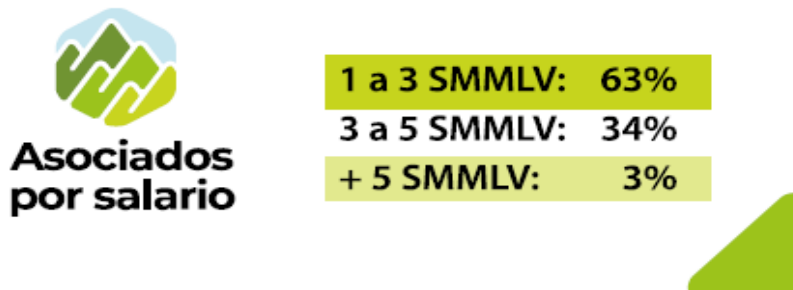
Figura 6. Asociados por rango de edad



Nota. Base de datos interna FEUIS.

Adicionalmente el Fondo clasifica a sus asociados teniendo en cuenta su salario, evidenciando que la mayoría de sus clientes se ubican en el rango entre 1 y 3 salarios mínimos mensuales legales vigentes (smmlv) es decir entre \$1.300.000 y \$3.900.000, el 34% se ubica entre los 3 y 5 salarios y solo el 3% recibe más de \$6.500.000 pesos mensuales.

Figura 7. Asociado por salario



Nota. Base de datos interna FEUIS.

1.3.2. Conocimiento y atributos del servicio

1.3.2.1. Portafolio de servicios. De acuerdo con las normas establecidas en el reglamento de crédito, FEUIS actualmente dispone de 12 líneas de crédito para sus asociados.

Figura 8. *Servicios ofrecidos por FEUIS*



Nota. Elaborado a partir de la información obtenida de la página web <https://feuis.com/creditos/>

Crédito de libre inversión

Otorgado para atender necesidades de cualquier índole, su cuantía es de hasta \$15.000.000 pesos, con plazo máximo de pago a 36 meses y con una tasa de interés de 1.8% mensual.

Crédito inmediato

Préstamo que permite obtener el dinero de forma ágil. la cuantía es un salario mínimo, con plazo máximo de pago de 5 meses y una tasa de interés mensual de 1.7%.

Crédito rotativo

Línea de crédito que puede renovarse, ya que en la medida en que el asociado paga las cuotas se libera el cupo disponible para el asociado, la cuantía máxima es de \$3.000.000 pesos, con dos opciones de plazo a 12 meses con una tasa de 1.7% mensual y a 36 meses con una tasa de 1.8% mensual.

Refinanciación

Se otorga otro crédito con el objeto de modificar uno o varios de los créditos originalmente pactados permitiendo al asociado la atención adecuada de las obligaciones y a su vez que el fondo garantice la recuperación de la cartera que se encuentra en mora, el plazo máximo de pago es de 36 meses, con una tasa de interés de 1.9% mensual.

Crédito convenios

Destinado para la compra de bienes y servicios a través de los convenios suscritos por FEUIS con diferentes proveedores, tiene una cuantía máxima de \$10.000.000 pesos, un plazo de pago de hasta 36 meses y una tasa de interés de 1.8% mensual.

Crédito de primas

Servicio de adelanto sobre la prima de servicios, la cuantía es hasta del 90% del valor de la prima del asociado, el plazo máximo de cancelación es la fecha de pago de la respectiva prima y su tasa de interés es de 1.6% mensual.

Crediaportes

Este crédito se otorga en base a los aportes y ahorros permanentes que tiene el asociado consignado en el Fondo, la cuantía máxima es de hasta 5 veces lo que tenga en aportes y ahorros permanentes, el plazo de pago es hasta de 36 meses y la tasa de interés es de 1.5% mensual.

Crédito de educación

Es un servicio exclusivo para financiar programas educativos, cursos de capacitación, cancelación de matrículas universitarias de pregrado y postgrado, matrículas y pensión estudiantil, para compra de materiales e implementos de uso educativo tales como, libros, hardware, software, entre otros. La cuantía es de hasta el 100% teniendo en cuenta la capacidad de pago del asociado, el plazo máximo de pago es de hasta 12 meses y su tasa de interés es del 1.4%.

Crédito para pago de impuestos y compra de seguros

Destinado para la compra de diferentes clases de seguros, pagos de impuestos de vehículos, predios y pago de impuestos de renta y complementarios. La cuantía máxima es de hasta el 100% del valor del bien o servicio adquirido, siempre y cuando no supere 2.5 veces el valor de sus ahorros y aportes, plazo máximo de financiación de hasta 12 meses con una tasa de interés de 1.6% mensual.

Crédito para salud y odontología

Otorgado para atender los gastos que se originen en la prevención, corrección y atención médica y odontológica, que afecten al asociado y/o su núcleo familiar, lo cual será debidamente demostrado. El monto es de hasta del 100% teniendo en cuenta la capacidad de pago del asociado, el plazo máximo de pago es de 36 meses con una tasa de interés del 1.7%.

Crédito para recreación y turismo

Este servicio se ofrece para las compras realizadas correspondientes a paquetes turísticos, tiquetes aéreos, terrestres y todo lo relacionado con el fomento del turismo y la recreación, su cuantía máxima es de \$6.000.000, con un plazo de 36 meses y una tasa de interés de 1.8% mensual

Crédito para compra de cartera

Para compra de cartera contraída con personas jurídicas, legalmente constituidas, diferentes a FEUIS, certificada mediante extracto o certificación expedida por la entidad, con plazo máximo de pago de hasta 48 meses y con una tasa de interés de 1.4% mensual.

Convenios

FEUIS es una entidad que busca el bienestar de los asociados y su núcleo familiar. Por lo tanto, ha logrado ampliar el portafolio de servicios de la mano de alianzas comerciales que permiten fomentar la calidad de vida de las personas a través de los beneficios obtenidos. Los descuentos proporcionados a los clientes son definidos por FEUIS y son de uso del asociado o de su núcleo familiar.

Los convenios de tipo educativo tienen un descuento del 10% para los asociados al Fondo o sus familiares. En este tipo de convenio se ubica el instituto de lenguas que está dirigido a los asociados que desean adquirir habilidades en diferentes idiomas y también se encuentra la escuela de música destinado a personas que deseen aprender sobre instrumentos, teoría musical o canto. Los descuentos proporcionados en términos de supermercados son del 2% antes de IVA para tiendas como Alkosto, Katronix y Alkomprar,

Según el informe de gestión del año 2023 FEUIS benefició cerca de 450 asociados y familiares que hicieron uso de los convenios. Adicionalmente, se logra detallar que los miembros se interesaron en mayor proporción por beneficios recibidos en ópticas y funerarias, reflejando el interés por cuidar su salud y calidad de vida.

Tabla 3.*Convenios y Beneficiarios*

Convenio	Tipo de Convenio	Beneficiados
AME	Salud	13
Emermédica	Salud	12
San Pedro	Servicios Funerarios	70
Los Olivos	Servicios Funerarios	18
Practicar	Servicios viales	52
Ópticas	Salud	85
Seguros	Aseguradora	20
Agencias de viajes	Ocio	35
Escuela de Música	Educación	10
Instituto de Lenguas UIS	Educación	42
Curso de Robótica	Educación	5
Alkosto- Ktronix	Supermercados	50
Suzuki	Motocicletas	6
Odontología	Salud	10
Gimnasio	Salud	25

Eventos y actividades con los asociados

Adicionalmente de los servicios y convenios ofrecidos, FEUIS durante el año promueve diferentes eventos y actividades a sus asociados con el fin de generar altos estándares de satisfacción, así como también, para impulsar el sano esparcimiento, la recreación de los

asociados y familiares, se realizan diferentes sorteos, viajes, cursos de etiqueta, protocolo, automaquillaje, finanzas personales, economía solidaria y cooperativismo, entre otros.

En el año 2023, para el mes de marzo se realizó la celebración del día de la mujer y del hombre en el cual se entregaron detalles a los asociados alusivos a la celebración; en el mes de mayo se festejó el día del profesor y la madre; durante la actividad se realizaron diversos sorteos entre los cuales se entregó un reloj en aras de elogiar a las madres; en el mes de junio se conmemoró el quinto aniversario de FEUIS, celebrándose a través de un bingo que contó con la asistencia de 350 asociados. Para el día del niño se realizaron actividades de payasos, pintucaritas, globos y helados; donde se beneficiaron 400 niños, familiares de los miembros del Fondo. Por último, para la celebración de navidad se llevó a cabo la novena, se presentó una orquesta para animar el evento y se hizo entrega de una ancheta tradicional navideña a los integrantes de FEUIS.

En lo corrido del año 2024 se celebró el día del hombre y la mujer en el cual se le entregó a los asociados un reloj de mesa junto con un mensaje. En el mes de mayo se festejó el día de la madre donde participaron más de 200 asociadas a la jornada de belleza que contó con actividades de cuidado personal y estético; promoviendo el bienestar y la autoestima de las asociadas. En las actividades se ofrecieron servicios como, planchado de cabello, peinados, depilación de cejas, entrega de accesorios para el cabello y refrigerios.

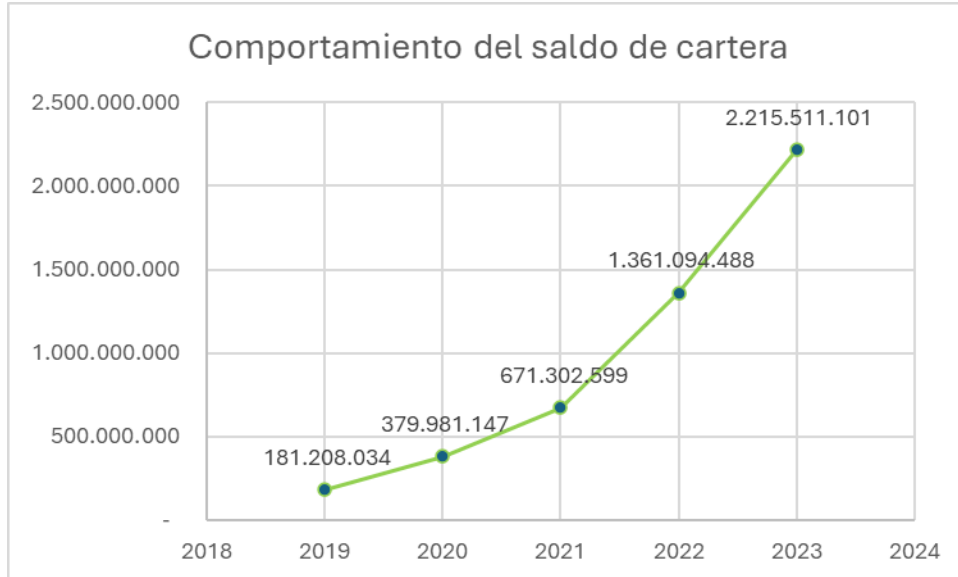
1.3.2.2. Conocimiento de los servicios. Se definieron las 12 líneas de servicios ofrecidos por FEUIS, siendo estas, crédito de libre inversión, crédito inmediato, crédito rotativo, refinanciación, crédito de convenios, crédito de primas, Crediportes, crédito de educación, impuestos y seguros, salud y odontología, recreación y turismo, por último, compra de cartera.

En los resultados se encontró que los servicios más conocidos por los asociados son, crédito de libre inversión, crédito inmediato y crédito de primas.

Adicionalmente, los menos destacados son refinanciación, crédito rotativo y crédito de recreación y turismo, siendo interesante que a partir de estos resultados se impulsen los servicios más rezagados a través de estrategias de mercadeo que permitan que los asociados conozcan y adquieran en su totalidad los servicios que ofrece el fondo al que pertenecen.

1.3.2.3. Atributos del servicio. Se identifican a partir de 2 tipos de servicio, los ofrecidos por medio de las 12 líneas de crédito y los beneficios prestados a través de convenios. Según el diagnóstico el atributo más relevante identificado por los asociados al fondo es el crédito de libre inversión. A su vez, esto se afirma con los resultados del informe del año 2023, puesto que el desembolso más importante según las modalidades de crédito fue el de libre inversión con un valor de \$1.479.580.501. De igual manera, la entidad cuenta con convenios que se realizan de la mano de alianzas comerciales, donde se beneficiaron 450 personas, entre los que representa mayor acogida el convenio con ópticas y con la funeraria San Pedro.

1.3.2.4. Desarrollo del servicio. Partiendo del comportamiento que ha mostrado FEUIS desde su creación en el año 2018, los servicios prestados han desarrollado un crecimiento estructurado teniendo como base los reglamentos definidos para las solicitudes de créditos, aperturas de cuentas de ahorros y uso de convenios, en donde se evidencia un crecimiento en el número de desembolsos otorgados por año, de igual manera los aportes y ahorros captados en el mismo periodo de tiempo, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 9. *Comportamiento del saldo de cartera*

Nota. Comportamiento del saldo de cartera. Tomado de documento interno Informe de Gestión 2023.

1.3.2.5. Fuerza comercial. El Fondo está abierto a recibir trabajadores que hagan parte de las diferentes sedes de la Universidad Industrial de Santander. Sin embargo, sus asociados están concentrados en Bucaramanga y su área metropolitana, puesto que existe mayor posibilidad de asistir a eventos que realiza la Universidad como celebraciones del día del maestro, día de la mujer, día del empleado administrativo, celebración de fin de año entre otras, teniendo FEUIS disponible un escenario en las actividades programadas con la intención de captar nuevos clientes a través de incentivos, afiliaciones sin costo y premios.

1.3.2.6. Lealtad a la empresa. Conservar la lealtad de los clientes a la empresa garantiza el crecimiento de esta, para FEUIS es fundamental que los afiliados prefieran el catálogo ofrecido por el Fondo en comparación con la competencia y que frecuentemente adquieran algún tipo de servicio. Por lo tanto, según el diagnóstico realizado el 43% de los miembros manifestaron que casi nunca utilizan los servicios (menos de 2 veces en el año) seguido del

25,6% algunas veces (Entre 3 y 5 veces en el año), 17.4 % expresó nunca y el 14% dice que siempre usa los servicios. Estos resultados muestran la importancia de generar un plan de mercadeo que incentive disfrutar los servicios y propicie el uso de los convenios, ya que se ha logrado identificar que muchos de los asociados no se encuentran familiarizados con todo el portafolio ofertado por FEUIS.

1.3.2.7. Hábitos de uso del Fondo. Es fundamental resaltar el trabajo que ha realizado FEUIS en términos de la gestión realizada por la administración en la captación y colocación de la actividad financiera del fondo. Durante el año 2023 FEUIS otorgó 945 créditos que suman tres mil ciento noventa y un millones cuatrocientos sesenta y cinco mil ciento treinta y cinco pesos (3.191.465.135).

Figura 10. *Líneas de Crédito año 2023*

Línea de crédito	Año 2023
Libre Inversión	\$1.479.580.501
Crediaportes	\$979.664.909
Prima	\$210.661.250
Inmediato	\$142.836.656
Compra de cartera	\$141.656.472
Educación	\$109.695.878
Convenios	\$77.877.277
Impuestos y seguros	\$35.262.472
Recreación	\$9.960.700
Salud y odontología	\$5.269.000
TOTAL	\$3.191.465.135

Nota. Tomada del Informe de Gestión FEUIS -2023.

1.3.3. Distribución

1.3.3.1. Canales de comunicación El sitio web de FEUIS es la herramienta principal utilizada para promocionar los servicios, ya que contiene información relevante del Fondo, desde la historia y marco legal, hasta la incorporación de nuevos servicios para los afiliados. Adicionalmente, según las necesidades de los clientes por recibir información de los servicios se han implementado nuevas medidas de comunicación como WhatsApp, contacto vía telefónica correo electrónico y atención presencial. De acuerdo con el diagnóstico el 83.7% de los asociados prefiere comunicarse con el Fondo a través de WhatsApp, el 10.5% opta por comunicarse por vía telefónica, el 1.2% mediante correo electrónico y el 4.6% restante elige ser atendido de manera presencial. Estos resultados reflejan la variación de preferencias en los clientes respecto a suplir necesidades por medios virtuales y evitar la presencialidad.

1.3.3.2. Fuerza de nuevas afiliaciones. Según cifras UIS (UIS, 2024) la sede de Bucaramanga tiene 2.943 colaboradores De los cuales, 1.899 tienen modalidades de contrato que les permite afiliarse a FEUIS siendo este el mercado objetivo del fondo, distribuidos en 1.357 docentes cátedra y 542 administrativos con contrato temporal y provisional, cabe resaltar que 535 docentes planta y 509 empleados administrativos planta por su tipo de contratación no cumplen con el requisito mínimo para ser vinculado con el Fondo.

En este análisis se logra determinar que el Fondo solo ha logrado captar el 42,91% del total de personas, teniendo la posibilidad de explorar el 57,09 % restante a través de las estrategias establecidas en el plan de mercadeo.

Tabla 4.*Contratación segmentada por tipo de personal*

Tipo de Personal	Catedra o Temporales	Planta	Total
Docentes	1.357	535	1.892
Administrativos	542	519	1.051
Total	1.899	1.054	2.943

1.3.3.3. Servicio al cliente. FEUIS tiene como objetivo brindar un excelente servicio y satisfacción a los asociados, razón por la cual el Fondo cuenta con trabajadores que están atentos a las solicitudes de los clientes a través de los diferentes medios de comunicación como WhatsApp, correo electrónico, vía telefónica y presencialidad. El servicio al cliente de FEUIS es considerado de calidad según los resultados que se han obtenido, muchos de ellos recomendarían el fondo.

1.3.4. Publicidad y promoción

La publicidad y promoción con la que funciona el fondo está orientado en satisfacer requerimientos de los asociados, brindar información acerca de los servicios y convenios buscando persuadir el consumo de estos y generando recordación de beneficios que permita captar nuevos clientes, por tal razón la entidad se esfuerza en brindar soluciones personalizadas a las necesidades de los clientes.

En el diagnóstico realizado el 87.2% hace mención que solicitar un servicio con el fondo es un trámite fácil y el 12.8% considera que es difícil porque debe ser presencial.

De esta manera, dado que los asociados tienen preferencias en solicitar los servicios de forma virtual, siendo trascendental para el Fondo incorporar nuevas estrategias en pro de crear herramientas digitales que les permita fidelizar clientes a través de la satisfacción de sus necesidades. Adicionalmente es importante que el fondo enfoque la publicidad en mantener los servicios financieros, que son los que mayor interés presenta a los asociados, así como también dar a conocer los servicios menos usados por falta de conocimiento del cliente con el fin promocionar el catálogo ofrecido por FEUIS.

Es importante mencionar que FEUIS actualmente está gestionando la captación y fidelización de clientes a través de medios tradicionales, como sitio web y medios electrónicos básicos; sin embargo, es necesario trascender e incorporar nuevas estrategias de mercadeo que les permitan crecer en número de socios y posicionarse en su actividad económica.

1.3.5. Políticas de créditos

De acuerdo con el reglamento de crédito establecido para FEUIS, en el capítulo 1 artículo 3 son condiciones generales, las siguientes.

- Todos los créditos serán con cuotas fijas y descontados por nómina. El asociado que no tenga capacidad por nómina y solicite el estudio para pago por caja tendrá que demostrar ingresos y este será sujeto a condiciones y políticas de aprobación por parte del comité de crédito.
- El asociado podrá realizar abonos extraordinarios o pago de adelanto de cuotas por caja o autorizando por nómina y así disminuir el saldo a capital o el valor de la cuota fija.
- En caso de que por cualquier motivo el descuento por nómina no se efectúe, el asociado deberá acercarse oportunamente a cancelar por caja el valor de las cuotas

pendiente por pagar. El porcentaje máximo de descuento que se podrá realizar es del 50% del salario del asociado, incluyendo las deducciones efectuadas por la UIS.

- Los créditos serán liquidados por el método de cuota fija.
- Las solicitudes de crédito o servicios que no se ajusten al reglamento de crédito serán presentadas al comité de créditos, quienes tendrán la facultad de realizar su respectivo estudio y dar respuesta al asociado; donde se tendrá en cuenta para la decisión otros factores como: necesidad sentida del asociado, estabilidad de la contratación con la UIS o empleador actual y en el fondo y las demás que considere necesarias el comité de créditos.
- El asociado una vez se haga efectiva su cuota de afiliación podrá acceder inmediatamente a las siguientes líneas de crédito: INMEDIATO, y CONVENIO, para el resto de las líneas de crédito deberá tener mínimo 4 meses de antigüedad en el fondo, es decir 4 meses aportando.
- Todo crédito será garantizado con los ahorros permanentes, voluntarios y aportes que el asociado tenga en FEUIS y prestaciones sociales; la obligación será respaldada principalmente por el Fondo Nacional de Garantías y/o codeudor en caso de ser necesario.
- Las obligaciones de los asociados serán exigibles en su totalidad cuando se presente una de las siguientes causales, retiros, exclusión del asociado, incumplimiento de las obligaciones con FEUIS, por falsedad en el registro de la información y/o documentación exigida para el estudio del crédito Si queda

debiendo, su crédito se cobrará a la tasa vigente máxima permisible según criterio del comité de créditos y aprobación de la junta directiva.

- El asociado que desee adquirir cualquier línea de crédito y/o servicio debe estar al día en sus aportes y ahorros permanentes y en cualquier obligación que haya adquirido con el fondo.

1.3.5.1. Tasas de interés de los servicios

FEUIS tiene estipuladas las tasas de interés conforme a lo permitido por la Supersolidaria siendo esta la entidad reguladora de los Fondos de empleados en Colombia, en donde establece una tasa según la línea de crédito teniendo como base el principio social donde la finalidad del crédito determina la tasa de interés asignada de la siguiente manera.

Tabla 5.

Tasa de interés por tipo de crédito

Tipo de crédito	Tasa de interés (mensual)
Crédito de libre inversión	1.8%
Crédito inmediato	1.7%
Crédito rotativo	1.7% a 12 meses 1.8% a 36 meses
Refinanciación	1.9%
Crédito convenios	1.8%
Crédito de primas	1.6%

Crediaportes	1.5%
Crédito de educación	1.4%
Crédito para pago de impuestos y compra de seguros	1.6%
Crédito para salud y odontología	1.7%
Crédito para recreación y turismo	1.8%
Crédito para compra de cartera	1.4%

Nota. Reglamento del crédito FEUIS-2024.

1.4. Análisis comparativo con la competencia

1.4.1. Competidores actuales.

FEUIS cuenta con algunos competidores directos que tienen en común el mercado meta, para lograr el planteamiento de las estrategias se analizaron los competidores COOPROFESORES Y COOPRUIS, a continuación, se presenta una breve reseña de las entidades.

✓ La Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesores (COOPROFESORES).

Es una cooperativa de ahorro y crédito, de derecho privado, sin ánimo de lucro, que funciona conforme lo dispone la Constitución Nacional, las leyes y decretos pertinentes, en especial la ley 79 de 1988 y sus estatutos. COOPROFESORES pertenece al sector de la economía solidaria y tiene como objetivo elevar el nivel económico social y cultural de los asociados y comunidad en general, promoviendo una cultura, empresarial solidaria, mediante la aplicación y practica de los principios de la economía que lo rigen.

- ✓ La Cooperativa de profesores Universidad Industrial de Santander
(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 impulso editorial, promoción 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.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo con los competidores directos de FEUIS, como lo son Coopprofesores y Coopruis, analizando variable de participación en el mercado, el mercado meta, los objetivos y estrategias de cada compañía, servicios ofrecidos, fijación de tasas, distribución de servicios, publicidad, promoción y servicio al cliente.

Tabla 6.

Análisis de competidores

Variables	FEUIS	COOPROFESORES	COOPRUIS
Año de constitución	2.018	1.962	1.979
Participación en el mercado	815 asociados al fondo	29,879 asociados a la cooperativa	617 asociados a la cooperativa
Mercado Meta	Servidores UIS que no pertenecen a la nómina de empleados definida	Docentes, Pensionados docentes, administrativos docentes, personal de	Profesores planta, profesores ocasionales, empleados

(Empleados	servicios generales y	profesionales
outsourcing, entidades	vigilancia vinculados a la	temporales y
asociadas a la UIS,	nómina del colegio o	provisionales
profesores ocasionales	universidad, esposos, hijos	
y catedra, OPS.	y nietos de docentes o	
provisional y temporal)	asociados a la cooperativa.	

Objetivos y estrategias	Contribuir a las necesidades de los afiliados, ofreciendo soluciones financieras.	Promover una mejor calidad de vida a través de la salud, el estudio, vivienda, entre otros.	Bienestar procurando un mejor nivel de vida de sus asociados, y proveyendo al mismo tiempo un clima óptimo de entendimiento y cooperación con los objetivos y actividades institucionales de la Universidad Industrial de Santander.
-------------------------	---	---	--

Líneas de Ahorro

Ahorro permanente
Aportes ordinarios
Certificados de

Línea de Ahorro

Cuenta Maestra
Certificados de depósito a término CDAT'S

Línea de Ahorro

No cuentan con líneas de ahorro

depósito a término	Cooprocheque
CDAT'S	Micro CDAT
Ahorros con propósito	Plan de ahorro programado
Cuenta de ahorro a la vista	Tarjeta débito
	Red de Cajeros Automáticos

Línea de crédito	Línea de Crédito	Línea de Crédito
Compra de cartera	Compra de Cartera	Apartamentos y clubes
Convenios	Credifacil	Crédito servicio web
Crédiaportes	Crédimpulso	Equipo profesional
Educación	Credipremium	Impuesto de renta
Impuestos y seguros	Crédito de consumo	Impuestos y trámites legales
Inmediato	Crédito educativo	libres
Libre inversión	Crediprima	Libre inversión
Recreación y turismo	Credivehículo	Línea hogar
Refinanciación		Materiales de construcción
Rotativo		Matrícula para estudio
Salud y odontología		Préstamos de emergencia
		Préstamos de emergencia

Servicios

Préstamos obre
 anticipos
 Programas vacacionales
 y pasajes
 Reparación y
 mantenimiento de
 Vehículo
 Servicios de salud

Convenio

Ame

Alkomprar

Alkosto

Casa RAYMA

Emermédica

Escuela de artes UIS

Fitness People

Fonse Tours

Instituto de lenguas

UIS

KTRONIX

Los olivos

Óptica visión futura

Convenios

Olivos

UNIMINUTO

UCC

Convenios

Ame

Ciclyng bike shop

Decoriente

Seis continentes

Quintas del mar

Practi car- enseñanza
 Servicios Fúnebres San
 Pedro
 Sura
 Suzuki
 Univer
 Vanegas
 Yeimyk Porras

Fijación de tasas- Servicios Financieros	Compra de cartera 20.98% EA Convenios 23.87% EA Crediaportes 20.98% EA Educación 18.16% EA Impuestos y seguros 20.98% EA Inmediato 22.42% EA Libre inversión 23.87% EA Recreación y turismo 23.87% EA Refinanciación 23.87%	Compra de Cartera 23.13% EA Credimpulso Crédito de consumo Crédito educativo Crediprima Credivehículo	Apartamentos y clubes12.68% EA Crédito servicio web 12.68% EA Equipo profesional 12.68% EA Impuesto de renta 6.80% EA Impuestos y trámites legales 12.68% EA Libre inversión 12.28% EA Línea hogar 12.68% EA Materiales de
--	--	---	---

EA	construcción 12.68%
Rotativo 26.82% EA	EA
Salud y odontología	Matrícula para estudio
23.87% EA	12.68% EA
	Préstamos de
	emergencia 12.68% EA
	Préstamos de
	emergencia 12.68% EA
	Préstamos obre
	anticipos 8.73% EA
	Programas vacacionales
	y pasajes 12.68% EA
	Reparación y
	mantenimiento de
	Vehículo 12.68% EA
	Servicios de salud
	12.68% EA

Distribución de	Presencial	Presencial	Presencial
Servicios	Sitio Web	Sitio Web	Sitio Web
Publicidad y promoción	Sitio Web	Sitio Web	Sitio Web

Servicio al cliente	Presencial	Presencial	Presencial
	Vía telefónica	Vía telefónica	Vía telefónica
	Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico
	WhatsApp		WhatsApp

1.5. Análisis de la demanda

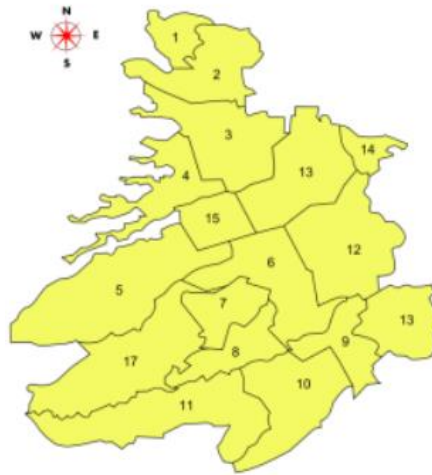
1.5.1. Mercado meta

El mercado meta de FEUIS son 1084 cliente potenciales que se encuentran distribuidos en 89 empleados administrativos con contrato temporal o provisional y 995 docentes cátedra. Cabe mencionar que las personas vinculadas a través de OPS, Pulkro y Seguridad Acrópolis tienen un mínimo de participación dentro del mercado meta por la naturaleza del contrato.

1.5.2. Territorio Geográfico.

El territorio está ubicado en la ciudad de Bucaramanga, en donde se encuentra la Universidad Industrial de Santander (UIS) y, por ende, FEUIS. A continuación, se presenta la división político-urbana y rural publicada en la página de la alcaldía municipal de Bucaramanga, conformada por 17 comunas, entre ellas la comuna 3 en donde se encuentra ubicado FEUIS.

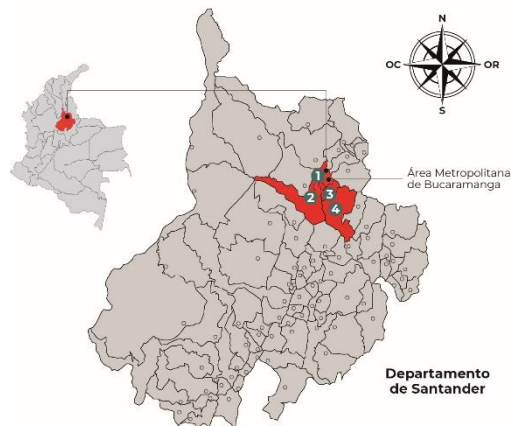
Figura 11. *División Político- Administrativa de Bucaramanga*



Nota. División político-administrativa de Bucaramanga. Adaptado del sitio Web de la Alcaldía Municipal de Bucaramanga.

Adicionalmente a la ciudad de Bucaramanga el territorio se expande a toda el área metropolitana, puesto que por ser municipios cercanos los socios o potenciales socios pueden estar distribuidos por toda el área.

Figura 12. *Bucaramanga y su área metropolitana*



Nota. Adaptado de Área metropolitana de Bucaramanga (Bucaramanga, Floridablanca, Girón, Piedecuesta)

1.5.3. Servicio promedio anual por cliente.

FEUIS otorgó 945 créditos que suman tres mil ciento noventa y un millones cuatrocientos sesenta y cinco mil ciento treinta y cinco pesos (3.191.465.135), por lo tanto, el promedio anual de uso por cliente es de 1,16 al año; adicionalmente se beneficiaron 450 personas entre afiliados y familiares con los servicios prestados por convenios y alianzas comerciales generando un promedio de utilización por cliente de 0,55 servicios anuales.

1.5.4. Servicios totales por año.

En el año 2023, FEUIS finalizó el ejercicio de la actividad económica con 1.395 solicitudes aprobadas entre créditos y convenios, cumpliendo con la razón de ser, el bienestar de los asociados y su núcleo familiar.

Respecto a los créditos desembolsados se evidencia un crecimiento significativo en la colocación de créditos aumentando el saldo de cartera, cerrando el año con dos mil doscientos quince millones quinientos once mil ciento un pesos m/cte. (\$2.215.511.101); frente al año 2022 se tuvo un incremento de cartera del 62.77% haciendo notar la gestión positiva realizada por parte de la Junta directiva.

De igual manera en convenios utilizados en el año 2023 se tuvo un incremento de 66.66% frente al año 2022, cumpliendo con el bienestar familiar por medio de la ampliación del portafolio de alianzas comerciales.

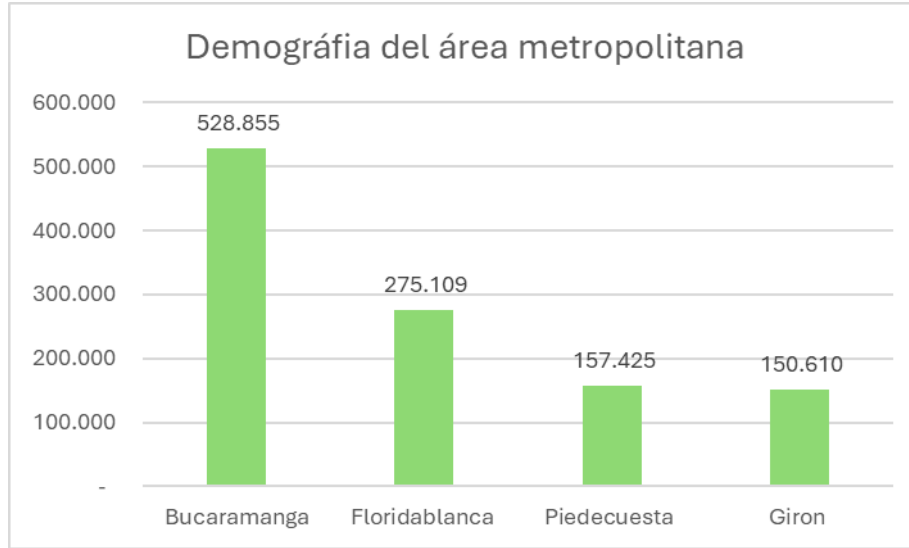
Respecto a las líneas de ahorro se logró un aumento del músculo financiero con la captación de Dos mil doscientos veinticuatro millones treinta y seis mil novecientos treinta y cuatro pesos m/cte. (\$ 2.224.036.934) entre ahorro a la vista, ahorro permanente y CDAT.

2. Análisis del entorno

2.1. Entorno Sociocultural

El entorno sociocultural es dinámico, por lo que es importante estar alerta a los constantes cambios y tendencias. La sensibilidad y adaptabilidad cultural son habilidades clave que las organizaciones deben desarrollar para prosperar en el mercado globalizado actual. Además, reconocer el entorno del mercado, permite integrar estrategias que se adapten a las necesidades de los clientes meta.

El municipio de Bucaramanga, según el (DANE Censo nacional de población y vivienda, 2018), posee 528.855 habitantes, de los cuales el 52.5% son mujeres y el 47.5% son hombres. Los demás municipios que conforman el área metropolitana de Bucaramanga según el mismo censo exponen que el municipio de Floridablanca cuenta con 275.109 habitantes (41.1% hombres y 52.9% mujeres), el municipio de Piedecuesta; 157.425 habitantes (48.6% hombres y 51.4% mujeres) y por último Girón tiene una población total de 150.610 habitantes (49.1% hombres y 50.9% mujeres). Es decir, el área metropolitana conformada por Bucaramanga, Floridablanca, Piedecuesta y Girón tiene un total de 1.111.999 habitantes y su vez se concluye que la población se compone en mayor proporción de mujeres en todos los municipios y la tendencia apunta a un incremento del sexo femenino.

Figura 13. Demografía del área metropolitana

Nota. Demografía de Bucaramanga y su área metropolitana.

[https://osc.dnp.gov.co/administrador/components/com_publicaciones/uploads/Atlas_Aglomeracion de Bucaramanga.pdf](https://osc.dnp.gov.co/administrador/components/com_publicaciones/uploads/Atlas_Aglomeracion_de_Bucaramanga.pdf)

Para completar el análisis del entorno sociocultural se evaluaron los hábitos de vida y consumo de la sociedad, ya que, gracias a los efectos globales, la población cambió sus prioridades y estas a su vez tienen relación directa con las decisiones de consumo; basados en esas variaciones del entorno, las empresas tuvieron que adaptarse a las nuevas necesidades de la sociedad, trayendo consigo la implementación de nuevas estrategias que les permita competir en el mercado.

El cambio social más importante que ha vivido en los últimos años la población, son los impactos obtenidos a raíz de la pandemia; puesto que ésta cambió el modo de vivir de los seres humanos, abriendo vías remotas para desarrollar actividades cotidianas como el trabajo, estudio y actividades comerciales. Los hábitos de consumo y estilos de vida actuales de la sociedad son un reto para el sector solidario llevándolos a identificar e implementar alternativas que permitan llegar a toda la población a través de medios digitales.

2.2. Entorno Tecnológico.

La tecnología es el actor principal de la evolución de todos los sectores del siglo XXI, el crecimiento de las empresas hoy en día se ve enmarcado por el uso de herramientas tecnológicas que han facilitado desde la comunicación con clientes, hasta la automatización de ventas, productos y servicios de manera remota. Las empresas se están adaptando a través de cambios estratégicos; basados en la transformación digital para modernizar procesos y operaciones, integrando la tecnología con los saberes humanos para potencializar su crecimiento.

De igual manera, el auge de las redes sociales y la contribución del marketing digital ha contribuido al crecimiento financiero de las empresas, buscando incluir alternativas para que la población pueda adquirir productos y servicios sin salir de casa, es decir; la tecnología trae consigo ventajas comparativas que aportan herramientas importantes para FEUIS, aumentando la satisfacción de los clientes y atrayendo nuevos consumidores.

2.3. Entorno Económico.

Actualmente Colombia se encuentra en una etapa de recuperación debido a las dificultades que se presentaron en el año 2020, a raíz de la pandemia causada por el COVID 19. A pesar de ello, el DANE publicó un boletín técnico donde muestra que el Producto Interno Bruto (PIB) creció en un 0.6% respecto al año 2022. (DANE, Boletín Técnico, 2023) A su vez, el PIB segregado por sectores tuvo un resultado alentador para las actividades financieras y de seguros, contribuyendo en 3,91 puntos porcentuales a la variación anual del año 2022.

Según la clasificación anual de categorías publicada por la Superintendencia de la economía solidaria (Supersolidaria) las categorías de los Fondos solidarios se dividen en; plena,

intermedia y básica; dicha clasificación está basada en los valores que registran las entidades que hacen parte del sector solidario según sus activos. Consecuentemente, se identificó que FEUIS pertenece a la categoría básica y que en Bucaramanga y su área metropolitana se encuentran registrados 27 Fondos en la categoría básica, 1 en intermedio y 2 en el rango de pleno.

Tabla 7.

Categorías de la economía solidaria

Plena		Intermedia		Básica	
igual o superior a		superior a		inferior a	
\$	15.645.000.000	\$	5.636.000.000	\$	15.645.000.000
				\$	5.636.000.000

Nota. Base de datos Supersolidaria. (Supersolidaria, 2023)

2.4. Inflación

El sector solidario desempeña labores sin fines de lucro, buscando siempre el bienestar y la calidad de vida de sus asociados. El funcionamiento del Fondo puede verse afectado por fuentes externas como el comportamiento de la inflación, cuando la inflación aumenta sus porcentajes el Fondo pierde valor adquisitivo obligándolo a variar los niveles en la prestación del servicio.

Según el Banco de la República la inflación anual para el consumidor en el año 2021 se posicionó en 5.62%, en el 2022 tuvo un incremento significativo ubicándose en 13.12% y en el 2023 cerró en 9.2%. Gracias a las tasas elevadas de interés el Fondo tiene retos importantes, puesto que al generar incrementos en la inflación la capacidad de pago de los hogares disminuye afectando la cartera del mercado, reduciendo a su vez el consumo interno y la demanda de

créditos. No obstante, FEUIS es el soporte de los asociados brindando soluciones ágiles y oportunas en situaciones de crisis. Además, la junta directiva, los comités de apoyo y la administración trabajan en el respaldo de sus clientes implementando servicios para aliviar los impactos económicos y sociales del mercado.

2.5. Devaluación

FEUIS, puede verse afectado por la devaluación de la moneda en Colombia, causando pérdidas en el poder adquisitivo de los asociados y así mismo, desencadenar el incumplimiento en el pago de las obligaciones adquiridas. Este incumplimiento puede repercutir en la dificultad para recoger la cartera del Fondo y generar una crisis financiera a largo plazo. Por otro lado, a pesar de que FEUIS no importa productos para su funcionamiento si cuenta con convenios con otras compañías que requieren importar materias primas para ejecutar sus actividades, obligándolos a aumentar los precios de sus productos o servicios para mantenerse en el mercado, lo que causará disminución en la demanda por parte de los miembros del Fondo.

2.6. Disponibilidad del crédito

Tasas de interés

Las tasas de intereses del sector solidario se caracterizan por ser más accesibles para los asociados, permitiéndoles fomentar el ahorro y promoviendo el desarrollo sostenible de los miembros de FEUIS. La inestabilidad en las tasas de interés emitidas por el Banco de la

República mantiene al Fondo en constante alerta frente a los cambios y medidas a tomar en la dinámica de los servicios ofrecidos.

2.7. Entorno Político.

El Estado a través de diversas reformas y leyes ha implementado modificaciones y normas que permiten que se rijan las entidades, a continuación, se describen las leyes que rigen a FEUIS.

El desarrollo normativo para los Fondos de Empleados se regula bajo la ley 1481 de 1989 “por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes internos de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los fondos de empleados, promueve la vinculación de los trabajadores a estas empresas y garantiza el apoyo del Estado”. (Unidad Solidaria, 1989) La Ley 1391 de 2010, Por medio de la cual se modifica el Decreto Ley 1481 de 1989 y se dictan otras disposiciones, los Fondos de Empleados podrán ser constituidos por trabajadores dependientes, trabajadores asociados o por servidores públicos.

La ley 2143 de 2021 por la cual se dota a las asociaciones mutualistas de identidad, autonomía y vinculación a la economía del país como empresas solidarias (Sistema único de Información Normativa (SUIN, 2021) argumenta lo siguiente.

En el Título I, capítulo I establece las disposiciones generales, donde se define el marco jurídico adecuado para promover la vinculación de los trabajadores a las empresas asociativas; el capítulo II determina las bases para la constitución y reconocimiento de los Fondos de Empleados; a través del capítulo III la definición de asociados está fundamentada en sus deberes, derechos, calidad y régimen disciplinario entre otros; en el capítulo IV se establece el régimen económico de las sociedades solidarias respecto al patrimonio, compromiso de aporte y las

condiciones de devolución, sus reservas y la responsabilidad a terceros; en el capítulo V se definen los servicios de ahorro, crédito e inversión que pueden prestar los fondos de empleados; la administración esta ordenada en el capítulo VI y menciona los órganos de administración, a Asamblea General y sus funciones, los procedimientos de nombramiento y la Junta directiva; dentro del capítulo VII se reconocen los organismos de inspección y vigilancia; la educación e integración está determinada en el capítulo VIII informando sobre los lineamientos para adelantar los programas y actividades de participación en el funcionamiento del Fondo.

3. Perfil empresarial

A partir de la información recopilada del entorno de la entidad se identifican elementos importantes para crear la matriz DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) referentes al sector solidario específicamente FEUIS. Esta herramienta permite contextualizar el estado del Fondo y de esta manera encaminar las estrategias para mitigar las amenazas y las debilidades, sacando provecho de las oportunidades y fortalezas.

Tabla 8.

Análisis DOFA

ANALISIS DOFA FEUIS		Fortalezas	Debilidades
		F1	Amplio catálogo de convenios con otras empresas
F2	Talento humano con alto conocimiento técnico, comercial y administrativo.	D2	Ausencia de fuerza de ventas.
F3	Líneas de ahorro con mejores tasas de rentabilidad.	D3	Falta de estrategias de captación y fidelización de asociados
F4	Celebración fechas especiales	D4	Sitio web poco interactivo, con ausencia de procesos digitales y

		operaciones electrónicas.				
Amenazas	A1	Montos de líneas de crédito superiores a 50 millones de pesos.	Estrategia FA	Otorgar tasas de interés especiales para créditos y cuentas de ahorro a los asociados que utilicen frecuentemente los servicios.	Estrategia DA	Incluir trámites de solicitudes virtuales que simplifiquen las acciones de los usuarios.
	A2	Estructuras organizacionales amplias y definidas en su rol.				
	A3	Bajas tasas de interés en líneas de crédito.				
	A4	Avances tecnológicos en trámites digitales. Falta de alianzas con entidades bancarias.				
Oportunidades	O1	Promover líneas de ahorro.	Estrategia FO	Difusión de folletos digitales para dar a conocer o recordar los servicios de FEUIS.	Estrategia DO	Ofrecer los servicios de FEUIS con mensajes a través de WhatsApp.
	O2	Definición de cargos y funciones para cada rol.				
	O3	Implementar estrategias que permitan captar y fidelizar asociados.				
	O4	Aprovechamiento de tecnologías para solicitudes digitales de crédito				

4. Propuesta del plan de mercadeo

La estrategia presentada es una propuesta a partir del análisis del entorno de la entidad. Sin embargo, FEUIS está en total libertad de poner en marcha este plan o tomar las partes que considere convenientes para el desarrollo de sus actividades. El plan de mercadeo busca aumentar la eficiencia de la gestión del Fondo y se desarrolló a partir de 3 fases, descripción del panorama, identificación de falencias y elaboración de la estrategia de mercadeo.

4.1. Visión.

FEUIS actualmente no tiene establecida una visión, se sugiere que la visión que están construyendo tenga en cuenta el tiempo y alcance de su proyección definida en espacios de tiempo realistas frente al entorno del sector económico; es importante especificar la metodología

que se debe desarrollar para el cumplimiento del objetivo planteado, que es, posicionarse en el sector solidario.

4.2. Misión.

Teniendo en cuenta que en este momento FEUIS no tiene una misión definida es importante mencionar que el objetivo principal del Fondo es el bienestar social de sus socios y se hace necesario que la misión sea enfocada al cumplimiento de dicho objetivo en términos de rentabilidad y crecimiento, basada en los valores éticos y morales de la organización.

5. Planteamiento de estrategias

Con el fin de formular el plan de mercadeo para FEUIS, se establecieron estrategias conforme al Marketing Mix teniendo en cuenta los 4 factores principales; producto en este caso (servicio), precio, plaza y promoción. Adicionalmente, se analizaron las siguientes perspectivas que permitieron identificar los puntos neurálgicos que se deben impactar. En primer lugar, la evaluación basada en el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) y en segunda medida los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada como técnica de recolección de datos.

✓ *Estrategia de servicio*

La inclusión de nuevos servicios en el sitio web brindando comodidad al cliente, consiste en la ejecución de un plan práctico que permita el desarrollo y posicionamiento de los servicios ofrecidos por FEUIS; teniendo como objetivo, aumentar el número de solicitudes en servicios

financieros un 20% durante un plazo de un año y llegar a posicionarse como líder en tramites digitales, ofreciendo agilidad y eficiencia en procesos, siendo este un indicador diferenciador en el mercado.

✓ ***Estrategia Precio (costos de un producto financiero)***

Otorgar tasas de interés especiales para créditos y cuentas de ahorro a los asociados que utilicen frecuentemente los servicios, conlleva a lograr un equilibrio entre los beneficios del producto y las expectativas del cliente, cuyo objetivo es incrementar a 5 el número de solicitudes entre servicios financieros o de convenios por socio durante un año; para que FEUIS sea líder en la fidelización y captación de clientes potenciales del mercado solidario.

✓ ***Estrategia Plaza (comercialización)***

Ofrecer los servicios de FEUIS con mensajes a través de WhatsApp para captar el interés del cliente en los convenios o servicios financieros que impulse una desembolso efectivo de créditos y servicios, brindando acompañamiento en la solicitudes; esto permite llegar a los clientes de manera efectiva y eficiente, logrando mejorar la experiencia de atención al cliente e incrementar la venta de servicios, estableciendo como objetivo aumentar el número de socios 10% durante el periodo de un año búsqueda de que el Fondo se posicione con una mayor participación en el mercado respecto a los competidores.

✓ ***Estrategia Promoción***

La difusión de folletos digitales, contribuyendo al cuidado del medio ambiente y con la finalidad de dar a conocer o recordar los servicios de FEUIS a través de los medios digitales en donde ya se hace presencia, esto tiene como objetivo aumentar la visibilidad del Fondo incrementando un 15% la captación de nuevos socios y 30% la fidelización de los ya existentes

durante un año; cuya finalidad es tener un reconocimiento de marca que impacte sobre el mercado de la economía solidaria.

6. Implementación de estrategias

6.1. Objetivos

- ✓ Aumentar 30% el número de créditos asignados por trimestre, pasando de 945 créditos desembolsados a 1.132 créditos en un año.
- ✓ Incrementar 4.3% el número de solicitudes, logrando que cada socio pase de 1.16 solicitudes a 5 solicitudes por año
- ✓ Ampliar 30.50% el número de socios en un año, alcanzando 326 clientes del mercado meta.

6.2. Metas.

- ✓ En los próximos 5 años, posicionar a FEUIS como la organización líder en trámites digitales dentro del sector de la economía solidaria, logrando una adopción del 80% de los servicios de crédito a través de solicitudes digitales entre sus miembros y mejorando la eficiencia operativa en un 50% mediante la implementación de tecnologías digitales avanzadas.
- ✓ Mejorar la experiencia del cliente y su fidelidad en un año, reduciendo el tiempo de respuesta a sus consultas en un 40%, dando respuesta en menos de 24 horas hábiles y

aumentando la satisfacción del cliente en un 20%, siendo medida a través de la encuesta de satisfacción.

- ✓ Optimizar los procesos operativos existentes para aumentar la participación en el mercado 15% en 12 meses, mediante la implementación de mejoras en la eficiencia operativa que reduzcan los costos operativos en un 10% y mejoren la capacidad de respuesta al mercado en un 20%.

6.3 Políticas del servicio

- Dar respuesta a las PQRS (peticiones, quejas, reclamos, solicitudes) de los clientes sobre créditos, ahorros y convenios en máximo 24 horas hábiles.
- Cumplir con la política de protección de datos y privacidad sobre la información recopilada de los socios siendo almacenada de manera segura y utilizada solo para los fines que fue recolectada.
- Todos los empleados deben brindar un excelente servicio al cliente cumpliendo con el lineamiento interno de atención basado en el respeto y amabilidad.
- Trimestralmente se realiza a los empleados encargados de atender a los clientes una capacitación que les permita reforzar temas propios de su cargo.
- Las cuotas de los créditos son fijas durante todo el periodo de amortización según lo establecido en el reglamento de crédito de FEUIS.

6.4. Recursos humanos, físicos y tecnológicos

Para hacer efectivo el plan de mercadeo se consideran tres recursos fundamentales, los humanos, físicos y tecnológicos.

Los recursos humanos impulsan la productividad de la entidad a través de la disposición de talentos que permiten lograr los objetivos estructurados, por tal motivo se hace necesario que existan colaboradores encargados de abordar personas en las diferentes escuelas académicas para dar a conocer los servicios que tiene FEUIS y tomar una base de datos que permita dar seguimiento a los prospectos.

Los recursos físicos con los que cuentan las oficinas disponen de equipos de cómputo y suministros de oficina, espacios de impresión de publicidad, elementos de comunicación como celulares inteligentes siendo estas herramientas de trabajo que contribuyen a que el Fondo sea más eficiente.

Para la ejecución de este plan de mercadeo que busca ampliar los porcentajes de captación y fidelización de asociados, se desarrollan tácticas que llevan al cumplimiento de las estrategias planteadas.

Estrategia de servicio

Actividades

- ✓ Incluir trámites de solicitudes virtuales en el sitio web de FEUIS que simplifiquen las acciones de los usuarios, implementando pagos por botón PSE (pagos seguros en línea), siendo esta la pasarela de pagos con mayor cobertura para todas las entidades financieras, adicionalmente brinda tranquilidad y ahorro de tiempo a los asociados; otro lado habilitar el cargue de documentos para solicitud de créditos y uso de convenios,

siendo este un trámite que actualmente solo se hace de manera presencial en la oficina de FEUIS.

- ✓ Actualizar de manera constante el sitio web y las carteleras físicas ubicadas en las instalaciones del Fondo que contengan información sobre las líneas de crédito y servicios disponibles.
- ✓ Realizar planes de mejora continua para dar seguimiento al índice de satisfacción del asociado. Esto se mide con el resultado de encuestas tipo NPS (Net Promover Score) siendo esta una herramienta que permite medir la satisfacción del cliente con una sola pregunta.

Recursos Humanos

- ✓ Diseñador Gráfico con habilidades en desarrollo y programación de sitio web

Recursos Tecnológicos

- ✓ Equipos de cómputo.
- ✓ Redes sociales.

Estrategia de Precio (costos de un producto financiero)

Actividades

- ✓ Crear líneas de ahorro programado fomentando con tasas de captación competitivas que motiven la cultura de ahorro.
- ✓ Líneas de crédito con tasas de interés preferenciales para asociados que entre sus ahorros y aportes sumen valores iguales o superiores a 10 smmlv (salarios mínimo mensual legal vigente).
- ✓ Sorteo de bonos a los clientes con pagos puntuales.

- ✓ Hacer presentación de las nuevas líneas de crédito con disminución de tasa de interés si tiene en uso otro servicio o beneficio con el fondo.
- ✓ Generar un sistema de acumulación de puntos con respecto a los miles de pesos solicitados como crédito en el fondo, para ser redimido por beneficios en convenios.

Recursos Humanos

- ✓ Generación de un nuevo cargo como Profesional en mercado que se encargue del diseño y ejecución del plan de mercadeo, el diseño del sistema de acumulación de puntos y redención en beneficios y de la generación de bonos.
- ✓ Persona de servicio al cliente, dicho funcionario ya se encuentra empleado por el Fondo, sin embargo, se definen tareas estrictamente de atención al cliente.

Recursos Tecnológicos

- ✓ SEMrush herramienta gratuita de Benchmarking para comprender y analizar el comportamiento del mercado.
- ✓ SurveyMonkey, plataforma gratuita para diseño de encuesta de satisfacción.

Estrategia de Plaza (comercialización)

Actividades

- ✓ Hacer entrega directa de premios a los asociados por referidos para generar voz a voz como estrategia de mercadeo.
- ✓ Propagación de piezas publicitarias en el portal de comunicaciones del Sitio Web oficial de la Universidad Industrial de Santander.
- ✓ Participar en fechas especiales y conmemorativas de la universidad Industrial de Santander entregando souvenirs a clientes potenciales, con el fin de aumentar la visibilidad de FEUIS que permita la captación de nuevos asociados.

Recursos Humanos

- ✓ Persona de servicio al cliente, encargado de actualizar el Sitio Web, llamar y enviar información a los asociados.

Recursos Tecnológicos

- ✓ Herramienta de Excel diseñada para el control y seguimiento de la estrategia.

Estrategia de PromociónActividades

- ✓ Identificar los asociados potenciales realizando visitas a las empresas como Pulkro y vigilancia Acrópolis.
- ✓ Hacer presencia con un punto de atención, en eventos exclusivos de trabajadores de la Universidad Industrial de Santander.
- ✓ Tener siempre disponible en el sitio Web, la ubicación de las oficinas del Fondo para las personas que prefieren la atención presencial.
- ✓ Participación en eventos dentro de la Universidad.

Recursos Humanos

- ✓ Diseñador gráfico contratado por prestación de servicios para el desarrollo de piezas publicitarias de acuerdo a la campaña que se establezca.

Recursos Tecnológicos

- ✓ *Brevo*, es una plataforma con opción de uso gratuito que permite el envío de 300 emails al día y rastrear el alcance del plan publicitario; es un excelente difusor de información para llegar a los clientes potenciales.

7. Presupuesto del plan de mercadeo

Para el presupuesto se tienen en cuenta los recursos humanos, físicos y tecnológicos contemplados para la ejecución de cada estrategia; teniendo en cuenta el pago del profesional ya contratado por FEUIS, se plantea costo unitario y tiempo de duración, dando como resultado el total de cada necesidad estimando el valor del plan de mercadeo en \$10.253.300 con una duración de cuatro meses.

Tabla 9.

Presupuesto del plan de mercadeo

Necesidad	Costo	Tiempo/Unidad	Total
Pagos por Botón PSE	\$700 + IVA -	200 transacciones mensuales	\$166.600
Diseñador Gráfico con habilidades en desarrollo y programación de sitio web.	\$1.800.000	2 meses	\$3.600.000
Profesional en Mercado	\$2.100.000	1 mes	\$2.100.00
Souvenir clientes potenciales, premios referidos y bonos clientes puntuales	\$207.500	Por mes	\$830.000
Cartelera físicas	\$85.900	3 unidades	\$257.700
Computador y suministros de oficina	\$2.099.000	1 unidad	\$2.099.000
Publicidad pagada por medio de redes sociales.	\$100.000	12 meses	\$1.200.000

Total	\$10.253.300
--------------	---------------------

8. Propuesta de seguimiento y evaluación del plan de mercadeo

Para el plan de mercadeo construido, requiere una propuesta de seguimiento que permita verificar la eficiencia de la gestión de las estrategias a implementar en el futuro en el FEUIS. Consecuentemente se generó una herramienta en Excel que consiste en dar control, medición y seguimiento al plan estratégico implementado a través de indicadores de gestión que permiten medir la eficiencia del plan de mercadeo.

Los indicadores contemplados en la herramienta se basan en tres, índice de actividades cumplidas, índice de captación de clientes e índice de fidelización de clientes y estos se miden por medio de las siguientes fórmulas:

- Índice de actividades cumplidas: A través de una lista de chequeo permite medir del total de actividades planteadas cuantas se han desarrollado.

$$IAC = \frac{\text{No. de actividades cumplidas}}{\text{No. actividades planeadas}}$$

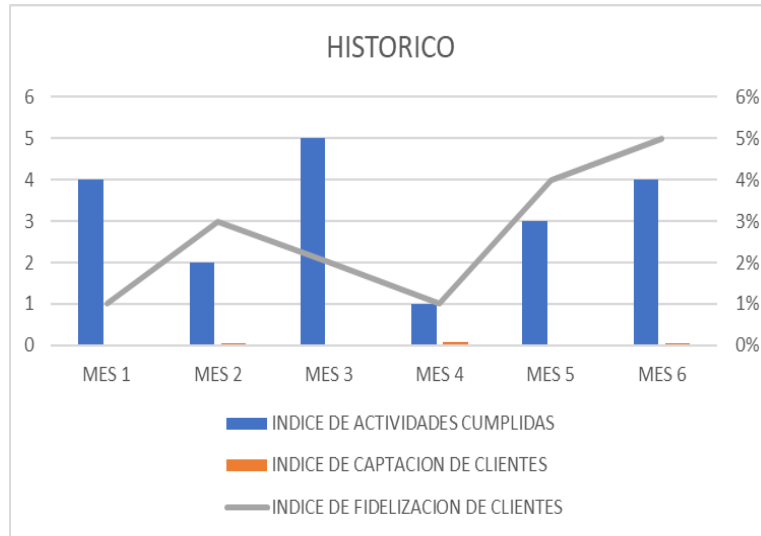
- Índice de captación de clientes: Este indicador logra medir la eficiencia que tienen las estrategias establecidas en el plan de mercadeo respecto a la captación de nuevos clientes para el FEUIS.

$$ICC = \frac{\text{No asociados actuales}}{\text{No asociados anteriores}} - 1$$

- Índice de fidelización de clientes: Este indicador permite medir la eficiencia del plan en torno a la lealtad de los clientes.

$$IFC = \frac{\text{No. de clientes satisfechos (Grado entre 4 y 5 de satisfacción)}}{\text{Total de clientes atendidos}}$$

La herramienta de Excel se fragmenta en tres pestañas, la primera titulada Buscador, que muestra los resultados de los índices a través de una lista desplegable que permite seleccionar el índice de actividades cumplidas, índice de captación de clientes e índice de fidelización de clientes y a su vez este muestra los resultados automáticamente de acuerdo con el índice seleccionado.



En la tercera pestaña se consolidó una tabla con la finalidad de introducir mes a mes los resultados de los índices mensuales y construir una base de datos histórica que permita visualizar de manera grafica el comportamiento y la efectividad del plan de mercadeo.

9. Cronograma

Tabla 10.

Cronograma

MES		MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
TIEMPO DE EJECUCIÓN (SEMANAS)		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ESTRATEGIA																	
Producto (servicio)	Inclusión de solicitudes virtuales en el sitio Web	■	■	■	■												
Precio (costos de productos financieros)	Creación de líneas de ahorro	■	■	■	■												
	Sorteo de bonos a clientes puntuales				■				■				■				■
	Presentación de Sistema de puntos									■	■	■	■				

Plaza (comercialización)	Premiación por referidos	■								■							
	Entrega souvenir fecha especiales					■									■		
Promoción	Visitas a empresas			■								■					
	Presencia en puntos de atención	■				■				■				■			
	Participación de eventos UIS	En todos los eventos que programe la UIS															

10. Conclusiones

FEUIS cuenta con un buen servicio al cliente, presentando un incremento del 49% (información suministrada del Informe de Gestión FEUIS 2023) en el número de los asociados hasta el año 2023; aun así, de acuerdo con la descripción del panorama se identificó que del total de clientes meta solo se ha captado el 42.91% evidenciando oportunidades de crecimiento. En términos de fidelización, el 76.7% de los asociados considera que el servicio prestado es excelente.

La estrategia de posicionamiento en el mercado incluye la realización de llamadas telefónicas, el envío de mensajes por WhatsApp y correo electrónico, con el objetivo de aumentar el índice de captación en un 30.50% y la fidelización en un 2% anual.

Considerando que, en años anteriores, el fondo ha crecido un 22.6% anual sin un plan de mercadeo, según el Informe de Gestión 2022 y 2023 del FEUIS, se concluye que la estrategia de servicio tenga una prioridad de implementación con la actualización del sitio web del Fondo creando la opción de trámite de solicitudes virtuales, con la finalidad de prestar un mejor servicio, así como la información de convenios, tasa de intereses que tiene cada línea de crédito, costos de los productos financieros que tiene con el Fondo, los ahorros (el total del ahorro que llevan), los créditos o los convenios que han decidido obtener con el fondo (conocer el avance de pago que han obtenido con el paso de tiempo).

La estrategia de promoción es la más viable para seguir impulsando los servicios y convenios FEUIS, ya que su implementación es realizable con los recursos monetarios que tiene

el Fondo y el impacto que ocasionaría esta estrategia sería altamente positivo para la organización.

El seguimiento es crucial para evaluar los resultados, por lo que se ha creado una herramienta de análisis a través de Excel, que permite medir la evolución de los indicadores, evaluar el índice de fidelización de clientes en relación con las estrategias del plan de mercadeo. Además, facilita la consolidación de una base de datos con la información histórica del plan, asegurando un análisis detallado y preciso de su impacto en el FEUIS.

11. Recomendaciones

En cuanto a recomendaciones respecta, para los futuros proyectos que se desarrollen para FEUIS, se relacionan aquellos aspectos a tener en cuenta para el progreso de un plan de mercadeo optimo con el fin de provocar cambios y mejoras que representarán para el Fondo un avance significativo como empresa. Como primera medida recomendamos realizar un análisis exhaustivo del mercado, en este caso Fondos de Empleados, ya que esto permitirá conocer al público objetivo y así entender sus necesidades y comportamientos, así como identificar las tendencias del sector, debido a que, si no hay una comprensión clara del entorno, cualquier estrategia de mercadeo carecerá de dirección y difícilmente logrará los resultados esperados.

La siguiente recomendación, está basada en dos conceptos fundamentales que necesitan estar consolidados, como son la misión y visión del Fondo, es decir; la razón de ser y la dirección que se quiere tomar para cumplir las metas que le ayudarán a consolidarse y ofrecer mejores servicios de los que presta en la actualidad.

Por último, es indispensable realizar una investigación enfocada en reafirmar la documentación de orden administrativo para el Fondo, puesto que se evidenciaron carencias en la producción de información referente a la estructura organizacional de FEUIS. De igual manera, se sugiere elaborar un estudio que incluya las sedes que no hacen parte de Bucaramanga y su área metropolitana.

Referencias Bibliográficas

- Arias, M. (2013). *Marketing Digital. Posicionamiento SEO, SEM y redes sociales*. IT campus academic.
- Blanco, A., Prado, A., & Mercado, C. (2016). *Introducción al marketing y la comunicación en la empresa*. Madrid: ESIC.
- Cooprofesores. 2019. Cooperativa de profesores _ Cooprofesores Estatutos aprobados en la asamblea general extraordinaria de delegados. Obtenido de:
https://www.cooprofesores.com/images/descargas/Estatutos_cooprofesores.pdf
- DANE. (1993). *DANE normatividad*. Obtenido de
<https://www.dane.gov.co/files/acerca/Normatividad/decreto-1170-2015/Ley-80-de-1993.pdf>
- DANE. (10 de marzo de 2018). *Censo Nacional de población y Vivienda*. Obtenido de
<https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#/>
- DANE. (2018). *Censo nacional de población y vivienda*. Obtenido de
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>
- DANE. (2023). *Boletín Técnico*. Bogotá.
- DANE Censo nacional de población y vivienda. (2018). Obtenido de
<https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#/>
- Data Driven Marketing. (2023). *Data Driven Marketing*. Obtenido de
<https://limaretail.com/performance/por-que-son-importantes-los-indicadores/>

Delgado, G. (2010). *Conceptos y metodología de la investigación histórica*. Revista cubana de Salud pública.

Derecho Colombiano. (2023). *Derecho Colombiano Códigos y estatutos*. Obtenido de <https://www.derechocolombiano.com.co/codigos-y-estatutos/codigo-civil/>

Economipedia. (2024). *Economipedia Definiciones*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/cooperativismo.html>

Revista de Ciencias Sociales, FCES-LUZ, 39-48.

FEUIS. (17 de marzo de 2024). *Fondo de Empleados de la Universidad Industrial de Santander*. Obtenido de <https://feuis.com/nosotros/>

Función Pública. (2010). *Gestor normativo*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=39964>

Gerencie. (2022). *Gerencie*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/aspectos-generales-sobre-los-fondos-de-empleados.html>

Guerrero, G., & Guerrero, M. (2020). *Metodología de la Investigación*. México: Grupo Editorial Patria.

Gutiérrez, L., & Mendoza, L. (2013). *Formulación de una planeación estratégica para la empresa "Confecciones Miguelón de Bucaramanga"*. Bucaramanga.

Hernández Sampieri, R., Baptisa, M., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Education.

InfoCol. (2024). *InfoCol*. Obtenido de <https://infocol.co/personales/que-es-una-linea-de-credito/>

Kotler, P., & Armstrong. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Sexta edición.

- KPMG. (2023). *Situación actual del sector financiero en Colombia en 2023*. Obtenido de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/co/pdf/2023/09/Sector%20Financiero%20Colombia%202023.pdf>
- Margetc web Marketing. (2024). *Margetc web Marketing*. Obtenido de <https://www.margetc.com/blog/plan-de-accion-para-captar-clientes>
- Mieles, A., Suárez, D., Pacheco, L., Terán, P., & Rodríguez, S. (2020). *El marketing digital como estrategia de negocio para el desarrollo de las empresas*. Bucaramanga.
- Niño, D. (2011). *Plan de mercadeo para el fondo de empleados de la DIAN (FEDIAN)*. Santiago de Cali.
- Páez, F. (febrero de 2022). *Mercadeo Digital*. Obtenido de <https://mercadeodigital.co/que-es-el-marketing-digital/>
- Segmenta. (2024). *Segmenta Marketing*. Obtenido de <https://www.segmentamarketing.com/blog/email-marketing/>
- SICSES. (2023). *Sistema Integrado de Captura de la Superintendencia de la economía Solidaria*. Obtenido de <https://www.supersolidaria.gov.co/es/content/capturador-de-informacion-financiera>
- Sistema único de Información Normativa (SUIN). (2021). *SUIN JURISCOL*. Obtenido de <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30042134>
- Superintendencia de la economía Solidaria (Supersolidaria). (2021). *Circular básica, contable y financiera*. Bogotá: Ministerio de hacienda y crédito público.
- Supersolidaria. (2023). *supersolidaria.gov.co*. Obtenido de <https://www.supersolidaria.gov.co/es/content/clasificacion-anual-de-categorias>
- UIS, C. (10 de marzo de 2024). *Cifras UIS*. Obtenido de <https://uis.edu.co/uis-cifras-es/>

Unidad Solidaria. (1989). *Unidad Solidaria Gobierno de Colombia*. Obtenido de:

<https://www.unidadsolidaria.gov.co/la-entidad/normatividad/decretos/decreto-1481-de->

1989

Apéndice A. Encuesta sobre servicios FEUIS

La siguiente encuesta es de tipo académico y ha sido estructurada para fundamentar un plan de Mercadeo para la captación y fidelización de asociados para FEUIS (Fondo de empleados amplio de la UIS)

INSTRUCCIONES

Esta encuesta tiene como objetivo obtener información sobre su perspectiva en los servicios que ofrece el FEUIS por favor conteste las siguientes preguntas de manera sincera.

PERFIL DEL SOCIO
<p>1. ¿Cuál de las siguientes categorías corresponde a su edad?</p> <p>18-30 Años</p> <p>31-40 Años</p> <p>41-50 Años</p> <p>51 años o más</p>
<p>2. ¿Qué tipo de contrato tiene o con qué asociación estas vinculado?</p> <p>Contrato temporal</p> <p>Contrato provisional</p> <p>Profesor cátedra</p> <p>Contrato por orden de prestación de servicios (OPS)</p> <p>Asociación vinculada Acrópolis</p> <p>Asociación vinculada Pulkro</p>

SERVICIOS FEUIS
<p>3. ¿Cuál de los siguientes servicios de FEUIS conoce?</p> <p>Crédito libre inversión</p> <p>Crediaportes</p> <p>Crédito prima</p> <p>Crédito inmediato</p> <p>Compra de cartera</p> <p>Crédito de educación</p> <p>Crédito de convenios</p> <p>Crédito Impuestos y seguros</p> <p>Crédito de recreación</p> <p>Salud y odontología</p> <p>Crédito rotativo</p> <p>Refinanciación</p> <p>Ninguno___</p>
<p>4. Si su respuesta fue Ninguno ¿Cuál es la causa?</p> <p>Mejores tasas de interés en otra entidad</p> <p>Excesivos requisitos para adquirir el servicio</p> <p>Pocos servicios ofrecidos</p> <p>Los convenios ofrecidos no son de mi gusto o necesidad</p> <p>No lo he requerido</p> <p>Otro_____</p>

<p>5. ¿Con que frecuencia ha utilizado los servicios ofrecidos por FEUIS?</p> <p>Nunca</p> <p>Casi Nunca (Menos de 2 veces en el año)</p> <p>Algunas veces (entre 3 y 5 veces en el año)</p> <p>Siempre (Mas de 5 veces en el año)</p>
<p>6. ¿Cuál es el medio que usted utiliza para estar en contacto con FEUIS?</p> <p>Correo electrónico</p> <p>WhatsApp</p> <p>Llamada telefónica</p> <p>Otra_____</p>
<p>CALIDAD DEL SERVICIO</p>
<p>7. De 1 a 5 cómo valora su última experiencia con FEUIS. Siendo 1 la menor calificación y 5 la máxima</p> <p>1,2, 3, 4,5, Nunca he utilizado el servicio</p>
<p>8. ¿Recomendaría los servicios de FEUIS? Si____No____</p>
<p>9. ¿Considera usted que solicitar un servicio en FEUIS es?</p> <p>Fácil ____Difícil ____ No tiene conocimiento_____</p>
<p>10. ¿Qué aspectos consideras que FEUIS debería mejorar?</p> <p>Atención al afiliado</p> <p>La visibilidad de sus servicios</p> <p>Implementar tecnologías que simplifiquen acciones</p> <p>Otro_____</p>

11. ¿Que considera que FEUIS deba implementar para que usted se incentive a usar el servicio? _____

*Los datos recopilados en esta encuesta serán de uso exclusivo en la investigación, no se revelará información personal a fuentes externas; ni se utilizará para otros fines.

Apéndice B. Objetivos

<p>Objetivo General</p>	<p>Diseñar un Plan de mercadeo para la captación y fidelización de asociados para FEUIS (Fondo de Empleados Amplio de la UIS), que permita la sostenibilidad y el crecimiento del fondo con estrategias que aumenten la visibilidad y participación en el mercado.</p>
<p>Objetivos Específicos</p>	<p>Realizar un estudio de mercados para FEUIS a partir del análisis de información primaria y secundaria que permita entender las necesidades y expectativas de los clientes potenciales.</p> <p>Elaborar estrategias de marketing respaldadas por el estudio de mercado que posibiliten el incremento de la captación y fidelización de asociados para FEUIS.</p> <p>Proponer un presupuesto y plan de acción para el desarrollo del plan de mercadeo que permita la captación y fidelización de asociados para FEUIS</p>

Apéndice C. Ficha Técnica de la metodología

<p>Tipo de investigación</p>	<p>Estudio exploratorio ejecutado a través de una encuesta a docentes, trabajadores outsourcing y colaboradores del Fondo.</p>
<p>Método de Investigación</p>	<p>Con el fin de lograr los objetivos planteados en la actual investigación se definió como método de investigación, el método mixto, explicado desde Hamui (2024) como “la característica principal de los métodos mixtos (MM) es la combinación de la perspectiva cuantitativa y cualitativa en un mismo estudio. Cuando las preguntas de investigación son complejas, la combinación de los métodos permite darle profundidad al análisis y comprender mejor los procesos”. La herramienta cuantitativa utilizada en este trabajo fue la encuesta y la herramienta cualitativa usada fue la entrevista.</p>
<p>Fuentes de Información</p>	<p><u>Primarias:</u></p> <p>Datos internos de FEUIS: Registros de transacciones, historial de afiliados y patrones de comportamiento, permitirán identificar tendencias y patrones que nos ayuden a comprender mejor a los asociados y sus necesidades.</p> <p>Encuestas a los asociados de FEUIS: Se realizarán encuestas estructuradas para recopilar información sobre las necesidades financieras, preferencias de servicios, nivel de satisfacción y sugerencias de mejora.</p> <p>Al mismo tiempo se realizó una entrevista con la Gerente actual del fondo, la señora Deicy Jimena Solano Barrios, quien</p>

	<p>cordialmente otorgó respuestas a las preguntas realizadas y que aportaron significativamente al conocimiento del fondo, su creación, la función social que cumple, y documentos que fueron funcionales para proporcionar información a esta investigación.</p> <p><u>Secundarias</u></p> <p>Informes y estudios de mercado: Se revisarán los informes y estudios de mercado elaborados por empresas especializadas, instituciones financieras y organismos gubernamentales para obtener datos sobre la industria financiera, las tendencias del mercado y la competencia.</p> <p>Estadísticas oficiales: Los datos estadísticos proporcionados por entidades como el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y la Superintendencia Financiera de Colombia serán usados para obtener información demográfica, económica y financiera relevante.</p> <p>Publicaciones académicas y científicas: Las publicaciones académicas y científicas relacionadas con el sector financiero y de servicios en Colombia serán revisadas y útiles para obtener información actualizada de estudios de investigación relevantes.</p> <p>Documentos regulatorios: La normatividad emitidos por entidades regulatorias, como la Superintendencia de la Economía Solidaria y otras instituciones gubernamentales, serán estudiadas para comprender los requisitos legales y las políticas aplicables al</p>
--	--

	<p>sector.</p> <p>Informes internos de FEUIS: Los informes internos de FEUIS, como informes de gestión, análisis financiero y documentos estratégicos, permitirán obtener información sobre el desempeño de la organización, los objetivos y las metas establecidas.</p>
Técnicas de Investigación	<p>Las encuestas estructuradas son una técnica de recolección de información que sigue un conjunto de preguntas predefinidas, con escalas de clasificación, selección múltiple o preguntas de opción binaria (sí/no). y son utilizadas para obtener información detallada y específica de los asociados de FEUIS, que pueden ser ejecutadas en persona, por teléfono o vía Web.</p>
Instrumento para la recolección de información	<p>Cuestionario</p>
Modo de aplicación	<p>Directa</p>
Definición de población	<p>Para determinar el tamaño de la muestra, se clasificó la población objeto de estudio en servidores UIS que no pertenecen a la nómina de empleados indefinida en cada una de las sedes de la Universidad; como lo son contrato provisional, contrato temporal, OPS, cátedra, asociaciones vinculas a la UIS, contratación Outsourcing.</p>
Proceso de muestreo	<p>La ecuación que define el tamaño de la muestra es:</p> $n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$ <p>Donde:</p>

	<p>n=Tamaño de muestra buscado</p> <p>N=Tamaño de la población o universo</p> <p>Z=Parametro estadistico que depende el nivel de confianza (NC)</p> <p>E=Error de estimacion maximo aceptado</p> <p>P=Probabilidad de que ocurra el evento estudiado(éxito)</p> <p>Q=(1-p)=Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado</p> <p>Teniendo en cuenta la formulada señalada anteriormente, siendo el universo (815 personas) , una probabilidad del 95% y un margen de error del 10% se estimó una muestra de 86 personas que deben ser encuestadas.</p>
Alcance	Municipio de Bucaramanga-Santander,
Tiempo de aplicación	Agosto 2024 a noviembre 2024.

Apéndice D. Conformación de la Asamblea General de Asociados FEUIS según estatutos y funciones.

Asamblea general de Asociados

Es el máximo organismo de dirección del Fondo, compuesta por asociados hábiles o delegados elegidos directamente, los acuerdos y decisiones deben ser acatadas por la totalidad de los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias y estatutarias. Entre las funciones de la asamblea se identifican las siguientes.

- Determinar las directrices generales del Fondo.
- Analizar los informes de los órganos de administración y vigilancia.
- Considerar, aprobar o negar, los estados financieros del final del ejercicio y el presupuesto anual para la vigencia.
- Destinar los excedentes y fijar los montos de los aportes y de los ahorros obligatorios con sujeción a la ley y los estatutos, así como también establecer los aportes extraordinarios.
- Aprobar planes, programas y proyectos de inversión presentados por la Junta Directiva cuya cuantía sea mayor o igual al veinte por ciento (20%) del patrimonio social del FEUIS.
- Elegir o declarar electos a los miembros de la Junta Directiva y al Revisor Fiscal, e igualmente, a los miembros del Comité de Control Social y de Apelaciones.
- Reformar los estatutos.
- Aprobar el orden del día.
- Nombrar sus dignatarios.
- Crear los comités que considere necesarios para el mejor cumplimiento del objetivo social, o delegar a la junta directiva la reglamentación.
- Ejercer las demás funciones que de acuerdo con la ley y los presentes estatutos le correspondan.

- Podrá la asamblea, elegir a uno o más miembros de Junta directiva, que, por razones aceptadas, no continúe ejerciendo la responsabilidad para la que fue elegido en la anterior asamblea.

Revisor fiscal

- Responderá por los perjuicios que ocasione al fondo, a los asociados o a terceros por negligencia o dolo en el cumplimiento de sus funciones, e incurrirá en las sanciones previstas en el Código Penal 16 por falsedad en documentos privados cuando a sabiendas autorice balances con inexactitudes. Las funciones del revisor fiscal son las siguientes.
- Vigilar que el manejo contable y financiero de FEUIS y las operaciones que se realicen en nombre del fondo se ajusten a su objeto social, a las disposiciones legales, estatutarias y a las decisiones de la Asamblea General.
- Cerciorarse de que las operaciones que celebre o cumpla el Fondo se ajusten a las prescripciones legales y estatutarias, a las decisiones de la Asamblea General y a las de la Junta Directiva.
- Presentar a la Asamblea General su dictamen profesional sobre el manejo contable y financiero de FEUIS, la razonabilidad de los estados financieros de cierre de la vigencia fiscal, junto con las conclusiones y recomendaciones.
- Presentar ante la entidad estatal de supervisión los informes a que haya lugar o que le sean solicitados.
- Velar porque se lleve regularmente la contabilidad del Fondo y actas de las reuniones de Asamblea y Junta Directiva, así como que se conserve debidamente la correspondencia y los comprobantes de las cuentas.

- Inspeccionar asiduamente los bienes del Fondo y procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación o seguridad de estos y de los que él tenga a cualquier título.
- Evaluar y recomendar los procedimientos necesarios para el efectivo control de los sistemas de información relacionados con los bienes, Fondos, títulos valores y en general con el patrimonio del FEUIS y procurar que se tomen oportunamente las medidas adecuadas de evaluación, conservación, actualización y custodia de los mismos.
- Efectuar el arqueo del Fondo cada vez que lo estime conveniente y velar porque los libros de este estén al día, de acuerdo con los planes aprobados por la Junta Directiva y conforme a las normas que sobre la materia prevea la ley.
- Solicitar a la Junta Directiva la convocatoria extraordinaria a Asamblea General cuando lo juzgue necesario. Si la Junta Directiva desatiende su solicitud de convocatoria a Asamblea extraordinaria, o desestima las razones expuestas para su convocatoria, o no convoca oportunamente a la Asamblea anual ordinaria, la Revisoría Fiscal podrá convocar directamente a la Asamblea.
- Verificar y firmar los balances y cuentas que se deben rendir tanto a la Asamblea como a la Junta Directiva y organismos de control y vigilancia del Estado.
- Las demás funciones que le señalen las leyes y los estatutos.

Comité de control social

Ejerce funciones de vigilancia social, vela por el correcto funcionamiento y eficiente administración de la entidad; está integrado por 3 miembros principales y sus respectivos suplentes, quienes deberán ser asociados hábiles, elegidos por la Asamblea General para periodo de dos (2) años y responderán ante ella por el cumplimiento de sus deberes, de conformidad con las leyes y el estatuto. La elección del Comité de Control Social se hace por medio de un sistema

de listas o planchas aplicando el cociente electoral. Para el periodo 2024-2026 el comité de control social está conformada por Sandra Villamizar Figueroa, Rene Rincón Torres y Yuly Mayerli Bohórquez Abello y a su vez la labor de suplentes la ocupan Diana Cristina Jiménez, Laura Patricia Caicedo y Oscar Esloba Martínez.

Las funciones del Comité de Control Social están definidas por el estatuto del FEUIS y se enlistan a continuación:

- Verificar si las actuaciones de la Junta Directiva, de la Gerencia y demás organismos, se ciñen a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y a los principios de la economía solidaria.
- Informar a la Gerencia, a la Revisoría Fiscal, a la Junta Directiva, a la Asamblea y a la Superintendencia de la Economía Solidaria, según sea el caso, sobre las irregularidades que detecte en el funcionamiento del FEUIS y presentar recomendaciones sobre las medidas que en su concepto deban adoptarse.
- Velar porque todos los asociados cumplan sus obligaciones estatutarias.
- Hacer recomendaciones a la Junta Directiva y a la Gerencia sobre las medidas de control que puedan redundar en beneficio del Fondo y de sus asociados.
- Señalar de acuerdo con la Gerencia, el procedimiento para que los asociados puedan examinar los libros, inventarios y balances.
- Colaborar con las entidades estatales que ejercen la inspección y la vigilancia y rendirles los informes a que haya lugar o le sean solicitados.
- Convocar a Asamblea General en los casos establecidos por la ley y los estatutos.
- Presentar informe anual a la Asamblea Ordinaria sobre las actividades desarrolladas en el período.

- Conocer los reclamos que presenten los asociados contra los funcionarios de la administración con la ocasión de la prestación de los servicios y tramitarlos por el conducto regular de la Gerencia y de la Junta Directiva.
- Rendir un informe completo a la Asamblea General sobre su gestión.
- Ejercer las demás funciones que le correspondan, de conformidad con las normas legales, reglamentarias y estatutarias, siempre y cuando se refieran al Control Social y no correspondan a funciones propias de la auditoría interna o revisoría fiscal.

Junta directiva

“Los miembros de la Junta Directiva, tanto principales como suplentes, no podrán estar ligados por parentesco alguno dentro del tercer grado de consanguinidad, segundo de afinidad y único civil, el revisor fiscal, los miembros del comité de control social y de apelaciones, el gerente o los empleados del FEUIS. Las incompatibilidades establecidas se aplicarán igualmente a los cónyuges y a los compañeros(as) permanentes de las personas citadas” (FEUIS, 2024). Además, para ser miembro de la junta directiva del FEUIS, se requiere:

- Ser asociado hábil al tenor de este estatuto y los reglamentos de FEUIS, no haber sido sancionado en los dos últimos años, ni haber incumplido con sus obligaciones económicas durante este periodo.
- Estar vinculado como asociado a FEUIS con anterioridad no inferior a tres (3) años, esto se aplicará a partir del cuarto año de constitución del Fondo.
- No estar incurso en alguna de las incompatibilidades o inhabilidades previstas en el estatuto.
- Conocer el estatuto y los reglamentos de FEUIS, así como las leyes que los enmarcan.
- No haber sido sancionado por la entidad del Estado que ejerza la inspección, vigilancia y control de las entidades de economía solidaria.

- No tener antecedentes de haber sido sancionado por faltar a la ética.
- Acreditar un mínimo de cuarenta (40) horas de formación en educación solidaria; asistir a los cursos de actualización que programe el fondo.

Para el periodo 2024-2026 la junta directiva está conformada por: Víctor Yesid Pérez cálao (presidente), Víctor Julio Dallos (vicepresidente), Paola Becerra Galvis (secretaria), Carlos Celis Supelano (vocal) y David León Esteban (vocal) y a su vez la labor de suplentes la ocupan: Eduardo Caballero Plata, Dora Cristina Carvajal, Genny Yolima Ayala, Deisy Lizarazo Velasco y Nidia Milena Jaimes.

Las funciones de la junta directiva están definidas por el estatuto del FEUIS y se nombran a continuación.

- Expedir su propio reglamento y los demás que crea necesarios y convenientes.
- Nombrar sus dignatarios; un presidente, un vicepresidente, un secretario y dos vocales.
- Presentar a la Asamblea General el informe sobre las actividades administrativas desarrolladas.
- Estudiar y presentar el presupuesto anual de rentas, gastos e inversiones que se someterá a aprobación de la Asamblea anual ordinaria, de asociados o de delegados.
- Nombrar al Representante Legal y a los miembros de los Comités especiales.
- Examinar y aprobar, en primera instancia, las cuentas, el balance y el proyecto de distribución de excedentes que debe presentar el Representante Legal a la Asamblea para su aprobación, acompañado de un informe explicativo.
- Decidir sobre el ingreso, retiro, suspensión o exclusión de los asociados.
- Convocar directamente a Asamblea General.

- Autorizar en cada caso al Representante Legal para realizar operaciones diferentes a la aprobación de préstamos, por cuantía superior a quince (15) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Fijar la cuantía de las fianzas que deben presentar el Representante Legal, el Tesorero y los demás empleados que a su juicio deben garantizar su manejo.
- Fijar la remuneración de los empleados del Fondo.
- Reglamentar el crédito, fijar cupos, frecuencias y garantías de las operaciones.
- Estudiar y aprobar los programas, proyectos y planes de inversión que sometan a su consideración los comités asesores o que se planteen en su seno.
- Aprobar y ejecutar planes, programas y proyectos sin necesidad de autorización de la Asamblea cuando éstos no comprometan más de veinte por ciento (20%) del patrimonio social del FEUIS.
- Proponer a la Asamblea General las modificaciones o adiciones a los estatutos cuando lo estime conveniente.
- Determinar la gravedad de las faltas en que incurran los asociados con el fin de aplicar las sanciones correspondientes.
- Crear y reglamentar los comités que considere necesarios para su objeto social.
- Ejercer las demás funciones que de acuerdo con la ley y los presentes estatutos correspondan.

Gerente

Es el responsable de plantear las estrategias de planeación en cuanto a crecimiento y desarrollo de la entidad. Además, es el área que garantiza la sostenibilidad del fondo en el tiempo a través de la planificación, coordinación y toma de decisiones. El gerente es el representante legal del Fondo y su órgano de comunicación con los asociados y con terceros; principal ejecutor de las decisiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva, ejercerá sus funciones bajo la inmediata dirección de la Junta Directiva y responderá ante esta y ante la Asamblea General, por la marcha del Fondo. El gerente y su suplente, que lo reemplazará en sus faltas temporales y definitivas, serán elegidos por la Junta Directiva por mayoría de votos para períodos de dos (2) años y podrán ser removidos o reelegidos libremente. A continuación, se mencionan las funciones del gerente:

- Representar judicial y extrajudicialmente al FEUIS.
- Organizar y dirigir, conforme a los Reglamentos de la Junta Directiva, la prestación de los servicios del Fondo.
- Ordenar el pago de los gastos ordinarios del Fondo y firmar los cheques junto con el Tesorero.
- Celebrar contratos y operaciones, sin autorización previa de la Junta Directiva, cuyo valor no exceda de quince (15) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Presentar a la Junta Directiva el proyecto de presupuesto anual de rentas y gastos y el proyecto de distribución de excedentes.
- Estudiar, aprobar o negar las solicitudes de crédito de los asociados que por su cuantía o modalidad le haya delegado expresamente la Junta Directiva, con sujeción a las normas legales y estatutarias.

- Contratar y remover a los empleados del FEUIS a su cargo conforme al reglamento interno de trabajo y a la legislación laboral vigente.
- Presentar a la Junta Directiva políticas, iniciativas y proyectos que procuren la consecución de los fines del FEUIS.
- Cuidar que todas las operaciones se ejecuten debida y oportunamente y velar porque los bienes y valores se hallen adecuadamente protegidos.
- Servir de enlace entre los asociados y el Fondo procurando que se mantengan las relaciones en debida forma.
- Asistir con derecho a voz, pero sin voto, a las reuniones de la Asamblea General, la Junta Directiva y comités asesores.
- Cumplir con los deberes propios del cargo y con aquellas otras funciones que expresamente le asigne la Junta Directiva.