

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD: AMPLIACIÓN DEL VÍNCULO DE ASOCIACIÓN  
DEL FONDO DE EMPLEADOS DOCENTES ACTIVOS Y JUBILADOS DE LA  
UNIVERSIDAD DE CARTAGENA - FONDOCAR**



**LINA MARÍA MANCERA ROMERO  
STEFANIA DE JESÚS OVIEDO CRESPO**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL  
CARTAGENA DE INDIAS D.T Y C**

**2016**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD: AMPLIACIÓN DEL VÍNCULO DE ASOCIACIÓN  
DEL FONDO DE EMPLEADOS DOCENTES ACTIVOS Y JUBILADOS DE LA  
UNIVERSIDAD DE CARTAGENA - FONDOCAR**



**LINA MARÍA MANCERA ROMERO  
STEFANIA DE JESÚS OVIEDO CRESPO**

**ASESOR  
MSc. JUAN CARLOS VERGARA SCHMALBACH**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR  
INDUSTRIAL**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL  
CARTAGENA DE INDIAS D.T Y C**

**2016**

## NOTAS DE AGRADECIMIENTO

*Ante todo queremos darle gracias a Dios por habernos dado vida, esperanza, inteligencia y sabiduría para alcanzar esta meta tan anhelada.*

*Gracias a nuestros padres que con tanto esfuerzo y dedicación, nos brindaron todo su apoyo económico y emocional, garantizándonos el acceso a la educación y nuestro bienestar en todo momento.*

*Gracias a los docentes y administrativos del Programa Administración Industrial por haber aportado enormemente a nuestro proceso de formación académica.*

*Por último, queremos agradecerle a la familia Fonducar por permitirnos formar parte de su equipo de trabajo para la elaboración de este estudio, hecho que para nosotras ha sido una experiencia enriquecedora y satisfactoria al hacer praxis en los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de nuestra carrera.*

*Lina María Mancera Romero*

*Stefania de Jesús Oviedo Crespo*

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	12
<b>0 ANTEPROYECTO</b> .....	13
<b>0.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	13
<b>0.1.1 Formulación del problema</b> .....	15
<b>0.2 JUSTIFICACIÓN</b> .....	16
<b>0.3 OBJETIVOS</b> .....	18
<b>0.3.1 Objetivo general</b> .....	18
<b>0.3.2 Objetivos específicos</b> .....	18
<b>0.4 MARCO REFERENCIAL</b> .....	20
<b>0.4.1 Antecedentes de la investigación (estado del arte)</b> .....	20
<b>0.4.2 Marco teórico</b> .....	24
<b>0.4.3 Marco legal</b> .....	32
<b>0.4.4 Marco conceptual</b> .....	33
<b>0.5 DISEÑO METODOLOGICO</b> .....	36
<b>0.5.1 Delimitación del problema</b> .....	36
<b>0.5.2 Tipo de investigación</b> .....	36
<b>0.5.3 Población y muestra</b> .....	36
<b>0.5.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información</b> .....	41
<b>0.5.5 Método de investigación</b> .....	42
<b>1 VIABILIDAD LEGAL</b> .....	45
<b>1.1 DESCRIPCIÓN DEL MARCO LEGAL</b> .....	45

1.2 CONCLUSIONES DE VIABILIDAD LEGAL .....	52
<b>2 ESTUDIO DE MERCADOS .....</b>	<b>53</b>
2.1 FONDUCHAR .....	53
2.1.1 Misión .....	53
2.1.2 Visión .....	53
2.1.3 Servicios de ahorro, crédito y bienestar .....	54
2.2 POBLACIÓN OBJETIVO .....	55
2.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA .....	58
2.3.1 Perfil demográfico .....	58
2.3.2 Perfil psicográfico y conductual .....	66
2.3.3 Determinación y proyección de la demanda potencial .....	75
2.4 MERCADO COMPETIDOR .....	77
2.5 CONCLUSIONES DE VIABILIDAD DE MERCADO .....	80
<b>3 FACTIBILIDAD ADMINISTRATIVA .....</b>	<b>81</b>
3.1 ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO .....	83
3.1.1 Funciones de los puestos de trabajos .....	85
3.1.2 Análisis de puestos misionales .....	87
3.1.3 Análisis de puestos gerenciales y de apoyo .....	91
3.2 DESCRIPCIÓN DE LA CADENA DE VALOR .....	95
3.3 VALORACIÓN DEL MODELO DE OPERACIÓN - CANVAS .....	97
3.3.1 Valoración del modelo de operación actual de Fonducar - CANVAS .....	97
3.3.2 Innovación del modelo de operación de Fonducar - CANVAS .....	99
3.4 CONCLUSIONES DE VIABILIDAD ADMINISTRATIVA .....	103

<b>4 ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>	<b>104</b>
<b>4.1 FUENTES DE EFECTIVO DE LIQUIDEZ .....</b>	<b>104</b>
<b>4.2 FUENTES DE INGRESOS.....</b>	<b>105</b>
<b>4.3 COSTOS ASOCIADOS A LA OPERACIÓN DE FONDCAR .....</b>	<b>105</b>
<b>4.4 VALORACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE EXCEDENTES.....</b>	<b>105</b>
<b>4.5 PROYECCIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>107</b>
<b>4.6 CONCLUSIONES DE VIABILIDAD FINANCIERA .....</b>	<b>110</b>
<b>5 ESTUDIO DE PERCEPCIÓN .....</b>	<b>111</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>116</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>118</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>120</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>122</b>

## TABLAS

Tabla 1. Parámetros para el cálculo de la muestra.....	40
Tabla 2. Servicios de ahorro, crédito, bienestar y solidaridad Fonducar.....	54
Tabla 3. Ficha técnica del estudio.....	57
Tabla 4. Programas del muestreo aleatorio .....	62
Tabla 5. Cargos y formas contractuales de vinculación – UNIBAC y CURN .....	63
Tabla 6. Otras universidades – potencial de asociados.....	64
Tabla 7. Puestos de trabajo Fonducar .....	84
Tabla 8. Estudio de tiempos - Recepción .....	87
Tabla 9. Estudio de tiempos- Créditos .....	88
Tabla 10. Estudio de tiempos – Bienestar Social (Coordinación) .....	88
Tabla 11. Estudio de tiempos – Bienestar Social (Auxiliar).....	88
Tabla 12. Estudio de tiempos - Mercadeo .....	89
Tabla 13. Estudio de tiempos – Asesora Comercial .....	89
Tabla 14. Estudio de tiempos – Consolidado.....	89
Tabla 15. Entrevista a los puestos de trabajo Gerenciales y de Apoyo .....	92
Tabla 16. Flujo de caja proyectado.....	108
Tabla 17. Estado de resultados proyectado.....	109
Tabla 18. Ventajas de la ampliación del vínculo de asociación descritas por los asociados.....	112
Tabla 19. Desventajas de la ampliación del vínculo de asociación por parte de los asociados.....	114
Tabla 20. Universidades de Cartagena.....	122

Tabla 21. Población potencial.....	123
Tabla 22. Población potencial para muestreo.....	124
Tabla 23. Muestra del estudio.....	124
Tabla 24. Modelo de cartas enviadas a las universidades.....	125
Tabla 25. Modelo de encuestas ampliación del vínculo de asociación.....	127
Tabla 26. Formato registro de atención a asociados.....	134
Tabla 27. Rango de edad del potencial asociado.....	135
Tabla 28. Género del potencial asociado.....	135
Tabla 29. Estado civil del potencial asociado.....	135
Tabla 30. Nivel educativo del potencial asociado.....	136
Tabla 31. Encuestados Sedes Corporación Universitaria Rafael Núñez.....	136
Tabla 32. Cargo que desempeña el potencial de asociados con las universidades.....	136
Tabla 33. Forma contractual de vinculación del potencial de asociados con las universidades.....	137
Tabla 34. Potencial de asociados que pertenece a una organización de economía solidaria.....	137
Tabla 35. Tipos de organización de economía solidaria a los que pertenece el potencial de asociados.....	137
Tabla 36. Beneficios que conocen el potencial de asociados por formar parte de un Fondo de empleados.....	138
Tabla 37. Potencial de asociados que ha escuchado hablar acerca de Fonducar.....	138
Tabla 38. Nivel de interés del potencial de asociados en vincularse a Fonducar.....	139
Tabla 39. Interés en la vinculación por universidades.....	139



Tabla 40. Beneficios de bienestar social que les gustaría disfrutar a los potenciales asociados.....	140
Tabla 41. Núcleo familiar del potencial de asociados .....	140
Tabla 42. Líneas de crédito de interés por el potencial de asociados.....	141
Tabla 43. Porcentaje de ahorro permanente del potencial de asociados de vincularse a Fonducar.....	141
Tabla 44. Otras modalidades de ahorro atractivas para el potencial de asociados .....	142
Tabla 45. Niveles de ingresos del potencial de asociados.....	142
Tabla 46. Potencial de asociados favorables.....	143
Tabla 47. Calidad del vínculo de asociación con Fonducar .....	143
Tabla 48. Análisis de capacidad-Situación actual.....	143
Tabla 49. Análisis de capacidad-Incremento de la demanda en un 50%.....	144
Tabla 50. Análisis de capacidad-Incremento de la demanda en un 100%.....	144
Tabla 51. Análisis de capacidad-Incremento de la demanda en un 200%.....	144

## ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Ley 454 de 1998 .....	45
Ilustración 2. Género del potencial asociado .....	58
Ilustración 3. Rango de edad del potencial asociado.....	59
Ilustración 4. Estado civil del potencial asociado .....	60
Ilustración 5. Nivel educativo del potencial asociado .....	60
Ilustración 6. Universidad a la que pertenece .....	61
Ilustración 7. Encuestados por Sede - CURN.....	61
Ilustración 8. Cargo que desempeña - UNIBAC.....	63
Ilustración 9. Cargo que desempeña CURN.....	63
Ilustración 10. Forma contractual de vinculación - UNIBAC .....	63
Ilustración 11. Forma contractual de vinculación - CURN.....	63
Ilustración 12. Núcleo familiar del potencial de asociados.....	65
Ilustración 13. Niveles de ingresos del potencial de asociados .....	66
Ilustración 14. Potencial de asociados que pertenecen a una organización de Economía Solidaria.....	67
Ilustración 15. Tipos de organizaciones de economía solidaria a las que pertenece el potencial de asociados.....	67
Ilustración 16. Beneficios que conoce el potencial de asociados de formar parte de un fondo de empleados .....	68
Ilustración 17. Potencial de asociados que han escuchado acerca de Fonducar ..	69
Ilustración 18. Nivel de interés del potencial de asociados en vincularse a Fonducar.....	70

Ilustración 19. Consolidado interés de vinculación .....	70
Ilustración 20. Interés en vincularse - UNIBAC .....	71
Ilustración 21. Interés en vincularse - CURN .....	71
Ilustración 22. Beneficios de bienestar social preferidos por el potencial de asociados.....	72
Ilustración 23. Líneas de crédito de interés del potencial de asociados .....	73
Ilustración 24. Porcentaje de ahorro permanente del potencial de asociados .....	74
Ilustración 25. Otras modalidades de ahorro atractivas para el potencial de asociados.....	75
Ilustración 26. Organigrama Fonducar.....	83
Ilustración 27. Mapa de procesos Fonducar .....	84
Ilustración 28. Red de simulación – Análisis de Capacidad.....	90
Ilustración 29. Cadena de valor de servicios -Fonducar .....	95
Ilustración 30. Modelo de operación CANVAS de Fonducar .....	101
Ilustración 31. Innovación del Modelo de Operación CANVAS de Fonducar.....	102
Ilustración 32. Calidad del vínculo con Fonducar-Sondeo de percepción.....	112

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio pretende determinar la FACTIBILIDAD DE LA AMPLIACIÓN DEL VÍNCULO DE ASOCIACIÓN DEL FONDO DE EMPLEADOS DOCENTES ACTIVOS Y JUBILADOS DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA - FONDOCAR., hacia los docentes de planta y personal administrativo afín a la docencia de otras universidades en la ciudad de Cartagena D.T y C, que permita determinar si esta propuesta es viable comercialmente y en términos financieros, además de definir en qué medida la capacidad instalada de Fonducar podría abarcar el mercado potencial . Es decir, que su factibilidad dependerá de la valoración final de la ampliación del vínculo asociativo en términos de aceptación del mercado objetivo, capacidad instalada, capacidad financiera, fortalecimiento y consolidación de esta organización de economía solidaria a largo plazo. Para ello, este estudio constará de las siguientes etapas: 1) Viabilidad legal, 2) Estudio de mercado; 3) Factibilidad administrativa y 4) Evaluación económica y financiera del proyecto.

Este estudio parte de la propuesta llevada a la H. Asamblea del 12 de Marzo del 2015 por parte de la Gerencia, y que dio lugar a la petición de esta honorable instancia, en el sentido de realizar un estudio detallado que demuestre la factibilidad de que Fonducar proceda a ampliar el vínculo asociativo, hacia los docentes universitarios de planta y personal administrativo que ejerza funciones afines a la docencia de otras universidades en la ciudad de Cartagena D.T y C. El contenido de este documento estará conformado por: el problema de investigación, justificación, objetivos, marco referencial, diseño metodológico, recursos disponibles, resultados e impactos esperados y el cronograma general de trabajo en función de la decisión de la Asamblea.

## **0 ANTEPROYECTO**

A continuación se describe el anteproyecto de investigación para este estudio, en el que se definió la metodología para la evaluar la FACTIBILIDAD DE LA AMPLIACIÓN DEL VÍNCULO DE ASOCIACIÓN DEL FONDO DE EMPLEADOS DOCENTES ACTIVOS Y JUBILADOS DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA – FONDUCAR., hacia los docentes de planta y personal administrativo afín a la docencia de otras universidades en la ciudad de Cartagena D.T y C.

### **0.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Fonducar es una empresa asociativa, de derecho privado y sin ánimo de lucro cuyo objetivo es establecer lazos de solidaridad entre los asociados, ayuda mutua, fomento del ahorro, suministro de créditos, promoción, implementación y desarrollo de programas educativos y de formación en economía solidaria y prestación de servicios que busquen el mejoramiento de las condiciones económicas, sociales, culturales y éticas de todos los asociados y sus familias.

Ahora bien, respondiendo al Plan Estratégico de Desarrollo “PED 2012 – 2015. Forjando Futuro”; y a raíz de los avances que en materia de capacidad instalada ha mostrado Fonducar, y más como una respuesta estratégica a coyunturas favorables que hoy gravitan en el entorno de los fondos de empleados en Colombia, la Gerencia llevó a la Junta Directiva la propuesta de ampliación del vínculo asociativo hacia docentes de planta de otras universidades, con el objeto de tener una base social un poco más amplia, y a su vez preparar a Fonducar para aprovechar oportunidades que se están generando por las crecientes y cada vez más exigentes reglamentaciones de estas empresas de la economía solidaria.

En efecto, las empresas del sector solidario tienen nuevos retos administrativos, que han ocasionado que los pequeños Fondos de Empleados se vean forzados a cancelar operaciones o a aliarse con otros Fondos más grandes. Entre estas

nuevas exigencias se destacan: la adopción de NIIF<sup>1</sup>; acogerse al SIPLAFT<sup>2</sup> para detectar lavados de activos y ayudas a grupos terroristas; tener un software que pueda generar informes para SIGCOOP<sup>3</sup>, DIAN (información Exógena), y para el reporte de Información ante Supersolidaria<sup>4</sup>; montar un sistema SARC<sup>5</sup> que permita evaluar y administrar el riesgo crediticio, entre otros.

A pesar de las inquietudes de la Junta Directiva, acerca de la calidad del soporte técnico de la propuesta de ampliación del vínculo de asociación, la Gerencia consiguió el aval de la Junta para ser presentada a consideración de la H.Asamblea General Anual de Asociados, realizada el 12 de marzo de 2015, bajo el entendido que era oportuno al menos, poner el tema en la mesa del debate para captar las valiosas opiniones de los asistentes a ese magno evento.

La decisión de la más alta instancia de Fonducar, fue que dicha propuesta era interesante, pero que ameritaba ser estudiada y formulada a nivel de proyecto de factibilidad, para luego ser objeto de una nueva presentación ante una Asamblea Extraordinaria, en el mes de Agosto del 2015, con el fin de contar con los insumos iniciales mínimos para poder entrar a discutir si la propuesta de ampliación del vínculo asociativo es conveniente y deseable para el fondo y sus actuales asociados. En la misma asamblea, se designó una comisión conformada por 5 asociados de base, que trabajarán conjuntamente con la administración en el desarrollo de dicho estudio previo, y cuya misión es la de coordinar con la administración del fondo, la elaboración de un reporte que demuestre si existe o no la factibilidad de la ampliación del vínculo asociativo, hacia los docentes de las

---

<sup>1</sup> NIIF: Normas Internacionales de Información Financiera

<sup>2</sup> SIPLAFT: Sistema de Prevención y Control de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo

<sup>3</sup> SIGCOOP: Módulo de presentación del formulario oficial de rendición de cuentas de las entidades bajo la vigilancia, supervisión y control de la Superintendencia de Puertos y Transporte.

<sup>4</sup> Supersolidaria: Superintendencia de la Economía solidaria

<sup>5</sup> SARC: Sistema de Administración de Riesgo Crediticio

universidades diferentes a la universidad de Cartagena y de este modo contar con un insumo muy importante para futuras discusiones al respecto.

### **0.1.1 Formulación del problema**

¿Es factible para Fonducar la ampliación del vínculo de asociación, que permita la afiliación de docentes de planta y personal administrativo afín a la docencia de otras universidades de la ciudad de Cartagena D.T y C?

## 0.2 JUSTIFICACIÓN

Los fondos de empleados por su naturaleza, son organizaciones empresariales de la economía solidaria cuyos “mercados objetivos” están circunscritos precisamente al número de afiliados, es decir, que los servicios que diseñan y ofrecen, solo pueden ser demandados por sus asociados.

Por otra parte es también natural que en estas organizaciones empresariales de la economía solidaria sus etapas de fortalecimiento y consolidación, lo cual se materializa en crecimiento de su capacidad instalada de respuesta, deben estar acompañadas de una ampliación de su mercado natural, que en este caso es la base social o la diversificación de sus servicios. Estos frentes de consolidación, deben ser armónicos, es decir, a una mejor y mayor capacidad instalada de respuesta debe corresponder una mayor base social a quienes prestarles servicios y/o un mayor número de servicios disponibles.

Preocupados por estar conscientes de la necesidad de armonizar la mayor capacidad instalada de Fonducar, con una mayor cantidad de asociados, se presentó la propuesta de ampliación del vínculo asociativo, hacia los docentes universitarios de otras universidades, propuesta que fue analizada en la asamblea y sobre la cual, la Asamblea decidió que se hiciera un estudio de factibilidad más detallado, que sirviera de soporte técnico para esta decisión final en una próxima Asamblea Extraordinaria. Esto es lo que justifica la realización de este estudio de factibilidad.

De llegarse a demostrar con este estudio que es factible ampliar el vínculo asociativo en Fonducar, también será posible prospectar que se pueda lograr una vez implementado:

- Optimizar el uso de la capacidad instalada de Fonducar.
- Disminuir los costos y gastos fijos promedios.



- Configurar una plataforma adecuada para poder, en el largo plazo, seguir creciendo a escala creciente.
- Expandir y diversificar el mercado, en nuevos e interesantes segmentos de atención para Fonducar.
- Fortalecer el poder de negociación de Fonducar ante el sistema financiero, proveedores y demás instituciones aliadas en la cadena de servicio.
- Lograr mejores términos de negociación con proveedores, logrando mejores condiciones en todo tipo de transacciones, y así poder transferirle al asociado, mejores y más servicios a más bajos precios.
- Y brindarles a los docentes vinculados laboralmente a otras instituciones universitarias, a que cuenten con un Fondo de Empleado organizado y sólido como Fonducar, ante la dificultad de crear un fondo de empleado cada uno de ellos, lo cual sería también un gesto de solidaridad hacia el sector educativo universitario de la ciudad de Cartagena.

Como se evidencia este estudio surge como una oportunidad para FONDUCAR y como una necesidad para el mercado potencial que se pretende abarcar.

## **0.3 OBJETIVOS**

### **0.3.1 Objetivo general**

Demostrar la factibilidad de implementación de la ampliación del vínculo asociativo de Fonducar, hacia los docentes de planta y personal administrativo afín a la docencia de otras universidades en la ciudad de Cartagena D.T y C., como posible estrategia de fortalecimiento y consolidación a largo plazo de este fondo de empleados.

### **0.3.2 Objetivos específicos**

- Evaluar la viabilidad legal de ampliar el vínculo asociativo por parte de Fonducar hacia docentes de planta y personal administrativo afín a la docencia de otras universidades en la ciudad de Cartagena D.T y C.
- Evaluar la viabilidad de mercado que permita definir el potencial de afiliación de docentes de planta y personal administrativo afín a la docencia de otras universidades en la ciudad de Cartagena D.T y C., ante una posible ampliación del vínculo asociativo de Fonducar, así como el perfil socioeconómico de los posibles nuevos asociados.
- Determinar la factibilidad administrativa de Fonducar para atender eficientemente un número mayor de asociados, docentes de planta y personal administrativo afín a la docencia de otras universidades en la ciudad de Cartagena D.T y C.

- Definir la viabilidad financiera de vincular a un número mayor de asociados, conformados por docentes de planta y personal administrativo afín a la docencia de otras universidades en la ciudad de Cartagena D.T y C, prestándoles todos los servicios ofrecidos por Fonducar a partir de la identificación y valoración de gastos y costos e identificación y valoración de ingresos y excedentes.
  
- Elaborar un estudio de percepción a los actuales asociados de Fonducar, que determine el nivel de aceptación de éstos ante la posibilidad de que el fondo de empleados amplíe el vínculo de asociación hacia docentes de planta y personal administrativo afín a la docencia de otras universidades en la ciudad de Cartagena D.T y C.

## **0.4 MARCO REFERENCIAL**

A continuación se exponen aquellas teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes en general, que se consideran válidos y necesarios para la ejecución de este estudio.

### **0.4.1 Antecedentes de la investigación (estado del arte)**

En general, los estudios que, por su contenido temático y su metodología, fueron considerados referentes para este estudio son:

#### **➤ Antecedentes Fonducar**

Fonducar en varios de sus documentos rectores como Plan Estratégico de Desarrollo “PED 2012 – 2015. Forjando Futuro”; en Actas de Asambleas y Junta Directiva; en Propuestas Públicas de la Gerencia dadas a conocer en Asambleas y mediante “El Cardumen”, etc., se ha planteado varias alternativas de crecimiento como organización empresarial: la primera ha sido “crecer en servicios ofrecidos”. La segunda “ampliar el vínculo asociativo”. Y la tercera ha sido promover e implementar un grupo corporativo solidario creando una Fundación Fonducar por una parte y creando unas empresas de propiedad de Fonducar mediante el Fondo de Desarrollo Empresarial Solidario FODES.

En todas estas alternativas Fonducar ha estado trabajando y avanzando de manera significativa y exitosa, pues se han multiplicado los servicios prestados, se ha ampliado el vínculo asociativo y también ha avanzado en la formalización de iniciativas empresariales mediante FODES, acciones que se han llevado a cabo sin mayores dificultades y por el contrario, hoy se muestran como testimonios de avance.

En especial sobre la ampliación del vínculo asociativo, tema que constituye el interés de este documento, se debe recordar que la naturaleza del vínculo social inicial de Fonducar (año 1997), eran solo los “docentes activos de tiempo completo o medio tiempo y los docentes jubilados de la Universidad de Cartagena”. En el año 2008 se decidió ampliar el vínculo a los “docentes catedráticos de la Universidad de Cartagena”. Posteriormente en el año 2009 se amplió el vínculo a los “cónyuges supervivientes” (cónyuge sobreviviente de un ex asociado fallecido). Ya en el año 2014, la Honorable Asamblea aprobó también aceptar la vinculación de los “profesionales administrativos afines a la docencia de la Universidad de Cartagena”.

Dada la dinámica situación del entorno y los compromisos estratégicos de seguir una senda de crecimiento armónico, seguro y estable, se piensa nuevamente en ampliar el vínculo asociativo.

#### ➤ **Antecedentes Foncomfenalco**

El Fondo de Empleados Comfenalco Cartagena – FONCOMFENALCO, es una organización asociativa sin ánimo de lucro que nació en el año 1982 y fue constituida legalmente el 10 de agosto de 1984 en la ciudad de Cartagena por trabajadores de la Caja de Compensación Familiar de Fenalco – Andi Comfenalco – prestando sus servicios de solidaridad, ahorro y crédito a todos sus asociados, con el fin de mejorar su calidad de vida.

Desde el año 2012 este fondo decidió ampliar su vínculo asociativo previo estudio de factibilidad presentado por la administración del Fondo a la Junta Directiva para su respectiva aprobación. Hoy en día, pueden ser asociados de “Foncomfenalco” los trabajadores que presten sus servicios directamente a la “La Caja de Compensación Familiar de Fenalco Andi Comfenalco Cartagena” ya sea mediante contrato indefinido o a término fijo, los docentes de la “Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco” y sus trabajadores ya sea mediante contrato indefinido o

a término fijo. Así mismo pueden ser asociados a “Foncomfenalco” los trabajadores de las empresas o entidades afiliadas a “La Caja de Compensación Familiar de Fenalco Andi Comfenalco Cartagena”. Por último, pueden ser asociados los trabajadores dependientes de “Foncomfenalco” y podrán continuar con su calidad de tal los asociados que adquieran el derecho de pensión, para lo cual deberán cumplir los requisitos establecidos en los estatutos del fondo.

### ➤ **Antecedentes Fonrecar**

El Fondo de Empleados del Sector Industrial, FONRECAR, es una organización de la economía solidaria, y empresa asociativa sin ánimo de lucro, conformada por los trabajadores(as) dependientes fundadores(as) y los trabajadores dependientes pertenecientes a empresas del sector industrial de la ciudad de Cartagena, cuyo objetivo principal es incentivar al ahorro y crédito entre sus asociados, prestándoles servicios que contribuyan a mejorar su calidad de vida.

Su historia se remonta al año 1957, cuando el día 13 de Junio se reunieron algunos trabajadores del área de contabilidad en el salón principal del club Andian, con el propósito específico de crear el fondo de ahorros de empleados de Intercol Cartagena, para lo cual empezaron con la elaboración del proyecto de estatutos. En los días siguientes se inició una campaña para vender la idea a los demás empleados del departamento de contabilidad, y fue así como el día 4 de julio de 1957, se creó el fondo de ahorros de empleados de Intercol Cartagena, constituyéndose en socios fundadores, los funcionarios del departamento de contabilidad. Luego, el 21 de marzo de 1964, la gobernación de Bolívar le concede Personería Jurídica por medio de la resolución N° 520. Más tarde, el 14 de Agosto de 1974, se reforman los estatutos y se cambia el nombre por el de "Fondo de Empleados de la Refinería de Cartagena" y se adopta la sigla "FONRECAR".

Ahora bien, FONRECAR decidió ampliar su vínculo de asociación en el año 2008 de acuerdo con la información suministrada por la coordinadora administrativa, Adriana Alvear, convirtiéndose en el Fondo de Empleados del Sector Industrial y de acuerdo con sus estatutos pueden ser asociados del fondo *los trabajadores dependientes de una empresa del sector industrial* con un contrato de trabajo de duración no menor a seis (6) meses; *los pensionados(as) de una empresa del sector industrial* y que hayan estado asociados a FONRECAR con anterioridad; y *los trabajadores del fondo* con un contrato de trabajo de duración no menor a seis (6) meses.

## **0.4.2 Marco teórico**

En general, las teorías que, por su contenido temático, fueron consideradas referentes para este estudio son:

### **0.4.2.1 Fundamentos Microeconómicos**

Las razones económicas más genuinas desde el punto de vista organizacional de la existencia universal de las empresas, son los altos costos de transacción que implicaría, si cada uno de los agentes económicos, de manera individual, intentara producir y diseñar cada bien o servicio necesarios para satisfacer cada una de sus propias necesidades y expectativas de consumo.

Ya en el ámbito de la economía solidaria, la existencia de las empresas solidarias, se debe fundamentalmente, a la imposibilidad del sistema socialista extremo, representado en la intervención absoluta del estado, y del sistema de mercado extremo, representado en la iniciativa capitalista de la empresa privada, de brindar a las diversas comunidades todos los bienes y servicios que estas requieren, en las condiciones de precios y calidad que garanticen su accesibilidad. Ante esta circunstancia, las empresas solidarias surgen, se consolidan y se erigen como una tercera vía alternativa. En cualquier escenario, las empresas son connaturales con la existencia de un sistema económico. Sin empresas no hay economía. La empresa es el agente económico especial, caracterizado por jugar el rol de generar de bienes y servicios, combinando factores productivos tales como el trabajo (talento y fuerza física de los seres humanos), el capital (máquinas, herramientas y equipos), y además, los recursos naturales (Cuadro, 2016).



En el corto plazo, entendido este como aquel periodo en el cual las empresas en su proceso de producción tienen al menos un factor productivo constante, las firmas combinan factores variables y fijos, evidenciando varias fases a medida que aumentan el uso de factores variables, etapas que es importante describir:

- Una primera fase de producción u oferta de servicios, que empieza desde el nivel en donde no se usa ningún factor de producción variable, hasta el nivel de uso del factor variable, en donde se logra un óptimo técnico, es decir, cuando la producción marginal se iguala a la producción media por uso del factor variable, punto en donde es máxima la productividad de la empresa.
- Una segunda fase caracterizada por iniciar desde el óptimo técnico alcanzado antes, hasta donde tanto el capital como los demás factores rindan al máximo, es decir, hasta el máximo técnico. Es el máximo nivel de oferta de servicios o de producción alcanzado, con los recursos fijos y variables existentes.
- La tercera etapa la tipifican comportamientos muy negativos, donde ya los rendimientos son negativos, por tanto la producción u oferta de servicios decrece, aunque se usen más recursos variables, la productividad de los factores sigue disminuyendo.

En consecuencia, la fase teóricamente más adecuada para ubicar el volumen de servicios prestados o bienes a producir por una empresa, es la segunda, y técnicamente se identifica más por descarte que por selección. Se descarta la tercera etapa en razón a que en ella, baja la producción total muy a pesar de que se aumente el uso de los recursos. Y se descarta la primera fase porque estando en ella, se podría aumentar la cantidad de los recursos variables en el proceso productivo, para llegar a optimizar, precisamente, la utilización de dicho factor variable. Es decir, la etapa dos, quedaría como aquella más adecuada en donde en el corto plazo se debería ubicar el nivel de uso de los recursos y el nivel de

producción o de oferta de servicios, por parte de una empresa, lo cual la situaría técnicamente hablando, entre el óptimo técnico (máximo nivel de productividad del factor variable) y el máximo técnico (máximo nivel de producción, de rendimiento del capital o del factor fijo) (Cuadro, 2016).

Ahora bien, cuando una empresa como Fonducar, en el corto plazo, aumenta su capacidad instalada de oferta de servicio, tiende a alejarse de la etapa ideal (segunda), y ubicarse aunque en una nueva escala de producción, pero en la primera fase descrita antes, en donde a pesar de presentar buenas tendencias de oferta de servicios, podría aumentar su productividad, aumentando su oferta de servicios y aumentando la utilización de algún del factor variable.

Lo sucedido en el proceso de producción, tiene indudablemente, repercusiones directas en los ingresos, en los costos y por tanto en los excedentes. Si bien una empresa ubicada en la primera fase de la oferta de servicios, presentará costos que crecen a una tasa decreciente e ingresos que crecen a una tasa creciente, los posibles excedentes que se obtenga aquí, serán relativamente bajos, y fácilmente absorbidos por los relativos altos costos fijos incurridos para la prestación de los servicios, reduciendo dichos excedentes y por tanto restando las posibilidades de que la organización empresarial, brinde más bajas tasas de interés en sus préstamos, y más servicios sociales de educación, salud, etc.; pero también limitándose las posibilidades de acumular lo necesario para crecer en servicios y en solidaridad (Cuadro, 2016).

#### **0.4.2.2 Economía solidaria**

Existen diversas lógicas económicas que hacen parte del entramado organizacional, interactúan en los mercados y con su accionar contribuyen al desarrollo económico y social de manera plural: las empresas, el estado y también asociaciones solidarias.

En un momento histórico donde las sociedades parecen perder el interés por lo “social” se han generado mayores niveles de desprotección y vulnerabilidad. El resultado en términos de exclusión social ha ocasionado, entre los sectores sociales afectados, la aparición de distintas formas económicas, basadas en la solidaridad y la cooperación. A partir de ello, a contracorriente del modelo económico vigente, la práctica y la teoría han revelado la viabilidad de iniciativas enmarcadas en un paradigma alternativo de ordenamiento económico y social, donde el ser humano sea el centro y el fin de la propuesta (Martínez, Sastoque, Álvarez, Rueda, & Mantilla, 2012).

El sector solidario en Colombia está conformado en general por dos tipos de organizaciones de acuerdo con el tipo de actividad que desarrollan: Organizaciones de la Economía Solidaria, que adoptan una estructura empresarial como por ejemplo las cooperativas, los organismos de segundo y tercer grado que agrupen cooperativas u otras formas asociativas y solidarias de propiedad, las instituciones auxiliares de Economía Solidaria, las empresas comunitarias, las empresas solidarias de salud, las precooperativas, los fondos de empleados, las asociaciones mutualistas y las empresas asociativas de trabajo, entre otras; y Organizaciones con carácter asistencial o gremial no empresariales como es el caso de los sindicatos, corporaciones, fundaciones y asociaciones, juntas de acción comunal y grupos de voluntariado, entre otras (Uriel, Botero, Cornejo, Gaona, & Gómez, 2007).

#### **0.4.2.3 Fondo de empleados**

Los fondos de empleados nacen como una respuesta de los trabajadores a los fallos de mercado y de Estado en el acceso en condiciones ágiles, oportunas y suficientes al ahorro sistemático y al crédito. El mercado y sus instituciones al no resolver esta necesidad de acceso a costos y condiciones favorables para los trabajadores, generan espacios que son cubiertos por estas organizaciones.

En Colombia, originalmente a éstos se les conocía con el nombre de Natilleras o como Cadenas de ahorro, con reconocimiento legal a partir de junio de 1989, mediante el Decreto 1481 e incorporadas por el gobierno nacional al sector de la Economía Solidaria por medio de la Ley 454 de 1998.

De acuerdo con el Decreto 1481 de 1989, se denominan fondos de empleados a las empresas asociativas, de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas por trabajadores dependientes y subordinados. Dentro de sus principales características se encuentran: que se integren básicamente con trabajadores asalariados, que la asociación y el retiro sean voluntarios; que garanticen la igualdad de los derechos de participación y decisión de los asociados sin consideración a sus aportes; que presten servicios en beneficio de sus asociados; que establezcan la irrepartibilidad de las reservas sociales, y en caso de liquidación, la del remanente patrimonial; que destinen sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social y al crecimiento de sus reservas y fondos; que su patrimonio sea variable e ilimitado; que se constituyan con duración indefinida y que fomenten la solidaridad y los lazos de compañerismo entre los asociados.

Su característica de asociación fue recientemente modificada mediante la Ley 1391 del 2010, con el propósito que pudieran asociar trabajadores de otras empresas relacionadas y así permitirles subsistir independientemente de la vida productiva de la empresa que les apoyó en su creación (Rueda & Álvarez, 2012).

#### **0.4.2.4 Estudio de factibilidad**

Para tomar una decisión sobre un proyecto es necesario someterlo al análisis multidisciplinario de diferentes especialistas. Aunque no se puede hablar de una metodología estricta que guíe la toma de decisiones sobre un proyecto, debido a la gran diversidad de proyectos y a sus diferentes aplicaciones, si es posible afirmar categóricamente que una decisión siempre debe estar fundada en el análisis de un sinnúmero de antecedentes con la aplicación de una metodología lógica que abarque la consideración de todos los factores que participan y afectan al proyecto (Bacca, 2010).

La factibilidad está enfocada al análisis de la alternativa más atractiva estudiada en la prefactibilidad, abordando en general los mismos aspectos, pero con mayor profundidad y dirigidos a la opción más recomendable. Además, para recomendar la aprobación de cualquier proyecto es preciso estudiar un mínimo de tres factibilidades que condicionarán el éxito o fracaso de una inversión: la factibilidad técnica, la legal y la económica. Otras factibilidades son las de gestión, política, social y ambiental (Córdoba, 2000).

Los objetivos de cualquier estudio de factibilidad se pueden resumir en los siguientes términos:

- Verificación de la existencia de un mercado potencial o de una necesidad no satisfecha.
- Demostración de la viabilidad técnica y la disponibilidad de los recursos humanos, materiales, administrativos y financieros.
- Corroboración de las ventajas desde el punto de vista financiero, económico y social de asignar recursos hacia la producción de un bien o la prestación de un servicio (Miranda, 2005).

#### **0.4.2.5 Ampliación del mercado**

Las necesidades humanas son estados de carencia percibida e incluyen las necesidades físicas básicas de alimento, ropa, calidez y seguridad; las necesidades sociales de pertenencia y afecto; y las necesidades individuales de conocimientos y expresión corporal. Éstas necesidades y a su vez, los deseos de los consumidores se satisfacen con las ofertas de mercado, es decir, cierta combinación de productos, servicios, información y experiencias que se ofrece a un mercado, teniendo en cuenta que dichas ofertas no se limitan a productos físicos, también incluyen servicios y otras entidades tales como personas, lugares, organizaciones, informaciones e ideas (Kotler & Armstrong, 2012).

Ahora bien, el mercado es la institución económica en la cual se produce el punto de encuentro entre las dos partes que intercambian un bien o servicio. Dicho intercambio es un modo de aumentar las dotaciones de bienes y servicios a disposición de las personas. Adicionalmente la teoría económica clasifica los mercados de acuerdo con su estructura, y esta depende principalmente de la cantidad de oferentes y demandantes, además de otros factores (Resico, 2011).

En este orden de ideas, los mercados son la base de toda economía, y las organizaciones en busca de crecer y aprovechar todos sus recursos y capacidades se ven en la necesidad de ampliar sus horizontes a otros nichos de clientes o desarrollar nuevos mercados. Por lo anterior, sin importar el tamaño de la empresa o modelo de negocio, productos o servicios, la implementación de planes para el desarrollo de mayores oportunidades de crecimiento es totalmente factible.

Así mismo, la ampliación de mercados es comúnmente aplicada en la mayoría de los casos cuando: 1) La organización tiene mucho éxito y desea aumentar su productividad por medio de la implementación de una operación espejo en un nuevo mercado, el cual posee las mismas o similares condiciones y ofrece un gran potencial para generar ingresos; 2) La empresa cuenta con productos o servicios comprobados que generan niveles óptimos de ventas, tiene un gran número de

clientes, reconocimiento y recursos financieros, y desea expandirse con el fin de consolidar la operación global, generando mayor solidez corporativa y creando más fuentes de ventas o ingresos en otras regiones<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Disponible en <http://strategicbcg.com/apertura-de-mercados/>

### **0.4.3 Marco legal**

Los Fondos de Empleados, están regulados en Colombia por el (Decreto 1481, 1989) el cual determina, entre otros aspectos, su naturaleza jurídica, características, constitución y régimen patrimonial, definidas en el artículo 2º; el cual fue modificado por el Congreso de la Republica con la (Ley 1391, 2010), la cual en su Artículo 2º decreta:

**Artículo 2º. Vínculo de asociación.** El artículo 4º del Decreto-ley 1481 de 1989 quedará así: los Fondos de Empleados podrán ser constituidos por trabajadores dependientes, trabajadores asociados o por servidores públicos.

Parágrafo. Para los efectos de la presente ley, podrán ser asociados las personas que presten servicios a las empresas que generan el vínculo común de asociación, independientemente de la forma de vinculación.

En la (Ley 454, 1998) se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea El Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan Normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.



#### 0.4.4 Marco conceptual

A continuación se definen los conceptos relevantes asociados al presente estudio de factibilidad, con el propósito que éste sea más comprensible para el lector.

**Cadena de Valor:** La cadena de valor es una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales (Sosa & Hernández, 2000).

**Canvas:** Es una herramienta propuesta por el Austriaco Alexander Osterwalder que consiste en una estructura de nueve bloques temáticos que agrupan las principales variables de un negocio, que da claridad sobre las actividades de diseño, evaluación e innovación de modelos de negocios, tanto por su carácter holístico como por la sencillez de los conceptos (Márquez, 2010). Dichos bloques se describen a continuación:

- Segmentos de Mercado: Define los diferentes grupos de personas u organizaciones a la cual una empresa apunta a alcanzar y servir.
- Propositiones de Valor: Describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico.
- Canales: Describe como la empresa se comunica y alcanza a sus segmentos de mercado para entregar una propuesta de valor.
- Relaciones con los clientes: Describe los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico de mercado.
- Fuentes de Ingreso: Representa el dinero que la empresa genera de cada segmento de mercado.
- Recursos Claves: Describe los más importantes activos requeridos para hacer funcionar el modelo de negocios.

- **Actividades Claves:** Describe las acciones más importantes que una empresa debe hacer para que un modelo de negocios funcione.
- **Sociedades Claves:** Describe la red de proveedores y socios que hacen que un modelo de negocios funcione.
- **Estructura de Costos:** Describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocios.

**Docente de planta:** De conformidad con el Acuerdo 3 de febrero 26 de 2003, Por medio del cual se expide el Estatuto del profesor universitario de la Universidad de Cartagena son docentes de tiempo completo, quienes dedican la totalidad de la jornada laboral, que es de cuarenta horas semanales, al servicio de la Universidad. Son docentes de medio tiempo, quienes dedican a la Universidad veinte horas semanales.

Son docentes de dedicación exclusiva, los docentes que dedican la totalidad de la jornada laboral a la Universidad y por su condición de tal, no pueden laborar en otras instituciones públicas o privadas, o ejercer su profesión privadamente. Además no ejercer ninguna actividad lucrativa que exija su dedicación personal.

**Economía solidaria:** Sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía (Ley 454 de 1998).

**Factibilidad administrativa:** Son las condiciones de gestión gerencial y administrativa con que cuenta la organización para que se lleve a cabo un proyecto o plan de acción. En ésta se analizan todos los componentes del proceso administrativo, tales como estructura organizacional, planes estratégicos, recursos humanos, capacidad instalada, etc.

**Personal administrativo afín a la docencia:** Son aquellos empleados profesionales cuyas actividades laborales administrativas dentro de la institución, se relacionan directamente con la actividad docente como facilitador administrativo de la docencia, o indirectamente, como complemento, apoyo, coordinación o dirección administrativa en las otras dos actividades misionales de la Universidad, complementarias a la docencia, es decir, labores administrativas de apoyo a la investigación y la extensión.

**Viabilidad financiera:** Hace referencia a la capacidad económica con la que cuenta una empresa para funcionar en el corto, mediano y largo plazo; teniendo en cuenta sus fuentes de financiamiento, sus ingresos, costos, gastos, recursos financieros, etc.

**Vínculo de asociación:** Hace referencia a la relación común existente entre el asociado y el fondo de empleados. Los asociados de un fondo de empleados deberán tener un vínculo común de asociación, determinado por la calidad de los trabajadores dependientes, en una de las siguientes modalidades: 1) de una misma institución o empresa; 2) de varias sociedades en las que se declare la unidad de empresa, o de matrices y subordinadas, o de entidades principales y adscritas y vinculadas, o de empresas que se encuentren integradas conformando un grupo empresarial; 3) de varias instituciones o empresas independientes entre sí, siempre que éstas desarrollen la misma clase de actividad económica (Decreto 1481 de 1989, modificado por la Ley 1392 de 2010).

## **0.5 DISEÑO METODOLOGICO**

A continuación se describen las técnicas y procedimientos a implementar en el siguiente estudio para la recolección, clasificación y análisis de la información.

### **0.5.1 Delimitación del problema**

En este aparte se especifica el alcance del estudio en cuanto a espacio, tiempo y temática.

#### **0.5.1.1 Delimitación espacial**

Este estudio de factibilidad abarcó las universidades ubicadas en la ciudad de Cartagena de Indias D.T y C.

#### **0.5.1.2 Delimitación temporal**

El estudio de factibilidad de *la ampliación del vínculo de asociación del fondo de empleados docentes activos y jubilados de la universidad de Cartagena - FONDUCAR*, se llevó a cabo en el hoy -año 2016- con una proyección de 5 años – hasta el año 2021-.

### **0.5.2 Tipo de investigación**

De acuerdo a su alcance este estudio de factibilidad fue típicamente **descriptivo**, ya que buscó mostrar que tan viable es que Fonducar amplíe el vínculo asociativo de su organización, permitiendo así que se puedan afiliar todos los docentes de tiempo completo y medio tiempo de las demás universidades de Cartagena.

La población objeto de investigación se encuentra en varias categorías o niveles de interés: en primera instancia los docentes laboralmente vinculados a otras

universidades de Cartagena, potenciales asociados a Fonducar. La otra categoría la constituyen los administrativos de alto nivel afines a la docencia de dichas universidades, quienes con su aval brindaron a Fonducar, la factibilidad de interactuar como empleadores de los potenciales asociados, y quienes finalmente facilitaron el acceso de este fondo de empleados, a sus instalaciones, a alguna información clave para la gestión de afiliación y a los respectivos descuentos mensuales de nómina.

De igual forma, se abordó a los fondos de empleados de la ciudad de Cartagena y de otras ciudades, que muestren experiencia en ampliación vínculo de asociación a otras empresas que ejerzan la misma actividad económica, como lo establece la ley.

A los docentes potenciales asociados Fonducar, dada una eventual ampliación del vínculo asociativo se les aplicó una sencilla encuesta, después de diseñar una muestra estadística representativa. Mientras que a los administrativos de alto nivel y a los demás fondos de empleados con experiencia en ampliación del vínculo asociativo, se les realizó una entrevista y aplicaron técnicas de grupos focales mediante reuniones y entrevistas con una temática prediseñada.

La información fue debidamente procesada y se obtuvo de ella los parámetros a tener presente para mostrar finalmente la factibilidad integral del proyecto: factibilidad legal, de mercado, administrativa y financiera.

### **0.5.3 Población y muestra**

La población seleccionada para este estudio estuvo representada por los docentes de planta y personal administrativo afín a la docencia de otras universidades en la ciudad de Cartagena D.T y C.

La técnica de muestreo que se utilizó para seleccionar el número de personas a entrevistar y/o encuestar fue la de **muestreo por conglomerados**, en donde los

docentes de planta y el personal administrativo afín a la docencia de cada universidad fueron tomados como un conglomerado. De acuerdo con (Vivanco, 2005) un conglomerado es una unidad de muestreo compuesta por dos o más elementos de la población; en donde para generar conglomerados se requiere de una variable que agrupe a los elementos en grupos compuestos por elementos con puntuaciones distintas.

Se tomó como población objetivo los docentes de planta y personal administrativo afín a la docencia de las siguientes universidades: Universidad San Buenaventura, Universidad del Sinú Elías Bechara Zainum, Corporación Universitaria Rafael Núñez, Fundación Universitaria Colombo Internacional - UNICOLOMBO, Fundación Tecnológica Antonio De Arévalo - TECNAR, y la Institución Universitaria Bellas Artes Y Ciencias De Bolívar – UNIBAC. De esta forma se tomó como mercado potencial 6 universidades.

La anterior elección, se realizó teniendo en cuenta los siguientes aspectos respecto a las condiciones de las universidades:

- Que sea una institución de educación superior con sede en la ciudad de Cartagena.
- Que la institución cuente con programas presenciales principalmente.
- Que la administración de la institución no esté centralizada en otra ciudad, en el caso de universidades que tienen sedes fuera de Cartagena.
- Que no tenga un Fondo de Empleados previamente constituido (Para el caso de la Universidad San Buenaventura, si se tomó en cuenta puesto que el fondo de empleados de ésta ha manifestado a Fonducar sus intenciones de querer incorporarse al fondo).
- Que los programas que ofrece la universidad en la ciudad de Cartagena no sean exclusivamente de modalidad virtual y a distancia.

La población objetivo aproximada para efectos de estudio de factibilidad estuvo conformada por un total de **1162** personas, entre los que estaban **1015** docentes de planta y **147** administrativos afines a la docencia de las universidades tomadas como referencia para la investigación. Para el cálculo de la muestra se tomó un nivel de confianza del 95% mientras que el margen de error muestral estuvo dado por un 7%. A continuación se muestran las fórmulas utilizadas para calcular el tamaño de la muestra:

- *Para calcular el tamaño de la muestra inicial*

$$n_0 = \frac{Z^2_{1-\frac{\alpha}{2}}}{4e^2}$$

- *Con el valor de  $n_0$  y el tamaño total de la población, se procede a calcular el tamaño de la muestra*

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

En la *Tabla 1* se exponen los parámetros utilizados para el cálculo de la muestra y los resultados obtenidos:

*Tabla 1. Parámetros para el cálculo de la muestra*

PARÁMETROS PARA EL CÁLCULO DE LA MUESTRA	
Nivel de confianza	95%
$\alpha$	5%
$\alpha/2$	2,5%
$1- \alpha/2$	97,5%
Z	1,96
e	7%
$n_0$	196
n	168

Fuente: Autores

La muestra para este estudio de factibilidad estuvo dada por un total de 168 personas entre docentes de planta y personal administrativo afín a la docencia de las universidades seleccionadas.

**Nota.** El cálculo aproximado de la población se realizó con base en información proporcionada por las universidades.



#### **0.5.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información**

En este aparte se describen las técnicas e instrumentos para la recolección de la información necesaria para la consecución de los objetivos de este estudio.

##### **0.5.4.1 Fuentes primarias**

Las fuentes primarias para la efectiva gestión de este estudio de factibilidad se apoyaron en:

- **Entrevistas:** Dirigidas docentes de planta y al personal administrativo afín a la docencia de otras universidades en la ciudad de Cartagena D.T y C.
  
- **Encuestas:** Dirigidas a los docentes de planta de otras universidades en la ciudad de Cartagena, el instrumento utilizado fue *el cuestionario*.

Además se tomó como referencia los documentos proporcionados por Fonducar que resultaron de vital importancia para el desarrollo de esta investigación, tales como: Estatutos de Fonducar, informe entregado a la comisión en el que se propone la ampliación del vínculo de asociación, manual de calidad, perfil y descripción de los cargos del personal administrativo de Fonducar, balance social, entre otros.

##### **0.5.4.2 Fuentes secundarias**

Se manejó como material de apoyo toda la información de los libros, artículos y documentos relacionados con economía solidaria, fondo de empleados, estudios de ampliación y estudios de factibilidad, tomando como referencia las siguientes bases de datos: Ebsco Host, McGraw Hill y la Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.

### **0.5.5 Método de investigación**

La metodología del presente estudio de factibilidad constó de cuatro etapas a través de las cuales se buscó determinar la factibilidad del proyecto para cada una de las fases que lo comprenden. Esta metodología fue un marco de referencia para la elaboración del cronograma en el desarrollo de cada una de las actividades que permitieron el alcance de los objetivos de este estudio.

#### **➤ ETAPA I: FACTIBILIDAD LEGAL**

Descripción de la normatividad legal vigente que permitiría la ampliación del vínculo asociativo por parte de Fonducar hacia otras instituciones de educación superior en la ciudad de Cartagena D.T y C.

#### **➤ ETAPA II: ESTUDIO DE MERCADO**

Esta etapa del estudio permitió determinar la magnitud del mercado potencial que tendría Fonducar si decide ampliar el vínculo de asociación a docentes de planta de otras universidades y personal administrativo afín a la docencia de otras universidades en la ciudad de Cartagena D.T y C. Las actividades para la puesta en marcha de esta etapa fueron:

- a) Descripción de los servicios ofertados por Fonducar: ahorros, créditos, bienestar y solidaridad.
- b) Determinación de la población y muestra a la que se le realizó entrevistas y encuestas acerca de su nivel de aceptación de vinculación a Fonducar en caso dado se aprobara esta propuesta, a partir de la información arrojada por las entrevistas que se realizaron a personal administrativo de interés de las universidades que formaron parte del mercado potencial, así como a través de la solicitud de información por medio cartas acerca del número de docentes de

planta y personal administrativo con cargos afines a la docencia con que cuentan estas universidades.

- c) Elaboración de entrevistas y encuestas al mercado potencial de interés.
- d) Análisis de la demanda: perfil y características de los posibles nuevos asociados (perfil demográfico, perfil psicográfico, perfil conductual), así como la determinación y proyección de la demanda potencial.
- e) Identificación del mercado competidor: aquellas organizaciones de economía solidaria a las que están o puedan estar afiliados el potencial de asociados.
- f) Conclusiones de viabilidad de mercado del proyecto.

### ➤ **ETAPA III: FACTIBILIDAD ADMINISTRATIVA**

Para determinar la capacidad que tiene la administración de Fonducar para atender a un número mayor de asociados en cuanto a implicaciones de logística, locativa y de personal, esta etapa abarcó la ejecución de las siguientes actividades:

- a) Análisis de los puestos de trabajo: denominación de los puestos, localización en la estructura organizativa vigente, delimitación de las áreas de actuación, competencias y funciones relevantes, ubicación de cada puesto de trabajo y análisis de los tiempos de atención a asociados.
- b) Descripción de la cadena de valor de Fonducar que permitió identificar sus fuentes de ventaja competitiva, cuáles son sus procesos y la forma en que estos interactúan.
- c) Valoración del modelo de operación de Fonducar a través de CANVAS, que permitió determinar la forma en que Fonducar genera y ofrece valor a sus asociados: definición de la propuesta de valor y su relacionamiento con el segmento de los asociados, canales de comunicación, tipos de relaciones con los asociados, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, red de aliados y estructura de costos. Con base en esto se hizo una propuesta de

innovación del modelo de operación de Fonducar con la propuesta de ampliación del vínculo asociativo.

#### ➤ **ETAPA IV: ANÁLISIS FINANCIERO**

El objetivo de esta etapa fue evaluar la viabilidad financiera del proyecto, a partir del desarrollo de las siguientes actividades:

- a) Descripción de las fuentes de ingreso de Fonducar.
- b) Descripción de los costos y gastos asociados a las operaciones de Fonducar.
- c) Valoración de la distribución de excedentes.
- d) Proyección de los estados financieros a 5 años con la posible ampliación del vínculo asociativo: balance general, estado de resultados.
- e) Evaluación financiera del proyecto.

#### ➤ **ETAPA V: ESTUDIO DE PERCEPCIÓN**

En esta etapa se determinó el nivel de aceptación de los actuales docentes y personal administrativo afín a la docencia asociados a Fonducar, ante la posibilidad de que el fondo de empleados amplíe el vínculo de asociación al mercado objetivo, para ello se realizaron las siguientes actividades:

- a) Determinación de la muestra para la elaboración la encuesta de percepción, por el método de muestreo aleatorio, de manera que se garantizó la opinión de los docentes y del personal administrativo afín a la docencia asociado a Fonducar.
- b) Elaboración del sondeo de percepción: a través del software de formularios en línea de google.
- c) Descripción e inferencias de la información arrojada por el sondeo de percepción.

## 1 VIABILIDAD LEGAL

En este capítulo se describió la normatividad legal vigente en el marco de la Economía Solidaria en Colombia, específicamente la norma rectora de los fondos de empleados. Por otra parte, se describieron los artículos de los estatutos de Fonducar que contemplan los procedimientos relacionados con reformas estatutarias, los cuales deben ser una guía en el proceso de ampliación del vínculo de asociación.

### 1.1 DESCRIPCIÓN DEL MARCO LEGAL

El Marco Legal de una empresa está conformado en su orden por: Constitución Nacional, Leyes y Decretos, Circulares y Resoluciones, Estatutos y Reglamentos los cuales determinan las guías de acción, límites y alcances de las organizaciones en términos de políticas y normas que las rigen. En Colombia, el marco legal de la Economía Solidaria posee la siguiente estructura:

*Ilustración 1. Ley 454 de 1998*



Fuente: Autores

De acuerdo con lo anterior, el (Decreto 1481, 1989) es la norma por la cual se rigen los fondos de empleados. Éstos son empresas asociativas, de derecho privado, sin ánimo de lucro, y constituidas por trabajadores dependientes, es decir, por trabajadores vinculados con una empresa o persona natural. Los fondos cuentan con las siguientes características:

- Que se integren básicamente con trabajadores asalariados.
- Que la asociación y el retiro sean voluntarios.
- Que garanticen la igualdad de los derechos de participación y decisión de los asociados sin consideración de sus aportes.
- Que presten servicios en beneficio de sus asociados.
- Que establezcan la irrepartibilidad de las reservas sociales y, en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.
- Que destinen sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social y al crecimiento de sus reservas y fondos.
- Que su patrimonio sea variable e ilimitado.
- Que se constituyan con duración indefinida.
- Que fomenten la solidaridad y los lazos de compañerismo entre los asociados.

Aun así, el Decreto en mención fue modificado por la (Ley 1391, 2010), en la que se reforma la norma rectora de los Fondos de Empleados para adecuarla a las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que determinan el quehacer de estas empresas. Dentro de las modificaciones se encuentra el art. 4 del (Decreto 1481, 1989) en el que se determina el *vínculo de asociación*:

**Artículo 4. VINCULO DE LA ASOCIACIÓN.** *Los fondos de empleados deberán ser constituidos por trabajadores dependientes de instituciones o empresas, públicas o privadas.*

*Los asociados de un fondo de empleados deberán tener un vínculo común de asociación, determinado por la calidad de trabajadores dependientes, en una de las siguientes modalidades:*

- *De una misma institución o empresa.*
- *De varias sociedades en las que se declare la unidad de empresa, o de matrices y subordinadas, o de entidades principales y adscritas y vinculadas, o de empresas que se encuentren integradas conformando un grupo empresarial.*
- *De varias instituciones o empresas independientes entre sí, siempre que éstas desarrollen la misma clase de actividad económica.*

Ahora bien, el artículo anterior modificado en la (Ley 1391, 2010), actualmente contempla lo siguiente:

**Artículo 2. Vínculo de asociación.** *El artículo 4 del Decreto Ley 1481 de 1989 quedará así: Los fondos de empleados podrán ser constituidos por trabajadores dependientes, trabajadores asociados o por servidores públicos.*

**Parágrafo.** *Para los efectos de la presente ley, podrán ser asociados las personas que presten servicios a las empresas que generan el vínculo común de asociación, independientemente de la forma de vinculación.*

Asimismo, en el art. 6 del (Decreto 1481, 1989) se expresa lo siguiente:

**Artículo 6: DISPOSICIONES ESTATUTARIAS.** *Los estatutos de los fondos de empleados deberán contemplar, sin perjuicio de las demás disposiciones que consideren convenientes, los siguientes aspectos:*

- *Denominación, domicilio principal y ámbito de operaciones.*
- *Objeto y determinación clara de las actividades y servicios*

- *Determinación del vínculo de asociación y requisitos de ingreso y retiro*
- *Derechos y deberes de los asociados y régimen disciplinario*
- *Conformación de patrimonio, incremento y uso de las reservas y fondos, monto o porcentaje de los aportes sociales individuales y manera de cancelarlos, y destinación del excedente del ejercicio económico.*
- *Obligación de ahorro permanente que debe efectuar el asociado sobre la base de su ingreso salarial.*
- *Órganos de administración: Condiciones, inhabilidades, composición, procedimientos de elección y de remoción, funciones y periodos.*
- *Órganos de inspección y vigilancia: Condiciones, inhabilidades, composición, procedimientos de elección y de remoción, funciones y periodos.*
- *Procedimiento para la reforma de estatutos.*
- *Normas atinentes a la disolución y liquidación del fondo de empleados.*
- *Procedimientos para resolver los conflictos transigibles entre el fondo y sus asociados, y entre éstos por causa o con ocasión de sus relaciones con el fondo.*

En particular, FONDOCAR, el Fondo de Empleados Docentes Activos y Jubilados de la Universidad de Cartagena, contempla actualmente en los artículos 11 y 12, de sus estatutos, la calidad del asociado como:

- *Docente pensionado.*
- *Docente de tiempo completo y medio tiempo.*
- *Docente catedrático.*
- *Cónyuge Supérstite.*
- *Administrativo afín a la docencia.*



Del mismo modo, en cuanto a los derechos de los asociados de FONDUCAR en el artículo 14 de sus estatutos se establecen:

- *Utilizar los servicios que preste el fondo.*
- *Participar en las actividades y en su administración mediante el desempeño de cargos.*
- *Ser informados de la gestión de acuerdo con las prescripciones estatutarias.*
- *Fiscalizar la gestión del Fondo.*
- *Retirarse voluntariamente del Fondo.*

Por otro lado en el artículo 15 de los estatutos se enumeran los siguientes deberes:

- *Adquirir conocimientos sobre los principios básicos de la economía solidaria, las características y funcionamiento de los Fondos de empleados en general y de los estatutos que rigen la entidad.*
- *Comportarse con espíritu solidario en sus relaciones con el Fondo y sus Asociados.*
- *Aceptar las normas estatutarias y las decisiones de la asamblea y de los órganos directivos y de control.*
- *Usar adecuadamente los servicios.*
- *Cumplir oportunamente las obligaciones de carácter económico y demás derivadas de su vinculación.*
- *Abstenerse de efectuar actos o de incurrir en omisiones que afecten la estabilidad económica o el prestigio de Fonducar.*
- *Desempeñar responsable y eficazmente los cargos que le hayan sido encomendados.*
- *Tratar con respeto y consideración a sus compañeros asociados y a los empleados de Fonducar.*
- *Los demás que le fijen la ley y los estatutos.*

Adicionalmente, el artículo 99 contempla los procedimientos para *reformas estatutarias de Fonducar*, estableciendo que “*Cuando se pretenda reformar, o derogar algunas normas del presente estatuto, o adicionar otras al mismo se procederá así: Cualquier asociado podrá presentar la propuesta a la Junta Directiva, la cual la estudiará y si la considera necesaria y conveniente convocará la Asamblea General Extraordinaria con ese único propósito, o en Asamblea General Ordinaria. Para que la reforma, derogación o adición de nuevas normas surtan efectos, se requiere del setenta por ciento (70%) de los asociados o delegados presentes en la Asamblea*”<sup>7</sup>.

Lo anterior es posible ya que de conformidad con el artículo 56 de los estatutos de Fonducar, dentro de las funciones generales de la Asamblea están: *Determinar las directrices generales y la política del fondo, así como reformar el estatuto*. Es decir, dadas todas las viabilidades legales, la decisión final de la ampliación del vínculo asociativo por parte de Fonducar hacia otras universidades de la ciudad, diferentes a la Universidad de Cartagena, la toma la Asamblea General de Asociados.

Finalmente, para ampliar su vínculo de asociación Fonducar debe contar con una serie de documentos, que para efectos legales, son necesarios en el escenario que se realice convenio con una nueva universidad. Dichos documentos se describen a continuación:

- **Manual de vinculación de otras empresas:** En este documento se deben establecer las obligaciones de Fonducar con la nueva empresa, así como los requisitos de vinculación y los pasos para llevar a cabo el análisis de la misma.
- **Formato de estudio de nuevas empresas:** Es el documento que debe diligenciar la persona encargada de realizar el análisis a la posible nueva empresa que se vincularía a Fonducar. Éste debe contener la descripción del

---

<sup>7</sup> Estatutos del Fondo de Empleados Docentes Activos y Jubilados de la Universidad de Cartagena – FONDUCHAR - Aprobados el 17 de Marzo de 2016.

análisis, conclusiones y resultado del mismo. Por último, tener la firma del encargado del análisis, y la aprobación de la Gerencia del fondo.

- **Formato de análisis inicial de la empresa:** Este documento debe contener información acerca de la base de datos de los trabajadores, número de trabajadores a término fijo e indefinido, salario promedio de los trabajadores, porcentaje de rotación del personal. Asimismo, información acerca de la nómina, modalidades y fechas de pago, forma de reporte de novedades, entre otros.
- **Formato de inscripción de nuevas empresas:** Es el documento que contiene la información general de la empresa, su representante legal, y el jefe de recursos humanos. Debe contener la firma del presidente de la junta directiva y el gerente del fondo.
- **Formato de Convenio:** Este documento establece los deberes, y obligaciones a los que se comprometen el fondo y la nueva empresa, para efecto de practicar los descuentos de nómina, que se deriven de la prestación del servicios de Fonducar al asociado, empleado de dicha empresa.
- **Carta de bienvenida a la nueva empresa:** Este documento, representa la manera formal y escrita de darle la bienvenida a la empresa con quien se establece el convenio. En ella se explica brevemente la importancia de contar con estos nuevos asociados, los beneficios y servicios que pueden disfrutar. Además debe señalar la fecha de la jornada de afiliación a los empleados que deseen asociarse al fondo.

## **1.2 CONCLUSIONES DE VIABILIDAD LEGAL**

La propuesta de ampliación del vínculo de asociación por parte de Fonducar hacia docentes de planta y administrativos afines a la docencia de otras universidades en la ciudad de Cartagena D.T y C., es viable en términos legales de acuerdo con el marco legal de la Economía Solidaria en Colombia el Decreto 1481 de 1989 y la Ley 1391 del 2010. Por otra parte los Estatutos de Fonducar establecen en los artículos anteriormente estudiados políticas que permitirían la modificación de los estatutos a favor de esta propuesta. En caso de darse la ampliación del vínculo, se seguirán los procedimientos establecidos en cuanto a la documentación que para efectos legales es necesaria para la posible entrada de otra empresa al fondo.

## **2 ESTUDIO DE MERCADOS**

Este capítulo tuvo como objetivo dar a conocer la oferta de servicios de Fonducar; caracterizar el perfil demográfico, psicográfico, y conductual de la población potencial de asociados; determinar y proyectar la demanda potencial y describir el mercado competidor.

### **2.1 FONDUCAR**

Fonducar es el Fondo de Empleados Docentes Activos y Jubilados de la Universidad de Cartagena, surgió como respuesta al problema de liquidez y falta de crédito con intereses razonables que tenían los docentes activos y jubilados del Alma Mater, convirtiéndose en una contundente realidad, superando con creces todas las expectativas. En efecto, en Octubre de 1996 y en respuesta a todas las inquietudes planteadas por varios de sus creadores, se acoge la idea visualizando la solución mediante la creación de un Fondo de Empleados.

#### **2.1.1 Misión**

Contribuir al bienestar del asociado y su familia, mediante acciones solidarias, orientadas a su desarrollo personal, profesional y patrimonial; garantizándoles siempre, servicios oportunos y con calidez humana.

#### **2.1.2 Visión**

Creer con solidez y prestigio, siendo percibidos como la mejor alternativa de ahorro, crédito y bienestar social para nuestros asociados y su familia.

### 2.1.3 Servicios de ahorro, crédito y bienestar

A continuación se describen los servicios de ahorro, crédito, bienestar y solidaridad ofertados por Fonducar:

**Tabla 2. Servicios de ahorro, crédito, bienestar y solidaridad Fonducar**

AHORRO	CREDITO	BIENESTAR Y SOLIDARIDAD
Ahorro Permanente	Anticipos: sueldos y primas	Línea de educación
Certificado de depósito de ahorro a término	Educación: pregrado y postgrado	Línea de recreación y deporte
Ahorro contractual	Computadores y otros equipos	Línea de cultura
Ahorro a la vista	Libre inversión	Línea de salud
	Emergencia Económica	
	Crédito: Inicial, vehículo, reparación de vehículo, vivienda, remodelación de vivienda, hogar, salud,	
	Compra de cartera	
	Turismo social	
	Credimpuestos	
	Cupo rotativo	

Fuente: Autores

## 2.2 POBLACIÓN OBJETIVO

La población seleccionada para realizar este análisis de mercado fueron los docentes de planta y personal administrativo afín a la docencia de otras universidades en la ciudad de Cartagena D.T y C.

La técnica de muestreo utilizada para seleccionar el número de personas a encuestar fue el **muestreo por conglomerados**, el cual se utiliza cuando hay agrupamientos "naturales" relativamente homogéneos en una población estadística. Se aplicó el instrumento de medición titulado "*Encuesta para evaluar la propuesta de ampliación del vínculo de asociación por parte de Fonducar hacia docentes de planta y personal afín a la docencia de otras universidades en la ciudad de Cartagena D.T y C.*", el cual está estructurado en tres secciones:

- Información general.
- Información laboral.
- Desarrollo del cuestionario.

Para la aplicación del instrumento de medición en primera instancia se estableció contacto con las universidades objeto de estudio, a través de cartas y llamadas telefónicas. Se solicitaron entrevistas con los Jefes de Recursos Humanos teniendo como objetivo informar a mayor profundidad los objetivos de esta investigación y que se le permitiera al Fondo hacer un trabajo de campo en el que se aplicaran encuestas a los administrativos afines a la docencia y docentes de plantas de planta vinculados a estas instituciones de educación superior. Se realizaron entrevistas a los Jefes de Recursos Humanos de las universidades:

- Institución Universitaria Bellas Artes y Ciencias de Bolívar.
- Universidad del Sinú.
- Corporación Universitaria Rafael Núñez.
- Fundación Tecnológica Antonio de Arévalo.
- Fundación Universitaria Colombo Internacional.

Ahora bien, luego del acercamiento inicial, realizado a través de las entrevistas, se hizo necesario descartar del estudio de mercado algunas instituciones, ya que por razones puntuales de cada una de las mismas no se pudo proceder, dentro del tiempo estipulado para finalizar el mismo, a aplicar el instrumento de medición.

En primera instancia, la Fundación Universitaria Antonio de Arévalo, manifestó su negativa, a que se llevara a cabo el estudio en esta institución. La jefe de recursos humanos, a quien se le realizó la entrevista, respondió que los directivos no habían aprobado la solicitud de Fonducar.

Asimismo, en la Universidad del Sinú, no se pudo realizar la aplicación de las encuestas. Se insistió en la respuesta a la solicitud, que aunque no fue negativa, hasta el momento del cierre de este estudio no se había recibido la aprobación por parte de directores. Caso similar a este, ocurrió con la Fundación Universitaria Colombo Internacional, agregando que había disposición por parte de la jefe de recursos humanos de entregar a los docentes las encuestas para diligenciarlas, pero hasta el último momento no había recibido la aprobación del director de la institución.

En este orden de ideas, la muestra final para el presente estudio de mercado estuvo representada por un total de 132 personas conformadas por docentes de planta y personal administrativo afín a la docencia de las universidades que permitieron la realización del mismo en las fechas programadas y que forman parte de la población, para este caso las universidades:

- Institución Universitaria Bellas Artes y Ciencias de Bolívar.
- Corporación Universitaria Rafael Núñez.



A continuación se muestra la ficha técnica del estudio:

**Tabla 3. Ficha técnica del estudio**

<b>POBLACIÓN</b>	Docentes de planta y personal administrativo afín a la docencia de las universidades “Corporación Universitaria Rafael Núñez e Institución Universitaria Bellas Artes y Ciencias de Bolívar” (408 personas).
<b>MUESTRA</b>	Muestreo aleatorio por conglomerados (132 personas).
<b>ÁMBITO GEOGRÁFICO</b>	Ciudad de Cartagena D.T y C.
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	95%(1.96)
<b>MARGEN DE ERROR MUESTRAL</b>	7%
<b>INSTRUMENTO DE MEDICIÓN APLICADO</b>	Encuestas con preguntas cerradas de selección múltiple y preguntas abiertas.
<b>PERIODO DE REALIZACIÓN</b>	Del 15 de junio al 21 de septiembre de 2016

Fuente: Autores

## 2.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

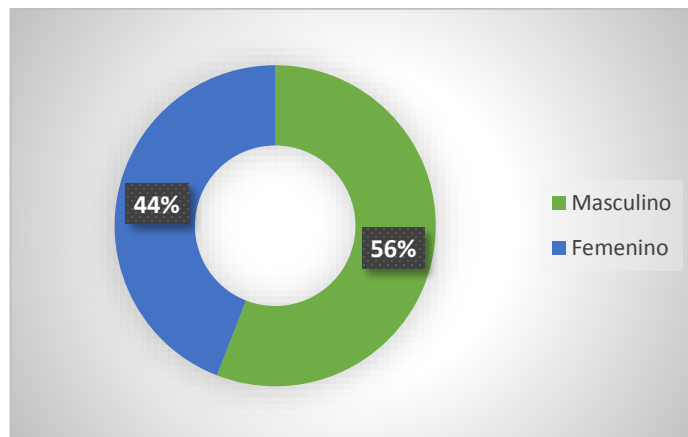
En este aparte se pretende dar a conocer el perfil demográfico, psicográfico, y conductual de la población potencial de asociados.

### 2.3.1 Perfil demográfico

A continuación se describe el potencial de asociados en función de sus características físicas, sociales y económicas.

En cuanto a la variable **Género** se evidenció que hubo una mayor proporción de hombres con respecto a las mujeres al diligenciar la encuesta, lo que permitió inferir que en su gran mayoría el potencial de asociados son hombres, sin desconocer que existe potencial de mujeres significativo.

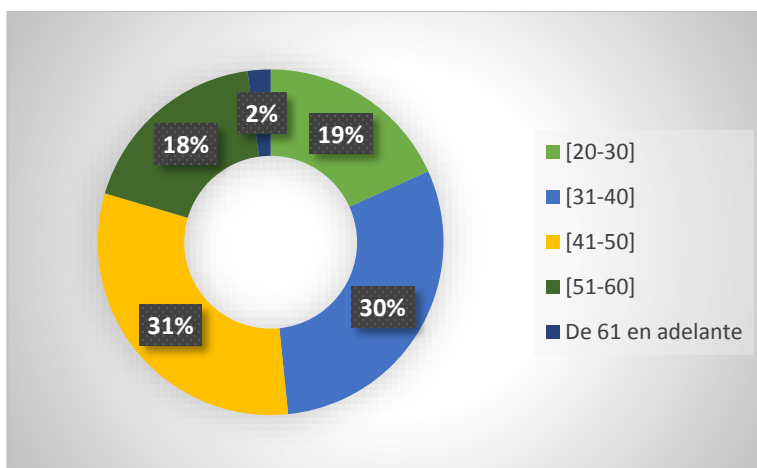
*Ilustración 2. Género del potencial asociado*



Fuente: Autores

Por otro lado, se obtuvo que la mayor proporción del potencial de asociados se encuentra en un rango de los 31 a los 50 años de edad, hecho que resulta de vital interés para Fonducar en cuanto al direccionamiento de los servicios de bienestar y solidaridad ofrecidos, que busquen satisfacer las necesidades relacionadas con las distintas etapas de edad.

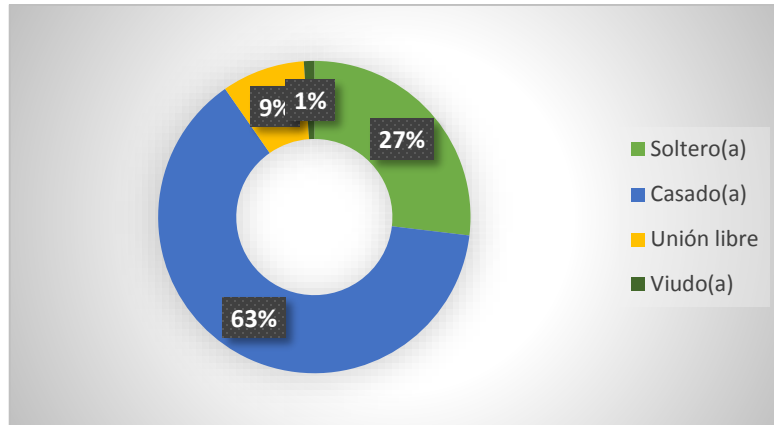
**Ilustración 3. Rango de edad del potencial asociado**



**Fuente: Autores**

A su vez se reflejó que en mayor proporción el potencial de asociados se encuentra casado, hecho que resulta de vital interés para Fonducar en cuanto a que en los servicios de bienestar y solidaridad ofrecidos el cónyuge tenga una participación importante, lo cual elevaría los niveles de satisfacción del posible nuevo asociado. Sin desconocer que existe un porcentaje de solteros que requiere de vital atención en cuanto a los servicios que se les pueda ofrecer.

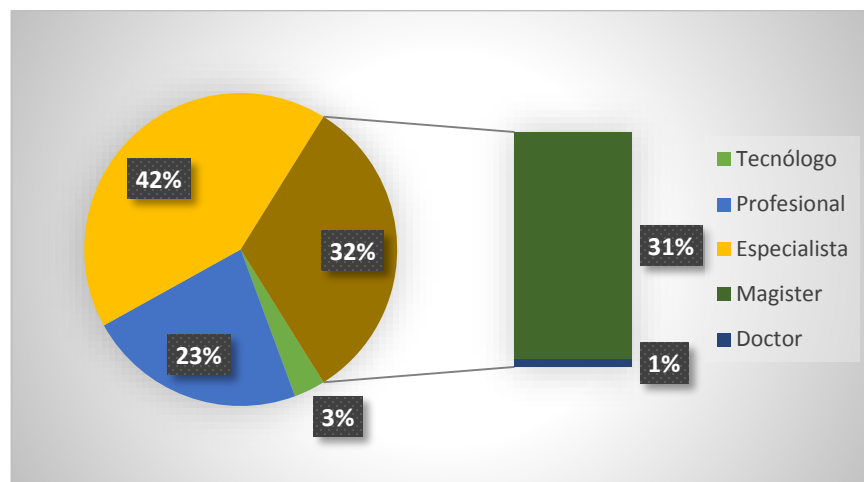
**Ilustración 4. Estado civil del potencial asociado**



Fuente: Autores

En cuanto a la variable **Nivel Educativo**, se evidenció que en su mayoría el potencial de asociados tiene una formación de postgrado, con un 42% de especialistas y un 31% de magísteres. Lo cual permitió deducir que en el campo de la docencia universitaria se exigen altos niveles de formación, factor que debe estar relacionado con un buen nivel socioeconómico del posible nuevo asociado, hecho que resulta positivo para Fonducar en cuanto a los beneficios económicos que puede traer para el Fondo estas potenciales afiliaciones.

**Ilustración 5. Nivel educativo del potencial asociado**

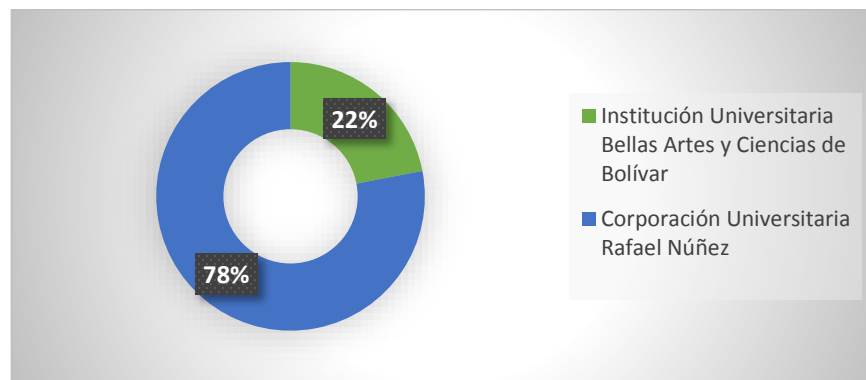


Fuente: Autores

La *Ilustración 6* muestra que del total de encuestados, se obtuvo que el 78% pertenece a la Corporación Universitaria Rafael Núñez y el 22% pertenece a la Institución Universitaria Bellas Artes y Ciencias de Bolívar. Esto debido a que la muestra se calculó proporcionalmente a la población por cada universidad.

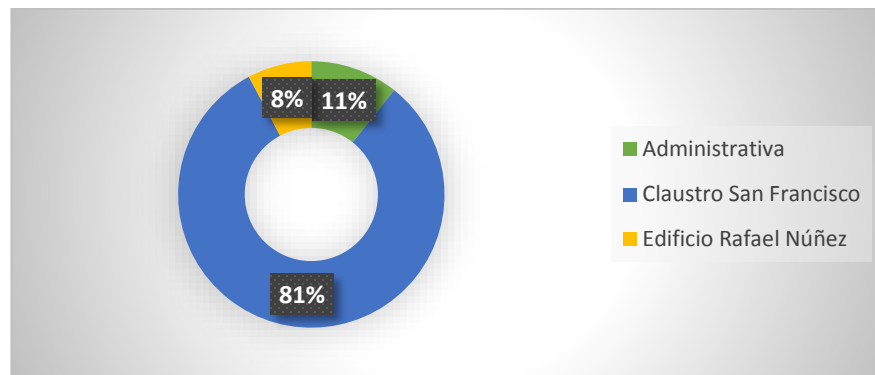
Además se hizo una discriminación de los encuestados por sede de la Corporación Universitaria Rafael Núñez, debido a que esta cuenta con varias instalaciones en distintos puntos geográficos del centro de la ciudad, en donde la mayor cantidad de programas académicos y de docentes se encuentra en la sede del Claustro San Francisco. Por otra parte el personal administrativo de la CURN se encuentra concentrado en la sede administrativa.

**Ilustración 6. Universidad a la que pertenece**



Fuente: Autores

**Ilustración 7. Encuestados por Sede - CURN**



Fuente: Autores

En cuanto a la Institución Universitaria Bellas Artes y Ciencias de Bolívar, tanto el personal administrativo afín a la docencia como los docentes, se encuentran en la única sede en la que opera, localizada en el barrio San Diego de la ciudad. En la Tabla 4 se relacionan los programas de estas universidades que formaron parte del muestreo aleatorio:

**Tabla 4. Programas del muestreo aleatorio**

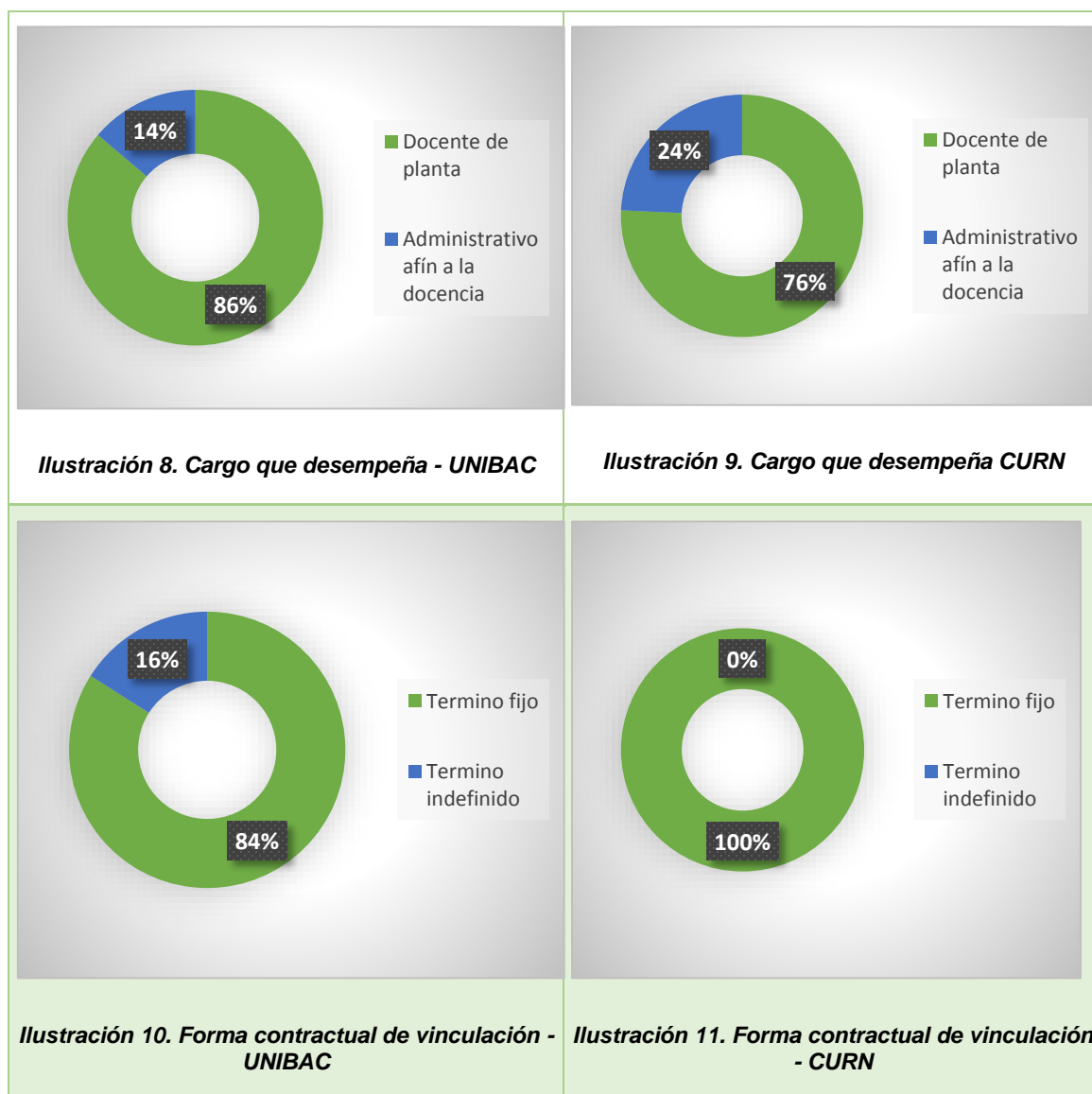
<b>Corporación Universitaria Rafael Núñez</b>	<b>Institución Universitaria Bellas Artes y Ciencias de Bolívar</b>
Administración de empresas	Artes escénicas
Contaduría pública	Artes plásticas
Derecho	Diseño gráfico
Enfermería	Diseño industrial
Ingeniería de sistemas	Música
Instrumentación quirúrgica	
Medicina	
Odontología	
Tecnología en atención prehospitalaria	
Trabajo social	

Fuente: Autores

En las Ilustraciones 8 y 9 se evidenció que se encuestaron docentes y administrativos afines a la docencia de las universidades objeto de estudio. Para ambas el porcentaje de docentes supera en un 75% a los administrativos, es decir, que estos representan la mayoría del potencial de asociados.

En cuanto a la forma contractual de vinculación expuestas en las *Ilustraciones 10 y 11*, se encontró que para el caso de UNIBAC la contratación de los docentes es a término fijo (por semestre), mientras que los administrativos tienen contrato indefinido. Por otra parte, los docentes de CURN son contratados a término fijo ya sea semestral o anual en caso de tener funciones administrativas, mientras que todos los administrativos tienen contrato a término fijo por un año.

**Tabla 5. Cargos y formas contractuales de vinculación – UNIBAC y CURN**



Fuente: Autores

En la *Tabla 6* se muestran las otras universidades con las que los potenciales asociados tienen relaciones contractuales:

**Tabla 6. Otras universidades – potencial de asociados**

Otras Universidades	Total	%
Corporación Universitaria Autónoma de Nariño - AUNAR	2	10%
Corporación Universitaria Regional del Caribe - IAFIC	1	5%
Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD	1	5%
Universidad de Cartagena	2	10%
Universidad Tecnológica de Bolívar	1	5%
Escuela Superior de Administración Pública - ESAP	1	5%
Universidad del Sinú Elías Bechara Zainúm	2	10%
Universidad Cooperativa de Colombia	1	5%
Fundación Tecnológica Antonio de Arévalo - TECNAR	3	14%
Fundación Universitaria Colombo Internacional - UNICOLOMBO	2	10%
Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar	1	5%
Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco	1	5%
Universidad Libre	3	14%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

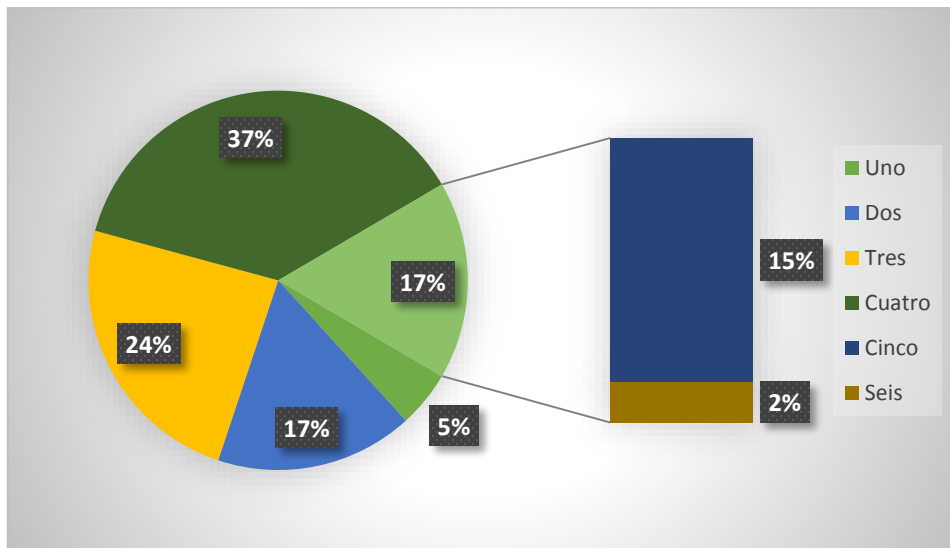
Fuente: Autores

Del total de encuestados, se obtuvo que 21 docentes de planta laboran en otras universidades, lo cual representa el 16% de la muestra. La ventaja de esto, es que de darse la ampliación del vínculo de asociación, los posibles nuevos asociados por la estrategia de voz a voz podrían dar a conocer los servicios ofertados por Fonducar a sus compañeros docentes y así atraer nuevos asociados.



La *Ilustración 12* muestra que la composición del núcleo familiar del potencial de asociados en general es variable, se encontró que los mayores porcentajes se concentran entre tres y cuatro personas por núcleo familiar. Para efectos prácticos se calculó el promedio de personas por núcleo familiar del potencial de asociados, el cual es de **4**. Esta información resulta de vital importancia para Fonducar en la determinación del número de personas aproximado que formarían parte de las actividades de integración familiar de darse la ampliación del vínculo asociativo.

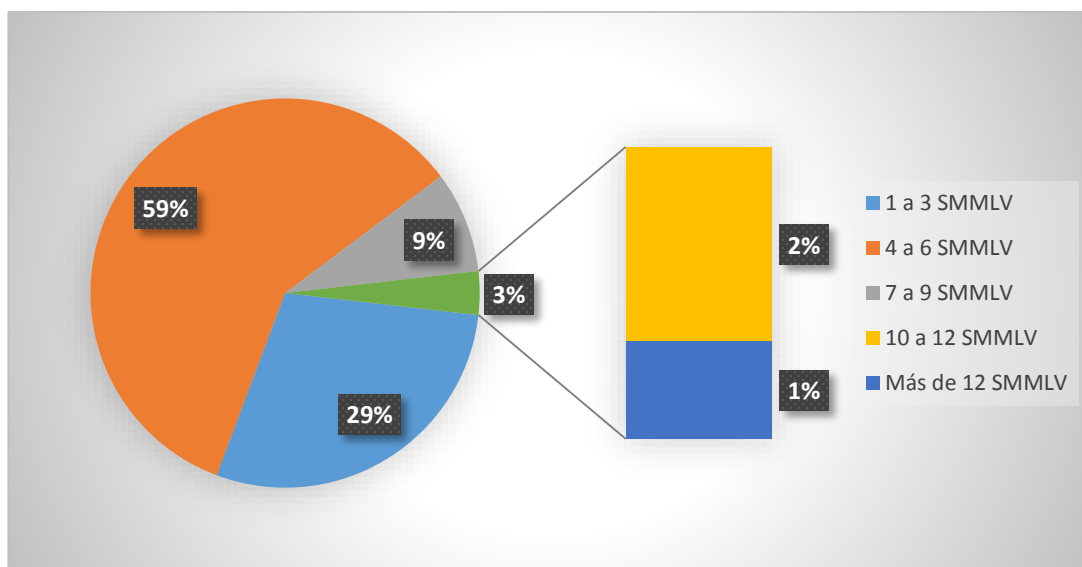
**Ilustración 12. Núcleo familiar del potencial de asociados**



Fuente: Autores

Por último, la *Ilustración 13* muestra el rango en el que oscilan los niveles de ingresos del potencial de asociados con la universidad con la cual tienen vínculo contractual. Donde el mayor porcentaje se concentró en el rango de 4 a 6 SMMMMLV. De acuerdo con esto y con un potencial de asociados efectivos de 118 personas entre docentes y personal administrativo afín a la docencia, se calculó que el ingreso promedio del potencial de asociados es de **\$3.183.976 COP**.

**Ilustración 13. Niveles de ingresos del potencial de asociados**



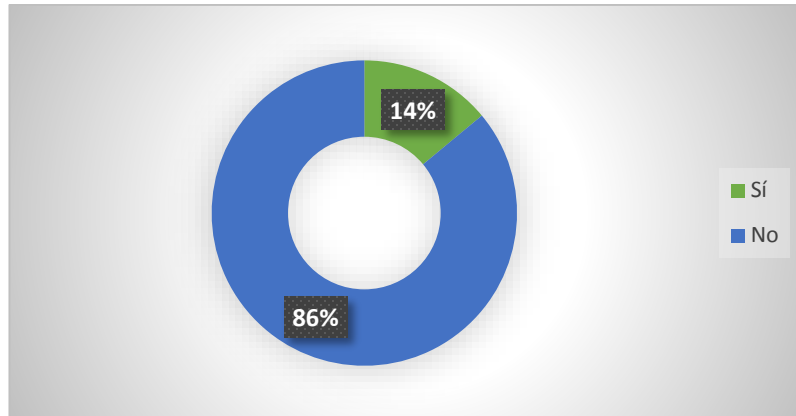
Fuente: Autores

### 2.3.2 Perfil psicográfico y conductual

A continuación se describe el potencial de asociados en función de sus necesidades, percepciones, actitudes y expectativas. En general se presentan resultados en cuanto al nivel de conocimiento que tienen estos sobre los fondos de empleados, el nivel de interés en vincularse a Fonducar y cuáles son los servicios de ahorro, crédito, bienestar y solidaridad de mayor preferencia de poder vincularse al Fondo.

En primer lugar, en la *Ilustración 14* se refleja que de acuerdo con los resultados la mayor proporción del potencial de asociados en un 86%, no pertenece a una organización de economía solidaria, lo cual representa una oportunidad para Fonducar de abarcar el mercado de la docencia universitaria.

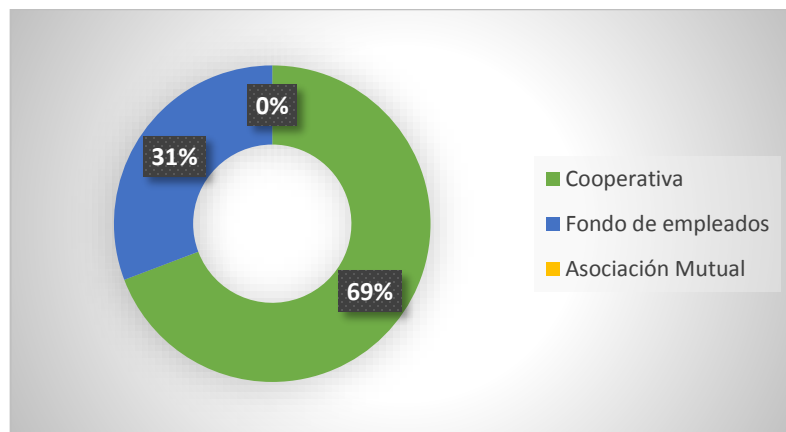
**Ilustración 14. Potencial de asociados que pertenecen a una organización de Economía Solidaria**



Fuente: Autores

Ahora bien, en la Ilustración 15 se elaboró una discriminación del tipo de organización de economía solidaria de la cual forman parte el 14% del potencial de asociados, dando como resultado que en mayor proporción estos pertenecen a cooperativas. Hecho que a su vez representa una oportunidad para Fonducar, dado que al establecer estrategias de marketing de penetración del mercado, puede justificar los beneficios que le representaría al potencial asociado preferir pertenecer a un fondo de empleados que a una cooperativa, por sus características diferenciadoras.

**Ilustración 15. Tipos de organizaciones de economía solidaria a las que pertenece el potencial de asociados**

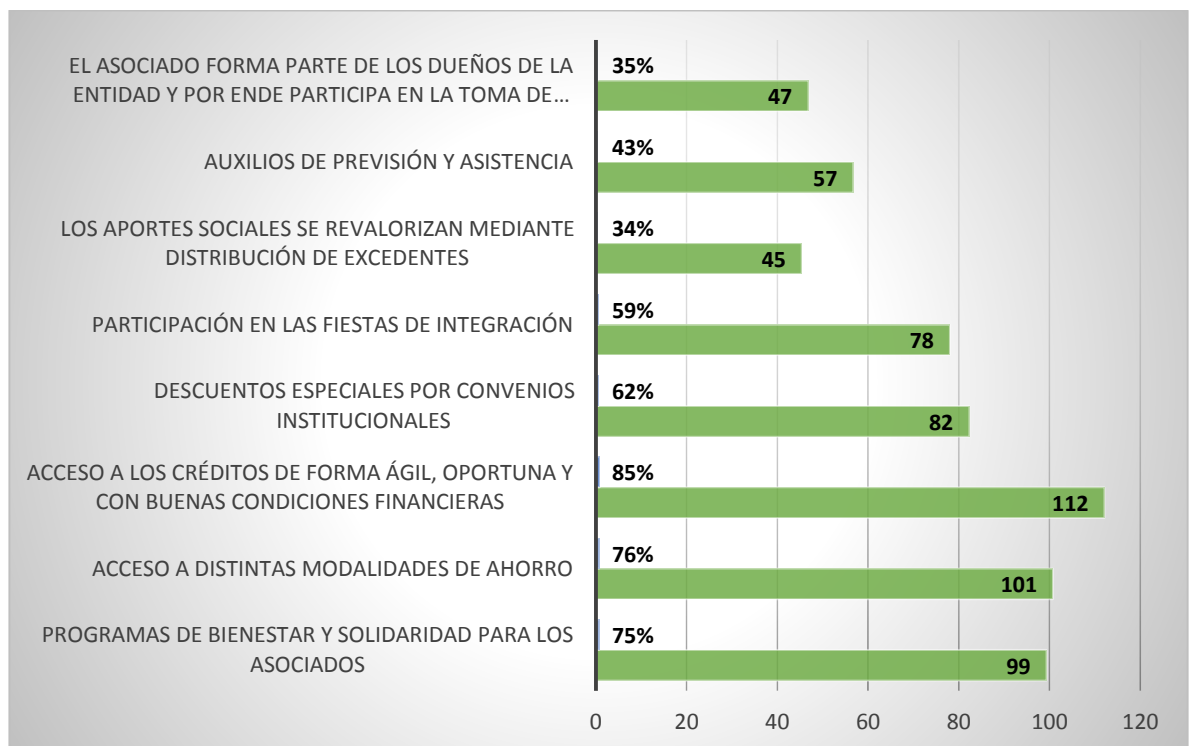


Fuente: Autores

La *Ilustración 16* se determinó el grado de conocimiento que tiene el potencial de asociados con relación a los beneficios que en general tienen los fondos de empleados, el cual es bajo con relación a servicios de bienestar y solidaridad.

Por lo anterior se dedujo que la noción de éstos acerca de lo que es un fondo de empleados gira en función de servicios de ahorro y crédito. Por ello, las estrategias de marketing para la penetración de este mercado, deben orientarse a mostrar las áreas de acción del fondo en cuanto a servicios de educación, recreación y deporte, cultura, salud, entre otros.

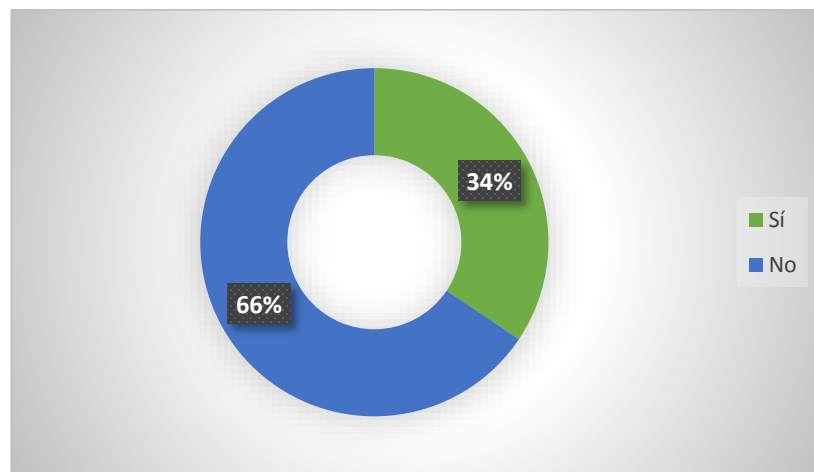
**Ilustración 16. Beneficios que conoce el potencial de asociados de formar parte de un fondo de empleados**



Fuente: Autores

Por otro lado, se obtuvo que la mayoría del potencial de asociados no tiene conocimiento acerca de la existencia de Fonducar ni de los servicios que este oferta, debido a que el Fondo solo se ha dado a conocer en su mercado actual. De darse la ampliación del vínculo de asociación se propone implementar estrategias de publicidad para difundir al público objetivo información sobre el portafolio de servicios de la organización.

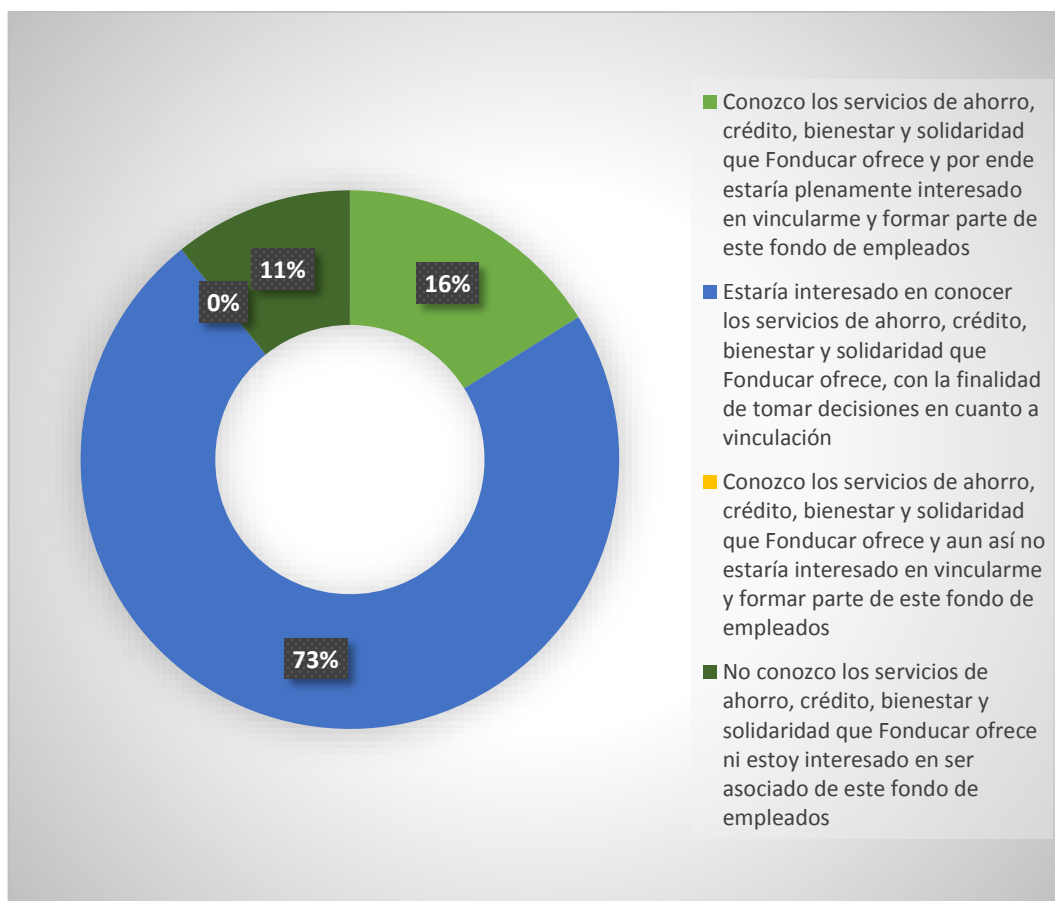
**Ilustración 17. Potencial de asociados que han escuchado acerca de Fonducar**



Fuente: Autores

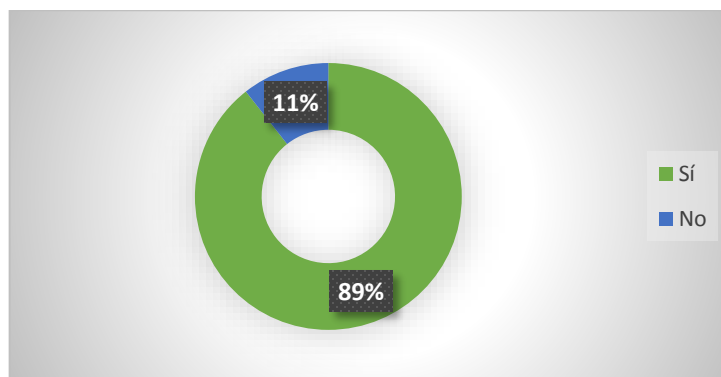
De acuerdo con las Ilustraciones 18, 19, 20 y 21 se evidenció que existe un gran interés por parte del potencial de asociados en pertenecer a Fonducar, con un resultado de aceptación del 89% ante una posible ampliación del vínculo asociativo. Por otra parte el 11% del potencial de asociados no estuvo interesado. Para este segmento de la población, se recomienda realizar un estudio de las razones por las que éstos tienen una posición negativa ante la posibilidad de afiliarse a un fondo de empleados.

**Ilustración 18. Nivel de interés del potencial de asociados en vincularse a Fonducar**



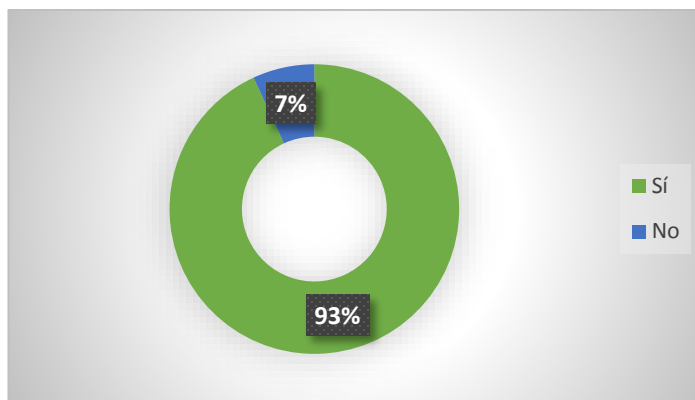
Fuente: Autores

**Ilustración 19. Consolidado interés de vinculación**



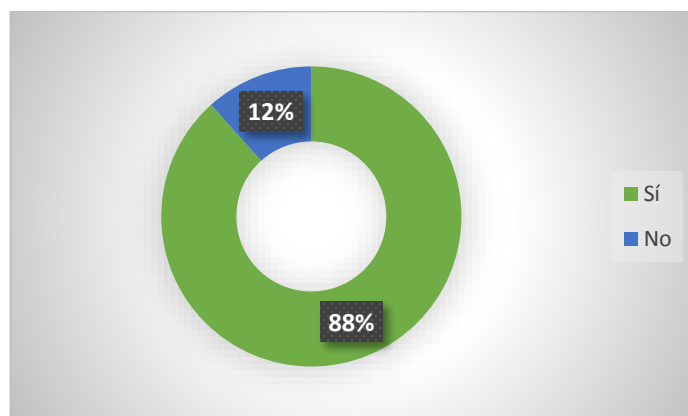
Fuente: Autores

**Ilustración 20. Interés en vincularse - UNIBAC**



Fuente: Autores

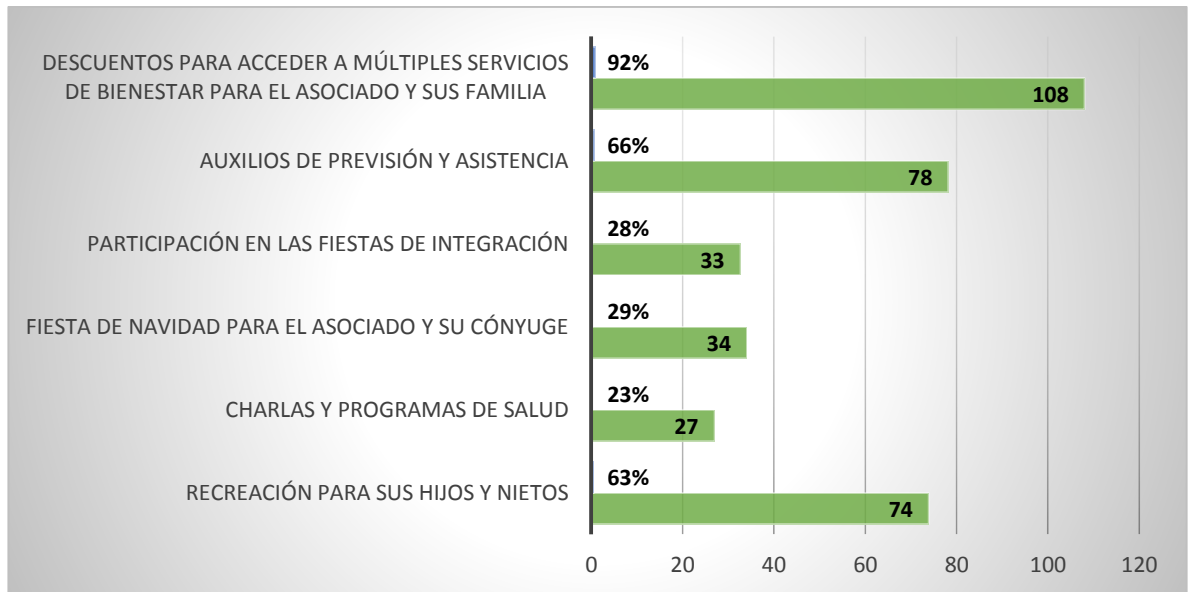
**Ilustración 21. Interés en vincularse - CURN**



Fuente: Autores

Asimismo, la Ilustración 22 permitió deducir cuales son los beneficios de bienestar social que representan mayor interés por parte del potencial de asociados y sobre los cuales Fonducar debería trabajar en caso de ampliarse el vínculo de asociación, es decir, de ofrecer nuevos y mejores servicios relacionados con: descuentos para acceder a múltiples servicios, auxilios de previsión y asistencia y recreación tanto para hijos como para nietos.

**Ilustración 22. Beneficios de bienestar social preferidos por el potencial de asociados**

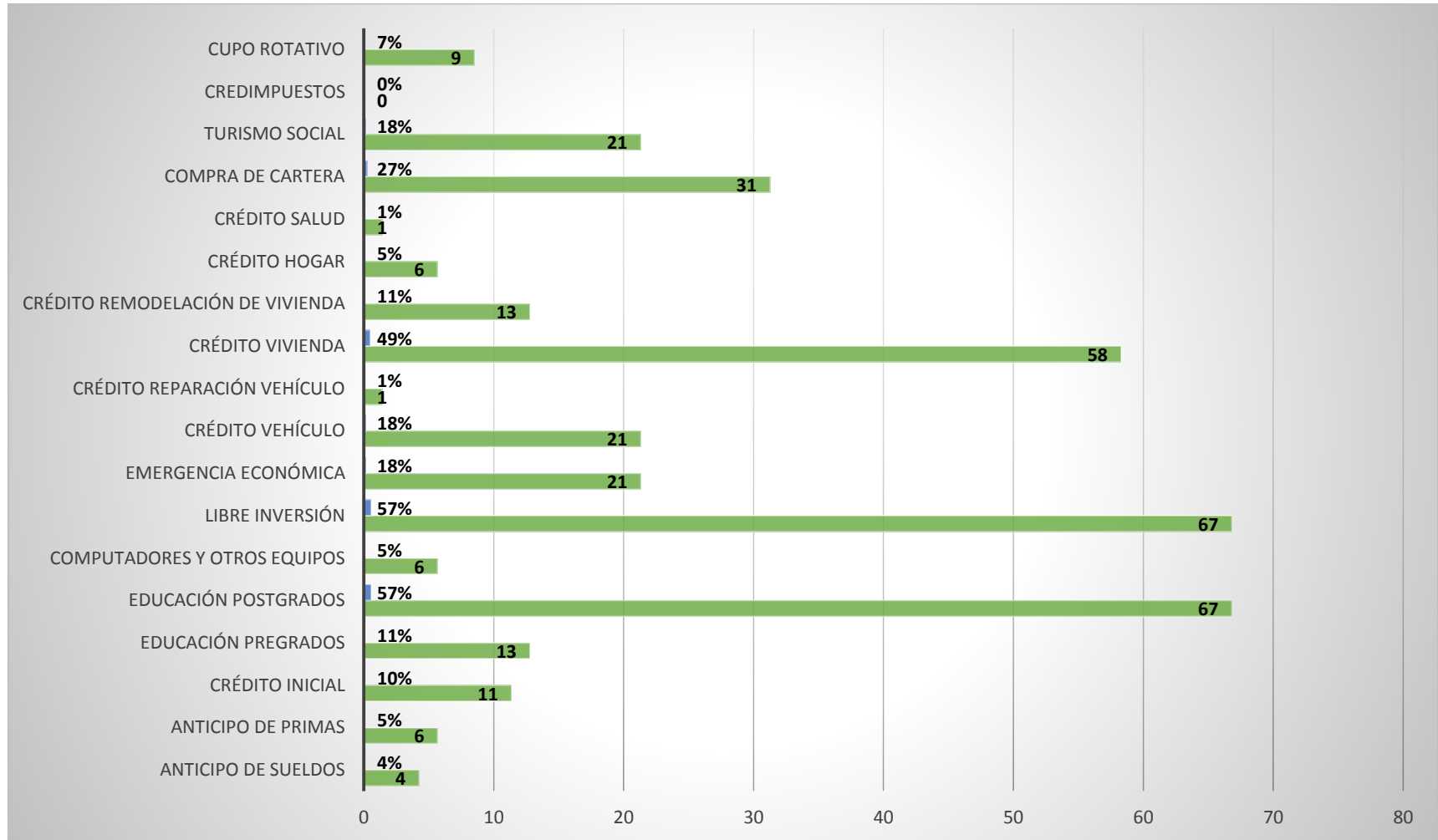


Fuente: Autores

La *Ilustración 23* describe las líneas de crédito ofrecidas por Fonducar, en donde se reflejan aquellas de mayor interés por parte del potencial de asociados. De acuerdo con esto las tres líneas de crédito más demandadas de darse la ampliación del vínculo de asociación, fueron: educación postgrados, libre inversión y crédito vivienda.



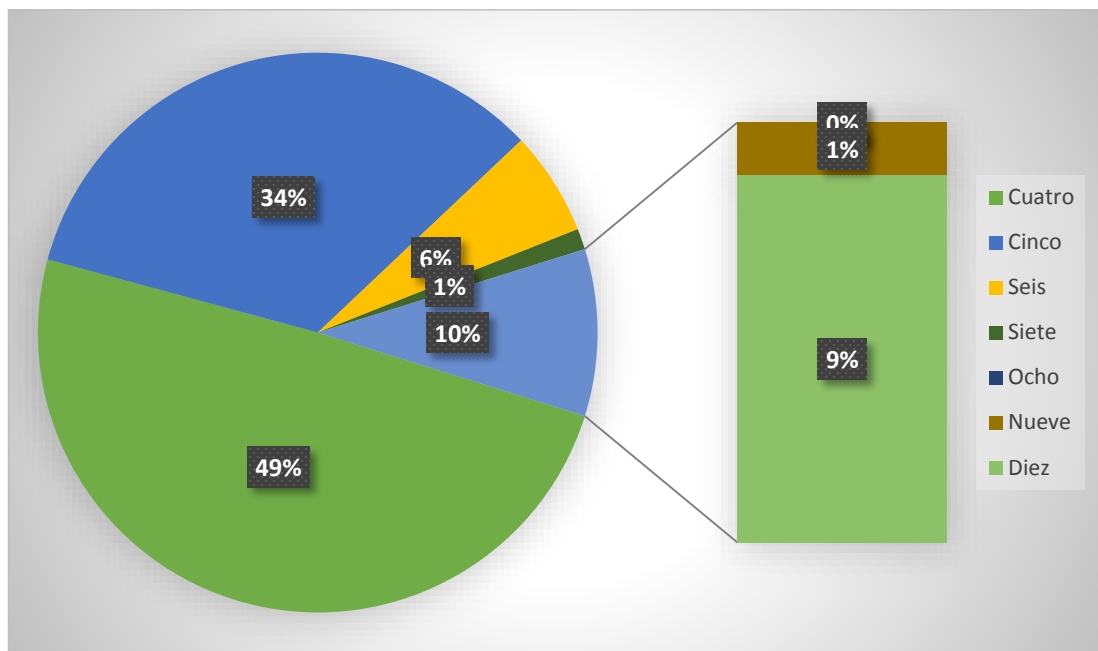
**Ilustración 23. Líneas de crédito de interés del potencial de asociados**



Fuente: Autores

La *Ilustración 24* muestra los distintos porcentajes de ahorro permanente que aportarían los potenciales asociados de su asignación salarial. Para efectos prácticos se calculó el promedio de ahorro permanente, el cual fue del **5%**. Esta información se tomó como base en la determinación de los ingresos que recibiría Fonducar en estos términos de ampliarse el vínculo de asociación.

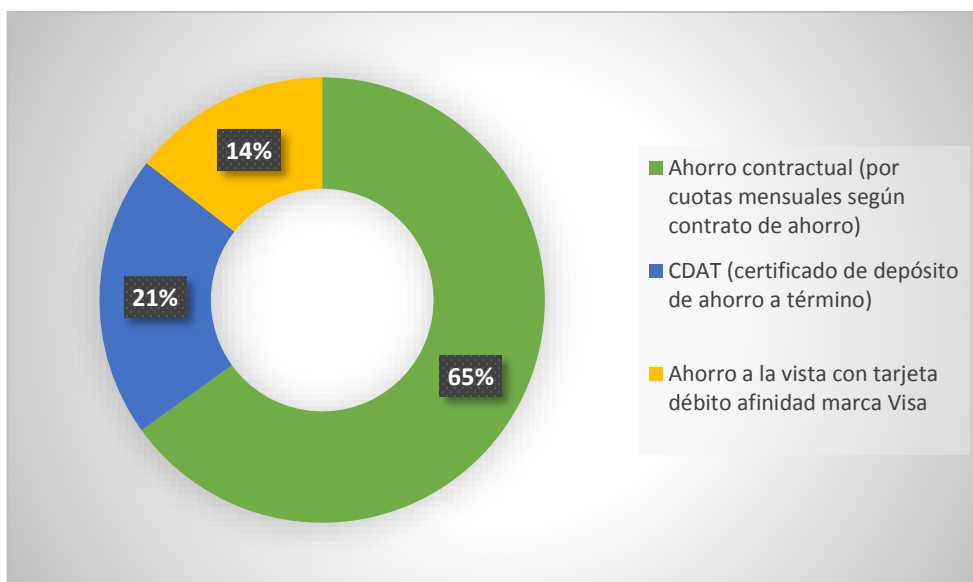
**Ilustración 24. Porcentaje de ahorro permanente del potencial de asociados**



Fuente: Autores

Fonducar además del ahorro permanente, el cual es obligatorio, ofrece otras modalidades. La *Ilustración 25* muestra que para el potencial de asociados la opción de ahorro contractual fue la más atractiva con un 65% de preferencia, sin desconocer que otra proporción de estos tuvo interés en el CDAT y en el ahorro a la vista con tarjeta débito afinidad marca Visa.

**Ilustración 25. Otras modalidades de ahorro atractivas para el potencial de asociados**



Fuente: Autores

### 2.3.3 Determinación y proyección de la demanda potencial

Para la determinación y proyección de la demanda potencial, se tomó como base la población final del estudio que abarcó 408 personas entre docentes y personal administrativo afín a la docencia. A esta población se le aplicó el porcentaje de interés de vinculación que de acuerdo con los resultados fue del 89%.

Ahora bien, para efectos estadísticos fue necesario ajustar la demanda proyectada, teniendo en cuenta el margen de error muestral del 7% utilizado en el estudio. Los resultados de estos cálculos se muestran a continuación:

$$Demanda\ proyectada = 408 * \frac{89}{100} = 363\ personas$$

$$Demanda\ proyectada\ ajustada = 363 - (363 * 0,07) = 338\ personas$$

Se obtuvo que la demanda proyectada ajustada fue de 338 personas, valor que se tomó como base para el cálculo de los ingresos que tendría Fonducar por concepto de ahorro permanente, de darse la ampliación del vínculo de asociación.

## 2.4 MERCADO COMPETIDOR

Los fondos que por sus características fueron considerados competidores de Fonducar, se enuncian a continuación:

- **FONCOMFENALCO:** Es el Fondo de Empleados Comfenalco Cartagena, una organización asociativa sin ánimo de lucro constituida por trabajadores dependientes de la empresa privada *Comfenalco*, dentro de los que se encuentran los docentes de la *Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco* y sus trabajadores ya sea mediante contrato indefinido o a término fijo; que presta sus servicios de solidaridad, ahorro y crédito a todos sus asociados, con el fin de mejorar su calidad de vida.
- **FONULIBRE:** Es el Fondo Nacional de Empleados de la Universidad Libre, que tiene como objeto fomentar la solidaridad, el compañerismo, el ahorro, así como suministrar créditos y prestar servicios de índole social que busquen el mejoramiento de las condiciones económicas, sociales, culturales y morales de todos sus asociados y sus familiares. Pueden ser asociados de ésta empresa: Empleados de la Universidad Libre, empleados de las entidades adscritas o relacionadas con la Universidad Libre, personas vinculadas a la Universidad Libre con contrato civil de prestación de servicios. los empleados de FONULIBRE, y las personas que adquieran la calidad de pensionados laborando para la Universidad Libre.
- **FONDEUTB:** Es el Fondo de Empleados de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

Asimismo, se consideraron competidores a los fondos, las cooperativas y las entidades bancarias que prestan servicios al mismo mercado de Fonducar y que no son exclusivamente fondos de empleados de universidades. Los relacionamos a continuación:

- **COOPETROL:** La Caja Cooperativa Petrolera –Coopetrol- es una entidad cooperativa que ejerce la actividad financiera especializada en ahorro y crédito con autorización previa del Estado y supervisada por la Superintendencia de la Economía Solidaria. Como empresa asociativa sin ánimo de lucro y de patrimonio social, busca aplicar la justicia distributiva, brindándole a cada quien lo que necesita y está en capacidad de pagar<sup>8</sup>.
- **COOMEVA:** Es una organización cooperativa de profesionales y sus familias, que se asocian para satisfacer necesidades comunes mediante la obtención de bienes y servicios, y la generación de oportunidades para su desarrollo<sup>9</sup>.
- **COASMEDAS:** Es la Cooperativa de los Profesionales Coasmedas, cuyo objetivo principal es prestar dentro del marco de los principios y valores cooperativos servicios tanto de ahorro y crédito y demás actividades de naturaleza financiera permitidos por las normas legales como de carácter solidario y cultural, con el fin de incrementar el bienestar de los asociados y sus familias, contribuir al desarrollo de la comunidad, coadyuvar a la preservación del medio ambiente y estimular el hábito del ahorro<sup>10</sup>.
- **FONDO DE EMPLEADOS DEL SENA (FES):** Es el Fondo de Empleados del Sena y Servidores Públicos, cuyo objeto social es fomentar el ahorro de sus asociados con miras a generar recursos destinados a procurar dar solución a las necesidades económicas, sociales y culturales de sus afiliados; prestarles servicios a través de la ayuda mutua, fomentar la solidaridad y los lazos de compañerismo entre los asociados; así como el fomento y emprendimiento empresarial a través de acompañamiento y financiamiento de los proyectos que elaboren y desarrollen los asociados<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Disponible en: <https://www.coopetrol.com.co/>

<sup>9</sup> Disponible en: <http://www.coomeva.com.co/>

<sup>10</sup> Disponible en: <http://www.coasmedas.coop/images/somos/estatutos/estatutos.pdf>

<sup>11</sup> Disponible en: <http://www.fondofes.com.co/>

- **FONDEFITCO:** Fondo de empleados de la Fundación universitaria tecnológico Comfenalco.
- **COOACEDED:** La Cooperativa de Aportes y Crédito de los Educadores y Empleados de la Educación “COOACEDED” es una persona jurídica de derecho privado, sin ánimo de lucro regida por los principios y valores universales del cooperativismo. Es un modelo que promueve en sus practicantes mucha sensibilidad entorno al desarrollo social y económico, recreación, capacitación, participación en los procesos de gestión, teniendo siempre como eje de su accionar, al asociado, su familia y la comunidad<sup>12</sup>.
- **PROMEDICO:** Es el Fondo de Empleados exclusivo para Médicos con una trayectoria de 40 años brindando servicios que propenden por el mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar integral de los médicos en Colombia. Hoy es una organización que presenta un crecimiento sostenido y gran solidez patrimonial, producto de un proceso de planificación desarrollado a través de cada uno de los imperativos que componen el Direccionamiento Estratégico<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Disponible en: <http://cooaceded.coop/joomla362/>

<sup>13</sup> Disponible en: <https://www.promedico.com.co/>

## 2.5 CONCLUSIONES DE VIABILIDAD DE MERCADO

La propuesta de ampliación del vínculo de asociación por parte de Fonducar hacia docentes de planta y administrativos afines a la docencia de otras universidades en la ciudad de Cartagena D.T y C., demostró una viabilidad de mercado por los siguientes aspectos:

- Tuvo una aceptación por parte del potencial de asociados en un 89%, arrojando una proyección de la demanda potencial ajustada de 338 personas.
- El ingreso promedio del potencial de asociados es de **\$3.183.976 COP** y el promedio de ahorro permanente que aportarían los potenciales asociados de su asignación salarial es del 5%, lo que implicaría ingresos de efectivo para Fonducar por valor de **\$53.809.194 COP** durante el periodo de tiempo en el que se afilien los posibles nuevos asociados.



### 3 FACTIBILIDAD ADMINISTRATIVA

Para la elaboración de este capítulo, en primera instancia se hizo un análisis de los puestos de trabajo de Fonducar, que en general abarcó los siguientes aspectos: denominación de los puestos, localización en la estructura organizativa vigente, delimitación de las áreas de actuación, competencias y funciones relevantes, ubicación de cada puesto de trabajo y análisis de los tiempos de atención a asociados. Lo anterior tuvo como objetivo determinar en qué medida la ampliación del vínculo de asociación puede afectar la operatividad de los puestos de trabajo, es decir, definir si Fonducar con su actual personal de planta e infraestructura abarcaría la atención de un mayor número de asociados sin afectarse el rendimiento laboral de sus trabajadores ni la calidad del servicio que lo caracteriza.

Para este análisis de los puestos de trabajo se tomaron como fuentes de información: el organigrama, el mapa de procesos y los perfiles y descripciones de cargo de Fonducar. A los puestos de trabajo misionales “*bienestar, mercadeo y créditos*” y el puesto de apoyo “*recepción*” se les hizo un estudio de tiempos de atención al asociado por el periodo de tiempo de una semana, en las fechas del 20 al 24 de junio de 2016. De acuerdo con esta información se determinó el promedio de asociados atendidos por día con su desviación estándar y el promedio de tiempo de atención en minutos.

Por otra parte, a los puestos de trabajo relacionados con los procesos de dirección y apoyo “*Gerencia, Contabilidad y Recursos Humanos*” se les elaboró una entrevista en la que se indagó acerca de las implicaciones que traería para el puesto la ampliación del vínculo de asociación y desde el punto de vista del entrevistado si considera que Fonducar está preparada para recibir un mayor número de asociados.

Además, en este capítulo se elaboró la descripción de la cadena de valor de Fonducar, que permitió identificar sus fuentes de ventaja competitiva, cuáles son sus procesos y la forma en que estos interactúan.

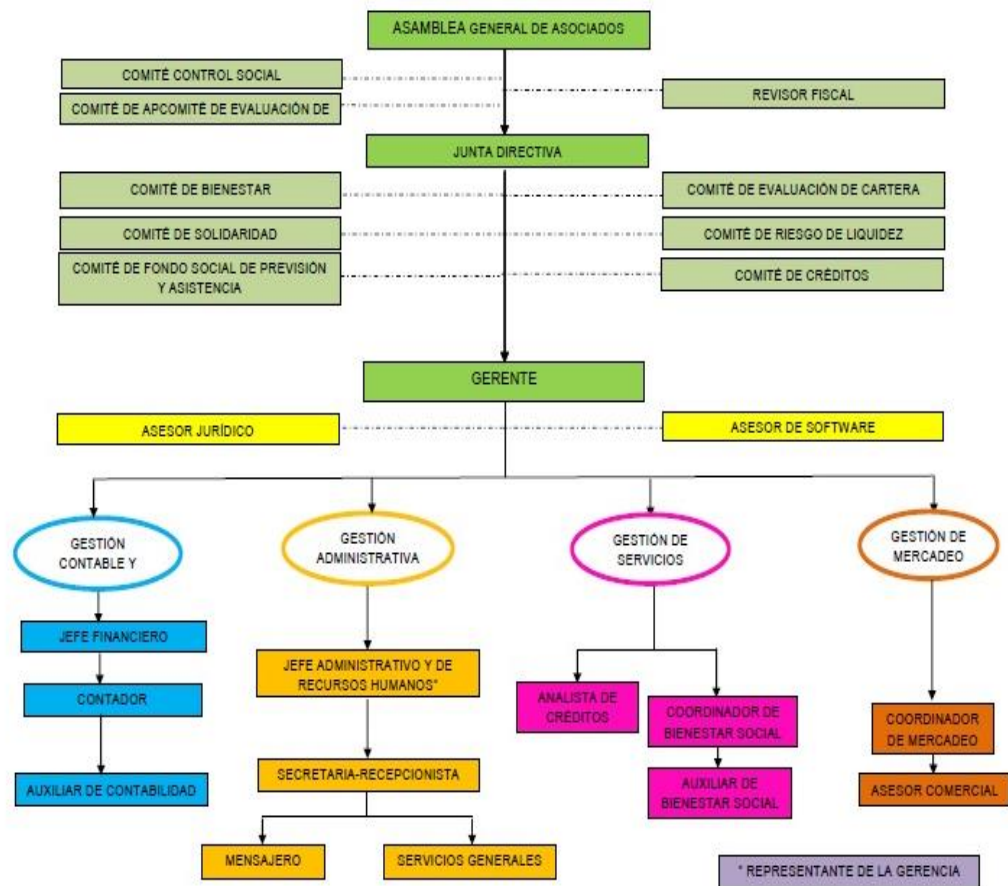
Por último, se realizó una Valoración del modelo de operación de Fonducar a través de CANVAS, que permitió determinar la forma en que el Fondo genera y ofrece valor a sus asociados en cuanto a: la propuesta de valor, su relacionamiento con el segmento de los asociados, canales de comunicación, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, red de aliados y estructura de costos. Con base en esto se hizo una propuesta de innovación de este modelo bajo el escenario de la ampliación del vínculo de asociación.

**Nota.** *Los cargos “mensajero” y “servicios generales” no se toman en cuenta debido a que un cambio en el número de asociados no conlleva a una mayor afectación en el ejercicio de sus funciones.*

### 3.1 ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

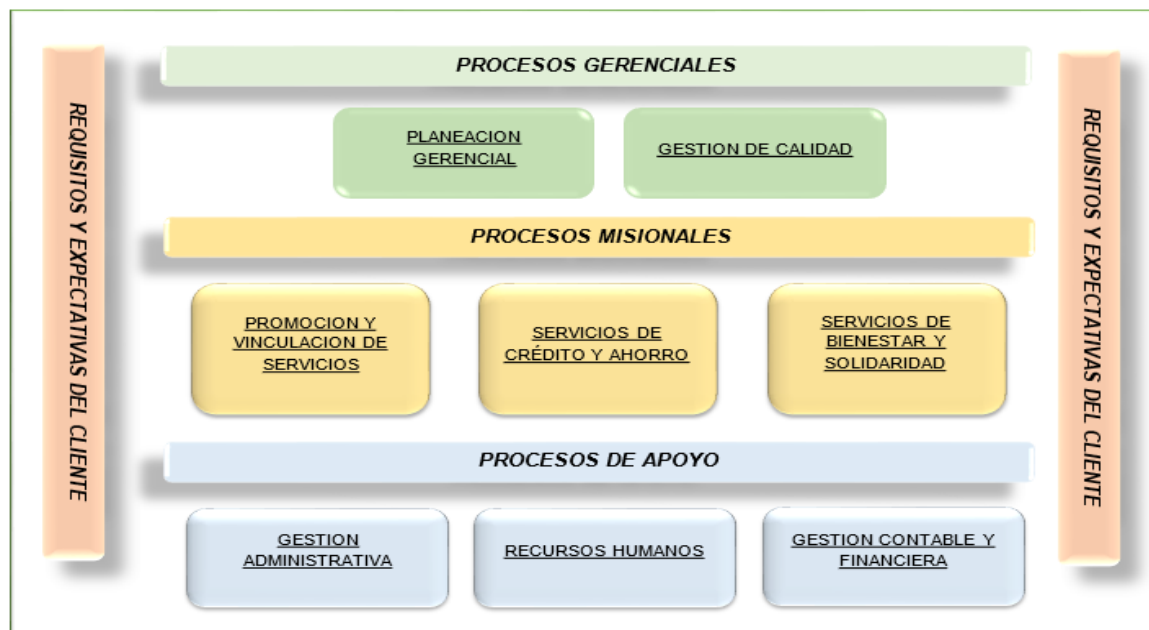
Para el análisis de los puestos de trabajo fue necesario comprender la estructura organizacional del Fondo y la forma en que están categorizadas las dependencias en cuanto a procesos se refiere.

*Ilustración 26. Organigrama Fonducar*



Fuente: Fonducar

**Ilustración 27. Mapa de procesos Fonducar**



Fuente: Fonducar

De acuerdo con el mapa de procesos de Fonducar, ésta organización posee cargos gerenciales, misionales y de apoyo. Ahora bien, la planta de personal de Fonducar está conformada por los siguientes puestos de trabajo:

**Tabla 7. Puestos de trabajo Fonducar**

MISIONALES	GERENCIALES Y DE APOYO	
Analista de Créditos	Gerente	Contador
Coordinador de Bienestar social	Jefe financiero	Auxiliar de Contabilidad
Auxiliar de Bienestar Social	Jefe Administrativo y de Recursos Humanos	Mensajero
Coordinador de Mercadeo	Secretaria/Recepcionista	Servicios Generales
Asesor Comercial		

Fuente: Autores

### 3.1.1 Funciones de los puestos de trabajos

En este aparte se describen las principales funciones de los puestos de trabajo de Fonducar:

- El **Gerente** es el encargado de liderar, orientar y ejecutar la administración integral del Fondo, acorde con la Ley, Estatutos y Reglamentos, bajo las directrices y decisión de la Asamblea y Junta Directiva.
- El **Jefe Financiero** tiene como misión contribuir con la gestión gerencial en todos los aspectos financieros, coadyuvando al logro de la estabilidad financiera de Fonducar. De manera general, el jefe financiero brinda apoyo al área misional de ahorro y crédito; asesoría en cuanto a créditos, tasas, productos etc. Además todas las operaciones de ahorro y crédito deben ser revisadas por él.
- El **Jefe Administrativo y de Recursos Humanos** tiene como misión apoyar a la Junta Directiva y a la Gerencia en la materialización de las funciones administrativas exigidas por los mismos. Así mismo, coordinar los procesos de Recursos Humanos y Salud ocupacional de los clientes internos (empleados) y Servicios de los clientes externos (asociados), brindando un bienestar laboral óptimo para el logro satisfactorio de los objetivos propuestos por Fonducar.
- El **Contador** se encarga de producir información sistemática y estructurada de las transacciones que realiza Fonducar.
- El **Auxiliar Contable** se encarga de obtener y registrar datos contables, estadísticos y financieros. Mantener estrictamente registradas las operaciones generadas a través del Software contable y resguardar la información soporte. Son funciones específicas del cargo:
- El **Coordinador de Bienestar Social** tiene como misión propender por el mejoramiento de las condiciones de vida de los asociados, familiares y empleados de FONDUCAR a través de la ejecución de los programas establecidos por el Comité de Bienestar Social, Solidaridad y Control Social. Asimismo, debe brindar a los asociados la asesoría necesaria en las diferentes actividades programadas por estos Comités.

- El **Analista de Créditos** contribuye en el desarrollo de las relaciones comerciales que FONDUCAR tiene con sus asociados, por medio de la concesión de líneas de crédito en términos apropiados, acorde a lo establecido en los reglamentos de crédito de FONDUCAR.
- El **Auxiliar de Bienestar Social** tiene como misión propender por el mejoramiento de las condiciones de vida de los asociados, familiares y empleados de FONDUCAR a través de la ejecución de los programas establecidos por el Comité de Bienestar, Solidaridad y Control Social. Asimismo debe brindar a los asociados la asesoría necesaria en las diferentes actividades programadas por estos Comités.
- La **Secretaria-Recepcionista** apoya en todas aquellas labores de oficina y atención al usuario, además de controlar y hacer un seguimiento de la información, registros y documentos, que se le asignen y/o que reciba con motivo de su responsabilidad.
- El **Coordinador de Mercadeo** tiene como misión planear y coordinar todo lo referente a estrategias de promoción y fidelización de asociados, así como la captación y retención de asociados, desarrollo de servicios, medios de comunicación, puntos de atención e investigaciones de marketing en el corto, mediano y largo plazo, que permitan identificar y satisfacer las necesidades de los asociados y sus familiares.
- El **Asesor Comercial** ejecuta las estrategias de promoción y fidelización de servicios, así como apoyar en las estrategias de captación y retención de asociados, que permitan identificar y satisfacer las necesidades de los mismos, para dar cumplimiento a los objetivos comerciales referentes a los servicios de crédito y ahorro, asistencia a actividades y vinculación de servicios en general que ofrezca el Fondo; así mismo, realizar seguimiento del cumplimiento eficiente y eficaz de los servicios adquiridos.

- El **Mensajero** tiene como misión entregar la correspondencia a las instancias indicadas para mantener el flujo constante y oportuno de información. Además, realiza las consignaciones y demás actividades que le encomienden el ocupante del cargo al cual reporta.

### 3.1.2 Análisis de puestos misionales

Se realizó un estudio de tiempos de atención al asociado de cada uno de los puestos de trabajos relacionados con los procesos misionales de Fonducar: bienestar, mercadeo y créditos; incluyendo además, para efectos del estudio, el cargo de recepción, que dentro de la organización es considerado de apoyo, pero que está relacionado con la atención al asociado. A continuación se muestran los resultados:

*Tabla 8. Estudio de tiempos - Recepción*

<b>RECEPCIONISTA</b> Atención de asociados por día (telefónico, correo, presencial)	<b>No. Asociados</b> (promedio)	<b>Desviación</b> <b>estándar</b>	<b>Tiempo</b> <b>promedio de</b> <b>atención por</b> <b>asociado (min)</b>
Asociados atendidos	31	6	1
Solicita al Gerente	0	0	
Solicita a Jefe administrativa y de RRHH	0	0	
Solicita a Jefe Financiero	1	1	
Solicita a Contabilidad	0	1	
Solicita a Coordinadora de bienestar social	1	1	3
Solicita a Auxiliar de bienestar Social	7	4	7
Solicita a Analista de Créditos	18	6	7
Solicita a Coordinadora de Mercadeo	3	1	4

Fuente: Autores

**Nota.** Los ítems resaltados hacen referencia a los procesos misionales, relacionados directamente con la atención a asociados.

**Tabla 9. Estudio de tiempos- Créditos**

<b>ANALISTA DE CRÉDITOS</b> Atención de asociados por día (telefónico, correo, presencial)	<b>No. Asociados</b> (promedio)	<b>Desviación</b> <b>estándar</b>	<b>Tiempo</b> <b>promedio de</b> <b>atención por</b> <b>asociado (min)</b>
Asociados atendidos	26	5	7
Consulta estado desembolso de crédito	4	3	2
Pago de cuotas de crédito	2	1	5
Consulta de crédito	6	4	9
Solicitud de crédito	5	3	12
Retiro de cheque	4	3	9
Respuestas por correo (créditos, pagos, saldos)	3	2	2
Consultas modalidades de ahorro (CDAT, otros)	1	1	10
Consultas varias	6	2	6

Fuente: Autores

**Tabla 10. Estudio de tiempos – Bienestar Social (Coordinación)**

<b>COORDINADORA DE BIENESTAR SOCIAL</b> Atención de asociados por día (telefónico, correo, presencial)	<b>No. Asociados</b> (promedio)	<b>Desviación</b> <b>estándar</b>	<b>Tiempo</b> <b>promedio de</b> <b>atención por</b> <b>asociado (min)</b>
Asociados atendidos	10	5	3

Fuente: Autores

**Tabla 11. Estudio de tiempos – Bienestar Social (Auxiliar)**

<b>AUXILIAR DE BIENESTAR SOCIAL</b> Atención de asociados por día (telefónico, correo, presencial)	<b>No. Asociados</b> (promedio)	<b>Desviación</b> <b>estándar</b>	<b>Tiempo</b> <b>promedio de</b> <b>atención por</b> <b>asociado (min)</b>
Asociados atendidos	12	6	7

Fuente: Autores



**Tabla 12. Estudio de tiempos - Mercadeo**

<b>COORDINADORA DE MERCADEO</b> Atención de asociados por día (telefónico, correo, presencial)	<b>No. Asociados</b> (promedio)	<b>Desviación</b> <b>estándar</b>	<b>Tiempo</b> <b>promedio de</b> <b>atención por</b> <b>asociado (min)</b>
Asociados atendidos	8	4	4

Fuente: Autores

**Tabla 13. Estudio de tiempos – Asesora Comercial**

<b>ASESORA COMERCIAL</b> <b>PUNTO DE ATENCIÓN COMERCIAL - PACO</b> Atención de asociados por día (telefónico, correo, presencial)	<b>No. Asociados</b> (promedio)	<b>Desviación</b> <b>estándar</b>	<b>Tiempo</b> <b>promedio de</b> <b>atención por</b> <b>asociado (min)</b>
Asociados atendidos	13	4	39

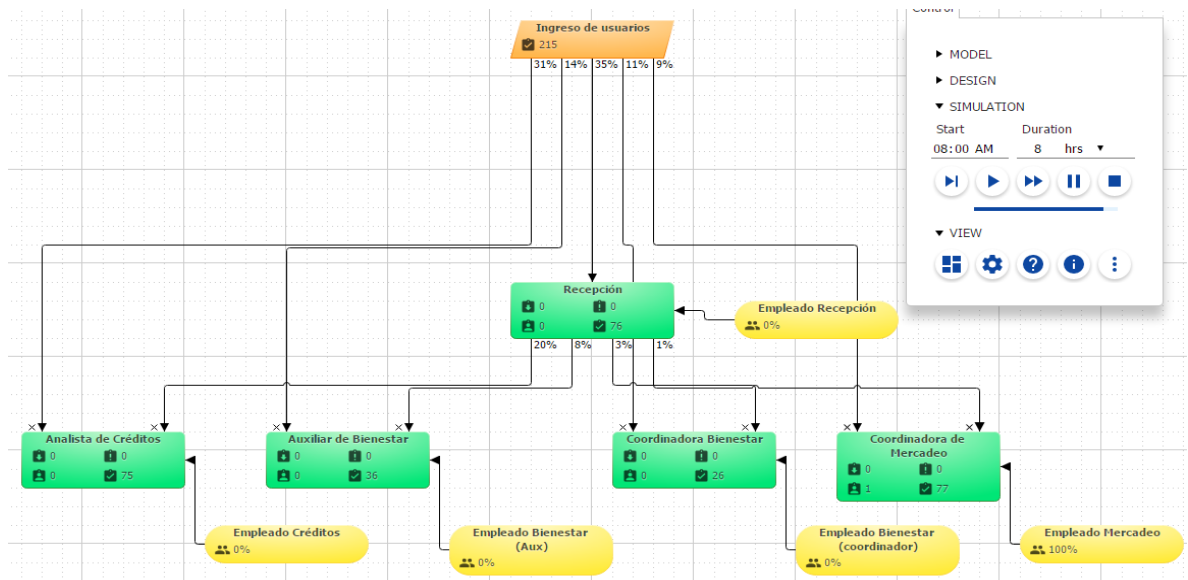
Fuente: Autores

**Tabla 14. Estudio de tiempos – Consolidado**

<b>Atención de asociados por día</b> <b>(presencial)</b>	<b>No. Asociados</b> <b>(promedio)</b>	<b>Desviación</b> <b>estándar</b>	<b>Tiempo</b> <b>promedio de</b> <b>atención por</b> <b>asociado (min)</b>
Asociados atendidos en recepción	25	5	1
Solicita al Gerente	0	0	
Solicita a Jefe administrativa y de rrhh	0	0	
Solicita a Jefe Financiero	1	1	
Solicita a Contabilidad	0	0	
Solicita a Coordinadora de bienestar social	1	1	3
Solicita a Auxiliar de bienestar Social	6	4	7
Solicita a Analista de Créditos	12	3	7
Solicita a Coordinadora de Mercadeo	3	1	4
Asesora Comercial (PACO)	12	4	43

Fuente: Autores

**Ilustración 28. Red de simulación – Análisis de Capacidad**



Fuente: Schmalbach, 2016

De este estudio se concluyó que el puesto de trabajo con mayor cantidad de carga laboral es la “Analista de Créditos”, quien en promedio atiende 26 asociados por día con un tiempo promedio de 7 minutos. Esto requiere de vital atención, puesto que las funciones asociadas con este cargo le generan mayor tiempo para dar respuesta a cada solicitud de crédito, por lo que se recomienda la contratación de otra analista o una auxiliar que apoye la gestión operativa de este cargo.

### **3.1.3 Análisis de puestos gerenciales y de apoyo**

Para el análisis de los puestos gerenciales y de apoyo, se elaboró una entrevista en la que se indagó acerca de las implicaciones que traería para el puesto la ampliación del vínculo de asociación y desde el punto de vista del entrevistado si considera que Fonducar está preparada para recibir un mayor número de asociados. A estos puestos no se les hizo un estudio de tiempos, puesto que su carga laboral está estrictamente relacionada con las funciones inherentes a su cargo y no con la atención al asociado.

En la Tabla 15 se resume la información obtenida durante el desarrollo de las entrevistas.

**Tabla 15. Entrevista a los puestos de trabajo Gerenciales y de Apoyo**

<b><i>Puesto de trabajo</i></b>	<b><i>¿Qué implicaciones traería para el puesto la ampliación del vínculo de asociación?</i></b>	<b><i>¿Desde su punto de vista, cree que Fonducar está preparada para recibir más asociados?</i></b>
<u>Gerente</u>	<p>Se requiere que el Gerente interactúe con otras universidades. “salirse del escritorio implica interactuar con otras universidades de Cartagena” con la ampliación del vínculo de asociación.</p> <p>Implica además buenas relaciones con cada universidad para garantizar el flujo normal de los descuentos (mecanismos y procedimientos). A su vez, estar atento a los cambios que se den en las otras instituciones. Por último, las actividades de bienestar y del área financiera deben contemplar nuevos escenarios y alternativas.</p>	<p>Si, totalmente. Está preparado para recibir hasta el doble de asociados actuales. Se le tiene completa confianza al Sistema de Gestión de Calidad. Por otro lado, el equipo de trabajo está muy capacitado y se puede amoldar a las circunstancias. Estamos convencidos de que la afiliación es paulatina y Fonducar puede programarla (decidir en qué momento se vinculan nuevos asociados). Si se sabe que va a ser así, con más razón debe ampliarse el vínculo.</p>
<u>Jefe Financiero</u>	<p>Es un cargo que apoya y asesora el área misional de Ahorro y Crédito, por lo tanto, todo lo que se refiera a un número mayor de asociados implica una mayor carga laboral. Las funciones específicas anteriormente mencionadas poseen una relación directamente proporcional con el número de asociados a atender.</p>	<p>Considera que en cuanto a tecnología y software Fonducar está preparada y tiene la capacidad suficiente para recibir más asociados. Sin embargo, en el evento de que se amplíe el vínculo de asociación, se debe fortalecer el manejo de información de seguridad y mejorar las asignaciones salariales de los actuales trabajadores para contribuir con la motivación de los mismos.</p>

		Sugiere además, que cada nueva universidad que se vincule a Fonducar (en el caso de que se aprobara la ampliación del vínculo) debe ser manejado por un asesor comercial, para que éste sea la imagen de Fonducar y se garantice una mejor gestión.
<u>Jefe Administrativa y de Recursos Humanos</u>	En primera instancia el cargo no se vería afectado porque no está relacionado con el volumen de asociados, es un cargo estratégico. En cuanto a recursos humanos, si afecta en la medida que crezca la planta de personal, ya que se necesitará una persona para funciones ligadas con esta área y el cargo deberá dividirse.	Considera que en la parte de atención es fundamental crecer, porque de hecho actualmente ya está la necesidad. Que como el proceso es paulatino, en general Fonducar está preparado para recibir más asociados.
<u>Contador y al Auxiliar Contable</u>	Las relacionadas con los siguientes aspectos: políticas de pago, creación de nuevos centros de costos, mayor carga laboral, fechas de pago, tiempo de entrega de archivos, gestión de novedades, tipos de contratos de docentes y administrativos, tipo de convenios, tiempo de preparación de archivos (Actualmente se toman 1 semana en la preparación de archivo de la UDC) y creación en el software de nuevos asociados.	En general, consideran que en el inicio vincular nuevos asociados puede ser “traumático” como todo cambio, sin embargo pueden hacerlo ya que la capacidad de Fonducar, en cuanto a infraestructura física y tecnológica es buena, y sin inconveniente se podrían atender 2 o hasta 3 otras universidades.

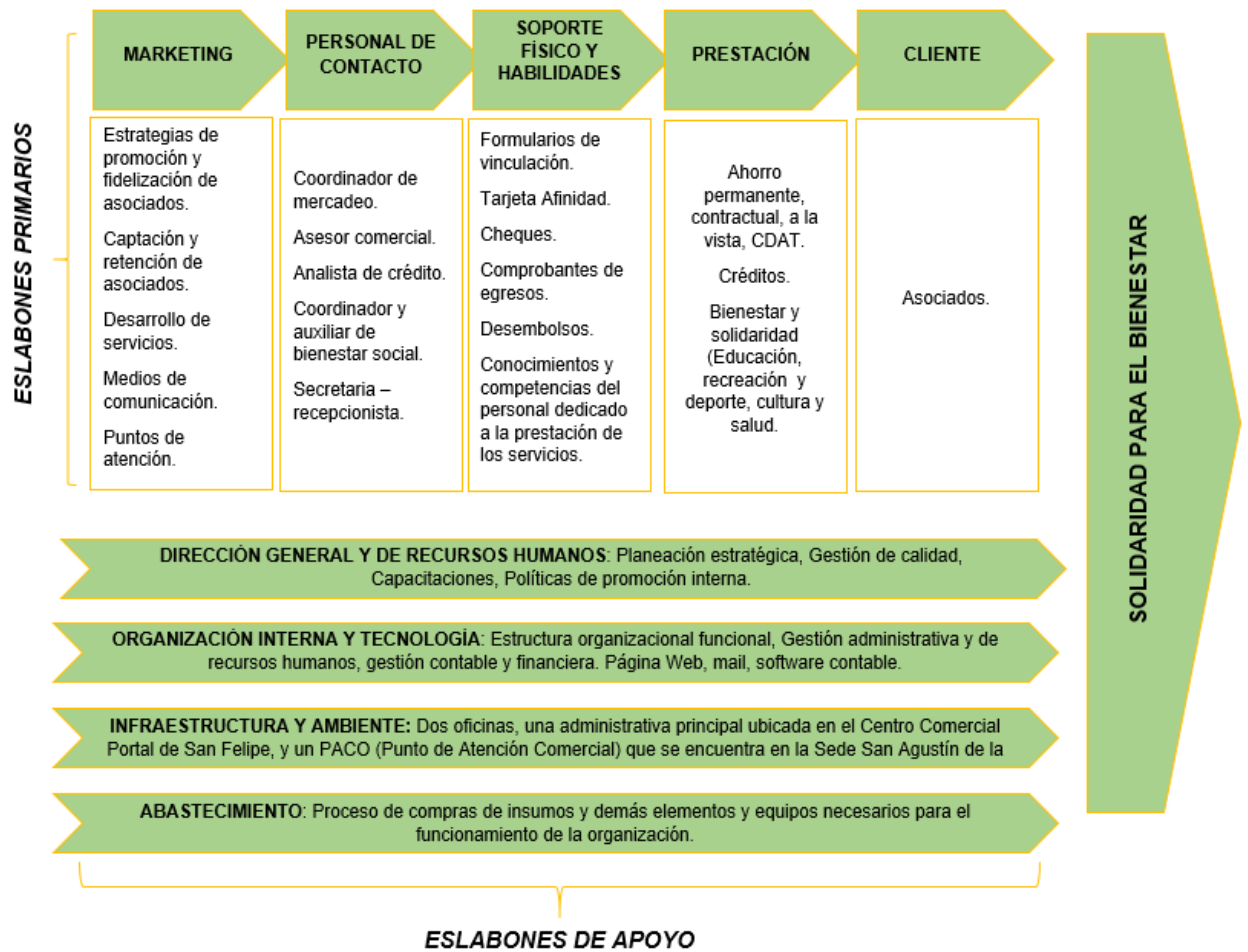
Fuente: Autores

De acuerdo con las respuestas obtenidas en las entrevistas se concluye que para los puestos de trabajo Gerenciales y de Apoyo, la vinculación de un mayor número de asociados no representa mayor carga laboral. Sin embargo, estos exponen una serie de recomendaciones en la ejecución de los procesos de Fonducar si se decide ampliar el vínculo de asociación con otras universidades.

### 3.2 DESCRIPCIÓN DE LA CADENA DE VALOR

Tomando como base la reinterpretación de la cadena de valor de Porter, propuesta por (Alonso, 2008), a continuación se presenta gráficamente la cadena de valor de servicios de Fonducar:

*Ilustración 29. Cadena de valor de servicios -Fonducar*



Fuente: Autores

De acuerdo con este autor la cadena de valor está compuesta por eslabones primarios y eslabones de apoyo, que terminan dando forma al satisfactor que se brinda al cliente y además son fuente de posibles ventajas competitivas.

En este orden de ideas, la cadena de valor de servicios de Fonducar está compuesta por todos los procesos que integran la organización, tanto externos como internos. En primera instancia, se encuentran los eslabones primarios: mercadeo; los servicios de ahorro, crédito, bienestar y solidaridad, y todos los soportes físicos y habilidades que los constituyen; así como a los clientes, que en el caso de Fondo son sus asociados.

Por otro lado están los eslabones de apoyo que son la gerencia; gestión administrativa y de recursos humanos; gestión contable y de finanzas; así como la tecnología y organización interna de Fonducar, la infraestructura física y ambiente, y el proceso de compras que representa el eslabón llamado abastecimiento.

Por último, el autor hace referencia al margen de servicio que es el satisfactor; en el caso de Fonducar es “Solidaridad para el bienestar”, es el resultado de la interacción de todos los procesos de la organización y la sumatoria de todas las ventajas competitivas conseguidas por cada uno de ellos, en otras palabras, es lo que los asociados reciben y experimentan.



### 3.3 VALORACIÓN DEL MODELO DE OPERACIÓN - CANVAS

Las organizaciones se encuentran en constante búsqueda de entregar a sus clientes productos y servicios que satisfagan sus necesidades. Sin embargo, existe un concepto que va más allá de “satisfacer necesidades”; es la llamada Propuesta de valor, que para una compañía es definir la forma en la que se diferencia y se posiciona en el mercado, en un sentido amplio, la propuesta de valor de una marca es el conjunto de beneficios que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades.

Ahora bien, el análisis de la oferta (Propuesta de valor), el cliente (relacionamiento, canales y clientes), la infraestructura (alianzas, procesos y recursos) y el modelo económico (Costos e ingresos), es lo que se conoce como Modelo de Operación o Canvas de una empresa.

#### 3.3.1 Valoración del modelo de operación actual de Fonducar - CANVAS

A continuación se describe el modelo de operación de Fonducar:

- **ALIANZAS.** Fonducar cuenta con una amplia red de aliados que garantizan el compromiso de entregar a sus asociados los servicios que ofrecen. Tales como: AMI (Asistencia médica inmediata), Allianz, Óptica 6.10, La previsora S.A., DINISSAN, Vehícosta S.A., Kia Motors, Contactos Agencia de Viajes, Exequiales Los Olivos, Exequiales Lorduy, Exequiales Recordar, Institución Universitaria Bellas Artes, Centro Colombo Americano, Mokana Tours, Odontología especializada. Asimismo, sus aliados principales son la Universidad de Cartagena, la Asociación Nacional de Fondos de Empleados (ANALFE) y la Superintendencia de la Economía Solidaria. Por otra Fonducar trabaja muy bien con sus socios y proveedores, lo que le permite tener los recursos suficientes para su operación.

- **PROCESOS.** Fonducar recibió la re-certificación en calidad según la Norma ISO 9001:2008 del ente certificador BUREAU VERITAS (BVQI). Sus procesos son: Planeación estratégica, Sistema de Gestión de la Calidad, Promoción y vinculación de servicios, Servicios de crédito y ahorro, Servicios de bienestar y solidaridad.
- **RECURSOS.** Fonducar posee una oficina administrativa propia, amplia y cómoda, además un Punto de Atención Comercial (PACO) en las instalaciones de la Universidad de Cartagena. Es decir, posee los recursos suficientes para poder cumplir con su promesa de valor.
- **COSTOS.** Los costos asociados a la operación de Fonducar son aquellos generados por concepto de comunicaciones, intereses (ahorro a la vista, CDAT, ahorro contractual, ahorro permanente), los costos financieros, y los de publicidad CDAT.
- **PROPUESTA DE VALOR.** De acuerdo con los últimos estudios realizados por parte de la organización (Plan Estratégico “Forjando Futuro” Fonducar 2012 - 2015) se percibe un buen nivel de satisfacción por parte de los asociados en cuanto a que reciben una atención eficiente y eficaz en el momento que lo requieren, servicios de bienestar y solidaridad para ellos y sus familias.
- **CANALES.** En el caso de Fonducar sus servicios se prestan a través de canales directos, con una atención personal, presencial, telefónica o vía email. Además los asociados tienen la posibilidad de realizar trámites en línea a través de la página web de la organización ([www.fonducar.com](http://www.fonducar.com)) tales como: ver el estado de sus cuentas, descargar certificados de afiliación, certificados para declaración de renta, simulación de créditos y actualizar sus datos.
- **RELACIONAMIENTO.** Las relaciones en Fonducar son personales, es decir, el asociado realiza sus trámites de manera presencial en la oficina, o a través de llamadas telefónicas. Además son automatizadas por que utilizan herramientas como el portal web (Fonducar.com), el email, y las redes sociales (Facebook, twitter) para conectar la propuesta de valor con el asociado.

- **SEGMENTO DE CLIENTES.** Los asociados (Docentes activos y jubilados; y administrativos afines a la docencia de la Universidad de Cartagena) buscan en Fonducar una empresa consolidada que le brinden los servicios de manera ágil y rápida; y que además, garantice el bienestar social de ellos y sus familias.
- **INGRESOS.** Las fuentes de ingresos provienen de los intereses que se generan por la colocación de créditos y los intereses derivados de las inversiones (CDT, títulos de capitalización, cuentas corrientes, entre otros).

### 3.3.2 Innovación del modelo de operación de Fonducar - CANVAS

La propuesta de innovación del modelo de operación CANVAS de Fonducar, está fundamentada en agregar nuevos elementos para los procesos de éste que así lo requieran. De acuerdo con los resultados obtenidos del análisis de tiempo y del estudio de mercado, se propuso la innovación en relación con los siguientes aspectos:

- **ALIANZAS.** Existe el interés por parte de otras universidades de vincularse a Fonducar (resultado del estudio de mercados). Lo anterior es una oportunidad para crear nuevos convenios y continuar contribuyendo al bienestar social de los asociados y sus familias.
- **PROCESOS:** Es necesario fortalecer los procesos misionales, en el caso de establecer nuevos convenios, especialmente, en el proceso de ahorro y crédito; que garanticen una eficiente respuesta a las solicitudes de potenciales nuevos asociados.
- **CLIENTES:** Son los potenciales nuevos asociados, docentes y administrativos afines a la docencia de otras universidades de la ciudad de Cartagena, que de acuerdo con los resultados del estudio de mercado, son 338 en total.

- **INGRESOS:** Todos los ingresos derivados de las operaciones (Ahorro y crédito) con nuevos asociados.
- **PROPUESTA DE VALOR:** Permanecer en el proceso de fortalecimiento de los servicios que ofrece Fortalecer, siguiendo el propósito de mejora continua de su Política de Calidad, además contratar un asesor comercial en las instituciones con las que se realice convenio.

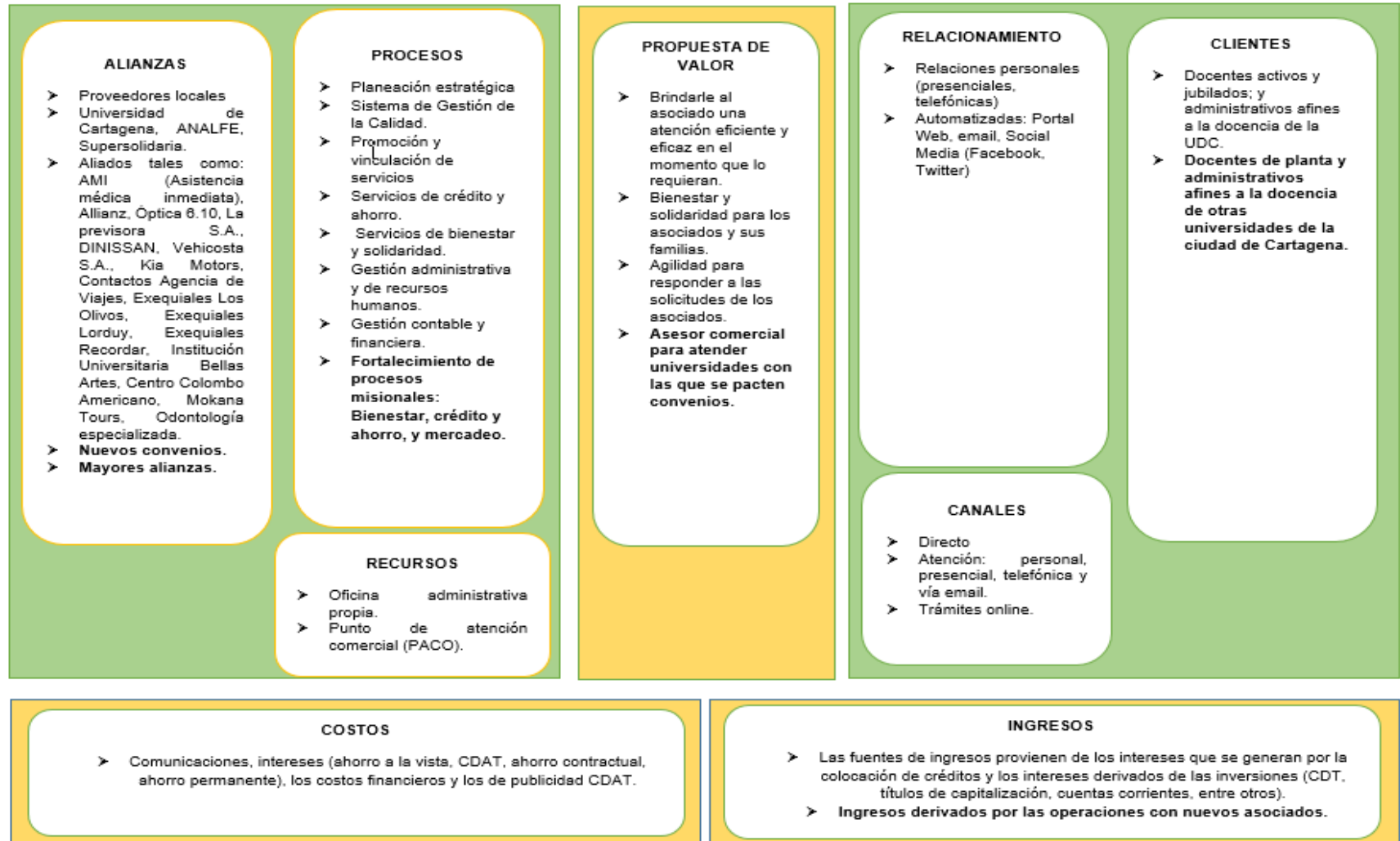
En las Ilustraciones 29 y 30 se resume el modelo de operación de Fonducar actual e innovado respectivamente:

**Ilustración 30. Modelo de operación CANVAS de Fonducar**



Fuente: Autores

**Ilustración 31. Innovación del Modelo de Operación CANVAS de Fonducar**



Fuente: Autores

### **3.4 CONCLUSIONES DE VIABILIDAD ADMINISTRATIVA**

La propuesta de ampliación del vínculo de asociación por parte de Fonducar hacia docentes de planta y administrativos afines a la docencia de otras universidades en la ciudad de Cartagena D.T y C., es viable en términos de capacidad administrativa, por cuanto Fonducar con su actual personal de planta e infraestructura abarcaría la atención de un mayor número de asociados sin afectar el rendimiento laboral de sus trabajadores ni la calidad del servicio que presta y caracteriza.

Por otro lado, a través de la descripción de la cadena de valor y la valoración del modelo de operación de Fonducar, se evidenció que los procesos que constituyen la organización poseen claras ventajas competitivas y están estructurados para cumplir con la promesa de valor, que es satisfacer las necesidades de los asociados.

Todo lo anterior, permite concluir que es un fondo consolidado, estable y atractivo desde el punto de vista administrativo para los actuales y potenciales asociados.

## 4 ANÁLISIS FINANCIERO

La ejecución de esta etapa depende de los resultados del estudio de mercados, se hizo una proyección y valoración de los gastos y excedentes de Fonducar a 5 años de darse la ampliación del vínculo de asociación, con el fin de determinar su viabilidad financiera.

### 4.1 FUENTES DE EFECTIVO DE LIQUIDEZ

Las fuentes de efectivo de liquidez para la colocación de los créditos provienen de las siguientes modalidades de ahorro:

- **Ahorro Permanente:** Todos los asociados a Fonducar deben comprometerse a aportar cuotas sucesivas permanentes no inferiores al 4% y no superior al 10% de la asignación básica mensual, pagaderos con la periodicidad que los asociados reciban los citados ingresos. El total de la cuota permanente allí establecida, se distribuye individualmente así: **a) Ahorro permanente**, el noventa por ciento (**90%**) a la cuenta de ahorros permanentes del asociado. **b) Aportes sociales:** el diez por ciento (**10%**) restante a la cuenta de aportes sociales individuales del asociado.
- **CDAT (Certificado de depósito de ahorro a término):** Un asociado puede depositar en Fonducar un monto de dinero a un plazo determinado y con una tasa de interés establecida de común acuerdo entre las partes. En cuanto a la duración, no podrá ser inferior a 90 días; el monto mínimo será el equivalente de (1) un salario mínimo mensual legal vigente. Asimismo, Fonducar reconoce una tasa de interés convenida previamente entre las partes, dentro de los períodos estipulados, la cual es determinada por la Junta Directiva de acuerdo con el comportamiento del mercado; se establece una tabla mensual que especifica las tasas con los términos a negociar, determinados por una comisión integrada por el gerente, el contador y el tesorero.



- **Ahorro Contractual:** Es la transacción por la cual un asociado deposita voluntariamente en Fonducar, una cantidad de dinero dentro de un plazo determinado, con una tasa de interés acordada, cuyos términos, requisitos y demás condiciones se describen en el Contrato de Ahorro Contractual suscrito entre las partes.
- **Ahorro a la vista:** Es una cuenta de ahorros, que funciona en línea con la red de cajeros ATH a nivel nacional e internacional, en la cual los depósitos de los asociados son de disponibilidad inmediata y le generan una rentabilidad o interés mensual justo.

#### **4.2 FUENTES DE INGRESOS**

Las fuentes de ingresos provienen de los intereses que se generan por la colocación de créditos y los intereses derivados de las inversiones (CDT, títulos de capitalización, cuentas corrientes, entre otros).

#### **4.3 COSTOS ASOCIADOS A LA OPERACIÓN DE FONDUCAR**

Los costos asociados a la operación de Fonducar son aquellos generados por concepto de comunicaciones, intereses (ahorro a la vista, CDAT, ahorro contractual, ahorro permanente), los costos financieros, y los de publicidad CDAT.

#### **4.4 VALORACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE EXCEDENTES**

De acuerdo con los estatutos de Fonducar, el excedente del ejercicio económico de la organización una vez deducidos los gastos generales, el valor de los intereses y demás costos financieros, las amortizaciones, las depreciaciones y las provisiones

que amparan las cuentas del activo y en el evento en que éste se produzca se aplicará en la siguiente forma:

- El veinte por ciento (20%) como mínimo para crear y mantener una reserva de protección de los aportes sociales.
- El diez por ciento (10%) como mínimo para crear un fondo de desarrollo empresarial solidario, el cual podrá destinarse a los programas aprobados por más del cincuenta por ciento (50%) de la asamblea de asociados o delegados según sea el caso.
- El remanente para crear o incrementar fondos permanentes o agotables con los cuales FONDUCAR desarrolle labores de salud, bienestar, educación, previsión y solidaridad en beneficio de los asociados y sus familiares, en la forma y porcentajes que determine la Asamblea General. Así mismo, con cargo a este remanente podrá reintegrar a los asociados parte de los mismos en proporción al uso de los servicios o crear el fondo de amortización de aportes o un fondo para mantener el poder adquisitivo de los aportes sociales dentro de los límites que fijen las normas reglamentarias siempre que el monto de los excedentes que se destine a este fondo, no sea superior al 50 % del total de los excedentes que resulten del ejercicio.

#### **4.5 PROYECCIÓN FINANCIERA**

De acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio de mercado, con relación a los niveles de ingresos promedios del potencial de asociados y la determinación de la demanda, se realizó una proyección financiera con la finalidad de obtener un pronóstico acerca de los resultados económicos de Fonducar respecto a sus operaciones de darse la ampliación del vínculo de asociación.

Las proyecciones financieras se hicieron con base en una estimación de la demanda potencial de 338 personas entre docentes de planta y personal administrativo afín a la docencia de las universidades que entraron en el estudio, dado un nivel promedio de ingresos de \$3.183.976 y un porcentaje de ahorro permanente del 5%.

Se elaboró un flujo de efectivo proyectado a 5 años, que muestra el plan de ingresos, egresos y saldos de efectivo de Fonducar con esta base social. Con los datos obtenidos, se realizó la proyección del estado de resultados de esta propuesta a 5 años, que muestran los excedentes brutos que generaría la operación de Fonducar en este nuevo escenario.

Cabe resaltar que estas proyecciones se estimaron teniendo como meta una captación de asociados promedio mensual de 28 personas durante el primer año de convenio, para este caso el año 2017; para los siguientes 4 años se hicieron con base en los resultados del año 1 bajo un escenario conservador en donde las variables cambiantes de mercado como el IPC y las tasas de interés se mantienen constantes.

Tabla 16. Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO					
ENTRADAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>\$0</b>	<b>\$1.856.282</b>	<b>\$551.035.243</b>	<b>\$1.113.216.465</b>	<b>\$1.664.956.275</b>
Ahorros Permanentes	\$48.428.275	\$581.139.300	\$581.139.300	\$581.139.300	\$581.139.300
Aportes Sociales	\$64.571.033	\$64.571.033	\$64.571.033	\$64.571.033	\$64.571.033
Ahorro a la Vista	\$52.346.736	\$52.346.736	\$52.346.736	\$52.346.736	\$52.346.736
Ahorro Contractual	\$1.711.632	\$1.711.632	\$1.711.632	\$1.711.632	\$1.711.632
CDAT	\$57.384.288	\$57.384.288	\$57.384.288	\$57.384.288	\$57.384.288
Recuperación Cartera	.	\$89.208.000	\$105.265.440	\$124.213.219	\$146.571.599
Intereses	\$4.280.640	\$51.367.680	\$59.586.509	\$75.079.001	\$97.602.701
Recursos de Apalancamiento	\$0		\$16.000.000		
<b>TOTAL ENTRADAS</b>	<b>\$304.322.604</b>	<b>\$897.728.669</b>	<b>\$938.004.938</b>	<b>\$956.445.209</b>	<b>\$1.001.327.289</b>
SALIDAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Colocación Créditos	\$264.000.000	\$285.120.000	\$307.929.600	\$332.563.968	\$359.169.085
Ahorros Permanentes	\$0	\$34.511.000	\$35.891.440	\$37.327.098	\$38.820.182
Aportes Sociales	\$0	\$3.451.100	\$3.589.144	\$3.732.710	\$3.882.018
Ahorro a la Vista	\$15.915.346	\$0	\$715.932	\$954.576	\$1.193.220
Ahorro Contractual	\$0	\$887.044	\$904.785	\$922.881	\$941.338
CDAT	\$22.550.976	\$24.580.564	\$26.792.815	\$29.204.168	\$31.832.543
<b>TOTAL SALIDAS</b>	<b>\$302.466.322</b>	<b>\$348.549.708</b>	<b>\$375.823.715</b>	<b>\$404.705.400</b>	<b>\$435.838.386</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>\$1.856.282</b>	<b>\$551.035.243</b>	<b>\$1.113.216.465</b>	<b>\$1.664.956.275</b>	<b>\$2.230.445.177</b>

Fuente: Autores

**Tabla 17. Estado de resultados proyectado**

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>					
<b><u>Concepto</u></b>	<b><u>Valor Año 1</u></b>	<b><u>Valor Año 2</u></b>	<b><u>Valor Año 3</u></b>	<b><u>Valor Año 4</u></b>	<b><u>Valor Año 5</u></b>
<b>INGRESOS</b>					
Ingresos	\$19.037.760	\$51.367.680	\$59.586.509	\$75.079.001	\$97.602.701
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$19.037.760</b>	<b>\$51.367.680</b>	<b>\$59.586.509</b>	<b>\$75.079.001</b>	<b>\$97.602.701</b>
<b>COSTOS</b>					
Ahorros Permanentes	\$6.264.154	\$11.622.786	\$23.245.572	\$34.868.358	\$46.491.144
Ahorro a la Vista	\$368.921	\$2.617.337	\$5.845.888	\$9.074.440	\$12.302.992
Ahorro Contractual	\$66.528	\$128.372	\$4.054.378	\$7.980.383	\$11.906.388
CDAT	\$2.379.128	\$4.590.743	\$4.727.674	\$4.864.604	\$5.001.535
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$9.078.731</b>	<b>\$18.959.238</b>	<b>\$37.873.512</b>	<b>\$56.787.785</b>	<b>\$75.702.058</b>
<b>EXCEDENTE BRUTO</b>	<b>\$9.959.029</b>	<b>\$32.408.442</b>	<b>\$21.712.997</b>	<b>\$18.291.216</b>	<b>\$21.900.643</b>

Fuente: Autores

De acuerdo con los resultados del *Flujo de cada* y el *Estado de Resultados* proyectados a 5 años, se dedujo que de darse la ampliación del vínculo de asociación y de afiliarse un potencial de 338 asociados de forma gradual durante el periodo de un año, financieramente aumentaría considerablemente el capital de trabajo de Fonducar. Es decir, existiría una mayor fuente de efectivo de liquidez para la colocación de los créditos, que elevarían los valores de ingresos para Fonducar por intereses de colocación de créditos.

#### **4.6 CONCLUSIONES DE VIABILIDAD FINANCIERA**

La propuesta de ampliación del vínculo de asociación por parte de Fonducar hacia docentes de planta y administrativos afines a la docencia de otras universidades en la ciudad de Cartagena D.T y C., es viable en términos financieros, ya que de acuerdo con los resultados el Fondo tendría un mayor soporte y estabilidad dado un incremento en su capital de trabajo. A su vez, esto le permitiría tener una mayor capacidad de negociación con sus proveedores, lo que beneficiaría directamente la oferta de servicios.

## 5 ESTUDIO DE PERCEPCIÓN

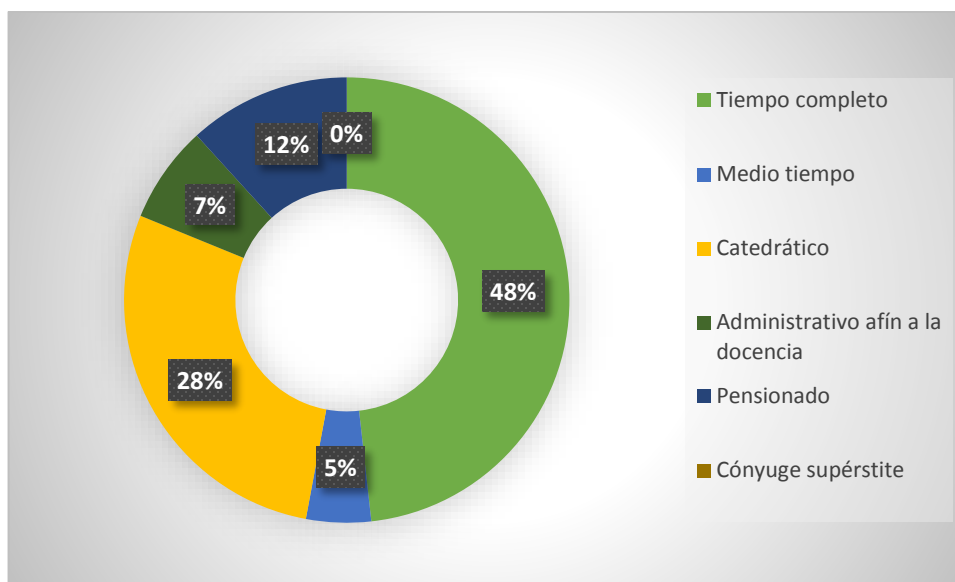
Para la elaboración de este capítulo se aplicó un sondeo virtual, enviado a través de mercadeo a los asociados actuales del Fondo, para evaluar su percepción sobre la posible ampliación del vínculo de asociación de Fonducar hacia docentes de planta y personal administrativo afín a la docencia de otras universidades de la ciudad de Cartagena.

Este sondeo estuvo abierto desde el día 3 de junio hasta el 26 de junio del presente año, obteniéndose respuestas por parte de 85 asociados. Los resultados preliminares arrojaron que el 57,1% no se estaría de acuerdo con la ampliación del vínculo de asociación y que el 42,9% sí lo estaría.

La ampliación del vínculo de asociación de todo Fondo de Empleados, implica cambios que involucran directamente a los asociados actuales, administrativos y empleados del Fondo y a los potenciales nuevos asociados. La opinión de los asociados de Fonducar es de vital importancia para este estudio, porque permite tener una perspectiva más amplia acerca de las implicaciones que tendría el que se materializase esta propuesta, en términos positivos y negativos. Para ello, los asociados tuvieron la oportunidad de especificar las ventajas por las que sí y las desventajas por las que no estarían de acuerdo con la ampliación del vínculo de asociación, las cuales serán descritas a continuación.

La Ilustración 31 evidencia que la mayor proporción de asociados que participó en el sondeo fueron docentes tiempo completo y catedra.

**Ilustración 32. Calidad del vínculo con Fonducar-Sondeo de percepción**



Fuente: Autores

En primera instancia, los asociados que estuvieron de acuerdo con la propuesta mencionaron las principales ventajas de ampliar el vínculo de asociación de Fonducar hacia otras universidades de la ciudad de Cartagena, dichas ventajas se resumen en la tabla 18:

**Tabla 18. Ventajas de la ampliación del vínculo de asociación descritas por los asociados**

VENTAJAS DE LA AMPLIACIÓN DEL VINCULO DE ASOCIACIÓN
<b>En el ámbito solidario:</b>
Permitirá relacionarnos con otros trabajadores diferentes a los de la UDC, fortalecimiento del principio de solidaridad entre docentes de Cartagena.
Mayor número de afiliados al sector solidario.
Aprovechamiento de ventajas que Fonducar ofrece por parte de un mayor número de familias de docentes y administrativos en la ciudad.
<b>En el ámbito económico:</b>



Fortalecimiento y estabilidad para el fondo.
Crecimiento institucional, patrimonial y económico.
Reducción de gastos fijos.
Mayor soporte financiero.
Aumenta la capitalización del grupo, lo cual permitiría tener nuevas modalidades y posibilidades de oferta de servicios, distribución, consumo e intercambio de ideas que beneficien al grupo.
Tener un potencial y un número de asociados mayor, que signifique un "mercado" mayor, y por tanto mayor capacidad de negociación ante proveedores de servicios, para beneficios de nuestra base social.
<b>Oportunidades para Fonducar y sus asociados actuales:</b>
Ampliar la base de socios colaboradores de la entidad, de esta forma, fortalecerse y prestar mejores servicios.
Quienes trabajamos en otras universidades podríamos aumentar nuestros aportes.
Existe la posibilidad de que se amplíen los beneficios para los socios.
Aprovechar una oportunidad del entorno institucional y reglamentario de los fondos de empleados.
Contrarrestar el límite de potenciales asociados, dentro de nuestra UDC.
Aprovechar fortalezas de nuestra estructura institucional y organizacional para atender una mayor cantidad de asociados.
Los procesos de apertura bien orientados, son buenos en el desarrollo y obtención participativa de los resultados.

Fuente: Autores

Por otro lado, los asociados que no estuvieron de acuerdo con la propuesta manifestaron por qué no debería ampliarse el vínculo de asociación y a continuación se enumeran los motivos que mencionaron:

**Tabla 19. Desventajas de la ampliación del vínculo de asociación por parte de los asociados**

<b>DESVENTAJAS DE LA AMPLIACIÓN DEL VÍNCULO DE ASOCIACIÓN</b>
Cambio de razón social / modificación del nombre de Fonducar
Se pierde la razón de ser del Fondo, de servir a docentes de la UDC
Se desvirtúa la misión de Fonducar
Se convertiría en Cooperativa
Los asociados pueden ser mayoría, elegir junta directiva y cambiar estatutos
La atención de los socios se haría más compleja
Problemas relacionados con que ya no sería el Fondo de los empleados docentes de la UDC
Cambiaría la seguridad de sentirse en “familia” como miembro de la UDC
Se pierde el sentido de pertenencia por la UDC
Riesgos si se pone a disposición de personal externo el fondo, somos autosuficientes
El riesgo de perder la calidad es alto porque los procesos administrativos serían más complejos y necesitan de un modelo que garantice la eficiencia en los servicios.
La administración de este fondo se diluiría y se convertiría en una puja de poder y de intereses económicos, lo cual hasta el momento no se ha presentado por la seriedad de quienes integran las directivas y a los buenos resultados en la administración
Demasiada amplitud puede afectar el funcionamiento de Fonducar.
Posibles intereses de dirección del fondo de profesionales u organizaciones externas.
Fondo más impersonal y menos accesible.

Riesgo de la seguridad financiera de Fonducar.
Se tendrían menos cupos en las actividades de bienestar.
Las actividades de integración no serían las mismas.

**Fuente: Autores**

Por último, algunos asociados que se encontraban a favor o en contra de la ampliación del vínculo de asociación mencionaron algunas sugerencias relacionadas con el tema:

- “Ampliar sólo a docentes de otras universidades”.
- “Ampliar a familiares y afines de los actuales socios”.
- “Ampliar hacia al interior de la comunidad administrativa UDC”.
- “Que si se amplía el vínculo de asociación sea sólo a entidades acreditadas”.
- “Sólo si se tiene control sobre la estabilidad laboral del socio potencial”.
- “Apoyo a la ampliación, sin embargo en la asamblea la votación debe ser secreta, formal con papeletas y urnas”.

## CONCLUSIONES

Se concluye que la propuesta de ampliación del vínculo de asociación por parte de Fonducar hacia docentes de planta y administrativos afines a la docencia de otras universidades en la ciudad de Cartagena D.T y C., es viable en términos legales, de mercado, capacidad de planta y financieramente, de acuerdo con lo expuesto a continuación:

- La propuesta de ampliación del vínculo de asociación por parte de Fonducar hacia docentes de planta y administrativos afines a la docencia de otras universidades en la ciudad de Cartagena D.T y C., es viable en términos legales de acuerdo con el marco legal de la Economía Solidaria en Colombia el Decreto 1481 de 1989 y la Ley 1391 del 2010. Por otra parte los Estatutos de Fonducar establecen en los artículos anteriormente estudiados políticas que permitirían la modificación de los estatutos a favor de esta propuesta. En caso de darse la ampliación del vínculo, se seguirán los procedimientos establecidos en cuanto a la documentación que para efectos legales es necesaria para la posible entrada de otra empresa al fondo.
- La propuesta de ampliación del vínculo de asociación por parte de Fonducar hacia docentes de planta y administrativos afines a la docencia de otras universidades en la ciudad de Cartagena D.T y C., demostró una viabilidad de mercado dado que tuvo una aceptación por parte del potencial de asociados en un 89%, arrojando una proyección de la demanda potencial ajustada de 338 personas. Además se determinó que el ingreso promedio del potencial de asociados es de **\$3.183.976 COP** y el promedio de ahorro permanente que aportarían los potenciales asociados de su asignación salarial es del 5%, lo que implicaría ingresos de efectivo para Fonducar por valor de **\$53.809.194 COP** durante el periodo de tiempo en el que se afilien los posibles nuevos asociados.

- La propuesta de ampliación del vínculo de asociación por parte de Fonducar hacia docentes de planta y administrativos afines a la docencia de otras universidades en la ciudad de Cartagena D.T y C., es viable en términos de capacidad administrativa, por cuanto Fonducar con su actual personal de planta e infraestructura abarcaría la atención de un mayor número de asociados sin afectar el rendimiento laboral de sus trabajadores ni la calidad del servicio que presta y caracteriza. Por otro lado, a través de la descripción de la cadena de valor y la valoración del modelo de operación de Fonducar, se evidenció que los procesos que constituyen la organización poseen claras ventajas competitivas y están estructurados para cumplir con la promesa de valor, que es satisfacer las necesidades de los asociados. Todo lo anterior, permite concluir que es un fondo consolidado, estable y atractivo desde el punto de vista administrativo para los actuales y potenciales asociados.
- La propuesta de ampliación del vínculo de asociación por parte de Fonducar hacia docentes de planta y administrativos afines a la docencia de otras universidades en la ciudad de Cartagena D.T y C., es viable en términos financieros, ya que de acuerdo con los resultados el Fondo tendría un mayor soporte y estabilidad dado un incremento en su capital de trabajo. A su vez, esto le permitiría tener una mayor capacidad de negociación con sus proveedores, lo que beneficiaría directamente la oferta de servicios.
- Dadas todas las viabilidades esta propuesta es factible y la decisión final estará dada por la Asamblea General de Asociados.

## RECOMENDACIONES

- De acuerdo con la información obtenida en el perfil psicografico y conductual del potencial de asociados, capítulo de **Análisis de Mercado**, se establecen las siguientes recomendaciones para Fonducar:
  - Tener en cuenta las variables demográficas al momento de planear la ejecución de actividades de bienestar y solidaridad.
  - Establecer estrategias de penetración del mercado en el que se de a conocer información sobre el portafolio de servicios de ahorro, crédito, bienestar y solidaridad de la organización.
  - Ofrecer servicios innovadores en los beneficios de bienestar social que son de mayor interés (descuentos para acceder a múltiples servicios, auxilios de previsión y asistencia y recreación para hijos y para nietos).
- De acuerdo con la información obtenida en el capítulo de **Factibilidad Administrativa**, se establecen las siguientes recomendaciones para Fonducar:
  - En el análisis de puestos misionales se detectó que el puesto de trabajo de la “Analista de Créditos” presenta una alta carga laboral, quien en promedio atiende 26 asociados por día con un tiempo promedio de 7 minutos. Esto requiere de vital atención, puesto que las funciones asociadas con este cargo le generan mayor tiempo para dar respuesta a cada solicitud de crédito, por lo que se recomienda la contratación de otra analista o una auxiliar que apoye la gestión operativa de este cargo.
  - De las entrevistas realizadas los puestos de trabajo gerenciales y de apoyo se extrae que de darse la ampliación del vínculo de asociación, se requiere:
    - a) que el gerente establezca relaciones con la alta administración de las universidades del convenio, para garantizar el flujo normal de los descuentos (mecanismos y procedimientos); b) como estrategia de motivación mejorar las asignaciones salarias de la actual planta de personal; c) asignar un asesor comercial para cada universidad con la que se establezca un convenio, para

que éste sea la imagen de Fonducar y se garantice una mejor gestión de los procesos; d) para el caso de darse el convenio con más de tres universidades se necesitaría otro personal de apoyo para el área contable.

- En el *Modelo de Innovación de la Operación de Fonducar*, se recomienda el establecimiento de nuevas alianzas y convenios para mejorar los servicios de bienestar ofrecidos, así como continuar con el proceso de mejora continua de su política de calidad.
- De acuerdo con la información obtenida en el capítulo de **Análisis Financiero**, dado que las tres líneas de crédito más demandadas de darse la ampliación del vínculo de asociación, serían: educación postgrados, libre inversión y crédito vivienda, Fonducar puede establecer como estrategia utilizar las nuevas fuentes de efectivo de liquidez (ahorro permanente, CDAT, ahorro contractual y ahorro la vista) para la colocación de estos créditos.
- En el capítulo **Estudio de percepción** se pudo evidenciar que muchas de las opiniones de los asociados relacionadas con las desventajas que traería para el Fondo la ampliación del vínculo de asociación, son infundadas. Para ello se le recomienda a la Comisión encargada de exponer los resultados de este estudio a la Asamblea General de Asociados, explicar las razones por las cuales muchas de las conjeturas no serían posibles.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*(2), 83-96.
- Bacca, G. (2010). *Evaluación de proyectos* (Séptima ed.). México: McGRAW-HILL.
- Córdoba, M. (2000). *Formulación y evaluación de proyectos*. ECOE ediciones.
- Cuadro, E. (2016). Reflexiones económicas.
- Decreto 1481. (1989). De la naturaleza jurídica, características, constitución y régimen interno de los fondos de empleados. República de Colombia: Diario Oficial.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Catorce ed.). México: Pearson.
- Ley 1391. (2010). Por medio de la cual se modifica el Decreto Ley 1481 de 1989 y se dictan otras disposiciones. República de Colombia: Diario Oficial 47757.
- Ley 454. (1998). por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria,. Diario Oficial No. 43.357.
- Márquez, J. (2010). Innovación en los modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica. *Revista MBA EAFIT*, 30-47.
- Martínez, C., Sastoque, J., Álvarez, J., Rueda, M., & Mantilla, R. (2012). Pertinencia de la regulación prudencial de los fondos de empleados en Colombia. Universidad Santo Tomás.
- Miranda, J. (2005). *Gestión de proyectos*. MM Editores.
- Resico, M. (2011). *Introducción a la economía social de mercado*.



Rueda, M., & Álvarez, J. (julio-diciembre de 2012). Una mirada a los fondos de empleados en Colombia. *Revistas La Salle*, 5(2), 75-86. Obtenido de <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/viewFile/2211/2035>

Sosa, M., & Hernández, F. (2000). *La cadena de valor y el costeo ABC: Herramientas para el proceso de toma de decisiones*. El Cid Editor.

Uriel, Á., Botero, J., Cornejo, L., Gaona, D., & Gómez, G. (2007). Análisis y estructura de la economía solidaria en Colombia y resultados de la aplicación del régimen tributario especial. Contraloría Delegada para el Sector Gestión Pública e Instituciones Financieras.

Vivanco, M. (2005). *Muestreo estadístico diseño y aplicaciones*.

## ANEXOS

*Tabla 20. Universidades de Cartagena*

ITEM	UNIVERSIDADES DE CARTAGENA	¿TIENE FONDO DE EMPLEADOS?
1	UNIVERSIDAD DE CARTAGENA	SI - FONDOCAR
2	UNIVERSIDAD LIBRE	SI - FONULIBRE
3	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR	SI
4	UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS	NO
5	UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA	SI - FEDUSAB
6	UNIVERSIDAD DEL SINÚ ELÍAS BECHARA ZAINUM	NO
7	UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO	SI
8	CORPORACIÓN INTERNACIONAL DE EDUCACIÓN INTEGRAL ELYON YIREH	NO
9	UNIVERSIDAD INCCA DE COLOMBIA	NO
10	CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICO COMFENALCO	SI - FONCOMFENALCO
11	CORPORACIÓN UNIVERSITARIA RAFAEL NÚÑEZ	NO
12	CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REGIONAL DEL CARIBE IAFIC	NO
13	FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL	NO
14	FUNDACIÓN TECNOLÓGICA ANTONIO DE ARÉVALO TECNAR	NO
15	FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN MARTÍN	SI - FONDEFUSM
16	FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES	NO
17	INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO	NO
18	CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DE NARIÑO	NO
19	INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA BELLAS ARTES Y CIENCIAS DE BOLÍVAR	NO
<b>TOTAL UNIVERSIDADES POTENCIALES</b>		<b>12</b>

Fuente: Autores

**Tabla 21. Población potencial**

ITEM	UNIVERSIDAD	POBLACIÓN DOCENTE	POBLACIÓN PROFESIONALES AFÍN A LA DOC.	POBLACIÓN TOTAL
1	UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA	210	30	240
2	UNIVERSIDAD DEL SINÚ ELÍAS BECHARA ZAINUM	240	18	258
3	CORPORACIÓN UNIVERSITARIA RAFAEL NÚÑEZ	274	39	313
4	FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL	69	23	92
5	FUNDACIÓN TECNOLÓGICA ANTONIO DE ARÉVALO TECNAR	150	20	170
6	INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA BELLAS ARTES Y CIENCIAS DE BOLÍVAR	72	17	89
<b>TOTALES</b>		<b>1015</b>	<b>147</b>	<b>1162</b>

Fuente: Autores

**Tabla 22. Población potencial para muestreo**

ITEM	UNIVERSIDAD	POBLACIÓN DOCENTE	POBLACIÓN PROFESIONALES AFÍN A LA DOC.	POBLACIÓN TOTAL
1	CORPORACIÓN UNIVERSITARIA RAFAEL NÚÑEZ	274	45	319
2	INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA BELLAS ARTES Y CIENCIAS DE BOLÍVAR	72	17	89
<b>TOTALES</b>		<b>346</b>	<b>85</b>	<b>408</b>

Fuente: Autores

**Tabla 23. Muestra del estudio**

ITEM	UNIVERSIDAD	MUESTRA	% Participación
1	CORPORACIÓN UNIVERSITARIA RAFAEL NÚÑEZ	103	78%
2	INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA BELLAS ARTES Y CIENCIAS DE BOLÍVAR	29	22%
<b>TOTALES</b>		<b>132</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores

**Tabla 24. Modelo de cartas enviadas a las universidades**

Cartagena de Indias D.T. y C., Mayo 25 de 2016.

Señor(a):

(...)

**RECTOR/JEFE DE RR.HH UNIVERSIDAD (...)**

**(Dirección)**

Cartagena, Bolívar

Reciba usted un cordial saludo.

El Fondo de Empleados Docentes Activos y Jubilados de la Universidad de Cartagena – FONDOCAR es una organización solidaria que trabaja incesantemente desde hace 18 años para contribuir al bienestar, desarrollo social y económico de los asociados y su familia mediante la prestación de servicios de ahorro, crédito, bienestar y solidaridad.

Con el propósito de **evaluar la factibilidad de ampliar nuestro vínculo de asociación como Fondo de Empleados Docentes Activos y Jubilados de la Universidad de Cartagena**, a docentes de planta y personal afín a la docencia de otras universidades, expresamos a ustedes nuestro interés en efectuar una reunión de acercamiento con su institución. Lo anterior buscando exteriorizar quiénes somos como organización, nuestra filosofía, brindar información de los servicios a disposición de los asociados y a la vez conocer su institución.

A su vez, solicitamos nos faciliten información sobre el número de docentes de planta, así como del personal afín a la docencia que laboran en las instalaciones de su universidad, con el propósito de evaluar el mercado potencial de este estudio de factibilidad. De acuerdo con la ley estatutaria de 1581 de 2012 de Protección de Datos y con el Decreto 1377 de 2013, aseguramos el adecuado tratamiento de la información suministrada por su parte, garantizándole el pleno y efectivo ejercicio del derecho de hábeas data.

Apreciamos la atención brindada a la presente y agradecemos de antemano informar acerca de su disponibilidad de tiempo para formalizar la reunión entre nuestras entidades.

Cordialmente,

**EFRAÍN CUADRO GUZMÁN**

**Gerente Fonducar**

**Fuente: Autores**

**Tabla 25. Modelo de encuestas ampliación del vínculo de asociación**

**ENCUESTA PARA EVALUAR LA PROPUESTA DE AMPLIACIÓN DEL  
VÍNCULO DE ASOCIACIÓN POR PARTE DE FONDUCAR HACIA  
DOCENTES DE PLANTA Y PERSONAL AFÍN A LA DOCENCIA DE OTRAS  
UNIVERSIDADES EN LA CIUDAD DE CARTAGENA D.T Y C**

Muchas gracias por tomarse el tiempo para diligenciar esta encuesta, pues su opinión es de gran importancia para su bienestar y para el **Fondo de Empleados Docentes Activos y Jubilados de la Universidad de Cartagena**, en aras de evaluar la factibilidad de esta propuesta. Esta encuesta requiere sólo unos 10 minutos de su tiempo.

Fecha: \_\_\_\_\_ Género: M \_\_\_\_ F \_\_\_\_ Fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_

Estado civil: \_\_\_\_\_

Escolaridad (profesional, especialista, magister, doctor): \_\_\_\_\_

Universidad: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña actualmente \_\_\_\_\_

Favor mencione las demás universidades con las cuales tiene relaciones contractuales, así como el cargo que ocupa dentro de las mismas ya sea de docencia (tiempo completo,  $\frac{3}{4}$ , medio tiempo, cátedra) o como personal administrativo afín a la docencia.

UNIVERSIDAD	CARGO	ANTIGÜEDAD

1. ¿En la actualidad forma parte de alguna organización de economía solidaria?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Si no forma parte, salte a la pregunta número 3.

2. En caso de formar parte, indique a qué tipo de organización solidaria pertenece.

Tipo	Marque	Nombre
Cooperativa		
Fondo de Empleado		
Asociación Mutual		

3. Seleccione los beneficios que conoce usted por formar parte de un fondo de empleados:

Programas de bienestar y solidaridad para los asociados	
Acceso a distintas modalidades de ahorro	
Acceso a los créditos de forma ágil, oportuna y con buenas condiciones financieras.	
Descuentos especiales por convenios institucionales.	
Participación en las fiestas de integración.	
Los aportes sociales se revalorizan mediante distribución de excedentes	
Auxilios de previsión y asistencia	
El asociado forma parte de los dueños de la entidad y por ende participa en la toma de decisiones	



**4. ¿Ha escuchado hablar acerca de FONDOCAR?**

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Si su respuesta es no, salte a la pregunta número 6.

**5. ¿A través de qué medio ha tenido conocimiento acerca de los servicios que presta FONDOCAR?**

**6. En primera instancia, si FONDOCAR decide ampliar su vínculo de asociación, seleccione una de las opciones que se muestran a continuación, donde refleje su nivel de interés en vincularse y formar parte de nuestro Fondo:**

- a) Conozco los servicios de ahorro, crédito, bienestar y solidaridad que Fonducar ofrece y por ende estaría plenamente interesado en vincularme y formar parte de este fondo de empleados \_\_\_\_
- b) Estaría interesado en conocer los servicios de ahorro, crédito, bienestar y solidaridad que Fonducar ofrece, con la finalidad de tomar decisiones en cuanto a vinculación \_\_\_\_
- c) Conozco los servicios de ahorro, crédito, bienestar y solidaridad que Fonducar ofrece y aun así no estaría interesado en formar parte de este fondo de empleados \_\_\_\_
- d) No conozco los servicios de ahorro, crédito, bienestar y solidaridad que Fonducar ofrece ni estoy interesado en ser asociado de este fondo de empleados \_\_\_\_

**7. Escoja hasta 3 beneficios de Bienestar Social que le gustaría disfrutar en Fonducar:**

Recreación para sus hijos y nietos	
Charlas y programas de salud	
Fiesta de navidad para el asociado y su cónyuge	
Participación en las fiestas de integración	
Auxilios de previsión y asistencia	
Descuentos para acceder a múltiples servicios de bienestar para el asociado y sus familia	

**8. ¿Cuántas personas forman su núcleo familiar? \_\_\_\_\_**

**9. De acuerdo con su respuesta anterior, especifique en la siguiente tabla, las personas que forman parte de su núcleo familiar.**

NOMBRES Y APELLIDOS	GÉNERO	FECHA DE NACIMIENTO	PARENTESCO

**10. Escoja hasta tres de las líneas de crédito ofrecidas por Fonducar que son de su interés y a las cuáles le gustaría acceder:**

Anticipo de sueldos	
Anticipo de primas	
Crédito inicial	
Educación pregrados	
Educación postgrados	
Computadores y otros equipos	
Libre inversión	
Emergencia económica	
Crédito vehículo	
Crédito reparación vehículo	
Crédito vivienda	
Crédito remodelación de vivienda	
Crédito hogar	
Crédito salud	
Compra de cartera	
Turismo social	
Credimpuestos	

Cupo rotativo	
---------------	--

11. De poderse vincular a nuestro fondo, indique qué porcentaje de su asignación salarial básica mensual aportaría como ahorro permanente y aporte social, lo anterior en razón a que de vincularse a Fonducar deberá comprometerse a aportar cuotas sucesivas entre el 4% y el 10% de la asignación salarial básica mensual, pagaderos con la periodicidad que los asociados reciban los citados ingresos.

4%	
5%	
6%	
7%	
8%	
9%	
10%	

12. De las otras modalidades de ahorro que ofrece Fonducar, cuál le parece más atractiva:

CDAT (certificado de depósito de ahorro a término)	
Ahorro contractual (por cuotas mensuales según contrato de ahorro)	
Ahorro a la vista con tarjeta débito afinidad marca Visa	


**13. Por favor indique el rango en el que oscilan sus niveles de ingresos con esta Universidad:**

1 a 3 SMMLV	
4 a 6 SMMLV	
7 a 9 SMMLV	
10 a 12 SMMLV	
Más de 12 SMMLV	

**Fuente: Autores**

De acuerdo con la ley estatutaria de 1581 de 2012 de Protección de Datos y con el Decreto 1377 de 2013, aseguramos el adecuado tratamiento de la información suministrada por su parte, garantizándole el pleno y efectivo ejercicio del derecho de hábeas data.

Tabla 26. Formato registro de atención a asociados

 <p style="text-align: center;"><b>FONDO DE EMPLEADOS DOCENTES Y JUBILADOS DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA</b>  <b>ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE LA AMPLIACIÓN DEL VÍNCULO ASOCIATIVO</b>  <b>REGISTRO DE ATENCIÓN A ASOCIADOS - FACTIBILIDAD ADMINISTRATIVA</b></p> <p><b>Cargo:</b> _____ <b>Fecha:</b> _____</p>				
HORA	NOMBRE DEL ASOCIADO	MEDIO DE ATENCIÓN (telefónico, correo, presencial)	MOTIVO DE LA ATENCIÓN	DURACIÓN (minutos)

Fuente: Autores

**Tabla 27. Rango de edad del potencial asociado**

Rango de edad del potencial asociado	Total	%
[20-30]	24	18%
[31-40]	40	30%
[41-50]	41	31%
[51-60]	24	18%
De 61 en adelante	3	2%
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores

**Tabla 28. Género del potencial asociado**

Género del potencial asociado	Total	%
Masculino	74	56%
Femenino	58	44%
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores

**Tabla 29. Estado civil del potencial asociado**

Estado Civil del potencial asociado	Total	%
Soltero(a)	35	27%
Casado(a)	85	63%
Unión libre	11	9%
Viudo(a)	1	1%
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores

**Tabla 30. Nivel educativo del potencial asociado**

Nivel Educativo del potencial asociado	Total	%
Tecnólogo	4	3%
Profesional	30	23%
Especialista	56	42%
Magister	41	31%
Doctor	1	1%
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores

**Tabla 31. Encuestados Sedes Corporación Universitaria Rafael Núñez**

Encuestados Sedes Corporación Universitaria Rafael Núñez		
Sede	Total	%
Administrativa	11	11%
Claustro San Francisco	84	82%
Edificio Rafael Núñez	8	8%
<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores

**Tabla 32. Cargo que desempeña el potencial de asociados con las universidades**

Cargo que desempeña			
Universidad	Docente de planta	Administrativo afín a la docencia	Total
Institución Universitaria Bellas Artes y Ciencias de Bolívar	25	4	29
Corporación Universitaria Rafael Núñez	78	25	103
<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>29</b>	<b>132</b>

Fuente: Autores



**Tabla 33. Forma contractual de vinculación del potencial de asociados con las universidades**

<b>Forma contractual de vinculación</b>			
<b>Universidad</b>	<b>Termino fijo</b>	<b>Término indefinido</b>	<b>Total</b>
<b>Institución Universitaria Bellas Artes y Ciencias de Bolívar</b>	21	4	25
<b>Corporación Universitaria Rafael Núñez</b>	107	0	107
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>4</b>	<b>132</b>

Fuente: Autores

**Tabla 34. Potencial de asociados que pertenece a una organización de economía solidaria**

<b>Pertenece a una organización de Economía Solidaria</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
<b>Sí</b>	18	14%
<b>No</b>	114	86%
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores

**Tabla 35. Tipos de organización de economía solidaria a los que pertenece el potencial de asociados**

<b>Organizaciones de economía solidaria</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
<b>Cooperativa</b>	12	69%
<b>Fondo de empleados</b>	6	31%
<b>Asociación Mutua</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores

**Tabla 36. Beneficios que conocen el potencial de asociados por formar parte de un Fondo de empleados**

<b>Beneficios que conoce por formar parte de un Fondo de Empleados</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
<b>Programas de bienestar y solidaridad para los asociados</b>	99	75%
<b>Acceso a distintas modalidades de ahorro</b>	101	76%
<b>Acceso a los créditos de forma ágil, oportuna y con buenas condiciones financieras</b>	112	85%
<b>Descuentos especiales por convenios institucionales</b>	82	62%
<b>Participación en las fiestas de integración</b>	78	59%
<b>Los aportes sociales se revalorizan mediante distribución de excedentes</b>	45	34%
<b>Auxilios de previsión y asistencia</b>	57	43%
<b>El asociado forma parte de los dueños de la entidad y por ende participa en la toma de decisiones</b>	47	35%
<b>Total</b>	<b>132</b>	

Fuente: Autores

**Tabla 37. Potencial de asociados que ha escuchado hablar acerca de Fonducar**

<b>¿Ha escuchado hablar acerca de Fonducar?</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
<b>Sí</b>	45	34%
<b>No</b>	87	66%
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores

**Tabla 38. Nivel de interés del potencial de asociados en vincularse a Fonducar**

Nivel de interés en vincularse y formar parte del fondo	No.	%
Conozco los servicios de ahorro, crédito, bienestar y solidaridad que Fonducar ofrece y por ende estaría plenamente interesado en vincularme y formar parte de este fondo de empleados	21	16%
Estaría interesado en conocer los servicios de ahorro, crédito, bienestar y solidaridad que Fonducar ofrece, con la finalidad de tomar decisiones en cuanto a vinculación	97	73%
Conozco los servicios de ahorro, crédito, bienestar y solidaridad que Fonducar ofrece y aun así no estaría interesado en vincularme y formar parte de este fondo de empleados	0	0%
No conozco los servicios de ahorro, crédito, bienestar y solidaridad que Fonducar ofrece ni estoy interesado en ser asociado de este fondo de empleados	14	11%
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores

**Tabla 39. Interés en la vinculación por universidades**

Interés en la vinculación	Sí	No	Total	%
Institución Universitaria Bellas Artes y Ciencias de Bolívar	27	2	29	22%
Corporación Universitaria Rafael Núñez	91	12	103	78%
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>14</b>	<b>132</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores

**Tabla 40. Beneficios de bienestar social que les gustaría disfrutar a los potenciales asociados**

<b>Escoja hasta 3 beneficios de Bienestar Social que le gustaría disfrutar en Fonducar</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
Recreación para sus hijos y nietos	74	63%
Charlas y programas de salud	27	23%
Fiesta de navidad para el asociado y su cónyuge	34	29%
Participación en las fiestas de integración	33	28%
Auxilios de previsión y asistencia	78	66%
Descuentos para acceder a múltiples servicios de bienestar para el asociado y sus familia	108	92%
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores

**Tabla 41. Núcleo familiar del potencial de asociados**

<b>¿Cuántas personas forman su núcleo familiar?</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
Uno	6	5%
Dos	20	17%
Tres	28	24%
Cuatro	44	37%
Cinco	17	14%
Seis	3	2%
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>
<b>Promedio</b>	<b>4</b>	

Fuente: Autores

**Tabla 42. Líneas de crédito de interés por el potencial de asociados**

Escoja hasta tres de las líneas de crédito ofrecidas por Fonducar que son de su interés y a las cuáles le gustaría acceder	No.	%
Anticipo de Sueldos	4	4%
Anticipo de primas	6	5%
Crédito inicial	11	10%
Educación pregrados	13	11%
Educación postgrados	67	57%
Computadores y otros equipos	6	5%
Libre inversión	67	57%
Emergencia económica	21	18%
Crédito vehículo	21	18%
Crédito reparación vehículo	1	1%
Crédito vivienda	58	49%
Crédito remodelación de vivienda	13	11%
Crédito hogar	6	5%
Crédito salud	1	1%
Compra de cartera	31	27%
Turismo social	21	18%
Credimpuestos	0	0%
Cupo rotativo	9	7%
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores

**Tabla 43. Porcentaje de ahorro permanente del potencial de asociados de vincularse a Fonducar**

% de ahorro permanente de vincularse a Fonducar	No.	%
Cuatro	58	49%
Cinco	41	34%
Seis	7	6%
Siete	1	1%
Ocho	0	0%

Nueve	1	1%
Diez	10	8%
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>
<b>Promedio</b>	<b>5%</b>	

Fuente: Autores

*Tabla 44. Otras modalidades de ahorro atractivas para el potencial de asociados*

De las otras modalidades de ahorro que ofrece Fonducar, cuál le parece más atractiva	No.	%
Ahorro contractual (por cuotas mensuales según contrato de ahorro)	77	65%
CDAT (certificado de depósito de ahorro a término)	24	20%
Ahorro a la vista con tarjeta débito afinidad marca Visa	17	14%
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores

*Tabla 45. Niveles de ingresos del potencial de asociados*

Rango en el que oscilan sus niveles de ingresos con esta Universidad	No.	Promedio	Producto
1 a 3 SMMLV	34	\$1.380.000	\$47.086.265
4 a 6 SMMLV	70	\$3.450.000	\$240.336.145
7 a 9 SMMLV	10	\$5.520.000	\$54.933.976
10 a 12 SMMLV	3	\$7.590.000	\$21.581.205
Más de 12 SMMLV	1	\$8.280.000	\$11.771.566
<b>Total</b>		<b>118</b>	<b>\$375.709.157</b>
<b>Promedio</b>			<b>\$3.183.976</b>

Fuente: Autores

**Tabla 46. Potencial de asociados favorables**

Potencial de Asociados favorables	No.
Población	408
Interés en vincularse a Fonducar (89%)	363

Fuente: Autores

**Tabla 47. Calidad del vínculo de asociación con Fonducar**

Calidad del vínculo de asociación con Fonducar	No.	%
Tiempo completo	41	48%
Medio tiempo	4	5%
Catedrático	24	28%
Administrativo afín a la docencia	6	7%
Pensionado	10	12%
Cónyuge supérstite	0	0%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores

**Tabla 48. Análisis de capacidad-Situación actual**

Ingresos de usuarios por día	<b>78</b>	<b>usuario/día</b>
Usuarios que salen del sistema	77	usuario/día
Tiempo entre llegada promedio de usuarios	0:05:27	min/usuario
Tiempo promedio de salida entre usuarios	0:06:11	min/usuario
Eficiencia del sistema	100%	
Tiempo de espera promedio de usuario en ser atendido	0:00:49	seg/usuario
Tiempo promedio de atención por usuario	0:03:34	min/usuario

Fuente: Elaborado por Juan Carlos Vergara Schmalbach para el presente proyecto. Empleando el software BP Simulator V. 2.06.11

**Tabla 49. Análisis de capacidad-Incremento de la demanda en un 50%**

Ingresos de usuarios por día	<b>117</b>	<b>usuario/día</b>
Usuarios que salen del sistema	115	usuario/día
Tiempo entre llegada promedio de usuarios	0:03:38	min/usuario
Tiempo promedio de salida entre usuarios	0:04:09	min/usuario
Eficiencia del sistema	100%	
Tiempo de espera promedio de usuario en ser atendido	0:00:46	seg/usuario
Tiempo promedio de atención por usuario	0:03:38	min/usuario

Fuente: Elaborado por Juan Carlos Vergara Schmalbach para el presente proyecto. Empleando el software BP Simulator V. 2.06.11

**Tabla 50. Análisis de capacidad-Incremento de la demanda en un 100%**

Ingresos de usuarios por día	<b>155</b>	<b>usuario/día</b>
Usuarios que salen del sistema	154	usuario/día
Tiempo entre llegada promedio de usuarios	0:02:43	min/usuario
Tiempo promedio de salida entre usuarios	0:03:06	min/usuario
Eficiencia del sistema	100%	
Tiempo de espera promedio de usuario en ser atendido	0:00:51	seg/usuario
Tiempo promedio de atención por usuario	0:03:34	min/usuario

Fuente: Elaborado por Juan Carlos Vergara Schmalbach para el presente proyecto. Empleando el software BP Simulator V. 2.06.11

**Tabla 51. Análisis de capacidad-Incremento de la demanda en un 200%**

Ingresos de usuarios por día	<b>215</b>	<b>usuario/día</b>
Usuarios que salen del sistema	214	usuario/día
Tiempo entre llegada promedio de usuarios	0:01:58	min/usuario
Tiempo promedio de salida entre usuarios	0:02:14	min/usuario
Eficiencia del sistema	100%	
Tiempo de espera promedio de usuario en ser atendido	0:03:36	min/usuario
Tiempo promedio de atención por usuario	0:03:34	min/usuario

Fuente: Elaborado por Juan Carlos Vergara Schmalbach para el presente proyecto. Empleando el software BP Simulator V. 2.06.11