

Formulación de Plan Estratégico en una Empresa de Microfinanzas
“FINAMIGA S.A.S”

María Fernanda Pereira
Mauricio García González

Universidad del Valle
Facultad de Ciencia de la Administración
Programa Administración de Empresas
Santiago de Cali, Colombia
2018

Formulación de Plan Estratégico en una Empresa de Microfinanzas
“FINAMIGA S.A.S”

María Fernanda Pereira
Mauricio García González

Trabajo de Grado Presentado como requisito para la obtención del Título:
Administrador de Empresas

Director de Trabajo de Grado:
Emilio José Corrales Castillo
Docente del programa de Administración de Empresas

Universidad del Valle
Facultad de Ciencia de la Administración
Programa Administración de Empresas
Santiago de Cali, Colombia
2018

TABLA DE CONTENIDO

1	APECTOS METODOLÓGICOS	8
1.1	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.	8
1.1.1	Antecedentes	8
1.1.2	Formulación del problema	9
1.2	JUSTIFICACIÓN	9
1.3	OBJETIVOS	10
1.3.1	Objetivo General	10
1.3.2	Objetivos Específicos	10
1.4	MARCO REFERENCIAL	11
1.4.1	Referente Histórico de la Empresa	11
1.4.2	Marco Teórico	12
1.4.3	Planeación Estratégica	12
1.4.4	Las diez escuelas de la creación de la estrategia	13
1.4.5	Posicionamiento en el mercado	18
1.4.6	Administración estratégica	21
1.5	TIPO DE ESTUDIO	25
1.6	DISEÑO METODOLÓGICO	25
1.7	NOMBRE DE LAS PERSONAS QUE TRABAJARON EN EL PROCESO	28
1.8	PRESUPUESTO	28
1.8.1	Recursos financieros:	29
1.9	CRONOGRAMA	29
2	CARACTERIZACIÓN	31
2.1	Historia	31
2.2	Mercado Objetivo	33
2.3	Misión	34
2.4	Visión	35
2.5	Objetivos	35

3	ANÁLISIS DE ENTORNO	36
3.1	Dimensiones del Entorno	36
3.1.1	Entorno Local.....	36
3.1.2	Entorno Socio - cultural	41
3.1.3	Entorno Económico	43
3.1.4	Entorno Tecnológico.....	46
3.1.5	Entorno político.....	51
3.1.6	Entorno Jurídico	54
3.1.7	Entorno Internacional.....	60
3.1.8	Entorno Global	64
3.1.9	Entorno Demográfico	67
3.1.10	Entorno Medioambiental	72
3.2	MATRIZ DE ANÁLISIS INTEGRADA DEL ENTORNO	73
4	ANÁLIS DEL SECTOR.....	80
4.1	Caracterización del sistema financiero.....	80
4.2	Estructura del Sistema Financiero Colombiano.....	81
4.3	Funcionamiento de las instituciones financieras: los conglomerados financieros.	84
4.4	Comportamiento del sector financiero: datos y cifras	85
4.5	ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS.....	95
4.5.1	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES O CLIENTES	95
4.5.2	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	96
4.5.3	NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES	99
4.5.4	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	100
4.5.5	RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES	101
4.6	Diamante competitivo de Michael E. Porter	101
4.6.1	Condiciones de los Factores.....	103
4.6.2	Condiciones de la Demanda.....	106
4.6.3	Análisis de la estrategia estructura y rivalidad del sector	109
4.6.4	Industrias Relacionadas y de apoyo	111
5	BENCHMARKING.....	113
5.1	CARACTERIZACIÓN DE BANCO W	113
5.1.1	Antecedentes	113
5.2	CARACTERIZACIÓN DE FUNDACIÓN DE LA MUJER.....	115
5.2.1	Antecedentes	115
5.3	CARACTERIZACIÓN DE CREZCAMOS.....	117

5.3.1	Antecedentes	117
5.4	DEFINICIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE EXITO	119
5.5	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	122
5.6	RADARES DE VALOR	122
5.7	RECOMENDACIONES	124
6	DIAGNÓSTICO INTERNO	125
	• Diagnóstico del Proceso Administrativo a nivel global de la empresa considerando: la planeación, la organización, la dirección y el control.	126
	• Análisis de la cultura organizacional:	126
	• Análisis de la situación de la empresa, considerando las diferentes funciones o procesos de trabajo: gestión de comercialización, gestión operativa o de producción, gestión de personal, gestión contable, y financiera, gestión de suministros, gestión de calidad, gestión de sistemas de información y gestión de investigación y desarrollo. Para este análisis se tiene presente dos niveles de comportamiento de la empresa: de una parte, cómo se administra y de otra parte los resultados de su desempeño.” (Perez y Camacho, 1975)	126
6.1	Diagnóstico del Proceso Administrativo	126
6.1.1	Planeación	126
6.1.2	Organización	128
6.1.3	Dirección	132
6.1.4	Evaluación y control	133
6.2	Análisis de la cultura organizacional	135
6.3	Análisis de la gestión de las funciones de la empresa	136
6.3.1	Gestión y situación contable y financiera	136
6.3.2	Gestión y Situación Comercial	139
6.3.3	Gestión y situación de la producción	142
6.3.4	Gestión de suministros	146
6.3.5	Gestión de la función de investigación y desarrollo	148
6.3.6	Gestión de los sistemas de información	149
6.3.7	Gestión de Recursos Humanos	151
7	ANÁLISIS DOFA	155
7.1	EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS MATRIZ (EFE)	155
7.2	EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS MATRIZ (EFI)	156
7.3	ANÁLISIS MATRIZ DOFA	158

7.3.1	ESTRATEGIA MATRIZ DOFA	159
8	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	160
8.1	MISIÓN	160
8.1.1	MISIÓN ACTUAL.....	160
8.1.2	FORMULACIÓN NUEVA MISIÓN	160
8.2	VISIÓN	161
8.2.1	VISIÓN ACTUAL.....	161
8.2.2	FORMULACIÓN NUEVA VISIÓN	161
8.3	OBJETIVOS	161
8.4	VALORES	162
8.5	ORGANIGRAMA	163
9	BIBLIOGRAFÍA	169

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	Portafolio de Productos.....	32
Ilustración 2	Mapa Valle del Cauca	37
Ilustración 3	Inversión del Estado en investigación y desarrollo e investigadores por millón de habitantes	47
Ilustración 4	Regiones y países seleccionados: crecimiento del producto interno bruto, 2016-2018a (En porcentajes)	60
Ilustración 5	Índices de volatilidad en los mercados financieros, enero de 2015 a junio de 2017	63
Ilustración 6	evolución de microcrédito en el Mundo	66
Ilustración 7	Población quinquenal, según grupos de edad, años y sexo 2005 - 2020	68
Ilustración 8	Edad de primera apertura de un crédito	68
Ilustración 9	Sector Primero Crédito.....	69
Ilustración 10	Producto Primer Crédito	69
Ilustración 11	Sistema Financiero Colombiano	82
Ilustración 12	Indicadores del sistema financiero colombiano	83
Ilustración 13	Tamaño relativo de las filiales en el exterior de los conglomerados financieros, diciembre de 2012 (billones de pesos)	85

Ilustración 14 Diamante Competitivo	103
Ilustración 15 Variación Saldo Mensual de la Cartera Bruta	104
Ilustración 16 Variación Saldo Mensual de la Cartera Vencida	105
Ilustración 17 Número de clientes de Microcrédito	107
Ilustración 18 pirámide de Población según servicios financieros	108
Ilustración 19 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	122
Ilustración 20 Portafolio de Productos	141
Ilustración 21 DEBILIDADES Y FORTALEZAS	154
Ilustración 22 Matriz de evaluación de factor externo E.F.E.	156
Ilustración 23 Matriz de evaluación de factor interno E.F.I.	157
Ilustración 24 MATRIZ DOFA	158
Ilustración 25 MATRIZ DE ESTRATEGIA DOFA	159
Ilustración 26 PROPUESTA ORGANIGRAMA FINAMIGA	164

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Listado de las mejores microfinancieras en Colombia	11
Gráfica 2 Matriz Producto/Mercado	18
Gráfica 3 Proceso estratégico	26

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Diez Escuelas de la Creación Estratégica	14
Tabla 2 Presupuesto financiero	29
Tabla 3 Cronograma de Actividades.	29

1 APECTOS METODOLÓGICOS

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

1.1.1 Antecedentes

En Financiación Amiga S.A.S. -en adelante Finamiga-, empresa elegida como objeto de estudio, se identificó en observaciones realizadas previamente que en la compañía existe una falta de planeación estratégica debido al crecimiento acelerado que ha tenido en el último año, lo cual ha llevado a miembros directivos a tomar decisiones apresuradas sobre la marcha.

Esta falta de planeación estratégica se debe, en parte, a que en el personal de las diferentes áreas existe una necesidad de resultados inmediatos, acompañada de una falta de previsión de eventos que se puedan presentar. Además, la empresa no posee un área con personal cualificado que desarrolle actividades de planeación, lo cual requiere conocimiento de la compañía y su relación con el entorno para tener una visión a futuro. Se observó falta de comunicación desde las directivas hacia los colaboradores, lo que conlleva a que muchos de ellos no reconozcan el rumbo de la compañía.

A partir de lo anterior, se infiere la necesidad que tiene esta empresa de diseñar y desarrollar un plan estratégico incluyente que garantice el éxito de la compañía en un futuro. Esto demanda la participación de los directivos y demás colaboradores de la empresa, que permita identificar sus debilidades y transformar en oportunidades, con el objetivo de convertirse en una de las principales empresas de microfinanzas del país.

1.1.2 Formulación del problema

De acuerdo con el problema planteado anteriormente, se formula el siguiente interrogante: ¿Cómo diseñar un plan estratégico para la empresa Finamiga S.A.S.?

1.2 JUSTIFICACIÓN

La realización de este proyecto representa la posibilidad de analizar la situación actual que se viene presentando Finamiga S.A.S. con respecto a la falta de una Planeación estratégica.

Esta investigación se lleva a cabo basada en los principales autores que han escrito sobre La planeación Estratégica.

- Conceptos de Administración Estratégica (Davids, 2003)
- Safari A La Estrategia (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999)
- Ser Competitivo (Porter, 2009)
- El Planteamiento Estratégico: nueva tendencia de la administración (Ansoff, 1994)

En lo profesional, al desarrollar este proyecto, busca identificar herramientas y una estabilidad futura que permitan tener una dirección clara a Finamiga y a su vez el crecimiento continuo de la organización si se ejecutan de la manera más acertada posible.

Desde el punto de vista académico se busca poder culminar satisfactoria mente un peldaño más, aplicar los conocimientos adquiridos durante toda la carrera de administración de empresas y aplicar toda una metodología a una compañía; el objetivo principal es desarrollar el trabajo de grado.

Desde el punto de vista personal se busca el reto, de aportar todo el conocimiento adquirido por los integrantes a una organización, y que este

aporte no solo ayudara al desarrollo de la organización a su vez complementara y dejara experiencia a los integrantes, teniendo en cuenta que uno de los integrantes es colaborador y fundador de la misma.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Formular un plan estratégico para la empresa Finamiga S.A.S. con un periodo de tiempo 2018 – 2022.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Evaluar la situación actual de la empresa Finamiga, con respecto a la historia, estructura y portafolio de productos.
- Analizar el sector para definir el perfil competitivo de la empresa
- Analizar los conceptos de Benchmarking o referenciación.
- Identificar las amenazas y oportunidades que presenta la empresa y su entorno.
- Identificar fortalezas y debilidades que presenta la empresa.
- Elaborar el una matriz DOFA para la empresa.
- Formular el direccionamiento estratégico para la empresa: visión, misión, objetivos estratégicos, estrategia y estructura.
- Formular el plan de acción de la empresa con indicadores de gestión.

1.4 MARCO REFERENCIAL

1.4.1 Referente Histórico de la Empresa

La empresa Finamiga nace con el propósito de promover el acceso a crédito del microempresario colombiano por medio de productos y servicios innovadores. Esta empresa está comprometida a trabajar de la mano con los microempresarios colombianos para desarrollar productos y soluciones que se ajusten a las necesidades y condiciones de sus negocios.

La empresa nace el 3 de junio del año 2014 como un emprendimiento de 2 jóvenes caleños, con la idea de formar una micro financiera diferente a las que existen en el mercado, en su inicio comenzó con 5 colaboradores en la ciudad de Cali, al día de hoy ya cuenta con más de 90 empleados y con presencia en 5 departamentos de Colombia estos son: Valle del Cauca, Cauca, Antioquia, Nariño y Putumayo.

Finamiga se ha consolidado como una de las mejores micro-financieras del país.

Gráfica 1 Listado de las mejores microfinancieras en Colombia

*Alcance, Eficiencia y Productividad**

Entidad que Reporta:	Tipo	Calidad Cartera Microcrédito	Calidad Cartera Microcrédito con M.MF.	Cubrimiento Riesgo	% Microcrédito con M.MF.	% Microcrédito M.pios Rurales / Total Cartera Microcrédito	Monto Desembolsado por Asesor (millones)	Nº Desembolsos por Asesor
Contactar	IMF	1,0%	1,0%	142,1%	100%	82,7%	84,7	28,3
Micro. Colombia	Coop.	3,5%	3,5%	85,3%	100%	58,2%	93,3	23,8
Banco WWB	Banco	4,2%	4,2%	145,0%	100%	11,8%	75,9	20,0
Finamiga	IMF	4,2%	4,2%	99,5%	100%	S.I	31,7	11,8
Banco Mundo Mujer	Banco	4,3%	4,3%	122,9%	100%	20,1%	56,7	18,7
Actuar Caldas	IMF	4,4%	4,4%	122,5%	100%	24,3%	75,9	21,6
F. Alcaraván	IMF	4,7%	4,7%	85,3%	100%	0,0%	81,5	20,2
Interactuar	IMF	5,5%	5,5%	96,8%	100%	18,0%	117,9	27,6
Bancamía	Banco	5,5%	5,5%	88,7%	100%	21,5%	62,2	16,0
Opportunity	CF	5,8%	5,8%	58,4%	100%	0,0%	26,5	2,8
Actuar Quindío	IMF	5,8%	5,8%	100,0%	100%	3,1%	64,3	16,4
Crecamos	IMF	5,9%	5,9%	127,2%	100%	36,7%	34,0	13,1
Encumbra	IMF	6,0%	6,0%	158,3%	100%	S.I	54,2	14,6
Confiar	Coop.	6,3%	7,7%	87,5%	50%	0,0%	7,7	1,1
Comerclacoop	Coop.	6,6%	5,7%	63,9%	99%	34,0%	65,7	16,2
Actuar Atlántico	IMF	6,7%	6,7%	106,5%	100%	1,5%	50,8	13,3
F. Comultrasan	Coop.	7,0%	4,5%	82,7%	29%	3,4%	57,4	21,4
Actuar Tolima	IMF	7,1%	7,1%	104,3%	100%	0,0%	35,9	17,4

1.4.2 Marco Teórico

A continuación, se definen los conceptos que enmarcan, direccionan y guían el proceso de elaboración del plan estratégico para FINAMIGA

1.4.3 Planeación Estratégica

Para poder definir lo que es la planeación estratégica se comenzara por darle significado a cada palabra por separado.

PLANEACIÓN: Según Leon Blank en su libro la Administración de Organizaciones define la Planeación como “un proceso formal y sistematizado que comprende investigar y analizar las condiciones futuras para escoger un curso de acción que la organización va a seguir, tomando en cuenta el M.A.E. y las capacidades internas de la organización (Blank, s.f, p123).”

El concepto de estrategia según López (2011) es:

Estrategia puede iniciar definiéndose como un patrón de comportamiento a través del tiempo, que como consecuencia genera un plan de acción desde una perspectiva adecuada para lograr cierta posición a través de maniobras orientadas a ganarle al competidor; por ejemplo, para posicionar un determinado producto en un mercado específico.

“Porter (1996) entiende la estrategia como:

[...] la creación de una posición única y valiosa integrada por un conjunto distinto de actividades orientadas a sostener dicha posición. Algunas características de la estrategia es que establece una dirección, concentrando los esfuerzos de esta hacia un objetivo organizacional común, generando un sentido de apropiación; dado que el equipo organizacional percibe a través de la estrategia un método consistente para entender a su organización.

La Planeación estratégica se puede definir como el proceso mediante el cual una persona, conjunto de personas o entidad, desarrolla, define y pone por escrito el paso a paso a seguir para alcanzar sus objetivos. Este paso a paso

debe estar elaborado de forma tal que pueda medirse, monitorearse y controlarse.

Para la elaboración del plan estratégico de Finamiga se centra en el ámbito empresarial, por lo tanto, se abordan teorías administrativas que permiten tener un panorama más completo de cómo elaborar una estrategia para esta organización.

Blank (s.f.) expresa que:

La planeación estratégica es planeación a largo plazo que involucra la organización como un todo y busca ubicar la organización en una posición exitosa en el M.A.E. en el que toca desempeñarse. En la planeación estratégica se formulan estrategias para poder obtener los objetivos que se han determinado para así poder obtener la misión de la organización. La planeación estratégica es una forma moderna de analizar, evaluar y preparar el futuro de la organización y tratar de ubicar exitosamente la organización en un periodo de 3 a 5 años o más en el futuro, tomando la organización como un todo. De este modo, la planeación estratégica considera la organización como un sistema y evita la suboptimización de las partes del sistema a costo del todo (p. 127)

Existen diversas teorías y enfoques a nivel empresarial para el desarrollo de una estrategia, los autores Mintzberg *et al.* (1999) en su libro Safari a la Estrategia aportan un amplio panorama y recorrido por 10 escuelas diferentes que definen que es lo importante en el momento de desarrollar una estrategia. A continuación, se nombrarán algunos de los aspectos más significativos de cada escuela, para al final desarrollar un concepto más amplio.

1.4.4 Las diez escuelas de la creación de la estrategia

Según Mintzberg *et al.* (1999), existen 10 escuelas de pensamiento sobre la estrategia; cada escuela se puede ver como la pequeña parte de un todo o de la evolución de la formulación de estrategias. En la siguiente tabla del libro

anteriormente mencionado se enumeran las 10 escuelas de la creación artística y posteriormente los aspectos más relevantes de cada una de ellas.

Tabla 1 Diez Escuelas de la Creación Estratégica

Escuela	La creación de estrategia como un proceso
1. Diseño	De Concepción
2. Planificación	Formal
3. Posicionamiento	Analítico
4. Empresarial	Visionario
5. Cognoscitiva	Mental
6. Aprendizaje	Emergente
7. Poder	De Negociación
8. Cultural	Colectivo
9. Ambiental	Reactivo
10. Configuración	De Transformación

Fuente: Mintzberg 1999

También se encuentra que las escuelas se pueden agrupar en 4 conjuntos que mostraremos a continuación:

Grupo 1: De naturaleza prescriptiva (modo de formulación de la estrategia)

- Diseño: “la escuela de diseño propone un modelo de creación de estrategia que procura lograr una concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas. <<Establecer concordancia>> es el lema de la escuela de diseño.” (Mintzberg *et al.*, 1999, p. 40)
- Planificación: la escuela de planificación propone un modelo de creación de estrategia que procura formalizar el proceso, todo se divide en subprocesos, cronogramas, presupuestos, todo es programado. Las ideas básicas de esta escuela se reducen a

- “tomar el modelo Virtudes y Flaquezas de la organización para dar a luz las Oportunidades y Amenazas en su entorno –VFOA-, dividirlo en etapas bien delineadas, articular cada una de éstas con muchos listados y técnicas, y brindar especial atención a la fijación de objetivos primero, y a la elaboración de presupuestos y planes operativos al formal.” (Mintzberg *et al.*, 1999, p. 40)
- Posicionamiento:
 “la escuela de posicionamiento argumentó que sólo unas pocas estrategias clave -como las posiciones en el mercado económico- son deseables en una industria determinada: aquellas que pueden ser defendidas contra los competidores existentes y los futuros. Al prescindir de una de las principales premisas de la escuela de diseño (que las estrategias tienen que ser únicas, hechas a medida para cada organización), la escuela de posicionamiento pudo crear y perfeccionar un conjunto de instrumentos analíticos dedicados a generar la estrategia adecuada para las condiciones existentes (ellas mismas también consideradas genéricas, como la madurez o fragmentación en una industria). Por lo tanto, la clave del nuevo management estratégico se basó en el uso del análisis para identificar las relaciones correctas.” (Mintzberg *et al.*, 1999, p. 112)

Grupo 2: De naturaleza descriptiva (Proceso de Creación de la estrategia)

- Empresarial: la escuela empresarial es la escuela de transición entre el grupo prescriptivo y el descriptivo, se encuentra
 “concentró el proceso de formación de estrategia exclusivamente en el líder único,” también hizo hincapié en los procesos y estados mentales innatos: intuición, criterio, talento, capacidad, percepción. Esto promueve una imagen de la estrategia como perspectiva, asociada con una representación y un sentido de dirección, es decir una visión.” (Mintzberg *et al.*, 1999, p. 112)

“El concepto más central de esta escuela es la visión: una representación mental de la estrategia, creada o al menos expresada en la mente del líder.” (Mintzberg *et al.*, 1999, p. 165)

- Cognoscitiva: “el trabajo de la escuela cognoscitiva es entender este proceso (sondear la mente del estratega) en la esfera del conocimiento humano, en especial utilizando el campo de la psicología cognoscitiva.” (Mintzberg *et al.*, 1999, p. 194)
- Aprendizaje:
“De acuerdo con esta escuela, las estrategias emergen cuando -en ocasiones actuando individualmente, pero con más frecuencia en forma colectiva- las personas llegan a aprender lo necesario sobre una situación, así como sobre la capacidad de su organización para manejarse con ella. Con el tiempo convergen en patrones de conducta que funcionan. Lapierre lo ha expresado bien: el management estratégico se convierte "en una conducción que ya no aborda el manejo del cambio sino el manejo a través del cambio" (Mintzberg *et al.*, 1999, p. 226)

Grupo 3: Amplían el proceso de formación más allá de lo individual

- De poder:
“Lo que aquí se denomina escuela de poder lo encara directamente, y caracteriza a la formación de estrategia como un abierto proceso de influencia, subrayando el uso del poder y la política para negociar estrategias favorables a intereses particulares. Aquí usamos la palabra poder para describir el ejercicio de influencia no sólo económica (aunque la incluye, más allá de la competencia convencional de mercado)”. (Mintzberg *et al.*, 1999, p. 296)
- Cultural:
“Coloque el poder ante un espejo y la imagen invertida que verá será la cultura, El poder toma esa entidad llamada organización y la fragmenta; la cultura une a un conjunto de individuos en una entidad integrada llamada

organización. En efecto, uno se centra fundamentalmente en el interés propio, y la otra en el interés común. Por lo tanto, la bibliografía de lo que denominamos la escuela cultural -la creación de estrategia como un proceso arraigado en la fuerza social de la cultura- también refleja a la escuela de poder. Mientras una trata con la influencia de la política interna en la promoción del cambio estratégico, la otra se concentra en la influencia de la cultura en el mantenimiento de la estabilidad estratégica, y en ocasiones incluso resiste su cambio activamente". (Mintzberg *et al.*, 1999, p. 332)

- Ambiental: En esta escuela el componente principal es el "entorno". "Las otras escuelas lo consideran un elemento; la ambiental lo ve como un actor en realidad, el actor. Como consecuencia, los estudiosos que favorecen este enfoque tienden a considerar a la organización como un ente pasivo, que sólo reacciona al entorno. Esto reduce la creación de estrategia a una especie de proceso reflejo, el cual en realidad debería llevar a esta escuela fuera de los límites del management estratégico (una conclusión con la que concordamos)". (Mintzberg *et al.*, 1999, p. 360).

Grupo 4: Combinación de las demás

- Configuración:
Esta escuela "ofrece la posibilidad de reconciliación, una manera de integrar los mensajes de las otras escuelas. Describe la estabilidad relativa de la estrategia dentro de determinados estados, interrumpidos por saltos ocasionales y bastante drásticos hacia otros nuevos". (Mintzberg *et al.*, 1999, p. 382,383).

"Existen dos aspectos principales de esta escuela, configuración y transformación. Uno describe a los estados de la organización y del contexto que la rodea como configuraciones. El otro describe al proceso

de creación de estrategia como transformación. En realidad se trata de las dos caras de una misma moneda: si una organización adopta estados de existencia, entonces la creación de estrategia se convierte en un proceso de pasaje de un estado al otro. Es decir, la transformación es una consecuencia inevitable de la configuración. Existe un momento para la coherencia y otro para el cambio". (Mintzberg *et al.*, 1999, p. 382).

1.4.5 Posicionamiento en el mercado

Para entender el alcance de la planeación estratégica se hará un recorrido por algunas teorías de Igor Ansoff (1965) para posicionamiento del mercado, principalmente la Matriz Producto/Mercado planteada por este autor en Harvard Business Review en su artículo "Estrategias para la diversificación". En este artículo, Ansoff plantea 4 formas para posicionarse en el mercado dependiendo del estado de dos variables, el producto y el mercado, en el siguiente gráfico se observa la estrategia de posicionamiento sugerida por Ansoff en cada una de las combinaciones de dichas variables.

Gráfica 2 Matriz Producto/Mercado

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
M E R C A D O S	ACTUALES	Estrategias de Penetración de Mercados	Desarrollo de Productos
	NUEVOS	Desarrollo de Mercados	Diversificación

Fuente: Ansoff H. 1965

A continuación, describiremos cada una de las 4 estrategias

- Estrategias de Penetración de Mercados:

En esta estrategia, la organización planea posicionarse en un mercado ya existente con sus productos actuales. Lo que busca es obtener mayor participación en el mercado con los productos actuales.

Las principales estrategias de este punto son:

- ✓ Aumento del consumo o ventas de los clientes/usuarios actuales.
- ✓ Captación de clientes de la competencia.
- ✓ Captación de no consumidores actuales.
- ✓ Atraer nuevos clientes del mismo segmento aumentando publicidad y/o promoción.
- ✓ nuevas innovaciones.

- Estrategia de Desarrollo de Nuevos Productos:

Aquí la empresa desea posicionarse con productos nuevos en mercados existentes, para ello realizan modificaciones a sus productos o crean nuevos para satisfacer las necesidades emergentes de los consumidores

que están en el mercado actual; esto se hace debido al constante y rápido cambio que se vive hoy en día.

Las estrategias principales son:

- ✓ Desarrollo de nuevos valores del producto.
- ✓ Desarrollo de diferencias de calidad (nuevas gamas).
- ✓ Desarrollo de nuevos modelos o tamaños.
- ✓ Calidad de producto.

- Estrategias de Desarrollo de nuevos Mercados:

En este punto Ansoff enseña que puede hacer una empresa para posicionarse en un mercado nuevo con los productos que actuales o ya existentes.

“Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución. Ejemplos de esta estrategia son: la expansión regional, nacional, internacional, la venta por canal online o nuevos acuerdos con distribuidores, entre otros” (Ansoff H, 1965).

Las principales estrategias en este punto son:

- ✓ Apertura de mercados geográficos adicionales.
- ✓ Atracción de otros sectores del mercado.
- ✓ Política de distribución y posicionamiento.
- ✓ Investigación y cambio del segmento.
- ✓ Nuevos canales de distribución.
- ✓ Nuevos empaques de producto.

- Estrategia de Diversificación:

Por último, Ansoff enumera esta estrategia que es en la que una organización desea posicionarse con un producto nuevo en un mercado nuevo.

“Esta estrategia es arriesgada: Hay a menudo poco margen para utilizar los conocimientos existentes o la consecución de economías de escala, porque se está tratando de vender productos o servicios completamente diferentes y apuntando a clientes en mercados desconocidos.”(David F, 2008, pp.66)

Esta información resulta muy útil en el momento de desarrollar un plan estratégico ya que así se pueden tomar decisiones en el momento de definir el enfoque o dirección de dicha estrategia.

1.4.6 Administración estratégica

Según Fred David (2008) en su libro Conceptos de Administración Estratégica, el proceso de planeación estratégica se rige por 3 aspectos, formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia, los cuales veremos a continuación de forma detallada, el autor ayudará a aterrizar los aspectos teóricos descritos hasta el momento.

- a. Formulación de la estrategia: este punto hace referencia al desarrollo y definición de:

La Misión: Una declaración de la misión eficaz no debe ser demasiado extensa; menos de 200 palabras es un tamaño recomendable. También, hace que surjan sentimientos y emociones positivos hacia una empresa; es inspiradora en el sentido de que motiva a los lectores a la acción. Una declaración de la misión eficaz da la impresión de que una empresa es exitosa, posee dirección y cuenta con suficiente tiempo, apoyo e inversión de parte de todos los grupos socioeconómicos de personas.

“La declaración de la misión refleja los juicios sobre las direcciones y estrategias futuras que se basan en análisis y pronósticos externos e internos, esta debe proporcionar criterios útiles para seleccionar entre estrategias alternativas y ofrecer un fundamento para la creación y selección de opciones estratégicas. La declaración de la misión debe ser dinámica en orientación, permitiendo los puntos de vista sobre las direcciones de crecimiento más prometedoras y las menos prometedoras.”(David F, 2008, pp.66)

La Evaluación Externa: “Una auditoría externa se centra en la identificación y evaluación de las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa, como el incremento de la competencia extranjera, la migración de la población hacia los estados del sur y suroeste de Estados Unidos, el envejecimiento de una sociedad, el miedo de los consumidores a viajar y la volatilidad de los mercados financieros. Una auditoría externa revela las oportunidades y las amenazas clave que confrontan a una empresa, de tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas.” (David F, 2008, pp.80)

Evaluación interna: “se centra en la identificación y la evaluación de las fortalezas y las debilidades de una empresa en las áreas funcionales de negocios, incluyendo la dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, así como del manejo de los sistemas de información de la gerencia. Además, examina las relaciones entre estas áreas de negocios, así como las implicaciones estratégicas de los conceptos de las áreas funcionales importantes.” (David F, 2008, pp.120)

Estrategias de acción: En este aspecto David habla principalmente de la importancia de los objetivos a largo plazo y dice que “Los

objetivos a largo plazo representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo. El periodo considerado debe concordar para los objetivos y las estrategias y, por lo general, es de dos a cinco años.” (David F, 2008, pp.158)

Análisis y selección de estrategia: “El análisis y la selección de la estrategia implican sobre todo la toma de decisiones subjetivas con base en información objetiva. Este capítulo presenta conceptos importantes que ayudan a los estrategas a crear alternativas posibles, evaluar dichas alternativas y elegir un curso específico de acción; describe aspectos del comportamiento político, cultural, ético y de responsabilidad social en la formulación de la estrategia; presenta herramientas modernas para la formulación de estrategias y analiza el papel apropiado de una junta de directores.” (David F, 2008, pp.196)

Implantación de la estrategia asuntos relacionados con la gerencia: “El proceso de dirección estratégica no termina cuando la empresa decide la estrategia o las estrategias a seguir, sino debe haber una transición del pensamiento estratégico hacia la acción estratégica. Esta transición es más fácil si los gerentes y empleados de la empresa entienden el negocio, se sienten parte de la empresa y, a través de la participación en las actividades de formulación de la estrategia, adquieren el compromiso de colaborar con el éxito de la empresa. Sin comprensión ni compromiso, los intentos de implantación de la estrategia enfrentan grandes problemas. La implantación de la estrategia afecta a una empresa desde los niveles más altos hasta los más bajos, es decir, afecta todas las áreas funcionales y de división de una empresa.” (David F, 2008, pp.236)

Implantación de la estrategia asuntos relacionados con mercadotecnia, finanzas y contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de información de la gerencia: “Las estrategias no tienen oportunidad de ser implantadas con éxito en empresas que no comercializan bien sus productos y servicios; en empresas que no recaudan el capital de trabajo necesario; en empresas que fabrican productos de tecnología inferior, o en empresas que poseen un sistema de información débil. Este capítulo estudia los asuntos relacionados con mercadotecnia, finanzas y contabilidad, I+D y sistemas de información de la gerencia (SIG) que son fundamentales para la implantación exitosa de la estrategia. Entre los temas especiales están la segmentación del mercado, el posicionamiento en el mercado, la evaluación del valor de una empresa, la determinación del grado en que se deben utilizar la deuda o las acciones como una fuente de capital, la preparación de estados financieros proforma, la contratación de servicios externos de I+D y la creación de un sistema de apoyo informativo. La participación de los gerentes y empleados es esencial para el éxito de las actividades de mercadotecnia, finanzas y contabilidad, I+D y SIG.” (David F, 2008, pp.276)

Evaluación de la estrategia: en este punto David incluye revisión, evaluación y control de la estrategia. “Las estrategias mejor formuladas e implantadas se vuelven obsoletas conforme cambian los ambientes externo e interno de una empresa; por lo tanto, es fundamental que los estrategas revisen, evalúen y controlen la ejecución de las estrategias de modo sistemático. Este capítulo presenta un esquema que dirige la decisión de los gerentes de evaluar las actividades de dirección estratégica, garantizar su funcionamiento y realizar los cambios oportunos; además, se analizan los sistemas de información de la gerencia empleados para evaluar las estrategias y se ofrecen directrices para formular, implantar y evaluar estrategias.” (David F, 2008, pp.300)

1.5 TIPO DE ESTUDIO

Este proyecto se lleva a cabo utilizando el método Investigación Acción Participativa (IAP), basado en el análisis que se ha realizado, derivado de una investigación que se ejecutó en la microfinanciera Finamiga S.A.S permitiendo entender y detallar las características de la compañía e identificar la situación o fenómeno, que en este caso se debe a la falta de un plan estratégico que guíe el rumbo de la compañía y como diseñar este.

Adicional se toca dos tipos de estudio más, que ayudan a esbozar de manera detallada la investigación, estos son exploratorio y descriptivo; el método de investigación exploratorio como herramienta, busca ayudar por medio de todo el conocimiento científico con el que se cuenta, sumado al que se buscara, se trata darle solución a la formulación del problema planteado. El método descriptivo ayuda analizar cómo es y cómo se manifiesta un problema y todos sus componentes.

“La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno.” METODOLOGÍA de la investigación Sampieri y Collado, 2006

1.6 DISEÑO METODOLÓGICO

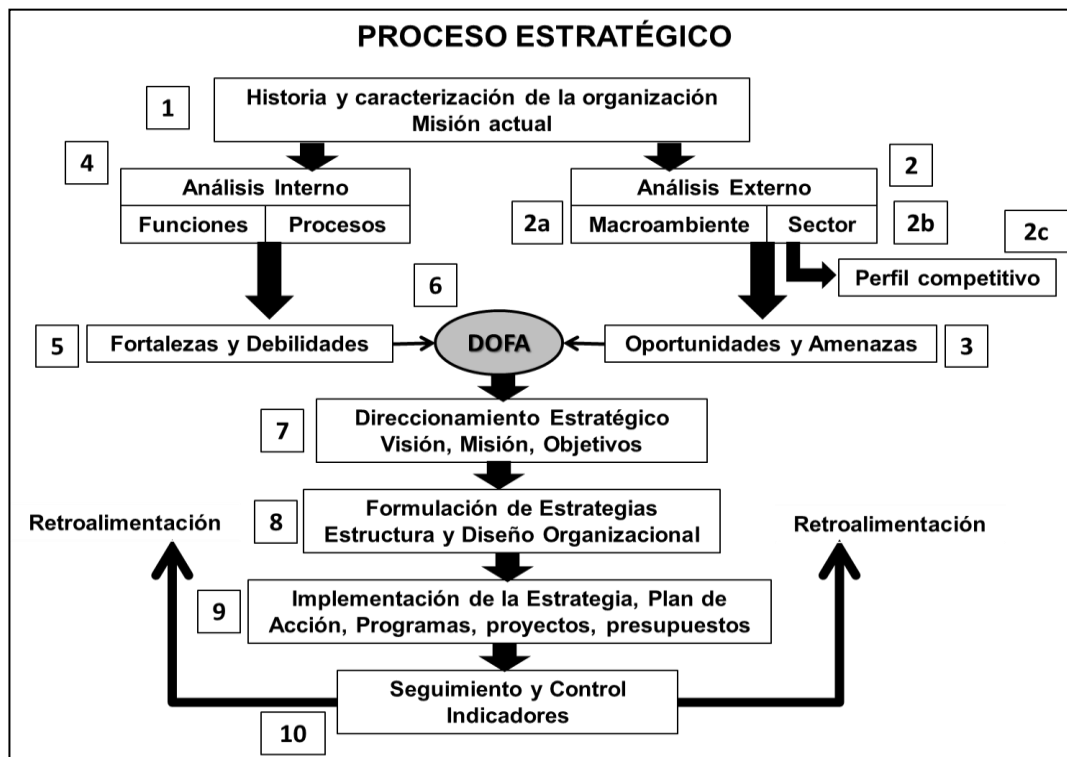
Para realizar la recolección de información, el análisis y posterior diseño del plan estratégico se manejan dos tipos fuentes de información, de fuentes primarias y secundarias.

- Primarias: para el uso de estas fuentes de información se tendrá contacto con el personal involucrado, no solo directivas sino quienes tienen relación con diferentes procesos de la empresa, es decir, ejecutivos de créditos, personal administrativo y auxiliares de

diferentes áreas. La recolección de la información se realizará por medio de entrevistas.

- Secundarias: estas se basan en la búsqueda de diferentes autores empleados con el fin de proporcionar un concepto mucho más amplio de las técnicas que aporten a la adecuada elaboración de un plan estratégico.

Gráfica 3 Proceso estratégico



Fuente: Benjamín Betancourt – papeles de trabajo para planes estratégicos (1995).

1. Historia y caracterización de la organización (Misión Actual): la metodología a usar en este primer punto es la recolección de información de la base brindada por Finamiga, para los puntos que se encuentran ya diseñados y establecidos, por otro lado, se realizara una investigación externa e interna para recolectar, diseñar y plantear los puntos faltantes.
2. Análisis Externo
 - Macro ambiente: Para este punto se realizará una investigación sobre aquellos factores externos y no controlados por Finamiga que

afectan sus procesos y por ende su competitividad en el mercado, como los factores económicos.

- Sector: Es una parte muy importante que debe estar definida en el momento de realizar un plan estratégico, pues es el que enmarca en un mercado específico y brinda los puntos a investigar y analizar para ser más competitivos y tener un mejor posicionamiento. Debido a que Finamiga se encuentra en el sector financiero, se hará un análisis de sector para evaluar las opciones de crecimiento, las tendencias, los factores de riesgo y los factores de éxito.
 - Perfil competitivo: se desarrollará la Matriz del perfil competitivo utilizando los datos internos y la información recolectadas por los asesores.
3. Oportunidades y amenazas: Este punto no se tiene definido en la empresa dentro del informe de gestión o documentos de la organización, por lo tanto, se utilizará la información recolectada en los puntos anteriores para documentar y realizar.
 4. Análisis interno: Para este análisis ya se encuentran definidas las funciones y los procesos de la organización con sus respectivos manuales, aunque no todo por escrito; por lo tanto, se reforzará la información y se dejará por escrito lo que se encuentre pendiente.
 5. Fortalezas y debilidades: con la ayuda mancomunada del personal administrativo de la compañía y los asesores, se definirán e identificarán las fortalezas y debilidades de Finamiga.
 6. DOFA: Dicha Matriz, será el resultado de la investigación y recolección de datos de los análisis internos y externos.

7. Direccionamiento estratégico: La misión y la visión de Finamiga ya se encuentran definidas y por escrito, por lo tanto, la labor del asesor será revisar la correcta redacción y planteamiento de dichos puntos. En cuanto a los objetivos es un proceso pendiente por realizar junto con los directivos de la empresa.
8. 9 y 10 Formulación de estrategias, Implementación de la estrategia, seguimiento y control; con la información, los datos internos y externos recolectados a lo largo del proceso, se diseñará el plan estratégico para Finamiga. Para ello se necesitará que los directivos y asesores trabajen en conjunto para que el planteamiento de la estrategia sea acorde a lo que la empresa requiere y busca para su futuro en el mercado colombiano.

1.7 NOMBRE DE LAS PERSONAS QUE TRABAJARON EN EL PROCESO

- **GERENTE GENERAL:** Gabriel Mejia
- **CEO y GERENTE DE MERCADEO:** Felipe Mariño
- **CEO y GERENTE DE MERCADEO:** Santiago Molina
- **CONTADOR:** Heriberto Urueña
- **EJECUTIVOS DE CREDITO:** Santiago Noreña, Andres Luna, Yull Harrison Segura
- **AUXILIARES ADMINISTRATIVOS:** Natalia Rojas, Daniela Lobelo, Sandra Salcedo.

1.8 PRESUPUESTO

Para el desarrollo de la presente investigación se requirió la utilización de recursos financieros, materiales e institucionales así:

1.8.1 Recursos financieros:

Tabla 2 Presupuesto financiero

PRESUPUESTO		
ITEM	PERSONAL	UNIVERSIDAD
Libros y/o revistas	\$ 250.000	
Fotocopias y/o papelería	\$ 140.000	
Energía	\$ 120.000	
Transporte	\$ 600.000	
Cd's	\$ 25.000	
Asesoría docente		\$ 600.000
Internet	\$ 350.000	
TOTAL	\$ 1.485.000	\$ 600.000

Fuente: Elaboración propia.

Finamiga, empresa objeto de investigación aportara toda la información pertinente y relevante para la elaboración del presente estudio, así mismo, facilitara el acceso a sus instalaciones en los momentos que sea necesario, el Gerente General, y los dos (*Chief Executive Officer*) CEO destinaran de su tiempo para estar presente en el acompañamiento de dicho trabajo.

Por otro lado, la Universidad del Valle, aportará material bibliográfico y sus espacios en la biblioteca para consulta y elaboración del documento.

1.9 CRONOGRAMA

Tabla 3 Cronograma de Actividades.

ACTIVIDADES	AGOSTO		SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE					DICIEMBRE	
	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13
Evaluacion Actual de la Empresa (historia,estructura, procesos y productos).																	
Realizacion del entorno, e identificar amenazas y oportunidades.																	
Analizar el sector para definir perfil competitivo de la empresa.																	
Analizar la competencia - realizar benchmarking.																	
Realizar Analisis interno e identificar Fortalezas y Debilidades.																	
Elaboracion analisis DOFA.																	
Formular direccionamiento Estrategico.																	
Formular plan de accion con indicadores de gestion.																	

Fuente: Elaboración propia

2 CARACTERIZACIÓN

2.1 Historia

En respuesta a las necesidades del entorno colombiano, Finamiga concertó todos sus esfuerzos en promover la inclusión financiera a través de 6 ejes que buscan cubrir necesidades básicas insatisfechas de nuestra población objetivo; movilidad, vivienda, rehabilitación financiera, agro, incremento en capacidad económica y aseguramiento.

De la mano de alianzas estratégicas con comercializadores de productos enfocados en la base de la pirámide, diseñado productos especializados e innovadores que atacan directamente las necesidades de los microempresarios en los 6 frentes expuestos en el punto anterior.

Uno de los mayores retos es llegar a la población rural es su amplia dispersión geográfica. Por medio de alianzas estratégicas con distribuidores y comercializadores de maquinaria e insumos, busca llegar directamente al punto de venta de estos, facilitando así el contacto con el cliente y permitiéndoles acceder a la compra de los productos que necesitan con el financiamiento de Finamiga.

Para trabajar de la mano con aliados estratégicos, Finamiga desarrolló 6 productos innovadores, diseñados para atender la demanda de nuestra población objetivo, al mismo tiempo que dinamizó las ventas de aliados y les permitiéndole llegar a una población excluida financieramente.

Ilustración 1 Portafolio de Productos

Movilidad	Vivienda	Agricultura	Rehabilitación Financiera	Incremento en Capacidad Económica	Aseguramiento
					En alianza con: 

Fuente: Finamiga

- **Motoamiga**

Producto especializado para microempresarios que necesitan una solución de movilidad para la eficiencia de sus negocios. Finamiga diseñó el producto más competitivo del mercado en cuanto a financiamiento, accesibilidad y cobertura de riesgos. Ofreciendo todas las garantías necesarias para que los clientes se concentren en el éxito de sus negocios.

- **Finamiga Construye**

De la mano de Cementos Argos, Finamiga diseñó un producto enfocado en el mejoramiento de las condiciones del hábitat de la población de menores ingresos en Colombia.

- **Finamiga Cultiva**

De la mano de los proveedores de insumos agropecuarios, Finamiga diseñó un producto microfinanciero enfocado en permitir al pequeño agricultor la adquisición de insumos, fertilizantes y maquinaria agrícola que incentive su producción.

- **Finamiga Reactiva**

Finamiga diseñó el único producto micro financiero especializado en rehabilitar financieramente a personas excluidas del sector por calamidades que han resultado en malas calificaciones en las centrales de riesgo (burós de crédito).

- **Prestamiga**

Línea de crédito flexible para microempresarios que buscan crecer su negocio.

- Financiación de:
 - Capital de Trabajo
 - Compra de Inventario
 - Compra de maquinaria, equipos y activos productivos
 - Reparaciones locativas
 - Reparaciones de equipos

2.2 Mercado Objetivo

El mercado objetivo de Finamiga se compone de microempresarios, agricultores y trabajadores informales (cualquier actividad económica que este dentro del marco legal).

La Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) tiene como objetivo principal proporcionar información básica sobre el tamaño y estructura de la fuerza de trabajo (empleo, desempleo e inactividad) de la población del país, así como de las características sociodemográficas de la población colombiana, permitiendo caracterizar a la población según el sexo, edad, el parentesco, nivel educativo, la afiliación al sistema de seguridad social en salud entre otros.

Teniendo en cuenta las características del fenómeno de la informalidad laboral, que resulta ser considerado una temática propia de los dominios urbanos, su medición se realiza y desagregadamente para las 13 y 23 principales ciudades y sus respectivas áreas metropolitanas.

La proporción de ocupados informales en las 13 ciudades y áreas metropolitanas fue 47,7% para el trimestre móvil junio - agosto de 2017.

Para el total de las 23 ciudades y áreas metropolitanas, fue 48,8%.”
(Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2017)

- **Perfil de los clientes de Finamiga**

- Microempresarios
- Comerciantes
- Agricultores
- Trabajadores Independientes
- Trabajadores Informales
- Estratos 1, 2 y 3
- Ingresos mensuales del hogar de 1 –4 SMMLV* (US\$ 250 – 1,000)

- **Características Generales**

- Bajos Niveles de educación
- Bajo volumen de operaciones
- Equipo rudimentario/obsoleto
- Pocos empleados (0-9) generalmente familiares no pagados
- La familia y el negocio están mezclados, son indivisibles
- Múltiples actividades generadoras de ingresos
- Carecen de garantías comerciales que ofrecer
- No están bancarizados
- No tienen historial de crédito
- Participación con fuentes informales de crédito (gota a gota)
- Familias grandes/ extendidas
- Habilidades financieras muy básicas

2.3 Misión

Proveer apoyo y soluciones financieras para el microempresario colombiano, fomentando el crecimiento y consolidación de su empresa a través de un modelo de gestión sostenible social y económicamente.

2.4 Visión

Sostener relaciones de largo plazo con más de 40,000 microempresarios colombianos, por medio de un servicio cálido, eficiente y de alta calidad.

2.5 Objetivos

- Enfoque en el bienestar y desarrollo social del microempresario.
- Respeto, profesionalismo y transparencia en todas las operaciones.
- Compromiso por brindar un servicio cálido y eficiente.
- Dedicación por el desarrollo de soluciones innovadoras
- Vocación hacia el trabajo en equipo para alcanzar el progreso institucional.

3 ANÁLISIS DE ENTORNO

“Cuando no se sabe a dónde se va, cualquier camino es bueno”; esto no es solo una frase sacada de la novela *Alice's Adventures in Wonderland* (1865).

Para alcanzar el éxito, es importante reconocer el entorno donde se encuentra la organización. Es imperativo en un mundo y una sociedad cambiante conocer que sucede para poder sobrevivir y mantener un nivel de competencia óptimo.

Aunque las amenazas y las oportunidades en gran medida no dependen de la organización, si es importante tener en cuenta todas las variables externas e internas, para enfrentar permanentes cambios sociales, culturales, demográficos, medioambientales, económicos, tecnológicos, políticos y jurídicos que podrían ser beneficiosos o perjudiciales en una organización en el presente y futuro.

3.1 Dimensiones del Entorno

3.1.1 Entorno Local

Entendiendo que, desde sus inicios, la sede Principal de Finamiga, tiene su mayor flujo de operaciones ubicados en el Valle del Cauca, se entenderá este departamento como entorno local:

Ilustración 2 Mapa Valle del Cauca



Fuente: Anuario Estadístico Valle del
Cauca 2016

Subregiones

Con fines administrativos, el departamento ha sido dividido, geográficamente, en cuatro subregiones. La conformación de estas son:

La Subregión Norte: Alcalá, Ansermanuevo, Argelia, Bolívar, Cartago, El Águila, El Cairo, El Dovio, La Unión, La Victoria, Obando, Roldanillo, Toro, Ulloa, Versailles y Zarzal; con aproximadamente 397.371 habitantes, que representan el 8,52% de los habitantes del Departamento.

La Subregión Centro: Andalucía, Buga, Bugalagrande, Caicedonia, Calima, Guacarí, Restrepo, Riofrío, San Pedro, Sevilla, Tuluá, Trujillo y Yotoco; la cual está representada por aproximadamente 576.787 habitantes que corresponden al 12,38% de la población Vallecaucana.

La Subregión Sur: Cali, Candelaria, Dagua, El Cerrito, Florida, Ginebra, Jamundí, La Cumbre, Palmira, Pradera, Vijes y Yumbo; posee aproximadamente 3.278.854 habitantes que corresponden al 70.35% de la población departamental.

La Subregión Pacífico: Distrito Especial de Buenaventura, que tiene aproximadamente 407.692 habitantes que corresponden al 8,75% de la población total.” Gobernación del Valle del Cauca (2016)

Aspectos Generales

El Departamento del Valle del Cauca está dividido en 42 municipios, 88 corregimientos, 531 inspecciones de policía, así como, numerosos caseríos y sitios poblados. Los municipios están agrupados en 41 círculos notariales, con un total de 69 notarías, un círculo principal de registro con sede en Cali y 7 oficinas seccionales de registro con sede en Buenaventura, Buga, Cartago, Palmira, Roldanillo, Sevilla y Tuluá; 2 distritos judiciales, Cali y Buga; al primero le corresponden los circuitos judiciales de Cali, Palmira y

Buenaventura; al segundo los de Buga, Cartago, Roldanillo, Tuluá y Sevilla. El Departamento conforma la circunscripción electoral del Valle del Cauca.

Gentilicio: Vallecaucano

Superficie: 22.140 km²

Población: 4'566.875 Habitantes (Proyección DANE 2015)

Densidad: 204.31 Hab/Km²

Capital: Cali – 2'344.734 Habitantes (Proyección DANE 2015)

Geografía, Ubicación, Extensión y Límites

“El departamento del Valle del Cauca está situado al suroccidente del país, formando parte de las regiones andina y pacífica; localizado entre los 05°02'08” y 03°04'02” de latitud norte y a los 72°42'27” y 74°27'13” de longitud oeste. Cuenta con una superficie de 22.140 km² lo que representa el 1.9 % del territorio nacional. Limita por el Norte con los departamentos de Chocó, Caldas y Quindío; por el este con los departamentos del Quindío y Tolima, por el Sur con el departamento del Cauca y por el Oeste con el océano Pacífico y el departamento del Chocó. (Gobernación del Valle del Cauca 2016)

Economía

El Valle del Cauca es reconocido a nivel nacional e internacional por su industria azucarera, la cual es la más importante del país y una de las más importantes en la región latinoamericana, la cual es la principal fuente de producción de mercados en Colombia y los países cercanos. El azúcar se obtiene de los grandes sembrados de caña de azúcar, que se encuentra a lo largo y ancho del departamento convirtiéndose en el producto principal, recordando un poco de historia las primeras semillas fueron traídas al departamento por Sebastián de Belalcázar, y ha llegado a convertirse mayores productores por hectárea a nivel mundial, debido a la

industrialización y economía de escala que se aplica en la zona Vallecaucana.

Es importante destacar una ciudad como Yumbo la cual es conocida como la capital industrial de Colombia, en esta zona se encuentran numerosas empresas, especialmente de papel, empresas químicas, cementeras y la producción agroindustrial que circunda a las ciudades de Palmira, Tuluá, Buga, Cartago y Zarzal, debemos acotar la importantísima producción cafetera y frutícola como la piña que nace como producto sustituto de la caña de azúcar.

Buenaventura distrito especial es el principal puerto de Colombia sobre el Océano Pacífico, apalancando no solo la economía del departamento si no siendo eje fundamental del país permitiendo la entrada y salida de productos. Además, ciudad estratégica de la Alianza del Pacífico, asociación económica de primer orden que tiene al Valle del Cauca como principal protagonista. “La Alianza del Pacífico nació como una iniciativa económica y de desarrollo entre cuatro naciones de América Latina: Chile, Colombia, México y Perú.” Alianza del Pacifico

“En el año 2016 por Bogotá D.C., fue la economía con mayor participación en el PIB nacional con 25,7%, seguida de Antioquia con 13,9%; Valle del Cauca con 9,7%; Santander con 7,7% y Cundinamarca con 5,3%. Estas 5 economías concentraron el 62,3% del agregado nacional.” DANE (2016)

Análisis del Macroambiente

EMPRESA: FINAMIGA - Sector Financiero

ENTORNO: Local

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Industria Azucarera	O				X
Tercera economía del País	O				X
Puerto de Buenaventura ubicación estratégica en el país	O				X
Ubicación de diversas empresas	O			X	
Violencia e inseguridad (grupos armados, narcotráfico y delincuencia común)	A	X			

Fuente: Elaboración Propia

3.1.2 Entorno Socio - cultural

Entendiendo que la problemática de la región no es ajena a la nacional, se cita el siguiente texto, el cual enmarca una de las principales situaciones que atraviesa nuestro departamento.

“Otro de los procesos que tiene sus comienzos en los años 50, es el del rápido crecimiento del sector urbano. Factores como la ya mencionada violencia sectaria, la concentración de la propiedad de la tierra o la búsqueda de un mejor nivel de vida en la ciudad ante las promesas de progreso propias del crecimiento industrial, causan un crecimiento urbano muy acelerado que lleva a que Colombia con una población en su mayoría rural, para la década de 1980, sea ya predominantemente urbana, y que, para el año 2025, según el estudio de "Colombia Siglo XXI", llegue a tener una proporción de cuatro habitantes urbanos por uno que vivirá en el campo, proyección que parece estarse cumpliendo 20 años antes de lo previsto. Lo

acelerado del proceso choca con la incapacidad de las ciudades para integrar toda esa gran masa migrante desde el campo.

Las ciudades se tornan incapaces de responder a las necesidades de vivienda, servicios, vías, educación, empleo, salud y recreación, llenándose rápidamente de cinturones de miseria, los que se constituirán, a su vez, en la raíz de nuevas violencias. El orden tradicional y sus valores de integración social, propios de una sociedad agraria, se rompe, no siendo reemplazado por uno nuevo, de valores acordes con las también nuevas realidades y que les permita a los individuos entrar a integrarse al colectivo socio-urbano, mediante la creación de una mentalidad cultural adecuada a las exigencias de la convivencia ciudadana. Si bien, la educación creció significativamente en cobertura, no lo fue mucho desde el punto de vista cualitativo como para contribuir con la creación de dicha cultura urbana. Al hombre y la mujer de la ciudad se les continuó educando con los valores propios de la tradición y no con los necesarios para la formación de un ciudadano, dentro de un contexto de actores sociales múltiples y diferentes.

La acentuación de las violencias producto de la confrontación entre subversión y anti-subversión, alimentados por el fenómeno del narcotráfico, la crisis del sector agrario, la cada vez mayor concentración de la tierra, llevan a que, en los años finales del siglo XX y en los primeros del siglo XXI, asistamos al desplazamiento de enormes sectores de población, sobre todo a las zonas urbanas, agudizando aún más las crisis sociales en nuestras ciudades.

“El pluralismo, la participación y la democracia como características sobresalientes de la Constitución, son espacios requeridos para su desarrollo moderno por una sociedad que ya no es de ninguna manera la misma sociedad agraria del siglo XIX y de la primera mitad del siglo XX. Pero esos espacios tendrán que ser objeto de apropiación por parte de todos los actores sociales, como vías para

la superación de los conflictos tal como lo sería en una sociedad moderna. De otra manera, el Estado Social de Derecho definido en la Constitución como el fundamento del ordenamiento social, estará siendo supeditado a los fines del Estado Neoliberal que ha venido siendo puesto en ejecución con los procesos de apertura económica y con las negociaciones del TLC” Mejía, Londoño y Granda (1994)

En pocas palabras estamos en un momento crucial en donde se muestran las siguientes aristas, crecimiento de las principales ciudades sin empleo, un estado donde su principal eje es asistencialista, problemas serios de inseguridad, un departamento y país donde los ricos son más ricos y los pobre más pobre.

Con brechas de desigualdad gigantescas y necesidades no cubiertas.

Análisis del Macroambiente

EMPRESA: FINAMIGA - Sector Financiero

ENTORNO: Sociocultural

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Crecimiento acelerado de los municipios	O				X
Inseguridad debido al conflicto en Colombia desde inicios de la década	A	X			
Transformación de la sociedad	O				X
Dependencia de Estado asistencialista	A	X			

Fuente: Elaboración Propia

3.1.3 Entorno Económico

Para describir este entorno se debe comenzar por acotar que la economía en el año 2017 sufrió varios cambios, teniendo como principales actores a las economías desarrolladas, que después de superar un año 2016 tormentoso, salieron a flote en este 2017.

Quizás los datos más relevantes se dieron cuando el DANE hizo público los indicadores económicos ubicando el crecimiento del PIB en 2.0% durante el tercer trimestre del año 2017.

“En el tercer trimestre de 2017 respecto al mismo periodo de 2016, el Producto Interno Bruto creció 2,0%, explicado principalmente por el comportamiento de las siguientes ramas de actividad: agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; y actividades de servicios sociales, comunales y personales. Por su parte, las actividades que registraron las mayores caídas fueron construcción y explotación de minas y canteras.” Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2017)

Por otro lado, “los choques de oferta sacaron la inflación del rango objetivo del Banco de la Republica (2% - 4% anual) desde 2015. Sin embargo, los impactos por la devaluación de la tasa de cambio, el Fenómeno de El Niño y el paro de los camioneros se han ido diluyendo en 2017. En consecuencia, la inflación y las expectativas aceleraron la convergencia a ese rango en el segundo semestre del año. Por eso, el promedio de los pronósticos de los analistas para el final del año es 3,95%, ya dentro del rango meta”. Dinero (2018)

La buena noticia que tuvo el país es que el banco de la república y el ministerio de hacienda sostienen tener la inflación controlada, al cierre del año 2017 cerró en 4.09%.

Teniendo una mirada crítica y observando el comportamiento que ha tenido la economía y la desaceleración que tuvo el sector de la infraestructura, provocaron un freno a la locomotora que ayudaba al crecimiento económico del país; y que llevó a estar dentro de las economías de mayor crecimiento de la región, esto acompañado de una incertidumbre por una reforma tributaria, incremento en los impuestos con el IVA y baja en las inversiones

han golpeado nuestra economía. En el sector de interés hay una creciente preocupación pues la cartera vencida viene creciendo a cifras alarmantes, es decir los consumidores no están pagando las obligaciones financieras a tiempo produciendo pérdidas a las entidades financieras y a una deceleración en el crecimiento de la cartera bruta.

Finalizó el 2017 con la confirmación de la desaceleración en el crecimiento del saldo de cartera bruta de microcrédito anunciada en informes anteriores, la cual llevó a que su variación agregada se ubicara por debajo del nivel registrado en 2016; resultado que lucía previsible desde septiembre, toda vez que al cierre de ese mes ya se habían registrado 7 períodos con tasas de crecimiento inferiores a las observadas en los mismos meses del año anterior.

Por otra parte, al cierre del año se registró un fuerte ajuste en la tasa de crecimiento del saldo de cartera vencida, que derivó en la ruptura de la tendencia de aceleración sostenida observada a lo largo del año y que además permitió que esta variable cerrara 2017 exhibiendo una tasa de crecimiento inferior a la observada el año anterior; resultado que, como ya se había anunciado, se atribuye en buena medida al elevado volumen de castigos de cartera registrado durante el último segmento del año, el cual, pese a su carácter estacional, fue superior al observado en 2016.” Asociación Colombiana de Instituciones Microfinancieras (2016)

“El ministro de hacienda Mauricio Cárdenas, al reaccionar a las cifras de crecimiento del tercer trimestre de 2017, dijo que la economía había empezado una senda de recuperación definitiva.

Eso es lo que se deberá constatar en 2018. Son muchas las dudas al respecto, pues nadie sabe con certeza de qué sectores vendrá el impulso sostenido para llevar a la economía a crecimientos por

encima de 4%. El agro, el turismo, el sector financiero y los servicios sociales han mostrado buenas cifras.

Sin embargo, otros sectores clave, como la industria, la construcción y las exportaciones siguen defraudando. Se espera que las vías de 4G, la reducción de tasas de interés del Banco de la República y el sector exportador despierten pronto para que la economía encuentre su rumbo hacia el mayor crecimiento” (Dinero 2018).

Análisis del Macroambiente

EMPRESA: FINAMIGA - Sector Financiero

ENTORNO: Económico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Crecimiento del PIB	O				X
Incertidumbre	A	X			
Desaceleración Económica	A	X			
Reforma Tributaria	A	X			
Inflación Controlada	O			X	
Castigos de cartera Vencida	A	X			
Desaceleración del crecimiento de la cartera Bruta	A	X			
Crecimiento de la cartera Vencida	A	X			

Fuente: Elaboración Propia

3.1.4 Entorno Tecnológico

En los últimos años la tecnología ha revolucionado el mundo y sus entornos, principalmente la economía de los países, pues marca la pauta, en gran medida, del desarrollo o subdesarrollo de estos al otorgar herramientas que permite que estos sean más competitivos a nivel mundial.

Ya es una verdad de Perogrullo la afirmación de que vivimos en una economía del conocimiento y que por tanto la ciencia, la tecnología y

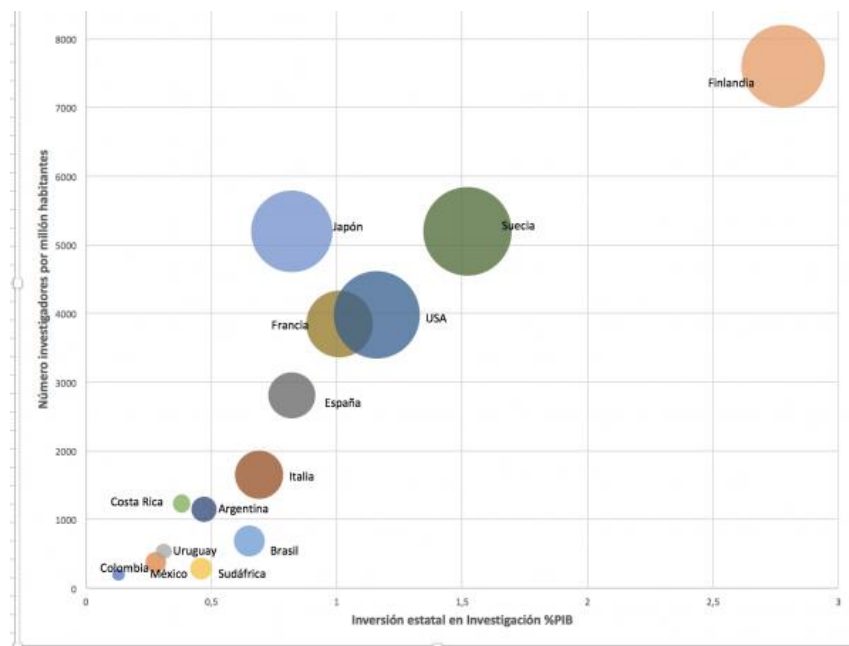
la innovación condicionan el desarrollo de las naciones. Ha sido repetida tantas veces que uno podría pensar que ya debía reflejarse en nuestros planes y políticas. Sin embargo, no es así.

En “el reporte mundial de la ciencia, publicado por la Unesco cada cinco años. El último es de 2015. El primer gráfico que acompaña esta nota fue construido a partir de sus datos, recogidos entre pocos países.

El eje horizontal muestra el porcentaje de inversión del Estado con respecto al PIB, el vertical presenta el número de investigadores por millón de habitantes, y el tamaño de los círculos es proporcional a la inversión en investigación y desarrollo por habitante.

No es necesaria una descripción más extensa para ver gráficamente la situación de Colombia, mala entre otros países de Latinoamérica, que a su vez se rezaga sustancialmente de países de Europa y Asia. El Tiempo (2018)

Ilustración 3 Inversión del Estado en investigación y desarrollo e investigadores por millón de habitantes



Fuente: www.eltiempo.com artículo ciencia, tecnología e innovación en Colombia hoy

Como se observa en el gráfico anterior, Colombia es uno de los países de Latinoamérica que realiza menor inversión en tecnología y desarrollo. Además, cuenta con muy poco personal para la investigación. El déficit de investigadores con que cuenta el país tiene mucho que ver con el nivel de escolaridad adquirido por la población en general, la inversión en educación y el modelo educativo que poco incentiva la creatividad, la innovación y la investigación.

El Periódico El Tiempo en su informe del 2018 evidencia además que mientras que en Alemania el año 2012 se graduaron 315 doctores por cada millón de habitantes, en Brasil lo hicieron setenta y en Colombia, cinco.”

Uno de los aspectos de la vida humana que la tecnología se encarga de mejorar, es la comodidad. Específicamente en el sector financiero, los avances tecnológicos están enfocados hacia la reducción de tiempos y desplazamiento de los clientes además de garantizar mayor seguridad a la hora de realizar las transacciones, por una parte y a la agilidad e interconexión de los programas y sistemas internos de las entidades para disminuir costos, minimizar procesos y globalizar los servicios por la otra.

Gracias a estas tecnologías, se están presentando cambios en la forma de adquirir créditos, realizar pagos o cualquier otra actividad relacionada con productos financieros. Para Santiago Aldana, presidente de IQ Outsourcing, *“La tecnología aplicada al ámbito electrónico se convierte en una fuerza motora para los grandes cambios de la industria financiera durante el 2017. La información contenida en formularios electrónicos permite crear procesos abordados desde tendencias como la inteligencia artificial o la robótica. El crecimiento del mercado apunta a que cada vez más la tecnología se convierte en un componente clave para el éxito de los negocios.*

Con base en su experiencia, esta compañía presentó las cinco tecnologías que transformarán al sector financiero en el 2017.

1. Formularios electrónicos: Hoy las compañías buscan renovar los procesos empresariales a través de herramientas innovadoras que les permitan ser más eficientes de cara a sus clientes y a los retos del mercado. En el sector financiero, contener la información de forma electrónica será un factor clave para mejorar los tiempos de respuesta y crear modelos de atención que satisfagan las necesidades de los usuarios, pasando por la adquisición de productos bancarios y facilitando medios de pago electrónicos, hasta la gestión de activos, seguros y mercado de capitales.

2. Autenticación biométrica: Es un proceso digital que permite a las entidades del sector financiero realizar procesos de identificación de personas y evitar la suplantación. A través, de la captura y verificación dactilar, la entidad reconfirma la identidad del cliente. Así mismo, funciona como firma electrónica en procesos avanzados donde la innovación y la información digital juegan un papel fundamental para el éxito de procesos específicos. También, reduce costos y mejora los tiempos de respuesta al cliente.

3. Firma electrónica: Además, de lo mencionado previamente, la firma electrónica es un conjunto de datos electrónicos que están vinculados a una clave y se utilizan para identificar a la persona que firma. De esta forma, es posible validar que el documento no ha sido modificado luego de realizarse este proceso. Dicha firma permite al sector y al usuario realizar operaciones bancarias de manera rápida, efectiva y segura.

4. Crédito digital: Esta tecnología permite al sector bancario otorgar créditos en menos de 20 minutos, además de facilitarle al cliente la posibilidad de hacer compras de manera inmediata desde cualquier lugar. Bajo esta nueva modalidad, los clientes podrán hacer efectivo el uso de una tarjeta de crédito en tiempo récord, pues no será

necesario completar el formulario a mano, lo que evita errores humanos y hace el proceso más sencillo y efectivo.

5. Machine Learning, inteligencia artificial y robótica: Estas innovaciones han incursionado fuertemente en el mercado. Según un informe de PwC, la aplicación de la robótica y la inteligencia artificial en el sector financiero evolucionará de una forma parecida a lo que fue la llegada de los cajeros automáticos. Cabe destacar que, en 2020, se estima que haya en el mundo veinte veces más datos de los que tenemos hoy en día, lo cual supone una gran oportunidad para que las entidades financieras entiendan, en tiempo real, los comportamientos y las necesidades de sus clientes. Es así como el análisis de datos se convertirá en una herramienta clave para el crecimiento de este sector Enter.co (2017)

Por otro lado, las firmas de tecnología financiera (Fintech), el sector financiero emergente del siglo XXI está floreciendo en América Latina y el Caribe. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Finnovista han identificado más de 700 compañías de Fintech en 15 de los 18 países de la región. Los optimistas creen que el surgir de las Fintech representa el fin de la banca tradicional, mientras los escépticos aseguran que las Fintech no están destinadas a durar.

El principal activo de las Fintech es su accesibilidad, a través de canales digitales y móviles. Además, son ágiles y veloces, lo que les permite ajustarse a un ambiente cambiante y saber cómo potenciar la experiencia de los consumidores. De acuerdo con Capgemini, cerca del 70 % de los clientes preferirían recomendar su servicio de Fintech, mientras apenas el 45 % recomendaría su banco. Aunque, la brecha se está cerrando, los bancos tradicionales siguen liderando en términos de confianza.

Según un estudio conducido por PwC, uno de cada tres bancos que operan en América Latina ya está desarrollando alianzas con

compañías Fintech y más del 80 % espera hacer negocios juntos en los próximos tres a cinco años. en el Grupo BID, En el contexto del 2017 Mobile World Congress, lanzamos Finconecta, un programa de diez meses dedicado a crear el primer ecosistema interconectado de soluciones entre instituciones financieras y compañías Fintech líderes para buscar el crecimiento exponencial de la industria financiera. El Espectador (2017)

Análisis del Macroambiente

EMPRESA: FINAMIGA - Sector Financiero

ENTORNO: Tecnológico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Inclusión de Tecnología en entidades financieras para mejorar la seguridad (Autenticación biométrica, Firma electrónica)	O				X
Inclusión de Tecnología en entidades financieras para agilizar procesos (Crédito digital)	O				X
Empresas Fintech en Colombia	O				X
Poca Inversión del país en Tecnología y desarrollo	A		X		
Pocos investigadores	A		X		

Fuente: Elaboración Propia

3.1.5 Entorno político

Actualmente el panorama crítico políticamente hablando, dada la incorporación de las FARC en los diferentes ámbitos y curules de la política colombiana después de un polémico acuerdo de paz desaprobado por muchos. Es un momento de división de opiniones, enfrentamientos, rechazos o aprobación por parte del pueblo colombiano. El 2018 es un año de elecciones que traerá consigo grandes desafíos y cambios para el país. Además, Colombia enfrenta una gran incertidumbre con la llegada del presidente Donald Trump a la presidencia de los Estados Unidos y su evidente rechazo por los países latinoamericanos, los acuerdos

establecidos durante la presidencia de Obama y su radical estilo de mandato.

Por otra parte, la crisis de Venezuela y la migración de sus habitantes a Colombia, dentro de ellos muchos colombianos radicados en dicho país desde hace muchos años, sus ideales políticos podrían influenciar en gran manera las elecciones de este año.

No podemos dejar atrás la corrupción política que ha azotado el país durante años y que es el tema que se ha trabajado en los diferentes discursos políticos de los candidatos a lo largo del 2017. Pero no todo es desalentador, “Lo que no ha habido en medio siglo es un país sin FARC, y no podemos olvidar cómo esa guerra ha marcado la política, la economía y la psiquis de los colombianos. Gracias a la desaparición de esa guerrilla, hemos visto la caída en los índices de homicidios, secuestros, tomas a pueblos, desplazamiento forzado, víctimas de minas, reclutamiento de menores, ataque a la infraestructura.

Pero una cosa es silenciar los fusiles y otra construir la paz. La primera se da en un salón, la segunda en las calles y en el campo. Esa lucha por la reconciliación comienza formalmente este año y su principal protagonista debe ser la sociedad civil. Recordemos que las maras salvadoreñas, que hoy tienen en jaque a los Estados centroamericanos, nacieron de la guerra de los años ochenta. Ese espejo deja una enseñanza: que el enfoque de la solución política no puede abandonar la problemática social ni el papel de la sociedad en el posconflicto. Revista Semana (2017)

Sumado a lo anterior, la reforma tributaria genera un fuerte impacto en diferentes sectores de la economía colombiana, entre ellos el sector de la banca y los usuarios de tarjetas de crédito.

De acuerdo con las observaciones de Asobancaria, el IVA propuesto tiende a encarecer desproporcionalmente el acceso a servicios digitales, lo que

desestimularía el comercio electrónico y castigaría de manera directa al usuario de tarjetas de crédito.

A grandes rasgos, la asociación afirma que son varios los elementos por medio de los cuales el Proyecto de Ley de Reforma Tributaria puede incidir sobre el comportamiento del sector bancario y crediticio, entre los que se encuentran:

- El posible incremento de la tributación por concepto del impuesto de renta.
- El IVA a los servicios de las plataformas electrónicas.
- El impacto del aumento del IVA sobre la compra de bienes y servicios que realiza el sector bancario.
- La tributación al financiamiento de la vivienda.

La Revista Dinero (2017) plantea que adicionalmente, la Asociación alega que el impuesto sobre los dividendos golpearía la profundidad del mercado de capitales, “lo que impactaría la mayor diversificación de fuentes de fondeo para el sector”.

Análisis del Macroambiente

EMPRESA: FINAMIGA - Sector Financiero

ENTORNO: Político

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Acuerdo de paz finalizado	O				X
Control de la corrupción política	O				X
Migración de pueblo venezolano	O			X	
Reforma Tributaria (incremento del IVA encarece acceso a servicios digitales, la compra de bienes y servicios que realiza el sector bancario, la tributación al financiamiento de la vivienda.)	A	X			

Fuente: Elaboración Propia

3.1.6 Entorno Jurídico

El marco jurídico del sector financiero se rige por la normatividad expedida por varios entes que se mencionarán a continuación junto con la función que cada uno ejerce.

La Constitución Política de Colombia consagra, en su artículo 335, La actividad financiera, bursátil y aseguradora, en la medida en que implica el manejo, aprovechamiento e inversión de recursos de captación, es una actividad de interés público; por ello, se señala que esta actividad solamente puede ser ejercida con previa autorización del Estado, según lo establezca la ley. Asimismo, establece que el Gobierno Nacional, al intervenir en esta actividad, debe promover la democratización del crédito. Constitución Política de Colombia (1991, art 335)

También, indica cómo se reparten las competencias entre las distintas autoridades que expiden normatividad para el ejercicio de esta actividad. Así, se dispone que el Congreso de la República tiene facultades para expedir leyes marco que regulen la actividad financiera, bursátil y aseguradora; asimismo, para regular el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos captados del público.

Una vez expedidas las correspondientes leyes marco, el Gobierno Nacional procede a la expedición de decretos, mediante los cuales ejerce la intervención en dicha actividad financiera (art. 335). Estos decretos no pueden desconocer lo dispuesto en las leyes marco respectivas y tienen un ámbito más amplio que los decretos ordinarios, expedidos por el Gobierno en desarrollo de su potestad reglamentaria general.

La Carta Política establece que el Gobierno Nacional ejerce la inspección, vigilancia y control sobre las personas que desarrollan la actividad financiera (art. 189, n. 24); esta función la ejerce a través de la

Superintendencia Financiera, organismo técnico con autonomía financiera y administrativa, que expide normas de carácter general, contenidas en resoluciones y circulares, con el objeto de instruir a las entidades sobre cómo deben ejercer su actividad.

Por su parte, la Junta Directiva del Banco de la República es la máxima autoridad monetaria, cambiaria y crediticia que, con sujeción a las leyes marco que expide el Congreso (art. 150, n.22), profiere resoluciones y cartas circulares sobre el tema. Estas normas también tienen un carácter especial y su rango es similar al de la Ley.

En resumen, la normatividad aplicable al sector financiero está organizada jerárquicamente así: en primer lugar, en la Constitución Política de Colombia; en segundo lugar, las leyes marco expedidas por el Congreso de la República, las leyes ordinarias, las resoluciones y cartas circulares que expide el Banco de la República en desarrollo de sus funciones, y los decretos con fuerza de ley que expide el Gobierno con base en facultades extraordinarias, como el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero. En el siguiente nivel se encuentran los decretos reglamentarios que expide el Gobierno en desarrollo de las leyes marco y, finalmente, las circulares y resoluciones que expide la Superintendencia Financiera en ejercicio de su actividad de inspección y vigilancia.

1. Las leyes marco son aquellas mediante las cuales se dictan los objetivos y criterios a los cuales debe someterse el Gobierno para el desarrollo de estas materias.
2. Los decretos que expide el presidente en desarrollo de las leyes marco previstas en el artículo 150, numeral 19, no gozan, (...) de fuerza material de ley. Ellos tienen por límite el texto de la correspondiente ley general, que fija pautas y criterios al ejecutivo, y no pueden modificarla ni cambiar las reglas que establece. Son decretos típicamente administrativos, y más exactamente reglamentarios, aunque con un

ámbito más amplio que el señalado en la Constitución para los decretos expedidos en desarrollo del artículo 189, numeral 11, de la Constitución”. Corte Constitucional. Sentencia C – 608 de 1999. M.P. José Gregorio Hernández Galindo.

El Estatuto Orgánico del Sistema Financiero establece la siguiente estructura general del sector financiero y asegurador.

Divide las entidades que lo integran en las siguientes categorías:

1. Establecimientos de crédito.
2. Sociedades de servicios financieros.
3. Sociedades de capitalización.
4. Entidades con régimen especial.
5. Entidades aseguradoras.
6. Intermediarios de seguros y reaseguros.
7. Sociedades de servicios técnicos y administrativos.

Asobancaria (2016) define las actividades que pueden o no realizar estas entidades. Por esta razón, las entidades financieras que conforman el sector financiero y asegurador en Colombia tienen un objeto social reglado, es decir, que está limitado por la ley.

La última ley expedida por la superintendencia financiera para dicho sector, es la ley 1793 de 2016, la cual, dicta normas en materia de costos de los servicios financieros y se dictan otras disposiciones, la cual favorece a los usuarios de cuentas bancarias, pues dicha ley dictamina que el cliente podrá disponer de la totalidad del monto que esté contenido en la cuenta sin tener que dejar un saldo mínimo depositado en la cuenta, adicional solo podrán cobrar costos financieros por los primeros 60 días de inactividad.

Un aspecto muy importante que es regulado y vigilado, son las entidades emergentes que captan dinero de forma ilegal, principalmente las famosas

pirámides; las cuales generan un impacto negativo para el sector financiero y para la población en general que puede ser engañada.

El proyecto de Ley de Conglomerados Financieros está en curso en el Congreso desde el 2016, es una iniciativa del Gobierno para ampliar el marco de supervisión de la Superintendencia Financiera a las holdings financieras, y darle los dientes necesarios para garantizar su buen cumplimiento. Asobancaria (2016)

Además, le otorga a la Superfinanciera el poder para reorganizar conglomerados financieros, autorizar sus inversiones o revocar las licencias de funcionamiento de los mismos y en el mismo sentido, establece las reglas de gestión consolidada de los riesgos del conglomerado financiero.

Entre esas normas se cuenta la definición de un nivel adecuado de capital acorde con los riesgos asumidos por el conglomerado y la creación de un mecanismo de compra de activos y asunción de pasivos como alternativa al pago del seguro de depósitos.

El proyecto también propone la creación de un “Banco Puente”, que facilite la gestión de los activos y pasivos de las entidades que deban liquidarse y establece que los recursos aportados por el Gobierno Nacional para la resolución de una eventual crisis, a través de Fogafin, le sean restituidos cuando dicha situación sea superada.

La Revista Dinero (2017) da a conocer que la Comisión Tercera de Cámara se aprobaba el proyecto para que continúe su curso, el Banco Interamericano de Desarrollo le aprobó al país un nuevo crédito por US\$450 millones para apoyar las reformas que el país necesita en su sistema financiero.

De acuerdo con el BID, “las reformas que lleva adelante el gobierno colombiano están dirigidas a salvaguardar la estabilidad macroeconómica, ampliar el financiamiento para el desarrollo productivo y las alianzas

público-privadas, consolidar el avance en la regulación y supervisión del sistema financiero y mejorar la inclusión financiera”.

El multilateral destacó que entre las reformas que Colombia implementará en su sistema financiero están la reglamentación de la Ley de Inclusión Financiera y la implementación de iniciativas de educación financiera, que ampliarán el acceso a servicios financieros a las personas que todavía no están bancarizadas.

Además, Colombia trabaja en aumentar la transparencia del sistema financiero y el desarrollo del mercado de capitales, acciones que también coinciden con el proceso que lleva a cabo el país para unirse a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (Ocde) y la integración financiera de la Alianza del Pacífico.

Por último el BID destacó que con los recursos otorgados, Colombia buscará “facilitar el acceso a financiamiento para las micro, pequeñas, y medianas empresas, a través de las garantías mobiliarias y las facturas electrónicas como garantías financieras, así como profundizar la estructuración de proyectos de infraestructura productiva a través de la Financiera de Desarrollo Nacional (FDN)”.

Por otro lado, la ley de insolvencia para no comerciantes que cumple 5 años en Colombia y es desconocida por muchas personas. El Centro Nacional de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Bogotá (2018) dictamina que las personas naturales no comerciantes pueden declarar su insolvencia en caso de “tener dos o más acreencias en mora con dos o más acreedores por más de 90 días o que tenga Admitidas dos o más demandas ejecutivas en su contra y que el monto de dichas obligaciones supere el 50% del pasivo total”.

Análisis del Macroambiente

EMPRESA: FINAMIGA - Sector Financiero

ENTORNO: Jurídico

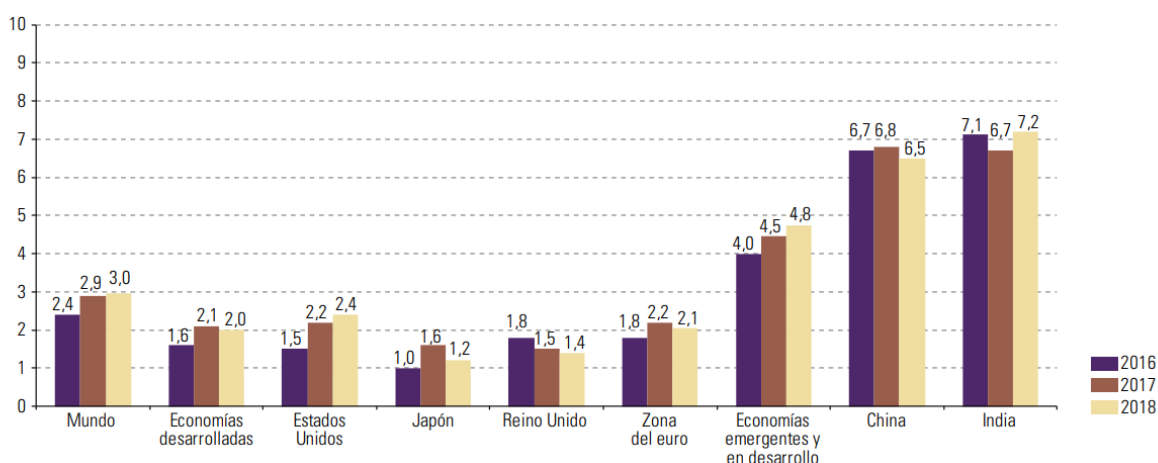
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Descubrimiento y cierre de pirámides en Colombia	O				X
Ley de Inclusión Financiera y la implementación de iniciativas de educación financiera, que ampliarán el acceso a servicios financieros a las personas que todavía no están bancarizadas.	O				X
Colombia buscará “facilitar el acceso a financiamiento para las micro, pequeñas, y medianas empresas, a través de las garantías mobiliarias y las facturas electrónicas como garantías financieras, así como profundizar la estructuración de proyectos de infraestructura productiva a través de la Financiera de Desarrollo Nacional (FDN)”	O				X
Se le otorga a la Superfinanciera el poder para reorganizar conglomerados financieros, autorizar sus inversiones o revocar las licencias de funcionamiento de los mismos y en el mismo sentido, establece las reglas de gestión consolidada de los riesgos del conglomerado financiero.	O			X	
Las entidades bancarias no pueden exigir monto mínimo en las cuentas de ahorros	A		X		
Las entidades no pueden cobrar después de 60 días de inactividad.	A		X		

3.1.7 Entorno Internacional

Ya han pasado casi 10 años desde la crisis económica internacional que afectó en gran manera muchas de las economías del mundo, dejando a un gran número de empresas en la quiebra. Dejando todo este proceso atrás se inicia un crecimiento suave, aunque no sostenible aún.

Raul Avila (2018) Plantea en la columna de la revista Dinero que se estima que el producto mundial aumento 3,7% el año pasado, en donde los mejores dinamismos se registraron en Alemania, Corea, China, India y Japón. Cabe resaltar que Estados Unidos también se llevó parte de la torta del crecimiento, por su tamaño económico. Sin embargo, no hay una sola explicación generalizada acerca del cómo se logró sobrepasar la recesión mundial de finales de la década pasada. Lo que sí se tienen, son proyecciones de cómo se moverá la economía mundial para los próximos años, estimándose un incremento de hasta el 3,9% por el Banco Mundial y el FMI, y algunos sucesos trascendentales que contribuyeron al alza en 2017, pero alejados de la realidad de crecimiento de Colombia que tan sólo bordearía un 3%.

Ilustración 4 Regiones y países seleccionados: crecimiento del producto interno bruto, 2016-2018a (En porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Naciones Unidas, "Situación y perspectivas de la economía mundial, 2018", por aparecer; Fondo Monetario Internacional (FMI), *World Economic Outlook. Seeking Sustainable Growth: Short-Term Recovery, Long-Term Challenges*, Washington, D.C., octubre de 2017; Capital Economics, *Global Economic Outlook*, octubre de 2017; Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), *OECD Economic Outlook*, vol. 2017, N° 2, noviembre de 2017, y datos de Consensus Economics.

Nota: En las tasas de crecimiento del mundo se considera el PIB a precios de mercado.

• Las cifras de 2017 y 2018 corresponden a proyecciones.

Bajo una perspectiva más objetiva, según datos de Deutsche Asset Management, se tiene que en 2017 el 6% de las economías cerraron el curso en recesión y el 72% de los países crecieron por encima del 2%. Si bien Colombia no hace parte del grupo de recesión, tampoco hace parte de los países con un gran repunte de crecimiento; ni siquiera alcanzamos la mitad de la proyección del alza del año pasado, dado que cerramos con un crecimiento del 1,8%.

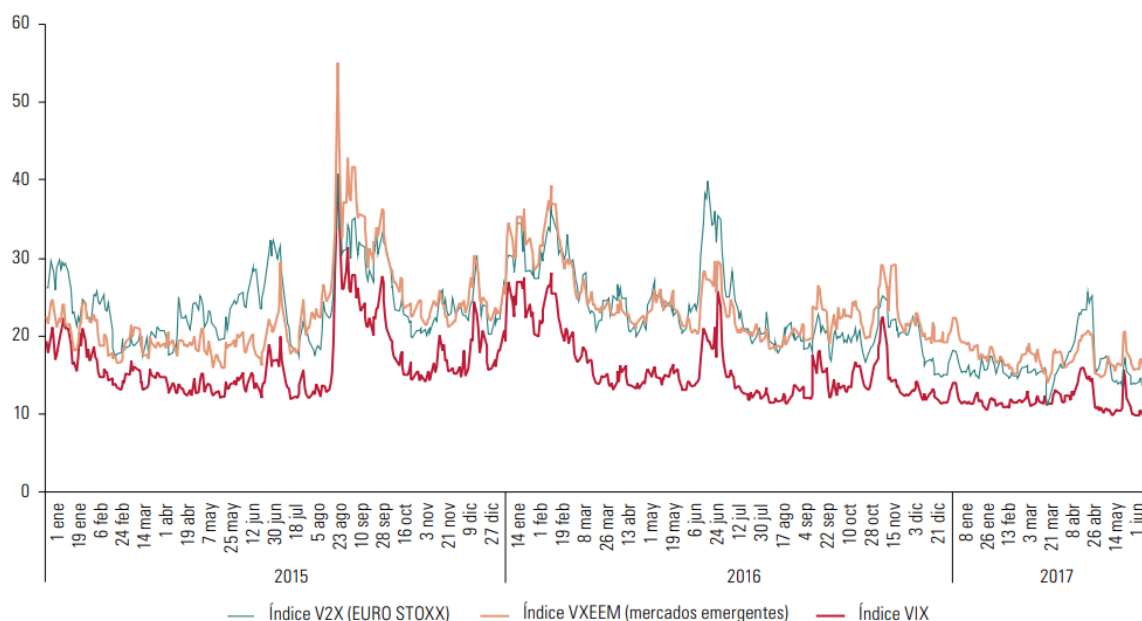
A pesar de todo se sigue observando un panorama optimista. “Cuando se fija el análisis sobre la región latinoamericana, se tiene en primera medida un escenario de recuperación para Brasil repuntando con un 2%, aspecto que resulta contundente ya que representa el 40% del PIB de América Latina. Esto se dará gracias a una mejora gradual en el precio de productos básicos y una menor incertidumbre en materia política y económica, lo que impulsará positivamente la inversión futura; este aumento de confianza también servirá para el repunte en las exportaciones regionales.

Por ahora, las proyecciones arrojan que los mejores crecimientos se darán en el centro de la región. Estimaciones del Banco Mundial afirman que el país que más crecerá en el 2018 será Panamá (5,6%) gracias a las cuantiosas inversiones en infraestructura y a las exportaciones de servicios. El segundo país en crecer sería República Dominicana (4,9%) debido a que el consumo doméstico se muestra sólido y al aumento del turismo extranjero. A este le sigue Nicaragua (4,4%) por su demanda interna robusta. Raul, A (2018).

“A diferencia de lo ocurrido en 2016, que se inició con niveles muy altos de volatilidad en los mercados financieros, el año 2017 comenzó y ha continuado en los primeros meses con niveles históricamente bajos de volatilidad, similares a los registrados antes de la crisis financiera mundial de 2008 y 2009. Más allá de episodios puntuales de aumentos, como el anterior a la primera vuelta de las elecciones presidenciales en Francia, la

tendencia ha sido a la baja tanto en los mercados europeos como en los de economías emergentes y en los Estados Unidos (véase el gráfico I.2). De forma consistente con esto, en ausencia de niveles altos de aversión al riesgo en los mercados, los flujos de capital de cartera hacia las economías emergentes han aumentado en los primeros cinco meses de 2017 y los precios de los activos financieros, en particular en los mercados accionarios, se han fortalecido, apoyados en las mejores perspectivas de crecimiento de la actividad económica para este año”. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL 2017, p. 53).

Ilustración 5 Índices de volatilidad en los mercados financieros, enero de 2015 a junio de 2017



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Bloomberg.

Nota: El índice VIX, elaborado por la Bolsa de Opciones de Chicago (CBOE), mide la volatilidad esperada para los próximos 30 días y se obtiene a partir de los precios de las opciones de compra y venta del índice S&P 500. Con la misma lógica, la CBOE elabora también el índice VXEM, que mide la volatilidad en los mercados emergentes, y la Deutsche Börse, en conjunto con Goldman Sachs, elabora el índice V2X, que mide la volatilidad en la zona del euro.

Por otro lado, también es importante considerar los riesgos a los que se enfrentará la economía mundial en el año 2018.

- El endurecimiento abrupto de las condiciones internacionales de financiamiento. Este riesgo podría materializarse si los mercados financieros reevalúan la velocidad a la que los bancos centrales de las economías avanzadas normalizarán sus políticas monetarias, por ejemplo, si la inflación en estas economías aumenta más de lo previsto.
- Rápido reajuste en los mercados bursátiles. Este riesgo ha aumentado debido a los muy altos niveles registrados en las bolsas de valores más importantes del mundo, así como a las bajísimas tasas de interés a nivel mundial, condiciones que podrían cambiar abruptamente y generar tensión financiera.

- Incremento de las restricciones al comercio. Este riesgo ha aumentado por las inclinaciones proteccionistas en algunas de las economías más importantes, como Estados Unidos.
- Aumento de la incertidumbre en materia de política económica. Cambios drásticos en el manejo de la economía podrían afectar las decisiones de inversión.
- Aumento de las tensiones geopolíticas. Un recrudecimiento de estas tensiones, por ejemplo, en la península coreana o en el Medio Oriente, podría minar la confianza y perjudicar la actividad económica Dinero (2018).

Análisis del Macroambiente

EMPRESA: FINAMIGA - Sector Financiero

ENTORNO: Internacional

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
el 72% de los países crecieron por encima del 2%	O				X
Niveles muy altos de volatilidad en los mercados financieros	A		X		
El endurecimiento abrupto de las condiciones internacionales de financiamiento	A	X			
Rápido reajuste en los mercados bursátiles	O				X

3.1.8 Entorno Global

Si bien desde un comienzo las microfinanzas se han presentado en el mundo como una herramienta que puede ayudar a combatir la pobreza (desde luego auto sostenible) y mejorar las condiciones de vida de la población generando desarrollo en el largo plazo, la realidad que vivimos hoy en el sector dista de estos postulados.

Entendiendo que la globalización ofrece grandes ventajas pues se abren barreras, y permite tener conocimiento y puntos de comparación que no se tienen en cuenta observando el mercado local, también es importante observar las amenazas que abre dicha apertura pues les da la oportunidad a grandes capitales del mundo y monstruos financieros cada vez más a monopolizar y hacer más poderosos en mercados destruyendo la industria local.

Se mostrará un ejemplo en donde según un estudio publicado por la cumbre de microcrédito muestra como por primera vez en muchos años se presenta una disminución que afectó el gremio a nivel global.

Tras más de diez años de neto crecimiento, el número de beneficiarios de estos microcréditos cayó a 195 millones en 2011, contra 205 millones registrados el año anterior, según un informe del movimiento Campaña de la cumbre del microcrédito recogido por la agencia noticiosa AFP.

Este descenso, el primero desde el inicio de las estadísticas en 1997, se explica principalmente por la caída de la cifra de beneficiarios en India.

Tras haber constatado suicidios entre los beneficiarios, las autoridades del estado indio de Andhra Pradesh (sur) acusaron a los prestamistas de explotar a las personas más vulnerables, al otorgarles préstamos a tasas exorbitantes y empleando prácticas violentas para cobrar su dinero.” Diario ABC Color (2013)

Ilustración 6 evolución de microcrédito en el Mundo

Microcréditos en baja en el mundo

Por primera vez desde 1997, la cantidad de microcréditos destinados a los más pobres disminuyó luego de abusos en India



Fuente: Cumbre de microcrédito 2013

En un momento efervescente donde la revolución tecnológica tiene un papel protagonista, en la actualidad seguimos años luz de hacer uso efectivo de dicha tecnología; apenas estamos adoptando algunas prácticas en temas tecnológicos aplicados a los bancos o entidades de microcrédito. La globalización ha logrado profundizar y ha hecho comparar con un puñado de potencias tecnológicamente desarrolladas, mientras que la mayor parte de los países del mundo apuestan a vencer la pobreza y hacen esfuerzos de elevar su capacidad competitiva, no solo en el ámbito local si no con participación en los mercados internacionales. En la medida que Colombia pueda adoptar dicho boom tecnológico y global, debe asegurar una mejora en las condiciones de vida de la población y potenciar una permeabilidad de la tecnología que le permita tener una ventaja en un mundo cada vez más globalizado.

3.1.9 Entorno Demográfico

Cali no escapa a la tendencia colombiana de crecimiento de las áreas urbanas en detrimento de la población rural, tanto así que la ciudad (y su área metropolitana) duplicó su participación en la población vallecaucana y del país, hoy en día más del 60% de la población del Valle del Cauca habita en Cali y su área metropolitana.

En cuanto a la distribución de la población, Cali es una ciudad habitada por gente joven según estadísticas del DANE (2018). El grueso de la población es menor de 40 años. También se observa una mayor población de mujeres en casi todos los rangos de edad, excepto entre la población más joven, igualmente se ve como la edad promedio de las mujeres es mayor que la de los hombres.

La composición etnográfica de Cali es:

Mestizos y blancos: 73.3%

Afrocolombianos: 26.2%

Indígenas: 0.5%”

**Ilustración 7 Población quinquenal, según grupos de edad, años y sexo
2005 - 2020**

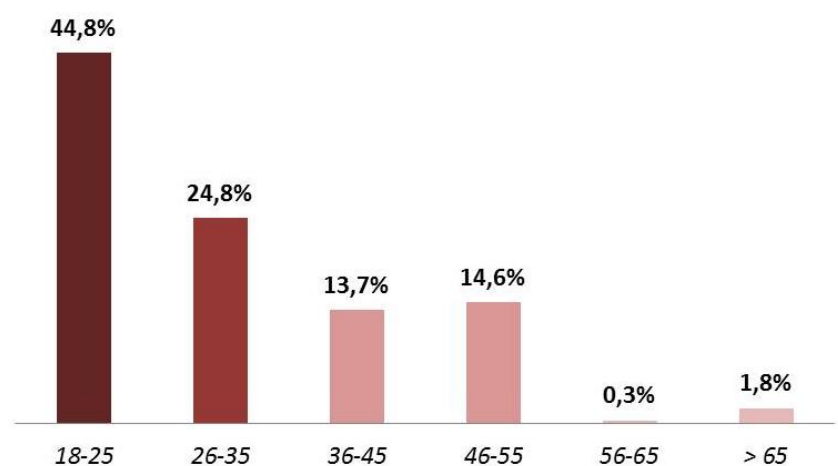
Grupos de edad		2005	2010	2015	2020
Hombres					
	Total	2.022.815	2.126.631	2.235.211	2.348.788
—	0-4	187.901	184.409	186.285	189.548
—	5-9	200.612	184.766	182.993	184.974
	10-14	211.399	199.858	184.283	186.985
	15-19	200.336	208.732	199.149	192.651
	20-24	179.442	195.776	206.421	197.352
	25-29	161.365	174.684	192.605	203.651
	30-34	144.699	157.222	171.867	189.823
	35-39	143.388	141.563	154.900	169.102
	40-44	135.788	140.471	139.401	152.066
	45-49	111.816	132.896	137.951	136.219
	50-54	91.129	108.732	129.588	133.765
	55-59	71.431	87.519	104.662	123.985
	60-64	55.537	67.018	81.757	97.196
	65-69	46.012	50.219	60.442	73.741
	70-74	34.491	39.274	42.716	51.381
	75-79	25.029	27.100	30.632	33.185
	80 y más	22.440	26.392	29.559	33.164

Fuente: DANE, proyecciones de población

Según el DANE, la población de hombres en edad de acceder a servicios financieros se incrementará aproximadamente en un 6% y las mujeres un poco más del 5.5% entre el 2015 y el 2020.

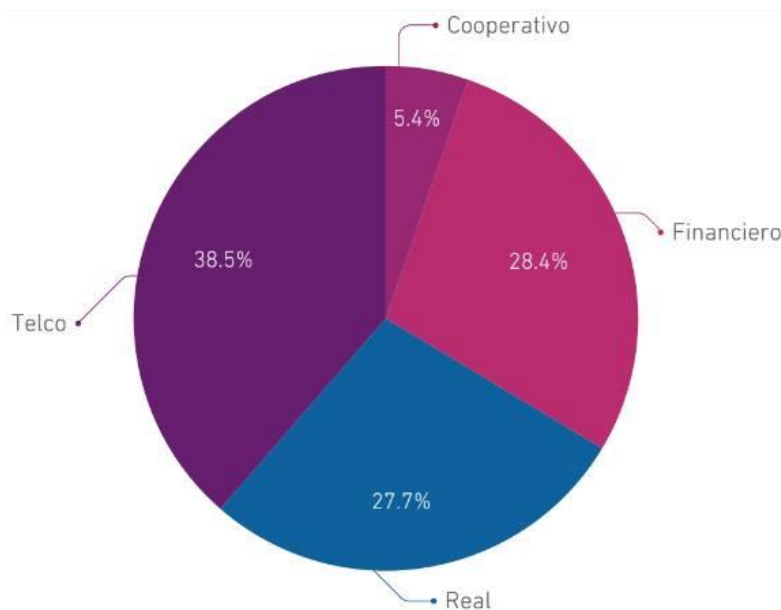
Un estudio realizado por Data Crédito-Experian sobre las características de las personas que solicitaron por primera vez un crédito entre el 2009 y el 2016 arrojó los resultados de la siguiente gráfica.

Ilustración 8 Edad de primera apertura de un crédito



Fuente: Data Crédito-Experian / elaboración Dinero

Ilustración 9 Sector Primero Crédito



Fuente: Data Crédito-Experian / elaboración Dinero

Un gran porcentaje de personas inician su vida crediticia a través de la solicitud de un teléfono celular (más del 30%). Seguido a estos equipos, los microcréditos y las tarjetas de crédito, se ubican como los principales canales para las personas que por primera vez solicitan un crédito.

Ilustración 10 Producto Primer Crédito



Fuente: Data Crédito-Experian / elaboración Dinero

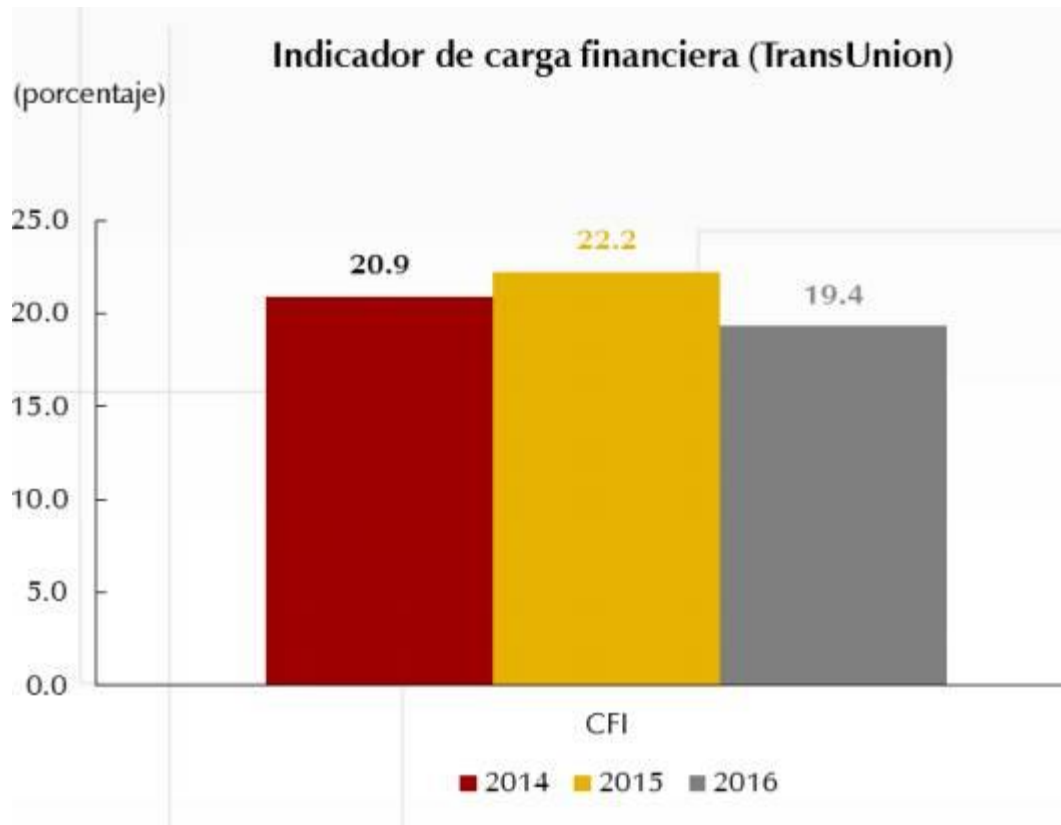
Por otro lado, la población que se encuentra endeudada, según el Banco de la República durante el 2016 los colombianos utilizaron para el pago de deudas un promedio de \$19,4 por cada \$100 que les ingresaban, una clara disminución frente a los \$22,2 que destinaban en el 2015. De acuerdo con el informe de la revista Dinero basado en datos otorgados por el Banco de la República, la disminución se debe a un alargamiento en los plazos de las deudas de los colombianos.

La proporción disminuyó especialmente para los hogares con ingresos mensuales inferiores a \$1,2 millones, que pasaron de una carga de deuda de \$43,5 por cada \$100 a cerca de \$27,4. Este segmento representa el 2% de la deuda nacional de los hogares colombianos.

Por su parte los hogares con ingresos mensuales superiores a \$5,3 millones, que representan el 50% de la deuda total de los hogares colombianos, apenas disminuyeron su carga de deuda desde los \$17,6

por cada \$100 en el 2015 hasta \$16,6 por cada \$100 en el 2016” Dinero (2017).

Ilustración 6 indicador de carga financiera



Fuente: Banco de la República, informe especial de estabilidad financiera 2016

La carga de deuda en los hogares es otro reflejo del ajuste que ha tenido el sistema financiero frente a la desaceleración económica del país. El informe del Emisor recuerda que “a febrero de 2017 el activo de los establecimientos de crédito presentó una tasa de crecimiento real anual de -2,4% y se ubicó en \$578,5 billones” y se materializó uno de los riesgos del sistema, que por fortuna no ha puesto en aprietos al mismo: la cartera morosa creció.

Análisis del Macroambiente

EMPRESA: FINAMIGA - Sector Financiero

ENTORNO: Demográfico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Aumento de la población en edad de adquirir servicios financieros	O				X
Cali es una ciudad habitada por gente joven	O				X
La población colombiana utiliza los microcréditos como la segunda opción más probable para hacer apertura de su vida crediticia	O			X	
La Población colombiana con cartera en mora aumentó	A	X			

Fuente: Elaboración Propia

3.1.10 Entorno Medioambiental

No es un secreto para nadie el fuerte cambio climático que se viene presentando de años atrás debido al calentamiento global y como esto afecta la empresa en Colombia, principalmente la agrícola y de ahí en adelante todas las empresas que emplean materias primas derivadas de esta industria.

En los últimos años cinco años, el 66, 2 % de las empresas se han visto afectadas por los cambios en el clima y las primeras evidencias de cambio climático en el país, según la percepción de sus gerentes y dueños de empresas.

“Respecto al impacto negativo de los fenómenos climáticos, los empresarios aseguraron que los efectos fueron: cambios en los costos de producción como los insumos y las materias primas; y el acceso en el uso de la energía y el agua. Por esto, de las que cerca de 100 empresas aseguraron, que sí se vieron afectados por estos fenómenos, el 73 por ciento han empezado a implementar acciones al respecto. El Tiempo (2017)

El cambio climático afecta a unos de los clientes más importante de las empresas del sector financiero que son las medianas, pequeñas y microempresas, pues es a estas a las que, las oleadas de calor o lluvia, afecta directamente pues se aumentan los costos y la materia prima, las visitas de los

clientes a los establecimientos y las ventas disminuyen, impactando el nivel de ingresos de las empresas, su capacidad para adquirir y pagar los créditos. Además, si hay pocas ventas muy pocas empresas verán la posibilidad de crecer o expandirse, disminuyendo así la cantidad de créditos solicitados para tales fines.

La solución que las empresas están adoptando para estos fuertes y bruscos cambios climáticos es la prevención, prepararse para los imprevistos, para el posible fenómeno del niño o la niña en diferentes periodos del año, pues el pronóstico del tiempo se ha vuelto un poco más impreciso a mediano y largo plazo debido a que los periodos fijos de lluvias, verano o clima húmedo han cambiado rotundamente haciendo más complejo e improbable pronosticar el cambio climático.

Análisis del Macroambiente
EMPRESA: FINAMIGA - Sector Financiero
ENTORNO: Medioambiental

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Oleadas de Calor	A	X			
Oleadas de lluvia	A	X			
Incertidumbre climática	A		X		
Incremento de costos de producción	A		X		
Variación en el acceso de uso de agua y energía	A		X		

Fuente: Elaboración Propia

3.2 MATRIZ DE ANÁLISIS INTEGRADA DEL ENTORNO

A continuación, se presenta de forma estructurada y ordenada la información de las diferentes variables analizadas, en donde se detectan oportunidades y amenazas de diferentes entornos, económico, social y político, etc. Los cuales son relevantes y de vital importancia para que la organización pueda dar respuesta, estando preparada estructuralmente a dichas necesidades;

adicional se realiza un diagnostico que será la base para que las personas puedan tomar acciones estratégicas adecuadas.

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Crecimiento acelerado de los municipios (sociocultural)	Crecimiento acelerado de los 42 municipios del valle del cauca	La consolidación de las subregiones ha hecho que en los diferentes municipios se consolide como como puntos estratégicos y que cobijan la llegada de personas de diferentes partes del país; y del crecimiento de las familias que ya se encontraban asentadas; esto ha generado a apropiación del legado cultural aprovechándolo para hacer de esto una ruta turística y festivales que visibilicen los que es la región.	Estar preparada para el análisis del entorno regional teniendo en cuenta las aristas de crecimiento y cambio continuo.
Transformación de la sociedad (sociocultural)	Crecimiento y constante cambio de la sociedad.	Estar preparados para atender las necesidades culturales ante el sociedad de las redes, de la tecnología y de la globalización.	entender una sociedad que está en un cambio cultural creando una estructura que responda de manera ágil y eficiente a las necesidades de los diferentes microempresarios y actividades propias de un mercado cambiante.
Puerto de Buenaventura ubicación estratégica en el país.	Oportunidad de crecimiento de la región, e impulso a la economía (industria y	El Puerto de Buenaventura a partir en su etapa de modernización y consolidación mejoró notablemente la	Le permite a la organización estar en uno de los departamentos que jalona la economía del país y este

(Local)	comercio)	prestación de servicios portuarios, debido a las inversiones hechas por el gobierno y las empresas privadas, que buscaron posicionarlo como uno el más importante a nivel Nacional y de la región.	puerto permite crecimiento económico al departamento, dando oportunidades directas e indirectas de crecimiento.
Tercera economía del País (Local)	Oportunidad de estar en una Economía sin mayores Sobresaltos y una economía estable.	Ayudar a estar en una posición envidiable para cualquier empresa impulsada por diversas empresas, cuenta con diferentes zonas francas y secas, tener un puerto y la mejor infraestructura del vial del país, ayuda a desarrollarse en una economía estable.	Permite que la economía de la región se desarrolle en un sinnúmero de actividades que hacen que no se dependa, de un único producto; y hace que nazcan nuevas oportunidades de crecimiento de tipo informal que satisfaga el entorno con diversas demandas.
Inflación Controlada (económico)	Una inflación controlada y baja facilita entre otros aspectos el sostenimiento de tarifas bajas desde proveedores hasta los servicios públicos.	El Banco de la Republica, el Ministerio de hacienda y el gobierno en el manejo de su política monetaria han llevado a cabo diferentes estrategias para mantener los niveles de inflación bajos y controlados mirando el comportamiento de los últimos años.	Incentiva la inversión tanto extranjera como la local, permite capacidad de adquisición y genera tranquilidad e impulsa al consumidor.
Crecimiento del PIB (económico)	Durante el 2017 el Producto Interno Bruto del país fue de 1,8%, impulsado especialmente por los	los sectores que más dinamizaron el PIB en el último trimestre del año fueron servicios sociales, comunales y personales con 3,7%, establecimientos financieros y seguros con 3,4% y servicios con	Impacta directamente a la empresa teniendo en cuenta que está ubicada en uno de los sectores que más impulso tuvo en el crecimiento del país.

	sectores agropecuario y de servicios financieros.	2,3%.	
Inclusión de Tecnología en entidades financieras para mejorar la seguridad (Autenticación biométrica, Firma electrónica) (Tecnológico)	Aumento de la competitividad y mayor oportunidad de atraer clientes potenciales	Las empresas del sector financiero están buscando mejorar sus servicios y atraer una mayor población de clientes a futuro, disminuir las pérdidas por intrusiones al sistema y la tecnología es una herramienta que claramente les permite lograrlo	Le permite a la organización empezar a incursionar en estas opciones tecnológicas para ser más competitiva en el mercado, fortalecer su imagen y atraer más clientes.
Empresas Fintech en Colombia (Tecnológico)	Oportunidad de crecimiento y desarrollo, además de ser más competitivos	Hay una clara tendencia a nivel global de empresas del sector financiero que se manejan 100% por internet, debido a la tecnología que manejan y en Colombia se están creando alianzas con dichas empresas, adquiriendo dicha tecnología para ponerla al servicio de las entidades financieras	Le permite tener acceso a la empresa a nuevas alianzas para mejorar la calidad de sus servicios y hacerla más competitiva a nivel nacional.
Acuerdo de paz finalizado (Político)	Mayor tranquilidad de los usuarios, menos catástrofes y víctimas lo que genera más estabilidad para posibles clientes del sector financiero.	Disminuye la incertidumbre y el desplazamiento de posibles clientes del sector y permite a las empresas expandirse hacia zonas antes no permitidas.	La organización cuenta con programas productos y servicios brindados al sector agrícola que era fuertemente azotado por la guerra, este acuerdo da mayor estabilidad a muchos empresarios de dicho sector y por ende mayor estabilidad y flujo de clientes a la

			empresa.
Control de la corrupción. (Político)	Mayor oportunidad de crecimiento de diferentes sectores por mejor manejo de la economía de la nación	La disminución de la corrupción permite una mayor inversión en los diferentes sectores empresariales, por lo tanto, hay más desarrollo a nivel empresarial, mayor cantidad de clientes con más estabilidad.	Mayor estabilidad de muchos clientes de la empresa, mayor cantidad de clientes potenciales para la organización.
Colombia buscará "facilitar el acceso a financiamiento para las micro, pequeñas, y medianas empresas, a través de las garantías mobiliarias y las facturas electrónicas como garantías financieras, así como profundizar la estructuración de proyectos de infraestructura productiva a través de la Financiera de Desarrollo Nacional (FDN)" (jurídico)	Mayor cantidad de clientes, productos y servicios en circulación.	Existe una clara tendencia en el país de ampliar la cobertura a la población del acceso a servicios financieros, para darle la oportunidad a más colombianos de tener empresa y crear una dinámica de disminución de pobreza.	Le permite a la organización ampliar su cobertura y aprobar un mayor número de candidatos o posibles clientes, lo que la permitirá aumentar su lista de clientes, productos y servicios en circulación.
Ley de Inclusión Financiera y la implementación de iniciativas de educación financiera, que ampliarán el acceso a servicios financieros a las	Mayor oportunidad de incrementar número de clientes	Actualmente se procura que más personas tengan acceso y buen uso de los productos y servicios que brinda el sector financiero, lo que resulta posible cuando la población colombiana recibe educación financiera que les permite conocer los	Este tipo de educación financiera permite a la empresa tener un mayor portafolio de clientes que serán responsables y cuidadosos con el uso de los

personas que todavía no están bancarizadas. (Jurídico)		beneficios de acceder a los productos que brinda el sector financiero y cómo manejarlos de la mejor forma posible.	productos y servicios de la organización, además del aumento de clientes potenciales.
La población colombiana utiliza los microcréditos como la segunda opción más probable para hacer apertura de su vida crediticia. (Demográfico)	Oportunidad de crecimiento y estabilidad por el constante flujo de clientes nuevos.	Hay una tendencia en los jóvenes del país de tener una apertura de su vida crediticia accediendo a microcréditos, lo que genera un crecimiento de la economía del sector.	Esto representa una posibilidad de crecimiento para la organización, si utiliza dicha información para atraer una mayor cantidad de clientes.
La Población colombiana con cartera en mora aumentó. (Demográfico)	Amenaza de pérdidas para las empresas del sector.	Las carteras en mora en aumento representan una clara amenaza para las empresas del sector financiero, ya que aumentan el riesgo de tener pérdidas a mediano y largo plazo, esto obedece a los periodos de desaceleración económica del país, el desempleo y otros factores que influyen en la economía de la mayoría de los clientes del sector. La tendencia es a combatir dichos factores y disminuir la cartera.	El tener un aumento en los clientes con mora representa un impacto negativo para la empresa, pues es posible que esto genere un aumento en las pérdidas por no pagos.
Oleadas de Lluvia y calor (medioambiental)	Afecta directamente a los empresarios que son unos de los clientes más fuertes del sector.	Teniendo en cuenta que los empresarios son unos de los clientes más fuertes del sector y que los extremos climáticos afectan su economía, lo que por ende afecta el pago o adquisición de bienes y servicios financiero, podemos	Ya que muchos de los clientes de la organización son microempresarios, el cambio climático afecta en gran manera el flujo de clientes y pagos a tiempo o monto de pagos en algunas

		asegurar que el clima influye en la economía y el comportamiento del flujo de dinero y clientes de muchas empresas del sector financiero. Debido al calentamiento global el clima tiende a empeorar cada vez más	temporadas del año
Incertidumbre climática (medioambiental)	No permite prever en que momento algunos clientes del sector serán afectados y disminuirán su participación	Cada vez se hace más difícil pronosticar el comportamiento del clima, pues las estaciones y las temporadas definidas de cierto tipo de clima han cambiado en muchas partes del mundo y cada vez se hace más incierto por lo afectado que se encuentra el planeta gracias al calentamiento global y la contaminación generada por el hombre.	Esto hace difícil para la empresa pronosticar el comportamiento de los clientes en ciertas temporadas del año y tener un pequeño grado de incertidumbre a la hora de querer medir o analizar la influencia de esta variable.

4 ANÁLIS DEL SECTOR

En este punto se escribe que el sector financiero de Colombia se compone de diferentes entidades y conglomerados, dentro de las cuales se encuentran las microfinancieras a las que pertenece la empresa FINAMIGA. A continuación, se encuentran datos tomados del Banco de la República de Colombia, donde se consigna de forma detallada la estructura y descripción de dicho sector

Según la nota editorial 1023 del banco de la República, redactada por el gerente general José Darío Uribe Escobar, “el sistema financiero colombiano está conformado por los establecimientos de crédito (EC), las entidades de servicios financieros (ESF) y otras entidades financieras, las cuales, en su mayoría, se han agrupado mediante la figura de los conglomerados financieros, haciendo presencia tanto en el ámbito interno como externo. Luego de la crisis financiera de finales de la década de los noventa, este sector se ha venido fortaleciendo gracias, entre otras cosas, a la regulación del gobierno nacional y de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), lo que se ha reflejado en buenos indicadores de rentabilidad, riesgo y solvencia. Banco Nacional de la Republica de Colombia (2013)

4.1 Caracterización del sistema financiero

A continuación, encontraremos datos tomados del Banco de la República de Colombia, donde se encuentra consignada de forma detallada la estructura y descripción de dicho sector

Según la nota editorial 1023 del banco de la República, redactada por el gerente general José Darío Uribe Escobar, “el sistema financiero colombiano está conformado por los establecimientos de crédito (EC), las entidades de servicios financieros (ESF) y otras entidades financieras, las cuales, en su mayoría, se han agrupado mediante la figura de los conglomerados financieros, haciendo presencia tanto en el ámbito interno

como externo. Luego de la crisis financiera de finales de la década de los noventa, este sector se ha venido fortaleciendo gracias, entre otras cosas, a la regulación del gobierno nacional y de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), lo que se ha reflejado en buenos indicadores de rentabilidad, riesgo y solvencia. Banco Nacional de la Republica de Colombia (2013)

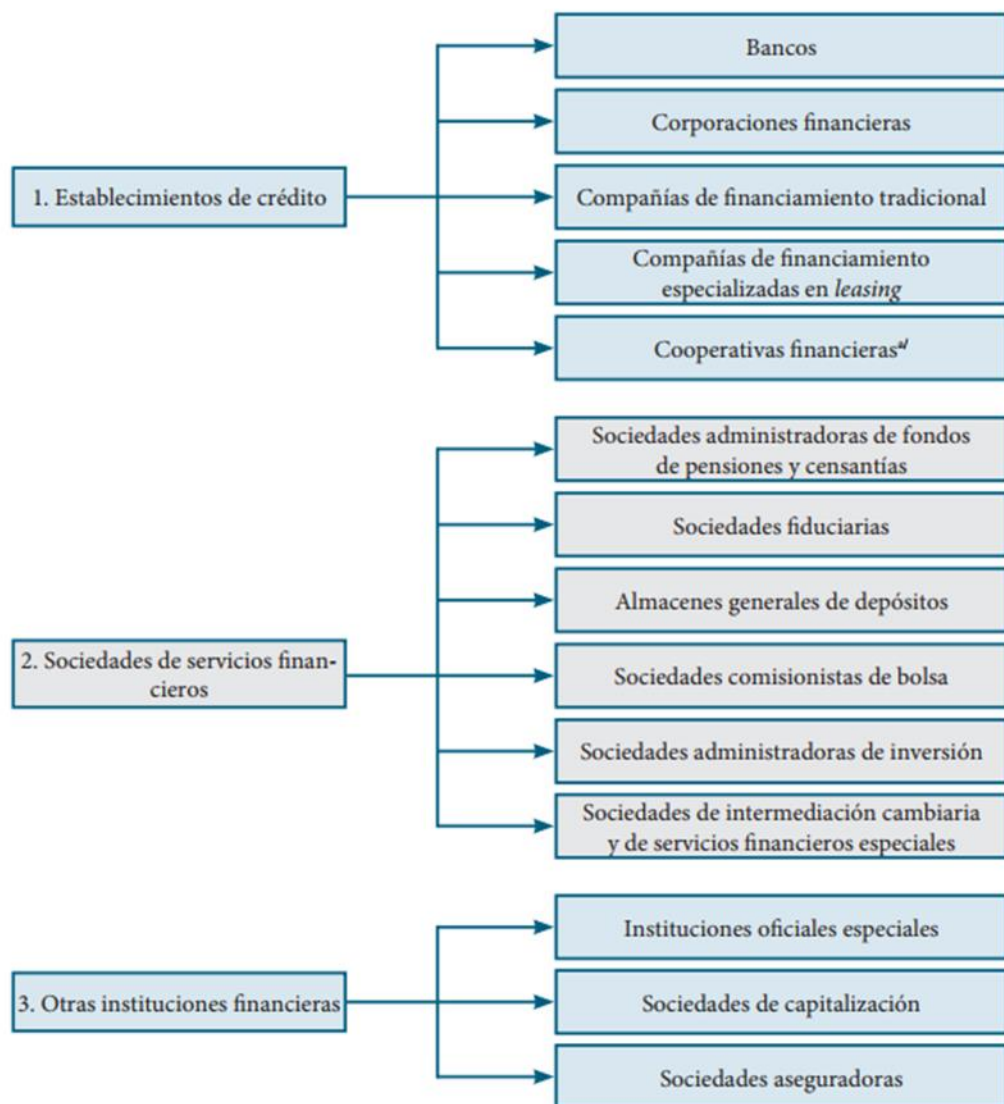
4.2 Estructura del Sistema Financiero Colombiano

“El sector financiero colombiano está conformado por las instituciones financieras y sus fondos administrados. Bajo la vigilancia de la Superintendencia Financiera se encuentran las siguientes clases de instituciones: i) los establecimientos de crédito (EC); ii) las sociedades de servicios financieros (SSF) y, iii) otras instituciones financieras. La principal función de los establecimientos de crédito es la de canalizar recursos de los agentes superavitarios de la economía hacia los deficitarios, mediante la captación de fondos del público en moneda legal, para su posterior colocación por medio de préstamos y otras operaciones activas.

Después de la crisis de finales de los años noventa, y dadas las liquidaciones y fusiones de varios EC, su número se ha reducido (de 105 entidades en 1998 a 56 en diciembre de 2012) y su concentración ha venido aumentando, en tanto que el valor total de sus activos como proporción del producto interno bruto (PIB) se ha mantenido alrededor del 56%. Además de los EC, el sistema financiero está conformado por las sociedades de servicios financieros (SSF), las cuales son consideradas instituciones financieras, que, si bien prestan todo tipo de servicios de tal naturaleza, no cumplen con la labor tradicional de intermediación de recursos. En particular, el papel de este grupo de entidades es el de prestar asesoría financiera especializada en la administración de recursos. Desde el punto de vista normativo a este grupo pertenecen

instituciones como las sociedades fiduciarias, los almacenes generales de depósito, las sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías, y las sociedades de intermediación cambiaria y de servicios financieros especiales¹ ; sin embargo, para efectos de agrupar aquellas entidades que administran no solo recursos propios, sino también de terceros, se pueden adicionar las sociedades comisionistas de bolsa (SCB) y las sociedades administradoras de inversión (SAI)” (Banco Nacional de la Republica de Colombia, 2013, pp 2)

Ilustración 11 Sistema Financiero Colombiano



Fuente: Banco Nacional de la Republica de Colombia (2013)

Intermediario	Número de entidades			Activos/PIB		
	dic-98	dic-08	dic-12	dic-98	dic-08	dic-12
Establecimientos de crédito (EC)						
Bancos ^{1/}	38	18	23	44,5%	38,8%	50,8%
Corporaciones financieras	16	3	5	6,4%	0,8%	1,7%
Compañías de financiamiento tradicionales	27	17	16	2,0%	1,9%	1,0%
Compañías de financiamiento especializadas en <i>leasing</i>	23	10	5	1,6%	2,9%	2,2%
Cooperativas financieras	1	8	7	2,0%	0,6%	0,4%
Subtotal EC	105	56	56	56,5%	45,0%	56,1%
Sociedades servicios financieros (SSF)						
Sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías	9	6	5	0,1%	0,3%	0,5%
Fondos				3,5%	14,6%	22,1%
Fiduciarias	43	26	27	0,2%	0,3%	0,3%
Fondos ^{2/}				1,3%	25,1%	37,1%
Comisionistas de Bolsa	56	35	26	0,2%	0,6%	0,5%
Fondos ^{3/}				0,2%	0,6%	1,3%
Subtotal SSF	108	67	58	0,5%	41,5%	61,7%
Total EC y SSF	213	123	114	57,1%	86,5%	117,8%

Fuente: Comunicado de prensa de la SFC y cálculos del Banco de la República.

1/ Para diciembre de 1998 incluye los bancos especializados en crédito hipotecario. Para las demás fechas éstos forman parte de los bancos comerciales.

2/ Corresponde a la administración de los fondos de inversión colectiva (antes carteras colectivas), pensiones voluntarias, pasivos pensionales y otros activos fideicomitidos. A diciembre de 1998 sólo incluye los fondos de inversión colectiva, única información disponible para esa fecha.

3/ Corresponde a la administración de los fondos de inversión colectiva, única información disponible.

Ilustración 12 Indicadores del sistema financiero colombiano

Existen otras entidades de servicios financieros, como los almacenes generales de depósito, que se encargan de custodiar mercancías sobre las que se expiden certificados de depósito, que son títulos valores negociables. Las SAI son entidades facultadas para captar capital del sector privado, administrarlo y gestionarlo mediante fondos de inversión colectiva y fondos de capital privado. Finalmente, dentro de este grupo se encuentran las sociedades de intermediación cambiaria y de servicios financieros especiales (antes, casas de cambio), las cuales, además de realizar operaciones de cambio, fueron autorizadas para efectuar pagos, recaudos, giros y transferencias nacionales en moneda nacional y ser

corresponsales no bancarios. Adicional a los grupos anteriores, se encuentran otras entidades financieras conformadas por las instituciones oficiales especiales (IOE), las sociedades de capitalización y las sociedades aseguradoras. La mayoría de las IOE hacen referencia a entidades de redescuento; las sociedades de capitalización estimulan el ahorro mediante planes de capitalización y sorteos periódicos; en tanto que las aseguradoras, aunque no son legalmente instituciones financieras⁴, su actividad como inversionista institucional es importante en el mercado financiero. (Banco Nacional de la Republica de Colombia, 2013, pp 8)

4.3 Funcionamiento de las instituciones financieras: los conglomerados financieros.

En su forma de funcionamiento el sistema financiero colombiano ha venido evolucionando de un esquema de banca especializada hacia uno más cercano a la multibanca. En efecto, a partir de la Ley 45 de 1990 se introdujo en el país el modelo de matrices y filiales⁵, con el objetivo de eliminar desventajas de una banca especializada y al tiempo contar con algunos beneficios de la banca universal, de tal manera que se tuviera control sobre aspectos como: i) la regulación y supervisión de los conflictos de interés que se pudieran generar; ii) la posible existencia de piramidación de capital, y iii) la presencia del riesgo de contagio. Por otra parte, y para efectos de consolidar la información, mediante la Ley 222 de 1995 se realizaron importantes modificaciones al Código de Comercio, lo cual afectó el modelo de organización del sistema financiero. En tal sentido, se definió el concepto de “grupo empresarial”, respondiendo no solo al criterio de subordinación, sino también al de unidad de propósito y dirección. Ello llevó a institucionalizar la figura de holding para sociedades financieras y no financieras bajo la denominación de grupo, antes señalada”. (Banco Nacional de la Republica de Colombia, 2013, pp 9)

Así las cosas, para propósitos de supervisión se entiende por conglomerado financiero el conjunto de entidades vigiladas por la SFC y sus filiales y subsidiarias en el exterior que ejerzan la actividad financiera, bursátil o aseguradora, entre quienes existen vínculos de propiedad por tener un mismo beneficiario real controlante (Circular Externa 042 de 2009 de la SFC). A diciembre de 2012 cerca del 78% de las instituciones financieras pertenecían a algunos de los principales conglomerados financieros (Gráfico 1)⁷. Se resalta que en años recientes los conglomerados financieros colombianos han mostrado una expansión significativa en el exterior, reflejada en un crecimiento en el número de subordinadas foráneas (pasaron de 29 en diciembre de 2006 a 163 en diciembre de 2012) y en la participación de los activos de estas en el total de los EC en Colombia (pasó de 5,5% en diciembre de 2006 a 19,6% en diciembre de 2012). Esto ha llevado a que cada vez estas entidades adquieran mayor relevancia en los balances consolidados de los conglomerados financieros. (Banco Nacional de la Republica de Colombia, 2013, pp 9)

Ilustración 13 Tamaño relativo de las filiales en el exterior de los conglomerados financieros, diciembre de 2012 (billones de pesos)

Grupo	Activos en Colombia (A)	Activos en el exterior (B)	A/B
Grupo Aval Acciones y Valores	109,8	24,5	22,3%
Bancolombia	93,7	13,4	14,4%
Sociedades Bolívar	40,6	9,3	22,9%
Fundación Social	9,9	0,0	0,0%
Mercantil Colpatría	14,7	0,0	0,0%
Otros	112,3	1,3	1,2%
Total	381,0	48,5	12,7%

a/ Únicamente incluye el valor de los activos de las subordinadas bancarias en Centroamérica.
Fuente: SFC y cálculos del Banco de la República.

4.4 Comportamiento del sector financiero: datos y cifras

El sector financiero es quizás la actividad económica más fuerte, en términos de crecimiento y estabilidad, que tiene Colombia en la

actualidad. Posee las tasas de informalidad más bajas (menos del 9%) y es un continuo generador de empleo.

Esta actividad representa casi el 20% del total de la economía nacional y solo los establecimientos de intermediación financiera ya aportan casi lo mismo que las 5 industrias manufactureras más grandes en el total.

Además, esta rama económica juega un papel clave en las políticas de impacto socioeconómico y desarrollo de las poblaciones más vulnerables.

El Banco Mundial definió la falta de acceso al sistema financiero como 1 de las 9 trampas de pobreza, que afecta especialmente a las personas de ingresos más bajos y a los microempresarios. La falta de financiamiento y fomento del ahorro es un tema crítico en el cual los países deben colocar una especial atención. (Dinero, 2015)

Por otro lado, el informe de la superintendencia Financiera de Colombia publicado en diciembre de 2017 donde se evidencia la siguiente información.

El sistema financiero cerró el 2017 con un desempeño positivo: Los activos del sistema financiero registraron un crecimiento real anual de 7.6%¹ alcanzando un valor de \$1,566.9 billones (b). En términos absolutos, los activos presentaron un incremento anual de \$167.3b, comportamiento que permitió alcanzar un índice de profundización frente al PIB de 173%² esto se ve reflejado principalmente por el aumento en las inversiones y la cartera neta en \$115.2b y \$25.7b, respectivamente. El crecimiento mensual de los activos fue de \$10.2b, de las inversiones \$7.7b y de la cartera de \$1.6b.

Los activos de los establecimientos de crédito aumentaron 34.5b en 2017. Los activos de los Establecimientos de Crédito (EC) se ubicaron

en \$608.5b tras presentar un incremento anual de 34.5b (1.8% real anual), principalmente por incrementos en la cartera de créditos y operaciones de leasing financiero y en las inversiones y operaciones con derivados de \$20.3b y \$10.5b, respectivamente. Frente a noviembre, el saldo en inversiones y operaciones con derivados pasó de \$113.5b a \$113.7b, donde los instrumentos de patrimonio de emisores nacionales aportaron la mayor contribución, con \$780.1mm. (Súper Intendencia Financiera de Colombia, 2017)



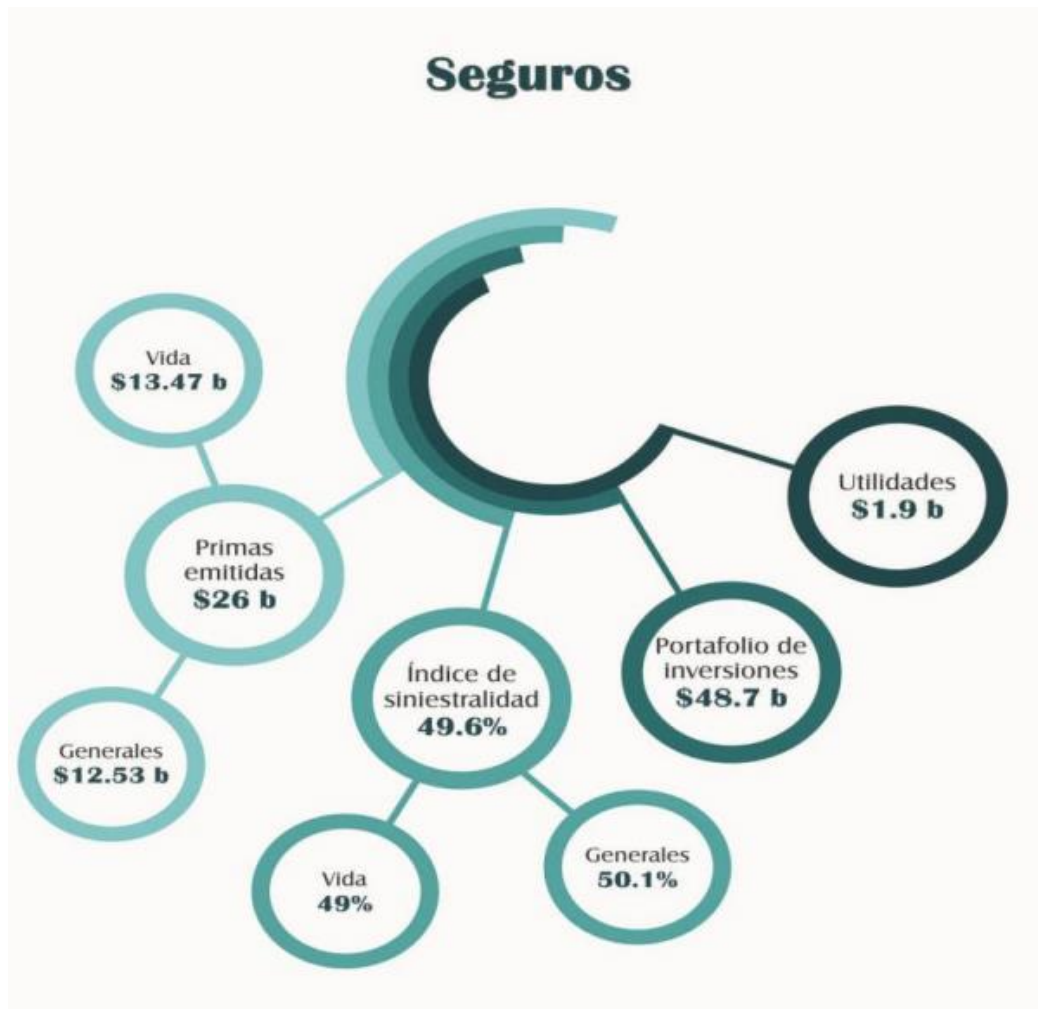
Fuente: Superfinanciera, Informe actualidad del sistema financiero colombiano 2018.

“El ritmo crecimiento de la cartera bruta sigue ajustándose: El saldo total de la cartera bruta, incluyendo al Fondo Nacional del Ahorro (FNA)³, se ubicó en \$438b tras registrar un incremento mensual de \$1.6b, con lo cual la cartera presentó una variación real anual de 2.07%⁴, que se encuentra cerca al promedio registrado durante el año (2.17%). Las modalidades dirigidas a hogares (consumo y vivienda) continuaron siendo los principales generadores

de este comportamiento. En el último mes de 2017, la cartera de vivienda se incrementó en 6.83% real anual, la cartera de consumo en 5.38% real anual y microcrédito en 3.51%. Por su parte, la modalidad de crédito comercial registró un crecimiento real anual mejor que en el mes anterior, en línea con los que se evidenció en el último trimestre de 2017. En diciembre registró una variación real anual negativa de 0.76% mejorando frente a la variación registrada en noviembre, cuando fue -1.8%.

Los créditos al día en 2017 respecto a la cartera bruta mantuvieron una participación superior al 95%: El indicador de calidad en diciembre se ubicó en 4.33%⁵, lo que refleja una reducción de 19 puntos básicos (pb) frente al mes anterior. Lo anterior quiere decir que el 95.67% de los créditos en el sistema financiero se encuentran al día. La cartera vencida se contrajo al corte de diciembre de 2017. La disminución mensual de la cartera vencida fue de \$774.2mm, con lo cual este saldo se ubicó en \$19b. Este comportamiento fue explicado por las reducciones en la mora de las modalidades comercial (\$413.5mm) y consumo (\$380.4), mientras creció la cartera vencida de microcrédito (\$10.5mm) y vivienda (\$9.2mm). En comparación con diciembre de 2016, el crecimiento real anual fue de 36.97%.(Súper Intendencia Financiera de Colombia, 2017, pp. 3)

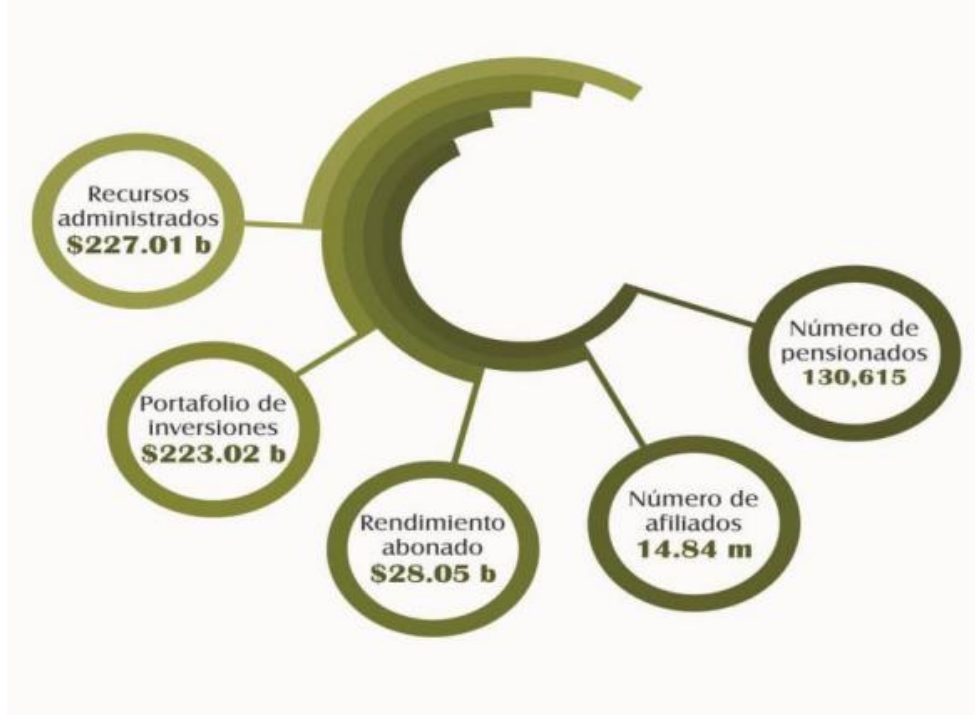
La dinámica del sector asegurador fue positiva: Al cierre del año los activos ascendieron a \$67.9b, cifra superior en \$8b frente a diciembre de 2016. El valor de las primas emitidas por las compañías de seguros ascendió a \$26b, representando un incremento de \$2.6b frente al mes anterior y de \$2.15b con relación a diciembre de 2016. Dado lo anterior, el índice de penetración¹⁴ se ubicó en 2.9%, 11 puntos base (pb) superior a lo registrado en el año anterior. (Súper Intendencia Financiera de Colombia, 2017, pp. 5)



Fuente: Superfinanciera, Informe actualidad del sistema financiero colombiano 2018.

Los recursos administrados en los fondos de pensiones y cesantías mantienen su tendencia positiva. Al cierre del mes, el monto de recursos administrados por los Fondos de Pensiones y Cesantías fue de \$254.7b10, superior en \$39.9b respecto al mismo periodo del año anterior y en \$3.9b frente a noviembre. De manera desagregada, los fondos de pensiones obligatorias (FPO) administraron recursos por \$227b, los fondos de pensiones voluntarias administrados por las sociedades administradoras de fondos de pensiones (FPV) por \$17.2b y los fondos de cesantías (FC) por \$10.5b. (Súper Intendencia Financiera de Colombia, 2017, pp. 5)

Pensiones (RAIS)



Fuente: Superfinanciera, Informe actualidad del sistema financiero colombiano 2018.

“El 2017 presentó un buen desempeño para la industria fiduciaria: Con relación a la actividad fiduciaria, los recursos de terceros administrados por las sociedades fiduciarias, al cierre de diciembre de 2017 finalizaron con un saldo de activos por \$481.5b. Esta dinámica estuvo sustentada, principalmente, por la contribución del portafolio de inversiones y operaciones con derivados, que ascendió a \$269.9b. A diciembre los negocios administrados por la industria fiduciaria acumularon un resultado del ejercicio abonados a los inversionistas de \$18.8b. De manera desagregada, las fiducias, los recursos de la seguridad social relacionados con pasivos pensionales y con otros de la salud (RSS) y los fondos de inversión colectiva (FIC) registraron las mayores utilidades con \$9.7b, \$5.8b y \$3.2b, respectivamente. El comportamiento anterior obedeció principalmente a las ganancias acumuladas en las fiducias de

inversión por financiación de valores. Por último, los fondos de pensiones voluntarias acumularon utilidades por \$105.3mm. (Súper Intendencia Financiera de Colombia, 2017, pp. 4)



Fuente: Superfinanciera, Informe actualidad del sistema financiero colombiano 2018.

Para entrar en materia en una parte más específica del sector, las microfinanzas, una publicación en la página de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) que da una luz sobre el comportamiento de las instituciones microfinancieras en Colombia desde el año 2009.

La situación actual del sistema financiero colombiano es buena con entidades solventes, no obstante la crisis financiera mundial; el sistema se ha venido consolidado en un número menor de establecimientos de crédito, con mayor solvencia, que ha incursionado en nuevos negocios (por ejemplo, Trading de

divisas, de títulos valores, derivados, etc.); y con un aumento elevado de la cartera de crédito en los últimos años; así mismo se ha dado un desarrollo rápido y eficiente en el mercado de deuda pública interna con un crecimiento paralelo de los inversionistas institucionales (fondos de pensiones, fondos fiduciarios, fondos de cesantías, fondos de valores, etc.); la preocupación principal, está en un endeudamiento elevado de la población colombiana en crédito de consumo. En el tema específico de microfinanzas, un grupo de bancos ha incursionado en el campo, especialmente en el otorgamiento de microcrédito, en respuesta al llamado del gobierno nacional central, como parte de su estrategia de desarrollo, a través del denominado Programa de la Banca de Oportunidades (BO).

Microfinanzas en Colombia se reduce principalmente a microcrédito, con un desarrollo relativamente bajo en otras áreas, tal como el área de seguros, excepto el seguro de protección exequial que se vende principalmente a través de fondos de empleados y cooperativas, el cual cuenta con una historia larga y exitosa, a través de organizaciones cooperativas alrededor de la marca LOS OLIVOS. Las entidades que otorgan microcrédito en Colombia, con excepción de los bancos, no realizan captación de ahorro del público, en la medida que esa actividad está restringida a los establecimientos de crédito y varias de las categorías de instituciones microfinancieras no lo son. Algunas entidades, como las cajas de subsidio familiar, fueron autorizadas al manejo de pequeños ahorros, por ejemplo, bajo la modalidad de ahorro programado, tema que seguramente va a adquirir una importancia mayor en el futuro, en conexión con el subsidio para vivienda de interés social.

En los últimos años, durante el Gobierno del Presidente Álvaro Uribe Rueda, el tema de microfinanzas ha recibido un apoyo especial, dentro de un programa de la Presidencia de la República denominado BANCA DE OPORTUNIDADES (BO);, orientado principalmente a aumentar la profundización bancaria en Colombia, ya que la misma se considera bastante baja y facilitar el acceso de microempresarios al crédito formal; para ello el Gobierno puso en marcha un

programa formal desde la Presidencia de la República y logro el compromiso del sector bancario tradicional, tendiente a aumentar la participación del microcrédito en la cartera de crédito de los establecimientos de crédito.

Como parte del programa de la banca de oportunidades, se ha venido promocionando el proyecto de los CORRESPONSALES NO BANCARIOS, cuyo propósito principal es el de ofrecer servicios financieros básicos en puntos de atención al público (por ejemplo, tiendas de barrio, terminales de lotería, supermercados, etc.), para facilitar el acceso de poblaciones de bajos ingresos, principalmente al sistema financiero y familiarizarlas con los servicios que ellos ofrecen.

En la promoción del mismo programa de la Banca de Oportunidades (BO), el gobierno intenta ampliar el campo de acción de las microfinanzas más allá del microcrédito; para ello, otorgó una serie de incentivos especiales para la apertura y manejo de cuentas de ahorro de bajo monto; entre estos incentivos hay que mencionar la exoneración del 4 por mil hasta un monto de \$16.000.000, la eliminación de la cuota de manejo y la eliminación de las inversiones forzosas que hacen los establecimientos de crédito en FINAGRO, a partir de los saldos de las cuentas de ahorro. Sin duda, el Gobierno ha realizado esfuerzos significativos para aumentar la bancarización de la población colombiana e incrementar el acceso de grupos de bajos ingresos a los servicios financieros en general; un esfuerzo importante para vincular a los bancos comerciales, especialmente a los más grandes al programa de Banca de Oportunidades (BO), bajo el supuesto de que el trabajo de las ONGs, aunque importante no va a ser suficiente para lograr un impacto significativo en la bancarización de la población colombiana. Así mismo, se han creado nuevos bancos especializados en Microfinanzas (Procredit y Bancamía), que ya empezaron su operación en Colombia, después de haber cumplido con las autorizaciones legales. El sector cooperativo financiero, conformado por las cooperativas financieras y por las cooperativas de ahorro y crédito, comienza a diferenciar el campo de microfinanzas, de sus actividades tradicionales de

captación y colocación de recursos en estratos de bajos ingresos, con una oferta de microcrédito dirigida a microempresarios, que sigue los lineamientos establecidos por las ONGs, que lideraron el desarrollo del microcrédito en Colombia, tales como las fundaciones relacionadas con la Organización Banco de la Mujer.

El gobierno ha sido relativamente exitoso, en la medida que los bancos más grandes han hecho un esfuerzo importante en esa dirección, con estructuras especializadas, que compiten con la oferta tradicional, que inicialmente estuvo limitada a las ONGs relacionados con la Organización Banco Mundial de la Mujer, el Banco Caja Social Colmena y a FINAMERICA, una compañía de financiamiento comercial, especializada en microcrédito; para atraer a los bancos fue fundamental el Fondo Nacional de Garantías, con su programa de garantía parcial de las obligaciones financieras, adquiridas por los microempresarios, en la medida que le permitió a los bancos incursionar en un mercado en el cual no tenían experiencia.

La oferta de microfinanzas no solo ha incrementado cuantitativamente sino también cualitativamente; los actores (bancos, las Fundaciones del Banco Mundial de la Mujer, las Cooperativas financieras, las Cajas de Compensación Familiar, los Actuales y las Fundaciones); han hecho un esfuerzo importante para montar estructuras especializadas, especialmente en el manejo de la relación con el microempresario, soportada en el modelo tradicional de banca relacional, que desarrollaron las ONGs, y con el apoyo de la tecnología (conectividad, accesibilidad);, para lo cual ha sido importante el apoyo de entidades internacionales (por ejemplo, USAID); y los incentivos otorgados por el gobierno nacional a través del programa de la Banca de Oportunidades (BO);.

En este informe se hace una presentación de los aspectos más importantes dentro de los cuales se desarrolla el tema de las microfinanzas en Colombia (regulatorios, participantes, competencia, tecnología, evolución, microcrédito,

etc.);, con énfasis en la descripción de las instituciones microfinancieras a partir de fuentes secundarias de información y de entrevistas de profundidad a una muestra de las más representativas, para proyectar las expectativas del sector y establecer las limitaciones que pueden afectar en el futuro su desarrollo. El saldo de las emisiones de TES al finalizar el mes de septiembre estaba alrededor de los 95 billones de pesos.

4.5 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS

En este punto analizaremos el microentorno, que es el directamente relacionado con el sector y el que influye en su capacidad de satisfacer a los clientes; esto permitirá observar el nivel de competitividad del sector y a partir de ello generar una estrategia competitiva.

4.5.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES O CLIENTES

El poder de negociación de los clientes es alto, ya que, aunque son muchos los compradores casi el 80% de la población del país está bancarizada, también son numerosas las entidades para escoger, lo que les da la fuerza para negociar o cambiar fácilmente de proveedor por uno que ofrezca productos y servicios de mejor calidad.

Se encontró que los productos y servicios son muy similares en las entidades, esto también representa una amenaza para las empresas del sector ya que las obliga a diferenciarse o perder clientes.

En el sector del microcrédito en el último trimestre del año 2017 la Superintendencia Financiera de Colombia expidió el 29 de septiembre la Resolución No. 1298 por medio de la cual certifica el Interés Bancario Corriente para los siguientes períodos y modalidades de crédito: Microcrédito, entre el 1 de octubre y el 31 de diciembre de 2017. En dicha resolución fijó que el Interés Bancario Corriente efectivo anual para la modalidad de microcrédito en 36.76%, lo cual representa un aumento de 3 puntos básicos (0.03%) en relación con la anterior certificación (36.73%).

4.5.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Banco de República: “El Banco de la República es un órgano del Estado de naturaleza única, con autonomía administrativa, patrimonial y técnica, que ejerce las funciones de banca central. Según la Constitución, el principal objetivo de la política monetaria es preservar la capacidad adquisitiva de la moneda, en coordinación con la política económica general, entendida como aquella que propende por estabilizar el producto y el empleo en sus niveles sostenibles de largo plazo. En ejercicio de esta función adopta las medidas de política que considere necesarias para regular la liquidez de la economía y facilitar el normal funcionamiento del sistema de pagos, velando por la estabilidad del valor de la moneda.

Las funciones especiales asignadas al Banco comprenden la de regular la moneda, los cambios internacionales y el crédito, emitir la moneda legal colombiana, administrar las reservas internacionales, ser prestamista y banquero de los establecimientos de crédito y servir como agente fiscal del Gobierno. Como parte de sus funciones, el Banco también contribuye a la generación de conocimiento y a la actividad cultural del país. (Banco de la Republica de Colombia, 2013)

Como podemos observar en el párrafo anterior, el Banco de la república cumple la función de proveedor del sector financiero, porque es el que regula el crédito y es quien hace las funciones de prestamista y banquero de los establecimientos de crédito, o sea que emite, regula y controla los movimientos de la moneda en Colombia y en para los establecimientos del sector financiero.

Superintendencia Financiera: La Superintendencia Financiera de Colombia tiene por objetivo supervisar el sistema financiero colombiano con el fin de preservar su estabilidad, seguridad y confianza, así como, promover, organizar y desarrollar el mercado de valores colombiano y la protección de los

inversionistas, ahorradores y asegurados.(Súper Intendencia Financiera de Colombia 2018)

Por lo tanto, provee tanto a los clientes, como a las entidades del sector financiero la función de regulador y brinda un ambiente seguro y de tranquilidad al sector, pues evita los establecimientos fraudulentos y cuida así de la economía de los colombianos.

TIC'S: Las tecnologías de información y comunicación se han convertido en unos de los proveedores más importantes del sector financiero, ya que este busca brindar a sus clientes mayor seguridad, agilidad y comodidad para el uso de sus productos y servicios como resultado al alto nivel de competitividad que se vive en el sector y la necesidad latente de flexibilidad y adaptación al mundo cambiante en el que vivimos hoy.

El sector financiero busca mejorar su relación con los clientes y las TIC'S juegan un papel muy importante en dicha labor, ya que acerca a los clientes a las entidades por medio de los desarrollos tecnológicos y diferentes aplicaciones. Además, en un mundo que se rige por la tecnología y que vive en constante cambio se hace necesario innovar en procesos para entrar a ser competitivos.

El papel de los proveedores de tecnología, en este caso, es que deben ser capaces de ofrecer las herramientas adecuadas que les permitan ganar eficiencia y flexibilidad, así como generar oportunidad de innovación para transformarse y adaptarse al ritmo que requiera el negocio en su oferta de productos y servicios.

Un claro ejemplo de ello es el crecimiento de operaciones monetarias por medio del celular como lo indica el informe de ASOBANCARIA donde dice. "En 2016 el número de operaciones monetarias tuvo un crecimiento de 7% con relación a las efectuadas en 2015. El gráfico 59 presenta la variación anual de

los últimos tres años, de los diferentes canales a través de los cuales se realizan estas operaciones, siendo la telefonía móvil y los corresponsales bancarios los más utilizados con incrementos de 56% y 26%, respectivamente. (Asobancaria,2018)

El poder de negociación de los proveedores está dado por algunos factores como:

Cantidad de Proveedores en la industria: si hablamos de los proveedores de TIC'S, existe una cantidad prudente para algunos de los sistemas y aplicaciones y para otras de mayor exclusividad son escasos, por lo tanto, dependiendo de lo que la empresa del sector financiero busque así mismo podrá tener una gran oportunidad por la variedad de proveedores o si lo que busca es innovación y diferenciación tendrá que realizar una búsqueda y selección más amplia del proveedor

En el caso de los proveedores de regulación, seguridad del sector e inyección de capital podemos asegurar que es supremamente limitada la cantidad, ya que se reduce a dos entidades, por lo tanto, los proveedores tienen el control en su campo.

Poder de decisión en el precio por parte del proveedor: cuando de tecnología se trata, el poder de decisión del precio por parte del proveedor es directamente proporcional al tipo de tecnología que se necesite, pues a mayor exclusividad, innovación e inventiva el proveedor lleva la delantera en esta decisión. En cuanto a los proveedores de regulación, seguridad del sector e inyección de capital estos tienen el control en su campo ya que la mayoría entidades del sector están obligadas a estar reguladas por ellas.

Facilidad para sustituir la materia prima: esta posibilidad es relativa para el área tecnológica y nula para los otros dos proveedores mencionados anteriormente. Relativa para las TIC'S porque se puede sustituir el tipo de programa usado lo

que permite variar a los proveedores, pero la tecnología en si no es sustituible en esta era de la información y la influencia social, pues el mundo se mueve por medio de ella.

4.5.3 NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES

Cuando es muy fácil ingresar a un sector, esto se convierte en una amenaza para las empresas ya posicionadas pues empieza a existir una proliferación de competidores que abarata el producto o servicio y genera pérdidas para estas, por ello existen ciertas barreras y regulaciones que pueden impedir que esto suceda como productos innovadores, altas inversiones de capital, altos impuestos y los parámetros exigidos para la creación de dichas empresas como tener una política de originación de crédito adecuada y políticas de cobranza bien estructuradas.

Actualmente el mercado colombiano se encuentra saturado con más de 50 instituciones dedicadas solamente a ofrecer productos de microcrédito, sin contar con que alguno de los principales bancos optó por ofrecer dicho producto haciendo más voraz, dicha competencia. La principal dificultad en para entrar al sector del microcrédito es acaparar los costos operativos mediante comisiones como la comisión MIPYME que la sustentada la Superfinanciera en su concepto cita la ley 590 de 2000

ARTICULO 39. SISTEMAS DE MICROCREDITO. Con el fin de estimular las actividades de microcrédito, entendido como el sistema de financiamiento a microempresas, dentro del cual el monto máximo por operación de préstamo es de veinticinco (25) salarios mínimos mensuales legales vigentes sin que, en ningún tiempo, el saldo para un solo deudor pueda sobrepasar dicha cuantía autorizase a los intermediarios financieros y a las organizaciones especializadas en crédito microempresarial, para cobrar honorarios y comisiones, de conformidad con las tarifas que autorice el Consejo Superior de Microempresa, no repuntándose tales cobros como intereses, para efectos de lo estipulado en el artículo 68 de la Ley 45 de 1990.

“Con los honorarios se remunerará la asesoría técnica especializada al microempresario, en relación con la empresa o actividad económica que desarrolle, así como las visitas que deban realizarse para verificar el estado de dicha actividad empresarial; y con las comisiones se remunerará el estudio de la operación crediticia, la verificación de las referencias de los codeudores y la cobranza especializada de la obligación. (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2000)

Esta comisión sumada a los seguros y tasa de interés elevada hace que se dificulte el apetito de inversiones y creación de nuevas empresas, sin contar con el riesgo de pérdida debido al riesgo implícito de la modalidad como tal.

4.5.4 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Para el sector financiero existe una clara amenaza de productos sustitutos y es a generada por los informales, personas naturales que prestan servicios de créditos y microcréditos conocidos en nuestro medio como “paga diario” “gota a gota” o “agiotistas” con una tasa de interés muchísimo más alta, pero sin solicitar la cantidad de documentación que pide una entidad financiera, sin mirar centrales de riesgo es decir asignan el crédito sin tener en cuenta los riesgos. Es decir, con 0 requisitos para la asignación del crédito.

Por otro lado, existen las Fintech que en caso de no ser aliadas se convierten en empresas que sustituyen a muchas entidades financieras y permiten al usuario mayor seguridad, agilidad comodidad a la hora de adquirir productos y servicios. En general, es baja la amenaza de productos sustitutos ya que al ser la mayor parte informal y no estar supervisados ni avalados por la Superfinanciera, no toman los clientes más importantes del sector.

El éxito de las entidades está en mirar hacia el futuro y crear productos que se acomodan a la necesidad de los entornos y vayan de la mano con el desarrollo y economías de cada país, ejemplo en Colombia el crédito agrícola va a marcar una tendencia muy fuerte, es ahí donde las entidades que entiendan el mercado van a sobrevivir.

4.5.5 RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES

Para este punto se resalta que hay un alto índice de rivalidad y competencia entre las diferentes entidades que conforman el sector, debido al volumen de empresas que ofrecen el mismo producto y quieren diferenciarse de las demás, esto hace que el sector sea bastante dinámico y su evolución sea rápida, pues todos buscan ser la mejor opción para los clientes.

Los factores que influyen en esta fuerza son:

Gran número de competidores: según la superintendencia financiera de Colombia, en el país existen actualmente 415 organizaciones que son reguladas por dicha entidad, por lo cual se puede concluir que existe un gran número de empresas que compite en el sector, lo que aumenta el nivel de rivalidad.

Falta de diferenciación: en cuanto a la diferenciación entre las organizaciones que componen el sector financiero podemos decir que uno de los más grandes esfuerzos y mayores inversiones que realizan dichas empresas es en buscar su factor diferenciador debido al gran número de corporaciones que ofrecen los mismos productos y servicios. Por lo tanto, la falta de diferenciación aplica para unas pocas empresas del sector, las más rezagadas, pero las más fuertes están a la vanguardia realizando alianzas y generando ventajas competitivas.

Competidores diversos: la diversidad de competidores es alta ya que hay tanto empresas nacionales como internacionales adscritas al sector, cada una con algunos productos y servicios diferentes a los de las demás creados con el fin de competir, diferenciarse y atraer más clientes.

4.6 Diamante competitivo de Michael E. Porter

Se realizará la aplicación de la Herramienta desarrollada por el profesor Michael Porter con los cual se busca plantear la posición competitiva del Sector Micro financiero. De esta manera se buscará que esta ayude establecer la

capacidad de la empresa de mantener ventajas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el corto plazo.

Para hablar de competitividad debemos revisaremos dos miradas diferentes de la definición de esta.

Según la CEPAL (2003) la definió competitividad como “La capacidad de una unidad económica territorial para hacer crecer su producción de manera sostenida con base en la inversión empresarial y la elevación de la productividad, y que promueva el mayor bienestar de la población” (CEPAL, 2003)

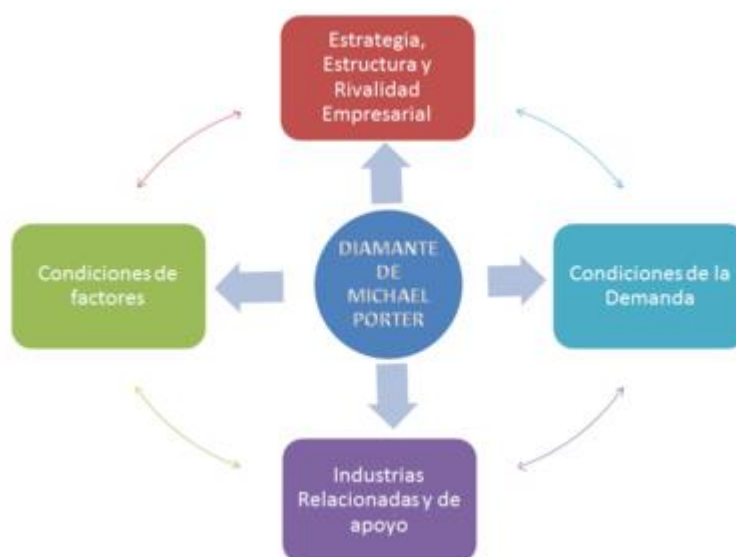
El profesor Michael Porter (2008) definió la competitividad como,

Características especiales que hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser los seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas.

Las anteriores definiciones muestra que una estrategia competitiva lleva a elegir un conjunto de varias actividades los cuales permiten ofrecer un producto o servicio diferenciado y casi único.

Para afrontar el tema de competitividad es necesario compararnos con nuestros competidores, pero no a los ojos propios, sino a los ojos de los clientes, que son los que definen que producto o servicio les da un valor agregado y que es plenamente tangible. El punto de partida para ello es conocer qué es lo que el cliente quiere, cómo lo quiere, en qué cantidad y cuánto está dispuesto a pagar por el bien o el servicio. (Rivera y Mejia, 2010)

Ilustración 14 Diamante Competitivo



Fuente: Propia

4.6.1 Condiciones de los Factores

Los factores básicos de la industria de las microfinanzas en Colombia se pueden resumir con la confirmación de la desaceleración en el crecimiento del saldo de cartera bruta de microcrédito, la cual llevó a que su variación agregada se ubicara por debajo del nivel registrado en 2016; resultado que lucía previsible desde septiembre, toda vez que al cierre de ese mes ya se habían registrado 7 períodos con tasas de crecimiento inferiores a las observadas en los mismos meses del año anterior.

Por otra parte, al cierre del año se registró un fuerte ajuste en la tasa de crecimiento del saldo de cartera vencida, que derivó en la ruptura de la tendencia de aceleración sostenida observada a lo largo del año y que además permitió que esta variable cerrara 2017 exhibiendo una tasa de crecimiento inferior a la observada el año anterior³; resultado que, como ya se había anunciado, se atribuye en buena medida al elevado volumen de castigos de cartera registrado durante el último segmento del año, el cual, pese a su carácter estacional, fue superior al observado en 2016. (Super Intendencia Financiera de Colombia, 2017)

La ilustración 15 muestra que a lo largo de 2017 (en 8 de los 12 meses) el saldo bruto de cartera de microcrédito para el total de las entidades (sin incluir al Banco Agrario) registró tasas de crecimiento inferiores a las observadas en los mismos períodos de 2016, comportamiento que arrojó como resultado una tasa de crecimiento acumulada por debajo de la obtenida en 2016; en contraste, al incluir las cifras del Banco Agrario se observa que, aunque desde jul/17 los crecimientos mensuales fueron inferiores a los del año anterior, las diferencias no fueron tan marcadas, mientras que durante el primer semestre el crecimiento mes a mes fue superior al registrado en 2016; lo anterior, aunado el peso relativo de la cartera de esta entidad dentro del agregado, arrojó como resultado un crecimiento acumulado por encima de los niveles alcanzados un año atrás.

Ilustración 15 Variación Saldo Mensual de la Cartera Bruta

	Total Entidades sin Banco Agrario					Total Entidades				
	Variación Mensual			Acumulado Anual		Variación Mensual			Acumulado Anual	
	2015	2016	2017	2016	2017	2015	2016	2017	2016	2017
Enero	0,6%	0,3%	0,1%	0,3%	0,1%	0,0%	-0,2%	0,4%	-0,2%	0,4%
Febrero	-1,0%	0,9%	0,6%	1,3%	0,7%	-1,0%	0,5%	0,7%	0,3%	1,0%
Marzo	1,1%	0,4%	0,6%	1,6%	1,3%	0,6%	-0,1%	0,7%	0,2%	1,7%
Abril	1,2%	1,0%	0,1%	2,6%	1,4%	0,7%	0,9%	0,3%	1,2%	2,0%
Mayo	1,0%	-0,2%	0,6%	2,4%	2,0%	0,3%	0,2%	0,4%	1,4%	2,4%
Junio	0,6%	0,9%	0,4%	3,3%	2,3%	0,5%	0,5%	1,3%	1,8%	3,8%
Julio	0,9%	1,1%	0,2%	4,5%	2,5%	0,6%	1,0%	0,8%	2,8%	4,6%
Agosto	0,6%	1,0%	0,7%	5,5%	3,2%	0,0%	1,3%	1,0%	4,2%	5,6%
Septiembre	0,8%	1,0%	0,4%	6,5%	3,7%	0,6%	1,0%	0,8%	5,2%	6,4%
Octubre	1,0%	0,5%	0,6%	7,0%	4,3%	0,7%	0,6%	0,3%	5,8%	6,7%
Noviembre	0,9%	1,0%	1,1%	8,0%	5,4%	0,5%	0,8%	0,7%	6,7%	7,5%
Diciembre	0,7%	0,0%	-1,0%	★ 8,0%	★ 4,3%	0,2%	0,2%	-0,3%	★ 6,9%	★ 7,2%

Fuente: *BOLETÍN No. 85 (cifras a diciembre/2017)*, **ACTIVIDAD MICROFINANCIERA**

La ilustración 16 muestra que desde el pasado mes de septiembre el saldo de cartera vencida para el total de las entidades (sin incluir al Banco Agrario) registró de forma continua variaciones inferiores a las observadas en los mismos meses de 2016, cerrando el año con una contracción histórica en el mes de diciembre, explicada esta última por los castigos estacionales del período, dando como resultado una tasa de crecimiento acumulada inferior a la

obtenida en 2016; y aunque este resultado (menor crecimiento en 2017 frente a 2016) fue considerado en informes anteriores como una posibilidad que dependía del volumen de castigos que se realizaran en diciembre, la magnitud de la diferencia en la contracción de la cartera vencida (2017 frente a 2016) estuvo por encima de cualquier pronóstico.

Ilustración 16 Variación Saldo Mensual de la Cartera Vencida

	Total Entidades sin Banco Agrario					Total Entidades				
	Variación Mensual			Acumulado Anual		Variación Mensual			Acumulado Anual	
	2015	2016	2017	Acum. 2016	Acum. 2017	2015	2016	2017	2016	2017
Enero	4,0%	6,2%	5,5%	6,2%	5,5%	2,7%	4,8%	4,6%	4,8%	4,6%
Febrero	-6,4%	1,9%	4,3%	8,2%	10,1%	-7,9%	1,2%	2,9%	6,1%	7,7%
Marzo	1,6%	3,7%	-1,2%	12,2%	8,7%	2,2%	3,1%	-1,0%	9,4%	6,6%
Abril	4,5%	2,5%	6,5%	15,0%	15,8%	-2,1%	1,3%	5,0%	10,8%	11,9%
Mayo	3,1%	1,6%	3,0%	16,8%	19,3%	-2,5%	1,9%	1,2%	12,9%	13,3%
Junio	2,1%	1,0%	1,2%	18,0%	20,8%	2,8%	1,3%	0,0%	14,3%	13,3%
Julio	-0,6%	4,1%	2,0%	22,9%	23,2%	0,7%	2,4%	1,5%	17,1%	14,9%
Agosto	3,6%	0,7%	1,9%	23,7%	25,6%	0,8%	0,9%	1,8%	18,2%	17,0%
Septiembre	-2,8%	-0,7%	-1,4%	22,9%	23,8%	-0,7%	-1,3%	-0,2%	16,7%	16,8%
Octubre	1,1%	5,1%	2,6%	29,2%	27,0%	2,3%	3,7%	-0,8%	21,0%	15,8%
Noviembre	2,6%	3,5%	3,3%	33,8%	31,2%	2,9%	3,1%	2,8%	24,7%	19,0%
Diciembre	-3,5%	-6,7%	-13,2%	★ 24,8%	★ 13,9%	-3,3%	-4,0%	-6,0%	★ 19,8%	★ 11,8%

Fuente: *BOLETÍN No. 85 (cifras a diciembre/2017)*, **ACTIVIDAD MICROFINANCIERA**

No obstante, no hay que perder el rumbo y dejarse llevar por el informe de cierre de año el cual arroja unas cifras si se quieren interesantes de disminución de cartera vencida que es uno de los principales factores he indicadores de las entidades de microcrédito hay que revisar el bosque completo y entender que si se analiza este reporte con los castigos que se realizaron es decir los créditos los cuales se declararon irrecuperables, esta cifra es alarmante. Según las cifras recogidas por Asomicrofinanzas el indicador de castigos acumulado durante el 2017 fue cercano al 3.1% de la cartera bruta que según la misma entidad es cercana a los 8 billones de pesos.

En pocas palabras los factores básicos que necesita una entidad de microcrédito son 2 una muy originación, mediante modelos comerciales que lleven al crecimiento en número de clientes y un excelente control de cartera.

4.6.2 Condiciones de la Demanda

Para darle un orden y permitir ambientar esta condición hay que entender el comportamiento de la demanda y los principales indicadores según la accesibilidad y cubrimiento.

“El portafolio de productos financieros en el país está conformado principalmente por las cuentas de ahorros, cuenta corriente, créditos y tarjetas de crédito. Según el reporte anual de Asobancaria,¹⁴ para el cuarto trimestre del año 2014, en Colombia existían 23,3 millones de personas mayores de edad que contaban al menos con un producto financiero, correspondiente al 72,5% de la población adulta del país. Estas cifras contrastan con las de otros países con mayor inclusión financiera. Por ejemplo, países como Suecia, Nueva Zelandia, Noruega, Finlandia y Dinamarca donde el 100 por ciento de su población esta bancarizada; en Australia, Alemania, Francia, Bélgica, Canadá y Reino Unido, el porcentaje de la población con una cuenta bancaria va entre el 97 al 99 por ciento”. No obstante, la llamada bancarización en Colombia ha estado avanzando a buen ritmo, pues entre los años 2008 al 2014 el porcentaje de población adulta dentro del sistema financiero pasó del 56% al 73%. Sin embargo, solamente el 53% de los bancarizados hace uso activo de sus productos financieros.

Una de las principales amenazas del sector financiero, es la falta de acceso al sector financiero o desconocimiento de este, no obstante, se han hecho innumerables esfuerzos para cada vez cubrir estas necesidades en Colombia. Pero el reto que tienen la entidad es bastante grande, un ejemplo de ellos es la ruralidad y el tipo de crédito que se necesita para las personas y necesidades.

Conocer la existencia de los productos y servicios que ofrece el sector financiero en materia de ahorro, inversión y crédito, e incluso tener acceso a ese portafolio, no es suficiente garantía para que las personas en Colombia quieran aprovechar una de tales opciones. Es más, solo 4 de cada 10 individuos en el país que conocen la existencia de al menos un producto financiero no poseen ninguno, señala un reciente análisis elaborado por Daisy Johana Pacheco y Ana María Yaruro, profesionales

del Departamento de Estabilidad Financiera del Banco de la República. Más que una cuestión de oferta por parte de las entidades financieras, lo que hallaron las investigadoras es que existen factores sociodemográficos que hacen que un segmento de la población no tenga mayor interés o capacidad para demandar dichos productos o servicios. (El Tiempo 2017).

La cantidad actuales de clientes que utilizan la modalidad de microcrédito en Colombia a enero según lo muestra la Ilustración numero 12 es de 2.937.106 a cierre de diciembre de 2017.

Ilustración 17 Número de clientes de Microcrédito

Entidad que Reporta:	Tipo	Total Cartera Bruta de Microcrédito (millones)	Total Cartera Bruta de Microcrédito - RURAL	Total Cartera de Microcrédito con mora mayor a 30 días (millones)	Total Provisión Individual Cartera de Microcrédito (millones)	Número Desembolsos Microcréditos.	Número de Clientes a los que se les desembolsó Microcréditos	Monto Desembolsado Microcréditos.	Número de Clientes con Microcrédito.
Banco Agrario	Banco	5.946.248	3.424.260	480.343	400.092	27.039	26.615	190.208	905.607
Banco Mundo Mujer	Banco	1.232.840	193.179	51.373	59.323	36.133	36.094	110.051	469.996
Bancamía	Banco	1.159.640	213.484	61.405	50.273	19.522	19.515	76.140	327.360
Banco W	Banco	946.100	87.248	39.492	57.228	23.674	23.474	74.073	211.705
Banco Caja Social	Banco	826.277	-	71.778	70.620	4.820	4.820	46.445	119.556
Bancompartir (1)	Banco	738.891	266.686	63.379	53.480	4.402	4.264	37.039	84.571
Bancolombia	Banco	629.731	24.384	96.800	88.913	1.868	1.821	43.559	39.866
F. delamujer	IMF	622.322	238.131	27.117	-	-	-	-	279.794
Banco de Bogotá	Banco	373.369	-	46.311	36.957	3.242	SJ	25.092	57.888
F. Comultrasan	Coop.	278.560	9.151	18.183	17.605	3.801	3.675	17.888	48.903
Contactar	IMF	259.678	212.820	3.145	5.088	9.935	9.980	28.175	90.086
Crezcamos	IMF	259.661	111.513	14.775	19.035	8.441	8.415	25.008	106.134
Interactuar	IMF	175.319	19.977	8.347	8.789	2.660	2.658	11.363	41.223
Micro. Colombia	Coop.	156.947	91.071	5.482	6.593	2.309	2.309	9.515	58.661
Encumbra	IMF	75.989	-	2.765	6.871	2.037	2.037	6.319	24.067
F. Amanecer	IMF	46.863	21.581	6.870	7.807	745	745	2.724	14.013
Conflar	Coop.	44.061	-	2.301	2.127	307	307	2.117	6.276
Opportunity	CF	40.583	40.583	2.080	1.102	249	249	3.349	4.864
F. Coomeva	IMF	31.666	-	2.206	2.066	85	85	1.104	2.599
Crearcoop	Coop.	26.178	5.416	1.634	289	117	117	1.295	3.334
Actuar Quindío	IMF	23.193	993	1.145	1.145	390	390	1.567	6.594
Banco Coopcentral	Banco	18.003	-	2.111	952	43	43	644	1.461
Actuar Tolima	IMF	16.902	-	1.111	1.103	872	872	1.624	10.578
FMSD	IMF	15.675	-	2.864	1.827	219	219	1.143	5.678
Finamiga	IMF	13.785	2.953	632	441	299	299	1.012	5.572
Congente	Coop.	13.120	3.824	703	471	225	225	747	3.977
F. Alcaraván	IMF	11.222	-	531	374	247	247	927	3.726
Comerciacoop	Coop.	7.853	2.444	530	303	142	110	619	1.782
Actuar Atlántico	IMF	2.149	8	222	230	37	37	180	1.214
Comfama (3)	IMF	161.768	25.889	9.093	11.767	18.335	16.291	15.949	119.092
Uniminuto (2)	Coop.	29.032	-	8.409	4.019	6.288	6.175	10.769	21.145
Actuar Caldas	IMF	SJ	SJ	SJ	SJ	SJ	SJ	SJ	SJ
Eclaf	IMF	SJ	SJ	SJ	SJ	SJ	SJ	SJ	SJ
Corp. Microcrédito AVAL	IMF	SJ	SJ	SJ	SJ	SJ	SJ	SJ	SJ
Davivienda	Banco	SJ	SJ	SJ	SJ	SJ	SJ	SJ	SJ
Total		13.994.806	4.971.690	1.016.078	901.489	153.881	149.643	720.019	2.937.106

Fuente: *BOLETÍN No. 85 (cifras a diciembre/2017)*, **ACTIVIDAD MICROFINANCIERA**

La informalidad es uno en Colombia es uno de los principales ejes económicos según el DANE “La población ocupada informal en el trimestre octubre-diciembre de 2017 estuvo principalmente compuesta por trabajadores por cuenta propia (independientes, oficios varios, entre otros), los cuales concentraron el 60,3% de dicha población en el total de 13 ciudades y áreas metropolitanas (en las 23 ciudades y áreas metropolitanas fue 61,9%).(DANE, 2017)

Uno de los principales postulados del microcrédito es el de la base de la pirámide

Ilustración 18 pirámide de Población según servicios financieros



Fuente: Microfinanzas, gestión e innovación una visión más allá de los postulados clásicos, MEJIA y RIVERA

Los servicios financieros que ofrecen las diversas instituciones crediticias, están en relación con el ingreso del mercado. La gran oferta de los servicios se enfoca a cubrir las necesidades de la poca población de altos ingresos, descuidando la base de la pirámide, que representa el mayor porcentaje poblacional. (Rivera y Mejia, 2010)

Si se tiene en cuenta la anterior ilustración se observa que el porcentaje de concentración más grande se encuentra en la base de la pirámide y es ahí donde

hay que apostar pues hay más demanda, y lo más importante sin atender.

4.6.3 Análisis de la estrategia estructura y rivalidad del sector

Más allá de los competidores naturales el mayor riesgo que tiene las microfinanzas en Colombia hoy es una modalidad de crédito informal, el cual lo otorga por una persona natural o negocios de garaje sin ningún tipo de control por los entes regulatorios, los cuales se aprovechan del desconocimiento, falta de oportunidades y pocos requisitos. Estos se conocen como gota a gota o paga diario.

En el portal de finanzas personales hace una descripción muy cercana a la realidad de cómo funciona este servicio.

Un “gota a gota” es un crédito rápido e informal que ofrecen las personas que necesitan un monto de dinero urgente y quienes acuden a él suelen hacerlo porque no pueden acceder a un crédito bancario. Esto, por lo general, porque son personas con empleo informal o que se encuentran desempleadas y porque sienten que las entidades financieras piden muchos trámites para aprobar un crédito, como saber el valor de los ingresos y con ello, si tiene o no capacidad de endeudamiento o incluso, documentos como el certificado laboral para corroborar que tiene un ingreso fijo y estable.

Si bien es cierto que estar metido en este negocio puede llegar a ser atractivo porque así se sale rápidamente de una necesidad y se salva de relacionarse con un banco. Pero si ve que le va bien, incluso, puede llegar a ser adictivo. El problema de esto es cuando usted no sabe las consecuencias que pasarían por no pagar, así como la tasa de interés que manejan (mucho más altas que las de un banco).

Según cifras de la Encuesta de mercado de crédito informal en Colombia, el crédito informal sigue siendo una de las formas de financiamiento en las familias de estratos 1, 2 y 3, ya que, de las 6,8 millones personas endeudadas entrevistadas, el 83% admitió haber adquirido un préstamo por medio de familiares, amigos, vecinos, casas de empeño o gota a gotas teniendo, este último, una participación del 25% de personas endeudadas.

¿Cómo funcionan? La cuestión es que le dan el dinero inmediatamente usted lo pide, haciéndole firmar algunas cosas. Pero este dinero se lo dan con un interés del 20% mensual sobre el valor que pidió, a lo que le debe sumar que muchos de ellos piden un pago diario. Y si llega a quedarse colgado en una de las cuotas, tiene que pagar interés sobre interés, monto que dependerá de lo que le exija el gota a gota. (Finanzas Personales, 2018)

4.6.4 Industrias Relacionadas y de apoyo

Los principales proveedores del sector son:

TRANSUNION es un buro de crédito don su principal función es ayudar a las personas alrededor del mundo para que tengan acceso a las oportunidades que resultan en una mejor calidad de vida, ayudando a las organizaciones a optimizar sus decisiones basadas en riesgos y haciendo posible que las personas entiendan y manejen su información personal.

Transunión (2018) “Suministramos información completa, veraz y multidimensional para ayudar a nuestros clientes a tomar mejores decisiones”.

DATA CREDITO es quizás la central de riesgo más reconocida también es un buro de crédito “Data Crédito es la Central de Información Crediticia líder en el mercado andino con presencia en Colombia, Perú y Venezuela. Proveemos Soluciones Integrales a los principales sectores de la economía para la toma de mejores decisiones en el ciclo de otorgamiento de crédito. (Datacredito Experian, 2018)

BANCOLDEX (2018) es quizás uno de los pocos músculos financiero que le da facilidad de crédito a las organizaciones en Colombia, para dar crecimiento a las mismas “Es el banco de desarrollo para el crecimiento empresarial en Colombia, apalancando compañías de todos los tamaños, todos los sectores y todas las regiones de Colombia indistintamente de su tiempo de existencia, con servicios de conocimiento e instrumentos financieros.”

ASOMICROFINANZAS (2018) es la asociación colombiana de microfinanzas “cuyo objetivo principal es la representación gremial de las instituciones que desarrollen operaciones de microcrédito y servicios afines y en s conjunto que se definen como la industria de microfinanzas en Colombia”

FONDO NACIONAL DE GARANTIAS quien como su nombre lo dice sirve como garantía en los créditos para minimizar el riesgo de crédito, y ayudar al desarrollo y crecimiento del sector financiero ellos se definen como “El Fondo Nacional de Garantías S.A. (2018) es la entidad a través de la cual el Gobierno Nacional busca facilitar el acceso al crédito para las micro, pequeñas y

medianas empresas, mediante el otorgamiento de garantías. Adicionalmente, el FNG respalda préstamos destinados a financiar la adquisición de viviendas de interés social. El FNG no garantiza créditos destinados al sector agropecuario, por cuanto para éstos existe el respaldo del Fondo Agropecuario de Garantías, administrado por Finagro.”

CASA DE COBRANZA la función principal de estas entidades es dar soporte y ayuda a las entidades financieras, en el proceso de cobranza y recuperación de cartera entre las más conocidas esta GyF COBRANZAS, COVINOC, REFINANCIA, RESTRUCTURA Entre otras.

SUPER INTENDECIA FINANCIERA. Es la entidad gubernamental encargada de supervisar los sistemas financiero y bursátil encargada de propender por la solvencia, disciplina y supervisión del Sistema Financiero de Colombia Establecida en la Ley 45 de 1923 bajo el nombre de Sección Bancaria, el artículo 19 de esta ley designó como su jefe al Superintendente Bancario, encargándole a su vez de la vigilancia de todos los establecimientos bancarios.

Naturaleza Jurídica: La Superintendencia Financiera de Colombia, es un organismo técnico adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y patrimonio propio.

El presidente de la República, de acuerdo con la ley, ejercerá a través de la Superintendencia Financiera de Colombia, la inspección, vigilancia y control sobre las personas que realicen actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento o inversión de recursos captados del público.

La Superintendencia Financiera de Colombia tiene por objetivo supervisar el sistema financiero colombiano con el fin de preservar su estabilidad, seguridad y confianza, así como, promover, organizar y desarrollar el mercado de valores colombiano y la protección de los inversionistas, ahorradores y asegurados.

5 BENCHMARKING

En este capítulo se procederá a realizar el análisis de las empresas Fundación de la Mujer, Banco W, Crezcamos; empresas Colombianas del sector financiero especializadas en Microcrédito, se utilizara el método de comparación y referenciación utilizado comúnmente el Benchmarking, esto brindara herramientas que ayuden y sirvan como punto de comparación para aprender de ellas y adicional ayudara formular acciones de mejoramiento que pueda implementar en un futuro implementar en FINAMIGA, se trabajará principalmente en identificar factores clave como pilares en la construcción de estas empresas y casos de éxito de éstas organizaciones en el mercado.

Para el benchmarking competitivo se llevará a cabo una caracterización general de las empresas, posteriormente definiremos cuales han sido los factores de éxito, para así construir la matriz que ayude a comparar cuantitativamente el desempeño de dichas empresas por cada factor que se escoja, lo que ayudara elaborar los radares de valor que determinen las diferencias competitivas entre una y otra organización; y con la finalidad de definir y concluir las principales diferencias.

5.1 CARACTERIZACIÓN DE BANCO W

5.1.1 Antecedentes

Según la investigación llevada a cabo y pagina web la empresa lleva más de 30 años trabajando en Colombia con un enfoque específico y es ayudar y apoyar a la mujer microempresaria, pero hay que conocer que “Woman’s World Banking (Banco Mundial de la Mujer) que tiene su sede principal en Nueva York. nace en 1975 durante la primera conferencia mundial de la Organización de las Naciones Unidas realizada en la Ciudad de México, WWB es una red global compuesta por 54 bancos e instituciones de microfinanzas ubicados en 30 países. “En Colombia es uno de los principales actores del sector de las microfinanzas llegándose a posicionar como una institución microfinanciera líder en el país. En el año 2011 creó el Banco W, para continuar su enfoque social como Fundación, trabajando en proyectos que contribuyen al

reconocimiento y proyección de las mujeres, a través de la capacitación, el liderazgo y el empoderamiento, con el fin de mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

Desde el 2012, promueve sus servicios de manera independiente, a través de programas y proyectos en beneficio de la comunidad con la cual ha trabajado durante años, especialmente la mujer emprendedora, líder, microempresaria y cabeza de hogar.”

Datos de contacto: Avenida 5 Norte No. 16-N-78. Barrio Versalles – Cali

Teléfono: (572) 667 0717 Extensión 114

Sitio web: www.bancow.com.co

Logo



Misión

“Impulsar procesos de empoderamiento de emprendedoras de escasos recursos en Colombia, para contribuir a su transformación en mujeres autónomas y capaces de tomar las decisiones adecuadas para construir un proyecto de vida digno y mejorar su nivel socioeconómico y el de sus familias” (Banco W, 2018)

Productos crediticios

- **Microcréditos:** compra de activos fijos o capital de trabajo
- **Yo Construyo:** mejoramiento progresivo Compra Hogar – Local
- **Crédito micro pyme**
- **Gotahorro**

Tasa de Interés primer crédito

- Mensual Vigente 3,29%
- Efectiva Anual 47.47%

Tamaño productividad e indicadores de calidad de la cartera (datos 31 diciembre 2017)

- Cartera Bruta Saldo en millones de Pesos **946.105**
- Créditos Desembolsado por Asesor **23**
- Cartera vencida mayor a 30 Días **4.2%**

5.2 CARACTERIZACIÓN DE FUNDACIÓN DE LA MUJER

5.2.1 Antecedentes

A finales de los años 70 se creó en Estados Unidos el Woman's World Banking (Banco Mundial de la Mujer), idea iniciada en 1975 en la primera conferencia de Naciones Unidas sobre la mujer, cuya misión era crear una entidad que fomentara la participación de las mujeres empresarias en la economía local; teniendo acceso a las finanzas, la información y los mercados.

En Popayán, capital del departamento del Cauca y con la filosofía del Banco Mundial de la Mujer, nació en el año 1985 la Fundación Mundo Mujer como una Organización No Gubernamental, ONG, que con el paso de los años se convirtió en la entidad de microcrédito con mayor desarrollo económico y beneficio social de esta región y del país.

Con la experiencia de 29 años en el mercado atendiendo a las comunidades estrato uno, dos y tres de Colombia, otorgando microcrédito de una manera fácil, rápida y oportuna y con atención personalizada, permitiendo la inclusión financiera, promoviendo el empoderamiento, autoestima e independencia de la mujer y en aras de ofrecer nuevos productos a la comunidad; la Fundación Mundo Mujer decide iniciar su proceso de evolución a banco.

Es así como el 18 de diciembre del 2014 la entidad recibe con gran satisfacción la autorización de la Superintendencia Financiera de Colombia para operar como un banco y desde febrero de 2015 abre sus puertas, MUNDO MUJER EL BANCO DE LA COMUNIDAD.

“Conservaremos nuestra esencia, nuestra metodología y a través del microcrédito y del ahorro, seguiremos trabajando con gran responsabilidad para apoyar el crecimiento y el mejoramiento de la calidad de vida de miles de colombianos, que nos verán como una alternativa para hacer realidad sus sueños”.

Datos de contacto: Carrera 11 N° 5-56 Barrio Valencia – Popayán

Teléfono: 01 8000 910 666

Sitio web: www.bmm.com



Logo

Misión

Contribuimos al desarrollo económico de las comunidades trabajadoras del país, estimulando el ahorro y generando acceso fácil y oportuno al crédito y a los servicios financieros complementarios, mediante una metodología personalizada, que genera crecimiento y desarrollo del talento humano de la organización, rentabilidad para los accionistas y la

entidad, garantizando su solidez y permanencia en el tiempo. (Banco Mundo Mujer, 2018)

Productos crediticios

- **Crédito para Negocio:** Financiamos tiendas, ventas por catálogo, ventas de comida, ventas de ropa y cualquier tipo de negocios.
- **Crédito Agropecuario:** Financiamos cultivos, cría de animales y toda actividad relacionada con el sector agropecuario.
- **Crédito para pequeña Empresa:** Financiamos Pequeñas Empresas que desarrollen actividades de negocio, comercio o producción.

Tasa de Interés primer crédito

- Mensual Vigente 3,30%
- Efectiva Anual 47.75%

Tamaño productividad e indicadores de calidad de la cartera (datos 31 diciembre 2017)

- Cartera Bruta Saldo en millones de Pesos **1.232.840**
- Créditos Desembolsado por Asesor **21**
- Cartera vencida mayor a 30 Días **4.2%**

5.3 CARACTERIZACIÓN DE CREZCAMOS

5.3.1 Antecedentes

En la investigación se encontró el informe de gestión 2017 donde se pudo extraer la siguiente información Crezcamos S.A. es organización constituida como sociedad anónima en el año 2008, sujeta a la normatividad y regulaciones comerciales colombianas, y vigilada por la Superintendencia de Sociedades desde el 1 de abril de 2010.

Para Crezcamos S.A., el crédito es confianza y basamos nuestra gestión en una idea clave: “Confiar en la gente por lo que es y puede desarrollar, más que por lo que tiene”.

“Hemos llevado apoyo financiero a 297 municipios de 11 departamentos con una red de 63 oficinas que se extienden en el territorio nacional. Desde nuestro nacimiento, en abril de 2008, hemos ayudado a formar un futuro con mejores oportunidades a 217.630 familias colombianas, que han encontrado en nosotros el camino para ir un paso adelante”.
(Crecamos, 2018)

Datos de contacto: Cra. 23 # 28 - 27 Barrio Alarcón Bucaramanga

Teléfono: +(57) 320 88 99 800

Sitio web: www.crecamos.com

Logo



Misión

Acompañamos con servicios financieros adecuados y responsables el desarrollo de las familias emprendedoras principalmente del sector rural.

Productos crediticios

- **Credinegocio:** Es una línea de crédito para que su negocio crezca, financiamos la compra de activos fijos, aumento de capital de trabajo y en general para lo que su negocio necesite, en plazos que usted pueda pagar.

- **Crediagro:** Financiamos la compra de activos fijos, insumos, aumento de capital de trabajo y en general para lo que su negocio agropecuario o agroindustrial necesite.
- **Credioprturno:** Es un producto financiero creado para atender necesidades inmediatas de liquidez o temporadas comerciales del año. Este crédito se otorga a clientes vinculados que han pagado más del 50% de su crédito vigente y tienen calificación 5 por su puntualidad en los pagos.
- **Credimejora:** Busca brindar una solución diferente y relevante, que más allá de un servicio de financiación, garantice al cliente terminar su obra, haciéndola de manera costo eficiente, gracias a la red de Aliados de Crezcamos.

Tasa de Interés primer crédito

- Mensual Vigente 3,60%
- Efectiva Anual 53%

Tamaño productividad e indicadores de calidad de la cartera (datos 31 diciembre 2017)

- Cartera Bruta Saldo en millones de Pesos **259.661**
- Créditos Desembolsado por Asesor **16**
- Cartera vencida mayor a 30 Días **5.7%**

5.4 DEFINICIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE EXITO

Con base en las características descritas de los servicios que ofrecen las empresas escogidas para esta actividad, se tuvieron en cuenta factores claves de éxito, teniendo en cuenta la experiencia de la gerencia de Finamiga y teniendo en cuenta las empresas que han sido objeto de estudio y de éxito según Asomicrofinanzas y finalmente los elementos que hacen parte de las fuerzas competitivas analizados en capítulos anteriores.

Después de enumerar los aspectos claves quedaron definidos 5 factores que se pueden identificar en el desempeño de cada una de las organizaciones descritas. A continuación, se menciona en qué consiste cada factor:

- **Tasa de Interés**

La tasa de interés es fundamental a la hora de solicitar un crédito, hay que tener en cuenta que el sector de las microfinanzas tiene quizás las tasas más altas de todo el sector financiero, por el riesgo que asumen las entidades en este tipo de crédito.

- **Reconocimiento**

El reconocimiento y reputación que tenga la empresa es vital y puede marcar un factor determinante antes de tomar una decisión de cara al cliente pues esto le ayuda a darle confianza y tomar la decisión de ser cliente de x entidad por su el recorrido de esta. Esto también ayuda a se logran posicionar en el mercado mediante el mercadeo y buen nombre de esta. De cara al crecimiento de esta es un factor determinante.

- **Calidad de la Cartera**

Este es uno de los ítems principales y que aqueja principalmente el gremio de la microfinanza, una de las principales causas de la crisis actual del sector, se debe a los altos indicadores en algunas entidades, ya que este ítem golpea directamente los estados financieros de las entidades.

- **Productividad**

La productividad en las entidades ayuda al crecimiento, expansión y consolidación de las compañías. Entra más cliente y dinero se tenga prestado mucho más crecimiento y permeabilidad va a tener la compañía en el mercado. Cabe anotar que esto debe ser un equilibrio y la entidad debe contar con una política de originario impecable, y un proceso de recuperación importante para que este indicador cumpla su objetivo, y la explotación de un mercado específico.

- **Amplio Portafolio**

Contar con un amplio portafolio les permite a las compañías, sobrevivir en un mercado saturado y voraz de diversas entidades que se dedican al microcrédito. Las microfinancieras deben reinvertirse, buscar alianzas estratégicas, ofrecer productos innovadores y buscar expandirse hacia

los sectores menos atendidos un ejemplo si se quiere puede ser el crédito agrícola.

5.5 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

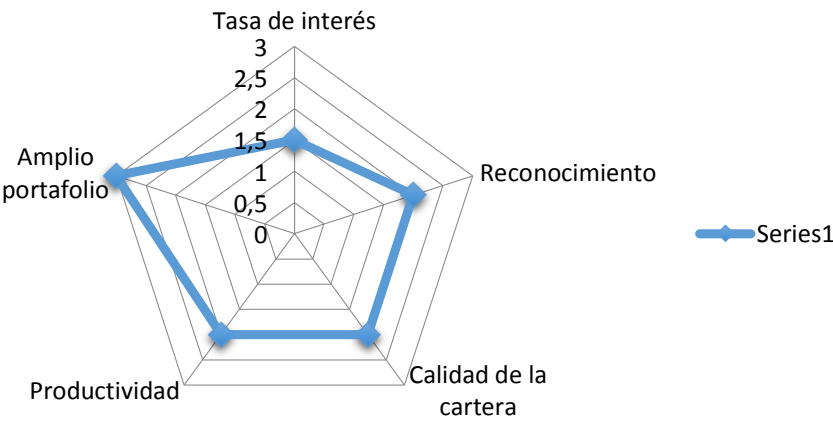
Ilustración 19 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	Peso		Finamiga		Banco W		Banco Mundo Mujer		Crecamos	
			Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado
Tasa de Interés	10%	0,10	2,8	0,28	3,5	0,35	3	0,3	1,5	0,15
Reconocimiento	20%	0,20	2	0,40	4	0,8	4	0,8	2	0,4
Calidad de la Cartera	30%	0,30	4	1,20	3	0,9	4	1,2	2	0,6
Productividad	25%	0,25	2	0,50	4	1	3	0,75	2	0,5
Amplio Portafolio	15%	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45	3	0,45
TOTAL	100%	1		2,98		3,5		3,5		2,1

Fuente: Los autores

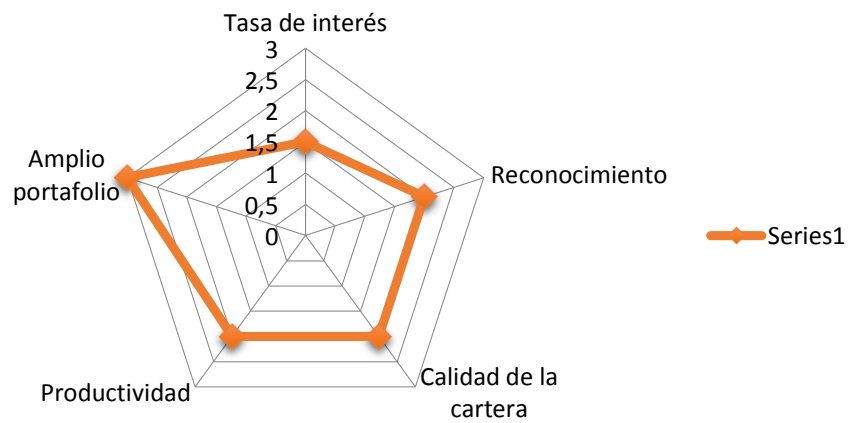
5.6 RADARES DE VALOR

RADAR DE FINAMIGA



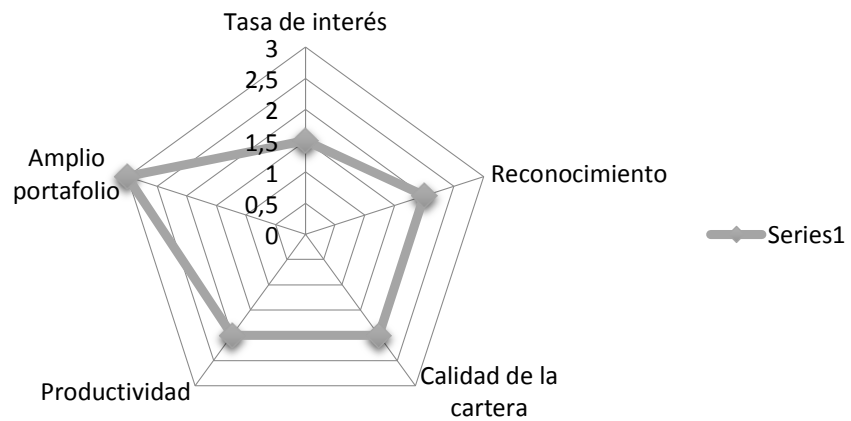
Fuente: propia

RADAR DE BANCO W



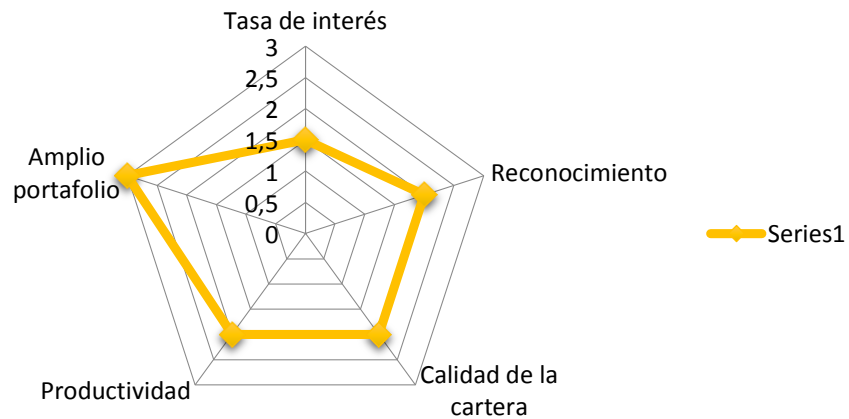
Fuente: Propia

RADAR BANCO MUNDO MUJER



Fuente: Propia

RADAR DE CREZCAMOS



Fuente: Propia

5.7 RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta el anterior análisis observamos que todas las empresas no están en igualdad de condiciones, las mejores calificaciones la obtuvieron Banco W y Banco mundo Mujer con 3.5 siendo las líderes del sector que se está estudiando.

Como recomendación Finamiga debe trabajar en la consolidación y crecimiento de la marca dándola a conocer y que esta consiga un mayor reconocimiento, esto también va de la mano al crecimiento de la compañía. También se debe hacer un gran esfuerzo en aumentar la productividad creciendo exponencialmente en número de cliente y teniendo una mayor penetración de mercado. Un punto que debe trabajar y quizá la vuelva más competitiva es en evaluar el valor de las tasas de interés.

6 DIAGNÓSTICO INTERNO

Este capítulo tiene como intención mostrar de manera global un diagnóstico de los procesos de trabajo, situación de la empresa y la cultura organizacional. Por ello se buscará identificar fortalezas y debilidades de la organización para afrontar de forma estratégica el Ambiente y el Entorno, teniendo como base el modelo de Martha Perez.

Se trata de analizar cuáles son sus recursos, capacidades e identificar las fortalezas y debilidades de la organización para afrontar estratégicamente el medio ambiente. Se entiende por fortalezas aquellas capacidades de la empresa que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos; en contraposición, la debilidad debe considerarse como una carencia, falla o limitación de carácter interno que puede restringir o imposibilitar el desarrollo de la empresa frente a las condiciones del medio ambiente.

El estudio de los recursos y capacidades de la empresa debe llevar en forma concluyente a responder los siguientes interrogantes:

¿Qué es lo que la empresa hace bien? ¿Qué es lo que está bien en la empresa? ¿Es decir, cuáles son sus fortalezas?

¿En qué está fallando la empresa? ¿Cuáles son sus carencias y limitaciones? ¿Es decir, cuáles son sus limitaciones?

¿Cuáles son los valores básicos, aquello que caracteriza el modo de operar de la empresa? ¿Hasta qué punto estos valores condicionan lo que debe ser la empresa?

¿Qué distingue a esta empresa de lo que constituyen su competencia?

El análisis se hará en tres dimensiones del comportamiento administrativo de la empresa:

- Diagnóstico del Proceso Administrativo a nivel global de la empresa considerando: la planeación, la organización, la dirección y el control.
- Análisis de la cultura organizacional:
- Análisis de la situación de la empresa, considerando las diferentes funciones o procesos de trabajo: gestión de comercialización, gestión operativa o de producción, gestión de personal, gestión contable, y financiera, gestión de suministros, gestión de calidad, gestión de sistemas de información y gestión de investigación y desarrollo. Para este análisis se tiene presente dos niveles de comportamiento de la empresa: de una parte, cómo se administra y de otra parte los resultados de su desempeño.” (Perez y Camacho, 1975)

6.1 Diagnóstico del Proceso Administrativo

6.1.1 Planeación

Se realizaron diferentes preguntas a algunos miembros de la compañía con el fin de conocer el proceso que se está llevado en torno a la planeación de esta.

¿Está definida la misión de la empresa, los objetivos y metas que se propone lograr? Si están definidas.

¿Se han establecido estrategias? Si se han establecido estrategias a corto y mediano plazo.

¿Se pueden interpretar con base en las prioridades que tiene la empresa y el análisis en la inversión de recursos de capital, trabajo y tiempo? Por supuesto que, si se pueden interpretar, y es de vital importancia para lograr las metas trazadas.

¿Han sido difundidas al personal vinculado a la organización? Si estas directrices han sido trazadas por los directivos de la empresa, también, han sido difundidas de acuerdo con el orden jerárquico y de acuerdo con el alcance de cada cargo

¿Al medio ambiente? Se difundido a los grupos de interés.

¿Cuáles son las funciones, procesos de trabajo o actividades consideradas como vitales o claves en el desempeño de la empresa? Actualmente todos los procesos de trabajo son clave para el desempeño y funcionamiento de la compañía, también, existen procesos y actividades con más relevancia que otras.

¿Corresponden a los factores clave de éxito en el sector? Por supuesto lo que ha buscado la compañía es adoptar las buenas prácticas del sector, apropiarse en el buen sentido de la palabra, crear nuevas prácticas y buscar una mejora continua.

¿Se elaboran planes periódicamente en la empresa? Si y la empresa se encuentra en un punto crítico pues se encuentra en proceso de maduración, lo cual exige estar en constantes cambios y planeación continúa.

¿Qué horizonte de tiempo tiene la planeación? Existen dos planes corto y mediano plazo

¿Cómo se elaboran los planes? Los planes actualmente están desarrollados por la gerencia general financiera y comercial. Con directriz de la junta directiva. Que son los planes a mediano y largo plazo. Con un objetivo definido. Existen planes a corto plazo y planes de choque de acuerdo con el comportamiento del sector diseñado por la gerencia general de gerencia de crédito y gerencia financiera.

¿Cuál es el proceso? De acuerdo con las necesidades de la empresa, en conjunto con junta directiva y la alta gerencia se elaboraron unos planes a largo plazo, pero los planes a corto plazo y de choque se regeneran de manera continuo anticipándose y en busca de obtener los mejores resultados y se realizan con las áreas encargadas ya sean comercial financiera y de crédito, integrados en la toma de decisiones.

¿Cuál es la unidad de la organización que responde por la planeación o qué cargos e instancias de esta elaboran los planes? La alta gerencia con los responsables de cada gerente de crédito, contador y jefe comercial.

¿En qué niveles y cargos se toman decisiones relacionadas con la formulación de planes? A nivel gerencial y jefes de área.

¿Quiénes participan en la elaboración de los planes? Participan ellos mismo gerentes y jefes de área.

Las respuestas anteriores muestran una visión global, pero el interior de cada área se toman decisiones que integren y que buscan continuamente, lograr los planes a mediano y a corto plazo. Es decir, se realizan planes de manera mensual que buscan diferentes estrategias que ayuden al cumplimiento de los objetivos de la compañía, que garantice el cumplimiento de la misión de esta, y que ayude a construir los cimientos para alcanzar la visión de la compañía. Estos planes que utiliza cada área no pueden ser aislados por ello, desde la gerencia se busca integrar y garantizar la participación de todos a los actores, para que no se aleje de la realidad de la compañía no islas independientes.

6.1.2 Organización

¿Cómo está organizada la empresa para el desarrollo de las diferentes actividades que realiza? Existe una jerarquía y diferentes cargos que ayudan a la organización y desarrollo de las actividades.

¿Existe organigrama? Quizás algo curioso para esta compañía, es que actualmente no está diseñado formalmente el organigrama, aunque todos conocen las jerarquías.

¿Qué áreas están definidas y cuáles existen realmente en la estructura organizativa? Está definida 3 áreas Financiera, Crédito y Comercial ¿Cuáles cargos la conforman? **Financiera:** Gerente Financiero, Contador Auxiliares, tesorería Y recurso Humano. **Gerente General.** **Crédito:** Gerente de Crédito, Coordinadores de créditos, Ejecutivos de Créditos Auxiliares administrativos y **Comercial:** Gerente comercial, jefe comercial, asesores Comerciales

¿Qué tipos de relaciones existen entre ellos? Están relacionados de manera continua ya que debido al crecimiento y funcionamiento de la compañía están en constante interacción.

¿Cuáles son los principios sobre los cuales se funda la concepción de la organización? Enfoque en el bienestar y desarrollo social del microempresario. Respeto, profesionalismo y transparencia en todas las operaciones. Compromiso por brindar un servicio cálido y eficiente. Dedicación por el desarrollo de soluciones innovadoras. Vocación hacia el trabajo en equipo para alcanzar el progreso institucional.

¿Esta concepción toma en cuenta los objetivos, las estrategias y las prioridades de la empresa? Por supuesto que sí, de hecho la elaboración de estos principios marca la carta de navegación que se requiere para lograr objetivos de la compañía.

¿De manera general, la concepción ha integrado los siguientes criterios?

Claridad

Economía

Visión de conjunto

Facilidad de las comunicaciones

Definición de los procesos decisorios

Estabilidad y adaptabilidad

¿Cuáles son los objetivos y funciones básicas de cada unidad de la organización? **Crédito:** Garantizar el crecimiento de la compañía con la concesión de nuevos créditos. Garantizar, gestionar y administrar la cartera de la compañía. **Comercial:** garantizar y gestionar el funcionamiento de las alianzas estratégicas. Consecución de nuevas alianzas y nuevos clientes. Brindar apoyo al área de crédito en la consecución de nuevos clientes. **Financiera:** velar por la administración de los recursos de la compañía. Administrar y Gestionar el recurso humano de la compañía. Consecución de recursos para la compañía.

¿Las unidades han sido definidas en función de las actividades que debe realizar la empresa? Si, han sido definidas y de acuerdo con el crecimiento de la compañía asignada a las diferentes áreas.

¿Cuál es la contribución real de cada una de las unidades al logro de lo que se propone la empresa? Se puede decir que todas las áreas son vitales y necesarias para la consecución de los logros y los objetivos de la compañía, cada área soporta y apoya a las otras áreas en alcanzar los resultados.

¿La estructura y el tamaño de estas unidades corresponden a esta contribución? Actualmente podríamos decir que cada área está pensada y tiene su crecimiento de acuerdo con el impacto que tiene dentro de la compañía.

¿Cuáles son las relaciones mínimas indispensables entre las unidades? Es indispensable la relación crédito – comercial, ya que se apoyan de manera constante para lograr los objetivos de la compañía, entendiendo que el área comercial soporta al área de crédito en la consecución de nuevos clientes que sean objeto estudio de crédito, y a la gestión oportuna de las alianzas estratégicas. Existe una simbiosis entre estas dos áreas.

¿Cuáles son las exigencias correspondientes para lograr eficacia en el desempeño? Un excelente trabajo en equipo, una comunicación efectiva entre áreas y un apoyo constante entre las mismas.

¿La estructura de autoridad está claramente definida? Si está claramente definida, pero una debilidad que se puede observar es al no existir un organigrama puede llevar a una confusión de los colaboradores.

¿Están descritos los objetivos, las funciones, responsabilidades y perfil de cada cargo? Si están definidas.

¿Las relaciones con otros cargos? Estas aún no se encuentran descritas en el perfil del cargo.

¿La descripción de los cargos es conocida por el personal? Si es conocida a la hora de firmar el contrato.

¿Existen asesores externos en la estructura organizativa? y ¿En qué campos? Si, En cobranza.

¿Cómo se da la asesoría? Se da como un apoyo en el proceso de cobranza de la cartera

¿Existen comités, comisiones, grupos o juntas en la organización? Si existen los dos comités exigidos por la ley de Copaso y Comité paritario de salud ocupacional. Comité de crédito. Comité de gerencia.

¿Quiénes lo conforman? **Copaso y Comité paritario de salud ocupacional** diferentes Colaboradores de la compañía escogidos según reglamento. **Comité de crédito** Gerente de crédito Coordinador de crédito y Ejecutivo. **Comité de gerencia** gerentes.

¿Para qué se reúnen? **Copaso y Comité paritario de salud ocupacional** cumplimiento de ley y prevenir incidentes. **Comité de crédito** aprobación de créditos y seguimiento a gestiones **Comité de gerencia** planeación, diseño de planes y estrategias. evaluaciones de desempeño.

¿Está claramente establecido el flujo de información y comunicación? Si
¿Está definido cuál es la información mínima indispensable entre los diferentes cargos y unidades de la organización? Si está definida

¿Se han definido los niveles donde se deben tomar decisiones? Están definidas Según el tipo de decisión y según las actividades, y áreas afectadas ¿Según las consecuencias que puede tener la decisión en el corto, mediano y largo plazo? Si están contempladas

¿La estructura de la organización es adecuada para la ejecución de los planes de la empresa? ¿Corresponde y contribuye al cumplimiento de los objetivos que se propone la empresa y a los requerimientos para la implementación de las estrategias adoptadas?

6.1.3 Dirección

¿Cómo se puede caracterizar el estilo de dirección en la empresa?

Una dirección moderna que empodera a sus colaboradores los motiva, los acompaña y trabaja hombro a hombro con ellos.

¿La Gerencia delega?

Si delega de acuerdo con las atribuciones

¿La Gerencia propicia un buen clima de trabajo?

Es la principal responsable del buen clima laboral que tiene la compañía

¿La Gerencia motiva al personal?

De manera constante

¿Se podría calificar como una gerencia participativa?

Si se califica así

¿Cuál es la actitud de la gerencia frente a situaciones complejas y de toma de decisiones no programadas?

Actitud receptiva y toma de decisiones que busca un gana gana.

¿Cuál es la relación del equipo directivo y los propietarios de la empresa?

Quizás es uno de los puntos a favores pues tres de los dueños pertenecen a la alta gerencia y es de puertas abiertas e incluyente

Si la empresa es dirigida por sus propietarios y/o familiares, ¿Se podría afirmar que están a la altura de sus responsabilidades y funciones?

Si están a la altura

¿Cómo se dan las relaciones de poder en la empresa?

No existen relaciones de poder por el momento

¿Existen trabas internas o externas para el ejercicio del poder?

No existen

¿Cuál es el perfil de la gerencia y de los directivos? ¿Corresponde a los requerimientos de lo que se propone lograr en la empresa?

Corresponden totalmente y se adecuan a las necesidades y requerimientos no solo de la compañía si no del entorno

¿La dirección es eficaz?

Es eficaz y eficiente pues así lo demanda la situación de la compañía y su entorno

¿Cómo se da el proceso para tomar decisiones importantes en la empresa?

¿Quiénes participan en este proceso?

Por lo general los gerentes en pleno y los principales actores que pueda afectar esta decisión

¿Se ha establecido alguna política o se sigue algún procedimiento para tomar las decisiones, en especial las de mayor importancia para el desempeño empresarial? no

6.1.4 Evaluación y control

¿Se ha establecido un sistema de control de gestión de la empresa?

No se ha establecido se encuentra en construcción

¿Cuáles son los principios en los cuáles se fundamenta el sistema control que tiene la empresa? Es decir, ¿Por qué y para qué se hace controlen la empresa y cuáles son las características del sistema implantado?

Actualmente no se cuenta con sistema de control

¿Se han definido los controles sobre las áreas y factores clave de desempeño?
Y ¿Corresponden estas áreas y factores a los objetivos que se proponen en la empresa?

Se han definido cuales son los indicadores de desempeño de las diferentes áreas y el seguimiento constante para mantener estos indicadores en estándares óptimos. Si corresponden y ayudan a cumplir los objetivos.

¿Se han establecido indicadores que permitan medir los resultados de la gestión?

Si se tienen tres indicadores claves Colocación de créditos, calidad de la cartera, en el área de crédito y comercial

¿Para qué se utiliza la información que se obtiene en la medición?

Para hacer seguimiento continuo y deriva en toma de decisiones que ayuden al cumplimiento del presupuesto objetivos trazados.

¿Se analizan los resultados? ¿Se identifican las causas de las desviaciones con relación a lo planificado?

Si se hace de manera diaria y se toman constantes decisiones y planes para lograr los objetivos

¿Las conclusiones de este análisis se convierten en insumos para la formulación de los planes? ¿Para tomar medidas correctivas en la ejecución de los programas actuales?

Si las conclusiones por lo general llevan a toma de decisiones y correcciones si hay lugar a ellas.

¿Bajo la responsabilidad de qué unidades y cargos de la organización se realiza el control de la gestión?

Crédito y financiero.

¿Qué tipos de informes alimentan el sistema de control y cuál es su periodicidad?

Diario. Informe de gerencia y acciones.

¿Qué otras modalidades de control se llevan a cabo en la empresa? ¿Control interno? ¿Revisión fiscal? ¿Auditoría interna y/o externa? ¿Se da alguna relación en el ejercicio de alguna de estas modalidades con el proceso establecido de control de gestión?

Se llevan dos modalidades por el momento Revisoría fiscal y auditoria externa.

6.2 Análisis de la cultura organizacional

¿Cuáles son los valores, creencias, tradiciones o patrones de comportamiento que caracterizan el desempeño y el modo de operar de la empresa? ¿Se han difundido en el personal estos valores? ¿En qué forma estimulan o condicionan el que hacer de la empresa frente a sus competidores y a las condiciones del medio ambiente?

Los valores y principios de la compañía son:

- Enfoque en el bienestar y desarrollo social del microempresario.
- Respeto, profesionalismo y transparencia en todas las operaciones.
- Compromiso por brindar un servicio cálido y eficiente.
- Dedicación por el desarrollo de soluciones innovadoras
- Vocación hacia el trabajo en equipo para alcanzar el progreso institucional.

Si han sido divulgados y son de total conocimiento. La idea es que todo colaborador de Finamiga se identifique con sus valores, misión y visión, se apropie y se sienta parte de ella.

¿Cuáles son las expectativas e intereses de los socios y directivos de la empresa? ¿Hasta qué punto el que hacer de la organización está condicionados por estos factores personales?

Los socios y directivos tienen una visión a largo plazo como ellos la definen en el cual Una administración profesional, con capacidad de autocrítica, compromiso, iniciativa, imaginación y liderazgo que ha sabido sortear momentos adversos, superándolos con renovado entusiasmo e inventiva, cuyo compromiso con el apoyo en las instancias de la alta gerencia es total.

¿Cómo es el clima de trabajo y por qué es así?

Es muy bueno, a los colaboradores les gusta trabajar en Finamiga, es así, quizás porque está en el gen de Finamiga desde día cero, con un tipo de administración moderna que siempre piensa en el bienestar del colaborador y que este se sienta bien, sin perder de vista el objetivo del negocio sabiendo integrar estos dos aspectos.

6.3 Análisis de la gestión de las funciones de la empresa

6.3.1 Gestión y situación contable y financiera

¿La rentabilidad de las ventas es aceptable? ¿Es satisfactoria?

Es aceptable y se está buscando constante mente mejorar.

¿La rentabilidad del capital es aceptable? ¿Es satisfactoria?

Es aceptable, se está acercando satisfacer las necesidades.

¿La rentabilidad de los activos es aceptable? ¿Es satisfactoria?

Es rentable

¿La situación de liquidez es aceptable? ¿Es satisfactoria?

Es aceptable, pero no satisfactoria

¿La rotación de cartera es aceptable? ¿Es satisfactoria?

Es aceptable está dentro de la necesidad de la compañía

¿El comportamiento de los costos es aceptable? ¿Es satisfactoria?

Es aceptable de acuerdo con el momento de la compañía

¿La capacidad de autofinanciación resultante es suficiente para sustentar la estructura financiera general y los proyectos de inversión?

La compañía está en búsqueda de nuevas fuentes de financiación ya que se encuentra en una etapa de crecimiento.

Si ésta no es suficiente, la situación y comportamiento financiero es aceptable o atractivo, ¿para captar aportes de capital de los accionistas o crédito externo?

Es atractivo debido a las políticas, estabilidad y modelo financiero, y visión de compañía.

¿La Gerencia se interesa suficientemente por la gestión financiera de la empresa?

Es uno de sus principales objetivos la viabilidad y estabilidad financiera

¿Se hace planeación y control financiero en la empresa?

Por su puesto la compañía se encuentra inmersa en un plan de crecimiento bastante ambicioso y se hace necesaria dicha planeación ya que se está en constante búsqueda de fondeadores.

¿Existen planes de inversión? ¿Cómo se controla su cumplimiento?

Si existen planes de inversión y se controla mediante el seguimiento continuo de la junta directiva a la gerencia general y financiera.

¿Existen planes de financiamiento? ¿Cómo se controlan?

Si existen planes de financiamiento con entidades internacionales y nacionales. Las controlan las mismas empresas y la junta directiva con los indicadores establecidos.

¿Existen presupuestos de ingresos? ¿Cómo se controlan?

Si existen los controla la gerencia financiera y son auditados por revisoría fiscal y auditoría. Que a su vez lo presentan a la junta directiva.

¿Existen presupuestos de gastos? ¿Cómo se controlan?

Si existe los controla la gerencia financiera y son auditados por revisoría fiscal y auditoria. Que a su vez lo presentan a la junta directiva.

¿Se hacen flujos de fondos? ¿Cómo se controlan?

Si existe los controla la gerencia financiera y son auditados por revisoría fiscal y auditoria. Que a su vez lo presentan a la junta directiva.

¿Se hacen previsiones de tesorería?

Claro que existen las previsiones

¿La empresa practica regularmente un análisis financiero dirigido a conocer su situación financiera?

Se hace de manera continua, lo hacen los fondeadores de manera trimestral y la junta directiva de manera mensual.

La empresa utiliza una batería de relaciones adecuadas para apreciar:

- Un equilibrio financiero a corto y largo plazo (relaciones de financiamiento y tesorería)
- Sus potenciales financieros (relaciones de rotación)
- La eficiencia de su gestión (relación de rendimientos).

Si la utiliza y es importantísima para mantener las buenas relaciones y la adquisición de nuevos fondeadores.

¿Se ha establecido un sistema de costos operativos y administrativos?

¿Genera información en forma oportuna? ¿Su concepción y funcionamiento corresponde al sistema de control de gestión?

Si se está establecido el sistema, se genera de manera inmediata y lo realiza el contador.

¿La empresa está aprovechando al máximo el crédito de proveedores?

Es una de sus principales armas para el funcionamiento óptimo.

¿Los accionistas podrían hacer nuevos aportes?

Si y de hecho lo realizan de manera constante.

¿La información contable es oportuna? ¿Confiable? ¿Se utiliza como herramienta para tomar decisiones?

Si es oportuna y confiable además es necesaria para tomar las decisiones.

¿Los directivos les dan importancia a las relaciones con los bancos?

Es vital para el funcionamiento de la compañía.

¿La tecnología utilizada para realizar la administración financiera de la empresa es adecuada a los requerimientos de los planes propuestos?

Si de hecho se cambió de acuerdo con las necesidades y crecimiento de la compañía.

6.3.2 Gestión y Situación Comercial

Mercados y Productos

¿Cuáles son los principales mercados de la empresa?

El principal mercado de la compañía es todos los microempresarios, independientes e informales que están ubicados en los estratos 1,2 y 3 además del área rural.

¿Cuáles son los principales segmentos de cada mercado?

- Tipo de compradores
Microempresario informales e independientes
- Ubicación geográfica
Por ahora valle del cauca con, mira de expansión en Antioquia cauca y Nariño
- Motivación de los usuarios o consumidores
Micro financiera con productos innovadores y sin competencia
- Valor de la demanda por segmento

Cerca del 80% de la población empleada en Colombia.

¿Cuáles son sus principales clientes? ¿Qué participación tiene en el total de sus ventas?

Negocios informales e independientes en general. El 100%

¿Cuál es la participación en el mercado? ¿Globalmente? ¿En cada segmento?

No se ha estimado

¿Se ha definido una estrategia global de la empresa para enfrentar el mercado? ¿Cuál es? ¿Y se han definido estrategias por segmento? ¿Cuáles son?

Si la principal estrategia es ofrecer productos de microcrédito mediante alianzas estratégicas y productos que no existan en el mercado. Como moto amiga.

¿Cómo es el comportamiento de las ventas de sus principales productos? ¿En qué medida se ha incrementado en los últimos períodos?

Actualmente se tiene distribuida en número de operaciones moto amiga es el 50% y los otros productos que son muy similares (emprende, reactiva, construye y Cultiva) el otro 50%

¿Cuáles son los productos más rentables? ¿Cuáles son más deficitarios?

Sin duda alguna Moto amiga es el más rentable, el deficitario es Reactiva.

¿Cuál es la posición de los principales productos en relación con su ciclo de vida?

Motoamiga es el producto que más largo tiene el ciclo de vida y reactiva es el más corto.

¿Cuál es la imagen de los principales productos?

Ilustración 20 Portafolio de Productos

Movilidad	Vivienda	Agricultura	Rehabilitación Financiera	Incremento en Capacidad Económica	Aseguramiento
					En alianza con: 

Fuente: Finamiga

Gestión Comercial

¿Se ha establecido objetivos de ventas? ¿Existen programas de ventas correspondientes?

Si existe, y se conoce como presupuesto de colocación.

¿Cómo se fijan los precios de los productos?

De acuerdo con las tasas de interés que dicta la superintendencia financiera y a la rentabilidad que necesita la compañía.

¿Cómo están constituidos los canales de distribución? ¿Son adecuados?

Existen cuatro maneras uno es mediante convenios, otro mediante referidos, consecución de clientes nuevos y renovaciones a clientes ya existentes.

¿Se evalúa regularmente el comportamiento de los canales de distribución?

De manera diaria semanal y mensual.

¿Se conocen los costos de la distribución?

Se estiman los costos de consecución de potenciales clientes.

¿Se hace promoción de la venta? ¿A través de qué medios?

Si. Convenios interinstitucionales y promociones como Volanteos, eventos y ferias.

¿Es eficaz la promoción y/o publicidad de los productos?

Si, aunque podría mejorar

¿Cómo está estructurada la fuerza de ventas? ¿Por sector geográfico? ¿Por producto? ¿Por mercado?

Por sector geográfico

¿Se hacen controles sobre las ventas? ¿Son oportunos?

Si se monitorean de manera constante

6.3.3 Gestión y situación de la producción

Proceso de producción

¿En qué consiste el trabajo? ¿Cuáles son las operaciones específicas y sus secuencias?

Análisis, estudio, evaluación y presentación de crédito.

¿Qué papel juegan en el ciclo operativo los recursos humanos y los físicos?

Se podría decir que en el ciclo de operación de las microfinanzas el papel más preponderante lo tiene el recurso humano

¿Cuál es el sistema de producción predominante en la empresa?

El sistema de producción preponderante en Finamiga se podría denominar la fábrica de créditos. (hace referencia a la creación de un crédito desde 0)

Si existen varios sistemas de producción predominante en la empresa, ¿Se aplican en cada uno de ellos la racionalidad y reglas de productividad que le son propias?

Se podría decir que el principal hace referencia a la fábrica de crédito. Y si se aplican la regla de productividad.

¿Se hace control sobre sobrantes y desechos en los procesos de trabajo?

Los sobrantes en este caso se podría decir los créditos que no terminan de manera satisfactoria y a estos se les hace un proceso que se denomina reciclaje para tratar de no perder potenciales clientes.

¿Son susceptibles de mejoramiento en los sistemas de producción u operativos?

Si como todo ciclo es sujeto de mejoras continua en medida de la profesionalización y tecnificación, también desde el punto de vista.

Sobre la productividad

¿Cómo ha evolucionado la productividad de la mano de obra en los últimos cinco años? (Relación entre el volumen de producción y la mano de obra utilizada).

Se ha podido elevar el número de crédito promedio de 7 créditos por ejecutivo hasta 17 que ha sido su mejor mes productivo.

¿Cómo ha evolucionado la productividad del equipo y maquinaria en los últimos cinco años? (relación entre el volumen de producción y el tiempo de funcionamiento de la maquinaria).

Se han renovado equipo y procesos hasta logra ser más eficaces.

¿Cómo se sitúa la productividad de estos recursos en esta empresa con relación a la de sus competidores?

Aún está por debajo del crédito promedio de las mejores entidades que es 20 créditos por ejecutivo

¿De qué naturaleza y cuál es la importancia de las inversiones realizadas en producción en los últimos cinco años? ¿Ha producido mejoramientos en la productividad?

Se ha invertido en capacitación del recurso humano en tecnología financiera y certificaciones de aso microfinanzas además de una inversión en software que va de la mano en facilitar el proceso.

Programación de la producción

¿Existen programas de producción? ¿Cómo se da su cumplimiento? ¿Existen sistemas de procedimientos que permitan verificar el estado de su ejecución?

No existe, se está trabajando actualmente en tecnificar este proceso y digitalizar para poder cuantificar.

¿Se han calculado los volúmenes de producción u operación óptimos en relación con las condiciones del mercado y de la tecnología utilizada?

Si se calcula y la cifra podría ser mucho mejor para nosotros.

¿La programación de la producción corresponde a las condiciones y demandas de quienes responden por el mercado de los viene y servicios?

No en este caso.

Organización de talleres y almacenes

En relación con la distribución y la circulación:

¿La disposición de los equipos por la línea de productos o por agrupamiento de operaciones similares es la mejor posible?

No aplica

¿La distribución de los equipos permite una circulación adecuada?

No aplica

¿El número de almacenes es suficiente? ¿Su ubicación es adecuada con relación a los talleres?

No aplica

En relación con los locales, máquinas, equipos y puestos de trabajo:

¿Cuál es la naturaleza y la importancia de la maquinaria y equipo existente?

No aplica la maquinaria utilizada es un celular.

¿Cuál es el promedio de existencia en tiempo, el grado de utilización y el estado actual de la maquinaria y equipo existente?

Ya cumplieron su ciclo de vida el 70% de los celulares.

¿La maquinaria y equipo están bien adaptados al sistema de producción?

¿Permiten expansiones si se plantea un mayor desarrollo de la empresa?

Actualmente se está en la implementación de adaptar el software a los equipos celulares

¿Cómo es el estado de los locales?

Se tienen tres sedes y son óptimas para el funcionamiento.

¿Existe una clara definición de los puestos de trabajo? ¿Se ha hecho un estudio a profundidad para determinar cuáles deben ser los puestos de trabajo?

Si existe la definición.

Mantenimiento de equipos y locales

¿Se hace mantenimiento preventivo y/o correctivo de equipos y locales?

Si se realizan

¿Se elaboraron programas de mantenimiento y se controla su cumplimiento?

Se ejecutan por medio de un tercero

¿El mantenimiento de los equipos es efectuado por personal especializado, adecuado a la naturaleza de estos?

Si por ello se tercerizó para contar con personal adecuado

El control de la producción y de la calidad

¿Se controla el cumplimiento de la programación de la producción? ¿Si se tiene control, para qué sirven las medidas que se tienen? ¿Se evalúa el cumplimiento de la programación? ¿Se retroalimenta la programación con base en los resultados del control y la evaluación?

Se evalúa el cumplimiento de la programación, y se retroalimenta para mejorar, se controla de manera diaria para alcanzar el cumplimiento de los objetivos.

¿Se conocen las tasas promedio de la improductividad del trabajo? ¿La improductividad de la maquinaria y equipo?

No se conocen

¿Se considera importante controlar la calidad de los productos? ¿Si, se hace este control se puede considerar que los métodos y técnicas son adecuados en relación con el tipo de productos controlados?

Se considera importante, pero en el momento no está dentro de las prioridades

6.3.4 Gestión de suministros

En relación con el servicio de compras y su organización administrativa:

¿La función de compra está centralizada?

Si, por el área financiera

¿Cómo se realiza el proceso de compras? ¿Es ágil y oportuno?

Si, se realiza, En ocasiones existen demoras por parte de los proveedores.

¿Quién o quienes al interior de la organización influyen, dan conceptos y deciden sobre las compras?

Personal operativo jefes y personas que tengan relación con las necesidades.
Claramente canalizadas por el ordenador.

¿Existe información por proveedor (debidamente archivada y actualizada) donde consten precios, tiempo de entrega, calidad y otras condiciones de ventas importantes?

Si existen

¿Existe un proceso de control sobre las órdenes de compra?

Si existe dicho control

En relación con los proveedores:

¿Cuál es el número de cotizaciones que se solicitan por compra?

3 cotizaciones por compra

¿Se negocia con los proveedores el precio y el tiempo de entrega?

Si se negocia.

¿Existen otras fuentes de aprovisionamiento?

No

¿Existen listas de precios por referencia?

De acuerdo con los históricos.

¿Existen catálogo de especificaciones?

No

En relación con la gestión de inventarios:

¿Existen políticas y normas de aprovisionamiento: niveles mínimos de inventarios? ¿Características de la demanda?

En el momento no existen

¿Se conocen los costos que representan la existencia de inventarios? ¿Los costos de almacenamiento?

No se tiene muchos productos ya que es una empresa de servicios, por lo tanto, los costos no se tienen estimados

¿Existen inventarios de materiales, materias primas y repuestos sin movimiento? ¿Cuál es su costo?

No

¿Existen control cualitativo y cuantitativo de los inventarios?

Si

¿Se hace control sobre la facturación de los proveedores?

Si se realiza

6.3.5 Gestión de la función de investigación y desarrollo

En relación con los sistemas y tecnologías administrativas, ¿Se realizan estudios y/o aplicaciones que pretendan su mejoramiento?

Si se diseñó un software de creación propia con base en la experiencia.

¿Se le da importancia a la innovación? ¿Se refleja esto en los planes de inversión y operativos?

No es muy común, pero si hay lugar a alguno se tendrá en cuenta

¿Qué proporción de los presupuestos de inversión y de gastos se aplican a la función de investigación y desarrollo?

Ninguno

¿Qué cargo, cargos o unidad realiza estas funciones? ¿Qué importancia tienen dentro de la organización?

Ninguna

¿Quién toma decisiones relacionadas con la ejecución de los programas y proyectos de investigación? ¿Y con relación a los resultados de dichos programas y proyectos?

Alta gerencia si hubiera lugar a alguna.

6.3.6 Gestión de los sistemas de información

En relación con la selección, definición y difusión de la información:

¿Se ha definido de manera precisa la información que se requiere en los diferentes niveles de decisión?

Si se ha definido con cada área la información que es necesaria para la toma de decisiones.

A nivel de los puestos de trabajo, se ha definido con el debido cuidado, cuál debe ser la información que circule desde los puntos de vista de:

- ❖ Su contenido
- ❖ Su presentación
- ❖ Su origen
- ❖ Su destino
- ❖ Su precisión
- ❖ Su confiabilidad
- ❖ Su control

No se ha definido con este nivel de detalle

¿Se ha racionalizado de la mejor manera posible el flujo de información, de tal manera que se minimice la pérdida de tiempo y los costos?

No se ha hecho mucho en este campo

¿Cómo funciona el sistema de comunicaciones?

Las comunicaciones por lo general vienen de la alta gerencia hacia abajo y es divulgada por los coordinadores u jefes.

¿Se hacen reuniones? ¿Son suficientes, pero no exageradas?

Se realizan reuniones entre jefes

¿Las personas que deben comunicarse entre sí se conocen? ¿Tienen una idea precisa del trabajo de su compañero y la contribución que este hace al trabajo de sí mismo?

Cuando se realizan las reuniones si se conocen y todo lo involucrado con su compañero.

¿Las comunicaciones se formalizan en actas, memorandos, informes, en forma escrita?

No

En relación con la capacidad y desempeño del sistema de información:

¿Se utilizan medios mecánicos para sistematizar la información? ¿Medios automatizados?

Si el software de cartera y el software contable

¿Son suficientes estos medios, teniendo en cuenta el volumen, la precisión y la oportunidad en el manejo de la información?

En este momento se está migrando a un software nuevo que suple todas las necesidades.

¿Cuáles serían los costos y beneficios al implantar un sistema más avanzado tecnológicamente que el existente?

Son altas y ya se asumieron

¿Han sido utilizadas correctamente las posibilidades de la informática? ¿Sus aplicaciones han sido precedidas de un estudio de factibilidad y de una reorganización del trabajo?

Si se llevó acabo y tomo cerca de un año poder diseñar, y acomodar un software a la necesidad de la compañía

6.3.7 Gestión de Recursos Humanos

La calidad y cantidad de los recursos humanos

¿La calidad de los recursos humanos corresponde a las necesidades y exigencias de los planes y desarrollos actuales de la organización? ¿Y más particularmente, a sus funciones y tareas clave?

Si actualmente las necesidades están cubiertas

¿Se ha dado un desarrollo de las capacidades del personal, al mismo ritmo en que ha evolucionado la organización?

Se ha trabajado en la profesionalización del personal en los niveles requeridos.

¿Cómo se distribuye el personal en la organización? ¿Es suficiente la cantidad? ¿O más bien es excesiva?

El 80% del personal está en el proceso productivo, el resto en proceso de apoyo.

Clima de trabajo y salud ocupacional

¿El clima de trabajo es bueno?

Es muy bueno.

¿Se considera al personal como un recurso, un problema, un costo?

Como un recurso, se considera y se valora como persona.

¿Las relaciones humanas son fundadas en el respeto por el otro?

El respeto es la base de todo

¿Las políticas de gestión de los recursos humanos están de acuerdo con la ley?

Totalmente

¿Cuáles son las reivindicaciones actuales del personal?

Lo normal es que todo colaborador quiere aumento salarial.

¿Hay ausentismo por parte del personal? ¿Por qué?

Hasta ahora no se ha detectado que exista ausentismo

¿Son satisfactorias las condiciones físicas de trabajo: ruido, iluminación, ventilación, temperatura, estado de los locales?

Son satisfactorias

¿Las condiciones de trabajo propician los accidentes y/o enfermedades profesionales?

No propician ni accidentes ni enfermedades trabajamos en la prevención

Administración de personal

¿Se hace selección de personal? ¿Son satisfactorios los sistemas de selección y reclutamiento de personal? ¿Se utilizan métodos adecuados para conocer las

aptitudes y capacidades de los aspirantes? ¿Son los exámenes que se realizan suficientemente equilibrados para sus fines?

Si se hace selección, pero es un proceso que se puede mejorar ya que no se cuenta con un área especializada en recursos humanos, para ello se cuenta con un tercero que apoya las contrataciones y sus exámenes.

¿Se hace inducción en el puesto de trabajo y en la organización? ¿Se tiene un periodo de prueba? ¿Al terminar éste se evalúa cuidadosamente el desempeño del nuevo personal?

Si hace inducción, el periodo de prueba es de tres meses y se evalúa el desempeño para determinar si continua.

¿Existe igual salario para igual trabajo? ¿Existe escala de salarios? ¿El nivel salarial y de prestaciones es similar al de las empresas del sector?

Existe una escala de salarios en el área comercial. Se está por debajo de la escala salarial del sector

¿Se hacen promociones? ¿Con qué criterios?

No

¿Se le da importancia a la capacitación del personal? ¿Existen programas de capacitación?

Es vital se busquen capacitaciones constantes, aunque no se cuenta, con un programa establecido, acabamos de certificar con aso microfinanzas al 100% del área comercial.

¿Se apoya en tiempo y/o financieramente al personal para capacitarse en programas externos de formación profesional o de educación secundaria y superior?

No se apoya

Ilustración 21 DEBILIDADES Y FORTALEZAS

DEBILIDADES	FORTALEZAS
1. No hay planeación a largo plazo definida y por escrito, lo que deja en el aire el logro de la visión de la empresa.	1. La empresa cuenta con una planeación a corto y mediano plazo definidas, estructuradas y socializadas con el personal, lo que le permite tener una ruta de acción trazada para hacer frente a los cambios del entorno.
2. No existe un organigrama definido formalmente, lo que podría llevar a confusiones en el personal	2. Los principios de la empresa son el referente para la elaboración de objetivos, estrategia y definición de prioridades, lo que genera coherencia y orden en el diseño y dirección de la organización.
3. No hay un sistema de control de la gestión de la empresa estructurado ni bien definido	3. Se propicia un clima organizacional estable y agradable que permite el buen desempeño de los colaboradores
4. La situación financiera en general de la empresa es considerada aceptable mas no satisfactoria aun y su atractivo a nuevos inversionistas se fundamenta en el modelo desarrollado y la visión de la empresa, mas no en resultados tangibles.	4. La financiación e ingresos de la organización se encierran bien controlados, dirigidos, medidos y auditados
5. No hay estimación de la participación en el mercado.	5. La productividad se ha elevado en un 140% aproximadamente.

Fuente: Propia

7 ANÁLISIS DOFA

Como preámbulo del direccionamiento estratégico se procederá a realizar una definición a fondo de la situación de la empresa mediante una herramienta, que permite tener un enfoque claro de los aspectos positivos y negativos de Finamiga, permitiendo proponer unas posibles soluciones para sus aspectos negativos, logrando así la mejoría progresiva del negocio. Para ello se definió El análisis DOFA, el cual toma su nombre como acrónimo de los siguientes aspectos a analizar: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, el cual consiste en analizar la empresa con una mirada global y la cual busca realizar preguntas exhaustivas y a su vez responder de manera adecuada y sincera cuales son las fortalezas y debilidades tiene la empresa.

7.1 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS MATRIZ (EFE)

Se presenta la matriz de evaluación de factores externos donde se procederá a realizar una clasificación de estos factores entre oportunidades y amenazas. Así mismos a cada variable se le asigna un peso en porcentaje, de acuerdo con su importancia. En pocas palabras se analizará la información del entorno y sus distintas dimensiones.

La calificación se dará entre 1 y 4 de acuerdo con que tan eficaz responden las estrategias actuales de la empresa.

Oportunidad mayor: 4

Oportunidad menor: 3

Amenaza menor: 2

Amenaza mayor: 1

Ilustración 22 Matriz de evaluación de factor externo E.F.E.

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Crecimiento acelerado de los municipios	0,04	3	0,12
Tercera economía del País	0,05	3	0,15
Inflación Controlada	0,08	3	0,24
Inclusión de Tecnología en entidades financieras para mejorar la seguridad (Autenticación biométrica, Firma electrónica)	0,09	3	0,27
Inclusión de Tecnología en entidades financieras para agilizar procesos (Crédito digital)	0,06	3	0,18
Acuerdo de paz finalizado	0,04	3	0,12
Ley de Inclusión Financiera y la implementación de iniciativas de educación financiera, que ampliarán el acceso a servicios financieros a las personas que todavía no están bancarizadas.	0,05	3	0,15
La población colombiana utiliza los microcréditos como la segunda opción más probable para hacer apertura de su vida crediticia	0,09	3	0,27
AMENAZAS	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Desaceleración Económica	0,07	2	0,14
Castigos de cartera Vencida	0,1	2	0,2
Desaceleración del crecimiento de la cartera Bruta	0,07	1	0,07
Crecimiento de la cartera Vencida	0,07	2	0,14
Poca Inversión del país en Tecnología y desarrollo	0,04	2	0,08
Reforma Tributaria (incremento del IVA encarece acceso a servicios digitales, la compra de bienes y servicios que realiza el sector bancario, la tributación al financiamiento de la vivienda.)	0,07	2	0,14
El endurecimiento abrupto de las condiciones internacionales de financiamiento	0,04	2	0,08
Incertidumbre climática	0,04	2	0,08
	1		2,43

Fuente: Propia

Se obtuvo como resultado de la matriz EFE un índice de 2,43 lo que indica que, aunque la empresa se encuentra en un entorno que brinda tanto oportunidades como amenazas, que cuenta con perspectivas positivas, grandes oportunidades en la demanda de nuevos clientes, preferencia de esta modalidad de crédito y en la política de inclusión financiera; la empresa no está dando una respuesta oportuna a las variables del entorno por lo cual está siendo impactada fuertemente por las amenazas.

7.2 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS MATRIZ (EFI)

Se presenta la matriz de evaluación de factores internos donde se procederá a realizar una clasificación de estos factores entre oportunidades y amenazas. Así mismos a cada variable se le asigna un peso en porcentaje, de acuerdo con su importancia.

La calificación se dará entre 1 y 4 de acuerdo con que tan eficaz responden las estrategias actuales de la empresa.

Oportunidad mayor: 4

Oportunidad menor: 3

Amenaza menor: 2

Amenaza mayor: 1

Ilustración 23 Matriz de evaluación de factor interno E.F.I.

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
La empresa cuenta con una planeación a corto y mediano plazo definidas, estructuradas y socializadas con el personal, lo que le permite tener una ruta de acción trazada para hacer frente a los cambios del entorno.	0,1	3	0,3
Los principios de la empresa son el referente para la elaboración de objetivos, estrategia y definición de prioridades, lo que genera coherencia y orden en el diseño y dirección de la organización.	0,15	3	0,45
Se propicia un clima organizacional estable y agradable que permite el buen desempeño de los colaboradores	0,12	4	0,48
La financiación e ingresos de la organización se encuentran bien controlados, dirigidos, medidos y auditados	0,1	3	0,3
La productividad se ha elevado en un 140% aproximadamente.	0,1	4	0,4
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
No hay planeación a largo plazo definida y por escrito, lo que deja en el aire el logro de la visión de la empresa.	0,08	1	0,08
No existe un organigrama definido formalmente, lo que podría llevar a confusiones en el personal	0,1	1	0,1
No hay un sistema de control de la gestión de la empresa estructurado ni bien definido	0,08	1	0,08
La situación financiera en general de la empresa es considerada aceptable mas no satisfactoria aun y su atractivo a nuevos inversionistas se fundamenta en el modelo desarrollado y la visión de la empresa, mas no en resultados tangibles.	0,1	2	0,2
No hay estimación de la participación en el mercado.	0,07	2	0,14
	1		2,53

Fuente: Propia

Se obtuvo como resultado de la calificación ponderada de la Matriz EFI, un puntaje de 2,53 que muestra que la empresa está siendo impactada por las debilidades de manera significativa al no dar una respuesta rápida y efectiva a los cambios y necesidades de los factores internos acorde con el crecimiento que está teniendo la empresa.

7.3 ANÁLISIS MATRIZ DOFA

A continuación, se presenta las variables y aspectos analizados clasificándolas en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para proceder a formular de las diferentes estrategias que ayuden al mejoramiento de la empresa.

Ilustración 24 MATRIZ DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
❖ Crecimiento acelerado de los municipios ❖ Tercera economía del País ❖ Inflación Controlada ❖ Inclusión de Tecnología en entidades financieras para mejorar la seguridad (Autenticación biométrica, Firma electrónica) ❖ Inclusión de Tecnología en entidades financieras para agilizar procesos (Crédito digital) ❖ Acuerdo de paz finalizado ❖ Ley de Inclusión Financiera y la implementación de iniciativas de educación financiera, que ampliarán el acceso a servicios financieros a las personas que todavía no están bancarizadas. ❖ La población colombiana utiliza los microcréditos como la segunda opción más probable para hacer apertura de su vida crediticia	❖ Desaceleración Económica ❖ Castigos de cartera Vencida ❖ Desaceleración del crecimiento de la cartera Bruta ❖ Crecimiento de la cartera Vencida ❖ Poca Inversión del país en Tecnología y desarrollo ❖ Reforma Tributaria (incremento del IVA encarece acceso a servicios digitales, la compra de bienes y servicios que realiza el sector bancario, la tributación al financiamiento de la vivienda.) ❖ El endurecimiento abrupto de las condiciones internacionales de financiamiento ❖ Incertidumbre climática
DEBILIDADES	FORTALEZAS
❖ No hay planeación a largo plazo definida y por escrito, lo que deja en el aire el logro de la visión de la empresa. ❖ No existe un organigrama definido formalmente, lo que podría llevar a confusiones en el personal ❖ No hay un sistema de control de la gestión de la empresa estructurado ni bien definido ❖ La situación financiera en general de la empresa es considerada aceptable mas no satisfactoria aun y su atractivo a nuevos inversionistas se fundamenta en el modelo desarrollado y la visión de la empresa, mas no en resultados tangibles. ❖ No hay estimación de la participación en el mercado.	❖ La empresa cuenta con una planeación a corto y mediano plazo definidas, estructuradas y socializadas con el personal, lo que le permite tener una ruta de acción trazada para hacer frente a los cambios del entorno. ❖ Los principios de la empresa son el referente para la elaboración de objetivos, estrategia y definición de prioridades, lo que genera coherencia y orden en el diseño y dirección de la organización. ❖ Se propicia un clima organizacional estable y agradable que permite el buen desempeño de los colaboradores ❖ La financiación e ingresos de la organización se encuentran bien controlados, dirigidos, medidos y auditados ❖ La productividad se ha elevado en un 140% aproximadamente.

Fuente: Propia

7.3.1 ESTRATEGIA MATRIZ DOFA

Ilustración 25 MATRIZ DE ESTRATEGIA DOFA

ESTRATEGIA FO (Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades)	ESTRATEGIA FA (Se utilizan las fortalezas para contrarrestar las amenazas)
❖ Diseñar organigrama empresarial para establecer por escrito el orden jerárquico y así evitar confusiones entre los colaboradores. ❖ Diseñar y divulgar proceso de planeación estratégica a largo plazo para así tener un norte claro y definido que secunde la visión de la organización. ❖ Crear nuevos productos que permitan una ventaja competitiva, lo que hará a la empresa incrementar su participación en el mercado y estar a un nivel superior para hacer frente a sus competidores. ❖ Desarrollar planes comerciales que permitan captar nuevos clientes, generando así una estrategia que permita aumentar los microcréditos efectivos y por ende los ingresos de la compañía, mejorando así la situación financiera de la empresa, haciéndola más atractiva para los inversionistas. ❖ Implementar nuevas tecnologías para dar mayor seguridad a los clientes y más agilidad a los procesos internos.	❖ Rediseñar página web, permitir mayor inclusión y participación cliente—empresa. Esto generará una relación más estrecha con el cliente y se logrará mayor fidelidad de los clientes para con la empresa. ❖ Generar estrategias que permitan mitigar el castigo de la cartera vencida, logrando de esta manera disminuir los gastos por cobranza y por cubrimiento de dicho castigo, generando mayor rentabilidad y estabilidad financiera a la organización. ❖ Implementar un canal de comunicación con los clientes que permita una divulgación de educación financiera. Esto ayudará en la disminución de clientes con mora. ❖ Diseñar un proceso de control de la gestión de la empresa que permita valorar y ver el avance o retroceso de la empresa por medio de indicadores de gestión medibles.
ESTRATEGIA DO (Aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades)	ESTRATEGIA DA (Minimizar las debilidades y contrarrestar las amenazas)
❖ Crear procesos de auditoría que permitan hacer un mejor seguimiento y de seguridad a los diferentes procesos, con énfasis en seguridad crediticia y fraude. ❖ Fortalecer proceso de cobranza por medio de un mayor número de cobradores efectivos en cuanto a gestión y manejo del tiempo, habilidad para realizar acuerdos de pago y dominio de una comunicación asertiva y persuasiva para mayor efectividad. ❖ Fortalecer el proceso de seguimiento de la administración y consecución de fondos para tener una mayor estabilidad financiera y control de en la consecución de nuevos inversionistas.	❖ Desarrollar informe de Gestión Anual que permita evaluar el camino recorrido y plantear las estrategias que regirán el plan de acción del nuevo año. ❖ Fortalecer proceso de cobranza ❖ Fortalecer el proceso comercial para seguir aumentando la productividad y que sea sostenible.

Fuente: Propia

8 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Mediante el estudio realizado a lo largo de este documento, se procederá a diseñar el siguiente plan estratégico donde se buscará mejorar la misión y la visión de Finamiga, elaborar los objetivos a corto y mediano plazo, rediseñar los valores y diseñar una estructura mediante un organigrama pues actualmente no se cuenta con esta.

8.1 MISIÓN

Esta busca responder una pregunta básica y es: ¿ El por qué y para que de estas compañías? En pocas palabras cual es el motivo, la razón de ser o el propósito.

Con base en la misión actual de la compañía, y mediante reuniones, investigación y conocimiento de la compañía; se procede a plantear la nueva misión, buscando que sea más completa, acorde y se ajuste a las necesidades de Finamiga.

8.1.1 MISIÓN ACTUAL

“Proveer apoyo y soluciones financieras para el microempresario colombiano, fomentando el crecimiento y consolidación de su empresa a través de un modelo de gestión sostenible social y económicamente.”

8.1.2 FORMULACIÓN NUEVA MISIÓN

“Brindar mediante un servicio cálido, eficiente y eficaz soluciones financieras, impactando positivamente a los emprendedores y microempresarios del país, con énfasis en el sector rural, que ayude a fortalecer sus proyectos, ofreciendo productos innovadores a través de un modelo de gestión sostenible social y económicamente”

Esta misión se desarrolló teniendo en cuenta la razón de ser de Finamiga, buscando que sea sencilla y de fácil comprensión para cualquier grupo de interés, los principales factores, fue buscar una identidad y que cualquier persona tenga relación con esta misión vea reflejo por así llamarlo de una

empresa que tiene objetivo principal posicionarse como una de las principales microfinancieras del país.

8.2 VISIÓN

La visión de una empresa podría definirse como una manifestación o declaración de cuál es el futuro esperado de la compañía, se podría decir que son los elementos para llegar al futuro deseado, en ese orden de idea se debe trabajar estratégicamente al interior de la compañía y analizar el entorno de la entidad para definir dicha visión.

8.2.1 VISIÓN ACTUAL

“Sostener relaciones de largo plazo con más de 40,000 microempresarios colombianos, por medio de un servicio cálido, eficiente y de alta calidad.”

8.2.2 FORMULACIÓN NUEVA VISIÓN

“En 2022 ser una de las principales microfinancieras, siendo reconocida por su enfoque rural a nivel Nacional, con productos innovadores que contribuyan al mejoramiento de las condiciones del microempresario, de su familia y de la comunidad, por medio de un servicio cálido, eficiente y de alta calidad.”

Esta visión se planteó con el objetivo de que marque un hito en el inconsciente de los grupos de interés; y obliga a la directiva y sus colaboradores en de trabajar de manera constantemente por alcanzar una meta específica.

8.3 OBJETIVOS

Los objetivos estratégicos de una compañía se pueden decir que son la herramienta por la cual se plantean objetivos para lograr una determinada meta y posicionar la compañía, en pocas palabras son los resultados que espera tener la compañía en el largo o mediano plazo.

Los objetivos estratégicos para Finamiga se plantean para una vigencia 2018-2022, en la cual se busca garantizar el crecimiento y el posicionamiento de Finamiga en el país. Mediante un servicio cálido, atendiendo las necesidades de los clientes de manera eficiente y eficaz.

Objetivo de calidad y servicio Fortalecer la planta de colaboradores, brindando capacitaciones continuas, buscando el desarrollo de herramientas, habilidades y competencias.

Objetivo de productividad Lograr el aumento de productividad captando nuevos clientes y fidelizando a los actuales para lograr tener 20.000 clientes en el periodo de 2018 a 2022.

Objetivo Tecnológico Modernizar las áreas comerciales y de cartera para logara una mayor eficiencia en la calidad de cartera y administración de nuevos clientes.

Objetivo de innovación Comercial Lograr nuevas alianzas estratégicas que busquen ampliar el portafolio ofreciendo nuevos productos.

Objetivo financiero Mantener la sostenibilidad financiera de Finamiga, mediante el mejoramiento de los ingresos y teniendo control de la calidad (provisiones) de la cartera.

8.4 VALORES

Los valores de la compañía corresponden a todos los elementos y característica que enmarcan a la compañía y son propios de ella y de sus integrantes, son los pilares fundamentales en donde se definen a sí misma, es decir que los valores de la empresa son los valores de sus colaboradores y son los valores de sus directivos.

TRABAJO EN EQUIPO Los colaboradores de Finamiga conocen y comprenden que el trabajo en equipo se encuentra asociado al cumplimiento de las metas, objetivos y los resultados esperados. Los colaboradores entienden que se busca el logro de los objetivos organizacionales.

COMPROMISO Y LEALTAD En Finamiga se trabaja en una cultura de confianza y profundo respeto teniendo como principio rector el aprendizaje continuo para desarrollar a nuestros colaboradores. Es decir que nuestros

grupos de interés se identifiquen con Finamiga, sus valores, misión y visión, se apropien y se sientan parte de ella.

PERFECCIÓN Y EXCELENCIA se está en constante búsqueda de alcanzar un mejoramiento continuo que impacte en la compañía y sus grupos de interés, satisfaciendo todas sus necesidades, y refleje una constante armonía y plenitud en los servicios prestados.

TRANSPARENCIA Finamiga busca que sea reconocida por brindar confianza a sus clientes, que los clientes puedan mirar directamente a cualquier funcionario y se dé cuenta solo con mirar a los ojos que le está transmitiendo seguridad plena y tranquilidad.

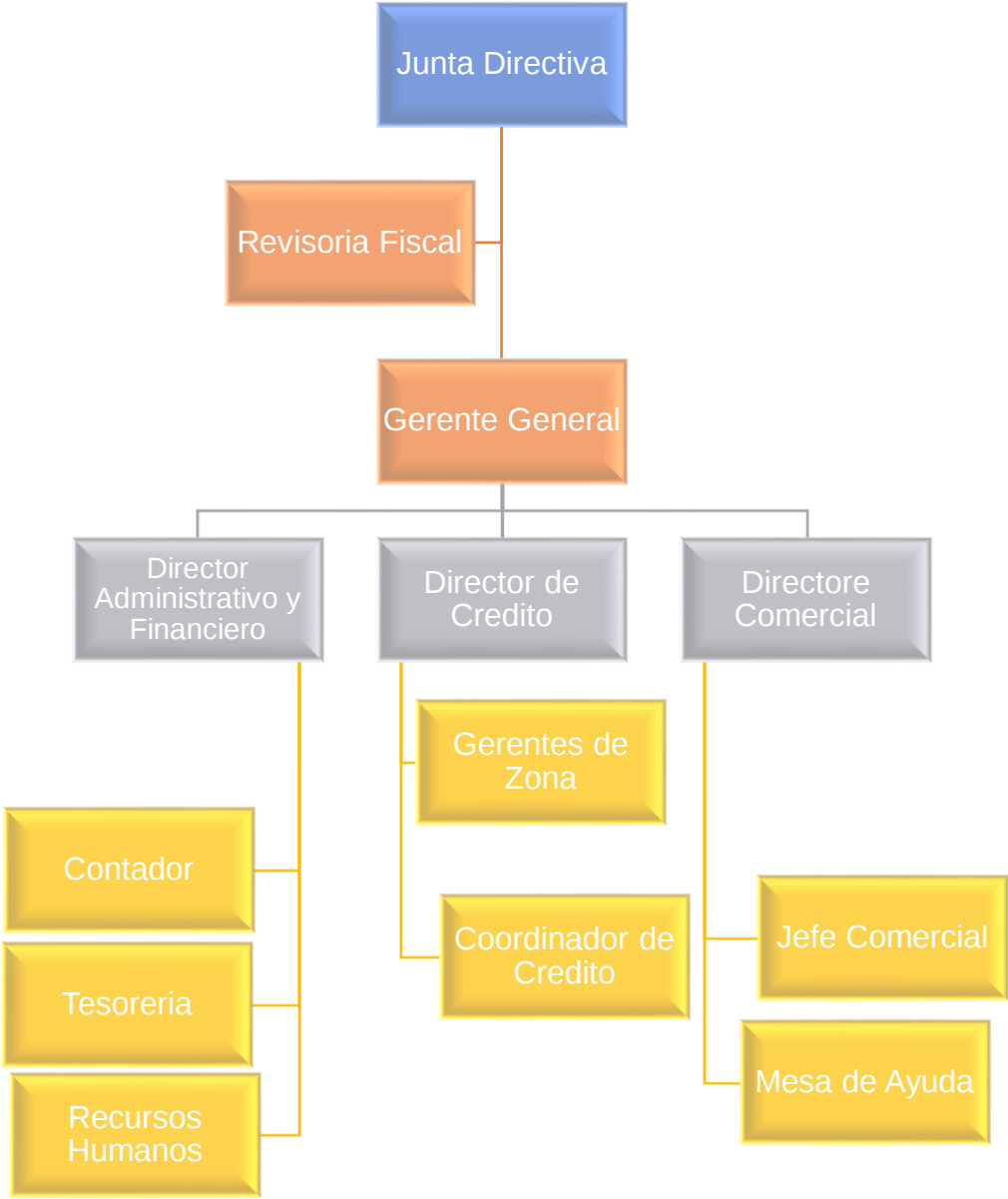
8.5 ORGANIGRAMA

Para el desarrollo del organigrama, hay que partir diciendo que Finamiga no contaba con dicha herramienta. Adoptando el concepto de los dirigentes de Finamiga en el cual manifiestan que la compañía debe contar con organigrama no estático y que su deseo es que sea dinámico y no piramidal se hace como propuesta una estructura que no solo se destaca por trabajar en unas muy buenas relaciones, también busca dejar en claro el orden de las jerarquías de las diferentes áreas. Las cuales son de vital importancia para intercambiar conocimientos y procesos.

Se realiza la salvedad que dicha estructura debe mantenerse bajo estricto seguimiento para poder responder a un entorno dinámico y a una compañía que está en constante crecimiento.

.

Ilustración 26 PROPUESTA ORGANIGRAMA FINAMIGA



Fuente: Propia

9 PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO

El Plan de Acción sirve como instrumento de gestión permitiendo enfocar u orientar de manera estratégica, los diferentes recursos disponibles para el logro de metas a corto y mediano plazo, buscando ejecutar de manera detallada programas y proyectos trazados y formulados que van a contribuir al cumplimiento satisfactorio de las metas estratégicas trazadas por la compañía.

Objetivos. Teniendo en cuenta el análisis interno se plantean objetivos para mejorar la situación actual de la organización.

Actividades. se describen las actividades que deberán ser desarrolladas para alcanzar cada uno de los objetivos planteados.

Indicadores. Son un punto de referencia que permitirá observar y medir el avance o logro de un resultado esperado.

Metas. Es el producto final esperado después de ejecutar los objetivos.

Responsables. Cada una de las actividades tendrá un responsable con el fin de garantizar que los objetivos se logren de manera eficiente

Presupuesto. Es el recurso económico con el que se contara para llevar a cabo los objetivos y sus diferentes actividades

PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	INDICADOR	METAS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Fortalecer la planta de colaboradores, brindando capacitaciones continuas, buscando el desarrollo de herramientas.	Consolidar una serie de capacitaciones que permita a los colaboradores aumentar el nivel de su efectividad laboral.	Capacitar a los colaboradores en servicio al cliente, comunicación asertiva, manejo del tiempo y Neuromarketing.	Número de evaluaciones aprobadas al finalizar cada una de las capacitaciones.	En el 2018 Realizar 1 capacitación.	\$ 8.000.000	Recursos Humanos. Direccion administrativa y Financiera
				En el 2019 realizar 3 capacitaciones.		
Lograr el aumento de productividad captando nuevos clientes y fidelizando a los actuales para lograr tener 20.000 clientes en el periodo de 2018 a 2022.	Capacitar al personal encargado de captar clientes.	Realizar capacitaciones en comunicación persuasiva y asertiva.	Cantidad de colaboradores capacitados por año.	Realizar 1 capacitación en el 2018	\$ 18.000.000	Dirección Comercial y Dirección de Crédito
				Realizar 2 capacitaciones en el 2019		
	Crear un programa de fidelización de clientes.	Diseñar un programa de promociones que permitan hacer la compañía más atractiva para los clientes actuales y lograr su permanencia.	Porcentaje de aumento en permanencia de clientes a partir de la implementación del programa de promociones.	En el 2018 implementar prueba piloto del programa de promociones.		
				En el último trimestre del 2019 tener implementado y medido el programa de promociones.		
		Desarrollar un modelo estándar de atención al cliente	Disminución de quejas y sugerencias por mala atención al cliente.	En el 2018 crear el modelo de atención al cliente.		
				En el 2019 implementar el modelo logrando una disminución del 20% de quejas y reclamos.		
		Sostener un trato preferencial con los clientes recurrentes.	Número de clientes encuestados que refieren permanecer por el trato preferencial.	En el 2020 aumentar la permanencia del 30% de clientes por la excelente atención al cliente.		
				En el 2018 definir los estándares del trato preferencial.		
	Generar incentivos para los colaboradores que capten y fidelicen el mayor número de clientes al año.	Consolidar un plan de incentivos ligado a metas trimestral de cantidad de clientes captados y fidelizados, para motivar a los colaboradores a aumentar su	Número de clientes captados y fidelizados por cada colaborador.	En el 2019 implementar dichos estándares y aumentar el 10% de fidelización por el trato preferencial.		
				En el 2018 crear el plan de incentivos		
				En el 2019 aumentar la productividad de los colaboradores en un 40%.		

Modernizar las áreas comerciales y de cartera para logara una mayor eficiencia en la calidad de cartera y administración de nuevos clientes.	Desarrollar un aplicativo que permita tener actualizaciones en tiempo real de las transacciones realizadas por el cliente y del colaborador encargado de dicha operación.	Diseñar el aplicativo personalizado para Finamiga y desarrollarlo por medio de un programador externo.	Aplicativo finalizado y operativo	A diciembre de 2018 tener diseño finalizado y aplicación desarrollada	\$ 42.000.000	Dirección Comercial y Dirección de Crédito
		Capacitar al personal sobre el uso de la aplicación.	Número de colaboradores preparados para uso de la aplicación.	En el 2019 iniciar pruebas piloto e implementarlo al 100%		
				En el 2018 diseñar programa de capacitación y definir fechas de realización		
		Implementar el aplicativo y evaluar el impacto	Disminución de tiempo y recursos para realizar operaciones en el área comercial y de cartera.	En el 2019 realizar 2 capacitaciones.		
				En el 2019 disminuir en un 20% el tiempo y recursos.		
				En el 2020 tener un total del 40% de ahorro de tiempo y recursos.		
Lograr nuevas alianzas estratégicas que busquen ampliar el portafolio ofreciendo nuevos productos.	Crear convenios con empresas proveedoras de bienes para los microempresarios de algún sector poco cubierto por las microfinancieras.	Definir la población objetivo y generar convenios	Número de créditos solicitados para dichos convenios	En el 2018 definir la población objetivo, los convenios a realizar y los nuevos productos a implementar	\$ 12.000.000	Direccion Comercial
				En el 2019 lanzar los productos y medir el porcentaje de aceptación.		
				En el 2020 contar con un nuevo convenio y producto sólido.		

Mantener la sostenibilidad financiera de Finamiga, mediante el mejoramiento de los ingresos y teniendo control de la calidad (provisiones) de la cartera.	Aumentar la productividad.	Implementar nuevos productos.	Evaluar el porcentaje de aceptación de los nuevos productos	Para el 2018 definir nuevos productos Para el 2019 lanzar al mercado los nuevos productos con un aumento en la productividad del 20%.	\$ 22.000.000	Dirección Administrativa y Financiera. Dirección de Crédito Contador
		Mejorar la atención al cliente.	Medir la disminución de quejas y reclamos	En el 2018 crear el modelo de atención al cliente. En el 2019 implementar el modelo logrando una disminución del 20% de quejas y reclamos.		
		Capacitar al personal del área comercial sobre neuroventas.	Cantidad de nuevos clientes captados después de la capacitación.	En el 2018 realizar 1 capacitación. En el 2019 realizar 2 capacitaciones.		
	Disminuir la cartera en mora.	Capacitar al personal de recaudo en recuperación de cartera efectiva.	Aumento de recuperación de cartera después de la capacitación.	En el 2018 programar 2 capacitaciones. Para el 2019 realizar 4 capacitaciones.		
		Contratando mano de obra calificada y con experiencia en recuperación de cartera.	Disminución de cartera en mora e inversión en capacitación.	En el 2018 contratar 1 persona capacitada En el 2019 el 50% de los contratados en esta área serán capacitados en recuperación de cartera.		
		Generar incentivos para los colaboradores que más carteras recuperadas al mes logren.	Aumento de la efectividad de los colaboradores de área de cartera	Para el 2018 crear plan de incentivos. En el 2019 lanzar plan de incentivos y evaluar trimestralmente el aumento de la efectividad del programa.		

10 CONCLUSIONES

- El sector financiero colombiano se encontraba en un proceso de desaceleración de crecimiento en los últimos años, sumado a esto, en los primeros trimestres del 2017 se vio afectado por la incertidumbre que generó la reforma tributaria, pero pese a todo este panorama en el último trimestre del 2017 el ministro de hacienda dijo que la economía empezaba un crecimiento definitivo.
- Parte del crecimiento del sector financiero colombiano se debe a la inversión privada que hacen las empresas en la implementación de nuevas tecnologías acompañadas de educación e información para aumentar la inclusión de la población que aún no tiene productos en el sector.
- Las micorfinancieras existen con el fin de apoyar a la población común, microempresarios y emprendedores de sectores vulnerables, con menos oportunidades y recursos más limitados, para ayudarlos a en su crecimiento.
- Finamiga es una organización creada con el objetivo de promover la inclusión financiera y en sus años de labor lo ha logrado con éxito, teniendo una de las carteras vencidas mejor controladas, con productos innovadores y un crecimiento acelerado según lo observado en la tarea de analizar los competidores.
- Finamiga es una empresa del sector financiero en proceso de crecimiento y expansión, con una gran necesidad de desarrollar planeación estratégica para así tener orden y un camino que seguir, pues sin esto existirán procesos que se dilaten y retrasen el ritmo de crecimiento.

- El análisis de las empresas del sector en el que compete Finamiga, utilizando el método del Benchmarking, permite observar que la empresa requiere trabajar en su publicidad para ser más conocida por los clientes potenciales
- En la tarea realizar el DOFA de la compañía se observa que, a pesar de contar con grandes oportunidades dadas por el sector, la empresa está siendo impactada fuertemente por las amenazas y adicional no está dando una rápida respuesta a las necesidades internas por lo cual las debilidades son más significativas que las fortalezas.
- En la dinámica de revisar y proponer cambios en la estructura organizacional, se observa que hay mejoras pendientes por realizar, que pueden contribuir al fortalecimiento de la misma.
- En la medida en que Finamiga siga el plan estratégico otorgado en este documento, podrá aumentar su competitividad y hacer frente al su acelerado crecimiento.

11 RECOMENDACIONES

1. El plan estratégico deberá ser un documento conocido por toda la organización para alcanzar sus metas.
2. La divulgación de este plan estratégico deberá establecerse como una actividad permanente, de tal manera que durante las diferentes etapas del mismo plan puedan divulgarse los logros, dificultades y avances del mismo.
3. La planeación estratégica de convertirse en parte fundamental de la cultura se debe hacer partícipe, concientizar e involucrar a todos los colaboradores de Finamiga.
4. Este plan estratégico debe de ser revisado, actualizada y retroalimentado de manera periódica, en la que exista participación de los involucrados.
5. Como recomendación especial se sugiere se ejecute el diseño de este plan que, aunque tiene costos, la empresa actualmente cuenta con buen respaldo financiero, y se debe observar hacia futuro, como una inversión en tema de capacitación y no como gasto.
6. Evaluar de manera periódica los indicadores financieros, como herramienta de gestión para la toma de decisión, que permitan tener el control, evaluar y garantizar el éxito del plan estratégico.

12 Bibliografía

Alcaldía de Santiago de Cali. (2018). Demografía de Cali. Recuperado de. <http://www.cali.gov.co>.

Alcaldía Mayor e Bogotá. (2000). Ley 590 de 2000 Nivel Nacional. Recuperado de. <http://www.alcaldiabogota.gov.co>.

Alianza del Pacífico. ¿Qué es la Alianza?. Recuperado de. <https://alianzapacifico.net/que-es-la-alianza/>.

Ansoff H, I. (1965). Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, New York: McGraw-Hill (Traducción al castellano: Ansoff, H.I. 1976. La estrategia de la empresa, EUNSA: Pamplona. Capítulo VII).

Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria. (2017). Normatividad aplicable. Recuperado de. <http://www.asobancaria.com/normatividad/>.

Asociación Colombiana de Instituciones Microfinancieras. (2018) ¿Quiénes somos?. Recuperado de. <http://www.asomicrofinanzas.com.co>.

Avila, R. (2018). Vuelve a crecer la economía mundial... ¿será sostenible? [Entrada de Blog]. Recuperado de. <http://www.dinero.com/opinion/columnistas>.

Banco de la Republica de Colombia. (2013) El sistema financiero colombiano: estructura y evolución reciente. [Nota Editorial]. Recuperado de. <http://www.banrep.gov.co/>

Banco de la Republica de Colombia. (2018). Qué hacemos. Recuperado de. <http://www.banrep.gov.co/el-banco/que-hacemos>.

Bancoldex. (2018). ¿Qué es Bancóldex?. Recuperado de. <https://www.bancoldex.com>.

Betancourt, B. (1995). papeles de trabajo para planes estratégicos Cuadernos de Administración, núm. 40, pp. 117-140.

Blank B, L. (2002) La Administración de Organizaciones: un enfoque estratégico, 3ª ed. p. 127.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2018). Centro de Arbitraje y conciliación. Recuperado de. <https://www.centroarbitrajeconciliacion.com>.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2017), Estudio económico de América Latina y el Caribe 2017, Recuperado de. <https://repositorio.cepal.org>.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL. (2001) Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: Análisis comparativo. Recuperado de. <https://repositorio.cepal.org>

Constitución política de Colombia. (1991). 2da Ed. Legis.

Crezcamos juntos, un paso adelante. (2018). ¿Quiénes somos?. Recuperado de. <http://www.crezcamos.com>.

Cuervo, K. (2017). ¿Cómo liberarse del 'gota a gota'?. [Entrada de Blog]. Recuperado de. <http://www.finanzaspersonales.co>.

Datacredito Experian. (2018). ¿Quiénes Somos?. Recuperado de. <https://www.datacredito.com.co>.

David, F. (2008), pp. Conceptos de Administración Estratégica. 3a ed. Mexico.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, (2017). Cuentas Trimestrales – Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Tercer trimestre de 2017. Recuperado de. <https://www.dane.gov.co/>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, (2018). Gran Encuesta Integrada de Hogares -GEIH- Mercado Laboral Históricos. Recuperado de. <https://www.dane.gov.co/>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE. (2016) Cuentas departamentales – cd Producto interno bruto. Recuperado de. <https://www.dane.gov.co/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE. (2017). Medición de empleo informal y seguridad social. Recuperado de. <https://www.dane.gov.co>.

Dinero. (2016). Reforma tributaria castigaría a la banca y a usuarios de tarjetas de crédito. Recuperado de. <http://www.dinero.com/economia/articulo>.

Dinero. (20165). Microfinanzas, la subestimada herramienta para combatir la pobreza. Recuperado de. <https://www.dinero.com/economia>

Dinero. (2017). Colombia avanza en regulación del sistema financiero con apoyo del BID. Recuperado de. <https://www.dinero.com/economia/articulo/>.

Dinero. (2017). ¿Cómo le irá a la economía colombiana en 2018?. Recuperado de. <https://www.dinero.com>.

Dinero. (2018). Los riesgos que enfrenta la economía mundial en 2018. Recuperado de. <https://www.dinero.com/economia>.

El Espectador. (2017). Estos son los beneficios de profundizar la relación entre tecnología y sector financiero. Recuperado de. <https://www.elespectador.com>.

El Tiempo. (2017). Ciencia, tecnología e innovación en Colombia hoy. Recuperado de. <http://www.eltiempo.com/vida/ciencia>.

El Tiempo. (2017). Cinco razones que frenan la demanda de productos financieros. Recuperado de. <http://www.eltiempo.com/economia>.

El Tiempo. (2017). El 66% de las empresas se han visto afectadas por cambio climático. Recuperado de. <http://www.eltiempo.com/vida/medio-ambiente>.

Enter.co. (2017). Tecnologías que transformarán el sector financiero en 2017. Recuperado de. <http://www.enter.co>.

Finamiga. (2018). En Finamiga. Recuperado de <http://www.finamiga.co/>

Fondo Nacional de Garantías. (2018). Sobre el FNG. Recuperado de. <https://www.fng.gov.co>.

Fundación WWB Colombia. (2018). ¿Quiénes somos?. Recuperado de. <https://www.bancow.com.c>.

Gobernación del Valle del Cauca. (2016). Anuario Estadístico del Valle del Cauca. Recuperado de. <http://anuarioestadisticovalle.000webhostapp.com>.

Gobernación del Valle del Cauca. Identificación del Departamento. Recuperado de. <http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones>.

Mejía, h., Londoño, C., Granda, A. (1995). Panorama socio-económico y político de Colombia a partir de 1950. Recuperado de. <https://revistas.upb.edu.co>.

Ministerio de Hacienda. (2017). Actividad microfinanciera, Asomicrofianzas , Boletín No. 85. Recuperado de. <http://www.minhacienda.gov.co>.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1999). SAFARI A LA ESTRATEGIA Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Barcelona: Granica.

Mundo Mujer el Banco de la Comunidad. (2018). Nuestra entidad. Recuperado de. <https://www.bmm.com.co/nuestra-entidad.html>

Pérez, Martha y Camacho, Alvaro (1975). Guía de diagnóstico empresarial. Tesis de grado, Magister en Administración Industrial, Universidad del Valle.

Porter, M. (1990) La Ventaja Competitiva de las Naciones: Ediciones Vergara.

Porter, M. (2008). On Competition, Updated and Expanded Edition. 576 p.

Rivera, H., Mejía, G. (2015). Microfinanzas, gestión e innovación: una visión más allá de los postulados clásicos. 188 p.

Sampieri, R., y Collado, C., (2006). Metodología de la Investigación. 6ª ed. Mexico. 656 p.

Superintendencia de Colombia. (2017). Boletín 427 de 17/11/2017. Recuperado de. <https://www.superfinanciera.gov.co>.

Superintendencia de Colombia. (2018). Nuestra entidad. Recuperado de. <https://www.superfinanciera.gov.co/publicacion/nuestra-entidad>.

Superintendencia financiera de Colombia. (2018). Informe actualidad del sistema financiero colombiano. Recuperado de. <https://www.superfinanciera.gov.co>.

Transunión. (2018). ¿Quiénes Somos?. Recuperado de. <https://www.transunion.co>.