

**FORMULACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL PROGRAMA DE
EDUCACION FINANCIERA EN EL BANCO DE LAS MICROFINANZAS
BANCAMIA ESTUDIO DE CASO TULUA PERÍODO 2014 – 2017**

JAIME ALBERTO DE LA CRUZ GODOY

NEDELLY VERA PÉREZ

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2014**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL PROGRAMA DE
EDUCACION FINANCIERA EN EL BANCO DE LAS MICROFINANZAS
BANCAMIA ESTUDIO DE CASO TULUA PERÍODO 2014 – 2017**

**JAIME ALBERTO DE LA CRUZ GODOY
NEDELLY VERA PÉREZ**

Trabajo de grado

**MBA. BENJAMIN BETANCOURT GUERRERO
Profesor de la Facultad de Ciencias de la Administración
Director**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2014**

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Tuluá, 11 de Marzo de 2014

CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	9
LISTA DE CUADROS	10
LISTA DE TABLAS.....	11
GLOSARIO	11
ABSTRACT.....	16
INTRODUCCIÓN	17
1. METODOLOGÍA	19
1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	19
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	22
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	22
1.4 OBJETIVOS.....	24
1.4.1 Objetivos Específicos	24
1.5 MARCO REFERENCIAL	25
1.5.1 Marco teórico.	25
1.5.1.1 La Escuela del diseño.	25
1.5.1.2 La Escuela de la Planeación.	27
1.5.1.3 Educación financiera.	28
1.5.1.4 Microfinanzas.	30
1.6 MARCO LEGAL.....	31
1.7 DISEÑO METODOLÓGICO	32
1.7.2 Área de estudio.....	32
1.7.3 Metodología de estudio.	32
1.7.4 Variables.	34
1.7.4.1 Variable Dependiente.....	34
1.7.4.2 Variable Independiente.....	34
1.7.5 Procesamiento de la Información.	34
1.7.5.1 Fuentes de información primarias:	38
1.7.5.2 Fuentes de información secundarias:.....	38
2. CARACTERIZACIÓN.....	39

2.1	LA INSTITUCIÓN.....	39
2.2	HISTORIA.....	42
2.3	PRE-DIAGNÓSTICO DEL PROGRAMA DE EDUCACIÓN FINANCIERA.....	44
3.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	47
3.1	ENTORNO GEOFÍSICO, LOCAL Y REGIONAL.....	47
3.2	ENTORNO SOCIAL	50
3.3	ENTORNO DEMOGRÁFICO	53
3.4	ENTORNO CULTURAL	54
3.5	ENTORNO AMBIENTAL	56
3.6	ENTORNO ECONÓMICO.....	58
3.7	ENTORNO JURÍDICO	64
3.7.1	Estructura del Sistema Financiero Colombiano.	64
3.7.2	Estatuto bancario - decreto 663 de 1993. 65	
3.7.3	Ley 590 de 2000.	65
3.7.4	LEY 1328 DE 2009.	66
3.7.5	Ley 1014 de 2006. que reglamenta el decreto 4463 de 2006.	67
3.8	ENTORNO TECNOLÓGICO.....	68
3.9	MATRIZ INTEGRAL DEL ENTORNO	70
4.	ANÁLISIS DE LA EDUCACION FINANCIERA EN EL SECTOR DE LAS MICROFINANZAS	78
4.1	CARACTERIZACION.....	78
4.2	ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO - DIAMANTE COMPETITIVO	80
4.2.1	Redes y encadenamientos productivos.	82
4.2.1.1	Redes en el sector microfinanciero colombiano. s.	82
4.2.1.2	Cadenas.....	84
4.2.2	Las condiciones de la demanda.	86
4.2.3	Estrategias y estructura de las empresas del sector.	86
4.2.4	El papel del gobierno.....	87
4.2.5	El papel de la casualidad.	88
4.3	EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	88

4.3.1	Rivalidad entre Empresas Competidoras.....	89
4.3.2	Entrada Potencial de Nuevos Competidores.....	91
4.3.3	Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos.....	92
4.3.4	Poder de Negociación de los Proveedores.....	92
4.3.5	Poder de Negociación de los Consumidores.	93
5.	BENCHMARKING	97
5.1	EMPRESAS COMPETIDORAS	97
5.1.1	Banco WWB.....	97
5.1.2	Fundación mundo mujer.	98
5.1.3	Bancolombia - Mi negocio.	99
5.2	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	100
5.2.1	Fuerza comercial integrada en colocación, recuperación y capacitación..	101
5.2.2	Agilidad en el trámite.	101
5.2.3	Atención personalizada en todo el proceso de servicio.	102
5.2.4	Manejo de cartera.	102
5.2.5	Indicadores de seguimiento y control.	102
5.2.6	Respaldo financiero.	103
5.2.7	Cobertura y canales de servicio.	103
5.2.8	Cursos Virtuales en Educación Financiera.....	103
5.2.10	Capacitacion en Educacion Financiera a empleados	104
5.3	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	109
5.4	CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	114
6.	ANÁLISIS INTERNO DE BANCAMIA Y DEL PROGRAMA ACTUAL DE EDUCACION FINANCIERA.....	116
6.1	DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	116
6.1.1	Planeación.	116
6.1.2	Dirección.	120
6.1.3	Evaluación y control.	121
6.2	ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.	122
6.3	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA	124
6.3.1	Gestión contable y financiera.....	124

6.3.2	Gestión de mercados y productos.	129
6.3.3	Gestión comercial.	130
6.3.4	Gestión y situación del servicio.....	132
6.3.5	Gestión de recursos humano.	134
6.4	MATRIZ INTEGRADA DE LOS FACTORES INTERNOS.....	135
7.	ANALISIS DOFA.....	142
7.1	MATRIZ EFE (EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS).....	142
7.2	MATRIZ EFI (EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS)	144
7.3	LISTADO DOFA	145
7.4	MATRIZ DOFA.....	147
7.5.1	MATRIZ EFE (EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS).....	148
7.5.2	MATRIZ EFI (EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS)	150
7.5.3	LISTADO DOFA	151
7.5.4	MATRIZ DOFA.....	153
8.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	155
8.1	VISIÓN	155
8.2	MISIÓN	155
8.3	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	156
8.3.1	Objetivos de crecimiento.	156
8.3.2	Objetivos Financieros.	157
8.3.3	Objetivos de productividad.	158
8.3.4	Objetivos de Calidad.	160
8.3.5	Objetivos de Innovación.	160
8.3.6	Objetivos de responsabilidad social.	161
8.4	ESTRATEGIAS	162
8.4.1	La matriz de Ansoff.	162
8.4.2	Estrategias BCG.	163
9.	PLAN DE ACCIÓN	165
9.1	ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL.....	165
9.2	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	170

9.2.1	Objetivos del Área de Sostenibilidad	170
9.2.2	Objetivos del Área Comercial	170
9.2.3	Objetivos del Área financiera.....	170
9.2.4	Objetivos del Área de Talento humano	170
9.3	ACTIVIDADES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS	171
9.3.1	Actividades para lograr objetivo 1	171
9.3.2	Actividades para lograr objetivo 2	171
9.3.3	Actividades para lograr objetivo 3	171
9.3.4	Actividades para lograr objetivo 4	171
9.3.5	Actividades para lograr objetivo 5	172
9.3.6	Actividades para lograr objetivo 6	172
9.3.7	Actividades para lograr objetivo 7	172
9.3.8	Actividades para lograr objetivo 8	172
9.3.9	Actividades para lograr objetivo 9	172
9.4	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO VS. ACTIVIDADES	173
9.5	CRONOGRAMA.....	175
9.6	RECURSOS Y PRESUPUESTO	178
9.7	RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN	181
9.8	FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y REGLAS	187
9.8.1	Políticas	187
9.8.2	Procedimientos.	188
9.8.2.1	Planeación.....	189
9.8.2.2	Ejecución.	190
9.8.2.3	Seguimiento.....	190
9.8.2.4	Evaluación.	191
9.9	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	191
10.	CONCLUSIONES	194
11.	RECOMENDACIONES	196
	BIBLIOGRAFÍA.....	197

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Proceso estratégico	33
Figura 2. Posición geográfica de Tuluá en Colombia y el Valle del Cauca	48
Figura 3. Factores productivos	80
Figura 4. Mapa del sector microfinanciero	83
Figura 5. Cadena del sector microfinanciero	85
Figura 6. Modelo de las cinco fuerzas competitivas	93
Figura 7. Radar de competitividad de las instituciones microfinancieras	110
Figura 8. Radar de competitividad según valores sopesados de las instituciones microfinancieras	111
Figura 9. Radar de competitividad de Bancamía	112
Figura 10. Radar de competitividad de Banco WWB	112
Figura 11. Radar de competitividad de Fundación Mundo mujer	113
Figura 12. Radar de competitividad de Bancolombia	113
Figura 13. Segmentación de mercado	114
Figura 14. Organigrama	117
Figura 15. Organigrama Áreas relacionadas con el programa de E.F	119

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Análisis estructural del sector microfinanciero	94
Cuadro 2. Fuerza comercial integrada en colocación y recuperación	104
Cuadro 3. Agilidad en el tramite	105
Cuadro 4. Atención personalizada	105
Cuadro 5. Manejo de cartera	106
Cuadro 6. Indicadores de seguimiento y control	106
Cuadro 7. Respaldo financiero	106
Cuadro 8. Tecnología	107
Cuadro 9. Cobertura y canales de servicio	107
Cuadro 10. Fundadores en cargos directivos	107
Cuadro 11. Marketing	108
Cuadro 12. Situación actual	165
Cuadro 13. Objetivos de corto plazo Vs. Actividades	173
Cuadro 14. Presupuesto	178
Cuadro 15. Indicadores	191

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Entorno geofísico, local y regional	49
Tabla 2. Entorno social	52
Tabla 3. Entorno demográfico	54
Tabla 4. Entorno cultural	55
Tabla 5. Entorno ecológico y ambiental	57
Tabla 6. Entorno económico	63
Tabla 7. Entorno jurídico	68
Tabla 8 Entorno tecnológico	69
Tabla 9. Matriz integrada del Entorno	70
Tabla 10. Matriz de perfil competitivo	109
Tabla 11. Matriz de Diagnostico del Proceso Administrativo	121
Tabla 12. Matriz de Análisis de la cultura organizacional	123
Tabla 13. Matriz de Análisis de la gestión Contable y financiera	128
Tabla 14. Matriz de Mercados y productos	130
Tabla 15. Matriz de Gestión y Situación Comercial	131
Tabla 16. Matriz de Gestión y situación del servicio	133
Tabla 17. Matriz de Gestión de Recursos Humanos	135
Tabla 18. Matriz Integrada de los Factores Internos	135
Tabla 19. Matriz EFE	143
Tabla 20. Matriz EFI	144
Tabla 21. Listado DOFA	146
Tabla 22. Matriz DOFA	147
Tabla 23. Matriz EFE	148
Tabla 24. Matriz EFI	150
Tabla 25. Listado DOFA	151
Tabla 26. Matriz DOFA	153
Tabla 27. Matriz de productos y mercado	162
Tabla 28. Matriz de portafolio	164

GLOSARIO

BANCO DE SEGUNDO PISO: Es una entidad cuyos recursos de crédito no son desembolsados directamente a los empresarios, sino que se apoya en las entidades financieras para el desembolso de estos recursos.

BENCHMARKING: un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios, y procesos de trabajo en organizaciones. Consiste en comparar aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.

CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO: La capacidad de endeudamiento es básicamente hasta donde cada persona puede endeudarse sin correr riesgos de caer en la morosidad o en el impago.

CDT: Es un Certificado de Depósito a Término, que emite un banco a un cliente que ha hecho un depósito de dinero, el CDT se hace por un plazo o término de tiempo determinado que debe ser como mínimo de 30 días. El CDT es redimible o reembolsable sólo en los plazos y términos pactados al momento de constituir el título valor.

CONSUMIDOR FINANCIERO: Es toda persona, cliente, usuario y cliente potencial, que utiliza productos y/o servicios del sistema financiero.

CRÉDITO: es una operación financiera en la que se pone a disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado.

CUENTA DE AHORRO: es un depósito ordinario a la vista (producto pasivo), en la que los fondos depositados por la cuenta habiente tienen disponibilidad inmediata y generan cierta rentabilidad o intereses durante un periodo determinado según el monto ahorrado. Las condiciones de remuneración varían en función del producto concreto. Así, pueden existir cuentas de ahorro que abonen los intereses por ejemplo mensual, trimestral o anualmente. Igualmente, la remuneración puede ser lineal (mismo interés para cualquier saldo), por tramos de saldo o incluso en especie.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: es un conjunto de instrucciones, pautas o criterios establecidos por la alta dirección para el logro de los objetivos y metas de la entidad, a través de un proceso denominado “Planeación Estratégica.

EDUCACIÓN FINANCIERA: es la herramienta que permite a los individuos obtener, entender y evaluar información relevante, necesaria para tomar

decisiones informadas sobre la administración de los riesgos y las finanzas personales.

EJECUTIVO DE MICROFINANZAS: es un profesional en carreras administrativas que realiza gestión comercial, de promoción y de cobranza en entidades de Microfinanzas, a clientes en estratos 1,2 y 3 en un alto porcentaje.

FACTORES INTERNOS: elementos propios de la organización y que se deben considerar, por la incidencia en su capacidad para establecer e implementar estrategias.

FACTORES EXTERNOS: Aquellos que forman parte del macro ambiente en el que se desenvuelve la organización y la pueden afectar positiva o negativamente en determinado momento.

FINANZAS: son las actividades relacionadas para el intercambio de distintos bienes de capital entre individuos, empresas o Estados y con la incertidumbre y el riesgo que estas actividades conllevan. Se dedica al estudio de la obtención de capital para la inversión en bienes productivos y de las decisiones de inversión de los ahorradores.

FONDOS FINANCIEROS: consiste en reunir fondos de distintos inversores, naturales o jurídicos, para invertirlos en diferentes instrumentos financieros, responsabilidad que se delega a una sociedad administradora que puede ser un banco o institución financiera

INCLUSIÓN FINANCIERA: es un estado en el cual todas las personas que puedan utilizar servicios financieros de calidad tengan acceso a ellos, que estos tengan precios asequibles, sean proveídos de una manera conveniente y con dignidad para con sus clientes.

MACROAMBIENTE: son fuerzas que rodean la organización sobre las cuales la misma no puede ejercer control.

MATRIZ DOFA: es una herramienta de ajuste importante que sirve para desarrollar cuatro tipos de estrategias, FO fortalezas y oportunidades, FA fortalezas y amenazas, DO debilidades y oportunidades y DA debilidades y amenazas

MICROAHORRO: es un producto que ofrecen las instituciones financieras, a través de la captación de depósitos de dinero en pequeñas cantidades que realiza el ahorrante, generalmente es orientado hacia los microempresario

MICROCRÉDITO: El microcrédito en Colombia se define como el conjunto de operaciones de crédito con destino productivo que se otorgan a las

microempresas y cuyo monto individual no supere los 120 Salarios mínimos mensuales legales vigentes (smmlv).

MICROFINANZAS: se refieren a un movimiento que prevé un mundo en el que los hogares de bajos ingresos tienen acceso permanente a una gama de servicios de alta calidad para financiar sus actividades generadoras de ingresos, crear activos, estabilizar el consumo y proteger contra los riesgos. Estos servicios no se limitan a los créditos, sino que incluyen ahorros, seguros, transferencias de dinero entre otros

MICROSEGURO: es un sistema que utiliza entre otros el mecanismo de seguro y cuyos beneficiarios son, al menos en parte, personas excluidas de los sistemas formales de protección social, particularmente trabajadores de la economía informal y su familia. Los sistemas de microseguro son diferentes de los sistemas de protección social destinados a cubrir a los trabajadores de la economía formal.

PERFIL COMPETITIVO: Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades.

PLAN DE ACCIÓN: los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de actividades que deben llevar a cabo los responsables para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos

PLAN DE MEJORAMIENTO: es un conjunto de elementos de control, que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el Sistema de Control Interno y en la gestión de operaciones, que se generan como consecuencia de los procesos de autoevaluación, de evaluación independiente y de las observaciones formales provenientes de los órganos de control.

SERVICIOS FINANCIEROS: son los servicios proporcionados por la industria financiera, que abarca un amplio rango de organismos que gestionan los fondos, incluidas las cooperativas de crédito, bancos, compañías de tarjetas de crédito, compañías de seguros, compañías de financiación al consumo, brokers de bolsa, fondos de inversión y muchas otras.

SOBREENDEUDAMIENTO: Es la situación en que se encuentra una persona o institución que ha contraído deudas en exceso y no puede hacer frente a todas. Su pasivo supera su activo, no puede pagar y se convierte en insolvente.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo formular un plan de Mejoramiento al programa de Educación financiera del Banco de las microfinanzas BANCAMÍA.

En el primer capítulo se describen los retos existentes en el sector financiero colombiano en cuanto a regulación Bancaria y protección al consumidor, y los cambios que experimenta el sector frente a las nuevas exigencias en materia de Educación financiera. Aquí se plantea la Justificación, un marco de referencia, donde se sustentan las teorías administrativas y financieras, al igual que la metodología de investigación utilizada.

En el segundo capítulo se presenta la historia de la entidad, seguido del tercer capítulo que abarca el análisis de los entornos geofísico, cultural, ambiental, jurídico, tecnológico y económico resumidos en una Matriz Integrada del Entorno, para darle continuidad al capítulo cuatro en el que se realiza la caracterización del sector microfinanciero a través del diamante competitivo y las 5 fuerzas de Porter.

En el quinto capítulo se aplica la herramienta del Benchmarking que permite comparar y diagnosticar procesos de trabajo de la Entidad frente a las entidades más importantes del sector en la zona.

En el sexto capítulo se realiza el análisis interno desde los diferentes procesos y gestiones que la componen, para ser sintetizadas en la Matriz Integrada de los Factores internos, y luego continuar con el séptimo capítulo en el que se presentan el análisis DOFA, la matriz EFE y la matriz EFI. En el octavo capítulo se presentan los direccionamientos estratégicos de la Entidad, basándose en sus objetivos y estrategias.

Luego en el capítulo 9 se presenta el plan de acción para el desarrollo del plan de mejoramiento para el programa de Educación financiera. Para que finalmente en los capítulos diez y once se planteen las conclusiones y recomendaciones que complementan el trabajo de investigación.

Palabras clave: Educación financiera, Plan de mejoramiento, Sector microfinanciero, Plan de acción.

ABSTRACT

This research aims to develop an improvement plan for the Financial Education program of The Bank of microfinance BANCAMÍA.

The challenges in the Colombian financial sector in terms of banking regulation and consumer protection, and the changes in the sector and the new demands on financial education are described in the first chapter. Here it's shown the Justification, a framework where the administrative and financial theories are supported, and the research methodology.

The history of the company is presented in the second chapter, followed by the third chapter that covers the analysis of geophysical, cultural, environmental, legal, technological and economic environments summarized in an Integrated Environment matrix, giving continuity to the Chapter Four by the characterization of the microfinance sector through competitive diamond and The 5 forces of Porter.

In the fifth chapter it's used the Benchmarking tool for comparing and diagnosing the Organization's workflows against the most important microfinance organizations in the area.

In the sixth chapter the internal analysis is done from the various processes and procedures that make it up, to be synthesized in an integrated internal factors Matrix, then the seventh chapter continues with the presentation of the SWOT analysis, the EFE Matrix and the IFE Matrix. The eighth chapter shows the Strategic routing of the Company based on the objectives and strategies presented.

Then in chapter 9 the action plan for the development of the improvement plan for the financial education program is presented. Finally in the tenth and eleventh chapters, conclusions and recommendations that complement the research are presented.

Keywords: Financial Education Improvement Plan, microfinance sector, the Action Plan.

INTRODUCCIÓN

La educación financiera es una responsabilidad de todas las entidades financieras que además de ofrecer servicios como créditos, microseguros, cuentas de ahorro, CDT's y demás, buscan también brindar una propuesta de valor adicional que beneficie a sus clientes y su entorno social. Para el caso de las instituciones microfinancieras se trata de una tarea más ardua debido a que los clientes de este sector son personas con baja escolaridad y pocos conocimientos en el tema, y son además pertenecientes a los grupos sociales que presentan un mayor número de necesidades económicas insatisfechas.

La falta de conocimiento de la población en temas financieros genera un impacto negativo en la sociedad, ya que facilita la toma de decisiones equivocadas por parte de los consumidores y permite que las entidades del sector puedan cometer abusos en la prestación de su servicio. Cuando no existe acceso suficiente a la información básica en temas financieros y no se posee una estructura gubernamental adecuada para la defensa de los derechos del consumidor se crean barreras que obstaculizan el desarrollo de los países.

El caso de Colombia no es la excepción, y solo hasta hace unos cuantos años el Gobierno empezó a dar pasos importantes hacia el mejoramiento de las condiciones del consumidor y su relación con las entidades prestadoras del servicio. A través de la creación de nuevas reglamentaciones y el fortalecimiento de entidades como la Superintendencia de servicios financieros el país se ha ido acercando a las nuevas tendencias mundiales en la materia, que apuntan hacia el desarrollo de estructuras que permitan el acceso de la población a una buena educación financiera. Finalmente se ha entendido que una población educada financieramente es una población que analiza las condiciones económicas en que se encuentra y puede determinar de manera objetiva cuales son las decisiones que debe tomar para darle un adecuado uso a su dinero. Además no se puede ignorar el hecho de que el consumidor de servicios microfinancieros es tradicionalmente el que mejor responde al cumplimiento de sus obligaciones crediticias porque valoran el hecho de tener inclusión en el sistema financiero y se alejan del agiotismo que tanto afecta la economía.

Es por ello que Bancamía dentro de sus estrategias de crecimiento y fortalecimiento busca convertirse en la entidad líder a nivel nacional en la inclusión de Educación financiera a sus servicios financieros. La entidad se ha propuesto fortalecer sus acciones sociales mediante el mejoramiento de la calidad de vida de sus clientes y ha decidido utilizar su programa en Educación financiera como el medio adecuado para este propósito. Desde la creación del programa se ha buscado asesorar a sus clientes en aspectos básicos de finanzas y permitiéndoles disfrutar de los beneficios de tener una buena salud financiera, así como de las consecuencias de utilizar inadecuadamente los recursos obtenidos a través de créditos, sin embargo este aún no ha cumplido su propósito.

Para llevar a cabo esta estrategia se hace necesario redireccionar el proyecto de educación financiera actual ya que no tiene el alcance e impacto que la doctora María Mercedes Gómez Restrepo, presidente ejecutiva del Banco desea darle, por tanto este trabajo de grado pretende formular un plan de mejoramiento del programa de educación financiera y para ello se realizarán una serie de análisis al interior del Banco y de los diferentes entornos que permitan obtener la información precisa para elaborar el direccionamiento estratégico y los indicadores de medición necesarios para desarrollar una herramienta que redunde en un impacto positivo tanto para los consumidores financieros como para el Banco.

FORMULACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL PROGRAMA DE EDUCACION FINANCIERA EN EL BANCO DE LAS MICROFINANZAS BANCAMIA ESTUDIO DE CASO TULUA PERÍODO 2014 – 2017

1. METODOLOGÍA

1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

A raíz de las nuevas disposiciones que en materia de regulación bancaria entraron a regir dentro del marco de la Ley 1328 de 2009, Ley de protección al consumidor financiero, las entidades financieras han comenzado a implementar programas de Educación financiera dentro de sus estrategias. El ministerio de Hacienda (2010) afirma que “estos programas tienen objetivos, contenidos, metodologías y audiencias muy variadas, y aunque se realizan con muy buena voluntad por parte de las instituciones que los adelantan, en la gran mayoría de los casos funcionan sin suficientes lineamientos, recursos o coordinación como para garantizar su calidad e impacto”¹.

Es así como en el año 2011 el Banco de las Microfinanzas Bancamía comienza a desarrollar un proyecto de educación financiera para sus clientes en temas de administración de deudas, ahorro y algunos conceptos financieros básicos necesarios para el manejo de los productos y canales de servicio que hoy ofrece las diferentes entidades. Es evidente que la población adulta de escasos recursos no cuenta con las habilidades necesarias para gestionar productos financieros que necesita para su hogar o sus actividades laborales, quedando a merced agiotistas o captadores ilegales que los someten a grandes costos o perdida de sus limitados recursos. La falta de conocimiento de conceptos financieros básicos no les permite tomar decisiones acertadas y por lo tanto no pueden articularse rentablemente con el mercado financiero. Esta escases de competencias también se manifiesta en las decisiones tomadas con respecto al ahorro como los conocidos casos de la “pirámides de ahorro” cuya dimensión e impacto negativo alcanzaron proporciones in precedentes en varias zonas del país.

Dado el mercado objetivo de Bancamía y su misión de mejorar la calidad de vida de las familias de bajos ingresos, la Educación Financiera es requerida para facilitar que los usuarios se documenten y adquieran conocimientos respecto a sus

¹ Colombia, Ministerio de hacienda y crédito público. (2010) Estrategia nacional de educación económica y financiera. Una propuesta para su implementación en Colombia. Bogotá. p 2.

derechos como consumidores financieros que les permitan tomar mejores decisiones y evitar el sobreendeudamiento y restableciendo la confianza en el sistema financiero.

Actualmente en Bancamía no existe un programa estructurado de Educación Financiera que esté orientado explícitamente a cumplir con la misión y visión y que se pueda medir y evaluar, adicionalmente se debe considerar la carga laboral de los funcionarios que ha impedido que puedan capacitarse de la manera adecuada para posteriormente implementar el programa y que brinde los beneficios que se esperan tanto para los consumidores financieros como para el Banco.

Dado el mal funcionamiento del programa en Educación Financiera se requiere ajustarlo y darle una mejor estructura ya que la finalidad con la que nace el proyecto es capacitar a los colaboradores nuevos y antiguos en un 100% para el año 2012, y en cuanto a clientes la meta es llevar Educación Financiera bajo la modalidad de asesoría al 50% de los clientes, lo que equivale a 207.000 clientes al cierre del año 2012, y para el 2013 posterior al diseño y e implementación se esperaba atender el 100% de los clientes. Objetivos que no se cumplieron, lo cual provocó la suspensión temporal de la puesta en marcha del proyecto.

Posteriormente han existido intenciones fallidas de sacar adelante el programa ya que aunque el programa busca entregarle a colaboradores y clientes una herramienta para mejorar la administración de productos financieros, fomentando un mayor control de sus riesgos y promover el análisis de su capacidad de endeudamiento, su alcance no ha sido suficiente para el tamaño de la población ni interna con los colaboradores ni externa con los clientes, tampoco se cuenta con un estudio de medición que muestre que impacto se ha logrado en cuanto al aumento en los indicadores de inclusión financiera y disminución de los indicadores de morosidad.

Los riesgos en los que incurre Bancamía al no contar con un programa de educación financiera diseñado acorde a los requerimientos de la población que atiende son muy altos, ya que su nicho de mercado pertenece principalmente a estratos de baja escolaridad y por ende requieren de conocimientos financieros adecuados que les eviten incurrir en prácticas de sobreendeudamiento que lo único que hacen es perpetuar la pobreza y desmejorar su calidad de vida incumpliendo así con la misión del Banco.

Sebstad (2006) afirma que la falta de conocimientos financieros básicos y la inexperiencia crediticia por parte de los microempresarios, sumados al poco acceso que tienen a este tipo de información y la falta de asesoría, ha desencadenado que un alto porcentaje de los créditos desembolsados en este

sector sean destinados para resolver situaciones inmediatas y no para utilizarlos como herramientas de fortalecimiento para sus pequeñas unidades de negocio, generando así innecesarios e impagables compromisos financieros que afectan su estabilidad económica y los excluyen de los beneficios de un buen historial financiero.

Adicional al problema de sobreendeudamiento al que se enfrentan algunos de los usuarios del sector micro financiero, está la imposibilidad de adquirir hábitos de ahorro, debido a que no cuentan con la liquidez suficiente para acceder a un producto adecuado a su necesidad como una cuenta de ahorros o un CDT que les permita ahorrar para hacer realidad un proyecto, o adquirir un microseguro para afrontar algún imprevisto o calamidad que se le pueda presentar a la unidad familiar o a la unidad de negocio.

- Identificación del problema: El programa de Educación Financiera del Banco no está estructurado para generar valor a la organización.
- Ubicación: El proyecto de Educación Financiera existente es para el Banco a nivel nacional pero este estudio se centrará en la oficina Tuluá.
- Tenencia: Las personas involucradas en este estudio son directivos, clientes, colaboradores del Banco a nivel nacional, pero se tomará la oficina de Tuluá a manera de estudio de caso.
- Magnitud: La oficina de Tuluá al cierre de diciembre de 2013 cuenta con 10 Ejecutivos de Microfinanzas, 2 Ejecutivos de Microfinanzas con Atribuciones, 1 Ejecutivo Experto con Atribuciones, 1 Gestor I, 1 Gestor II, 1 Cajero principal, 1 Cajero Volante, 1 Gerente de Oficina, para un total de 18 funcionarios, cuenta con 5032 clientes totales, 3633 créditos con una cartera de \$7.298.000.000= y un monto promedio de crédito de \$2.923.000= y 1399 clientes usuarios de productos de ahorro.
- Cronología: La apertura de la oficina de Tuluá fue en agosto 2010.
- Causas: Falta de asesoría en Educación Financiera a los clientes.

1.1.1 OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio fundamental es el Programa de Educación Financiera de Bancamía oficina Tuluá, el cual tiene un deficiente funcionamiento y falta de estructura lo que está incidiendo negativamente en el cumplimiento de la misión y visión del Banco alejándose de la razón de ser del mismo, por tanto es necesario

analizar el plan estratégico de Bancamía ya que son muchos los factores del Programa que inciden en el objetivo comercial del Banco.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Qué elementos se deben de considerar en la formulación del plan de mejoramiento para el programa de educación financiera del Banco de las Microfinanzas – Bancamía?

1.3 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad el Banco de las Microfinanzas Bancamía se encuentra atravesando por una etapa de expansión, consolidación y fortalecimiento que tiene como objetivo ampliar la cobertura en las zonas apartadas del país en donde ha hecho poca presencia. El Presidente de la junta directiva, Manuel Méndez del Río, afirma en el Informe de Gestión Sostenible, que el plan de expansión registró crecimiento del 32% en el número de clientes atendidos, sustentado en la apertura de 25 oficinas durante 2011, teniendo a diciembre 2013 una cobertura geográfica en 804 municipios y 29 departamentos, con una red de 180 oficinas a nivel nacional.

Esta agresiva estrategia de crecimiento es complementada con una política de atención personalizada a sus clientes para que el Banco se convierta en el medio de financiación adecuado para las familias de bajos ingresos que lo requieran. Como se evidencia en el Informe de Gestión Sostenible 2011, la entidad busca ser líder en la implementación de Educación Financiera a nivel nacional, y por tal razón desde la Vicepresidencia de Planeación y Desarrollo se realizó el documento de descripción del proyecto de Educación Financiera por parte de la Dirección de Desempeño Sostenible liderado por la doctora Claudia Liliana Sastre Otálora, el cual va encaminado a complementar la visión del Banco en cuanto a brindar apoyo al desarrollo productivo y sostenible de sus clientes a través del tiempo, ofreciendo productos y servicios a su medida con una eficaz estrategia de educación financiera.

La oficina de la ciudad de Tuluá inició labores en agosto de 2010, siendo esta zona un mercado altamente competido donde gran parte de los clientes microempresarios ya se encontraban vinculados a diferentes entidades de microcrédito y de la banca tradicional. Para contrarrestar esta situación la oficina de Tuluá debe ser cautelosa en la implementación de sus estrategias de consecución de clientes para no generar problemas de sobreendeudamiento que conlleven a desmejorar la calidad de vida de los clientes y disminuir la rentabilidad de la cartera del banco.

Son estas las razones por las que se propone la formulación de un plan de mejoramiento al programa actual de educación financiera para que se convierta en un aliado en ayudar a los clientes a mejorar sus conocimientos acerca de los riesgos de sobreendeudamiento y que brinde las herramientas para que tomen decisiones financieras más responsables.

Además Bancamía debe fortalecer y mejorar su programa de Educación financiera, estructurándolo de manera que haya una alta participación y responsabilidad por parte de la fuerza comercial que componen el Banco como los son las oficinas de la red comercial y todo su personal, quienes finalmente son los que tienen el contacto directo con los clientes, y pueden asesorarlos en temas básicos de finanzas, ampliarles sus conocimientos en el manejo de productos financieros, toma de decisiones de inversión más acertadas y un mejor análisis de su capacidad de endeudamiento. Sebstad (2006) afirma que iniciativas como estas van tomando cada día un papel más importante en el desarrollo económico, debido al crecimiento de los mercados, las nuevas tecnologías y la aparición de nuevos productos financieros. Hoy día los gobiernos y gran cantidad de ONG's han fortalecido el desarrollo de programas de educación financiera, con el fin de preparar a sus ciudadanos a enfrentarse con los nuevos retos del mercado financiero dado que una población educada financieramente es un factor clave en la reducción de los índices de pobreza. Dado que la educación financiera ha sido participe del proceso de expansión de las microfinanzas en el mundo, se convierte en una herramienta para mejorar la comprensión que tiene la población objetivo acerca de los productos financieros, los riesgos de inversión y el aprovechamiento de las oportunidades económicas. Organizaciones privadas y públicas se están preocupando por desarrollar programas que preparen, tanto al consumidor habitual como no habitual de servicios financieros para tener un mejor comportamiento financiero, así como para generar un impacto positivo en el desarrollo social.

Los principios corporativos de Bancamía se definen en la ética y responsabilidad social, pasión y excelencia, vocación social y la generación de riqueza, y los valores son la vocación de servicio, el trabajo en equipo, la integridad, la orientación a la excelencia y la honestidad y honradez, para lograr la misión de mejorar la calidad de vida de las familias de bajos ingresos y la visión es facilitar el desarrollo productivo de los clientes en la base de la pirámide económica a través de la provisión de productos y servicios financieros a su medida, siendo estas las razones por las cuales la entidad requiere brindar a sus clientes un valor agregado con un programa de Educación Financiera que incorpore dentro de sus procesos la asesoría que esta población necesita para cumplir la visión del Banco.

El programa de Educación financiera de Bancamía oficina Tuluá, debe mejorarse porque requiere involucrar una mayor población y facilitar los procesos de los temas desarrollados tanto para colaboradores como para la población objeto de estudio, apuntando hacia el fortalecimiento de una cultura basada en el

asesoramiento responsable frente a cada uno de los proyectos de inversión. El plan abarcará el período 2014 -2017 debido a que Institucionalmente los procesos de la entidad nunca se planean por período mayores a 4 años y además se considera que este es un lapso de tiempo suficiente para alcanzar los objetivos que se planea alcanzar con el programa.

Finalmente los autores tienen el compromiso de entregarle al Banco una herramienta que sea útil para los clientes al momento de tomar una decisión financiera y consideramos que con esta propuesta de mejorar el programa de Educación Financiera ya existente se logrará ese objetivo sumado a que estaremos aplicando el principio de Responsabilidad Social, adicional a ello el éxito de un adecuado programa de educación financiera en la oficina de Tuluá puede ser referente para el diseño de un plan que pueda ser replicado en las demás oficinas del Banco y en otras entidades de microfinanzas, lo que es de interés para los autores como candidatos a Magister en Administración de Empresas y para los directivos del Banco.

1.4 OBJETIVOS

Objetivo General. Formular el Plan de mejoramiento del Programa de Educación financiera del Banco de las microfinanzas Bancamía – oficina Tuluá a través de un Plan de acción para el período 2014 - 2017

1.4.1 Objetivos Específicos

- Analizar el entorno de la organización para identificar amenazas y oportunidades que inciden tanto en la organización como en el programa de educación financiera.
- Realizar un estudio de referenciación de las entidades de microfinanzas más importantes de Tuluá que cuentan con programa de Educación financiera
- Realizar un análisis del sector de las microfinanzas para conocer el perfil competitivo.
- Identificar la situación interna de Bancamía-oficina Tuluá, haciendo énfasis en el programa de educación financiera.
- Identificar los objetivos, procesos y resultados del actual programa de educación financiera de Bancamía.

- Diseñar el direccionamiento estratégico para la formulación del plan de mejoramiento del programa de educación financiera.
- Plantear el plan de acción junto con la formulación de los indicadores de control de seguimiento.

1.5 MARCO REFERENCIAL

1.5.1 Marco teórico. El marco teórico de la presente investigación esta soportado en el modelo económico de las microfinanzas, la educación financiera, y la escuela del diseño y la planeación, en las cuales están las bases que fundamentarán el diseño del plan de mejoramiento para el programa de educación financiera del Banco de las Microfinanzas de Bancamía.

1.5.1.1 La Escuela del diseño. Según Mintzberg (1999), esta es la primera escuela de la estrategia que gana notoriedad en el ambiente administrativo y la más influyente de todas las escuelas estratégicas. Sus precursores fueron Andrews y Selznick. Su principal característica es la de centrarse tanto en el papel que juegan los elementos internos como los elementos externos.

Su proceso de desarrollo tiene como principal responsable al líder de la organización, y es a partir de este que se lideran todas las acciones para su adecuada ejecución. Esta escuela propone un modelo de creación de estrategia que busca equiparar las fuerzas internas y las externas de la organización. Esta articulación es conocida como Matriz o análisis DOFA, en la cual se estudian los datos que permiten identificar las oportunidades existentes, así como anticipar situaciones peligrosas del mercado, para que sean adaptadas de manera adecuada con las fortalezas y debilidades de la compañía. Sin lugar a dudas la escuela del diseño representa la perspectiva más influyente en el proceso de formación de estrategia debido a su premisa de establecer concordancia entre la idoneidad y la oportunidad que ubica a una firma dentro de su entorno.

Mintzberg (1999) afirma que a nivel externo, son muchos los elementos que entran en consideración a la hora de desarrollar un análisis de este tipo, como son los factores económicos, políticos, sociales y de mercado, y se busca identificar de qué manera cada uno de ellos afecta la organización. A nivel interno, la dificultad radica en llegar a conocer realmente como son las organizaciones, cuál es su verdadera identidad. Esto debido a la constante tendencia de cambio que existe al interior de estas y de los individuos que la componen.

El desarrollo de la estrategia en cualquier organización depende en gran medida de cómo se interpreten dos elementos importantes. El primero son las creencias y preferencias de los líderes de la organización, y la segunda es la manera en que la organización asume su responsabilidad social con el medio. Una vez interpretadas

se deben diseñar distintas estrategias, las cuales deben someterse a un proceso de evaluación y luego con base en los resultados escoger la más adecuada.

Rumelt (1980) sostiene que el proceso de selección de la estrategia más adecuada debe estar enmarcado dentro de los siguientes criterios:

- “Consistencia: Que garantice la coherencia entre los propósitos y los objetivos.
- Consonancia: La estrategia debe representar una respuesta adaptativa al medio externo y los cambios críticos que ocurren dentro de ella.
- Ventaja: La estrategia debe prever la creación y/o mantenimiento de una ventaja competitiva en el área seleccionada de actividad.
- Factibilidad: La estrategia no debe exigir demasiados recursos disponibles ni crear problemas insolubles.”²

1.5.1.1.1 Premisas de la Escuela del Diseño. Andrews (1982, citado en Mintzberg 1999) afirma que existen siete premisas indispensables en la escuela del diseño:

1. La formación de la estrategia debería ser un proceso deliberado de conciencia y pensamiento. La acción debe fluir de la razón y las estrategias eficaces derivarse a partir de un proceso estrechamente controlado del pensamiento humano.
2. La responsabilidad del control y la conciencia debe recaer en quien se encuentra en la cúspide de la pirámide organizacional, esa persona es el estratega en última instancia, y es quien toma todas las decisiones importantes, pero delegando en la organización los procesos de ejecución y seguimiento.
3. El modelo de formación de la estrategia debe ser simple e informal. La idea de las estrategias corporativas constituye un esquema conceptual.
4. Las estrategias deberían ser únicas: las estrategias tienen que ser adaptadas a cada caso individual. La escuela del diseño no se centra sobre el contenido de las estrategias en sí misma, sino que se centra en el motivo por el cual debe ser desarrollada. Los mejores resultados se obtienen de procesos propios que apunten a necesidades exclusivas.

² Rumelt, Richard P., "The Evaluation of Business Strategy," in Glueck, W. F., Business Policy and Strategic Management. 3rd edition. New York: McGraw-Hill, 1980

5. El proceso de diseño se completa cuando aparece totalmente formulado como perspectiva. El diseño de las estrategias parte desde una visión grande y general, que no da espacio para nuevas formulaciones emergentes durante su aplicación.
6. Estas estrategias deben ser explícitas, así que tienen que ser simples tanto para aquellos que las diseñan como para los que la ejecutan. Deben permitir su correcta articulación de manera que otros en la organización puedan entender sus alcances. La concepción de la estrategia debe aportar simplicidad a las organizaciones complejas.
7. Solo después de ser plenamente formulada la estrategia se puede pensar en su aplicación y ejecución. En esta escuela es clara la distinción hecha entre la formulación de las estrategias, por un lado y su aplicación en el otro. En consecuencia la escuela del diseño separa claramente la acción pensar de la acción actuar, defendiendo la premisa de que la estrategia debe seguir la estructura. Hasta que no se conozca la estrategia que se empleará no se puede empezar a hablar de la estructura adecuada.

1.5.1.1 La Escuela de la Planeación. Este modelo se caracteriza por estar compuesto por diferentes pasos, cada uno con características propias y específicas que se encuentran entrelazadas de manera secuencial, fundamentados en la adecuada identificación y creación de objetivos y sus correspondientes presupuestos, los cuales van siempre acompañados por listas de control y chequeo. Los pasos son los siguientes:

- **La elaboración de objetivos:** Este es el primer paso del proceso de planeación y consiste principalmente en la cuantificación y formulación de objetivos para la organización, los cuales en su mayoría hacen mención directa a las estrategias organizacionales. Estos objetivos tienen como característica principal permitir ejercer control sobre el desarrollo de las actividades de la empresa y responder a las necesidades de crecimiento del mismo.
- **La etapa de auditoría externa:** Compuesta por con el conjunto de análisis y previsiones realizadas acerca de las condiciones futuras del entorno donde se encuentra inmerso la organización. El trabajo se fundamenta mediante el proceso de predecir y preparar las acciones futuras, tratando de cubrir todas las posibilidades existentes e imaginables. Entre las estrategias más comunes se encuentra la construcción de escenarios.
- **La etapa de auditoría interna:** Consiste en la identificación y estudio de las fortalezas y debilidades que posee la organización, así como a la identificación y evaluación de los diferentes rasgos distintivos que posee, y que conforman su identidad corporativa. Es básicamente un proceso de calificación donde se

miden las capacidades de la organización en la ejecución de todas sus actividades.

- **La etapa de evaluación de la estrategia:** Es la etapa donde se analiza si la estrategia implementada agrega o no valor a la empresa, y se fundamenta en la utilización de diferentes métodos y técnicas que van desde las más elementales hasta los más complejos, haciendo énfasis principalmente en los aspectos de tipo financiero.
- **La etapa de operacionalización estratégica:** Consiste en identificar de manera detallada y precisa cada una de las partes que componen todo el proceso, actuando como antesala de su posterior proceso de ejecución y aplicación. Esta estricta etapa tiene como objetivo sentar las bases para un adecuado proceso de control sobre la ejecución de la estrategia, y para ello se necesita que esta sea desmenuzada en sub-estrategias, planes a diferentes plazos y diferentes programas de acción que permitan una visualización desde todos los niveles.
- **Programación de todo el proceso:** Finalmente se procede a determinar los tiempos en que se realizarán todas las etapas del proceso.

Aunque puedan existir algunas variaciones al modelo, todo proceso de planeación estratégica se basa en la identificación y diferenciación de las etapas de ejecución y las etapas de control.

Según David (2003), las premisas de la escuela de la planeación son:

1. Las estrategias son el resultado de un proceso controlado y consciente de la planificación formal, fruto de etapas distintas, cada una delimitada por las listas de chequeo y el apoyo de diferentes técnicas.
2. La responsabilidad de este proceso general recae en la cabeza de la organización, mientras que la responsabilidad de su ejecución recae sobre el resto del personal.
3. Las Estrategias se desprenden de todo el proceso inicial de planeación, que luego se puede implementar a través de los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversa índole.

1.5.1.2 Educación financiera. La mayor contribución de la educación financiera es guiar al microempresario en su presupuesto para una vida mejor y más sólida económicamente, una persona educada financieramente genera progreso para su familia, para su entorno y para su nación, por tanto disfrutaran un nivel de vida más alto, tendrán la capacidad de ahorrar, harán inversiones inteligentes y

optimizaran los recursos que a su vez estimularan el empleo lo que significa mayor desarrollo socioeconómico (Lusardi, 2008).

En Colombia se está trabajando con cautela en el tema y mediante la educación financiera a los consumidores se busca concientizarlos de los riesgos existentes que genera el sobreendeudamiento. De igual manera se están tomando las medidas que filtren y depuren la información de los usuarios frente a su comportamiento con entidades del sector real y financiero, y que les permitan tomar decisiones más acertadas frente a la capacidad de pago del prestatario.

Lusardi (2009) afirma que a través de la educación financiera se busca desarrollar habilidades y fomentar el dominio de conceptos básicos para el manejo adecuado de los productos y servicios financieros, así como para una acertada toma de decisiones al momento de realizar inversiones.

Según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), la educación financiera es cada vez más importante, y no únicamente para los inversores. Se ha vuelto importante para la familia promedio decidir cómo balancear su presupuesto, comprar casa, ahorrar dinero para la educación de sus hijos, y asegurar sus ingresos para el retiro de los padres. Ejemplos destacados de esta tendencia se pueden observar en Nueva Zelanda, Reino Unido y Australia, siendo este último el más destacado. En 2004 el gobierno australiano creó la fundación para la educación financiera cuyo objetivo era el de diseñar estrategias para que la población mejorara sus conocimientos financieros. Este comité se responsabilizó de la aplicación de las políticas estatales en educación financiera basándose en los siguientes puntos: La aplicación de estándares en educación financiera en las escuelas, estableciendo una central de respuestas para el consumidor y fomentar la participación entre las industrias, el gobierno y las comunidades. (OECD-US Treasury International Conference on Financial Education, 2008).

De igual manera se destacan iniciativas como las lideradas en los Estados Unidos por la FDIC (Corporación federal de depósitos asegurados), cuyo programa estrella *MoneySmart* ha logrado significativos alcances en los procesos de inclusión financiera, logrando que los jóvenes tengan su primer contacto con el sistema financiero gracias a un programa de educación que se caracteriza por su sencillez y practicidad. (OECD-US Treasury International Conference on Financial Education, 2008).

Por otro lado, La OCDE ha liderado este proceso a nivel mundial a través de la realización del mayor estudio internacional en el tema bajo el título *Improving financial literacy*, y promoviendo la primer guía de buenas prácticas financieras. Esta guía contiene una serie de recomendaciones obtenidas gracias a la experiencia de la OCDE en los países con mejores resultados en el tema. Entre las recomendaciones hechas a los gobiernos se destacan:

- Los gobiernos y las partes interesadas deben promover una educación financiera justa, imparcial y coordinada.
- La educación financiera debe empezar en la escuela, para que la gente sea educada en esto tan temprano que sea posible.
- La educación financiera debe ser parte del buen gobierno de las Instituciones financieras, promoviendo la responsabilidad y la adecuada rendición de cuentas.
- Los programas de educación financiera se deberían enfocar en aspectos importantes en la planificación de la vida como ahorro, deudas, seguros y pensiones.
- Los programas deben ser orientados hacia la construcción de capacidad financiera, dirigidos a grupos específicos y hechos de manera personalizada.

El desarrollo de un programa de capacitación financiera debe ser pensado de acuerdo al punto de encuentro entre las necesidades de la institución financiera, las necesidades de los usuarios y las necesidades del entorno. La especialista en Educación financiera Annamaria Lusardi (2008) plantea que la manera más adecuada para estructurar un programa de este tipo es a través del Marketing social. Esta aproximación consta de 6 pasos:

1. Identificación de la población objetivo.
2. Escuchar a la población a través de la recolección de información vía múltiples métodos.
3. Diseñar un plan que supere los obstáculos identificados.
4. Hacer una prueba del plan con una muestra de la población objetivo.
5. Hacerle las modificaciones necesarias al plan para maximizar su efectividad.
6. Diseñar una propuesta adecuada para los otros segmentos de la población.

Según el documento Estrategia nacional de educación económica y financiera (2010), La educación financiera es vista como una herramienta efectiva para mejorar los hábitos de pago e incentivar la cultura del ahorro. A través de ella se logran introducir cambios importantes en la manera en que las personas entienden y abordan los temas financieros, ayudándoles a asumir con mayor responsabilidad los retos de mantener una buena salud económica.

1.5.1.3 Microfinanzas. Las microfinanzas se caracterizan por proveer servicios financieros diversos como el microcrédito, microseguros y el ahorro, a personas que por su nivel socioeconómico anteriormente no eran atractivas para la banca formal. El microcrédito es una solución para los más pobres, jugando un papel importante en el desarrollo económico de los países con un número considerable de población vulnerable (Serra, 2004).

Este fenómeno actúa como instrumento para combatir la pobreza, sin embargo la existencia de limitantes políticas y culturales para que la población menos

favorecida pueda participar activamente en el sistema financiero no ha permitido que se logren mejores resultados en la erradicación de la desigualdad económica (Prahalad, 2004).

Al respecto Serra en el 2004 afirma: “Hoy se reconoce que la microempresa y la pequeña empresa tienen un lugar importante en la estrategia de la lucha contra la pobreza. Proveer los recursos requeridos para financiar su crecimiento es un reto para el gobierno nacional, el sector financiero y el mercado de capitales”.

Las nuevas tendencias económicas globales, hacen necesario que las instituciones microfinancieras busquen garantizar su continuidad y supervivencia en el tiempo, a través de estrategias que generen una mayor rentabilidad pero sin renunciar a su naturaleza de servicio social. Dentro de las nuevas alternativas de servicio una de las más atractivas es el del ofrecimiento de productos de ahorro para sus clientes (Miller, 2000).

Miller en el 2000 afirmó *“En general es claro el avance que muestra en América Latina la industria de las microfinanzas, habiéndose acelerado este proceso principalmente en la última década. Cada vez existen más instituciones viables financieramente o en proceso de serlo. Los resultados en términos de atención al cliente (cobertura, acceso, calidad de los servicios, etc.) son satisfactorios y muestran como la industria ha evolucionado”*.

1.6 MARCO LEGAL.

El aumento de los programas de Educación Financiera ha sido paralelo a la implementación de leyes de protección al cliente financiero en la gran mayoría de países, en especial aquellos que cuentan con mercados financieros de gran tamaño. En el caso colombiano la Ley 1328 busca facilitar el funcionamiento de este mercado mediante la estipulación de reglas de juego claras tanto para las instituciones financieras como para los clientes. De igual manera el gobierno ha lanzado la estrategia de educación económica y financiera (EEF) con el fin de frenar el desconocimiento generalizado de la población colombiana en temas básicos de economía y finanzas. Este empeño legislativo es una respuesta a las tendencias internacionales y es fruto del programa de educación financiera lanzado en 2005 por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico OECD, caracterizado por ser uno de los más ambiciosos que se conozca y el cual se centraba en tres objetivos principales: El primero realizar y publicar el primer estudio sobre esta temática centrándose en los factores políticos, demográficos, y económicos de sus países miembros, para medir de esta manera la efectividad de los programas en educación financiera, su segundo objetivo fue el desarrollar una guía para las buenas prácticas financieras tanto para los gobiernos como las instituciones y el tercer objetivo es el de promover la cooperación internacional en la educación financiera buscando que la OECD se convirtiera en un foro internacional de intercambio de información y experiencias sobre esta temática.

Este riesgo podría ser mayor si el Congreso de la República aprueba el proyecto de ley 096, que establece que los todos bancos deben destinar al menos un 15% de su cartera al sector del microcrédito. “Este hecho traería un efecto perverso contrario al espíritu de inclusión, como es el sobreendeudamiento y el riesgo sistémico originado por el financiamiento forzado, que deberían otorgar las instituciones bancarias sin metodologías especializadas para una adecuada gestión del riesgo en este tipo de créditos”, dijo la presidente de Bancamía la doctora María Mercedes Gómez en entrevista realizada por el portal Inviertabien.com

1.7 DISEÑO METODOLÓGICO

1.7.1 Tipo de estudio. La Investigación realizada se puede calificar como un estudio de tipo exploratorio, descriptiva y propositiva. Su carácter exploratorio lo adquiere debido a que busca recoger e identificar antecedentes, temas y tópicos respecto del problema investigado, y brindarnos una visión general respecto a una realidad. Se puede calificar de descriptiva porque tuvo como referente los contextos externos e internos de la Entidad Bancamía. De igual manera la investigación es propositiva porque como resultado final se obtiene una propuesta de mejoramiento.

1.7.2 Área de estudio

- **Departamento:** Valle del Cauca
- **Municipio:** Tuluá
- **Organización:** Banco de las microfinanzas – BANCAMÍA
- **Universo y muestra.** La población de la Investigación estuvo conformada de la siguiente manera:
 1. Para el análisis de competitividad y Benchmarking se seleccionaron 3 entidades: Bancolombia, Banco WWB y Fundación Mundo mujer.
 2. Para el análisis Interno se contó con el personal y los clientes de la Oficina Tuluá de Bancamía.

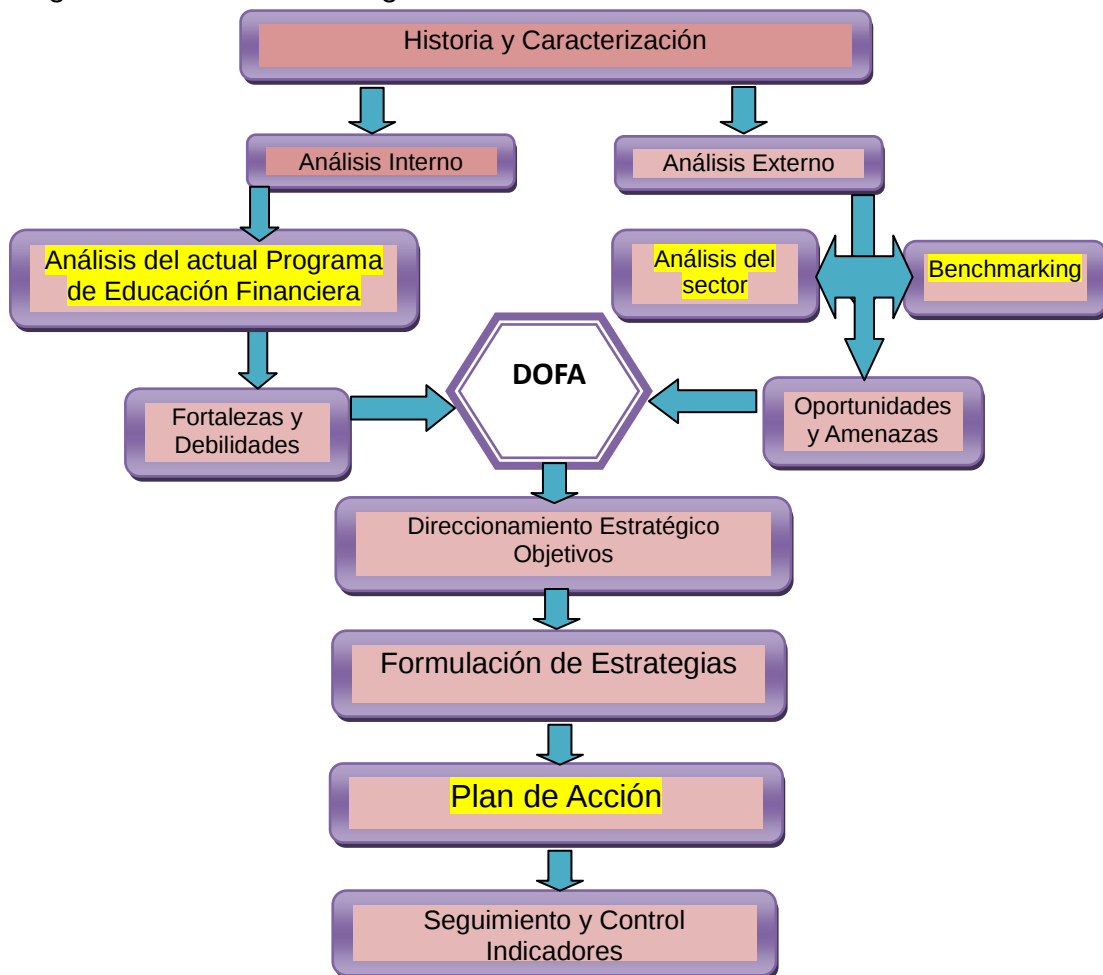
1.7.3 Metodología de estudio. Para el desarrollo de la investigación se utilizó un método de tipo analítico, ya que se partió del análisis de las partes que conforman la entidad, al igual que sus contextos, observando sus alcances, causas, efectos, y su naturaleza. El entendimiento de cada una de sus partes fue lo que permitió conocer a mayor detalle el Banco.

El proceso estratégico para la realización de la Investigación fue el siguiente:

- Caracterización de la entidad, tomando como referente su conformación administrativa e histórica.

- Análisis externo del macro ambiente de la zona donde se encuentra la Entidad, que brindara información relevante para determinar los elementos externos que más la influyen.
- Análisis del sector de las microfinanzas, que permitió identificar las variables que influyen en la interrelación de las organizaciones para crear un perfil competitivo.
- Análisis del Programa actual de Educación financiera.
- Análisis interno de la estructura de los procesos y su posterior análisis DOFA.
- Direccionamiento estratégico con base en su diseño organizacional.
- Plan de acción que incluyó la implementación de las estrategias y sus respectivos indicadores de seguimiento.

Figura 1. Proceso estratégico



Fuente: Adaptación Benjamín Betancourt G. 2011, d 35. Papeles de trabajo para planes estratégicos.

1.7.4 Variables. Las variables identificadas son de tipo independiente y dependiente.

1.7.4.1 Variable Dependiente: Programa de Educación Financiera.

1.7.4.2 Variable Independiente: Variables independientes relacionadas con los elementos internos de la Entidad y Gestiones de cada uno de sus departamentos.

Factores externos según los entornos geofísico, jurídico, tecnológico, cultural, ambiental y económico. Además de los elementos básicos que determinan la estructura del sector microfinanciero:

- Las barreras de entrada al sector de nuevas instituciones.
- Amenazas de servicios sustitutos.
- La competencia directa entre los miembros del sector microfinanciero.
- Poder de negociación de los clientes.
- Poder de negociación de los fondos y Bancos de segundo piso.

1.7.5 Procesamiento de la Información. Se utilizaron diferentes métodos para la recolección, organización y análisis de la información. Para el análisis del entorno se utilizó la metodología de análisis documental, la cual permite obtener información de las diferentes dimensiones (económicas, sociales, culturales, demográficas, jurídicas, políticas, ecológicas, etc.) y con base en ellas determinar el impacto que tienen sobre la organización. Dado que el entorno a analizar era primordialmente fue el del municipio de Tuluá la principal fuente de información fue el anuario estadístico, el cual es un documento elaborado por la alcaldía y que tiene como fin brindar información detallada sobre los aspectos más importantes del desarrollo y crecimiento del municipio. De igual manera en los aspectos de alcance nacional se utilizaron otros referentes como la ANDI y el Banco de la república.

Para la recolección de información se utiliza una tabla denominada *Guía de análisis del macro ambiente*, las cuales se utilizan para cada una de las variables y permiten clasificarlas como amenazas y oportunidades e igualmente evaluarlas en mayores o menores. Este proceso es realizado por los autores del trabajo de investigación, tomando como criterio de clasificación el nivel de impacto que pueden tener las variables en la organización.

Finalmente cuando ya se tiene la información y se ha clasificado en las respectivas tablas, se hace una *Evaluación integrada del entorno* donde se seleccionan las variables de mayor impacto. Debido a que estas variables serán el insumo para la planificación de estrategias se hace necesario complementar esta clasificación con un análisis más profundo, el cual incluye una columna en donde se explica la relación existente entre la variable y el sector, una columna donde se explica cual es la tendencia de comportamiento de la variable y por último una columna donde se explique el impacto de la variable en la organización. Este análisis también fue realizado por los autores.

Para realizar el análisis de la educación financiera en el sector de las microfinanzas se utilizaron tres estrategias. Primero se comenzó con una caracterización del sector microfinanciero la cual se fundamentó en un análisis documental con bibliografía referente al tema microfinanciero. En esta parte se prioriza sobre la evolución histórica y el estado general del sector. Después de realizó un análisis del ambiente competitivo mediante la guía denominada *Diamante competitivo* de Michael Porter, el cual permite identificar que tan competitivo es el sector de las microfinanzas dentro del entorno colombiano. Aquí se analizan los elementos que identifico Porter y de cuya interacción se determina las ventajas competitivas: Las condiciones de la demanda, las condiciones de los factores, la presencia de industrias de apoyo y las estrategias de la empresa. Finalmente el análisis se complementa mediante la aplicación del modelo denominado *Las 5 fuerzas*, el cual es utilizado para medir la rentabilidad y/o viabilidad de una organización. Los elementos que se utilizan en este análisis son el poder de negociación de los compradores o clientes, el poder de negociación de los proveedores o vendedores, las amenazas de los nuevos competidores, las amenazas de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores.

Para la aplicación de estos modelos se consultaron tres expertos en el tema microfinanciero, quienes dieron su opinión acerca de cada una de las cinco fuerzas y acerca del comportamiento de dicho sector. Las tres personas consultadas fueron: Carlos Mauricio Franco, Gerente Regional Banco WWB, Sandra Janeth Delgado Arbeláez, Gerente Nacional Centro de Servicios Crediticios, Edison Mejía Ardila, Gerente Nacional de red, Bancamía. Estas personas fueron escogidas por su amplia experiencia en el sector microfinanciero, tanto en los niveles comerciales como administrativos, además por haber pertenecido a diferentes empresas del sector. Finalmente se realizó una matriz estructural del Sector microfinanciero, la cual fue realizada por los autores de acuerdo a las opiniones de los expertos. Esta matriz permite obtener una visión del perfil competitivo del sector y se realiza calificando los niveles de atracción y

repulsión de las diferentes variables que son clasificadas de acuerdo a las 5 *Fuerzas de Porter*.

Posteriormente se realizó el Benchmarking, el cual tiene como objetivo comparar el desempeño de Bancamía con referencia a otras de su misma actividad. Lo primero fue la selección de las empresas a comparar, las cuales fueron escogidas de acuerdo a su funcionamiento en el sector, su relevancia y su reconocimiento. Luego se seleccionan los 10 factores claves de éxito, los cuales fueron determinados, pesados, y valorados de acuerdo a los aportes hechos por un grupo de expertos conformado por gerentes de oficina de estas organizaciones en el municipio como lo fueron:

Dr. Hugo Córdoba, Gerente de Bancolombia Mi Negocio

Dr. Carlos Hernando Corrales, Gerente del Banco WWB

Dra. Luz Dary Castillo, Gerente de Fundación Mundo Mujer

Una vez se obtienen los resultados de la matriz, estos se utilizan para alimentar las *Gráficas de radar y valor sopesado*, las cuales permiten observar cuales son los factores a mejorar y cuáles son los que se deben mantener. Estas gráficas de radar se construyen utilizando un eje por cada factor clave, y dividiendo cada uno en una escala igual a la columna de Valor de la matriz de competitividad, es decir de 1 a 4.

Para el análisis interno se utilizó una combinación de las dos metodologías utilizadas en el análisis externo, tanto el análisis documental como la consulta al personal que labora en la institución. El proceso se realizó registrando las variables más importantes dentro de las distintas áreas funcionales, clasificándolas en debilidades y fortalezas.

El análisis de cada una de las variables fue hecho con base en los conceptos aportados por los funcionarios que laboran en cada una de las distintas áreas. A cada uno de ellos se le pidió su opinión sobre la situación actual de su respectiva área, haciendo énfasis en identificar las fortalezas y debilidades, y luego esta información fue confrontada con lo encontrado en el *Informe de gestión sostenible 2011* e *Informe de gestión sostenible 2012*. Lo analizado se registró en las *Matrices de análisis interno* las cuales permiten observar la clasificación de las variables de acuerdo a si son Fortalezas mayores o menores y debilidades mayores o menores. Una vez en esta matriz se identifiquen las variables claves, se alimenta la *Matriz integrada de factores internos*, en donde cada variable se

analiza de una manera integral teniendo en cuenta su situación actual y el impacto que esta tiene.

Las personas que participaron en la construcción de este análisis fueron:

Gustavo Adolfo Martínez Aricapa , Ex Gerente Nacional de Bancas

Claudia Liliana Sastre Otálora, Ex Directora de Sostenibilidad

Leidy Aguilar Díaz, Especialista en Educación Financiera

Edison Mejía Ardila, Gerente nacional de Red

Antonio Orlando Delgado Soto, Gerente Regional Zona Sur

Robinson Medardo Cruz Mina, Gerente Zona Suroccidente.

Henry Nicols, Gerente de Producto.

Finalmente se realiza el análisis estratégico DOFA, el cual parte de la *Matriz de evaluación de factores externos (EFE)* y la *Matriz de evaluación de factores internos (EFI)*. Estas matrices se realizan utilizando las variables claves, las cuales son pesadas de acuerdo a su importancia, dándoles un valor porcentual que al sumarse de cómo resultado 100%, para luego ser multiplicadas por el valor clave que va de 1 a 4 de acuerdo a su impacto, donde 1 y 2 son de impacto menor, y 3 y 4 son de impacto mayor. Los resultados obtenidos nos permiten identificar las variables más importantes para la organización.

Las variables identificadas alimentan la *Matriz DOFA*, y se organizan de manera que se puedan contrastar para obtener 4 tipos de estrategias: Las estrategias de Fortalezas y oportunidades, las estrategias de Fortalezas y amenazas, las estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de debilidades y amenazas. Luego se da inicio a la elaboración del direccionamiento estratégico, y finalizar con el plan de acción para el mejoramiento de dicho programa, le cual se presentará a los directivos del Banco para su socialización y se procederá a la elaboración del documento final.

Se realizó una tabulación de esta información para tener una idea más clara de la situación actual de los clientes microempresarios de la Oficina Tuluá.

1. Seleccionar cuidadosamente el personal que participará en el desarrollo del programa, para evitar posibles barreras culturales y de comunicación.

2. Tener objetivos claros y específicos. Los contenidos y metodologías utilizadas serán acordes con las necesidades de la Institución, sus clientes y clientes potenciales.
3. Proponer que los cursos tengan una duración apropiada para el tipo de audiencia y que exista un seguimiento al proceso de aprendizaje (audiencia de estratos 1,2, comerciantes en su mayoría, para los cuales invertir un día en una capacitación es desatender sus ocupaciones)
4. Aprovechar la herramienta de la intranet para el desarrollo de los cursos.
5. No se debe descartar la participación complementaria de entidades estatal u ONG's interesadas en apoyar los procesos de educación financiera.

El programa será estructurado de forma que los procesos formativos en educación financiera tengan un enfoque que permitan el equilibrio entre las necesidades de los clientes y las necesidades de Bancamía. Por una parte buscarán enseñarles a los usuarios las ventajas y desventajas de tener un adecuado manejo de sus productos financieros, y por otro los beneficios que otorgan los productos del Banco frente a los de la competencia.

La combinación de estos dos aspectos debe mejorar el desempeño de los clientes a la hora de tomar decisiones financieras, y estas decisiones deben estar inclinadas hacia el uso responsable de los productos del banco.

1.7.5.1 Fuentes de información primarias:

- Documentos internos de Bancamía
- Entrevistas a personal directivo del Banco y clientes.
- Encuestas a ejecutivos del banco y clientes.

1.7.5.2 Fuentes de información secundarias:

- Libros, artículos y trabajos de investigación sobre el tema.

2 CARACTERIZACIÓN

2.1 LA INSTITUCIÓN

Según el informe de Gestión sostenible de Bancamía 2012, La composición accionaria de Bancamía se distribuye en un 48% para la FMBBVA³, 23% Corporación Mundial de la Mujer Medellín, 23% Corporación Mundial de la Mujer Colombia 23% y 6% al IFC⁴, convirtiéndose la Fundación Microfinanzas BBVA en el socio mayoritario del Banco.

En 2007 fue creada La Fundación Microfinanzas BBVA, que tiene como fin promover la sostenibilidad de las personas en la base de la pirámide económica a través de las Finanzas Productivas que se caracteriza por poseer un modelo único y diferencial con enfoque de negocio profesional, y cuenta con un grupo de instituciones microfinancieras sostenibles en América Latina, que se preocupan por el desarrollo integral de sus clientes y lo realizan con personal experto y eficiente.

La FMBBVA, es una institución filantrópica que busca transformar el sector microfinanciero, basado en alianzas estratégicas con entidades que conocen el sistema, con su apoyo y asesoría, Bancamía ha logrado altos estándares de calidad y se ha hecho merecedora de varios reconocimientos internacionales, entre ellos fue elegido el Banco por la iniciativa internacional Smart Campaign entre los 10 mejores códigos de este tipo de entidades microfinancieras en el mundo, resaltando que posee la adopción de las mejores prácticas de protección de los derechos de los clientes.

En 2011 la Superintendencia Financiera de Colombia calificó a Bancamía como una de las 5 entidades del sector financiero con el mayor número de prácticas de Buen Gobierno Corporativo implementadas.

Con la emisión de bonos en 2012 la calificadora BRC Investor Services resaltó: “Las buenas prácticas de gobierno corporativo que la Fundación Microfinanzas BBVA ha transmitido a Bancamía que además han sido complementadas con la participación de la IFC quien refuerza el capital del Calificado para crecer y diversificar su oferta de productos”⁵.

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del Grupo BID, y el Microfinance Information Exchange Inc. (MIX) mostraron el ranking anual de las principales instituciones microfinancieras de América Latina y el Caribe:

³ Fundación Microfinanzas BBVA.

⁴ International Finance Corporation. Institución perteneciente al Banco Mundial que promueve el desarrollo de los países a través del sector privado.

⁵ Finanzas productivas – Informe de gestión 2012

Microfinanzas Américas: las 100 mejores, edición 2012, en el que aparece Bancamía entre las 25 más destacadas; en penetración de mercado ocupó el puesto 9, y en número de créditos otorgados ocupó el 5 puesto, reconocimientos muy positivos para un banco que nació hace 5 años.

En el foro del BID de octubre de 2013, el FOMIN otorgó a Bancamía \$280.000 dólares para fomentar actividades que utilicen energías limpias y que reduzcan costos en los procesos de sus clientes. Bancamía fue una de las cuatro instituciones microfinancieras elegidas para desarrollar el proyecto de “finanzas verdes” entre entidades de 17 países y la única elegida por nuestro país.

Gracias a la labor que desempeña ayudando los colombianos que más lo necesitan, mediante la generación de empleo y el mejoramiento de la calidad de vida, Bancamía ha recibido un varios reconocimientos nacionales, regionales y locales que la han consolidado como una organización financieramente sostenible y socialmente responsable.

En el marco normativo del sistema de gobierno corporativo Bancamía está conformado por el código de gobierno corporativo, el código de ética y conducta, los reglamentos de funcionamiento de los órganos de administración, asamblea de accionistas, junta directiva y de los comités que hacen posible esta labor está el comité de auditoría, de nombramiento y de retribuciones, de gestión de activos, pasivos y riesgos, de gobierno corporativo, de crédito y de SARLAF⁶.

La Asamblea General de Accionistas, eligió al doctor Juan Cristóbal Romero Buccicardi como nuevo integrante de la Junta Directiva, según consta en el Acta No. 012. Por lo tanto, la composición actual de la Junta Directiva de Bancamía de acuerdo con las elecciones que constan en las Actas de Asamblea de Accionistas números 010, 011 y 012, es la siguiente:

Miembros de la junta directiva

• Manuel Antonio Méndez del Río Piovich, Presidente

Licenciado en la rama de Ciencias de Administración de Empresas, egresado de la Universidad de Boston (E.U), ha desempeñado diversos cargos en el sector financiero, tales como Director General del Grupo BBVA, Responsable del Área de Riesgos a nivel mundial, Responsable de mercado de capitales del Bank of América, Presidente de la Federación de Cajas de Castilla y León. Actualmente se desempeña como Presidente de la Fundación BBVA para las Microfinanzas.

⁶ Sistema de administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo.

• **Edith María Hoyos, Vicepresidente**

Contadora Pública con énfasis en finanzas corporativas, egresada de la universidad de Antioquia y con más de 25 años de experiencia en las áreas financiera y administrativa. Se ha desempeñado como Vicepresidente Financiera de Almacenes Éxito. Actualmente asesora a grandes empresas del sector privado en materia financiera y administrativa. Actualmente pertenece a la Junta Directiva de Promotora Médica las Américas y Malco S.A.

• **Juan Cristóbal Romero Buccicardi, Miembro Independiente**

Ingeniero Civil de la Universidad Católica de Chile, Máster in Public Administration de la Universidad de Harvard. Ha sido miembro del Comité Asesor de Políticas Públicas de la Universidad Católica de Chile, Consultor en Microfinanzas para el Banco Interamericano de Desarrollo y Presidente de la Red Para el Desarrollo de las Microfinanzas en Chile. Desde 2001 se desempeña como Gerente General de Fondo Esperanza Spa.

• **Pedro Luis Saiz Ruiz, Miembro independiente**

Ingeniero Industrial, egresado de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Madrid (España), ha desempeñado diferentes cargos en el sector financiero, tales como en el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A., Argentaria S.A., Banco Exterior de España S.A., Banco de Vizcaya S.A., y en el Banco de Financiación Industrial S.A.

• **Jaime Ospina Gómez, Miembro independiente**

Abogado de la Universidad Javeriana de Bogotá. Actualmente es Presidente de la Junta Directiva de la Corporación Mundial de la Mujer Colombia y se ha desempeñado como Gerente Del Componente Forestal Comercial CFC – MIDAS., como Consultor de cultivos de tardío rendimiento de la Corporación Colombia Internacional, como Gerente Nacional de Oficinas del Banco Agrario, Vicepresidente Forestal de Pizano S.A., Director Financiero y Administrativo de la Fundación Santa Fe de Bogotá., Subdirector de Seguros económicos del ISS y Gerente comercial de Unicentro S.A.

(*) Miembros independientes, en los términos establecidos en el artículo 44 de la Ley 964 de 2005. (Ley Mercado de Valores).

A diciembre de 2013 Bancamía cuenta con 180 oficinas en 804 municipios en 29 departamentos y 57 corresponsales bancarios, tiene 7 vicepresidencias que dependen directamente de la junta directiva del Banco a la cual pertenecen las doctoras MARIA MERCEDES GOMEZ RESTREPO y MARGARITA CORREA

HENAO quienes son la presidente y vicepresidente ejecutivas respectivamente y las fundadoras de la organización. Las vicepresidencias están determinadas de la siguiente manera, vicepresidencia jurídica y secretaria general, vicepresidencia de planeación y desarrollo, vicepresidencia de riesgos, vicepresidencia administrativa y financiera, vicepresidencia comercial y vicepresidencia de infraestructura.

Himno de Bancamía

Paso firme, paso adelante
Paso a paso, victorioso y con pasión”
Es la consigna que todos tenemos
En Bancamía ¡La banca con corazón!

Es la consigna que todos tenemos
En Bancamía, mía, mía
! La Banca con Corazón!

I

Comprometidos a servir con entusiasmo
Respaldando los sueños de la gente
En Bancamía día a día lograremos,
Ver más y más familias florecer.

II

Bienvenidos los que tienen ideales,
Los que quieren con ingenio trabajar
En Bancamía financiamos el talento
! Colombia entera los verá triunfar!

CORO:

“Paso firme, paso adelante
Paso a paso, victorioso y con pasión”
Es la consigna que todos tenemos
En Bancamía ¡La banca con corazón!

Es la consigna que todos tenemos
En Bancamía, mía, mía
!La Banca con Corazón !

“Paso firme, paso adelante paso a paso, victorioso y con pasión”
Por Colombia!

Fuente: www.bancamia.com.co

2.2 HISTORIA

El nacimiento de las microfinanzas ocurrió en la década de los 70s, época durante la cual se presentaron los primeros ejercicios crediticios que involucraban a

población vulnerable. Se destacó principalmente el proyecto liderado por Muhammad Yunus en Bangladesh, quien preocupado por el aumento de la pobreza, la falta de oportunidades, la exclusión de la mujer y la evidente desigualdad social de su país decidió invertir de su propio bolsillo en los sueños de la gente más pobre a través de pequeños préstamos destinados a capital de trabajo. (Prahalad, 2004).

A pesar de la resistencia ofrecida por las entidades bancarias de Bangladesh, fundó el Banco Grameen, cuyo modelo de negocio se basaba en la otorgación de créditos con tasas de intereses competitivas y una marcada tendencia al servicio comunitario. En 1999 Yunus afirmó: *"Jamás imagine que mi programa de microcréditos sería la base de un banco de los pobres de ámbito nacional que prestaría servicio a 4.35 millones de personas o que sería luego adaptado a más de cien países de cinco continentes. Yo solo trataba de aliviar mi culpa y satisfacer mi deseo de ser útil a unos seres humanos que se morirían de hambre"*⁷.

Colombia no podía ser ajena a esta tendencia mundial, y fue así como en el año 1975 con ocasión de la conferencia internacional de la mujer en ciudad de México nace la red Women's World Banking con el gran sueño de apoyar, asesorar y brindarles los recursos necesarios a las mujeres cabezas de hogar para sacar adelante sus familias. En 1981 fue la fundación WWB Colombia, la primera institución afiliada a la red que otorgó el primer crédito a una microempresaria, gracias a la iniciativa de la economista Margarita de La Torre y cuatro profesionales más que con recursos propios y compañías locales lograron hacer de este sueño una realidad. El empuje, dedicación y empeño que le colocaron estas mujeres al proyecto fue decisivo para crear instituciones homólogas con los mismos objetivos en las ciudades de Medellín, Popayán, Bucaramanga y Bogotá, programa que obtuvo importantes donaciones y la asesoría constante del Women's World Banking.

Según la página web de Bancamía, entre 1985 y 1987 nacen la Corporación Mundial de la Mujer Medellín, la Fundación Mundial de la Mujer Bucaramanga y la Fundación Mundo Mujer en Popayán, y luego en 1989 se crea la Corporación Mundial de la Mujer Colombia en Bogotá. Tras dos décadas de excelentes resultados en el microcrédito las gerentes de las Corporaciones Mundial de la Mujer Colombia y Medellín, María Mercedes Gómez de Bahamón y Margarita Correa Henao inician un proceso de fusión de sus entidades, que con la llegada en el 2006 de la Fundación BBVA como socio inversor garantizó la creación de una entidad que les permitiera ofrecer un portafolio microfinanciero más amplio y dinamizar sus programas de inclusión financiera, cuya misión se basa en la Responsabilidad Social Corporativa.

⁷ Yunus, M. (1999). El banquero de los pobres. New York: Public affairs

En febrero de 2007, La Fundación Microfinanzas BBVA con un aporte de capital de 200 millones de euros y totalmente autónoma de BBVA dedicada exclusivamente a las Microfinanzas da paso a lo que hoy es Banco de las Microfinanzas Bancamía. con participación accionaria en ese momento del 51% de la Fundación Microfinanzas BBVA y el 49% restante en partes iguales de la Corporación Mundial de Mujer Medellín y la Corporación Mundial de Mujer Colombia.

La autorización de la Superintendencia Financiera de Colombia para operar como Banco se realizó en octubre del 2008 fue así como Bancamía abrió sus puertas al público como el primer banco dedicado exclusivamente a los servicios financieros para el sector de las microempresas.

Gracias al apoyo de La FMBBVA hoy Bancamía da su voto de confianza a personas que desarrollan actividades productivas, comerciales y de servicios promoviendo el buen gobierno, el autocontrol de las actividades, realizando continuamente capacitaciones apoyados en el Tecnológico de Monterrey que es una plataforma tecnología de la FMBBVA, utilizada por todo el personal para transmitirles que para impactar positivamente en el desarrollo social, las operaciones realizadas deben realizarse con calidad y transparencia.

2.3 PRE-DIAGNÓSTICO DEL PROGRAMA DE EDUCACIÓN FINANCIERA

El Programa de Educación Financiera de Bancamía fue diseñado desde el año 2011 para brindar a los usuarios conocimientos, habilidades y actitudes básicas necesarias para que las personas pudieran tomar decisiones financieras acertadas en pro del cumplimiento de la visión del Banco que es “facilitar el desarrollo productivo de los clientes”. Por tanto las actividades en Educación Financiera estaban originalmente orientadas a la conformación de la “red de formadores de Bancamía”, conformada por los colaboradores de la red comercial del Banco, seleccionados mediante convocatoria abierta por la vicepresidencia de talento humano. Dicha red recibiría las herramientas, los contenidos y el entrenamiento en Educación Financiera diseñados por la dirección de formación de la Vicepresidencia de Talento Humano. La red de formadores replicaría el taller de formación a todos los colaboradores nuevos y antiguos, previa coordinación de las direcciones de formación, sostenibilidad y la gerencia nacional de red.

En cuanto a la capacitación de todos los colaboradores del Banco, se pretendía dictar el taller de Educación Financiera en tres días por cada grupo de participantes máximo de 25 personas para personal nuevo, actividad que se proyectaba realizar por la red de formadores y que estaría apoyada por la dirección de sostenibilidad y para colaboradores antiguos se tenía programada solo para un día de manera tal que sus actividades no se vieran comprometidas.

Se pretendía también que todos los ejecutivos de microfinanzas brindaran Educación Financiera a todos sus clientes al igual que realizaran varios talleres presenciales al mes para la población en general clientes y no clientes.

El alcance de estas actividades proyectaba llevar a 28.000 personas los beneficios del Programa en Educación Financiera con el fin de generar en ellos un cambio de comportamiento para administren mejor sus recursos y puedan tomar mejores decisiones financiera. Para este propósito es necesario que estas personas reciban por lo menos 8 horas de formación realizadas

Para el desarrollo de las pretensiones del programa se estimaba una inversión a 2012 de \$835.000.000= previa autorización del área financiera, sin embargo a diciembre 2013 un año después se llegó a una ejecución presupuestal de un 40% con \$334.000.000=.

En talleres a la comunidad en general se lograron realizar 420, atendiendo a 5650 no clientes dentro de los cuales 3045 fueron niños y adolescentes, 2466 fueron clientes y 1755 fueron colaboradores para un total de 12936 personas que comparado con la meta de 28000 personas a diciembre de 2012 genera un déficit de 15064 personas no impactadas con el Programa de Educación Financiera.

Adicionalmente a las anteriores razones por las cuales el Programa de Educación Financiera no funcionó, esta la falta de visión del área encargada del proyecto que no fueron previsivos con la situación actual tanto de Bancamía como del entorno impidiendo de esta manera el desarrollo de un adecuado programa que brindara la asesoría que requieren las instituciones que desean ser líderes en Educación financiera.

Sumado a ello está la falta de personal en el área encargada del Programa de Educación Financiera y la falta de continuidad de los mismos dentro del proceso.

La inadecuada replicación de los temas al área comercial fue uno de los factores de fracaso más relevantes ya que era la mejor manera de llegar masivamente a los clientes con Información de Educación Financiera, sin embargo no fue tenida en cuenta para la replicación de los mismos.

La falta del aprovechamiento del presupuesto aprobado para actividades que cumplieran objetivos de Educación Financiera a la comunidad.

La metodología utilizada para dar a conocer el contenido del Programa y los temas relacionados con Educación Financiera no fue la más conveniente para la institución.

No se tuvo en cuenta el tiempo que debían dedicar los funcionarios del área comercial para capacitarse y poder brindar asesoría a los clientes en Educación Financiera.

Por tanto el Programa de Educación Financiera posee muchas falencias dentro de ellas el inadecuado alcance que se le dio al proyecto generando así frustración por no alcanzar los objetivos ambiciosos inicialmente planteados, la falta de indicadores de medición que permitan monitorear constantemente el avance del programa y el impacto generado tanto en el personal interno como en la comunidad. Por tanto a inicio del año 2013 la institución decidió suspender el Programa teniendo en cuenta el resultado negativo obtenido ya que los objetivos del Programa de Educación Financiera de Bancamía no estaban contribuyendo al logro de la misión ni de la visión del Banco por la falta de estructura del mismo.

3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para conocer el estado actual de la organización frente al medio donde se encuentra, se hace necesario realizar un diagnóstico del entorno con el fin de obtener una imagen más clara de los elementos sociales, económicos, políticos, históricos y culturales que influyen en el desarrollo de las dinámicas de la región.

Los constantes cambios que sufren las regiones son fruto del accionar de los elementos sociales que están presentes en el nuevo modelo de sociedad globalizada en donde las organizaciones, especialmente las de servicios, se encuentran prestas a aprovechar las oportunidades que les ofrece el entorno y de igual manera prepararse para sortear las amenazas que puedan llegar.

En el caso de la Institución Bancamía se hace importante conocer la realidad del entorno de Tuluá y su área de influencia, para comprender la manera en que este proyecto de microfinanzas se ha desarrollado.

Este análisis se hace a partir de las variables más importantes que se presentan en cada uno de los diferentes entornos, en donde cada una es clasificada de acuerdo a su estado, ya sea como oportunidad o amenaza. Estas a su vez son valoradas de acuerdo a su nivel de impacto ya sean mayores o menores.

La abreviatura que se utilizará para su análisis en los cuadros será la siguiente:

- **A:** Amenaza
- **O:** Oportunidad
- **AM:** Amenaza mayor
- **am:** Amenaza menor
- **om:** Oportunidad menor
- **OM:** Oportunidad Mayor.

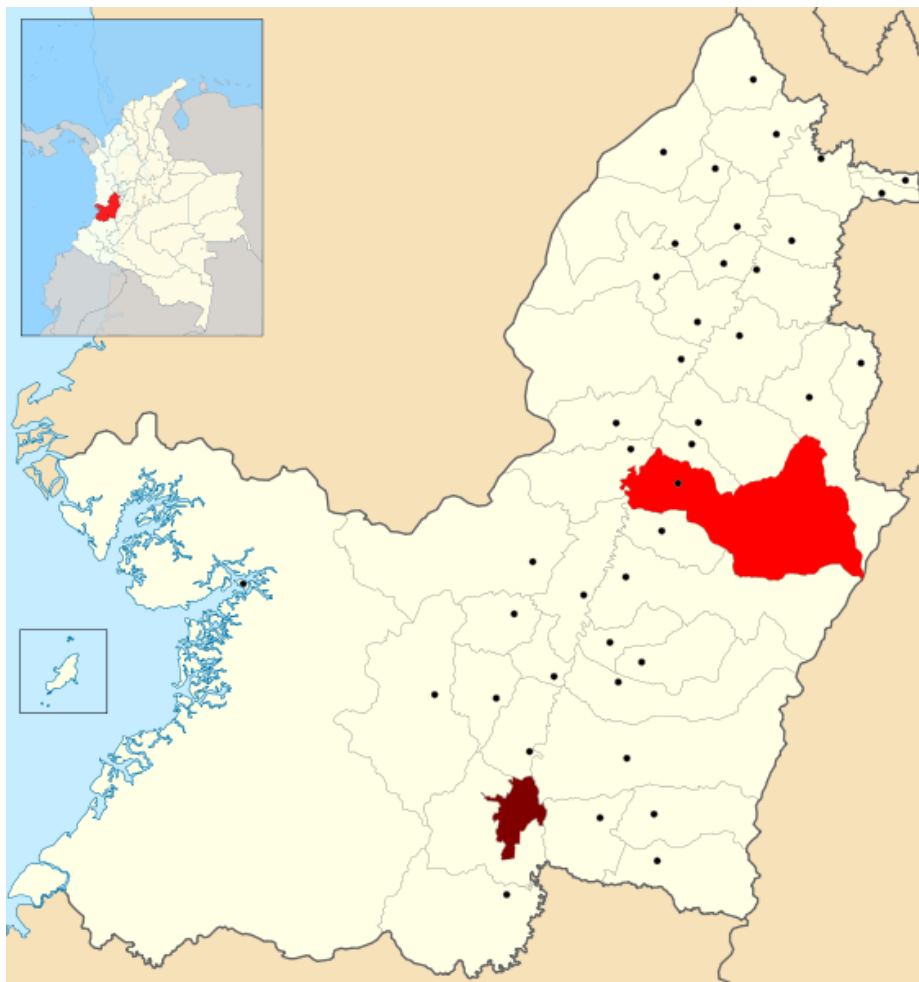
3.1 ENTORNO GEOFÍSICO, LOCAL Y REGIONAL

Según el anuario estadístico 2010 del municipio de Tuluá, este se caracteriza por poseer una gran variedad de elementos climáticos, hidrográficos y ambientales que lo convierten en una región con alta favorabilidad para su desarrollo económico. Se encuentra ubicado en el suroeste colombiano, en el centro del departamento del Valle del Cauca, entre el río Cauca y la cordillera Central, y dentro de la cual se identifican cuatro zonas fisiográficas: La zona Plana, el Pie de Monte de la cordillera Central, la Media y la Alta Montaña. La altura es muy variada, encontrando su cabecera municipal a 960 metros y alcanzando los 4.400 metros en los páramos de Barragán y Santa Lucía. Sus recursos hídricos tienen al Río Cauca como eje final de todas las vertientes, del cual se destacan el Río Tuluá

que pasa por su casco urbano y los ríos Bugalagrande, Morales, San Marcos y Frazadas, con una estructura ramificada conformada por las quebradas del ahorcado, La Ribera, Tesorito, La Luisa, La Mina, Piedritas, Sabaletas y Zorrilla.

La extensión territorial total del municipio es de 910,55 kilómetros cuadrados de los cuales el 98,78% corresponde al sector Rural y 1,22 al sector urbano. Los límites del municipio son: Por el Norte van desde el cauce el Bugalagrande hasta la quebrada la Luisa, y desde ahí hasta el nacimiento de la quebrada Sabaletas y luego hasta el río Morales y posteriormente el río Cauca. Por el río Morales hasta su desembocadura en el río Cauca. Por el Sur va desde el cauce del río Tuluá hasta Puente Zinc, siguiendo hacia la cuenca de los ríos San Pedro y Tuluá, y desde ahí hacia el Norte hasta el nacimiento del zanjón del sastre.

Figura 2. Posición geográfica de Tuluá en Colombia y el Valle del Cauca



Fuente: http://en.wikipedia.org/wiki/File:Colombia_-_Valle_del_Cauca_-_Tulu%C3%A1.svg#filelinks

Por el Oriente desde la quebrada de Montecristo hasta la laguna de las mellizas, siguiendo la división entre el Valle del Cauca y el Tolima en la Cordillera Central. Finalmente en el Occidente siguiendo el curso del río Cauca, desde el zangón de Barriga hasta la desembocadura del río Morales.

Según el anuario 2010, el Municipio de Tuluá en el sector urbano se encuentra dividido en 132 Barrios organizados en nueve (9) comunas y en el sector rural en 25 corregimientos con 146 veredas. Los corregimientos se encuentran organizados en 10 unidades funcionales.

Se puede asegurar que las condiciones geográficas del municipio y su ubicación son elementos claves para el desarrollo de actividades económicas, tanto comerciales como agrícolas. Por una parte su ubicación central le permite el intercambio de bienes y servicios con los demás municipios, y además sirve de puente para conectarse con la capital del departamento. De igual modo su riqueza natural y variedad de terrenos le permite contar con los recursos adecuados para ser una zona prolifera en productos agrícolas. Estos dos aspectos hacen de Tuluá una zona con alta favorabilidad para la prestación de servicios microfinancieros.

Tabla 1. Entorno geofísico local y regional

VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
Tuluá, se encuentra ubicada en el centro del departamento del Valle del Cauca y posee una posición equidistante con el resto de municipios.	O				X
El municipio de Tuluá cuenta con variedad de climas y recursos hidrográficos y ambientales, importantes para el desarrollo de actividades económicas, productivas y de servicios por parte de clientes microfinancieros.	O				X
La extensión territorial total del municipio es de 910,55 kilómetros cuadrados de los cuales el 98,78% corresponde al sector Rural, convirtiéndola en una zona propicia para la financiación de proyectos productivos rurales.	O			X	
El Municipio de Tuluá en el sector urbano se encuentra dividido en 132 Barrios organizados en nueve (9) comunas, caracterizadas por su alta actividad comercial informal.	O			X	
Tuluá está dividida en el sector rural en 25 corregimientos con 146 veredas, todos con fácil acceso para la prestación de servicios microfinancieros.	O			X	
La gran extensión rural del municipio de Tuluá facilita la existencia y permanencia de grupos al margen de	A	X			

la ley.					
La ubicación del municipio le permite ser parte del corredor vial más importante del Valle del cauca y por ende facilita el intercambio de bienes y servicios.	O				X

Fuente: Autores a partir de Modelo de Betancourt (2011)

3.2 ENTORNO SOCIAL

Tuluá es el eje central de una zona con 600 mil habitantes debido a su influencia sobre 15 municipios del departamento, en donde convergen procesos económicos, comerciales y de servicios de gran importancia, y que le dan un status de ciudad región. Esta condición favorece el desarrollo de múltiples actividades económicas, entre ellas la prestación de servicios microfinancieros.

Según el Anuario Estadístico del Municipio el desarrollo de Tuluá como eje económico del centro del Valle es debido a su privilegiada ubicación, que la sitúa en una posición equidistante de los demás municipios aledaños y ciudades importantes como Cali, Buenaventura, Armenia y Pereira, lo que le ha permitido establecer relaciones comerciales con estos. La cercanía y fácil acceso a estos otros municipios le permite a entidades prestadoras de servicios microfinancieros poder expandir su zona de influencia y aprovechar el potencial de clientes de la zona.

Este hecho es a su vez reforzado por la existencia de diversas vías de acceso y su ubicación sobre la vía Panamericana permitiéndole conectarse con el resto del país, así como la vía férrea del pacífico y el Aeropuerto de Farfán que sirve de enlace con el sistema aeroportuario del eje Medellín -Bogotá – Cali. Además el municipio también goza de una buena estructura de servicios públicos y con una amplia oferta regional de redes de energía y telefonía. De igual manera, en materia de seguridad el municipio cuenta con una sólida estructura gracias a la presencia de los agentes de la Escuela de Policía “Simón Bolívar”, el Comando del III Distrito de Policía, la Base Antinarcóticos y el Batallón Palacé.

Según el texto “Cruce de caminos”⁸ de la alcaldía municipal, estos beneficios le han permitido proyectarse dentro de una agenda de conectividad nacional e internacional que propende por la promoción empresarial, el empleo y la asociatividad, de la misma manera que contribuye al fortalecimiento de la nueva ruralidad y el eco turismo.

Los gremios económicos que actúan en la región, si bien mantienen una presencia visible, actúan más en los ámbitos sectoriales específicos que representan y, con algunas excepciones, evidencian una baja interacción con las sociedades y los

⁸ <http://www.tulua.gov.co/nuestromunicipio.shtml>

gobiernos locales, como lo afirma Reyes (2005). La acción hacia temas locales existe pero es limitada y las oficinas regionales no tienen autonomía y disponen de pocos recursos.

La academia, no ha asumido un rol protagónico en la adopción de una dinámica institucional de liderazgo en la construcción de una propuesta de agenda de desarrollo regional. No existe una identidad entre las diferentes universidades de la región ni se advierte un liderazgo orientado a generar asociatividad entre ellas; sus actuaciones están más orientadas al emprendimiento de procesos internos de fortalecimiento institucional, bien sea para resolver los problemas de sus estructuras de financiación, o el incremento y diversificación de su oferta educativa, o su expansión geográfica. La UCEVA está adelantando su reestructuración académico-administrativa, en la que está definiendo su orientación hacia el desarrollo regional. UNIVALLE continúa consolidando su esquema de Regionalización en el centro y norte del departamento, al tiempo que está impulsando el Semillero de Jóvenes.

De igual manera existe poco apoyo por parte del sector político en el desarrollo de proyectos productivos. La participación social y comunitaria en nuestro medio, puede decirse, tiene una amplia tradición, especialmente en los sectores más populares de la población; en las últimas cinco décadas, casi todos los procesos de urbanización de barrios populares o de construcción de infraestructura dotacional en el campo y la ciudad, han sido emprendidos desde la figura de organización comunitaria más reconocida en nuestro país: las Juntas de Acción Comunal y las Juntas Comunitarias de vivienda. A pesar de eso existe una gran desconexión entre estos entes y el gobierno municipal

Casi todos los municipios aledaños a Tuluá admiten en su normatividad local la participación de ciudadanos en Consejos y Comités para la formulación y gestión de políticas públicas. Tuluá por su tamaño y por el nivel de complejidad de sus estructuras municipales, es uno de los municipios con mayor número de organismos de participación social; Existen Consejos Consultivos de Ordenamiento Territorial y se evidencia el funcionamiento de las Juntas Municipales de Educación y los Consejos Territoriales de Seguridad Social en Salud, Consejo Municipal de Desarrollo Rural, un Consejo Municipal Ambiental y un Consejo Municipal de Planeación. Los Consejos Municipales de Política Social han ganado una fuerte dinámica a raíz de la prevención del desplazamiento forzado; la atención, protección, consolidación y estabilización socioeconómica de los desplazados internos por la violencia en la República de Colombia.

Esta problemática de violencia es un fenómeno que involucra diferentes variables, las cuales le dan un carácter singular y complejo que requiere de múltiples miradas e interpretaciones. Comprender en qué consiste implica considerar tanto las características geográficas y socio demográficas de cada entidad territorial donde ocurren las acciones violentas; conocer quiénes son los actores armados y

las víctimas de su accionar; comprender el contexto en el que surgen, y las relaciones que se tejen entre todas estas variables.

Otro gran inconveniente social es la deserción escolar, la cual ha venido aumentando durante los últimos años, alcanzando en el año 2013 su punto más crítico ya que según cifras de la secretaría de Educación del municipio hubo una disminución de 1239 estudiantes con referente al año 2012. Esta deserción ha sido la tendencia durante los últimos años.

Los motivos de la deserción se atribuyen principalmente a los problemas de orden público que han aumentado los desplazamientos forzosos hacia otras ciudades, y a la difícil situación económica de algunos sectores de la población, donde los jóvenes deben retirarse de sus estudios para dedicarse a otras actividades económicas.

Según la comisión vallecaucana por la educación⁹, en el Valle del Cauca aún no se han logrado disminuir los altos índices de inequidad educativa, traducidos en desigualdad de acceso a una educación de calidad. Los factores que influyen en este aspecto son la ausencia de jornada complementaria, la baja cobertura en educación inicial, el déficit en infraestructura física y tecnológica, y el poco acceso a laboratorios, bibliotecas y espacios de recreación.

Estos factores han generado un proceso cultural en el cual la población no encuentra en la educación un factor vital para su desarrollo social y económico.

Tabla 2. Entorno Social

VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
Existe poco apoyo por parte del sector político y el sector público para el desarrollo adecuado de proyectos productivos en la población vulnerable	A	X			
Inseguridad social por la influencia de bandas y grupos armados al margen de la ley que afectan el desarrollo de las diferentes actividades comerciales, productivas y de servicios del municipio.	A	X			
Tuluá posee una buena red de servicios públicos, vías de acceso y de comunicación indispensables para el desarrollo de las diferentes actividades del sector informal.	O			X	
El municipio cuenta con la presencia de los agentes de seguridad del estado a través de los agentes de la Escuela de Policía “Simón Bolívar”, el Comando del III Distrito de Policía, la Base Antinarcóticos y el Batallón Palacé	O			X	

⁹ Grupo organizado de la sociedad civil, que busca el mejoramiento continuo de la Educación en el Valle del Cauca

El gobierno local interactúa poco con los diferentes gremios económicos, en especial con los pertenecientes a la economía informal.	A	X			
No existe participación eficaz de la academia en la promoción de las microfinanzas, ni la promulgación de una adecuada educación financiera para la población vulnerable.	A	X			
Su población se caracteriza por poseer una alta vocación de intercambio comercial , tanto formal como informal.	O			X	

Fuente: Autores a partir de Modelo de Betancourt (2011)

3.3 ENTORNO DEMOGRÁFICO

La población de los municipios del centro del valle mantienen una dinámica histórica ligada a las oportunidades de empleo y bienestar, sin embargo las zonas rurales tienden a reducir o a mantener su población estable, mientras los cascos urbanos, especialmente en los municipios más grandes, o con mayor dinámica económica, tienden a aumentar su población, presentando en el caso de Tuluá crecimientos poblacionales entre los años 2005 y 2009, respectivamente, de 5.10%. Por su parte, aquellos municipios que tienen una relación de dependencia con otros de mayor centralidad muestran una reducción de su población en el mismo período, como Andalucía, Bugalagrande y Ansermanuevo, que presentan disminuciones de 0.88%, 0.69% y 2.31% respectivamente.

“Una de las dinámicas poblacionales que más incidencia ha tenido en los indicadores de bienestar, afectándolos sensiblemente, es la del desplazamiento forzado. El departamento del Valle del Cauca, que ha sido tradicionalmente receptor, presenta un incremento altamente significativo de expulsión de desplazados a partir de 2000. De acuerdo con el Informe de Desarrollo Humano – IDH- del Valle del Cauca (PNUD, 2008), el balance total entre 1998 y 2006 señala que hubo 82.782 expulsiones y 116.329 recepciones (Gobernación del Valle del Cauca, 2007b); entre 2000 y 2001 fue uno de los principales departamentos expulsores del país y descendió a la séptima posición en 2002. En 2003 fue el departamento del país con más recepciones, y el tercero en 2006.”¹⁰

Sin embargo entre los años 2000 y 2010 el municipio se ha caracterizado por presentar un decaimiento en su desarrollo económico y un estancamiento demográfico. En este período de tiempo se presentó un decrecimiento del 12% de las grandes empresas localizadas en el Municipio, una disminución del empleo en 1.02% y una disminución de las cifras de crecimiento con referente a las cifras regionales (3.9% Región – 2.9% Municipio).

¹⁰ Urdinola Z. y Vallejo J. Dinámicas urbanas del corredor regional Tuluá Cartago. Universidad Autónoma de Manizales

Sumado a esto se observa una disminución en el crecimiento demográfico, ya que según cifras del Anuario estadístico de Tuluá la tasa de crecimiento de la población es solo del 1,2% anual. Igualmente, se identifica que debido al estancamiento del dinamismo en el sector rural se presentan migraciones que conllevan a que la población urbana este creciendo más que la población rural.

Tabla 3. Entorno demográfico

VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
Disminución de la población rural a raíz de los desplazamientos generados por los problemas de violencia y orden público en la zona, afectando la economía agrícola.	A	X			
La población urbana del municipio tiende a aumentar por los desplazamientos forzados, trayendo problemas sociales y económicos.	O		X		
El Municipio presenta un decaimiento en su desarrollo económico, afectando tanto a la economía formal como a la informal.	A	X			
Decrecimiento de las grandes empresas del Municipio, lo cual afecta la economía local y los niveles de empleo.	A	X			

Fuente: Autores a partir de Modelo de Betancourt (2011)

3.4 ENTORNO CULTURAL

La población tulueña se puede identificar como un pueblo de características muy variadas y plurales, una mezcla de raíces rurales con intereses cosmopolitas, con marcadas tendencias laborales y comunicativas, que se destaca por su pujante actividad comercial y de servicios. Este hecho ha facilitado que en el municipio sea muy amplia la oferta comercial y de servicios, similar a la oferta encontrada en ciudades capitales.

Esta tendencia hacia el desarrollo de actividades comerciales ha traído una larga tradición de relaciones con el sector financiero quienes han ayudado a brindar los recursos monetarios que requiere la población. De igual manera este hecho ha permitido que la población se caracterice por ser muy cumplida con sus compromisos financieros.

Así mismo, la existencia de esta creciente cultura financiera en el municipio de Tuluá no solo exige el aumento en la oferta de servicios de este tipo, sino que demuestra la creciente necesidad de crear proyectos de capacitación en temas

financieros, para que poder educar adecuadamente a una población cada vez más dependiente de este tipo de servicios.

La identidad del poblador vallecaucano esta nutrida de la migración, el mestizaje y la urbanización, que actúan como el principal insumo de su transformación sociocultural. De acuerdo con Nancy Motta (2007), la posición social y su estratificación ayudan a determinar las prácticas económicas, sociales y culturales de la población, todo como resultado de la herencia hispánica, que a su vez generó una especie de rechazo hacia lo propio y local, dándole prioridad a los elementos ajenos y extranjeros.

En esta mezcla cultural también se destaca la influencia de la cultura paisa, la cual marcó las posiciones en temas como el manejo de la propiedad, la cultura familiar, las tendencias religiosas y la dependencia al comercio; De igual manera existe una evidente contribución por parte de la cultura africana que influyó en la conformación de estructuras sociales matrifocales y familias poligámicas, así como en el desarrollo de las tradiciones culturales como la música, la narrativa y la danza.

Según la autora, las variadas manifestaciones culturales que están presentes en la región son el mejor ejemplo de la naturaleza pluriétnica y multicultural, la cual puede ser ampliamente evidenciada en las costumbres cotidianas, las prácticas alimenticias, religiosas, laborales y sociales, así como en las diferentes expresiones artísticas como la música o la danza. Es claro que como fruto de la mezcla de etnias y de culturas, en la región se han originado nuevos productos y manifestaciones culturales que finalmente terminan identificando a una sociedad conformada por grupos humanos de origen diverso, que han sabido combinar las tendencias modernas con lo tradicional, lo regional, lo nacional, lo culto, lo popular y lo masivo.

El Valle del Cauca, es un departamento que posee unas características diferenciadoras con referente a las demás regiones del país. Su crecimiento poblacional se ha dado de la mano a la llegada constante de inmigrantes provenientes de diferentes regiones del país o del extranjero, que lograron interactuar de una manera dinámica con su entorno social, creando un sentido de pertenencia que se fundamenta en la identificación de intereses comunes, respeto por el territorio y legitimización de su identidad regional.

Tabla 4. Entorno Cultural

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
La población de Tuluá se caracteriza por ser gente trabajadora y con gran iniciativa para los negocios.	O				X

La población tulueña tiene una marcada tendencia por la adquisición de compromisos económicos y financieros.	O			X	
La población tulueña se caracteriza por sus raíces pluriculturales, lo cual ha permitido que en el municipio se desarrollen diferentes tipos de negocios.	O			X	
Los niveles de escolaridad en el municipio son muy bajos, demostrando que la población está poco interesada en capacitarse.	A	X			
La población se caracteriza por tener una buena cultura de pago de sus compromisos económicos.	O			X	

Fuente: Autores a partir de Modelo de Betancourt (2011)

3.5 ENTORNO AMBIENTAL

Según el Anuario estadístico 2010, Tuluá es un municipio que posee una variada riqueza en biodiversidad, con un alto potencial en la prestación de servicios ambientales y con muchos potenciales no explotados aún, derivados de su amplia riqueza natural pero que de igual manera tiene que enfrentarse a muchos retos en la materia. La existencia en las áreas de paramo en el Parque Nacional de las Hermosas, de la zona boscosa en el corregimiento de Barragán y de reservas ambientales en las zonas de ladera con altas pendientes, hacen del municipio poseedor de recursos ambientales de gran valor.

Es de destacar que estas zonas son de fácil acceso para el resto de municipio a pesar de las dificultades geográficas, y son de mucha importancia por su aporte al desarrollo de la economía local.

Los ecosistemas que están presentes en el municipio de Tuluá, son arbustales y matorrales medio secos, el Bosque cálido seco en piedemonte aluvial y el Bosque cálido seco en planicie aluvial. Según el anuario estadístico, de éstos el primero y el tercero no alcanzan siquiera el 1% de representatividad, y el segundo sólo cuenta con el 1,4%. El resto de los ecosistemas cumple con el porcentaje mínimo de representatividad del 10%, excepto por el Bosque medio húmedo en montana fluvio-gravitacional que sólo alcanza el 8%. Se puede asegurar que el desarrollo económico del sector rural de Tuluá es muy desequilibrado entre la zona plana y la zona de ladera, por una parte debido a que la zona de ladera posee una economía precaria, de limitado desarrollo tecnológico y poca rentabilidad, mientras que en zona de ladera es donde realmente se localiza la mayoría de la población rural de Tuluá.

La estructura económica y de propiedad es de medianos y pequeños productores, con diversas dificultades a la hora de hacer un uso adecuado del suelo. En el territorio es fácil ver como la explotación cafetera es complementada con

plantaciones de sombrío, tanto en maderables tradicionales como en producción de frutales, cuyas bajas y medianas productividades son fruto del manejo técnico inadecuado en su proceso de producción, la poca capacitación laboral y empresarial de la población campesina y la carencia de una adecuada infraestructura vial y de servicios.

La zona de ladera presenta problemáticas de marginalidad, y se hace necesario plantear estrategias que ajusten los niveles de competitividad del sector de acuerdo a sus verdaderas capacidades y potencialidades, con miras a ajustarse al marco de competitividad territorial y la sostenibilidad del medio ambiente, teniendo en cuenta la generación de estrategias que respondan a los cambios climáticos que se han derivado del calentamiento global de la atmósfera y que han conducido a la agudización y el aumento de los desastres asociados a este fenómeno climático.

Como fruto de esto el municipio se ha preocupado por el diseño de estrategias de orientadas a la prevención y mitigación de todos estos eventos, tales como la desertización de las zonas verdes, los incendios forestales, los deslizamientos, las inundaciones y la erosión de suelos, fenómenos que se prevé incrementarán con el paso del tiempo. La respuesta ha sido la conformación de la red de áreas para la conservación de equilibrios hidrológicos y la red de áreas para la conservación de suelos.

La necesidad de mejoramiento en la estructuración de áreas para la conservación de la biodiversidad es fundamental para fomentar procesos económicos en el área rural, fomentando los servicios sociales, económicos y administrativos para la toda la población.

Podemos afirmar entonces que gracias a la gran variedad de recursos ambientales el municipio está en capacidad de desarrollar diversos proyectos productivos, no solo aquellos que necesitan grandes capitales sino también para aquellos pequeños empresarios que utilizan los servicios microfinancieros.

Tabla 5. Entorno Ecológico y Ambiental

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Uso desmedido en las empresas y en los hogares del recurso: agua, suelo, subsuelo, aire y biodiversidad de la naturaleza.	A	X			
La estructura económica rural es de medianos y pequeños productores.	O			X	
Desarrollo de proyectos que afecten negativamente los diferentes ecosistemas, lo cual afecta el desarrollo de diferentes proyectos productivos.	A	X			
Sus tierras permiten el desarrollo agropecuario y agroindustrial, lo que facilita la producción de los	O				X

diferentes cultivos.					
Disminución progresiva de la frontera agrícola diversificada por el cultivo de la caña, impactando en el empleo y el medio ambiente “recurso agua”	A	X			

Fuente: Autores a partir de Modelo de Betancourt (2011)

3.6 ENTORNO ECONÓMICO

3.6.1 Entorno nacional.

Según el documento “Colombia: Balance 2013 y perspectivas 2014” de la ANDI, el año 2013 ha sido el de más bajo crecimiento mundial en los últimos cuatro años. El FMI asegura que el crecimiento no llegará al 3%, mientras que en las economías desarrolladas estará alrededor del 1%, y en América Latina será del 2,7%. En este contexto de desaceleración, las expectativas para Colombia son alentadoras. Se logró mantener el crecimiento del año anterior, se mejoraron los indicadores de empleo y la economía se ha catalogado como la de mejores proyecciones en la región a pesar de las dificultades en materia de competitividad. El crecimiento ha sido superior al de países como Estados Unidos, Francia, Japón, Corea del sur, Brasil y México. Las fortalezas del país están en el entorno macroeconómico y en el tamaño del mercado, destacándose de igual manera avances en educación superior, aunque se ha retrocedido en salud, en educación primaria y preparación tecnológica.

Colombia se ha convertido en la tercera economía de la región Este éxito se debe a la fortaleza mostrada en los procesos de transformación aplicados a los campos económico, político y social, y los cuales son respaldados por cifras incuestionables como el crecimiento del PIB que pasó de menos de US\$100.000 millones en el 2000, a más de US\$380.000 millones en la actualidad; de un PIB per cápita del orden de US\$8.000, cuando a hace 10 años era de solo US\$2.000 y un crecimiento de su comercio exterior que actualmente bordea US\$120.000 millones.

Este crecimiento vino acompañado de una creciente confianza inversionista. En el año 2000 se recibieron inversiones por US\$2.436 millones y para el 2013 alrededor de US\$15.000 millones. El monto de la inversión se acercó al 30% del PIB. Este crecimiento en la inversión es el resultado de los cambios en la política económica nacional, los cuales fueron bien recibidos por las calificadoras de riesgo. Incluso 2 de las calificadoras (Standard & Poors y Fitch Ratings) aumentaron la calificación de Colombia en el 2013 y consideran la perspectiva del país como positiva. De igual manera, el EMBI (índice de bonos emergentes que

mide el diferencial de tasas de títulos soberanos frente a las tasas de los títulos del tesoro) de Colombia se sitúa en niveles cercanos a niveles de Chile y México y por debajo de Perú y Brasil. Este reconocimiento se fundamenta en aspectos como: las mejorías en frente al tema fiscal, la disminución de la deuda y el blindaje frente a los efectos colaterales externos.

El crecimiento económico durante la última década registró un crecimiento promedio del 4,2%, cercano al promedio histórico. Sin embargo en los últimos años, Colombia alcanzó tasas cercanas al 7%, como las tasas de 2006 y 2007 (6,7% y 6,9%). Además, se logró enfrentar y superar el impacto de la crisis internacional. Es así como en el 2009, mientras la economía mundial caía -0,6%, el país crecía 1,5% y en 2012 y 2013 se lograron tasas superiores al 4% mientras que el crecimiento mundial era del 3%. Luego de un comportamiento muy favorable en el 2011 cuando la economía colombiana creció 6,6%, a partir del segundo semestre de 2012 enfrentamos un proceso de desaceleración y es así como pasamos de un crecimiento de 5,3% en el primer semestre a una tasa de 3,1% en el segundo, lo que se traduce en un crecimiento de 4,2% para el año completo.

El crecimiento económico se percibió en los diferentes sectores, siendo el sector de la construcción el de mayor dinamismo con un (10,8%), seguido del sector agropecuario con (6,1%) y servicios sociales, personales y comunales (4,8%). Sin embargo también es cierto que en el 2013, hay sectores como la industria que se han rezagado y el crecimiento ha sido por debajo del potencial real del país, esto debido a los problemas por las huelgas y paros, el crecimiento del contrabando y los altos índices de informalidad. Sin embargo se ha observado que la demanda interna ha aumentado en un nivel del 4,7% debido al crecimiento consumo de los hogares y a la inversión del Gobierno y las empresas privadas.

Estos eventos han ayudado al mejoramiento de las tasas de desempleo, las cuales han logrado mantenerse en niveles de un dígito. La ANDI afirma que por primera vez en muchos años, la tasa de desempleo fue inferior al 8%, debido fundamentalmente a la mayor tasa de ocupación que aumentó de 59,9% a 60,9%, alcanzando su nivel más alto desde 2001. Así mismo el empleo formal crece más que el empleo informal, llevando a un porcentaje importante de la población a superar la pobreza.

De igual manera desde mediados de 2012 se comenzó a percibir un proceso de desaceleración, debido, entre otras al impacto de la situación internacional. En estas circunstancias, el Banco de la República modificó su política monetaria

reduciendo progresivamente la tasa de referencia en 8 ocasiones reduciéndola de 5,25% a 3,25%. La tasa de interés de colocación también registró una tendencia similar, tanto en créditos preferenciales, corporativos, ordinarios y de consumo. Por su parte el crédito hipotecario ha conservado tasas superiores al 20% durante todo el 2013. En cuanto al crédito del sistema financiero se observaron tasas de crecimiento menores, aunque mantiene tasas muy positivas del orden del 15%.

Además de lo ya expuesto, se debe destacar que Colombia ha emprendido una política de integración internacional a través de tratados de libre comercio. El país ha desarrollado una agenda de integración con acceso a los mercados norteamericanos, europeos, latinoamericanos, entre otros, al igual que a través de la Alianza para el Pacífico. Esta integración involucra no solo la firma de los acuerdos sino los procesos implantados para su correcta administración por parte de los sectores públicos y privado. Desde hace unos años el país viene trabajando en una agenda rigurosa buscando ser parte de los países de la OECD, cuya membresía implica asumir las mejores prácticas que propendan por niveles sostenibles de crecimiento económico y empleo, así como aumentos significativos en el nivel de vida de sus habitantes, obligando al país a continuar avanzando en su institucionalidad, en el manejo de su política social, ambiental, entre otros aspectos.

Es evidente que Colombia está en un buen momento y que se está consolidando en una envidiable posición en el ámbito internacional, gracias a los pasos dados hacia un mayor desarrollo económico y social.

3.6.2 Entorno microfinanciero:

El microcrédito a lo largo de 40 años ha evolucionado hasta ofrecer una cartera más amplia de servicios microfinancieros y financieros, y una gran cobertura de clientes. En la actualidad, las instituciones de microfinanzas están aprovechando sus plataformas para expandir su oferta de servicios hacia el resto de la población. Es un proceso en el que además están participando otros actores, como los bancos tradicionales e incluso empresas del sector de las comunicaciones.

Actualmente una de sus características principales es que la mayoría de las grandes instituciones microfinancieras se han ido convirtiendo paulatinamente en bancos o están actualmente en proceso de quedar bajo supervisión de la Superintendencia Financiera de Colombia. Tal es el caso del Banco WWB y de la misma Bancamía, aunque todavía quedan unas pocas instituciones como

Fundación Mundo Mujer que no han dado este paso a pesar de tener una proporción significativa de la cartera de ese segmento.

Es de destacar que todas estas instituciones trabajan de la mano junto a la Superintendencia, el gobierno y Asomicrofinanzas, la cual es una organización que actualmente cuenta con 33 miembros que representan la mayor parte del mercado: bancos, cooperativas, financieras y ONG, y están construyendo plataformas para recolectar, administrar y divulgar información sobre el mercado y crear acciones para el fortalecimiento del mismo. Un ejemplo claro de esto es el manejo que se le da al proceso de fijación de los topes de las tasas, que aunque son calculados con base en los microcréditos y préstamos personales dando como resultado una cifra relativamente baja, se ha permitido su aumento de manera trimestral.

Existen además en Colombia leyes destinadas a la protección de los clientes, que incluyen reglas sobre los precios y la resolución de conflictos. Esta legislación obliga a las instituciones a publicar sus tasas de interés y comisiones, así como los cargos adicionales a la prestación del servicio. Para el cumplimiento de estas exigencias legales la Superintendencia Financiera ha creado una unidad denominada Defensor del Consumidor Financiero que se encarga de atender las

A parte de la legislación ya existente, desde 2011 se está debatiendo la aprobación de una nueva ley que exigirá a las Instituciones financieras facilitar el acceso al microcrédito a la población que aún no está en el sistema financiero. EL gobierno busca con esto obligar a los bancos a asignar un porcentaje de sus carteras al desarrollo de servicios de microcrédito y garantizar que al menos un 50% de esa cartera se destine a los segmentos más pobres de la población

Toda esta evolución ha llevado a que el mercado presente una competencia bastante intensa por atraer a los mejores clientes, lo que a su vez ha generado un crecimiento en la otorgación de más créditos e incluso de montos más altos que han traído problemas de sobreendeudamiento y morosidad.

Según la superintendencia a enero del 2014 la cartera total del sistema financiero colombiano era de 283 billones de pesos, de los cuales el 2,95 por ciento corresponde a microcrédito, presenta un crecimiento en su nivel de morosidad del 45,9%.

3.6.3 Entorno local. La mayoría de la población tulueña depende del comercio, es la actividad que más se destaca al representar un 50,63% y ser la mayor generadora de empleos con un 40,5%. Este desarrollo comercial se debe a su posición privilegiada en el centro del departamento, su ubicación equidistante a los demás municipios y sus excelentes vías de acceso.

El dinamismo de su economía, que no puede ser considerada una economía chica, sino que por el contrario se mueve en condiciones muy similares a las presentadas en las grandes ciudades, hace que sea necesario la existencia de procesos de formación en temas financieros, como una manera de mejorar las condiciones en las cuales se encuentra el cliente financiero y microfinanciero.

Existen además en Tuluá destacadas poblaciones agrícolas y ganaderas, las cuales se encuentran ubicadas en la zona media y de alta montaña. Es además una potencia en producción de frutas, café, caña de azúcar, la mora y el lulo, debido a lo cual se han desprendido proyectos industriales exitosos como la Fábrica productora de Jugos que exporta pulpa de fruta hasta los mercados internacionales, un Ingenio productor de azúcar, una industria productora de harinas y la empresa productora de levaduras más importante de Colombia Levapan.

La economía rural de Tuluá está dividida entre la zona plana del municipio y la zona de ladera, y gira en torno a tres grandes actividades productivas como son la producción de la caña de azúcar, la producción cafetera y la explotación ganadera. Las demás actividades no son tan determinantes en el desarrollo económico.

La explotación cañera es la más presente en la zona plana, permitiéndole al municipio ocupar el cuarto puesto en la producción de caña de azúcar en el departamento, y convirtiéndose para el municipio en su principal base económica debido a la demanda de empleo generada y los altos rendimientos que genera. En cuanto a la zona de ladera el municipio se caracteriza por tener economía campesina, basada en el cultivo de café, Plátano, banano, papa criolla, cítricos, lulo, papaya, maracuyá, maíz, caña panelera y mora, que ocupan áreas muy pequeñas.

En cuanto a la producción pecuaria, la explotación de la zona de ladera con cultivos de pastos naturales o de corte de paraderas destinadas a la ganadería llega al 55,09%, gracias a la participación de medianos y pequeños productores con baja capacitación empresarial y poco conocimiento del uso del suelo. La producción en este sector se puede catalogar como baja, ya que la capacidad de carga es de 1,23 hectáreas por animal, cuando el objetivo del sector ganadero para ser competitivo es de 0,5 hectáreas por animal.

Según el Informe de Coyuntura Económica Regional del departamento del Valle del Cauca (DANE, 2008), la actividad productiva del departamento tiene en el sector financiero, el que presentó la mayor generación de valor agregado. Esta actividad representó el 24,06% del total producido, seguido de la industria con 18,20%, servicios con 15,13% y comercio con 11,91%, entre las principales.

Es de destacar que según el mismo informe en el centro y norte del departamento, la actividad financiera representa un papel clave en el desarrollo económico; de las 78 grandes y medianas empresas registradas en la Cámara de Comercio de

Tuluá, 21 de ellas, es decir el 26,9% ejercían la actividad financiera. En el mismo informe se menciona que el 84,1% de las empresas que aparecen en el registro mercantil, es decir, 9.057 empresas, pertenecen al sector terciario y representan a su vez el 30,6% de la inversión empresarial del centro del Valle del Cauca.

Tabla 6. Entorno Económico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
La economía durante la última década registró un crecimiento promedio del 4,2%,	O				X
La demanda interna ha aumentado en un nivel del 4,7% debido al crecimiento consumo de los hogares y a la inversión del Gobierno y las empresas privadas.	O			X	
El aumento de la Inversión extranjera ha traído capitales importantes para el desarrollo económico, llegando incluso a representar el 30% del PIB.	O				X
la tasa de desempleo fue inferior al 8%, debido fundamentalmente a una mejor tasa de ocupación que aumentó de 59,9% a 60,9%	O			X	
El crédito mantiene tasas muy positivas del orden del 15%	O				X
El microcrédito presenta un crecimiento en su nivel de morosidad del 45,9%.	A	X			
La actividad económica que se desarrolla en Tuluá se realiza bajo la figura de la informalidad.	A	X			
La mayoría de la población tulueña depende del comercio, es la actividad que más se destaca al representar un 50,63% y ser la mayor generadora de empleos con un 40,5%.	O			X	
Entre los años 2000 y 2010 el municipio se ha caracterizado por presentar un decaimiento en su desarrollo económico y un estancamiento demográfico.	A	X			
La actividad financiera representa un papel clave en el desarrollo económico; de las 78 grandes y medianas empresas registradas en la Cámara de Comercio de Tuluá, 21 de ellas, es decir el 26,9% ejercían la actividad financiera.	O				X

Fuente: Autores a partir de Modelo de Betancourt (2011)

3.7 ENTORNO JURÍDICO

3.7.1 Estructura del Sistema Financiero Colombiano. El sistema financiero Colombiano está conformado por las siguientes entidades de acuerdo al artículo 1 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

- **Establecimientos de Crédito:** instituciones financieras cuya razón de ser es captar recursos del público, provenientes de depósitos como cuentas de ahorro, corriente o depósitos a término como CDT, que a su vez se colocan para realizar préstamos.
- **Establecimientos Bancarios:** cuya función principal es la captación de recursos en cuenta corriente bancaria así como también la captación de otros depósitos a la vista o a término, con el objeto primordial de realizar operaciones activas de crédito.
- **Corporaciones Financieras:** Tienen por objeto la movilización de recursos y la asignación de capital para promover la creación, reorganización, fusión, transformación y expansión de cualquier tipo de empresas así como para participar en su capital, promover la participación de terceros, otorgarles financiación y ofrecer servicios financieros que contribuyan a su desarrollo.
- **Compañías de Financiamiento:** Su función principal es la de captar recursos del público con el propósito de financiar la comercialización de bienes y servicios y realizar operaciones de arrendamiento financiero o leasing.
- **Cooperativas Financieras:** Adelantan actividad financiera en los términos de la Ley que los regula.
- **Sociedades de Servicios Financieros:** Sociedades que tienen por función la realización de las operaciones previstas en el régimen legal que regula su actividad, si bien captan recursos del ahorro público, por la naturaleza de su actividad se consideran como instituciones que prestan servicios complementarios y conexos con la actividad financiera. Son sociedades de servicios financieros: Sociedades Fiduciarias, Almacenes Generales de Depósito, Sociedades Administradoras de Pensiones y Cesantías y Sociedades de Capitalización
- **Entidades Aseguradoras:** Su objeto es la realización de operaciones de seguro, bajo las modalidades y los ramos facultados expresamente. Son entidades aseguradoras: Compañías de Seguros, Compañías de Reaseguros y Cooperativas de Seguros.

- **Intermediarios de Seguros y Reaseguros:** Son intermediarios de seguros: Corredores de Seguros, Agencias de Seguros, Agentes de Seguros y Corredores de Reaseguros

3.7.2 Estatuto bancario - decreto 663 de 1993. Acerca de la estructura del sistema financiero.

- **Artículo 1°. Estructura general.** El sistema financiero y asegurador se encuentra conformado de la siguiente manera:
 - a. Establecimientos de crédito.
 - b. Sociedades de servicios financieros.
 - c. Sociedades de capitalización.
 - d. Entidades aseguradoras.
 - e. Intermediarios de seguros y reaseguros

- **Artículo 2°. Establecimientos de crédito**

1. **Establecimientos de crédito.** <Inciso 1o. modificado por el artículo 54 de la Ley 454 de 1998. El nuevo texto es el siguiente:> Los establecimientos de crédito comprenden las siguientes clases de instituciones financieras: establecimientos bancarios, corporaciones financieras, corporaciones de ahorro y vivienda, compañías de financiamiento comercial y cooperativas financieras.

Se consideran establecimientos de crédito las instituciones financieras cuya función principal consista en captar en moneda legal recursos del público en depósitos, a la vista o a término, para colocarlos nuevamente a través de préstamos, descuentos, anticipos u otras operaciones activas de crédito.

2. **Establecimientos bancarios.** Son establecimientos bancarios las instituciones financieras que tienen por función principal la captación de recursos en cuenta corriente bancaria, así como también la captación de otros depósitos a la vista o a término, con el objeto primordial de realizar operaciones activas de crédito.
3. **Corporaciones Financieras.** Son corporaciones financieras aquellas instituciones que tienen por función principal la captación de recursos a término, a través de depósitos o de instrumentos de deuda a plazo, con el fin de realizar operaciones activas de crédito y efectuar inversiones, con el objeto primordial de fomentar o promover la creación, reorganización, fusión, transformación y expansión de empresas en los sectores que establezcan las normas que regulan su actividad.

3.7.3 Ley 590 de 2000. La cual reglamenta condiciones para las PYMES

- **Capítulo I.**

Disposiciones generales

Artículo 1°. Objeto de la Ley. La presente ley tiene por objeto:

a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos;

b) Literal derogado por el artículo 276 de la Ley 1450 de 2011>

c) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas;

d) Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales;

e) Literal derogado por el artículo 276 de la Ley 1450 de 2011>

f) Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas;

g) Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas;

h) Apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de Mipymes rurales,

i) Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las Mipymes;

j) Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas.

3.7.4 LEY 1328 DE 2009. Acerca de la protección al consumidor financiero.

- Artículo 1°. Objeto y ámbito de aplicación. El presente régimen tiene por objeto establecer los principios y reglas que rigen la protección de los consumidores

financieros en las relaciones entre estos y las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, sin perjuicio de otras disposiciones que contemplen medidas e instrumentos especiales de protección. Para los efectos del presente Título, se incluye dentro del concepto de consumidor financiero, toda persona que sea consumidor en el sistema financiero, asegurador y del mercado de valores.

- Artículo 2°. Definiciones. Para los efectos del presente régimen, se consagran las siguientes definiciones:

a) **Ciente:** Es la persona natural o jurídica con quien las entidades vigiladas establecen relaciones de origen legal o contractual, para el suministro de productos o servicios, en desarrollo de su objeto social.

b) **Usuario:** Es la persona natural o jurídica quien, sin ser cliente, utiliza los servicios de una entidad vigilada.

c) **Cliente Potencial:** Es la persona natural o jurídica que se encuentra en la fase previa de tratativas preliminares con la entidad vigilada, respecto de los productos o servicios ofrecidos por esta.

d) **Consumidor financiero:** Es todo cliente, usuario o cliente potencial de las entidades vigiladas.

e) **Productos y servicios:** Se entiende por productos las operaciones legalmente autorizadas que se instrumentan en un contrato celebrado con el cliente o que tienen origen en la ley. Se entiende por servicios aquellas actividades conexas al desarrollo de las correspondientes operaciones y que se suministran a los consumidores financieros.

f) **Contratos de adhesión:** Son los contratos elaborados unilateralmente por la entidad vigilada y cuyas cláusulas y/o condiciones no pueden ser discutidas libre y previamente por los clientes, limitándose estos a expresar su aceptación o a rechazarlos en su integridad.

g) **Queja o reclamo:** Es la manifestación de inconformidad expresada por un consumidor financiero respecto de un producto o servicio adquirido, ofrecido o prestado por una entidad vigilada y puesta en conocimiento de esta, del defensor del consumidor financiero, de la Superintendencia Financiera de Colombia o de las demás instituciones competentes, según corresponda.

h) **Entidades vigiladas:** Son las entidades sometidas a inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia.

3.7.5 Ley 1014 de 2006. que reglamenta el decreto 4463 de 2006. Es la constitución de sociedades anónimas unipersonales, con lo cual cualquier emprendedor que quiera constituir una sociedad anónima y siempre que se

cumplan los requisitos que la califican como microempresa, podrá hacerlo sin cumplir el requisito de pluralidad de socios y con las formalidades de constitución de la empresa unipersonal.

En este sentido y siguiendo los lineamientos de las empresas unipersonales, Colombia ahora cuenta también con un nuevo tipo de asociación empresarial. Se trata de la Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS) que ha sido diseñada para reducir costos y tener mayor flexibilidad en las organizaciones colombianas.

Tabla 7. Entorno jurídico

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
Constante cambio de Políticas y leyes tributarias.	A		X		
La existencia del estatuto bancario (Decreto 663 de 1993) que define quienes son los partícipes del mercado financiero.	O			X	
La existencia de la LEY 590 de 2000 cuyo propósito es el de fortalecer y mejorar los procesos para la creación de pequeñas y medianas empresas.	O				X
La existencia de la Ley 1014 de 2006, que reglamenta la constitución de sociedades anónimas unipersonales, con lo cual cualquier emprendedor puede constituir una sociedad anónima	O			X	
La promulgación de la Ley 1328 de 2009 de protección al consumidor financiero que busca dar a conocer a los usuarios del sector sus deberes y derechos	O				X
Proteccionismo a la insolvencia de las personas, favoreciendo la situación de los usuarios del sistema financiero	A		X		

Fuente: Autores a partir de Modelo de Betancourt (2011)

3.8 ENTORNO TECNOLÓGICO

El Municipio de Tuluá cuenta con una buena cobertura tecnológica, ha contado con avances importantes en los últimos años, se ha incentivado el funcionamiento de centros tecnológicos para el desarrollo de nuevos proyectos. Este proceso ha sido paralelo al aumento en la instalación de redes de Internet por todo el municipio, aumentado de manera significativa el número de usuarios con acceso de conectividad.

El aumento en el número de redes ayuda a la creación de nuevas empresas de servicios fundamentadas en las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones “Tics”, de lo cual es un ejemplo claro Parquesoft. De igual manera la participación del municipio en el programa Vive digital del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones le ha dado la oportunidad a gran parte de la población de tener acceso a Internet de manera gratuita y en

equipos de alta tecnología. Esto facilita el uso de las nuevas tecnologías por parte de los usuarios del Banco, quienes podrían acceder a muchos de los servicios que se ofrecen.

Así mismo la existencia de herramientas tecnológicas en el entorno tulueño facilita la realización de procesos de capacitación en Educación financiera. Gracias a ellas se puede hacer uso de estrategias que den solución a limitantes de tiempo, costos y espacio, que impiden la masificación de este tipo de procesos educativos.

El sector financiero y microfinanciero se beneficia de este sistema, ya que a través de este se pueden ofrecer nuevos servicios y agilizar los procesos que se realizan al interior de las instituciones. Lo cual es buen avance porque actualmente cuentan con la utilización de tecnologías adecuadas para el desarrollo de procesos financieros acordes a la demanda de los usuarios.

Existe el defensor del consumidor financiero al cual se puede acudir desde cualquier medio tecnológico y es quien media entre las entidades vigiladas por la superintendencia financiera y el consumidor financiero.

Tabla 8. Entorno tecnológico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Avances importantes en los últimos años en materia tecnológica, gracias al funcionamiento de centros tecnológicos para el desarrollo de nuevos proyectos.	O				X
Utilización de tecnologías adecuadas a la demanda de los usuarios financieros	O				X
Ccreación de nuevas empresas de servicios fundamentadas en las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones "Tics"	O				X
Conectividad virtual: se refiere a las redes que permiten la relación de las personas empleando las condiciones de la virtualidad.	O				X
Utilización de programas tecnológicos que agilizan los procesos en el sistema financiero permitiendo transacciones en línea	O			X	
Acceso a diferentes servicios como línea de atención al cliente, defensor del consumidor financiero, a través de herramientas tecnológicas	O			X	
Funcionamiento de corresponsales bancarios, que realizan transacciones de pagos a créditos	O			X	

3.9 MATRIZ INTEGRAL DEL ENTORNO

La presente matriz permite presentar de manera ordenada las variables clave a partir de los entornos investigados, el geofísico, social, cultural, jurídico, de políticas públicas, tecnológico, internacional y económico, que benefician o afectan directamente el sector desde su posición competitiva presente o futura. Adicional a ello se justifica brevemente la forma como la variable clave afecta el desempeño del sector microfinanciero en este caso a Bancamía y se describe el impacto que tiene la variable sobre la organización.

Tabla 9. Matriz Integrada del Entorno.

Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización.
Tuluá, se encuentra ubicada en el centro del departamento del Valle del Cauca y posee una posición equidistante con el resto de municipios.	La ubicación del municipio es propicia para que se desarrollen las actividades comerciales y de servicios al facilitar las relaciones con la población de todo el centro del Valle del Cauca. De igual manera se facilita el desarrollo de actividades microfinancieras.	Su relación comercial con los demás municipios ha sido la constante durante el desarrollo histórico de la región. Muy posiblemente el papel de Tuluá como polo de desarrollo siga siendo el más representativo.	Que la organización se encuentre en un municipio con la ubicación de Tuluá, le permite contar con acceso a la población de los municipios aledaños.(O)
El municipio de Tuluá cuenta con variedad de climas y recursos hidrográficos y ambientales, importantes para el desarrollo de actividades económicas, productivas y de servicios por parte de clientes microfinancieros.	La amplia diversidad de recursos hidrográficos y ambientales es fundamental para el desarrollo de cualquier región, y por ende para el soporte de cualquier actividad económica. Este hecho permite que Tuluá cuenta con una amplia variedad de actividades que necesitan ser financiadas a través de los servicios microfinancieros.	La ubicación del municipio y su extensión a lo largo de diferentes zonas climáticas le permiten contar con una amplia variedad de recursos. Sin embargo existe la posibilidad de que al no aplicarse metodologías adecuadas para su explotación el municipio empiece a agotamiento de sus recursos.	Mientras haya variedad en recursos ambientales se amplían las probabilidades de que los proyectos productivos en el sector rural tengan éxito. (O)
Inseguridad social por la influencia de bandas y grupos armados al margen de	Los problemas de seguridad del municipio afectan a toda la población.	El incremento en los problemas de orden público afecta el comercio de manera	Cuando los problemas de orden público se incrementan, uno de

la ley que afectan el desarrollo de las diferentes actividades comerciales, productivas y de servicios del municipio.	Generan incertidumbre, miedos y confusión, lo cual afecta el desarrollo de las actividades comerciales. Cuando existen problemas de desplazamiento se afectan los procesos comerciales y sociales.	directa, ya que generan problemas de especulación, cierres de negocios, cambios en los precios del mercado y disminuyen la confianza de inversión.	los sectores que más se afecta es el de las microfinanzas, ya que generalmente muchas de las acciones delictivas se presentan en la población más vulnerable, que es la que utiliza los servicios de la institución. (A)
Tuluá posee una buena red de servicios públicos, vías de acceso y de comunicación indispensables para el desarrollo de las diferentes actividades del sector informal.	La existencia de una estructura adecuada que responde a las necesidades y al tamaño de la población ayuda al desarrollo adecuado del municipio y a la estabilidad económica de las empresas.	Históricamente Tuluá se ha destacado por ser un polo de desarrollo para esta zona del país. Alrededor suyo se han desarrollado proyectos industriales en el sector de la caña de azúcar y un amplio crecimiento en el sector de los servicios de salud, comercio y financieros, y uno de los factores que ayudaron a este fenómeno es que el crecimiento del municipio se dio de manera paralela al crecimiento de una adecuada estructura en los servicios públicos y sus vías de acceso.	El crecimiento del sector microfinanciero está ligado al desarrollo de nuevas tecnologías, para lo cual se necesita que existan las redes adecuadas para su normal funcionamiento. La existencia de estructuras adecuadas permitirá que en el municipio se puedan seguir prestando este tipo de servicios. (O)
Disminución de la población rural a raíz de los desplazamientos generados por los problemas de violencia y orden público en la zona	EL sector microfinanciero tiene en la población rural uno de sus mayores nichos de mercado. Es mediante los servicios prestados que los campesinos tienen acceso a subsidios y recursos para sus proyectos productivos.	Uno de los focos de los problemas de orden público es la disputa territorial en el sector rural, motivo por el cual estas zonas son testigos de las diferentes manifestaciones de violencia que se generan. A pesar de que en los últimos años se ven avances en la búsqueda de soluciones al	La disminución de la población está dejando al campo sin personas dispuestas a trabajar la tierra, y concentrando la mayoría del territorio en manos de pocas personas, generando que aumenta la desigualdad en la distribución de las riquezas. Además al disminuir la población por ende también

		conflicto, no se vislumbra en el corto plazo una solución real a este problema.	disminuyen las personas interesadas en acceder a créditos con la Institución. (A)
La población urbana del municipio tiende a aumentar por los desplazamientos forzados	El mercado del microfinanciero, al igual que todas las actividades de tipo comercial es muy sensible a los cambios y fenómenos sociales. Cuando una región ve afectada su estabilidad social, esta repercute de manera directa en el desarrollo de las demás actividades comerciales.	La constante llegada de personas provenientes de otras regiones del país por culpa del desplazamiento forzado es un fenómeno que afecta la economía, ya que estas personas no cuentan con los recursos suficientes para sobrevivir, convirtiéndose en un problema de alto impacto social.	El desplazamiento afecta directamente los procesos de microfinanzas, porque la mayoría de estas personas pertenecen al sector rural, y al dejar abandonadas sus parcelas y tierras están dejando a la vez sus proyectos productivos, muchos de los cuales han sido construidos gracias a los capitales prestados por estas entidades.(A)
La población de Tuluá se caracteriza por ser gente trabajadora y con gran iniciativa para los negocios.	El hecho de que culturalmente existe una reconocida tradición en la construcción de nuevos negocios, convierte a Tuluá en un lugar propicio para la prestación de servicios de financiación de proyectos productivos como los microcréditos.	El desarrollo histórico del municipio demuestra que Tuluá se ha caracterizado por un crecimiento importante de su economía, en especial del sector comercial, Este hecho la ha convertido en el municipio más importante de la región del centro del valle.	La existencia de una población con una marcada tendencia al desarrollo de proyectos productivos se convierte en la mayor razón para la existencia en la ciudad de instituciones de microcrédito.(O)
La estructura económica rural es de medianos y pequeños productores.	El sector rural tiene una relación muy marcada con el mercado de las microfinanzas, ya que este se ha encargado de ayudar a financiar el desarrollo de los campesinos, a través de créditos y subsidios.	Los créditos otorgados en este sector tienen como destinación los pequeños y medianos productores, quienes son los que necesitan realmente de la ayuda del mercado. Sin embargo, debido a los problemas de orden público y social esta población de campesinos está disminuyendo.	Lamentablemente la disminución de la población de campesinos está haciendo que las extensiones de tierra rural estén quedando en manos de grandes empresarios agrarios, los cuales no hacen parte del mercado objetivo de las instituciones microfinancieras.(A)
La economía durante	El comportamiento	A pesar de la crisis	El comportamiento

la última década registró un crecimiento promedio del 4,2%,	de la economía en general, depende del comportamiento de todos los diferentes sectores productivos y de servicios, ya sean públicos y privados. En cualquier estructura estatal es inevitable que los problemas económicos de un sector en particular no afecten los demás sectores.	económica mundial, en los países en vías de desarrollo como Colombia se experimentaron momentos de fortalecimiento para sus economías, debido a las nuevas oportunidades económicas que se generaron a partir de esta situación. La principal de ellas la llegada de dineros provenientes de mercados extranjeros, quienes debido a la crisis tuvieron que buscar nuevos espacios de inversión. Es muy probable que estas nuevas condiciones económicas se conserven durante los próximos años.	positivo de la economía trae beneficios al sector de las microfinanzas, ya que mejora las condiciones sociales y políticas para el desarrollo adecuado de los negocios Mypime. (O)
Las carteras de consumo y microcrédito muestran el mayor dinamismo.	La cartera de microcrédito tiene gran relevancia para el sector, ya que en ella se muestra la tendencia de la población hacia la adquisición de créditos. El aumento en esta cartera es una muestra de buen síntoma para las instituciones de microcrédito. Este fenómeno además demuestra que cada vez hay más población necesitando acceder a procesos de educación en temas relacionados con el adecuado manejo de las finanzas.	Si los indicadores de crecimiento de la económica se mantienen, es muy posible que las carteras de consumo y crédito tiendan a mantener sus niveles comportamiento.	Con el posible aumento en la cartera de crédito las instituciones se verían fortalecidas y se podría prever un crecimiento importante del sector. (O)
El microcrédito presenta un	Aunque el aumento de la cartera es algo	El crecimiento acelerado de la	Las consecuencias que trae el

crecimiento en su nivel de morosidad del 45,9%.	positivo, no lo es el hecho de que este venga acompañado de un aumento en el nivel de morosidad. Esto demuestra que la población está incurriendo peligrosamente en problemas de sobreendeudamiento, lo cual trae consigo grandes problemas para el mercado.	cartera de microcrédito se debe al auge en la colocación por parte de todas las entidades microfinancieras y por el crecimiento de estas mismas entidades. La apertura de oficinas en una ciudad de Tuluá trae una sobre oferta de productos crediticios que conllevan a que la población adquiera compromisos económicos que van más allá de sus verdaderas capacidades.	crecimiento de los niveles de morosidad son negativas para todas las entidades microfinancieras ya que conllevan al castigo de la misma cartera y la generación de pérdidas en la rentabilidad del Banco y la posterior exclusión del sistema financiero. Sin embargo este fenómeno también puede ser visto como una oportunidad para justificar la importancia que tiene la existencia de planes de capacitación en educación financiera para estas entidades. (a)
La actividad económica que se desarrolla en Tuluá se realiza bajo la figura de la informalidad.	La relación entre la informalidad y el desarrollo de las actividades de microfinanzas es muy directa, ya que son las personas de este grupo las que pueden acceder a este tipo de servicios. Estas entidades se crearon para poder atender a la población que no tenía las condiciones para ser atendido por la banca tradicional.	A pesar de que los gobiernos buscan la manera de que todo el sector productivo y de servicios esté sujeto a las reglamentaciones establecidas, existe un gran sector de la población que por sus condiciones económicas no pueden trabajar bajo los parámetros tributarios, laborales y económicos impuestos. Durante los últimos años el crecimiento de la informalidad ha ido en aumento en la mayoría de países en vía de desarrollo.	La tendencia de crecimiento de la informalidad tiene relación directa con el crecimiento del mercado de clientes potenciales para acceder a servicios microfinancieros. A pesar de que para la economía es saludable la formalización de la población, en el sector de las microfinanzas este hecho es irrelevante. (A)
De las 78 grandes y medianas empresas registradas en la Cámara de Comercio	La actividad financiera representa un papel clave en el desarrollo	De continuar esta tendencia es muy posible que se presenten dos nuevos	Si continúa el aumento de las entidades prestadoras de este

de Tuluá, 21 de ellas, es decir el 26,9% ejercían la actividad financiera.	económico. Es muy positivo encontrar que hay un crecimiento constante en el número de entidades que llegan al municipio, porque eso demuestra que existen buenas condiciones para el desarrollo de esta actividad.	escenarios. Uno donde la ciudad se convierta en un espacio destacado en el ámbito nacional para la prestación de servicios financieros, y el otro que el mercado aumento el número de competidores lo cual sería peligroso para la institución.	tipo de servicios, la competencia del mercado se volverá más difícil.(O)
La existencia del estatuto bancario (Decreto 663 de 1993) que define quienes son los partícipes del mercado financiero.	Este decreto define cuales son los actores que podrán participar en el desarrollo del mercado de las microfinanzas y regula las condiciones que deben reunir cada uno de ellos.	La existencia de este decreto es el resultado del crecimiento del sector bancario en el país, el cual fue identificado por el gobierno como una de las fuerzas económicas más importantes para el desarrollo del país. Para poder apoyar este sector se hacía necesario que se creara un marco legal con unas condiciones justas, coherentes y estables que permitieran que se desarrollara un mercado con unas condiciones saludables. Muy seguramente esta tendencia se siga manteniendo, ya que cada vez es más importante este sector y el gobierno no se puede arriesgar a desestabilizarlo mediante cambios inesperados en la regulación.	Mientras en el país siga existiendo una regulación estable que apunte al fortalecimiento del sector la institución podrá seguir aplicando estrategias y políticas para su crecimiento.(O)
La existencia de la Ley 590 de 2000 cuyo propósito es el de fortalecer y mejorar los procesos para la creación de pequeñas	Esta ley le da respaldo a todo el sector microfinanciero, ya que mediante ella se establecen	Esta Ley llego en el momento en que el estado necesitaba crear herramientas para el fortalecimiento de un sector que	La existencia de un marco legal para el sector ayuda a crear un ambiente de estabilidad que es importante tanto para

y medianas empresas.	condiciones para el desarrollo de las actividades de las micro y medianas empresas del país.	hasta la fecha no contaba con su total respaldo. En esta se sentaron las bases para determinar la relación entre el gobierno y las entidades pertenecientes al sector, se reglamentó la competencia, las condiciones de financiamiento, se establecieron responsabilidades y se fortaleció todo el entorno.	las instituciones como para los mismos clientes.(O)
La promulgación de la Ley 1328 de 2009 de protección al consumidor financiero que busca dar a conocer a los usuarios del sector sus deberes y derechos	Esta ley es muy importante porque fija unas nuevas condiciones para la prestación de los servicios microfinancieros, donde el eje central son los clientes y no las entidades, y se le da mayor importancia a la prestación de un servicio responsable.	La aparición de esta ley se debe a la necesidad existente de crear condiciones adecuadas para la prestación de servicios financieros cuyos objetivos no sean solo el fortalecimiento económico de las entidades sino la construcción de un mercado más estable. Desafortunadamente las condiciones del mercado colombiana no daba garantías a los clientes, y los exponía a malas informaciones y abusos.	Para Bancamía la llegada de esta nueva Ley representa una oportunidad importante de crear las condiciones adecuadas para brindar un servicio que apunte realmente a la satisfacción de las necesidades de su población objetivo, hecho que se puede lograr mediante la estructuración de un programa de educación financiera que sea utilizado para brindar herramientas para mejorar los conocimientos de los clientes, sus decisiones y las consecuencias. (o)

Fuente: Los autores

Bancamía oficina Tuluá, posee infinidad de oportunidades en su entorno que inician desde su ubicación en un Municipio con una zona ampliamente comercial y de servicios en su zona urbana y un territorio muy extenso en la parte rural el cual aún se encuentra inexplorado, así también el Municipio cuenta con diversidad de recursos ambientales y una marcada tendencia al aprovechamiento de los mismos.

Tecnológicamente existen las redes necesarias para el buen funcionamiento de la tecnología que tiene el Banco y el soporte si fuera requerido por la entidad, culturalmente Tuluá cuenta con influencia de costumbres paisas de gente trabajadora con iniciativa, pero poco tradicionalistas y con mente abiertas a las nuevas tendencias de la economía.

Existen leyes que favorecen y estimulan tanto la prestación de los servicios del banco como de los consumidores de los mismos, generando confianza entre entidad y clientes. El sector microfinanciero se encuentra creciendo y las oportunidades para las personas con bajos recursos también, independiente que se encuentren formalizadas o no, el banco no los excluye financieramente, al contrario le interesa educarlos financieramente. La creación de la Ley 1328 va mas allá de crear mecanismos que sirvan para defender a los consumidores de servicios financieros y microfinancieros de posibles abusos por parte de las entidades, sino que promueve la creación de un cambio en la cultura financiera del país, mediante la puesta en marcha de estrategias que apunten a consolidación de buenos y responsables hábitos financieros en toda la población.

De la misma manera existen amenazas latentes como lo son los problemas de orden público, los problemas económicos y sociales que perjudican principalmente a la población de los estratos más bajos. Estos problemas crean una inestabilidad que afecta el desarrollo adecuado de todos los sectores de la economía, donde el sector financiero y microfinanciero no son la excepción. La existencia de las condiciones adecuadas para el desarrollo de procesos microfinancieros se pueden ver afectada por los problemas sociales del municipio, generando una desaceleración en el crecimiento de la cartera microfinanciera, un estancamiento en el desarrollo comercial de los pequeños y medianos comerciantes, así como una disminución de la población interesada en acceder a servicios adicionales como el ahorro y los microseguros. Por otra parte el desplazamiento forzoso de las personas en la zona tanto rural como urbana afecta significativamente el desarrollo de la actividad del Banco, ya que esta variable impide el normal funcionamiento de la entidad.

Una perspectiva negativa en este entorno afecta los planes de crecimiento de Bancamía, y de manera directa afecta el desarrollo de las actividades orientadas a capacitar a la población en temas financieros. Sin embargo se puede concluir que el entorno de la ciudad de Tuluá presenta en estos momentos mayores beneficios para el desarrollo de las actividades microfinancieras de la entidad.

4 ANÁLISIS DE LA EDUCACION FINANCIERA EN EL SECTOR DE LAS MICROFINANZAS

4.1 CARACTERIZACION

Según lo expresado por la Ex presidenta del Banco WWB Clara Serra en el documento *El milagro de la Economía popular*, en la década de los años ochenta, las microfinanzas en Colombia iniciaron su camino en pro de la reducción de la pobreza y el apoyo a la mujer de escasos recursos, ha sido grande el esfuerzo con el que emprendieron su lucha las fundadoras de las primeras entidades de microcrédito que con su compromiso, dedicación y empeño han sacado adelante tan noble objetivo, muchas historias que contar de miles de microempresarios informales que gracias a este apoyo financiero han logrado incluso salir de la informalidad, relatos que hoy podemos leer gracias a algunas compilaciones que se han hecho del tema.

La preocupación de este sector por contribuir de forma organizada en incrementar el acceso de la población colombiana a la banca, preocupación acompañada de un gran sentido de responsabilidad hacia quienes acceden a este tipo de crédito, y evitando a través de Programas de Educación Financiera que incurran en prácticas de sobreendeudamiento. La tendencia de participación del sector en el crédito se refleja, entre varios indicadores, en los de penetración del mercado por sus cifras de crecimiento real (número de clientes) del 13 % y 14% en el 2010 y proyectado al 2011 respectivamente, seguidas a su vez, de manera interesante de una tasa decreciente de ICV o de mejora de la calidad de la cartera, pese a los saldos promedio de préstamo y a los altos costos que muy seguramente generan este tipo de originaciones en su recuperación. Definitivamente nos llama mucho la atención los 5 aspectos que llevarán a la industria del microcrédito, como se menciona en la Revista Ciclo de Riesgo, a liderar los estándares internacionales, pero particularmente uno es el de nuestro mayor interés y reconocimiento, el de Educación Financiera.

Aunque las microfinanzas en Colombia se dedican principalmente al otorgamiento de microcréditos, la importancia del tema ha aumentado en la medida que el mismo se ha articulado a la estrategia de desarrollo económico y social desde la Presidencia de Álvaro Uribe, quien realizó convenios de importancia con diferentes gremios (Asociación Bancaria de Colombia, Confederación de Cooperativas de Colombia, Asociación de Cajas de Compensación, etc.) para incrementar el otorgamiento de microcrédito para microempresas y en el microcrédito hipotecario para familias.

La buena cultura de pago que han adquirido los usuarios de las entidades microfinancieras y la correspondencia a una entidad que ha depositado su confianza en ellos ha sido un factor relevante a la hora de elegir una entidad para conseguir recursos financieros para inyectar capital de trabajo o adquirir activos

fijos para sus negocios. Es por esta razón que este sector se ha vuelto tan atractivo para entidades de la Banca tradicional y también para instituciones que décadas atrás tenían descartada la posibilidad de incursionar en las microfinanzas.

Sin embargo es importante analizar que “Con créditos a la medida de los microempresarios de Colombia y haciendo educación financiera permanentemente, las entidades de crédito del país que prestan microcréditos han mantenido un crecimiento constante al pasar de \$ 3.5 billones de pesos en 2006 a \$ 8.3 billones de pesos en 2012 con un incremento del 24% entre junio de 2011 y junio de 2012, lo que evidencia que cada vez más se le ponen la trampa a la pobreza, cerrándole el cerco al “gota a gota” o crédito informal que tanto daño le ha hecho al país”, así lo aseguró María Clara Hoyos, presidenta ejecutiva de Asomicrofinanzas¹¹ durante la instalación del III Congreso Nacional de la Industria de las Microfinanzas. “Hemos avanzado pero aún hay mucho por hacer, como se evidencia en la preocupante información del Reporte de Competitividad Global, realizado por el Foro Económico Mundial (FEM), donde Colombia ocupa el lugar 67 de 144 países evaluados en relación con el desarrollo del mercado financiero.”¹²

Las entidades vigiladas deberán diseñar planes y programas de educación financiera dirigidos a sus consumidores financieros, respecto de las diferentes opciones, servicios, mercados y tipo de actividad que desarrollan, de manera que éstos puedan tomar decisiones informadas y conocer los diferentes mecanismos para la protección de sus derechos, así como las distintas prácticas de protección propia (*Circular 015 /2010 SFC, reglamentaria de la Ley 1328*).

La población adulta de escasos recursos no cuenta con las competencias necesarias para gestionar productos financieros que necesita para su hogar y sus actividades económicas quedando expuestos a los agentes del mercado, alguno de los cuales los someten a grandes costos o pérdida de sus limitados recursos. La falta de conocimientos en conceptos financieros básicos no les permite administrar eficientemente sus recursos, lograr una productividad acordes con sus actividades ni articularse rentablemente con el mercado.

Por estas razones La Educación Financiera es una alternativa mediante la cual las personas adquieren una mayor comprensión de conceptos financieros y adquieren habilidades para mejorar la toma de decisiones frente a los mismos, generando un impacto positivo no solo en el área económica, sino también personal, familiar ya que al tener más información estos son más exigentes con las instituciones financieras y a su vez convierten las entidades más competitivas generando un beneficio general tanto para el usuario como la economía del país.

¹¹ Agremiación que agrupa a las organizaciones que forman parte del sector de las microfinanzas

¹² http://www.accesodirecto.com.co/web/index.php?option=com_content&view=article&id=322:ipreparado-para-lo-que-viene&catid=2:noticias&Itemid=4

Educación Financiera: Es el proceso por el que los inversores y consumidores financieros mejoran su comprensión de los productos financieros, conceptos y riesgos y, a través de la información, la enseñanza y/o el asesoramiento objetivo, desarrollan las habilidades y confianza precisas para adquirir mayor conciencia de los riesgos y oportunidades financieras, tomar decisiones informadas, saber dónde acudir para pedir ayuda y tomar cualquier acción eficaz para mejorar su bienestar financiero (*Organization for Economic Cooperation and Development – OECD*).

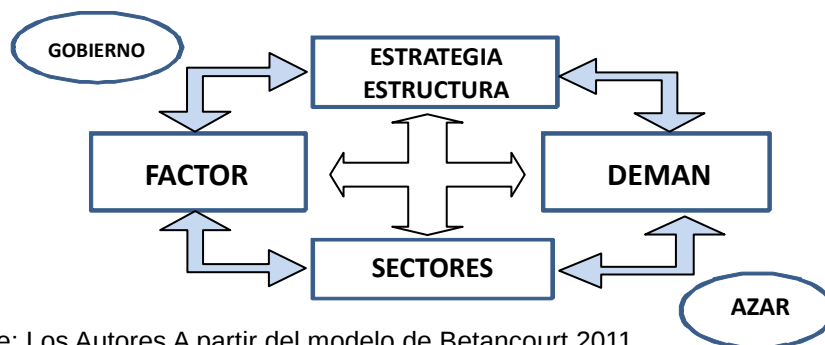
El crecimiento del sector microfinanciero ha estimulado al sector financiero a invertir en este nicho de mercado disparando de esta manera la oferta de productos y servicios financieros a población con bajos ingresos generando así un sobreendeudamiento antes no visto y la Educación Financiera ha sido una herramienta utilizada para brindar información acerca de dichos servicios a usuarios, clientes y no clientes financieros para contrarrestar este fenómeno. La Educación Financiera se convierte en un servicio no financiero, cuya impartición a sus beneficiarios es totalmente gratuita y tiene como objetivo entregar las bases necesarias en cuanto a conceptos financieros, productos y servicios con el fin de que con esta información puedan tomar decisiones financieras más acertadas.

4.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO - DIAMANTE COMPETITIVO

Para entender mejor el comportamiento del sector de las microfinanzas y la Educación Financiera que las mismas ofrecen, se hace necesario analizar la participación de cada uno de los competidores y el estado de las relaciones existentes entre cada uno de ellos. La dinámica que se forma en torno de este sector está determinada según Porter por algo que él denomina como “El diamante competitivo”, el cual está compuesto por las condiciones factoriales del sector, las industrias relacionadas o de apoyo, la demanda y las estrategias de competitividad. El contexto que se desarrolla alrededor de estos elementos es el que permite la existencia de un ambiente propicio para una sana y estimulante competencia.

4.2.1. Los factores productivos

Figura 3. Factores productivos



Fuente: Los Autores A partir del modelo de Betancourt 2011.

El sector de las microfinanzas y sus Programas de Educación Financiera, poseen elementos importantes para el desarrollo adecuado de esta actividad en el país, llevándolo a ocupar un lugar importante en el proceso de desarrollo nacional. Entre los factores básicos con los que cuenta este mercado se destaca el recurso humano compuesto por personas calificadas usualmente con experiencia en el sector, profesionales afines a carreras administrativas, además la región cuenta oferta de dichos profesionales y a un costo adecuado, todo dentro de un contexto que se caracteriza por poseer un alto conocimiento en la búsqueda de estrategias para el desarrollo económico de la población más vulnerable y una alta adaptación al mercado cambiante.

De igual manera la existencia de un mercado potencial de clientes que requieren tanto recursos financieros como capacitación para saber utilizarlos mediante la Educación Financiera hace que se destinen una gran cantidad de recursos económicos para financiar el desarrollo de este tipo de servicios, provenientes del gobierno, organizaciones no gubernamentales, fondos internacionales e incluso inversionistas privados. La aplicación de un adecuado sistema de atención de riesgo de crédito y la buena utilización de sus políticas con el fin de garantizar el reembolso de los dineros colocados en los préstamos y de los dineros que entregan los clientes a las entidades de microfinanzas en calidad de ahorro, el manejo de los microseguros, de los fondos de garantías que respaldan en un porcentaje las deudas de difícil retorno y la estimulación de Programas en Educación Financiera para evitar que la falta de conocimiento y capacitación los excluya del sistema cuando el objetivo es que una población educada financieramente tiene la capacidad de tomar mejores decisiones tanto financieras como personales redundando en desarrollo para la economía del País y mejorando la calidad de vida de los usuarios financieros.

Por tanto aunque la región no posea la mejor infraestructura y existan evidentes atrasos logísticos y tecnológicos, se puede afirmar que la estructura de comunicaciones para el desarrollo de este mercado juega un papel importante, dado que una de las características de la metodología microfinanciera es que cuenta con tecnológica suficiente para realizar operaciones, transacciones, capacitaciones en Educación Financiera, en lugares apartados y que este mercado requiere agilidad en el servicio ya que esta es la promesa de servicio al cliente.

Entre los factores avanzados se destaca la existencia de una adecuada estructura financiera conformada por instituciones que velan por el adecuado desarrollo del mercado como la superintendencia de servicios financieros, una eficiente red de información crediticia como Datacrédito e instituciones dedicadas a la administración de recursos financieros.

Así mismo y en cumplimiento con la Ley 1328 de 2009, de Protección al Consumidor Financiero se encuentra el SAC, con el cual se buscó que el enfoque

típico de un espacio físico en el que se encontraban unas personas que atendieran el público, se pasara a un enfoque ordenado y sistemático de atención y servicio al consumidor financiero de tal manera que el usuario, cliente o potencial cliente tuviese una verdadera atención desde varios puntos: Educación Financiera, respeto, asesoría apropiada, mecanismos para presentar las quejas, peticiones o reclamos, que se le reconocieran las obligaciones y derechos, entre otros.

Las entidades pertenecientes al sector de las microfinanzas en cumplimiento a dicha Ley han diseñado alianzas estratégicas, Programas de Educación Financiera, páginas virtuales, videos institucionales y/o interactivos, folletos, plegables y demás iniciativas que brinden información clara, oportuna y objetiva al cliente y/o usuario, sobre los productos y servicios que ofrecen y sobretodo todo aquellos temas relacionados con el manejo de dinero, que les permita tomar decisiones acertadas para lograr el bienestar financiero e ir en pro del cumplimiento de este mandato.

4.2.1 Redes y encadenamientos productivos. En el desarrollo de las actividades microfinancieras y su aplicación de Programas en Educación Financiera se evidencia la existencia de diferentes organizaciones que respaldan la prestación de estos servicios, conformando junto con las entidades de microfinanzas un sector dinámico y en constante crecimiento. Toda esta estructura se encuentra regulada bajo el marco del Estatuto Orgánico del Sector Financiero, el cual se encarga de categorizar cada una de las entidades que la conforman y determinar cuáles son las actividades que pueden realizar.

4.2.1.1 Redes en el sector microfinanciero colombiano. Como una manera de incentivar el crecimiento de los proyectos productivos para los pequeños y medianos empresarios, el gobierno ha diseñado políticas que apuntan al desarrollo de un mercado microfinanciero estable y dinámico así como la protección a los mismos a través de la Circular 015/2010 reglamentada por la Ley 1328 de 2009. La estructura que se ha creado en torno a este sector tiene como objetivos facilitar la creación de este tipo de entidades, promover la interacción y asociación entre estas, crear mecanismos de respaldo económico para sus actividades y brindar estrategias para la equitativa difusión de sus servicios.

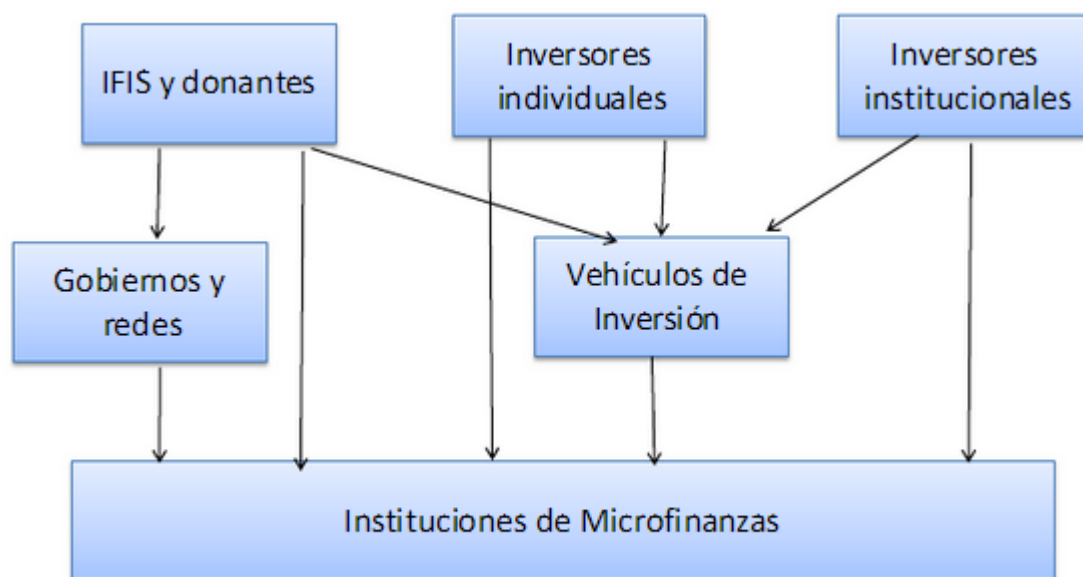
Se destaca la participación de las Cámaras de Comercio, las cuales se han involucrado mediante la creación de programas de apoyo que actúan como enlace entre los microempresarios y las entidades financieras, ayudando a que las personas que no hayan podido acceder a este tipo de servicios puedan hacerlo de manera rápida y confiable. De igual manera el gobierno a través del Ministerio de Protección social ha reglamentado la participación de las Cajas de compensación en el fomento a las actividades de microfinanzas. Para este propósito de estableció que estas entidades destinaran 35% de los recursos del Fondo para el fomento del empleo y protección al desempleado FONEDE de programas de apoyo a los microempresarios. De igual manera gracias al decreto 2340 del 2003

se estableció la viabilidad de establecer convenios entre las cajas y el Fondo Nacional de garantías para ampliar las coberturas de los créditos que se otorgan a las Mi pymes. El gobierno también fue mucho más allá al permitirle a las Cajas de compensación que establecieran alianzas jurídicas para la creación junto con terceros nacionales o extranjeros de entidades de microcrédito, realizar convenios de cooperación o procesos de inversión, las cuales pueden realizarse mediante fondos de capital de riesgo cuyos destinos sean empresas del sector Mypime.

También se debe destacar la participación de entidades gubernamentales que a través de distintos programas se encargan de fortalecer el desarrollo de este mercado. Entre estos se encuentran los programas Expopyme, el Programa para la productividad y competitividad y el Fomipyme a cargo del Ministerio de comercio, industria y turismo. El programa de formación profesional y emprendimiento a cargo del SENA y los programas de financiación de proyectos de investigación a cargo de Colciencias.

De igual manera el gobierno apoyó la iniciativa de la Red Acción y Finamerica, para la creación de la Asociación Colombiana de Instituciones Microfinancieras, Asomicrofinanzas, en abril del 2009. Esta red tiene como principal objetivo actuar como representante gremial de operadores microfinancieros regulados y no regulados, defendiendo el sostenimiento de un marco regulatorio apropiado para este subsector de la economía.

Figura 4. Mapa del sector Microfinanciero



Fuentes: Los autores a partir del modelo de Betancourt, 2011.

4.2.1.2 Cadenas. El mercado de las microfinanzas está establecido sobre la base de un sistema que maneja una estructura muy similar al mercado financiero tradicional, en el cual los recursos económicos provienen de grandes organizaciones, la mayoría de ellas con nexos gubernamentales, quienes le entregan sus recursos a diferentes entidades especializadas en la otorgación de créditos o subsidios y estas a su vez poseen los Programas en Educación Financiera los cuales dependen directamente de la organización pero se apoyan en ocasiones con Bancos de segundo piso para cumplir con el objetivo de brindar a la población capacitación en temas de productos y servicios financieros.

La cadena del mercado microfinanciero tiene su inicio en los recursos manejados a través de los grandes fondos internacionales, el principal de ellos el Banco Mundial que nace como una iniciativa de la ONU para ofrecer ayuda técnica y financiera a los países en vías de desarrollo, y el cual está a su vez conformado por El Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), La Asociación Internacional de Fomento (AIF), La Corporación Financiera Internacional (CFI), El Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (OMGI), El Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI) , y quienes actúan como sus aliados en este propósito junto con el Fondo monetario internacional.

Cada región del planeta tiene a su vez sus propias entidades para el manejo de recursos financieros, cada una diseñada y organizada para responder a las necesidades propias de la población. Para el caso del continente americano fue creado el Banco interamericano de desarrollo, el cual es en la actualidad la entidad financiera más grande de su tipo en el mundo.

Así también en el proceso de administración de los recursos cada país ha creado mecanismos propios, los cuales son tradicionalmente gestados al interior de los gobiernos. EN el caso colombiano se destaca la creación del Fondo Nacional de Garantías en 1982 (FNG). El FNG es una sociedad anónima de economía mixta vinculada al Ministerio de Desarrollo Económico, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa. Su objetivo principal es el de “servir de instrumento para facilitar el acceso al crédito a las personas naturales o jurídicas que carezcan de las garantías suficientes exigidas por los establecimientos de crédito nacionales o extranjeros y las demás entidades vigiladas por la Superintendencia Bancaria, otros Fondos de igual o similar naturaleza al FNG, las cooperativas, los organismos cooperativos de segundo grado, así como de las demás formas asociativas del sector solidario facultadas para tal efecto, las fundaciones y otros tipos asociativos privados o públicos que promuevan programas de desarrollo social, mediante el otorgamiento conjunto o individual”.

La estructura económica del país ha permitido que de igual manera se creen los Fondos Regionales de Garantía atienden las solicitudes de garantías en las

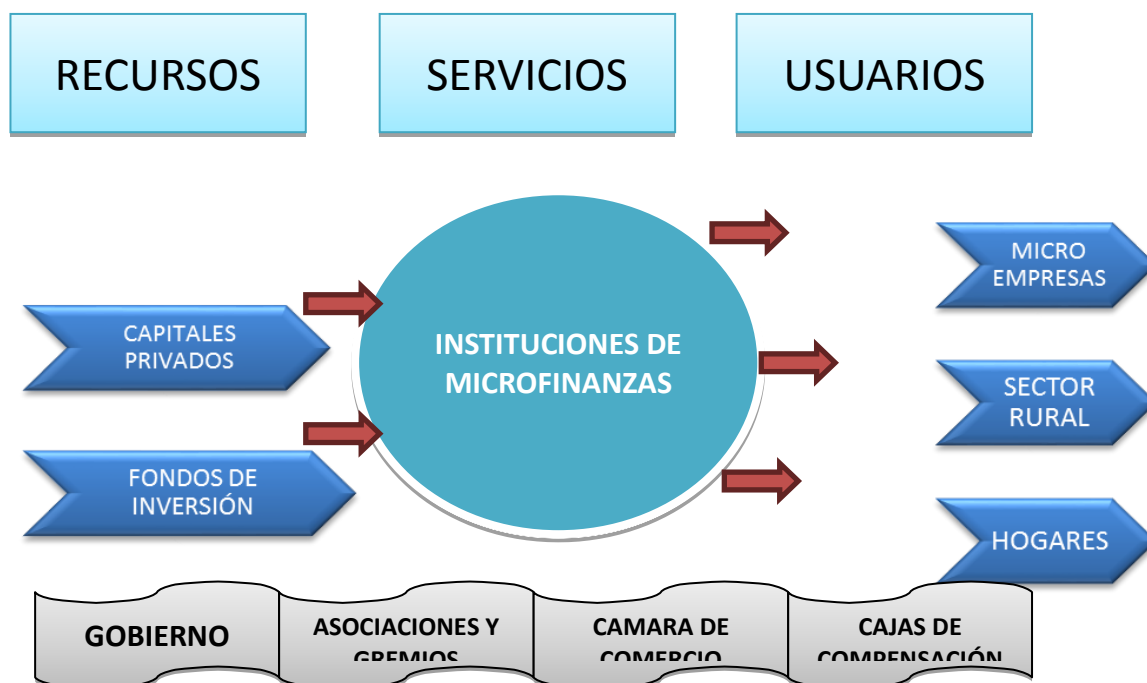
diferentes regiones del país, de tal modo que el FNG sólo opera en las regiones en donde no existan Fondos Regionales. Hasta el año 2000, se habían constituido once fondos regionales: Antioquia, Costa Atlántica, Tolima, Café, Valle, Santander, Nariño, Norte de Santander, Huila, Cesar, Oriente.

Paralelos a estos fondos regionales existen otras entidades que se encargan de la organización de proyectos y programas específicos para el fomento microempresarial como el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, FOMYPIME, Bancoldex, el Instituto de Fomento Industrial (IFI), y FINAGRO.

En cuanto a las instituciones de microfinanzas todas tienen Programas de Educación Financiera y el país cuenta con una amplia variedad de ofertas, que van desde fundaciones sin ánimo de lucro, entidades bancarias especializadas y filiales de instituciones bancarias tradicionales. Las más destacadas son Bancamía, Banco WWB, Fundación mundo mujer, Bancolombia, AV Villas, Banco Caja Social, Banco Procredit, Finamerica y ACCION internacional.

Dichas entidades vigiladas y no vigiladas por Superintendencia Financiera de Colombia deben hacerle una oferta integral al cliente donde reúnan productos, servicios y modelos de atención que incorporen dentro de su propuesta de valor información, conocimiento y logren desarrollar habilidades que aporten a mejorar el bienestar financiero de éstos.

Figura 5. Cadena del sector microfinanciero



Fuente: Autores a partir de Modelo de Betancourt (2011)

4.2.2 Las condiciones de la demanda. La Demanda del sistema microfinanciero y la Educación Financiera es muy alta, y las razones para esto son muchas. Por una parte se debe a que la naturaleza misma de estos servicios tiene una orientación dirigida hacia la población más vulnerable, la cual a su vez está conformada por los grupos sociales más numerosos, haciendo de este un nicho de mercado muy importante alrededor del mundo.

De igual manera el mercado de los microempresarios está conformado por aquellas personas que no poseen el perfil adecuado para poder acceder a créditos con instituciones de la banca tradicional, y que encuentran en las instituciones de microcrédito la única alternativa viable para obtener recursos, generando a su vez que estas tengan la ventaja de poner condiciones de acceso especiales.

Las características del cliente microempresario y sus necesidades, hacen que el servicio microempresarial tienda a ser ágil en la colocación y altamente eficiente en el cobro. Esto ha generado que estas instituciones se caractericen por evolucionar constantemente para atender con mayor celeridad este mercado.

El crecimiento acelerado de este mercado también ha hecho que se convierta en un objetivo apetecido por la banca tradicional, y la cual normalmente no se preocupaba por atender este tipo de clientes y en cambio ahora ha visto que la creciente demanda de este sector es una oportunidad importante para el fortalecimiento de sus instituciones.

El crecimiento del mercado y el proceso constante de globalización, ha llevado a que el mercado colombiano empiece a experimentar la llegada de grandes instituciones microfinancieras provenientes de otros países, principalmente a través de alianzas institucionales, y los cuales han visto en la expansión del mercado de nuestro país una oportunidad para ampliar su portafolio de servicios.

4.2.3 Estrategias y estructura de las empresas del sector. Las Instituciones de microcrédito han vivido una evolución importante, ya que la mayoría de ellas iniciaron como proyectos amparados bajo la figura jurídica de fundaciones sin ánimo de lucro, manejando recursos traídos de fondos de gran importancia y con una proyección de servicio local.

Con el paso del tiempo están fueron adquiriendo otra identidad más acorde a las necesidades y crecimiento del mercado, llevándolas a abandonar su condición de no buscar lucro para convertirse en entidades financieras, pasando de trabajar en dependencia con los fondos internacionales a poder generar sus recursos volviéndose autosuficientes y buscando extender sus servicios a diferentes zonas dentro del territorio nacional.

Estas entidades se han caracterizado por ser comercialmente muy agresivas, aplicando políticas de colocación de créditos y de crecimiento de mercado muy

ambiciosas, lo cual se ve reflejado en el constante ritmo de crecimiento de sus carteras y la notable expansión que han tenido, llegando hasta el punto donde prácticamente no existe una zona del país donde no exista alguna institución de microcrédito. Sin embargo sus Programas y metodologías en Educación Financiera no han sido lo suficientemente estructuradas como para garantizar que estas colocaciones de créditos tengan un verdadero impacto positivo en las unidades productivas de sus clientes o que por lo menos hayan sido buenas decisiones financieras para su calidad de vida.

Sus servicios se caracterizan por ser ágiles y con una marcada tendencia a buscar la optimización tecnológica, la cual está representada en la constante capacitación a su personal y la implementación de plataformas comunicativas avanzadas de acuerdo a la capacidad económica de cada institución. Gracias a esta estrategia se pudieron lograr procesos de expansión de todas las instituciones, algunas incluso llegando a abarcar todo el territorio colombiano, siempre respondiendo a una clara tendencia hacía la búsqueda de nuevos mercados.

Administrativamente sus estructuras han sido caracterizadas por una marcada centralización, la cual se evidencia en la dependencia hacia las oficinas principales y la poca libertad a la hora de definir las políticas comerciales. Sus organizaciones poseen son de carácter piramidal y tradicionalmente lideradas por personas que estuvieron desde que fueron fundadas, y que además poseen un poder casi que ilimitado.

A pesar de estas políticas, existe un ambiente de competencia sano, en donde no se incurre en el manejo de información falsa o la desacreditación de la competencia. Incluso en un principio las instituciones respetaban la presencia de sus rivales en las distintas regiones y no intentaban acceder a los mercados que eran dominados por otros. Aunque hoy eso ha cambiado se sigue manteniendo una política de buenas relaciones.

4.2.4 El papel del gobierno. El papel del gobierno en el desarrollo de este mercado ha sido muy importante y bastante favorable. Ha sido gracias a este apoyo que las Instituciones de microcrédito pudieron crecer y extenderse de la largo del territorio, ya que se les brindaron herramientas para la consecución de recursos, respaldo económico, un piso legislativo coherente y adecuados organismos de control y vigilancia.

EL gobierno colombiano ha sido tradicionalmente amigo del sector financiero, y no podía ser la excepción a la hora de apoyar el sector de las microfinanzas y la aplicación de proyectos en Educación Financiera. Ya sea a través de convenios para el fortalecimiento de los programas de crédito, mediante la creación de fondos para respaldar las deudas adquiridas por los clientes o por la creación de un marco legislativo que ha sido bien protegido por la superintendencia de

servicios financieros, los gobiernos de turno han brindado su mano para fortalecer el sector y las iniciativas por darle cumplimiento a la Ley 1328 de 2009.

Por tanto durante los últimos años se ha enfatizado en crear mecanismos de protección al consumidor de servicios financieros, para que ninguna institución incurra en abusos frente a ellos. Es por eso que hoy en día existen mecanismos más eficaces para la difusión de información de productos, el levantamiento de quejas y sugerencias, y claridad frente a la variación de las tasas de interés.

4.2.5 El papel de la casualidad. A pesar de que Colombia ha dado grandes pasos en la construcción de un Estado que ofrezca mejores garantías sociales, políticas y económicas para sus habitantes, todavía existen aspectos que generan cierto grado de incertidumbre y van en contravía con las intenciones de los sectores públicos y privados.

El principal elemento que puede afectar la estabilidad de la nación es el conflicto interno, que durante más de 40 años ha afectado las estructuras gubernamentales y sociales. Los constantes enfrentamientos entre los diferentes bandos, las temibles prácticas del secuestro, la extorsión, las masacres y los atentados todavía siguen presentes en el día a día de la gran mayoría de colombianos. Esta situación afecta el desarrollo de cualquier tipo de actividad económica, y en muchas ocasiones se convierte en un obstáculo importante para el logro de las metas económicas.

De igual manera el país no posee la infraestructura adecuada para el manejo y la prevención de desastres naturales. En oportunidades anteriores el país ha visto como en situaciones de este tipo se ha puesto en jaque el normal desarrollo de las actividades económicas de muchos colombianos.

Por último, la Inestabilidad causada por los paros y protestas de diversos sectores y gremios también afecta la economía del país, ya que este tipo de manifestaciones afectan el desarrollo de actividades tan importantes como el transporte, la educación y el abastecimiento de víveres.

4.3 EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El mercado de las microfinanzas se puede definir como un negocio relativamente nuevo solo hasta hace unos 30 años empezó el proceso de expansión que llevo a estas instituciones a dejar el mercado de las grandes ciudades para buscar nichos importantes en los pueblos y ciudades intermedias.

En la ciudad de Tuluá el proceso de expansión ha sido tradicionalmente lento y con muy pocos jugadores en el mercado, sin embargo, debido al crecimiento económico del municipio y al fortalecimiento del sistema financiero y

microfinanciero, en los últimos 5 años han aumentado el número de instituciones que ofrecen este tipo de servicios.

El modelo de las 5 fuerzas de Porter permite obtener una visión amplia del comportamiento del mercado de las microfinanzas en Tuluá, así como entender los posibles giros y comportamientos que pueda tener este a futuro.

Los Programas de Educación Financiera surgieron a partir de 2009, cuando la Ley 1328 lo exige, las entidades de microfinanzas gestionan el defensor del consumidor financiero e inician una serie de actividades que conduzcan al cumplimiento de la Ley para no incurrir en desacato.

4.3.1 Rivalidad entre Empresas Competidoras. La competencia existente entre las Instituciones de Microcrédito que cuentan con Programas de Educación Financiera, posee unas características propias que la hacen muy diferente con referencia a otros tipos de mercado. Una de las características especiales es que este solo le apunta a un tipo especial de cliente, el cliente microempresario, el cual se caracteriza por ser un cliente perteneciente a los estratos más bajos de la economía nacional, con poco poder adquisitivo, pobre preparación académica, grandes carencias en las necesidades básicas, e informalidad en sus negocios.

Las condiciones de esta población han hecho que los gobiernos instauren una reglamentación muy estricta para la prestación de estos servicios. Una de estas condiciones es la fijación de tasas de interés para los créditos y los productos ofrecidos, lo cual lleva a que la competencia entre instituciones no se desarrolle mediante el ofrecimiento de mejores tasas, sino que se da exclusivamente a través de la prestación de mejores servicios.

Debido a las características de los clientes microempresarios el margen de maniobrabilidad de las instituciones para ofrecer servicios diversos es muy bajo, ya que son muy pocos los elementos que pueden entrar en juego a la hora de tomar una decisión de endeudamiento por parte del cliente, y es por esa razón que las instituciones han tenido que hacer uso de cualquier elemento que le garantice un mayor nivel de satisfacción a los microempresarios. Un primer elemento es el ofrecer un servicio ágil, lo cual permita que se le garantice al cliente un proceso de atención, análisis de crédito y posterior cobranza más personalizado y rápido. Las instituciones buscan con esto poder garantizarle a su cliente que el dinero que el necesita lo obtendrá de manera inmediata y no que tendrá que someterse a un proceso largo y complicado. La diferencia en el factor servicio está marcada principalmente por el respaldo tecnológico que posea la institución microfinanciera, ya que entre más avanzada sea la plataforma mediante la cual se respaldan los procesos mucho más ágil será la gestión realizada. Es así como se pueden observar algunas instituciones que han hecho grandes inversiones de dinero en adquirir tecnología de punta que les garantice mayor fluidez en el tránsito de sus comunicaciones y mejor seguridad en sus procesos bancarios. De igual manera

algunas instituciones han logrado incluso brindarles mayor independencia a sus analistas de crédito mediante la adquisición de equipos portátiles especiales para el manejo de solicitudes y autorizaciones de crédito, lo cual evita la centralización de los procesos en sus oficinas y permite que los clientes obtengan respuestas de manera más rápida.

También se puede evidenciar una tendencia hacia la disminución de los requisitos legales y procesos de trámite para la otorgación de créditos, todo como respuesta a la falta de tiempo que aducen los clientes para reunir toda la documentación necesaria para el proceso.

Así también los procesos de cobranza son diferentes en cada una de las instituciones crediticias, ya que aparte de la tradicional recepción de dinero en las oficinas también algunas prefieren realizar los cobros de manera personalizada en el propio negocio del cliente, otras se esfuerzan en ofrecer una gran variedad de medios de pago para que los clientes puedan escoger el lugar que mejor se acomode a sus necesidades para realizar sus abonos como son los puntos Baloto, Centros Efecty e incluso mediante la creación de corresponsales bancarios. Todos estos con el objetivo de garantizarles a los clientes la existencia de más de una manera de ponerse al día con sus obligaciones, y evitar ante todo las aglomeraciones en las oficinas principales.

Por otro lado la fuerte competencia ha llevado a que se amplíe el rango de ofertas crediticias y de productos. Hoy es común ver como que ya no solo son los clientes microempresarios el centro del negocio, sino que se ha ampliado para poder darle cabida a otro tipo de clientes especiales o de características únicas, como son las personas que viven en las poblaciones rurales, madres cabezas de familia, habitantes de las zonas de conflicto armado, víctimas de desastres naturales y minorías étnicas, todos a los cuales se les ofrecen créditos especiales para el desarrollo de sus proyectos.

La tendencia hacia el ofrecimiento de nuevos servicios y la necesidad de encontrar nuevos nichos de mercado ha llevado a que estas instituciones apunten hacia el ofrecimiento de productos de la banca formal. Ya no es extraño encontrar que se estén ofreciendo productos de ahorro, CDT's y microseguros, todos diseñados para los microempresarios. En el caso de los microseguros se puede observar como cada institución maneja políticas diferentes como son los pagos anticipados o los pagos mes a mes.

Debido a que las tasas de interés manejadas por estas instituciones son usualmente las máximas autorizadas antes de la usura por ende tienen los mismos márgenes de ganancia, algunas de estas entidades han llegado incluso a aplicar estrategias que involucran los costos por administración de comisiones, tratando de aplicar cobros menores que la competencia. Así mismo estas instituciones también han puesto en marcha estrategias que involucran los cobros

de las comisiones realizadas por el Fondo Nacional de Garantías, aplicando diferentes tiempos para la realización de los mismos.

Finalmente otro factor destacado al momento de competir son las estrategias de marketing. Aunque todas ellas se caracterizan por estar dirigidas exclusivamente a los clientes microempresarios, si existen diferencias muy marcadas desde el punto de vista presupuestal, permitiendo encontrar Instituciones que invierten muy poco en este aspecto y otras que por el contrario cuentan con el suficiente pulso económico para diseñar estrategias publicitarias mediáticas y agresivas.

4.3.2 Entrada Potencial de Nuevos Competidores. Los cambios en el sistema financiero y microfinanciero apuntan hacia el ofrecimiento de mejores productos para la población perteneciente a la base de la pirámide. Los recientes estudios macroeconómicos apuntan a destacar las múltiples oportunidades existentes en este mercado, que por tradición ha sido marginado.

Nuestro país no podía ser ajeno a estos cambios, y es por eso que en la actualidad se observan como grandes instituciones pertenecientes a la banca tradicional están apuntando a penetrar en el mercado de las microfinanzas, ya sea de manera directa como es el caso de Bancolombia, Caja Social y Banco de Bogotá, a través de filiales como es el caso del BBVA con Bancamía, o mediante alianzas estratégicas como es el caso de AV Villas y su alianza con el Grameen Bank de la India.

Tampoco se puede descartar que aparte de las instituciones ya mencionadas, y debido a los procesos de globalización se haga factible la llegada en un futuro muy cercano de instituciones microfinancieras de otros países, en especial de aquellos con una destacada tradición en el tema como son la India y Brasil. Esta posibilidad podría generar que en el mercado se presenten diferentes tipos de fusiones, adquisiciones o alianzas, lo cual cambiara de manera radical el panorama del mercado.

A pesar de lo llamativo que es este mercado, las restricciones existentes para el ofrecimiento de servicios de este tipo hacen que no sea fácil crear actualmente empresas de este tipo. Por un lado la existencia previa de grandes empresas hace que se necesite un gran capital y mucho respaldo económico para poder pensar en competir en igualdad de condiciones. De igual manera las características de este mercado no son las mismas que posee cualquier otro tipo de servicio financiero, lo cual hace indispensable poseer el suficiente y adecuado conocimiento del tema (Know How) para poder hacerse altamente competitivo. A esto se le suma que las condiciones legales impuestas por la legislación colombiana y protegida por la superintendencia de servicios financieros hacen que entrar en este mercado no sea algo fácil.

4.3.3 Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos. Aunque la evolución de los servicios microfinancieros ha sido tradicionalmente lenta, en los últimos años se ha visto un proceso de cambio que apunta a responder a las nuevas tendencias y exigencias del mercado. Esto ha llevado a que las instituciones ofrezcan algunos productos que aunque no se relacionan directamente con las microfinanzas, si hacen parte del sistema financiero.

Entre estos productos se destaca el fortalecimiento de productos que tradicionalmente pertenecían a la banca tradicional, como lo son el microahorro y los microseguros. Los cuales tienen como objetivo garantizar un aumento en los ingresos institucionales y de igual manera sirven como estrategias de fidelización de clientes.

Este último elemento se hace muy importante, ya que debido al aumento constante de instituciones cada vez se hace más difícil poder retener a los clientes. Es aquí donde se hace necesario la aplicación de estrategias como la educación financiera, las cuales pueden ser presentadas como valores agregados a los productos existentes, fortaleciendo los ya existentes y ayudando a crear lazos entre la institución y sus clientes.

La Educación Financiera se convierte entonces en una exigencia que deben cumplir de las entidades de microfinanzas promoviendo que todos sus usuarios comprendan la información que reciben por parte del personal de dichas instituciones de todos los productos y servicios, convirtiéndose esta en una estrategia de crecimiento de las mismas.

También se destaca la inclusión de servicios de giros nacionales e internacionales, los cuales son en su mayoría prestados a través de alianzas con empresas especializadas en el tema como son Western Union y Efecty.

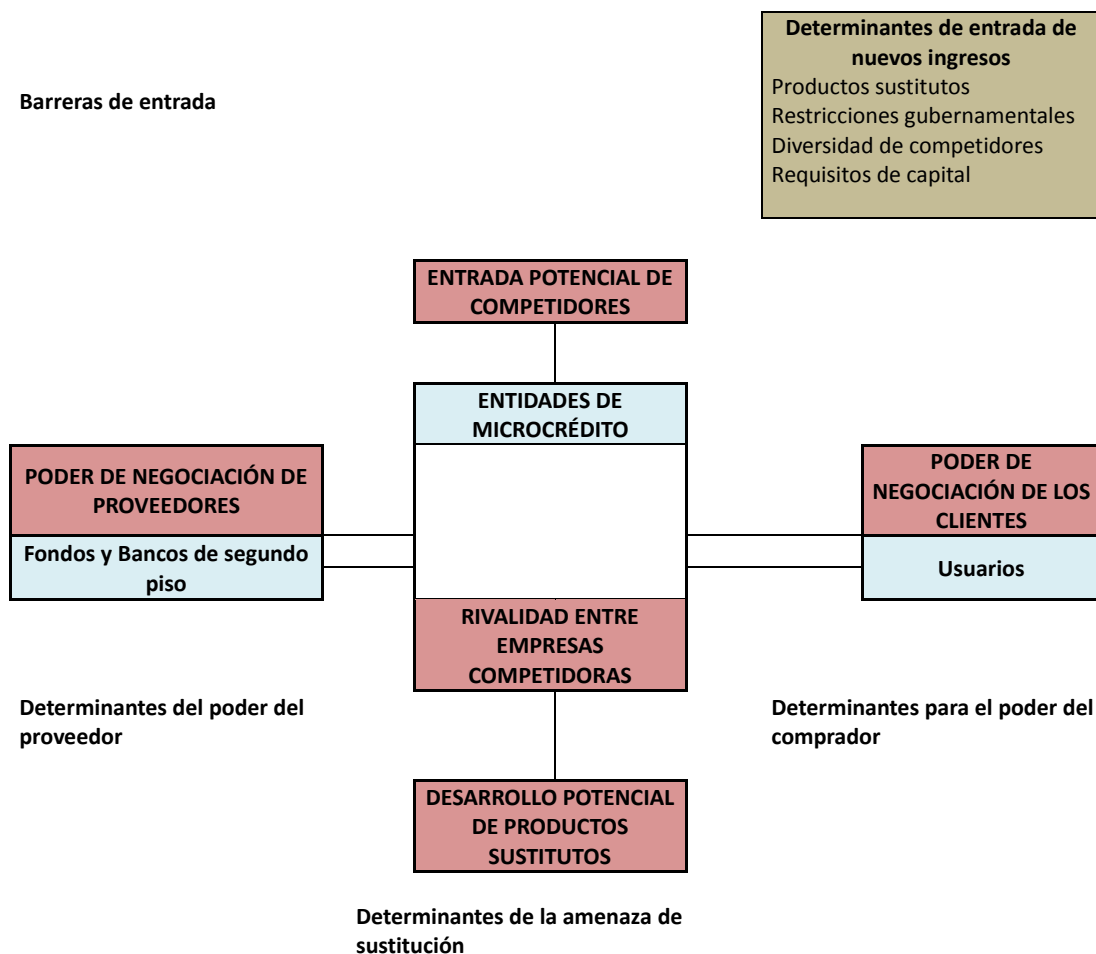
4.3.4 Poder de Negociación de los Proveedores. En este mercado quienes actúan como proveedores poseen un alto poder de influencia y negociación. En este grupo entran aquellas instituciones encargadas de ofrecer y administrar los fondos de dinero con el cual las instituciones pueden ofrecer los créditos a sus clientes, como son el BID, IFI, FOMIN, USAID y diferentes fondos propios de las organizaciones. Debido a que estos fondos son los verdaderos dueños del dinero, son ellos mismos quienes en compañía de los gobiernos han estructurado las condiciones del mercado, fijando ellos mismo las tasas a las cuales se entregarán los dineros, los plazos que se manejarán para el pago de los mismo, e incluso decidir cuáles deben ser los destinos de los dineros entregados.

Bajo estas condiciones es muy poco lo que pueden hacer las instituciones microfinancieras para fijar condiciones dentro del mercado, ya que se encuentran

sujetas no solo a las condiciones de estos fondos sino a las condiciones de ley impuestas por el gobierno.

4.3.5 Poder de Negociación de los Consumidores. En este mercado el poder de negociación de los clientes es muy bajo, debido a que sus condiciones sociales, culturales y económicas los han hecho ser tradicionalmente marginados de los servicios ofrecidos por la banca formal, haciendo que encuentren en las instituciones de microcrédito los únicos medios para poder acceder a recursos para poder financiar sus pequeños proyectos productivos. Esta situación no les permite tener muchas opciones de financiación, y se ven obligados a aceptar las condiciones ofrecidas por el mercado microfinanciero.

Figura 6: Modelo de las 5 fuerzas competitivas



Fuente: Adaptación Betancourt Benjamín, 2011, d.35. Papeles de trabajo para planes estratégicos

Cuadro 1. Análisis estructural del sector microfinanciero

Microfinanzas			Perfil competitivo del sector					
Variables			Repulsión		N.	Atracción		
			--	-		+	++	
AMENAZA COMPETIDORES POTENCIALES	Barreras de entrada	Pequeña						Altas
	Economía de escala	Pequeña		X			X	Alta
	Diferenciación de producto	Pequeña				X		Alta
	Identificación de marca	Pequeña						Altos
	Costos de cambio	Bajos						Altos
	Requisitos de capital	Bajos					X	Altos
	Acceso a canales de distribución	Amplio					X	Restrstring
	Ventajas absolutas de costo							
	Experiencia	No impor					X	M. impo
	Acceso a insumos	Amplio					X	Restrstring
	Diseño de productos Bajo costo	Amplio				X		Restrstring
	Protección gubernamental	No existe					X	Alta
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	Crecimiento Industria	Bajo				X		Alto
	Costos fijos/Valor agregado	Altos		X				Bajos
	Sobrecapacidad intermitente	Grande		X				Pequeña
	Diferenciación de producto	Baja		X				Alta
	Identificación de marca	Baja				X		Alta
	Costos de cambio	Bajos					X	Altos
	Concentración de competidores	Baja				X		Alta
	Diversidad de competidores	Altos	X					Bajos
	Intereses corporativos	Altos	X					Bajos
	Barreras de salida							
	Especialización activos	Alta	X					Baja
	Interrelación estratégica	Alta	X					Baja
	Barreras emocionales	Altas					X	Baja
	Restricciones gubernamentales	Alta	X					Baja
AMENAZA SUSTITUTOS	Productos sustitutos							
	Disponibilidad sustitutos cercanos	Muchos	X					Pocos
	Relación valor/Precio producto sustituto	Alta				X		Baja
	Costos de cambio de usuario	Bajos		X				Altos
	Propensión clientes a sustituir	Alta		X				Baja

PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES	Sensibilidad al precio						
	Compras a la Industria	Alta	X				Baja
	Diferenciación de producto	Baja		X			Alta
	Identificación de marca	Baja			X		Alta
	Impacto, Calidad/Desempeño	Bajo			X		Alto
	Utilidades de los compradores	Bajas				X	Altos
	Palanca de negociación						
	Productos sustitutos	Muchos	X				Pocos
	Concentración de compradores	Alta	X				Baja
	Volumen de compras	Alto	X				Bajo
	Costo de cambio de compradores	Bajos			X		Altos
	Información compradores	Mucha			X		Poca
	Amenaza integración hacia atrás	Alta				X	Baja
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	Diferenciación de insumos	Alta			X		Baja
	Costos cambio proveedores vs. Industria	Altos	X				Bajos
	Disponibilidad insumos sustitutos	Pocos	X				Muchos
	Concentración de proveedores	Alta				X	Baja
	Importancia volumen para proveedores	Pequeña			X		Grande
	Compras proveedores/Total de compras	Alta			X		Baja
	Impacto de insumos sobre calidad	Alta		X			Baja
	Amenaza integración hacia adelante	Alta		X			Baja
SUMA			12	9		13	11

Fuente: Adaptación Betancourt Benjamín, 2011, d.35. Papeles de trabajo para planes estratégicos

El cuadro del análisis estructural del sector nos permite identificar los aspectos más relevantes en el comportamiento de los actores que participan del sector microfinanciero, donde se puede apreciar que es un sector altamente competido pero que a la vez muestra un claro nivel de estabilidad, ya que los niveles de atracción (24) y de repulsión (21) son muy similares.

Por una parte aunque se observa que el nivel de negociación de los compradores es muy bajo, también se evidencia que el nivel de negociación de los proveedores es alto lo que demuestra que a su vez el sector es bastante complejo el cual se mueve entre las evidentes necesidades de la población y unas condiciones que favorecen a las organizaciones financieras.

Los usuarios son personas que necesitan de los servicios ofrecidos porque es la mejor manera que tienen para poder acceder a dineros para financiar sus proyectos productivos. Al ser personas que no cuentan con una estructura financiera adecuada, los servicios son muy costosos y las condiciones para acceder a ellos no son siempre las mejores. Este hecho ha permitido que las instituciones se favorezcan gracias a que se encuentran en una posición privilegiada de negociación.

Sin embargo, este mismo hecho ha generado que existan otros medios de financiación informales, quienes estando al margen de la ley prestan un servicio

con unas condiciones más favorables para su acceso, aunque con un valor mucho más alto que en el sistema formal. Estos productos sustitutos se convierten en una amenaza para el sector, y en una razón más para justificar la necesidad de crear mecanismos de capacitación que eviten que la población continúe utilizando estos servicios que rayan en el agiotismo.

También se debe destacar que a nivel de la competencia, el sector es cada vez más complejo. EL creciente número de personas que pueden acceder al servicio ha llevado a que cada día aumenten el número de entidades interesadas en entrar al sector, sin embargo las restricciones gubernamentales existentes han limitado el espacio de entrada, permitiendo que solo aquellas entidades que cuentan con un gran respaldo económico, como entidades de Banca tradicional, tanto nacionales como extranjeras sean las únicas con la capacidad de hacerlo.

La dirección que está tomando el mercado lleva a pensar que este se convertirá en un sector muy apetecido pero con pocos jugadores, quienes tendrán para sí, la oportunidad de repartirse la creciente “torta” de clientes.

5 BENCHMARKING

5.1 EMPRESAS COMPETIDORAS

Las entidades de microfinanzas han contribuido a mejorar la calidad de vida de muchos Colombianos, que de no contar con este apoyo financiero no hubiesen generado fuentes de empleo para ellos mismos y para algunos miembros de sus familia, generando un desarrollo socioeconómico importante a través de las ultimas 3 décadas, sin embargo aunque tienen la misma misión, todas estas entidades la ejecutan de manera diferente, utilizando algunas prácticas que con el paso del tiempo se han convertido en ventajas para algunas de ellas y en errores para otras, dentro de entidades homologas encontramos al Banco WWB, Fundación Mundo Mujer y Bancolombia mi negocio que cuentan con programas de Educación Financiera en cumplimiento de la Ley 1328 de 2009 de Protección al Consumidor Financiero.

5.1.1 Banco WWB. Conocido anteriormente como Fundación Banco de la Mujer es hoy una entidad vigilada por la superintendencia financiera desde 2009, su socio mayoritario es la Fundación WWB, actualmente tiene 118 oficinas, 19 corresponsales bancarios en 19 departamentos de Colombia, otorga créditos a personas que desarrollan una actividad comercial, productiva o de servicios, su oficina principal es en la ciudad de Cali, actualmente tiene como productos; microcréditos, microseguros, cuentas de ahorro y CDT's a sus clientes, los requisitos que solicita para acceder a un producto de crédito es contar un buen reporte en centrales de riesgo, fotocopia de la cedula y contar con el respaldo del fondo nacional de garantías, posee una herramienta tecnológica llamada PDA, que permite que el analista capture la información del cliente, realice el proceso de referenciación y proceda con el análisis y cruce de la información hasta obtener la aprobación o denegación de la solicitud del crédito incluido el microseguro denominada aprobación o rechazo del crédito en campo.

Para la consecución de un producto de ahorro se requiere presentar la fotocopia de la cédula y el soporte de los ingresos que se van a depositar con el fin de demostrar el origen de los recursos.

El Banco WWB, cuenta con un recurso humano altamente calificado con experiencia en el sector y con colaboradores comprometidos con la organización, su mayor fortaleza es su crecimiento y consolidación a través del tiempo y ser la primera institución de la Red Woman Banking fundada en Colombia. Su presidente y vicepresidente comercial tienen experiencia en la Banca tradicional con lo que busca generar un valor agregado a la actividad de las microfinanzas.

El programa de Educación Financiera del Banco WWB se basa en una serie de videos pedagógicos en la pagina del Banco los cuales ilustran diferentes situaciones a las que se enfrentan los usuarios de servicios y productos

financieros en el día a día y las consecuencias de las mismas, y las capsulas de Educación Financiera que contienen recomendaciones frente a temas como la seguridad bancaria, administración de la deuda, temáticas de capacitación, emprendimiento de la semana y muestras comerciales que contienen cartillas con información acerca de la importancia del pago oportuno, la suplantación de identidad, el valor de la información personal, la seguridad es su responsabilidad, lo que se debe hacer sobre los reportes en centrales de riesgo, lo que se debe saber sobre el microcrédito y las tasas de interés, no le tenga miedo a endeudarse, sáquele el máximo provecho a sus créditos, año nuevo, finanzas nuevas, un portafolio muy completo y efectivo, sabe como administrar su presupuesto, la seguridad bancaria es responsabilidad de todos, asegure su futuro, educación financiera básica, ahorrar es el mejor seguro para su futuro, las finanzas si pueden empezar como un juego para niños, conozca un caso real de un empresario sobreendeudado, administración financiera entre mas gano, mejor debo manejar el dinero, diferencia de un crédito bueno y uno malo no se engañe, planificación financiera la tranquilidad no tiene precio, con el patrimonio no se juega; riesgo financiero, que es el ahorro y por qué debemos ahorrar, técnicas sobre la negociación financiera, la economía familiar es un negocio primordial.

5.1.2 Fundación mundo mujer. La Fundación Mundo Mujer, lleva funcionando 27 años, tiene cubrimiento en 406 municipios del país, cuenta con 67 oficinas y 163 puntos de atención, tiene 2893 empleados de los cuales 1113 son analistas, actualmente se encuentra realizando trámites para convertirse en un Banco formal vigilado por la superintendencia financiera, proyecto que anhelan alcanzar este año para ampliar su portafolio de productos, otorga créditos a personas que poseen negocio y que tienen ingresos estables como empleados que devengan salario mensual, para obtener un microcrédito debe tener un buen reporte en centrales de riesgo, fotocopia de la cedula, codeudor con propiedad raíz y adquirir el respaldo del fondo nacional de garantías, no cuentan con herramienta tecnológica ya que realizan el proceso de tramitar los créditos con formatos manuales, profunda referenciación, utilizando como metodología para presentar los créditos en comité en pleno lo que significa hacer un exhaustivo análisis de cada caso y cruce de la información hasta obtener la aprobación o denegación de la solicitud del crédito incluido el microseguro.

La Fundación Mundo Mujer entiende que en la medida que crecen sus sueños, las metas son más altas y requieren de una mayor inversión; El crédito a la Pequeña Empresa, está dirigido a pequeños empresarios con necesidades de inversión más altas. Con este producto usted puede acceder a créditos hasta 250 SMMMLV (para el año 2.013: \$147.375.000).

Dado que no son Banco no pueden ofrecer productos de ahorro. La mayor fortaleza con la que cuenta La Fundación Mundo Mujer es el recurso humano altamente capacitado y formado en la responsabilidad de la otorgación de los microcréditos. Sus directivos tienen una gran trayectoria en la fundación.

La Educación Financiera que ofrece Mundo Mujer es en alianza estratégica con Bancoldex mediante programas de formación virtual (E-learning) en los cuales clientes de la entidad y comunidad en general pueden realizar cursos y videoconferencias virtuales a través de la página de internet cual es actualizada mensualmente con programas de capacitación dinámicos e interactivos.

Sus participantes también pueden compartir experiencias y conocimientos en las videoconferencias y foros con temas como por ejemplo: ser un buen empresario es un excelente negocio, gestión ambiental empresarial, cómo ofrecer su producto o servicio, claves para mejorar las ventas, más de un paso adelante-innovación y creatividad empresarial, etc.; con la facilidad de escoger el tiempo y el espacio para realizar las capacitaciones por tratarse una plataforma virtual.

La Fundación Mujer realizó alianza estratégica con Bancoldex porque la utilización de E-learning tiene tres criterios principales necesarios para la aplicación de la Educación Financiera;

- E-learning tiene un sistema que constantemente se actualiza, almacena y recupera información frente a temas de interés de los usuarios.
- E-learning llega a los usuarios a través de ordenadores con tecnología estándar de Internet
- E-learning es una herramienta moderna de capacitación que facilita el aprendizaje

5.1.3 Bancolombia - Mi negocio. Es un equipo comercial especializado que atiende a microempresarios a través de ejecutivos de crédito con conocimiento del sector y capacitados para brindar asesoría y servicio a nuestros clientes.

Como parte de su compromiso con el desarrollo del país, Bancolombia ha permitido que miles de microempresarios fortalezcan sus negocios; personas con tiendas, peluquerías, panaderías, almacenes y confecciones han logrado hacer realidad sus sueños gracias al Microcrédito. Actualmente Bancolombia Mi Negocio cuenta con 26 oficinas, distribuidas en las principales zonas del país en 13 ciudades.

Bancolombia mi negocio, lleva funcionando 9 años, tiene 23 oficinas en todo el país ubicadas en Bogotá, Cali, Cartagena, Santa Marta, Valledupar, Soledad, Montería, Barranquilla, Medellín, Rionegro, Armenia, Pereira, Manizales, Girón y Tuluá. Bancolombia tiene un amplio portafolio de servicios financieros apalancados por el Grupo Bancolombia, los requisitos para acceder a

microcréditos son considerados exigentes comparados con las demás entidades, otorgan créditos a personas que poseen negocio exigen garantías como codeudor con propiedad raíz o con ingresos estables, también otorgan créditos a clientes formalizados a los que les pueden ofrecer montos superiores y les exigen documentación que pueda avalar este tipo de producto, adicional a ello todos los clientes deben tener un buen reporte en centrales de riesgo, fotocopia de la cédula, codeudor con propiedad raíz y adquirir el respaldo del fondo nacional de garantías, esta entidad tampoco cuenta con una herramienta tecnológica por tanto realizan el proceso de tramitar los créditos con formatos manuales.

La mayor fortaleza con la que cuenta Bancolombia mi negocio es el gran musculo financiero del Grupo Bancolombia y su mayor desventaja es que no cuentan con la experiencia que han adquirido las demás entidades de microfinanzas que han sido pioneras en Colombia.

El objetivo del Programa de Educación Financiera es atender a diversas poblaciones y comunidades para que amplíen la comprensión de contenidos financieros y promuevan comportamientos y decisiones financieras favorables, dicho programa está a cargo de La Fundación Bancolombia y está dirigido a niños y jóvenes en pro del desarrollo de competencias financieras que impacten la calidad en la educación de los mismos mediante una página interactiva que permite a través de juegos, videos y cursos adquirir conocimientos financieros para tomar mejores decisiones en sus proyectos de vida.

La plataforma está adaptada para el fácil acceso de niños desde el grado quinto de básica primaria hasta el grado once, y se ingresa a la misma a través de usuarios que han sido dados a algunas instituciones adscritas al programa en caso contrario se procede a la creación del usuario directamente en la pagina.

Según la política de Educación Financiera del Grupo Bancolombia, La Educación Financiera se adopta en dos perspectivas. La primera, busca mejorar la capacidad de los empleados de sus propias finanzas personales y su comprensión del sistema financiero en su conjunto. La segunda aproximación busca que todos los empleados sean un canal informado para orientar a los Clientes, en tal sentido, el objetivo es convertir a los empleados en voceros naturales de contenidos básicos del sistema de educación financiera.

5.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Las microfinanzas son un mercado atractivo por la demanda del mismo y la rentabilidad que genera, las razones por las cuales algunos Bancos tradicionales han querido incursionar en este nicho se explican en que poseen una tecnología microcrediticia que los hace diferentes de las entidades convencionales, dentro de los factores de éxito se encuentran:

1. Fuerza comercial integrada en colocación y recuperación
2. Agilidad en el trámite
3. Atención personalizada en todo el proceso de servicio
4. Manejo de cartera
5. Indicadores de seguimiento y control
6. Respaldo financiero
7. Cobertura y canales de servicio
8. Cursos virtuales en Educación Financiera
9. Uso de recursos publicitarios y tecnológicos en temas financieros
10. Capacitación en Educación Financiera a empleados

5.2.1 Fuerza comercial integrada en colocación, recuperación y capacitación. En las microfinanzas la fuerza comercial integra dos de los procesos importantes como lo son la colocación y recuperación de los créditos, los comerciales deben encargarse de las dos actividades lo que permite que exista una correlación entre el análisis del estudio para acceder a un préstamo y el análisis de la situación cuando un cliente presenta dificultad para realizar sus pagos de forma adecuada por tanto la pertenencia que adquiere el analista o ejecutivo de microfinanzas al colocar un microcrédito que en el futuro podrá ser un cliente riesgoso de recuperar tiene un efecto positivo para la adecuada colocación de los créditos, de igual manera los indicadores de desempeño con los que son medidos integran los resultados de la colocación y la recuperación de cartera lo que permite que la fuerza comercial se convierta en la piedra angular del negocio de las microfinanzas ya que están en el día con los clientes.

5.2.2 Agilidad en el trámite. La agilidad en los diferentes servicios que ofrecen las entidades de microfinanzas son una ventaja valiosa para que el cliente elija donde quiere obtener sus productos, dado que el microempresario se caracteriza por tener necesidades de inversión urgentes y requerir el servicio casi inmediato y si no lo obtiene de esa manera pierde la oportunidad de invertir y generar ingresos, por tanto decide desistir de la inversión, al igual que cuando desea realizar una transacción de ahorro si no la realiza en el momento es probable que se le presente otra opción y desista de hacerla.

El microempresario es un cliente con una dinámica de constante cambio, vulnerable a los factores externos como el clima, la situación de orden público, nuevas políticas económicas, sumado a ello por tratarse en su mayoría de negocios familiares en el momento que algún miembro de la familia se le presente algún inconveniente, la microempresa también los tendrá por lo que es un factor de vital importancia atenderlos en el menor tiempo posible cumpliendo con la promesa de servicio de cada entidad.

5.2.3 Atención personalizada en todo el proceso de servicio. Los clientes de las entidades microfinancieras se atienden de forma personalizada, se realiza un asesoramiento objetivo desde el momento que solicita un producto o servicio hasta el proceso de fidelización mediante el ofrecimiento de la propuesta de valor integrada, en sus unidades de negocios se realiza una visita donde se asesora en Educación Financiera y se recopila la información de la situación actual de la unidad de negocio, posteriormente se hace una visita al lugar de domicilio donde se observa quienes componen la unidad familiar y cuantas personas dependen o no del negocio, también se recoge un aspecto muy importante como lo es el análisis cualitativo de la microempresa que es el que finalmente tiene igual o mayor peso que el análisis cuantitativo, ya que es este el que define realmente si el cliente posee voluntad de pago, dado que en ocasiones no es suficiente que tenga capacidad de pago.

La fuerza comercial de las entidades de microfinanzas la componen profesionales con habilidades de negociación bien definidas y desarrolladas que por lo regular se identifican con la visión de la organización para la cual laboran, y están dispuestos a realizar un trabajo de campo arduo para lograr una buena colocación y recuperación de los microcréditos así como de la sostenibilidad de los demás servicios que se prestan como lo son los microseguros, CDT's y cuentas de ahorro.

5.2.4 Manejo de cartera. El procedimiento para el manejo de la cartera está contenido en un protocolo que va desde la cobranza preventiva que es contactar al cliente antes del vencimiento de su obligación y continuar el proceso con llamadas telefónicas desde el primer día de incumplimiento y así hasta llegar a la primera, segunda, tercera y cuarta visita por parte del analista o ejecutivo quien se encarga de hacer una negociación que beneficie tanto al cliente, a la entidad y a los resultados de el mismo.

Cabe aclarar que es un proceso de seguimiento y de utilizar herramientas de conlleven al pago de la obligación, requiere también de una amplia capacidad de negociación por parte del comercial con el fin de no atropellar al cliente, pero siendo consecuente con el compromiso adquirido por parte del cliente. Este es un factor de éxito ya que si no realizara en estas condiciones los indicadores de calidad de cartera no serian con los que goza en la actualidad este sector.

5.2.5 Indicadores de seguimiento y control. En las microfinanzas el seguimiento y control son una práctica diaria y constante con la que se mide tanto la productividad en los servicios ofrecidos como la calidad de cartera lograda, desde la alta dirección se realiza un seguimiento arduo a cada indicador y se cuenta con las herramientas y tecnologías necesarias para que los comerciales a primera hora del día verifiquen como van con respecto al presupuesto asignado, realicen comparaciones con otros meses, analicen estadísticas y demás, el

control de las diferentes direcciones hacia la fuerza comercial es constante lo que genera un ambiente de autocontrol en los funcionarios.

5.2.6 Respaldo financiero. Las microfinanzas son un mercado rentable pero con un alto nivel de riesgo dado que los clientes que acceden a estos productos, no poseen garantías y por tanto el único respaldo de la obligación es la voluntad de pago y en caso de insolvencia no se cuenta con ninguna otra herramienta de recuperación por tanto si no se cuenta con un musculo financiero que soporte el nivel de provisión de cartera, los castigos mensuales y lo costoso que es la inactividad en las cuentas de ahorro por la operatividad que demanda no se catalogaría como un buen negocio.

5.2.7 Cobertura y canales de servicio. Las entidades de microfinanzas tienen la responsabilidad de atender a la población de quienes más lo necesitan por tanto tienen una amplia cobertura y canales de servicio que les permite llegar a los lugares más recónditos donde otras entidades de la banca tradicional no se atreven a llegar, por el riesgo de desplazamiento. La inclusión financiera es otro de los objetivos de las microfinanzas y como sus clientes son en su mayoría estrato 1, 2,3, es un factor de éxito contar con una oficina, punto de atención directa o indirecta que le brinde el servicio más cercano y con menor costo de desplazamiento, dado que es esa la manera de llegar a los clientes mediante el asesoramiento objetivo en temas de interés a través de charlas, talleres, videos, folletos o plegables que contengan información acerca de presupuestos, ahorros, créditos, seguros y sobreendeudamiento.

5.2.8 Cursos Virtuales en Educación Financiera. La tecnología está siendo utilizada para el desarrollo de capacitaciones virtuales en Educación Financiera ya que permite acceder a los diferentes cursos en cualquier momento y lugar, entendiendo que los usuarios actuales son un mercado exigente y requieren agilidad, por tanto la plataforma virtual permita interactuar, participar de videoconferencias, foros y juegos que facilitan el aprendizaje de los contenidos en audiencias tanto adultas como infantiles siendo esta una de las herramientas más utilizadas para la formación en conceptos financieros.

5.2.9 Uso de recursos publicitarios y tecnológicos en temas financieros: Las entidades de microfinanzas deben asegurarse que los usuarios cuenten con diferentes medios para el aprovechamiento de los temas de interés en Educación Financiera, tratándose de que el nicho de mercado tiene bajo nivel de escolaridad utiliza también como canal de aprendizaje videos interactivos que ilustran situaciones y actores reales a las que se enfrentaría una persona que tome tanto buenas como malas decisiones financieras convirtiéndose en una alternativa fácil y pedagógica para toda audiencia, así también la utilización de revistas y plegables institucionales entre otros son canales para difundir la información

financiera tanto para empleados como usuarios ya que cuentan con información de importancia en temas de Educación Financiera, así mismo utilizan folletos y plegables para entregar a los clientes de forma personalizada y llevando un control de entrega.

5.2.10 Capacitación en Educación Financiera a empleados: en las entidades microfinanzas como tienen por filosofía la cercanía a sus clientes y atención personalizada a los mismos es de vital importancia brindar una completa capacitación a los empleados ya que la información es brindada de primera mano por la fuerza comercial a los usuarios, de allí que es una estrategia que los funcionarios tengan las bases fundamentales en los conceptos de Educación Financiera para que estos sean multiplicadores de dicha información.

Cuadro 2. Fuerza comercial integrada en colocación y recuperación

Fuerza comercial integrada en colocación, recuperación y capacitación		
Banco WWB	Fundación Mundo mujer	Bancolombia
La importancia de contar con una fuerza comercial que integre tanto la colocación como la recuperación en el Banco WWB es un factor de éxito ya que si se realizaran estas labores de manera independiente no se obtendrían los resultados esperados. Existe el incentivo de la bonificación para los comerciales que logren resultados favorables.	La fundación Mundo Mujer es una entidad muy rigurosa en el proceso del análisis de créditos, por esta razón cuentan con la mejor calidad de cartera dentro del grupo de las entidades de microfinanzas, sin embargo continúan siendo fundación por lo tanto aun no están vigilados por la Superfinanciera y algunas prácticas que realizan actualmente en la cobranza no son aceptadas en el sector vigilado.	Bancolombia integra la colocación y la recuperación en el área comercial, sin embargo sus requisitos son los más exigentes en el mercado de las microfinanzas, seleccionan muy bien sus clientes, no poseen incentivos para los comerciales que cumplen con sus metas.

Fuentes:

http://www.grupobancolombia.com/emprendedor/mi_negocio/portafolio/bancolombiaMiNegocio.asp

<https://www.bancowwb.com/>

<http://www.fmm.org.co/Tuga/indexCms>

Cuadro 3. Agilidad en el trámite

Agilidad en el trámite		
Banco WWB	Fundación Mundo mujer	Bancolombia
Cuentan con la mejor agilidad del mercado de las microfinanzas respecto al servicio al cliente, atienden solicitudes en la mayor brevedad posible.	Tienen buena agilidad en atención al cliente, son los más estrictos en los análisis de créditos, utilizan la metodología microcrediticia y continúan con buenas prácticas.	La agilidad de Bancolombia es aceptable, tienen minucia para aprobar sus productos y servicios.

Fuentes:

http://www.grupobancolombia.com/emprendedor/mi_negocio/portafolio/bancolombiaMiNegocio.asp

<https://www.bancowwb.com/>

<http://www.fmm.org.co/Tuga/indexCms>

Cuadro 4. Atención personalizada en todo el proceso de servicio

Atención personalizada en todo el proceso de servicio		
Banco WWB	Fundación Mundo mujer	Bancolombia
Tiene promesa de servicio al cliente, son estrictos en el cumplimiento de la misma. La Educación Financiera es parte de la propuesta de valor que ofrecen a sus usuarios, brindan información financiera desde el primer contacto con cliente.	Tiene atención personalizada, capacitan constantemente al personal. La Educación Financiera que brindan lo hacen a través de una página de internet en convenio con Bancoldex E-learning	Bancolombia tiene una atención personalizada estandarizada a nivel nacional. El programa de Educación Financiera institucional lo administran a través de una página de internet interactiva y está dirigida a niños y jóvenes

Fuentes:

http://www.grupobancolombia.com/emprendedor/mi_negocio/portafolio/bancolombiaMiNegocio.asp

<https://www.bancowwb.com/>

<http://www.fmm.org.co/Tuga/indexCms>

Cuadro 5. Manejo de cartera

Manejo de cartera		
Banco WWB	Fundación Mundo mujer	Bancolombia
Utilizan la estrategia de la cobranza preventiva, y todo el protocolo de cobranza.	Son estrictos en el proceso de cobranza, poseen el mejor indicador de calidad de cartera	Aplican el proceso de cobranza telefónico y personalizado.

Fuentes:

http://www.grupobancolombia.com/emprendedor/mi_negocio/portafolio/bancolombiaMiNegocio.asp

<https://www.bancowwb.com/>

<http://www.fmm.org.co/Tuga/indexCms>

Cuadro 6. Indicadores de seguimiento y control

Indicadores de seguimiento y control		
Banco WWB	Fundación Mundo mujer	Bancolombia
Tienen herramientas estadísticas que facilitan el análisis de los indicadores de seguimiento y control	Utilizan un sistema de seguimiento y control de manera manual	Maneja un sistema de seguimiento y control de manera manual

Fuentes:

http://www.grupobancolombia.com/emprendedor/mi_negocio/portafolio/bancolombiaMiNegocio.asp

<https://www.bancowwb.com/>

<http://www.fmm.org.co/Tuga/indexCms>

Cuadro 7. Respaldo financiero

Respaldo financiero		
Banco WWB	Fundación Mundo mujer	Bancolombia
Tiene respaldo financiero proveniente de la fundación WWB Colombia	El respaldo financiero de Mundo Mujer proviene de la junta directiva de la entidad	El respaldo financiero proviene del Grupo Bancolombia

Fuentes:

http://www.grupobancolombia.com/emprendedor/mi_negocio/portafolio/bancolombiaMiNegocio.asp

<https://www.bancowwb.com/>

<http://www.fmm.org.co/Tuga/indexCms>

Cuadro 8. Cobertura y canales de servicio

Cobertura y canales de servicio		
Banco WWB	Fundación Mundo mujer	Bancolombia
Cuenta con oficinas a nivel nacional, cbs y punto baloto y Efecty para realizar sus transacciones.	Tiene oficinas pequeñas en diferentes departamentos a nivel nacional, no tiene cnb, ni utiliza medios de transacción como baloto ni Efecty.	Es la entidad que tiene mayor número de oficinas para ofrecer sus productos de microfinanzas.

Fuentes:

http://www.grupobancolombia.com/emprendedor/mi_negocio/portafolio/bancolombiaMiNegocio.asp

<https://www.bancowwb.com/>

<http://www.fmm.org.co/Tuga/indexCms>

Cuadro 9. Cursos virtuales en Educación Financiera

Cursos virtuales en Educación Financiera		
Banco WWB	Fundación Mundo mujer	Bancolombia
Tiene en la página de internet cursos virtuales con información completa acerca de conceptos y servicios financieros, la cual es una herramienta de fácil acceso	En alianza con Bancoldex utiliza la plataforma tecnológica de E-learning para brindar cursos virtuales a la población en general	Posee cursos virtuales dirigidos a población escolar desde grado quinto hasta once con el objetivo de realizar un acompañamiento a esta población en su proyecto de vida

Fuentes:

http://www.grupobancolombia.com/emprendedor/mi_negocio/portafolio/bancolombiaMiNegocio.asp

<https://www.bancowwb.com/>

<http://www.fmm.org.co/Tuga/indexCms>

Cuadro 10. Uso de recursos publicitarios y tecnológicos en temas financieros

Uso de recursos publicitarios y tecnológicos en temas financieros		
Banco WWB	Fundación Mundo mujer	Bancolombia
Cuenta con una serie de videos pedagógicos que	En la plataforma de E-learning se encuentran	Bancolombia ha realizado una inversión importante

ilustran situaciones de actualidad para mayor comprensión de los temas en Educación Financiera, En todas las oficinas a nivel nacional, utiliza plegables para entregar los usuarios en cada transacción que realicen.	videos ilustrativos de historias de microempresarios los cuales son ejemplos de temas en Educación Financiera, Posee revista e información en plegables para usuarios de sus servicios	para llegar a más población con el programa de Educación Financiera, sus videos son diseñados de manera dinámica e interactivo para el fácil acceso del público en general Tiene disponibilidad de publicidad con información para el consumidor financiero
--	--	---

Fuentes:

http://www.grupobancolombia.com/emprendedor/mi_negocio/portafolio/bancolombiaMiNegocio.asp

<https://www.bancowwb.com/>

<http://www.fmm.org.co/Tuga/indexCms>

Cuadro 11. Capacitación en Educación Financiera a empleados

Capacitación en Educación Financiera a empleados		
Banco WWB	Fundación Mundo mujer	Bancolombia
Cuenta con capacitación para todo su personal en cuento a Educación Financiera, usualmente es virtual.	Brinda charlas y retroalimentación a funcionarios acerca de la Educación Financiera.	Cuenta con personal especializado para capacitar al personal en temas de Educación Financiera.

Fuentes:

http://www.grupobancolombia.com/emprendedor/mi_negocio/portafolio/bancolombiaMiNegocio.asp

<https://www.bancowwb.com/>

<http://www.fmm.org.co/Tuga/indexCms>

5.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Tabla 10. Matriz de perfil competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	peso	BANCAMIA		BANCO WWB		FUNDACION MUNDO MUJER		BANCOLOMBIA	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Fuerza comercial integrada en colocación, recuperación y capacitación.	12,0%	2	0,24	3	0,36	3	0,36	2	0,24
Agilidad en el trámite	8,0%	2	0,16	4	0,32	1	0,08	1	0,08
Atención personalizada en todo el proceso de servicio	8,0%	4	0,32	3	0,24	2	0,16	2	0,16
Manejo de cartera	8,0%	3	0,24	3	0,24	4	0,32	2	0,16
Indicadores de seguimiento y control	6,0%	3	0,18	4	0,24	2	0,12	2	0,12
Respaldo financiero	15,0%	4	0,6	2	0,3	2	0,3	4	0,6
Cobertura y canales de servicio	10,0%	2	0,2	4	0,4	1	0,1	2	0,2
Cursos virtuales en educación financiera	10,0%	2	0,2	2	0,2	1	0,1	2	0,2
Uso de recursos publicitarios y tecnológicos en temas financieros	10,0%	3	0,3	2	0,2	1	0,1	2	0,2
Capacitación en educación financiera a empleados	13,0%	2	0,26	1	0,13	1	0,13	2	0,26
TOTAL	100%		2,7		2,63		1,77		2,22

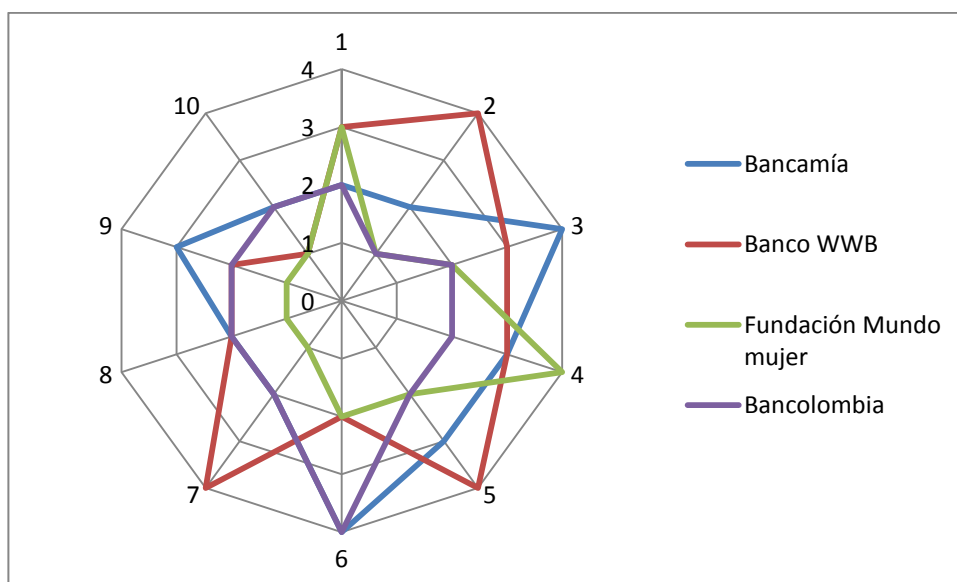
- 4 Fortaleza principal
- 3 Fortaleza menor
- 2 Debilidad menos
- 1 Debilidad principal

La matriz de perfil competitivo nos muestra que el Banco de la microfinanzas BANCAMÍA se encuentra en una mejor posición competitiva que las otras entidades frente a las cuales fue comparada, como el Banco WWB, la Fundación Mundo mujer y Bancolombia, siendo la primera de estas la que representa una mayor amenaza competitiva.

Se puede evidenciar que existen aspectos en donde la Institución no es muy fuerte como en la integración de los procesos de colocación y recuperación, en los cuales no se manejan procesos tan estrictos y estructurados como en las otras entidades. De igual manera a nivel de la utilización tecnológica todavía no se está al mismo nivel que nuestro competidor directo el Banco WWB.

Sin embargo, la Institución tiene unos aspectos que la hacen muy fuerte frente a la competencia como su respaldo financiero y su capacidad de cobertura. El primero se debe a que la entidad pertenece a una de las Instituciones financieras más grandes del mundo como es el Banco BBVA, lo cual es garantía de amplio respaldo económico. El segundo aspecto se debe a la gran cantidad de oficinas que existen alrededor del país y a su política de expansión.

Figura 7. Radar de competitividad de las Instituciones microfinancieras



Fuente: Los autores

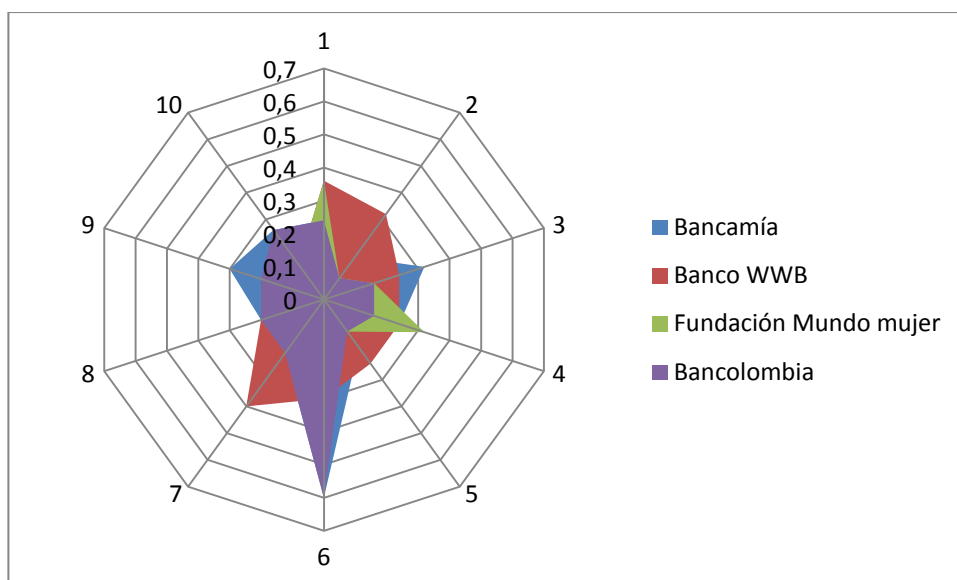
La gráfica de radar de competencia nos permite observar cual es el alcance de cada una de las empresas dentro de los 10 factores claves de éxito. A través de una visión global, podemos conocer cuales son los puntos fuertes o débiles dentro del sector

microfinanciero. Con estas 4 empresas analizadas se puede evidenciar que es un sector bastante competitivo, en donde el comportamiento y desempeño de las empresas es realmente muy parejo, pero que sin embargo existen algunos puntos que marcan la diferencia y brindan ventajas importantes frente a las demás.

En la gráfica se puede observar que las entidades con menor puntuación son la Fundación Mundo mujer y Bancolombia, las cuales muestran solidez en algunos aspectos como el manejo de la fuerza comercial pero sin embargo no son tan fuertes en aspectos como respaldo económico, agilidad en los procesos y apoyo tecnológico.

El radar de competitividad nos permite evidenciar que las Instituciones Bancamía y Banco WWB son las que tienen un mejor desempeño con referente a las demás. La solides en la prestación de sus servicios se basa en una mejor atención a sus clientes y una cobertura más amplia. De igual manera la existencia de mejores sistemas de control le permiten tener una mejor solides administrativa y en especial en lo que tiene que ver con la adecuada otorgación de créditos.

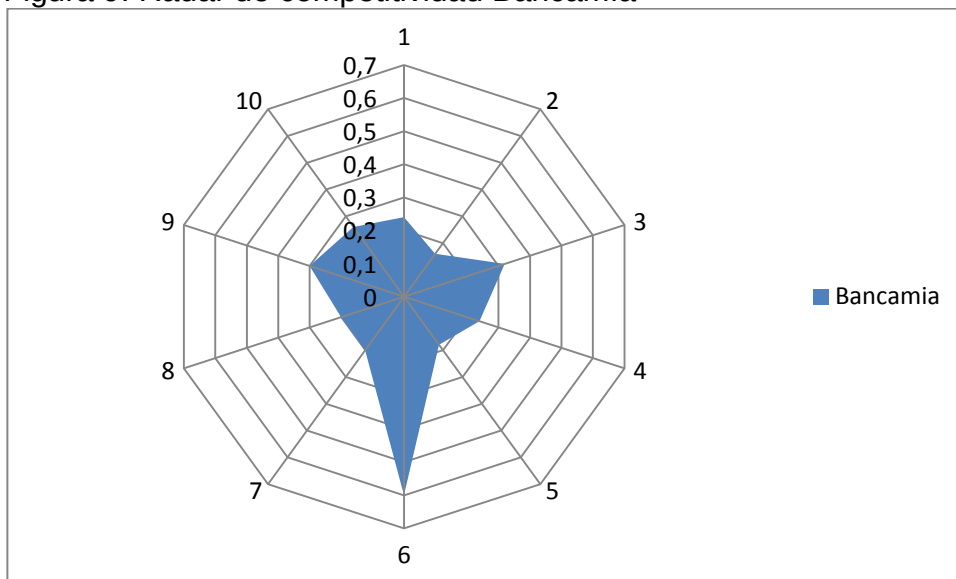
Figura 8. Radar de competitividad según valores sopesados de las Instituciones microfinancieras



Fuente: Los autores

Esta gráfica permite visualizar con mayor claridad el alcance de cada una de las empresas analizadas dentro del entorno competitivo. En ella se puede apreciar que las empresas con mayor cubrimiento a partir del núcleo de la gráfica son aquellas que tienen mayores fortalezas. Para apreciarlo mejor se hace necesario hacer el análisis empresa a empresa.

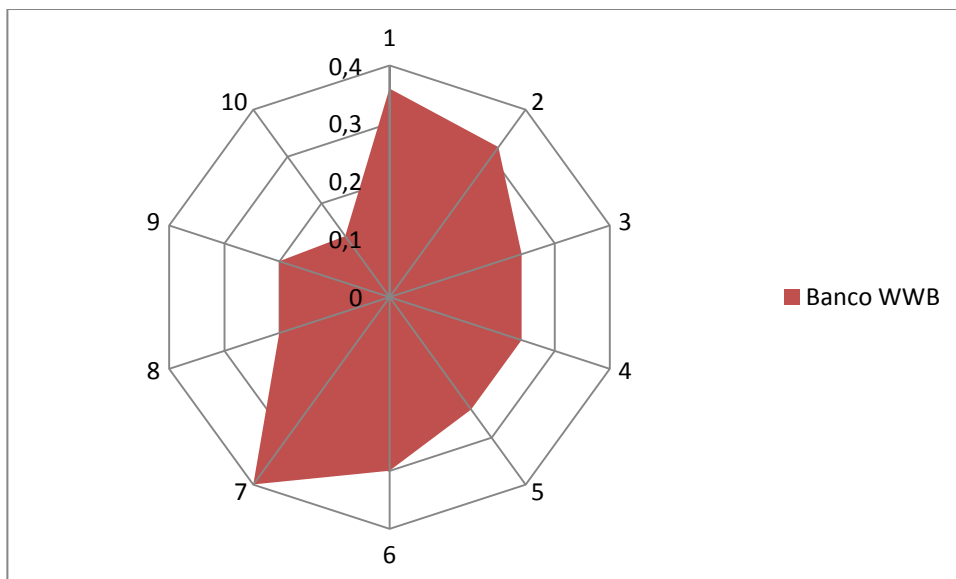
Figura 9. Radar de competitividad Bancamía



Fuente: Los autores

Bancamía es la entidad más fuerte a nivel competitivo. No tiene ni una sola calificación en 1 y su alcance de cubrimiento es el más heterogéneo de todas las entidades analizadas. Se evidencia como sus puntos más fuertes son el respaldo financiero y la integración de fuerza comercial a los procesos de colocación y recuperación.

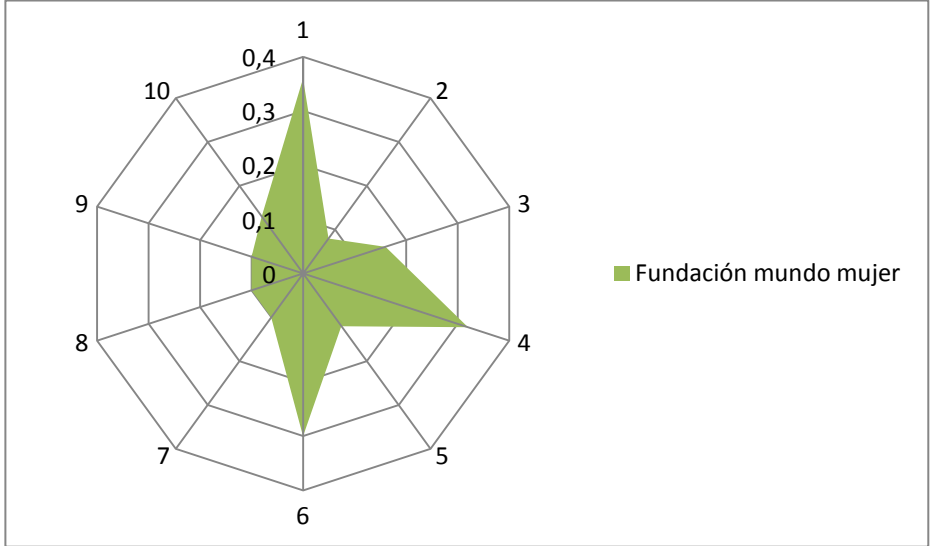
Figura 10. Radar de competitividad Banco WWB



Fuente: Los autores

EL banco WWB es el que sigue en solidez competitiva. Sus puntos fuertes son la integración de fuerza comercial y el conocimiento del mercado debido a ser una de las entidades más antiguas de microcrédito. Sin embargo pierde terreno frente a Bancamía debido a no contar con el mismo respaldo económico.

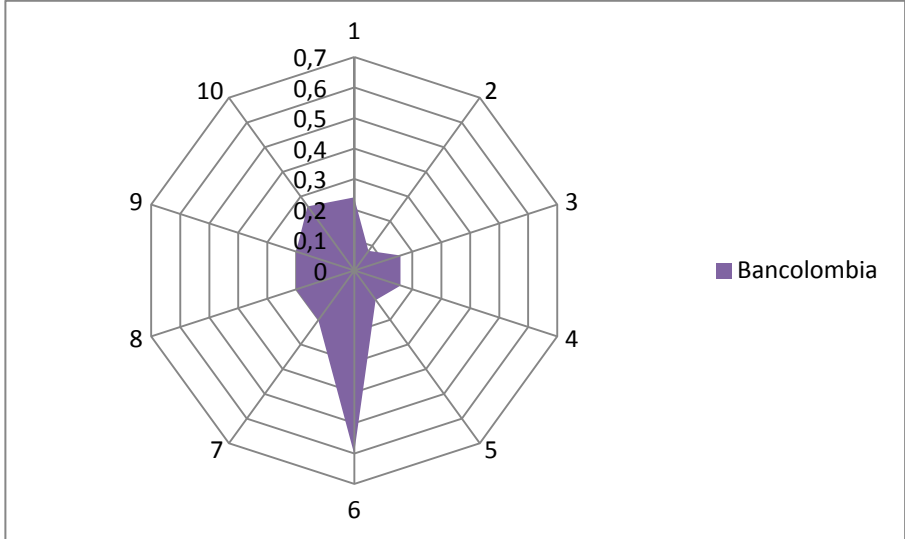
Figura 11. Radar de competitividad de Fundación mundo mujer



Fuente: Los autores

La fundación mundo mejor no tiene la misma fuerza competitiva. La institución no cuenta con capacidad para realizar trámites de colocación, control y marketing que sean efectivos para el desarrollo adecuado de sus actividades.

Figura 12. Radar de competitividad de Bancolombia



Fuente: Los autores

Bancolombia se muestra como el jugador más débil en este análisis debido principalmente a que lleva relativamente muy poco tiempo en el mercado de las microfinanzas. A pesar de contar con un respaldo económico fuerte, todavía no cuenta con la experiencia suficiente para estructurar procesos eficaces.

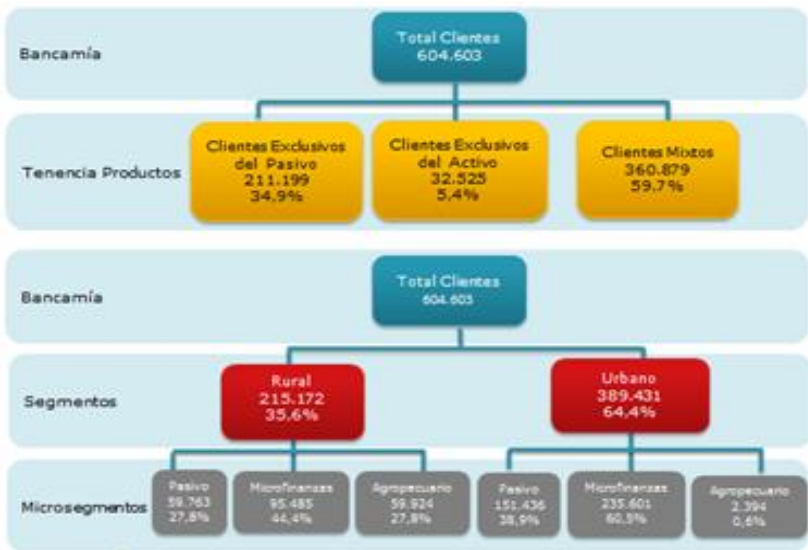
5.4 CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

En Bancamía es política desarrollar la actividad financiera bajo un modelo de Banca Relacional en el cual se pretende establecer relaciones de confianza de largo plazo con los clientes, basada en la ética, la transparencia de la información e incentivos por su puntualidad en el pago.

En la colocación de créditos del segmento Microcrédito se dará preferencia a los clientes que se encuentren en el sector de la microempresa, preferiblemente mujeres y en general a la población de bajos ingresos con limitado acceso a los servicios financieros.

De acuerdo con lo anterior, la entidad otorga créditos a microempresarios (personas naturales y jurídicas), especialmente de los estratos de la población socioeconómica 1, 2,3, para financiar necesidades de capital de trabajo y/o adquisición de activos fijos, requeridos para el crecimiento y/o mejoramiento de la competitividad de sus negocios, buscando a través del desarrollo de la microempresa elevar el nivel de vida de la unidad familiar del cliente.

FIGURA No.13 Segmentación de clientes



A diciembre de 2013 Bancamía cerró con 604.603 clientes de los cuales 211.199 son clientes exclusivos del pasivo (cuentas de ahorro, CDT's) que corresponden a un 34.9%, 32.525 son clientes exclusivos del activo (créditos) que corresponden a un 5.4% y 360.879 son clientes mixtos (clientes que tienen créditos y productos de ahorro) que corresponden a un 59.7%.

Los clientes están segmentados en 215.172 en el sector rural y 389.431 del sector urbano con porcentajes de 35.6% y 64.4% respectivamente. Los micro segmentos del sector rural están divididos en clientes del pasivo 59.763 con un 27.8% de participación, clientes de microfinanzas 95.485 con un 44.4% de participación, y clientes agropecuarios 59.924 con una participación del 27.8%. Los micro segmentos del sector urbano están divididos en clientes del pasivo 151.436 con un 38.9% de participación, clientes de microfinanzas 235.601 con un 60.5% de participación, y clientes agropecuarios 2.394 con una participación del 0.6%.

Del total de clientes del Banco 216.795 corresponden a clientes exclusivos del pasivo, pequeña empresa y asociativos, los 387.808 restantes están divididos en 3 ciclos de vida por sus unidades de negocio así, clientes en formación 328.046 con 84.6% de participación, clientes en desarrollo 51.635 con 13.3% de participación, y clientes en consolidación 8.127 con un 2.1% de participación.

Los micro ciclos de vida para los negocios de clientes formación son: en desarrollo 213.879 con una participación de 65.2% y experimentados 114.167 con una participación de 34.8% y para los clientes en desarrollo son: negocios en crecimiento 33.509 con una participación de 64.9% y con estabilidad 18.129 con una participación de 35.1%

Para el desarrollo del plan de mejoramiento del programa de educación financiera de Bancamía se tendrán en cuenta los clientes de Bancamía anteriormente descritos y segmentados y no clientes de Bancamía que son aquellas personas que requieren conocimiento respecto al manejo de productos microfinancieros teniendo en cuenta que la Educación Financiera exigida en la Ley 1328 de 2009 del defensor del consumidor financiero, cumple con responsabilidad social cuando brinda información y conocimiento a quien más lo necesita. Dentro de esta población se realizan talleres a estudiantes de básica primaria, secundaria, pregrado, amas de casa, pensionados, comerciantes y cualquier persona interesada en recibir conocimiento para mejorar la toma de decisiones frente a productos del sistema microfinanciero, sin ser necesario ser o querer acceder a algún producto del Banco.

6. ANÁLISIS INTERNO DE BANCAMIA Y DEL PROGRAMA ACTUAL DE EDUCACION FINANCIERA

El programa actual de Educación Financiera es un proyecto al cual Bancamía debe darle un enfoque diferente ya que su puesta en marcha ha tenido muchos tropiezos por su alcance ambicioso, su falta de estructura y carencia de planeación acertada, por lo tanto es necesario analizar el entorno interno del Banco e identificar las falencias que tiene la organización para posteriormente hacer un análisis interno del Programa de Educación Financiera.

6.1 DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

6.1.1 Planeación. Bancamía tiene claramente definidas la misión y visión de la organización, ambas están correlacionadas con los objetivos y metas, las estrategias son explícitas y se pueden interpretar teniendo en cuenta tres ganadores; el banco, los clientes y los colaboradores.

Dado que el banco es el único que es social en el país, busca varios ganadores dándole prioridad a los clientes financiando los proyectos de inversión de quienes más lo necesitan, incluyéndolos financieramente y generando progreso a sus familias, como segundo ganador esta lograr la sostenibilidad y el crecimiento del Banco conservando su liderazgo como la primera entidad regulada de microfinanzas en Colombia, y el tercer ganador lo componen los funcionarios que hacen posible llegar cada día a mas poblaciones y mejorar la calidad de vida de ellos y de sus propias familias, estas estrategias han sido difundidas a todo el personal.

Los factores claves para el logro de los resultados dependen del direccionamiento que ha tendido el Banco, iniciando por el área comercial que se considera el alma de la organización y de ella se deriva la gestión de colocación y de cobranza, actividades que precisamente requieren de la tecnología, capacitación y experiencia con la que cuenta la organización.

El sector de las microfinanzas es un mercado con una alta dinámica de cambio por tanto constantemente se realizan planes de acción para mejorar los indicadores de gestión, y para ajustarlos a la realidad del sector. Usualmente la planeación se realiza en el corto plazo máximo un año, sin embargo la visión y el fortalecimiento del Banco tiene su planeación a un mediano plazo.

Los planes se realizan teniendo en cuenta la información de todas las áreas, jugando un papel fundamental el insumo que proviene de la fuerza comercial, y de las diferentes zonas donde el Banco tiene presencia, el proceso para la realización de estos planes se desarrolla en mesas de objetivos que son reuniones que tienen una periodicidad mensual con la alta dirección y posteriormente se

realiza en todos los mandos medios hasta que la comunicación sea conocida por todos los funcionarios. La toma de decisiones en cuanto la formulación de planes se maneja en los cargos directivos quienes son los que convocan a los Gerentes Regionales para participar de la elaboración de los planes.

La planeación del Programa actual en Educación Financiera inicia en pro de darle cumplimiento a la Ley 1328 de 2009, Ley de Protección al Consumidor Financiero y desde la Vicepresidencia de Planeación y Desarrollo en el año 2011 se creó con el fin de que se convirtiera en un instrumento útil para impulsar una mejor administración de los hogares, sin embargo la efectividad de la planeación del Programa solo se puede precisar si se puede medir y lamentablemente a pesar de que el Banco tiene claramente definidas la misión y visión de la organización, los objetivos, metas, El Programa de Educación Financiera no cuenta con la planeación acertada que vaya por el mismo sendero que va el Banco ni con las herramientas de planeación, control y seguimiento necesarios para darle un norte al mismo.

Organización. En Bancamía existe un organigrama estructurado, claro y con funciones bien definidas. Sin embargo hay procesos que requieren el visto bueno de varios cargos y tienden a demorarse perdiendo efectividad.

Figura 14. Organigrama



Fuente: Informe de Gestión sostenible 2012

La estructura de Bancamía está encabezada por su junta directiva, la cual se encarga de definir las estrategias y políticas institucionales, y tienen relación directa con la Presidencia ejecutiva quien a su vez se encarga de supervisar la ejecución de las mismas. El organigrama de la Institución permite que la presidencia tenga relación directa con todos los entes de control, mientras que la vicepresidencia ejecutiva ejerce control directo sobre las áreas de soporte y operativas.

La junta directiva ejerce la máxima autoridad en el Banco, seguido de la revisoría fiscal, la presidencia ejecutiva, de la cual dependen los cargos de auditoría general, vicepresidencia jurídica y vicepresidencia de riesgo y de la vicepresidencia ejecutiva dependen los cargos de vicepresidencia de planeación y desarrollo, vicepresidencia financiera y administrativa, vicepresidencia de infraestructura bancaria, vicepresidencia comercial, vicepresidencia de talento humano, sarlaf y la Gerencia de comunicación e imagen, la relación que existe entre cada área con los cargos que se interrelacionan es directa dado que el insumo para lograr los objetivos dependen de los demás por tanto existe comunicación horizontal entre los mismos.

Los pilares del Banco son: facilitar el crecimiento rentable y sostenible del cliente en el tiempo, profesionales y colaboradores expertos y eficientes, con vocación social y auto sostenibilidad.

Los principios en los que se funda la concepción del Banco son: Ética y responsabilidad social, orientación social, generación de riqueza, pasión y excelencia , en los cuales se basa la organización para el logro de los objetivos y las estrategias integrando criterios como, claridad, economía, visión de conjunto, facilidad en las comunicaciones, estabilidad y adaptabilidad.

La estructura de la autoridad en Bancamía, está claramente definida, todos los cargos tienen definidos los objetivos, funciones, perfiles y responsabilidades, y es socializada a todos los colaboradores.

En la actualidad la organización no cuenta con asesores externos.

Existen mesas de objetivos en todos los departamentos de la organización en las cuales se analizan las metas, presupuestos, estrategias, planes de acción, medidas disciplinarias a tener en cuenta de acuerdo a prioridades y consideraciones provenientes de la Junta directiva, conformadas por personal de alta dirección y mandos medios quienes se encargan de entregar la información recibida a todos los demás funcionarios.

Existe una Gerencia de Comunicación encargada de la administración de la información por parte de la alta gerencia a todos los colaboradores, existen herramientas de divulgación como lo son la Intranet (Intramía), Outlook, carteleras internas, revista CREER, afiches. Esta gerencia tiene claramente definido los

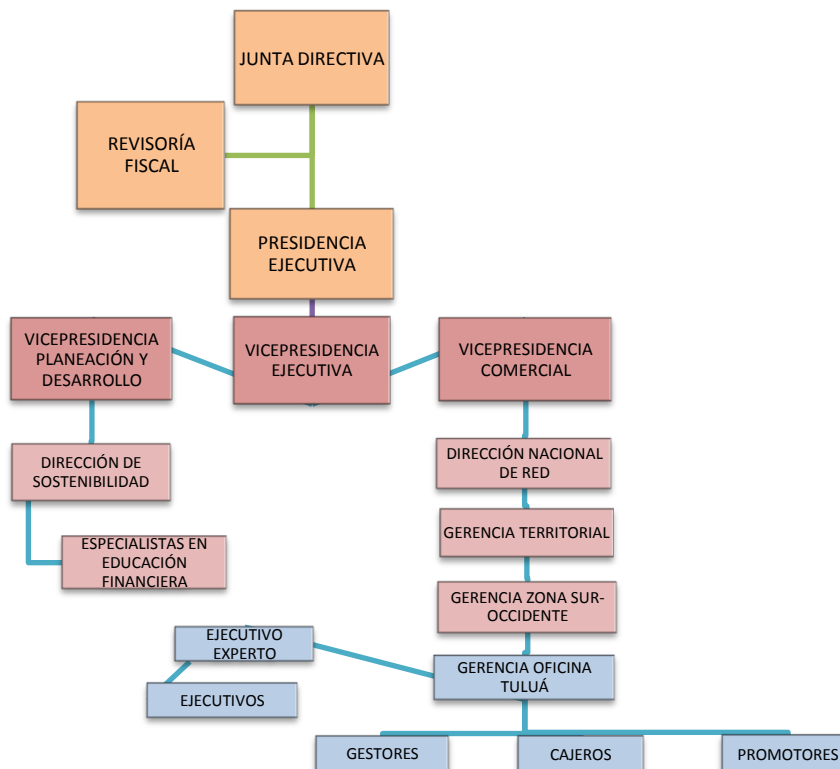
permisos de acuerdo a los roles y cargos para lo cual los perfiles más altos tienen mayor acceso y control sobre la información.

El proceso de toma de decisiones en el corto, mediano y largo plazo está delegado de acuerdo a la responsabilidad del cargo asumido y complejidad del mismo.

La organización tiene una estructura amplia y compleja lo cual en ocasiones dificulta la ejecución de los planes de acción por el agotamiento de procesos que requieren diferentes aprobaciones.

El Programa de Educación Financiera debería estar interrelacionado con todas las áreas de la organización desde la Junta Directiva que es la instancia que avala el proyecto y el funcionamiento del mismo hasta la red comercial que debería ser la encargada de multiplicar la información a los usuarios financieros a través de folletos, plegables, videos, talleres y demás, pero que desafortunadamente no ha logrado vincular estas actividades a sus labores diarias por no contar con el espacio ni el tiempo para realizarlo, por tanto se requiere que la organización revalide las funciones de los integrantes del Programa dentro del Banco, defina claramente las responsabilidades y su vinculación con las otras áreas con el fin de darle continuidad al Programa.

Figura 15. Organigrama Áreas relacionadas con el programa de E.F



6.1.2 Dirección. El estilo de dirección de Bancamía se puede categorizar como participativo en el que intervienen miembros de la Junta Directiva, donde dos de sus miembros han sido fundadoras de la organización, se tienen en cuenta las propuestas en pro de buscar las mejores estrategias, se delegan funciones, propiciando un buen clima de trabajo y buscando la motivación y respeto por el personal.

La dirección adopta planes de contingencia cuando los objetivos no se cumplen tal como se tenían programados, los replantea y reestructura, existe una buena relación basada en la confianza entre personal directivo con los demás funcionarios.

Existe plan carrera lo que estimula una alta competitividad en los cargos directivos por tanto las relaciones de poder son muy marcadas por las motivaciones individuales.

Para la toma de decisiones trascendentales es necesario que se cuente con la aprobación de las diferentes instancias que otorgan la respectiva autorización lo que en ocasiones genera retrasos en el cumplimiento de los planes previstos y falsas expectativas entre los funcionarios, el proceso de toma de decisiones se considera demorado generando nuevos procesos al interior de la organización.

El perfil de los directivos de Bancamía se caracteriza en la amplia experiencia en el sector de las microfinanzas, manejo de personal, flexibilidad al cambio, trabajo bajo presión, amplio recorrido laboral y alta preparación académica.

A pesar de los esfuerzos realizados por parte de la alta dirección para que se logren los objetivos planteados por la misma existen falencias de tipo tecnológico que le restan la eficacia al estilo de dirección.

En cuanto a la Dirección del Programa de Educación Financiera está constituida de la siguiente manera:

- Directora de sostenibilidad
 - Jacqueline Rincón

- Especialista en Educación Financiera
 - Leidy Oliva Aguilar

- Especialista en sostenibilidad
 - Maciel Álvarez

- Vicepresidente del Área de Planeación y desarrollo sostenible
 - Dr. Miguel Alberto Achury Jiménez

Los cuales dependen a su vez del derrotero que los miembros de la Junta definan acerca del mismo en cabeza de la Dra. María Mercedes Gómez quien es la persona que más le ha apostado al Programa pese a las dificultades que ha tenido.

6.1.3 Evaluación y control. Existe un sistema de control a través de indicadores de gestión de todas las áreas que estimulan el seguimiento y monitoreo de la organización.

Las características del sistema son la medición e interpretación adecuada de las cifras mediante informes y graficas que a diario son socializadas en las diferentes herramientas de comunicación.

Todas las áreas tienen claramente definido los factores claves de desempeño de los funcionarios, correspondiendo a su vez con los objetivos del banco.

La información del sistema de evaluación y control contiene datos históricos, estadísticos, por regiones, por ciudades, por productos, por género, por actividades y sirve para hacer comparativos, analizar la actual situación del mercado y diseñar nuevas estrategias comerciales lo que facilita el constante seguimiento a los resultados.

El control de la gestión es realizado dentro de todas las áreas de la empresa, sin embargo es el área comercial la que genera los mayores controles por parte de la gerencia nacional directamente. Los informes que alimentan este sistema de control los provee el departamento comercial, de riesgo, auditoría, con una periodicidad diaria. Existen otras modalidades de control como la revisoría fiscal y auditoría interna.

El actual Programa de Educación Financiera aun no ha definido los indicadores de gestión y control ni tampoco cuenta con estadísticas que pueda ser tenidas en cuenta para replantearlo por lo que va en contravía de una organización financiera la cual constantemente genera informes estadísticos y de resultados que correspondan al objetivo del Banco que es mejorar la calidad de vida de la gente que más lo necesita.

Tabla 11. Matriz de Diagnostico del Proceso Administrativo

VARIABLES	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Misión, visión, objetivos y principios institucionales	F		X		
Claridad en Metas Institucionales y estrategias	F		X		
Conocimiento de factores claves de éxito	F		X		
Formulación de estrategias y participación	F		X		

del personal en la toma de decisiones					
Organigrama estructurado en cargos y funciones	F		X		
Burocratización de las funciones, dependencia de otras áreas para aprobaciones	D			X	
Autoridad claramente definida	F		X		
Existencia de consultoría externa	D			X	
Manejo de la comunicación	F		X		
Proceso de toma de decisiones	D			X	
Estilo de dirección	F	X			
Utilización de planes de contingencia	D			X	
Existencia de plan carrera	F	X			
Perfil de directivos con el experiencia en el sector microfinanciero	F	X			
Tecnología de punta, con deficiencias en el soporte	D			X	
Falta de interrelación con las diferentes áreas para lograr sinergia en el programa de Educación Financiera	D				X
El Programa de Educación Financiera carece de lineamientos y claridad frente a los responsables	D			X	
No existen indicadores de gestión ni medición que pueda evaluar el avance del Programa	D			X	
Poca disponibilidad de tiempo de los colaboradores para recibir la formación	D				X

Fuente: Entorno Organizacional, Betancourt Benjamín, 2011

6.2 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Los valores que caracterizan la empresa son la vocación de servicio, el trabajo en equipo, la integridad, la orientación a la excelencia y la honestidad y honradez, para lograr la misión de mejorar la calidad de vida de las familias de bajos ingresos. Todos estos valores fueron estructurados bajo una óptica regional paisa, difundiéndola a todos sus empleados.

Las expectativas de los directivos de la empresa son llevar a posicionar la empresa como la líder indiscutible en el sector de las microfinanzas responsables y la líder en Educación Financiera en Colombia, ratificando su identidad como el primer banco social de Colombia, obteniendo con ello no solamente el crecimiento de la entidad, sino también de sus funcionarios y clientes.

El clima de trabajo de la organización se considera bueno, a pesar de ser un ambiente donde existe mucha presión por el logro de los resultados y excesivos controles a la gestión.

El Banco se preocupa por realizar actividades en las que participen los miembros de los equipos de trabajo e interactúen en espacios diferentes a los laborales, de ello se encarga el departamento de talento humano y bienestar, que determina algunas fechas dentro del año se aprovecha para realizar reconocimientos a los colaboradores como lo son el día del cumpleaños, el auxilio de maternidad que ofrece, la celebración del día de la mujer, la cena de fin de año, la entrega de regalos a los hijos de los colaboradores etc.

La generalidad de la cultura organizacional del Banco se caracteriza por contar con personas muy comprometidas con vocación de servicio y que se identifican con la misión del Banco, sin embargo la constante presión por alcanzar las metas comerciales despertó el ultimo año insatisfacción por parte de algunos colaboradores que decidieron formar un sindicato para velar por condiciones más equitativas de acuerdo a la zona y el mercado.

De la Dirección de Sostenibilidad quien tiene a cargo la administración del Programa de Educación Financiera se percibe falta de liderazgo en el proceso y de experticia en el tema, entendiéndose que una de sus causas pudiera ser que el área de Sostenibilidad tiene a cargo múltiples funciones ajenas al Programa, de hecho los colaboradores que hacen parte del mismo anteriormente ocupaban otros cargos dentro del Banco por tanto comparten la cultura organizacional pero carecen del conocimiento para aplicar de manera adecuada la pedagogía que se requiere.

Tabla 12. Matriz de Análisis de la cultura organizacional

VARIABLES	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Expectativas de los directivos de posicionar la organización	F		X		
Trabajo en equipo	F	X			
Reconocimiento de logros, las reglas de juego para alcanzar os incentivos son constantemente modificadas	D			X	
Identificación y divulgación de buenas practicas	F		X		
Pertenencia y participación por parte de los colaboradores	F		X		
Ambiente físico adecuado	F		X		
Buen clima organizacional	F		X		
Actividades de integración del personal	F		X		
Aparición del sindicato	F		X		
Falta de liderazgo en el Programa de	D				X

Educación Financiera					
Falta de experticia en la administración de Educación Financiera (falta de pedagogía)	D				X
Los colaboradores aun no tienen identidad con el Programa de Educación Financiera	D				X

Fuente: Entorno Organizacional, Betancourt Benjamín, 2011

6.3 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA

6.3.1 Gestión contable y financiera.

Activos: Según los informes de Gestión sostenible 2011 y 2012 de Bancamía los activos del Banco por COP\$1.113.264 millones / US\$630 millones crecieron el 6,1% para el año 2012 frente al 2011, incremento impulsado por el aumento en el volumen del negocio, que registró una variación interanual de la cartera bruta del 8,2%, situándose en COP\$926.921 millones / US\$524 millones, siendo el rubro más importante de los activos con una participación del 83% respecto al total. La cartera de microcrédito, que representa el 97,5% de la cartera bruta, finalizó con un saldo total de COP\$903.320 millones / US\$511 millones lo que se traduce en un incremento en el saldo frente al 2011 de COP\$69.691 millones / US\$39 millones equivalentes a 8,4%. Bancamía desembolsó 314.989 créditos representados en COP\$824.341 millones / US\$466 millones, lo que le permitió una participación del 28,45% del mercado, continuando como la primera entidad regulada privada en cartera de microcrédito.

El indicador de cartera vencida con más de 30 días cerró en 4,3%, que frente al 2011 presenta un aumento de 155 puntos básicos – pbs con un saldo de COP\$40.303 millones / US\$23 millones. Este indicador de cartera en mora está por debajo en 274 pbs frente al 7,04% presentado por las entidades privadas vigiladas, impactadas por el deterioro generalizado de la cartera en el mercado.

El índice de cobertura de cartera vencida termina el año con 112,29%, incluidas las provisiones generales, acumulando COP\$45.257 millones / US\$26 millones. La liquidez de Bancamía representada en disponible, intermediarios financieros e inversiones cerró el año en COP\$123.474 millones / US\$70 millones.

El disponible, representado por caja, Banco de la República y bancos, presentó un crecimiento anual de 52,1% para cerrar el año en COP\$74.276 millones / US\$42 millones producto de la dinámica de captación de recursos de clientes y la emisión

de bonos. Los intermediarios financieros representados en operaciones de créditos interbancarios culminaron el año en COP\$42.000 millones / US\$24 millones. Cabe mencionar que a lo largo del 2012 se realizaron 379 operaciones las cuales generaron ingresos por COP\$2.168 millones / US\$1,2 millones.

Para el 2012, las inversiones presentaron un aumento de 82,3%, finalizando en COP\$7.198 millones / US\$4 millones. Las inversiones totales están representadas en negociables con un valor de COP\$3.191 millones / US\$2 millones y hasta el vencimiento COP\$4.005 millones / US\$2 millones. Los demás activos, compuestos por los activos fijos y los otros activos, terminaron en COP\$108.125 millones / US\$61 millones. Durante el 2012 se realizaron inversiones por un total de COP\$9.854 millones / US\$6 millones, presentando un saldo neto de COP\$37.479 millones/ US\$21 millones. Por su parte, los otros activos cerraron el año en COP\$70.647 millones / US\$40 millones.

Pasivos: En los informes de Gestión sostenible 2011 y 2012 de Bancamía se evidenció el cierre en el 2011 con un saldo total de COP\$808.717 millones (US\$416 millones), de los cuales el 75,5% corresponden a obligaciones financieras; Bancoldex, entidad de segundo piso del Estado, fue el principal proveedor de recursos, seguido de los bancos nacionales.

Los recursos de clientes finalizan el año con saldo de COP\$127.238 millones (US\$65 millones), consolidándose como fuente de fondeo. Las captaciones aumentaron COP\$95.517 millones (US\$49 millones) frente a diciembre de 2010. Los CDT alcanzaron un saldo de COP\$97.680 millones (US\$50 millones), COP\$31.241 millones (US\$16 millones) más que el año anterior. Las cuentas de ahorro lograron un incremento significativo durante el año, generando una mayor mezcla de los recursos con un saldo de COP\$29.380 millones (US\$15 millones) y un peso del 23% sobre el total de los recursos de clientes.

Las cuentas por pagar, conformadas principalmente por impuestos, comisiones, honorarios e intereses, cerraron el año en COP\$22.802 millones (US\$12 millones) y los pasivos estimados y provisiones con COP\$29.887 millones (US\$15 millones), los cuales corresponden en su mayoría a impuestos. Los otros pasivos, cuyos rubros más representativos son las obligaciones laborales consolidadas e impuesto de renta diferido, los cuales aumentan COP\$17.722 millones (US\$9 millones) cierran el año en COP\$18.238 millones (US\$9 millones).

Bancamía registró un pasivo total por valor de COP\$815.750 millones / US\$461 millones distribuido el 47,4% en recursos de clientes y bonos, el 43,6% a obligaciones financieras y el restante 9,0% en cuentas por pagar, pasivos fiscales y pasivos laborales. En materia de fondeo, los recursos de clientes y los bonos se constituyeron en su principal fuente de financiación al representar el 52,1% del mismo. Los recursos de clientes finalizaron el año 2012 con un saldo de COP\$286.398 millones / US\$162 millones, lo que significa un incremento de COP\$159.338 millones / US\$91 millones, es decir, 125,4% más frente al 2011, de

los cuales COP\$134.336 millones / US\$76 millones fueron por CDT's de Tesorería y COP\$25.003 millones / US\$14 millones, por captaciones de la red comercial en ahorros y Cts. El saldo en cuentas de Ahorro terminó diciembre en COP\$47.819 millones / US\$27 millones, con un crecimiento anual de 62,8%, mientras los CDT's incrementaron su saldo en 144,2%, para finalizar el año 2012 en COP\$238.578 millones / US\$135 millones.

En el mes de agosto de 2012, se realizó de manera exitosa la primera emisión de bonos con vencimiento en agosto del 2014 por valor de COP\$100.000 millones / US\$57 millones como nueva fuente de fondeo y a menor costo del esperado, con una sobre demanda de 1,99 veces, lo cual confirma la confianza que tienen los inversionistas en Bancamía como emisor. Las obligaciones con Bancos cierran con un saldo de COP\$355.675 millones / US\$201 millones, cifra menor en COP\$254.876 millones / US\$144 millones frente al año anterior, logrando de esta manera un avance importante en la política de diversificación de las fuentes de fondeo. Con lo anterior, la estructura del balance del Banco ha venido siendo modificada en forma significativa y positiva, tal como se refleja en la evolución del indicador recursos de clientes y bonos frente a la cartera bruta, al pasar del 15% en 2011 al 42% en 2012, disminuyendo así la dependencia en las obligaciones financieras con otros bancos. Frente a la cartera de créditos, el indicador pasa del 71% en 2011, al 38% en 2012.

Los demás pasivos presentan al corte del año un aumento de 3,6%: COP\$73.677 millones / US\$42 millones. Su composición está dada por las cuentas por pagar en COP\$10.301 millones / US\$6 millones, pasivos fiscales en COP\$43.052 millones / US\$24 millones, pasivos laborales en COP\$12.232 millones / US\$7 millones y los otros pasivos por valor de COP\$8.092 millones / US\$5 millones. El fondeo se complementa con la generación interna de recursos, por un lado con el incremento de las reservas, fruto de la capitalización de años anteriores COP\$38.412 millones / US\$22 millones y de otra parte con las utilidades del 2012 por COP\$54.314 millones / US\$31 millones, las cuales se incrementan frente al 2011 en 50,4%.

Patrimonio y Relación de Solvencia: El patrimonio contable finalizó el 2011 en COP\$240.891 millones (US\$124 millones), registrando un aumento de 29,7% frente al año anterior. Este incremento fue producto principalmente de las utilidades del ejercicio y por la capitalización efectuada por la IFC (International Finance Corporation). El patrimonio técnico presentó un incremento anual del 19,9%, alcanzando los COP\$222.169 millones (US\$114 millones). Los activos ponderados por nivel de riesgo ascienden a COP\$956.215 millones (US\$492 millones), con un aumento de 31,6% frente al año 2010. En consecuencia, el indicador de solvencia se ubica en el 23,23%, lo que significa una disminución de 227 puntos básicos durante el mismo período.

Los ingresos financieros crecieron un 42,1% cerrando con COP\$266.110 millones (US\$137 millones), centrados en los intereses recibidos por concepto de cartera microcrédito. Las comisiones recibidas por microseguros y por estudio de apertura

de créditos, aumentaron 22,8% y 3,4%, respectivamente, durante el 2011, permitiendo que las comisiones netas cierren en COP\$14.082 millones (US\$7 millones) con un incremento de 19,3%. El indicador de eficiencia¹¹ se ubicó en 57,39%, lo que se traduce en una reducción de 748 Puntos básicos frente al año 2010. Lo anterior gracias a los satisfactorios resultados percibidos en el margen ordinario y a la eficiente gestión realizada para el control del gasto administrativo.

Para 2011, los gastos operacionales acumularon un saldo de COP\$138.517 millones (US\$71 millones), dentro de los cuales, los gastos de personal tuvieron un peso del 58% y los gastos generales del 26%. Para el impuesto de renta, se realizaron provisiones por valor de COP\$29.345 millones (US\$15 millones) acordes con los beneficios obtenidos. 2011 cierra con todos sus márgenes al alza, lo que permite lograr una utilidad de COP\$36.103 millones (US\$19 millones) acumulados al final del año. Así, Bancamía registra un año de buen desempeño financiero, el cual marcará un derrotero para los años venideros para continuar en la consecución de la misión del banco: “Mejorar la calidad de vida de las familias de bajos ingresos.”

Bancamía concluye el 2012 con un patrimonio contable de COP\$297.514 millones / US\$168 millones, lo que representa un aumento de 23,5%, el peso de los gastos de personal, fue del 61% y los gastos generales del 30%. La gestión operativa de los gastos de administración frente al crecimiento del 19,8% del margen ordinario, apoyó el mejoramiento del indicador acumulado de eficiencia, que se ubicó al cierre del año en 55,85% con una reducción de 154 puntos básicos frente al año 2011.

Las provisiones netas sobre la cartera de crédito finalizaron el ejercicio en COP\$39.068 millones / US\$22 millones presentando un aumento del 51,4%, con lo cual el indicador de prima de riesgo, relación entre los gastos por provisiones frente a la cartera media total, se incrementó en 86 pbs frente al año anterior situándose en 4,38%. Los ingresos y costos extraordinarios finalizan el año en COP\$875 millones / US\$0,5 millones donde se destacan la amortización del crédito mercantil por valor de COP\$1.130 millones / US\$0,6 millones y el pago del impuesto al patrimonio por COP\$2.651 millones / US\$1,5 millones. En el impuesto de renta, teniendo en cuenta que para el año 2012 el pago del impuesto se realizará por renta ordinaria, conforme con las utilidades del año, se efectuaron provisiones de COP\$32.088 millones / US\$18 millones.

La utilidad del año acumula un crecimiento del 50,4% para terminar en COP\$54.314 millones / US\$31 millones y alcanzar otro año más con un buen desempeño financiero sostenible. Las utilidades del ejercicio y la constitución de reservas de fortalecimiento patrimonial.

El patrimonio técnico finalizó en COP\$252.352 millones / US\$143 millones, lo que significa un aumento de 13,6%. El incremento anual de los activos ponderados por nivel de riesgo fue del 6,5% para cerrar el 2012 en COP\$1.018.548 millones /

US\$576 millones. Resultado de lo anterior, la relación de solvencia aumenta 152 puntos básicos y cierra en 24,76%.

Este indicador supera considerablemente el 9%, relación mínima requerida por el ente regulador colombiano, con lo cual Bancamía cuenta con una capacidad de crecimiento de sus activos de COP\$1,8 billones / US\$1.010 millones.

Cuenta de Resultados: Los ingresos y costos extraordinarios crecieron 8,4% frente al año anterior, culminando en COP\$10.328 millones (US\$5 millones), dentro de los cuales se destacan la amortización del crédito mercantil por valor de COP\$1.057 millones (US\$1 millón), y las amortizaciones por cambio en el método contable por COP\$6.026 millones (US\$3 millones) y el impuesto al patrimonio de COP\$2.651 millones (US\$1 millón). En el impuesto de renta, se realizaron provisiones por valor de COP\$29.345 millones (US\$15 millones) acordes con los beneficios obtenidos, sin deducciones por provisiones especiales y teniendo en cuenta que para el presente año el pago del impuesto se realizará por renta ordinaria.

El margen financiero cierra en COP\$275.776 millones / US\$156 millones con un crecimiento del 21,3%, el cual obedece a varios factores, tales como, el incremento en 22,6% del volumen de negocio crediticio, estabilidad en las tasas de interés de cartera y mezcla de las fuentes de fondeo del balance. El saldo de comisiones termina en COP\$13.567 millones / US\$8 millones con una disminución de 3,7% respecto a 2011, representada fundamentalmente por una reducción en las comisiones de apertura de crédito, un menor valor en microseguros voluntarios y un mayor valor en las comisiones pagadas. En el 2012, los gastos operacionales acumularon un saldo de COP\$161.523 millones / US\$91 millones.

Para el Programa de Educación Financiera se destino en el 2012 \$835.000.000=, en el año 2013 se ajusto el presupuesto por valor de \$334.800.000= lo que corresponde a los costos de la formación que se ha brindado a los colaboradores, el material que se ha entregado al personal y la logística de dichos eventos, inversión la cual el Banco quisiera ver retribuida en beneficios tanto para quienes han recibido información que son los consumidores financieros como en un indicador comercial que demuestre que el Programa ha impactado favorablemente el cumplimiento del objetivo del Banco.

Tabla 13. Matriz de Análisis de la gestión Contable y financiera

VARIABLES	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Crecimiento de los activos	F		X		
Incremento de la cartera bruta	F		X		
Primera entidad regulada en cartera de microcrédito	F	X			
Incremento de la cartera vencida	D			X	

Aumento de liquidez	F		X		
Aumentos en las inversiones	F		X		
Aumento en captación, fondeo propio, crecimiento de cuentas de ahorro 62.8% y CDT's en un 144%	F	X			
Obligaciones laborales rubro importante dentro de los pasivos	D			X	
Emisión de bonos por 100 mil millones	F	X			
Aumento del indicador de solvencia	F		X		
Ingresos financieros crecieron	F		X		
Importante eficiencia en los gastos de administración disminución	F		X		
Aumento en la provisión	D			X	
Crecimiento de margen financiero	F	X			
Ingresos financieros crecieron	F		X		
Asignación de presupuesto para el Programa de Educación Financiera por valor de \$835.000.000= en 2012	F	X			
Disminución del presupuesto para el Programa para el año 2013 de \$334.800.000= comparado con el año 2012 una disminución del 60%	D			X	
Inversión realizada versus indicador impacto en el usuario financiero	D				X

Fuente: Gestión sostenible 2011 y 2012 - Bancamía

6.3.2 Gestión de mercados y productos. El principal nicho de mercado del banco y de la Educación Financiera son los estratos 1 y 2, las mujeres cabeza de hogar y campesinos, sin embargo existe un nicho de mercado que pertenece a un estrato más alto y que el banco también lo puede atender en productos tanto del activo, del pasivo y en las diferentes actividades que realiza en pro de darle cumplimiento a la Ley 1328. El producto de mayor difusión es el microcrédito, el cual es un producto que se ha diseñado para adaptarse a las necesidades del cliente.

Dentro de las microfinanzas el segmento más importante es el de los microempresarios, los cuales son pertenecientes a los estratos más bajos y son los que en mayor proporción requieren educarse financieramente, ellos acceden a este tipo de producto porque es una de las pocas alternativas para acceder a financiación para sus negocios, y a través de una buena formación financiera es probable que logren tener mayor éxito en sus unidades de negocio por una acertada toma de decisiones.

Actualmente el mercado microfinanciero se encuentra muy competido y muchos bancos tradicionales están incursionando para atender esta población lo que algunos años era impensable ya que se consideraba riesgosa al no poseer garantías de pago, sin embargo se requiere de experticia y tecnología adecuada

para acceder a este mercado de lo contrario en lugar de hacer inclusión financiera estas entidades estarían cometiendo errores de originación de créditos y una probabilidad muy alta de deterioro en su cartera.

Todas las entidades financieras actualmente cuentan con un modelo ó programa de Educación Financiera, algunos con mayor aceptabilidad por sus usuarios que otros, diseñados para atender la petición de la Superfinanciera que exige que el Consumidor Financiero reciba amplia información respecto los servicios y productos que tiene o pudiera llegar a tener y las consecuencias de la mala utilización de los mismos, sin embargo aunque las intenciones son las mismas el impacto en cada una de ellas es diferente ya que algunas metodologías han sido aplicadas sin ninguna supervisión ni medición por tanto no está cumpliendo con objetivo que finalmente genera beneficios no solo para los usuarios sino para la entidad que los atiende ya que se revierte en la venta comercial de otro servicio o producto financiero.

Tabla 14. Matriz de Mercados y productos

VARIABLES	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Nicho de mercado estratos 1,2,3, población con escasos recursos	F	X			
Segmentación de clientes, selección de grupos de clientes con demandas similares	F		X		
Microahorro, cuentas de ahorro sin ningún costo por transacción nacional, sin cuota de manejo y CDTs desde \$50.000=, Programas de Educación Financiera completamente gratuito	F		X		
Productos de microcrédito con tasas de rentabilidad alta para el Banco	F		X		
Población con baja escolaridad con mayor necesidad y aceptabilidad de Educación financiera	F	X			
Falta de regulación en iniciativas de Educación Financiera (cada entidad tiene un modelo diferente)	D				X
No existe indicador de los beneficios de los Programas de Educación Financiera ni para el usuario ni para la entidad	D				X

Fuente: Entorno Organizacional, Betancourt Benjamín, 2011

6.3.3 Gestión comercial. La actividad comercial se estructura sobre la base de unas metas anuales con seguimiento mensual, cuyos costos dependen de la fluctuación de las tasas de interés regidas por el Banco de la República y

aprobadas por la Superfinanciera. Adicionalmente se cuenta con apoyo a la gestión comercial realizada a través de promotores y call center y el área de mercadeo que se encarga de la promoción de los servicios y el área de comunicaciones que tiene a cargo el posicionamiento de la organización ante los medios de comunicación. La publicidad se caracteriza por ser dirigida y segmentada de acuerdo al tipo de producto y su cliente objetivo, y siempre está acompañada de un seguimiento a los resultados según la relación costo beneficio.

Dentro de los productos que otorga el banco están el otorgamiento de microcréditos, créditos que van desde el 70% del SMLV hasta los 25SMLV, microseguros que cubren desde incapacidades totales y permanentes, daños a los negocios, gastos fúnebres y otorgan indemnizaciones a los beneficiarios de los clientes, producto que ha sido diseñado acorde a la necesidad del cliente en cuanto a su precio, y cobertura, desembolsos de créditos en consolidación crédito dirigido a clientes formalizados a partir de 25SMLV con una tasa de interés comercial y cuentas de ahorro sin ningún costo por transacción nacional, sin cuota de manejo y CDTs desde \$50.000=.

La gestión comercial recibe acompañamiento de otros departamentos como lo son Mercadeo y el área de comunicaciones que constantemente están brindando soporte y acompañamiento a las actividades nacionales y locales con el objetivo de hacer posicionamiento de marca y brindar cubrimiento a las diferentes oficinas para la consecución y retención de clientes.

La gestión comercial del Programa de Educación Financiera se esperaba realizar a partir de una campaña de sensibilización y divulgación al interior del Banco frente a la importancia del mismo como responsabilidad social y presentación del proceso y sus componentes, y a través de la campaña de comunicación para la sensibilización en las poblaciones a intervenir, sin embargo aun no se ha llevado a cabo ni la campaña interna ni externa dado los inconvenientes para su divulgación.

Tabla 15. Matriz de Gestión y Situación Comercial

VARIABLES	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Construcción de metas presupuestales anuales, semestrales y mensuales	F	X			
Acompañamiento del área de marketing al área comercial	F		X		
Apoyo del área de comunicaciones en eventos a participar	F		X		
Microseguros, producto diseñado a la necesidad del cliente en cuanto a su precio, y cobertura	F		X		
Otorgamiento de Microcréditos, créditos que van desde el 70% del	F		X		

SMLV hasta los 25SMLV					
Falta de sensibilización al personal interno acerca del Programa, como una estrategia de responsabilidad social	D			X	
Falta de divulgación a los usuarios de la existencia de un Programa para capacitarlos financieramente	D			X	

Fuente: Entorno Organizacional, Betancourt Benjamín, 2011

6.3.4 Gestión y situación del servicio. Proveer servicios a los microempresarios principalmente de estratos 1,2 y 3, los cuales son ajustados de acuerdo a las necesidades particulares de cada uno de ellos requiere de un periodo de entrenamiento y capacitación en el servicio al cliente dado que los créditos, microseguros, cuentas de ahorro y CDT's, son diferentes a los ofrecidos en otras entidades y allí juegan un papel fundamental los recursos tanto humanos como financieros ya que gracias a la experiencia y conocimiento del talento humano integrado con los recursos económicos se logra hacer una propuesta de valor atractiva a una población que requiere la financiación para sus negocios y recibir información que le permita tomar mejores decisiones financieras a través del Programa de Educación Financiera.

El sistema de servicio está basado en el manejo de la información, la alta rentabilidad económica y social, medido a través de indicadores de gestión y productividad, acompañado de una estrategia comercial más agresiva que aquellas que aplican las Instituciones competidoras.

En los últimos años se ha disminuido el presupuesto de la productividad, sin embargo es considerado un presupuesto ambicioso para la situación económica actual del mercado.

Las inversiones realizadas a partir del año de su entrada en funcionamiento como Banco han sido importantes en muchos frentes, destacándose en aspectos como la expansión y apertura de nuevas oficinas, el fortalecimiento a través de nuevos canales de servicios como los corresponsales Bancarios y puntos de atención directa PADS, ampliación y cualificación de la planta comercial, y agilización del servicio mediante la adquisición de tecnología de punta.

La promesa de servicio desde que el cliente solicita un producto hasta la entrega del mismo tiene un tiempo promedio de 5 días, la cual es cumplida efectivamente.

Al interior del banco existe una medición de tiempos y movimientos que define claramente el tiempo estándar para la realización de las diferentes actividades. Se cuenta con instalaciones dotadas con equipos tecnológicos y un sistema de información para la prestación del servicio. Sin embargo en ocasiones presenta inconvenientes tecnológicos a los que no se les alcanza a dar soporte en el tiempo adecuado y afectan directamente la prestación del servicio generando con ello un riesgo operativo para la institución.

Existe un programa de mantenimiento preventivo para los equipos, adecuaciones locativas, suministros de compras y asignación de recursos, de forma centralizada y administrada a través de un centro de atención regional llamado CAR, el cual brinda un ágil y oportuno servicio. Estos CARS son dirigidos por un grupo de personas especializadas en la parte administrativa, tienen bajo su responsabilidad un grupo aproximado de 21 oficinas, se encargan del manejo de proveedores, la revisión de las tres cotizaciones para cada servicio a contratar, los precios y tiempos

La política que existe para el manejo de inventarios está centrada en la máxima optimización de todos los recursos y es de estricto cumplimiento.

Los beneficiarios del Programa de Educación Financiera son los usuarios del Banco que son microempresarios en su mayoría y de estratos 1,2 y 3, sin embargo también existe una meta para no usuarios del Banco donde aplican amas de casa, empleados, pensionados y niños los cuales pueden participar de las convocatorias del Programa para charlas, talleres y recibir publicidad con temas financieros los cuales son completamente gratuitos y su finalidad es que cada día existan más personas educadas financieramente que no acepten productos ni servicios los cuales no van a generarles mayores beneficios y al contrario pueden colocar en riesgo no solo su patrimonio sino también su tranquilidad, para el Banco el beneficio es que al contar con una población más educada financieramente puede hacer mejor colocación en sus productos y servicios y los clientes se van a fidelizar porque van a estar más satisfechos con la entidad por tanto redundara en una calidad de cartera más sana y en captaciones de dinero provenientes del ahorro más acertadas.

Tabla 16. Matriz de Gestión y situación del servicio

VARIABLES	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Servicio ágil y oportuno, desembolso de microcréditos en 5 días	D			X	
Estrategia comercial, atención personalizada	F		X		
Altas metas de la fuerza comercial	D			X	
Grandes Inversiones realizadas	F	X			
Expansión hacia zonas donde la banca tradicional no tiene presencia	F	X			
Tecnología de punta con deficiencias de conectividad	D			X	
Centros de atención regional que optimizan la demanda de servicios en las diferentes zonas del Banco	F		X		
Medición de indicadores de servicio	F		X		
Instalaciones adecuadas para el	F	X			

servicio al cliente dándole cumplimiento a la norma					
Programa de Educación Financiera dirigido a todo tipo de audiencia	F		X		
Estrategia de fidelización a través del Programa de Educación Financiera	F		X		
Venta cruzada de productos y servicios a usuarios del Programa de Educación Financiera	F		X		

Fuente: Entorno Organizacional, Betancourt Benjamín, 2011

6.3.5 Gestión de recursos humano. Bancamía tiene un manual de convivencia donde tiene contemplados sus normas de convivencia, manejo de conflictos y acoso laboral donde busca prestar los servicios de acuerdo a la Declaración Universal de Derechos Humanos, y se consagran algunos derechos inalienables, donde el respeto y protección son exigibles por todos, sin distintivo de género, posición socio-económica, ni rango jerárquico.

El banco es consciente de que más allá de ser una entidad financiera, es un Banco social que tiene como propósito relevante el enaltecimiento de las personas que conforman sus grupos de interés

El nuevo estatuto de beneficios de Talento humano contempla una serie de beneficios para los colaboradores como lo son: Seguro gratuito para el colaborador desde que firma el contrato con el Banco, acceso a créditos de vivienda y educación, auxilio visiométrico, crédito por calamidad domestica, auxilio de nacimiento, prima extralegal de vacaciones, permiso remunerado por cumpleaños, acceso a seguros de vehículo, crédito para seguro de vehículo, auxilio por incapacidad.

Este se considera uno de los puntos más álgidos de la organización, dado que son las personas quienes realmente construyen, crean, innovan y administran todos los recursos utilizados para la realización de todas sus actividades.

Existe mucha preocupación por el bienestar de todos sus funcionarios, el crecimiento y desarrollo de los mismos, y que se refleja en aspectos como la existencia del plan carrera, crecimiento personal y laboral a través de capacitaciones, y una serie de incentivos económico que estimulan el buen desempeño de los funcionarios.

El Programa de Educación Financiera fue diseñado no solo para los usuarios del Banco sino para que el personal interno se capacite primeramente y le dé buen uso a sus finanzas dado que es difícil liderar un Programa como este sin primero tener una buena moralidad financiera, de hecho el Banco constantemente realiza consulta a centrales de riesgo de todos los funcionarios previa autorización de los mismos con el fin de identificar situaciones que no solo generen riesgo sino que pueda ser signo de que el colaborador requiere asesoría en el manejo de sus

ingresos versus sus egresos, por ello la existencia de red de formadores que son quienes internamente imparten las capacitaciones a nuevos colaboradores.

Bancamía tiene claro que el mayor activo con el que cuenta es el recurso humano y que es el que mayor atención requiere, por tanto busca siempre en sus estrategias comerciales que existan tres ganadores; El Banco, los clientes y los colaboradores.

Tabla 17. Matriz de Gestión de Recursos Humanos

VARIABLES	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Beneficios del personal	F	X			
Plan de ascensos	F		X		
Aparición de sindicato	D			X	
Manejo de conflictos	F		X		
Acciones disciplinarias	D			X	
Capacitación	F		X		
Programa de Educación dirigido a personal interno	F	X			
Existencia de la red de formadores para el Programa de Educación Financiera	F		X		

Fuente: Entorno Organizacional, Betancourt Benjamín, 2011

6.4 MATRIZ INTEGRADA DE LOS FACTORES INTERNOS

De acuerdo con el análisis de la gestión de las funciones de Bancamía como la gestión contable y financiera, la gestión de mercados y productos, la gestión comercial, la gestión y situación del servicio y la gestión del talento humano se estructuro la siguiente matriz de factores internos

Tabla 18. Matriz Integrada de los Factores Internos

VARIABLES CLAVE	SITUACION ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y SU PROGRAMA DE EDUCACIÓN FINANCIERA
DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO		
Misión, visión, objetivos y principios institucionales	Estos elementos se encuentran claramente definidos. La visión se encuentra enmarcada dentro del mediano plazo, los principios	La claridad de estos elementos permite que la Institución mantenga un rumbo definido, disminuye la tendencia a la improvisación y fortalece los procesos financieros. (F)

	institucionales se cumplen, los objetivos institucionales buscan favorecer tanto a los clientes como funcionarios y al mismo banco.	
Formulación de estrategias y participación del personal en la toma de decisiones	La metodología para llevar a cabo las estrategias es diseñada al interior de las mesas de objetivos, en las cuales se le da participación a todas las áreas. Además gracias a la herramienta tecnológica "Intramía" se mantiene una comunicación fluida entre todos.	La participación de las distintas áreas del banco en la toma de decisiones permite un mayor equilibrio entre los objetivos institucionales y las necesidades de cada una de las áreas. De igual manera esta hace que sea necesaria una estructura comunicativa dinámica que a la larga fortalece la Institución (F)
Burocratización de las funciones	Existe una marcada tendencia hacia la verticalización de los procesos administrativos. Esto hace que los tiempos de ejecución, de aprobación y de análisis se prolonguen más de lo necesario, retrasando de esta manera todos los procesos internos.	La búsqueda de eficiencia en el desarrollo de todas las actividades se ve afectada por la existencia de una burocracia excesiva, que tiene como principal objetivo la optimización de los recursos y la disminución de gastos, pero sacrifica la agilidad de los procesos. (D)
Manejo de la comunicación	Existen diferentes medios y acciones encaminadas a mantener una comunicación fluida entre los funcionarios de diferentes niveles, así como entre la Institución y sus clientes. Estos mecanismos se encuentran debidamente reglamentados bajo una política interna clara.	Existe un ambiente que permite la buena interrelación de las áreas y departamentos, ayudando a los procesos de toma de decisiones y de ejecución de las acciones encaminadas al desarrollo institucional promoviendo de esta manera la banca relacional. (F)
Estilo de dirección	La dirección de la Institución se caracteriza por manejar principios democráticos, de evidente participación, enfocados a la obtención de logros, procurando la defensa del clima organizacional y buscando el crecimiento	La alta dirección está compuesta por miembros poseedores de experiencia y conocimientos dentro del sector de las microfinanzas. Permitiendo que la Institución crezca y se consolide como la primera entidad líder en participación de cartera en el sector, gracias a la implementación de estrategias adecuadas y oportunas.

	Institucional y de sus colaboradores.	(F)
Tecnología	Aunque los procesos de tecnología microcrediticia son un elemento diferenciador en la prestación del servicio gracias a su enfoque de atención personalizado, no se puede decir lo mismo de las herramientas tecnológicas que las respaldan, ya que los procesos de soporte son insuficientes para las verdaderas necesidades.	Los problemas de soporte, apoyo e implementación tecnológica afectan la calidad de la información, la eficiencia de los procesos y disminuyen la productividad del área comercial. (D)
Sistema de control	Debido a los estrictos controles que rigen el sistema financiero colombiano, la Institución ha adoptado mecanismos y creado departamentos dedicados a la vigilancia, el control y el seguimiento de todas las actividades que se desarrollan en su interior.	El funcionamiento de estos sistemas de control favorece la ejecución de procesos de manera más transparente y fomentan entre los colaboradores una cultura preventiva frente a los diferentes riesgos del mercado. (F)
Análisis de resultados	La Institución enfoca sus procesos basándose en un constante seguimiento y análisis de los resultados, buscando identificar la información adecuada para el diseño y ejecución de los planes de acción de las diferentes áreas buscando el alcance de los objetivos propuestos.	El conocimiento en tiempo real de los resultados de los procesos permite brindarle a todo el personal información detallada y adecuada del estado actual de la Institución. Esta información permite ajustar los planes de acción de acuerdo a las verdaderas necesidades institucionales. (F)
ANALISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL		
Trabajo en equipo	Se evidencia un alto compromiso de la dirección por fomentar el trabajo en equipo, siendo esta una de las competencias relevantes a la hora de seleccionar el nuevo personal. Además se mantiene una política de cualificación	El trabajo en equipo facilita la interacción entre las diferentes áreas y permite la optimización de recursos y mejorar los tiempos de respuesta frente a la propuesta de valor. (F)

	del personal en todas las áreas y niveles.	
Pertenencia y participación	La Institución fomenta en sus colaboradores un espíritu de pertenencia frente a la marca y estimula constantemente la participación en las diferentes estrategias para lograr los objetivos propuestos.	Minimiza la deserción del personal por el compromiso de los funcionarios con la organización y convierte el talento humano en el mayor activo que posee el banco. Motiva a mantener un buen clima organizacional (F)
Reconocimiento de logros	Existen mecanismos para identificar y ponderar los mejores indicadores y quien los ejecuta y esta complementado con un plan de incentivos claro, sin embargo este cuenta con alta aceptación por parte de los funcionarios ya que consideran que no es suficientemente motivante	El personal considera que el plan de incentivos y reconocimiento a los logros alcanzados debería ajustarse de acuerdo a las necesidades del mercado por tanto existe inconformismo que puede trascender en disminución del desempeño laboral (D)
Clima organizacional	El ambiente laboral es bueno y se caracteriza por el respeto entre todos los colaboradores del Banco, sin embargo con la creación del sindicato se han logrado acuerdos que han beneficiado mucho más el clima laboral	La existencia de un buen clima laboral dentro de la organización permite que los funcionarios se sientan más a gusto con las labores que desempeñan y con sus responsabilidades por tanto es un punto a favor para el logro de las metas propuestas (F)
ANALISIS DE LA GESTION DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA		
Nicho de mercado estratos 1,2,3,	El mercado objetivo del Banco son las personas más necesitadas de financiación y precisamente son las personas que mejor realizan sus pagos convirtiéndose en una gran fortaleza	La atención personalizada y los productos diseñados a la necesidad de los clientes, permiten llevar a cabo la misión de inclusión financiera que tiene Bancamía, generando un impacto social positivo (F)
Segmentación de clientes	La entidad tiene bien identificada los diferentes tipos de clientes y sus necesidades, desarrollando para cada uno de ellos productos específicos y ajustados a la demanda de los usuarios	El amplio portafolio de productos y servicios del Banco permiten participar en el mercado con grandes ventajas frente a la competencia (F)
Productividad	Actualmente la	Todas las áreas tienen asignadas

	productividad del Banco es buena debido a que el personal se encuentra comprometido con las metas propuestas por retadoras que sean	metas claras de cumplimiento sin embargo el área comercial es el alma de la organización y sus resultados afectan directamente el desempeño del negocio (F)
Inversiones realizadas	Dada la ventaja competitiva del Banco en reinversión de utilidades, constantemente se realiza inversiones en marketing, tecnología, diseños de productos y en capacitación del personal, fortaleciendo todas las áreas de la organización	Las inversiones que ha realizado el Banco brindan un mayor respaldo a las operaciones del negocio, ya que permiten contar con mejores recursos en las diferentes áreas del Banco, generando mayor eficiencia en los procesos (F)
Expansión	El Banco continúa con un proceso de expansión amplio el cual ha requerido de la experiencia que se ha logrado a través de los años y de una alta dirección comprometida con la misión de la organización	Actualmente el proceso de expansión de la organización permite llegar a lugares donde ninguna entidad tiene presencia facilitando el crecimiento del cartera del Banco y convirtiéndose en la entidad líder en volumen de cartera del país (F)
Centros de atención regional	La institución cuenta con un centro en cada una de las regiones en las cuales se encuentra zonificada. Cada una de ellas se encarga de realizar las labores de administración de recursos económicos, procesos logísticos, procesos de contratación y las capacitaciones. Las oficinas dependen administrativamente de ellos.	Estos centros tienen como objetivo descongestionar administrativamente las oficinas, para que estas se concentren principalmente en sus labores comerciales y ayudar a optimizar los recursos institucionales. (F)
Beneficios del personal	El Banco tiene una serie de beneficios para el personal, que van desde lo salarial, auxilios de diferentes tipos y apoyo al desarrollo profesional. Estos son utilizados como herramienta para motivar y retener el personal.	Este tipo de beneficios les dan a los funcionarios mayores incentivos para mantener alta su productividad y además sentirse más comprometidos con los objetivos institucionales. Además estrecha los vínculos entre la Instituciones y sus colaboradores. (F)

ANALISIS DE LA GESTION CONTABLE Y FINANCIERA		
Primera entidad regulada en cartera de microcrédito	El Banco ha ganado una importante participación en el mercado nacional de microfinanzas, lo cual obedece a una destacada estrategia comercial, a un ambicioso plan de marketing y un agresivo plan de expansión.	Ser la entidad número del mercado en cartera de microcrédito le garantiza un posicionamiento de imagen muy importante frente a los clientes y la competencia.
Aumento de la captación	Las tasas de interés de los productos de ahorro que se manejan actualmente le permiten a la institución ser muy competitiva gracias a los atractivos que son para los clientes.	Los dineros captados a través de estos productos le permiten al Banco fondearse de manera más eficiente y sin tener necesidad de recurrir a financiaciones provenientes de Bancos de segundo piso. Esto ayuda a abaratar los costos de financiación de la entidad.(F)
Emisión de bonos por 100 mil millones	La confianza de los inversionistas en los resultados de la entidad ha permitido que la emisión de bonos sea exitosa y se genere una buena liquidez. Este proceso ha sido respaldado por la buena calificación que ha recibido por parte de las firmas especializadas.	La calificación de riesgo obtenida por el Banco para la emisión de bonos afirma que la entidad se encuentra en un buen momento financiero. (F)
Aumento de provisión	La vulnerabilidad frente a los múltiples factores externos que pueden afectar a los clientes de Bancamía han aumentado los riesgos de no pago frente a las obligaciones, y por ende generando una posible disminución en las utilidades esperadas.	El aumento de las provisiones automáticamente obliga a la entidad a aumentar de igual manera su productividad para poder contrarrestar este tipo de situaciones. (D)
Disminución de gastos de administración	Actualmente el Banco adelanta un ajuste a su política de gastos de administración buscando racionalizar el destino de los recursos y la eficiencia de los procesos.	La racionalización de los gastos administrativos le permite al Banco poder destinar más recursos económicos para nuevos proyectos de mayor impacto. (F)

Aumento del indicador de solvencia	La organización atraviesa por un buen momento financiero en la que actualmente ha aumentado la solvencia y la liquidez.	Dado el aumento del saldo de captación del Banco se ha favorecido la solvencia de la misma, incrementando la capacidad de atender compromisos financieros, especialmente aquellos a largo plazo. (F)
Incremento de cartera vencida	Actualmente la cartera vencida del banco ha incrementado su saldo debido a múltiples factores que afectan directamente a los microempresarios, y hasta ahora el banco no cuenta con una herramienta jurídica que permita el recobro y garantice el reembolso de los dineros prestados.	Al incrementarse el saldo de la cartera vencida se disminuye la rentabilidad de la organización, teniendo que hacer ajustes en los próximos microcréditos a otorgarse. (D)

Fuente: Los autores

La institución microfinanciera Bancamía se ubica favorablemente en la matriz integrada de factores internos ya que es una organización sólida, con una misión, visión, objetivos y estrategias claramente definidos, con una alta dirección con alta trayectoria en el sector y estratégicamente aliados con FMBBVA que posiciona al Banco como una de las entidades que mejor aplicación de buenas prácticas posee.

Por otra parte en la organización existe un adecuado clima laboral, un sistema de comunicación horizontal y lo más importante un alto sentido de pertenencia y compromiso de los colaboradores quienes se identifican y promulgan una sana cultura organizacional.

Financieramente se analiza una entidad que está en crecimiento como muestra de ello está la exitosa emisión de bonos realizada, el aumento de las captaciones lo que la ratifica como la primera institución microfinanciera regulada en cartera de microcrédito. Sin embargo existen aspectos por mejorar como lo son, el soporte al área tecnológica que aunque se cuenta con tecnología de punta no se le ha brindado la asistencia que requiere para que funcione eficazmente.

Debe también mejorar el reconocimiento a los logros alcanzados por los colaboradores y para ello deben ser medidos de acuerdo a particularidades de la región donde se encuentran y buscar alternativas para disminuir el valor de provisiones de cartera que va en aumento y empieza a generar riesgo para la entidad.

7. ANALISIS DOFA

El DOFA es un análisis que está compuesto por cuatro factores importantes para realizar en un diagnóstico efectivo en el que se analizan las fortalezas y debilidades para realizar un diagnóstico interno y, las amenazas y oportunidades para elaborar un diagnóstico externo.

En el análisis interno se toman las fortalezas internas competitivas y las debilidades internas competitivas. Del análisis del entorno se toman las oportunidades competitivas, una vez realizado el benchmarking, al igual que las amenazas competitivas.

Al realizar la comparación se debe determinar qué es lo relevante si es solucionar las debilidades internas o potencializar las fortalezas o definitivamente buscar el desarrollo de Bancamía hacia afuera, aprovechando las oportunidades que el entorno ofrece.

Dado lo anterior, el DOFA es un análisis que se recomienda llevar a cabo en todas las instituciones ya que entrega el real estado de la organización, con respecto a los factores externos como internos, de manera que la relación de las debilidades y fortalezas internas con las amenazas y oportunidades externas origina estrategias alcanzables que conforman la Matriz DOFA en la que se correlacionan cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA.

Las estrategias FO se fundamentan en las fortalezas internas de Bancamía con el objetivo de aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas de Bancamía valiéndose de las oportunidades externas. Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas internas de Bancamía para reducir el impacto de las amenazas externas. Las estrategias DA tienen como objetivo afrontar las debilidades internas y eludir las amenazas externas.

7.1 MATRIZ EFE (EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS)

La Matriz EFE de Evaluación de Factores Externos es una herramienta que permite valorar el peso ponderado del ambiente externo de Bancamía oficina Tuluá:

- Si el peso es menor de 2,5 el ambiente externo está más lleno de amenazas que de oportunidades.
- Si el peso ponderado es mayor a 2,5 el ambiente externo está más lleno de oportunidades que de amenazas siendo muy atractivo y positivo.

- Si el peso ponderado es igual a 2,5 Bancamía posee un ambiente lleno de amenazas como de oportunidades.

Una vez obtenidos los resultados de la matriz EFE, es posible continuar con la formulación de las estrategias.

Tabla 19. Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	La promulgación de la ley 1328 de 2009 de protección al consumidor financiero que busca dar a conocer a los usuarios del sector sus deberes y derechos	0,09	3	0,27
2	La estructura económica rural es de medianos y pequeños productores.	0,14	4	0,56
3	Sus tierras permiten el desarrollo agropecuario y agroindustrial, lo que facilita la producción de los diferentes cultivos	0,09	3	0,27
4	En particular, las carteras de consumo y microcrédito muestran el mayor dinamismo.	0,15	4	0,6
5	La mayoría de la población tulueña depende del comercio, es la actividad que más se destaca al representar un 50,63% y ser la mayor generadora de empleos con un 40,5%.	0,12	3	0,36
6	La existencia de la LEY 590 de 2000 cuyo propósito es el de fortalecer y mejorar los procesos para la creación de pequeñas y medianas empresas	0,08	3	0,24
AMENAZAS				
1	Inseguridad social por la influencia de bandas y grupos armados al margen de la ley que afectan el desarrollo de las diferentes actividades comerciales, productivas y de servicios del municipio	0,1	1	0,1
2	Aumento considerable en el número de víctimas por el desplazamiento forzado.	0,09	2	0,18
3	Disminución de la población rural generada por la violencia que viven los campesinos por los diferentes grupos al margen de la ley.	0,07	2	0,14

4	Disminución progresiva de la frontera agrícola diversificada por el cultivo de la caña, impactando en el empleo y el medio ambiente "recurso agua"	0,07	2	0,14
		1		2,86

Fuente: Adaptación Betancourt Benjamín 2011, Papeles de trabajo para planes estratégicos

El peso ponderado es mayor a 2,5 lo que significa que el ambiente externo de Bancamía cuenta con más oportunidades que amenazas siendo este un panorama positivo para el Banco.

7.2 MATRIZ EFI (EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS)

La Matriz EFI de Evaluación de Factores Internos es una herramienta que permite valorar el peso ponderado de las debilidades y fortalezas para su debida comparación e identificación de las relaciones entre las diferentes áreas del Banco de manera que se logre formular estrategias para el mejor funcionamiento de Bancamía con esta información.

- Si el peso es menor de 2,5 son mayores las debilidades que las fortalezas.
- Si el peso ponderado es mayor a 2,5 son mayores las fortalezas que las debilidades.
- Si el peso ponderado es igual a 2,5, existe igualdad de fortalezas como debilidades.

Posterior a analizar los resultados obtenidos de la matriz EFI, es posible continuar con la formulación de las estrategias.

Tabla 20. Matriz EFI

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Existencia de plan carrera	0,07	4	0,28
2	Trabajo en equipo	0,05	4	0,2

3	Crecimiento de margen financiero	0,1	4	0,4
4	Aumento en captación, fondeo propio, crecimiento de cuentas de ahorro	0,05	4	0,2
5	Nicho de mercado estratos 1,2,3, población con escasos recursos	0,06	4	0,24
6	Segmentación de clientes, selección de grupos de clientes con demandas similares	0,07	3	0,21
7	Expansión hacia zonas donde la banca tradicional no tiene presencia	0,06	4	0,24
8	Beneficios del personal	0,08	4	0,32
DEBILIDADES				
1	Burocratización de las funciones	0,06	2	0,12
2	reconocimiento de logros	0,07	2	0,14
3	Incremento de la cartera vencida	0,07	2	0,14
4	Aumento en la provisión	0,1	2	0,2
5	Altas metas de la fuerza comercial	0,07	2	0,14
6	Tecnología	0,09	1	0,09
		1		2,92

Fuente: Adaptación Betancourt Benjamín 2011, Papeles de trabajo para planes estratégicos

El resultado obtenido fue del 2.92, quiere decir que el ambiente interno posee más fortalezas que debilidades, lo que indica que Bancamía Tuluá tiene una posición interna fuerte que debe aprovechar.

7.3 LISTADO DOFA

Al analizar los factores determinantes de éxito, se priorizan las fortalezas y debilidades, y las amenazas y oportunidades.

Tabla 21. Listado DOFA

	FORTALEZAS		DEBILIDADES
1	Existencia de plan carrera	1	Burocratización de las funciones
2	Trabajo en equipo	2	reconocimiento de logros
3	Crecimiento de margen financiero	3	Incremento de la cartera vencida
4	Aumento en captación, fondeo propio, crecimiento de cuentas de ahorro	4	Aumento en la provisión
5	Nicho de mercado estratos 1,2,3, población con escasos recursos	5	Altas metas de la fuerza comercial
6	Segmentación de clientes, selección de grupos de clientes con demandas similares	6	Tecnología
7	Expansión hacia zonas donde la banca tradicional no tiene presencia		
8	Beneficios del personal		
	OPORTUNIDADES		AMENAZAS
1	La promulgación de la ley 1328 de 2009 de protección al consumidor financiero que busca dar a conocer a los usuarios del sector sus deberes y derechos	1	Inseguridad social por la influencia de bandas y grupos armados al margen de la ley que afectan el desarrollo de las diferentes actividades comerciales, productivas y de servicios del municipio
2	La estructura económica rural es de medianos y pequeños productores.	2	Aumento considerable en el número de víctimas por el desplazamiento forzado.
3	Sus tierras permiten el desarrollo agropecuario y agroindustrial, lo que facilita la producción de los diferentes cultivos	3	Disminución de la población rural generada por la violencia que viven los campesinos por los diferentes grupos al margen de la ley.

4	En particular, las carteras de consumo y microcrédito muestran el mayor dinamismo.	4	Disminución progresiva de la frontera agrícola diversificada por el cultivo de la caña, impactando en el empleo y el medio ambiente “recurso agua”
5	La mayoría de la población tuluëña depende del comercio, es la actividad que más se destaca al representar un 50,63% y ser la mayor generadora de empleos con un 40,5%.		
6	La existencia de la LEY 590 de 2000 cuyo propósito es el de fortalecer y mejorar los procesos para la creación de pequeñas y medianas empresas		

Fuente: Adaptación Betancourt Benjamín 2011, Papeles de trabajo para planes estratégicos

7.4 MATRIZ DOFA

Posterior a la elaboración del listado DOFA, se plantean estrategias que pueden ser implementadas en Bancamía Tuluá con el objetivo mejorar los niveles de satisfacción de los clientes y dar cumplimiento a las metas de responsabilidad social que posee la entidad como lo es la educación financiera

Tabla 22. Matriz DOFA

	ESTRATEGIAS F.O.		ESTRATEGIAS F.A.
1	Fortalecer el plan de expansión de la Institución en la Zona del Centro del Valle del Cauca teniendo a Tuluá como eje de crecimiento.	1	Apoyar proyectos productivos rurales que ayuden a la conservación del medio ambiente y garanticen la protección de los recursos naturales de la zona.
2	Ofrecer tasas más competitivas para los productos de captación de la Institución.	2	Incentivar el uso de los productos de microseguros en los créditos, como una manera de brindarles a los clientes una mayor protección.
3	Mejorar el plan de beneficios para los colaboradores de la Institución, como una herramienta para mejorar el desempeño.		
4	Mejorar el programa de educación financiera existente en el banco con el fin de dar cumplimiento a los objetivos que se tienen de ser la entidad líder en el tema		
	ESTRATEGIA D.O.		ESTRATEGIA D.A.

1	Incrementar el Saldo de captación del Banco mediante el ofrecimiento de productos más atractivos para sus clientes.	1	Mejorar los programas de reconocimientos y de incentivos para los empleados de acuerdo a los resultados en su productividad.
2	Mejorar el soporte tecnológico de la plataforma aprovechando los recursos económicos y humanos con que cuenta la Institución.	2	Incrementar el uso de garantías en los productos, mediante herramientas como el USAID y FNG.
3	Ampliar algunas zonas existentes y reajustar de manera proporcional las metas comerciales.	3	Fortalecer los planes de condonación parcial y restructuración de deuda mediante una política más flexible.

Fuente: Adaptación Betancourt Benjamín 2011, Papeles de trabajo para planes estratégicos

7.5 DOFA DEL PROGRAMA DE EDUCACION FINANCIERA

7.5.1 MATRIZ EFE (EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS)

La Matriz EFE de Evaluación de Factores Externos es una herramienta que permite valorar el peso ponderado del ambiente externo del Programa de Educación Financiera de Bancamía oficina Tuluá:

- Si el peso es menor de 2,5 el ambiente externo está más lleno de amenazas que de oportunidades.
- Si el peso ponderado es mayor a 2,5 el ambiente externo está más lleno de oportunidades que de amenazas siendo muy atractivo y positivo.
- Si el peso ponderado es igual a 2,5 El Programa de Educación Financiera de Bancamía posee un ambiente lleno de amenazas como de oportunidades.

Una vez obtenidos los resultados de la matriz EFE, es posible continuar con la formulación de las estrategias.

Tabla 23. Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	La existencia de leyes que benefician la creación de Programas de Educación Financiera , como la ley 1328 de 2009 de protección al consumidor financiero	0,15	4	0.6

2	Usuarios del sector financiero con bajo nivel de escolaridad carentes de formación en temas financieros	0,15	4	0.6
3	Según el benchmarking del capítulo 5, se observa que los Programas de Educación Financiera de las entidades analizadas son deficientes y carentes de impacto en la población por tanto se convierte en una oportunidad para Bancamía al reestructurarlo y agregarlo a su propuesta de valor	0,10	4	0.4
4	Probabilidad de vincular entidades públicas y/o privadas que permitan sinergias para la atención a usuarios de diferentes poblaciones.	0,12	3	0.36
5	Según el capítulo 3 en el análisis del entorno cultural, Tuluá es un Municipio tradicionalmente comercial lo que ha facilitado el ingreso de entidades financieras y la utilización de sus productos y servicios por parte de población, por tanto los Programas de Educación Financiera no solo son exigencias del Estado sino una necesidad de los usuarios	0,11	3	0.33
6	La existencia de la LEY 590 de 2000 cuyo propósito es el de fortalecer y mejorar los procesos para la creación de pequeñas y medianas empresas, a su vez estimula las iniciativas porque estos procesos estén acompañados de formación financiera	0,08	3	0.24
AMENAZAS				
1	La inseguridad social por la influencia de bandas y grupos armados al margen de la ley que afectan el desarrollo de las diferentes actividades comerciales, productivas y de servicios del municipio, también afectan la continuidad de los usuarios en actividades relacionadas con la Educación Financiera	0,1	2	0.2
2	Según el capítulo 3 en el análisis del entorno social, el aumento en el número de víctimas por el desplazamiento forzoso afecta el desarrollo de las actividades normales de la comunidad incluyendo procesos formativos y educativos afectando directamente los procesos de formación en Educación Financiera	0,07	2	0.14
3	Población rural con dificultades para acceder a procesos educativos, por falta de medios de transporte para asistir a capacitaciones y falta de tecnología para realizarlos de forma virtual.	0,06	1	0.06
4	Según el capítulo 3 en el análisis del entorno económico, existe un incremento de los índices de morosidad lo que ha sido producto del sobreendeudamiento de los usuarios y de falta de conciencia de las entidades al otorgar créditos sin una real capacidad de pago generando exclusión financiera lo que va en contravía de los Programas de Educación Financiera	0,08	2	0.16
		1		3.09

Fuente: Adaptación Betancourt Benjamín 2011, Papeles de trabajo para planes estratégicos

El peso ponderado es mayor a 2,5 lo que significa que el ambiente externo del Programa de Educación Financiera de Bancamía cuenta con más oportunidades que amenazas siendo este un panorama favorable para la reestructuración y puesta en marcha del mismo.

7.5.2 MATRIZ EFI (EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS)

La Matriz EFI de Evaluación de Factores Internos es una herramienta que permite valorar el peso ponderado de las debilidades y fortalezas para su debida comparación, de manera que se logre definir el estado en el que se encuentra Programa de Educación Financiera de Bancamía Tuluá:

- Si el peso es menor de 2,5 son mayores las debilidades que las fortalezas.
- Si el peso ponderado es mayor a 2,5 son mayores las fortalezas que las debilidades.
- Si el peso ponderado es igual a 2,5, existe igualdad de fortalezas como debilidades.

Posterior a analizar los resultados obtenidos de la matriz EFI, es posible continuar con la formulación de las estrategias.

Tabla 24. Matriz EFI

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Respaldo financiero por parte de la organización	0,4	4	1.6
2	Concientización de que la Educación Financiera es una herramienta para potencializar la vinculación y la retención de clientes	0,2	4	0.8
3	Existencia de una red de formadores para replicar capacitaciones	0,1	3	0.3
4	Folletos y plegables y videos con información acerca de Educación Financiera	0,1	3	0.3
5	Nicho de mercado estratos 1,2,3, población con poco nivel educativo y mayor aceptabilidad hacia el Programa	0,2	4	0.8
DEBILIDADES		1		
1	Falta de planeación, organización y de medidas de control al diseñar el Programa	0,06	2	0,12
2	Falta de tiempo de los colaboradores para recibir la formación	0,07	2	0,14
3	Deficiencias en las habilidades de formación	0,07	2	0,14

4	Poca aceptación del proyecto en la red comercial del Banco	0,1	2	0,2
5	Ausencia de lineamientos y claridad respecto a la responsabilidad que debe asumir el Banco dentro del proceso de Educación Financiera	0,07	2	0,14
6	Poca disponibilidad de tiempo del recurso humano para replicar la formación a formadores	0,09	1	0,09
7	Falta de vinculación al Programa de áreas estratégicas como la de Talento humano y la comercial	0,07	3	0,21
8	Las metas del proyecto muy altas para su cobertura	0,06	4	0,24
		1		2.88

Fuente: Adaptación Betancourt Benjamín 2011, Papeles de trabajo para planes estratégicos

El resultado obtenido fue del 2.88, quiere decir que el ambiente interno posee más debilidades que oportunidades, lo que indica que no es favorable que el Programa de Educación Financiera de Bancamía Tuluá continúe de la manera como se encuentra planteado, por tanto se requiere modificar algunos elementos de la organización para que el Programa tenga éxito.

7.5.3 LISTADO DOFA

Al analizar los factores determinantes de éxito, se priorizan las fortalezas y debilidades, y las amenazas y oportunidades.

Tabla 25. Listado DOFA

	FORTALEZAS		DEBILIDADES
1	Respaldo financiero por parte de la organización	1	Falta de planeación, organización y de medidas de control al diseñar el Programa
2	Concientización de que la Educación Financiera es una herramienta para potencializar la vinculación y la retención de clientes	2	Falta de tiempo de los colaboradores para recibir la formación
3	Existencia de una red de formadores para replicar capacitaciones	3	Deficiencias en las habilidades de formación

4	Folletos y plegables y videos con información acerca de Educación Financiera	4	Poca aceptación del proyecto en la red comercial del Banco
5	Nicho de mercado estratos 1,2,3, población con poco nivel educativo y mayor aceptabilidad hacia el Programa	5	Ausencia de lineamientos y claridad respecto a la responsabilidad que debe asumir el Banco dentro del proceso de Educación Financiera
		6	Poca disponibilidad de tiempo del recurso humano para replicar la formación a formadores
		7	Falta de vinculación al Programa de áreas estratégicas como la de Talento humano y la comercial
		8	Las metas del proyecto muy altas para su cobertura
	OPORTUNIDADES		AMENAZAS
1	La existencia de leyes que benefician la creación de Programas de Educación Financiera , como la ley 1328 de 2009 de protección al consumidor financiero	1	La inseguridad social por la influencia de bandas y grupos armados al margen de la ley que afectan el desarrollo de las diferentes actividades comerciales, productivas y de servicios del municipio, también afectan la continuidad de los usuarios en actividades relacionadas con la Educación Financiera
2	Usuarios del sector financiero con bajo nivel de escolaridad carentes de formación en temas financieros	2	Según el capítulo 3 en el análisis del entorno social, el aumento en el número de víctimas por el desplazamiento forzoso afecta el desarrollo de las actividades normales de la comunidad incluyendo procesos formativos y educativos afectando directamente los procesos de formación en Educación Financiera
3	Según el benchmarking del capítulo 5, se observa que los Programas de Educación Financiera de las entidades analizadas son deficientes y carentes de impacto en la población, por tanto se convierte en una oportunidad para Bancamía al reestructurarlo y agregarlo a su propuesta de valor	3	Población rural con dificultades para acceder a procesos educativos, por falta de medios de transporte para asistir a capacitaciones y falta de tecnología para realizarlos de forma virtual.
4	Probabilidad de vincular entidades públicas y/o privadas que permitan sinergias para la atención a usuarios de diferentes poblaciones.	4	Según el capítulo 3 en el análisis del entorno económico, existe un incremento de los índices de morosidad lo que ha sido producto del sobreendeudamiento de los usuarios y de falta de conciencia de las entidades al otorgar créditos sin una real capacidad de pago generando exclusión financiera lo que va en contravía de los Programas de Educación Financiera
6	Según el capítulo 3 en el análisis del entorno cultural, Tuluá es un Municipio tradicionalmente comercial lo que ha facilitado el ingreso de entidades financieras y la utilización de sus productos y servicios por parte de población , por tanto los Programas de Educación Financiera no solo son exigencias del Estado sino una		

necesidad de los usuarios	
---------------------------	--

Fuente: Adaptación Betancourt Benjamín 2011, Papeles de trabajo para planes estratégicos

7.5.4 MATRIZ DOFA

Posterior a la elaboración del listado DOFA, se plantean estrategias que pueden ser implementadas en Bancamía Tuluá con el objetivo mejorar los niveles de satisfacción de los clientes y dar cumplimiento a las metas de responsabilidad social que posee la entidad como lo es la educación financiera

Tabla 26. Matriz DOFA

	ESTRATEGIAS F.O.		ESTRATEGIAS F.A.
1	Aprovechar el respaldo financiero que tiene el Programa de Educación financiera al interior del Banco y ejecutarlo para el fortalecimiento de las actividades a desarrollar.	1	Apoyar proyectos productivos rurales que ayuden a la conservación del medio ambiente y garanticen la protección de los recursos naturales de la zona.
2	Brindar a los usuarios financieros de Bancamía un Programa de Educación Financiera integral teniendo en cuenta que posee un bajo nivel de escolaridad, adaptar pedagogías de acuerdo a su perfil	2	Aprovechar las capacitaciones en Educación Financiera y como alternativa para educarlos frente a la real capacidad de endeudamiento y tratar de disminuir los indicadores de morosidad que vienen en aumento, mejorando la calidad de vida de los usuarios y calidad de cartera para el Banco.
3	Mejorar el Programa de Educación Financiera de Bancamía brindaría beneficios como la vinculación de nuevos clientes y retención de los existentes		
4	Vincular entidades públicas y/o privadas las cuales respaldan financiera y formativamente iniciativas y Programas de Educación Financiera como estrategia de expansión del Programa de Bancamía		
	ESTRATEGIA D.O.		ESTRATEGIA D.A.
1	Realizar cronograma de actividades donde se asigne el tiempo necesario para capacitar la red comercial del Banco para cubrir las necesidades de Educación Financiera del Banco	1	Reestructurar el actual Programa de Educación Financiera, ya que con los análisis realizados se demuestra que es necesario cambiar sus componentes y su enfoque

2	Concientizar a todas áreas del Banco que vincularse al Programa Financiera no solo es un cumplimiento a una Ley sino una alternativa comercial que se puede aprovechar a partir de una buena propuesta de valor hacia el usuario.	2	Mejorar las habilidades de los formadores de formadores a través de instituciones que brindan capacitaciones con el objetivo de contar con las competencias requeridas para replicar las capacitaciones.
3	Utilizar de manera adecuada los recursos publicitarios y tecnológicos con información en Educación Financiera entendiendo que la baja escolaridad de los clientes exige una estrategia dirigida a este nicho de clientes.	3	Vincular las áreas estratégicas al proceso de Educación Financiera como lo son el área de Talento Humano y el área comercial que son vitales en el desarrollo del Programa

Fuente: Adaptación Betancourt Benjamín 2011, Papeles de trabajo para planes estratégicos

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

8.1 VISIÓN

La visión de la institución es: *“Facilitar el desarrollo productivo de los clientes en la base de la pirámide económica, a través de la provisión de productos y servicios financieros a su medida.”*

La Institución encamina todas sus acciones a las personas que conforman los estratos sociales más bajos buscando con ello poder contribuir al mejoramiento y el bienestar de las personas emprendedoras y sus respectivos núcleos familiares, mediante la facilitación del el acceso a productos y servicios financieros.

No se trata solo de de garantizar el uso de los instrumentos financieros, se trata de adaptarlos de acuerdo a sus prioridades y las verdaderas necesidades de los clientes y calcular el verdadero impacto que la oferta de valor genera en su calidad de vida y productividad.

Gracias a la consolidación de esta Cultura en Bancamía ha sido posible lograr que las competencias de Pensamiento, Relación y Emoción determinen los propósitos de servicio y el sentido social de la Institución. Según el presidente de la Institución “A partir de estas se han adoptado procesos orientados a satisfacer de forma ágil y simple las necesidades de los clientes, buscando la eficiencia y la innovación como medio para llegar progresivamente a más emprendedores, con una propuesta de valor centrada en acuerdos económicos que les permita lograr sus objetivos vinculados a la generación productiva de riqueza.”

El programa de Educación financiera deberá apuntar a esta misma visión ya que este debe orientarse hacia la complementación de los servicios financieros que ofrece la entidad, brindando información y conocimientos a todos sus clientes para un mejor aprovechamiento de los servicios.

8.2 MISIÓN

La misión de la Institución es: “Mejorar la calidad de vida de las familias de bajos ingresos”.

Bancamía promueve la confianza en sus clientes mediante el apoyo a las capacidades y habilidades de las personas y el reconocimiento de su deseo natural de encontrar prosperidad, de una manera digna. Por ello, según el informe financiero de 2012 en Bancamía se construyen relaciones a largo plazo con los clientes y se comprometen con su éxito, ofreciéndoles una propuesta de valor idónea, con un alto nivel de calidad en nuestra amplia gama de servicios financieros, y brindándoles educación financiera y capacitación empresarial con el

fin de que puedan mejorar la capacidad de administrar sus finanzas personales y domésticas y hacer crecer sus negocios.

EL programa debe actuar como la herramienta que usará la entidad para garantizar que los clientes saquen el mejor provecho posible a todos los servicios a los cuales acceda, gracias a que estos fueron fruto de una decisión tomada de manera pausada y haciendo uso de información amplia sobre los pros y contras.

8.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Según el informe 2013 el fin superior de Bancamía es la sostenibilidad, con especial énfasis en el ámbito social. Todas las perspectivas estratégicas están relacionadas de manera causal, asegurando así el cumplimiento coherente de la misión y visión del Banco.

Esto demuestra que el Banco mantiene coherencia entre lo planteado en su misión y visión, con los objetivos estratégicos, y además está comprometida con la estabilidad institucional y de sus clientes en el largo plazo.

8.3.1 Objetivos de crecimiento. Según el presidente de la entidad, durante el 2014 se seguirá trabajando para acercar la actividad a más personas, teniendo un gran objetivo: alcanzar una mayor penetración en el mundo rural. Para ello, la entidad fortalecerá los sistemas de comercialización, con nuevos modelos de acercamiento, ampliando la gama de productos y servicios, e incorporando las tecnologías más avanzadas para lograr una mayor accesibilidad en el campo.

De igual manera el crecimiento dentro del programa de Educación financiera debe apuntar a lograr vincular a todos los clientes del banco a sus actividades y además buscar llegar a la mayor cantidad de clientes potenciales, para que estos se motiven a vincularse y además reciban las capacitaciones como un aporte social por parte de la entidad.

Los objetivos de crecimiento son:

- Ampliar los puntos de atención en un 10% a través del desarrollo de nuevos modelos innovadores y eficientes, que permitan acercar de manera más ágil y rápida a aquellas personas que por su situación geográfica se encuentran más alejadas este objetivo se realizaría mediante el proyecto de CORRESPONSALES BANCARIOS fase II, realizando no solo pagos de cuotas de créditos sino también retiros y consignaciones de cuentas de ahorro y consultas de saldos
- Realizar convenio con Baloto para tener una cobertura nacional aproximada de 99% de los Municipios y lograr atender población en las zonas alejadas

- Llegar a 1 millón de clientes atendidos en productos del activo (prestamos) y 1014 millones de saldo en cartera vigente.
- Adquirir la Fase III en el dispositivo que utilizan los ejecutivos para el procesamiento de la información financiera, y lograr optimizar el tiempo de los mismos en el campo para brindar mejor atención a los clientes

8.3.1.1 Objetivos de crecimiento para el Programa de Educación Financiera

- Crear estrategias para lograr capacitar al 100% de los clientes antiguos.
- Garantizar que los nuevos clientes del banco se vinculen de manera inmediata al programa de capacitación

8.3.2 Objetivos Financieros. Financieramente la entidad busca un balance entre sus intereses y los intereses de sus clientes, buscando que sus acciones sean una fuente de beneficios en doble vía. La institución se empeña en que el impacto de los servicios financieros prestados afiance el desarrollo productivo de nuestros clientes, y para eso se apoya en dos aspectos importantes como son la formación financiera y la orientación técnica, constituyendo las estrategias esenciales para posibilitar que el cliente tome decisiones informadas y autónomas acerca de su desarrollo la existencia de elementos básicos de gestión para potenciar el valor de su unidad productiva para que sus clientes puedan disponer de herramientas para enfrentar choques adversos sin que su bienestar se vea afectado negativamente, así como para que puedan obtener mejores posibilidades de inversión, aumentar su capacidad de consumo y de acumulación de bienes, y así aumentar su capital.

El programa de educación financiera debe buscar convertirse en soporte de las metas económicas de la entidad, ya que a través de su desarrollo se puede mejorar el comportamiento financiero de sus clientes, y por ende mejorar en aspectos como la cartera, los niveles de mora y la productividad.

- Incrementar la gama de productos y servicios financieros ofrecidos para responder mejor a las necesidades básicas de sus clientes, como el ahorro, los seguros, los CDT's, entre otros.
- Ofrecer un fácil acceso a diferentes modalidades de crédito.
- Profundizar su presencia en el sector rural, con un modelo de negocio y herramientas de gestión de riesgos más adaptadas a las difíciles condiciones que

- Incidir proactiva y positivamente en la política pública para contribuir a la consolidación de la industria microfinanciera como un instrumento efectivo para la generación de riqueza social.

8.3.2.1 Objetivos financieros para el Programa de Educación Financiera

- Ayudar al mejoramiento de los índices de colocación, cartera y calidad de cartera de la entidad
- Mejorar la asignación presupuestal del programa

8.3.3 Objetivos de productividad. La productividad de la institución está fundamentada en la búsqueda del crecimiento rentable, la construcción de relaciones estables y sostenibles para los clientes en el tiempo. Es una política de compromiso con el éxito del cliente, en la cual se le escucha y se comprenden sus necesidades, se acompaña y se le ofrece un servicio integral.

De igual manera el programa de Educación financiera debe trabajar de manera conjunta con el área comercial en el logro de las metas. La participación de los miembros del área comercial en los procesos de capacitación a clientes no clientes es el factor que solidifica una nueva etapa de crecimiento para el banco dentro de parámetros de responsabilidad y mayor respeto por el cliente y sus necesidades.

Las metas de comerciales para el año 2014 se calculan así:

- Para la meta de captación de ahorro y CDT's, el punto de partida es el cierre de diciembre 2013.
- El crecimiento esperado se distribuye de acuerdo con la participación de las oficinas en la total captación del banco.
- A las oficinas que no cumplieron con el presupuesto al cierre de diciembre 2013 se les hace una mayor exigencia
- Para el crecimiento en saldo de cartera se parte del cierre de diciembre 2013 después de castigos
- Se aplica el factor recaudo de cartera y castigos propio de cada oficina, teniendo en cuenta un porcentaje de mejora en cada uno de estos

- Se suman los desembolsos de los EMF de la oficina
- El crecimiento se obtiene tomando la meta del mes actual menos el cierre del mes anterior
- La productividad en clientes por ejecutivo esperada para el primer trimestre del año es de 25 clientes para el mes de enero, 28 para el mes de febrero y 30 para el mes de marzo
- Se disminuirá la productividad en 1 cliente por semana en los casos de tener ejecutivos en curva de aprendizaje
- El promedio de crédito por ejecutivo para el cálculo de las metas de los desembolsos se determina así: Para el Ejecutivo rural se toma el promedio de todos los ejecutivos rurales del IV trimestre de 2013 por oficina. Para el Ejecutivo urbano se toma el promedio de todos los ejecutivos urbanos del IV trimestre de 2013 por oficina
- Para determinar la meta de los indicadores de mora se parte del cierre del mes anterior después de castigos y aplica la tabla de rangos definida por la gerencia financiera
- Para calcular la meta de mora de las carteras y/o oficinas que han tenido una re zonificación se toman los clientes de cada una se agrupan y se mide el indicador con la cual cerraron el mes inmediatamente anterior y con estos indicadores se calcula la nueva meta
- La productividad en clientes nuevos por ejecutivo se aplica un porcentaje de acuerdo con la antigüedad de la oficina sobre la productividad en clientes por ejecutivo
- La meta de pólizas se calcula aplicando el 80% sobre la productividad en clientes. Se tienen en cuenta todas las pólizas de vida, daños y exequias

8.3.3.1 Objetivos de productividad para el programa de Educación Financiera

- Asegurar la vinculación de los miembros del área comercial al programa de Educación financiera
- Garantizar que el programa de capacitación vincule tanto a clientes como a no clientes.

8.3.4 Objetivos de Calidad. La entidad busca que sus procesos se destaquen por tener adecuados estándares de calidad que garanticen el excelente desarrollo de todas sus actividades. La entidad maneja un Código de Ética que fija los procesos de actuación de los directivos, administradores y colaboradores del Banco. Este código fue elegido por la iniciativa internacional Smart campaign⁵ entre los 10 mejores códigos de este tipo de entidades microfinancieras en el mundo, resaltando que el elemento diferenciador fue la adopción de mejores prácticas de protección de los derechos de los clientes.

De igual manera la entidad se preocupa por la cualificación de sus colaboradores como una estrategia que garantice el mejor desempeño en todas las actividades que realice la empresa. Los procesos apuntan a tener Profesionales y colaboradores expertos y eficientes con vocación social, altamente productivos, excelentes en la provisión de servicios ágiles y eficientes, que generan confianza y crean en los clientes.

Se busca además, según el informe de 2013 que la cultura institucional sea la consecuencia lógica de una intención madurada por el pensamiento, interiorizada por el hábito y manifestada por la emoción permitiendo la consolidación de una verdadera banca relacional.

El programa de Educación financiera debe ser uno de los principales pilares en la aplicación y desarrollo de prácticas de calidad dentro de la entidad. A través de este programa se garantizará el respeto hacia los clientes gracias a la utilización de información clara, procedimientos transparentes y el diseño de objetivos que verdaderamente aporten al crecimiento social.

8.3.4.1 Objetivos de calidad para el programa de Educación Financiera

- El programa debe actuar como la bandera en el proceso de aplicación de procesos de responsabilidad social
- Los temas y contenidos del programa deben apuntar a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

8.3.5 Objetivos de Innovación. La entidad busca Auto sostenibilidad en el tiempo, garantizando que la institución se caracterice por su fortaleza financiera, tecnológica y social. Esta sostenibilidad debe realizarse dentro de un marco de acciones innovadoras y diferenciadoras.

A través del programa de Educación financiera la entidad buscará la utilización de mecanismos innovadores, tanto para sus procesos de capacitación como para la

búsqueda de estrategias que ayuden a la vinculación de nuevos clientes de una manera responsable y eficiente.

- Buscar que cada cliente sea sostenible y de esa manera dinamizar la Misión.
- Obtener resultados económicos que soporten el desarrollo y la expansión de las actividades del Banco.
- Ser una institución eficiente que haga uso óptimo de todos los recursos con criterio de austeridad.

8.3.5.1 Objetivos de innovación para el programa de Educación Financiera

- Utilizar estrategias innovadoras para el desarrollo de las actividades de capacitación
- Fomentar el uso de herramientas tecnológicas por parte de los clientes de la entidad

8.3.6 Objetivos de responsabilidad social. La orientación de negocio está fundamentada en los principios del desarrollo sostenible y se expresa en el estricto cumplimiento del marco normativo y de la responsabilidad social corporativa.

Bancamía es una organización dedicada a mejorar las condiciones de las personas en la base de la pirámide económica que no tienen acceso al mercado financiero tradicional.

El programa de educación financiera liderará los procesos de responsabilidad social de la entidad, ya que a través de este se asumirán los retos de tener un crecimiento sostenible, en donde se cree un balance entre las metas financieras de la entidad y las necesidades de los clientes.

Es brindándole al cliente información clara y oportuna acerca de sus derechos y obligaciones frente a la entidad que se crea una relación fundamentada en la confianza entre ambas partes.

- Buscar la inclusión financiera a través de productos y servicios diseñados acordes a la necesidad del cliente
- Atender población vulnerable con ética y responsabilidad social brindándole oportunidades de crecimiento tanto personal como económica a ellos y a sus familias

- Ser la entidad líder en educación financiera, brindando el acompañamiento a usuarios, clientes y no clientes del banco a través de capacitaciones, talleres, boletines y asesoría integral

8.3.6.1 Objetivos de responsabilidad social para el programa de Educación Financiera

- Garantizar que los contenidos de las capacitaciones apunten a mejorar las condiciones económicas de los clientes
- Garantizar que todas las estrategias utilizadas dentro del programa estén dentro del marco normativo nacional

8.4 ESTRATEGIAS

Para el diseño de estrategias se utilizarán dos tipos de matrices. La matriz de Ansoff y la matriz de portafolio. Ambas apuntan a que la entidad esté en condiciones de asumir de manera adecuada los nuevos retos que trae consigo un crecimiento y desarrollo sostenible. Cada una de estas matrices y sus respectivas estrategias deberá contar con el apoyo del programa de Educación financiera, el cual se encargará de garantizar que estas estrategias no se alejan de su compromiso social.

8.4.1 La matriz de Ansoff. Permite realizar un análisis usualmente dentro del área de marketing, para definir claramente cuáles son las posibles estrategias para incrementar el volumen en las ventas. Dicha matriz está compuesta por cuatro alternativas estratégicas:

Estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de producto, estrategia de desarrollo de mercado y estrategia de diversificación.

Tabla 27. Matriz de Productos y mercados

	TRADICIONAL	NUEVOS
TRADICIONAL	PENETRACIÓN DE MERCADO: Campaña “Es momento de hacer crecer tu negocio” diseñada para incentivar a los clientes a los que se les realice una nueva operación de crédito y a los clientes que activen e incrementen saldos en productos de ahorro con unas condiciones específicas.	DESARROLLO DE PRODUCTO: Incentivo al microcrédito, producto diseñado para clientes que no hayan tenido experiencia financiera se les otorga crédito con aval de la Banca de las oportunidades. Ofrecimiento de información, capacitación y asesoría respecto a educación financiera

NUEVOS	DESARROLLO DE MERCADO: el ofrecimiento de productos de microcrédito en contraoferta con otra entidad, con tasas de interés más competitivas	DIVERSIFICACIÓN: Crédito en consolidación, producto nuevo en mercado nuevo, con tasa de interés comercial para clientes formalizados
---------------	--	---

8.4.2 Estrategias BCG. Es un método gráfico de análisis de cartera de negocios que fue desarrollado por The Boston Consulting Group, quienes realizaron una herramienta de análisis estratégico cuyo objetivo es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios ó sea aquellas donde se requiera invertir, o desinvertir y se plantea de la siguiente manera:

Estrella

Empresas que representan las mejores oportunidades de crecimiento y utilidades a largo plazo para la organización. Deben recibir inversiones considerables para mantener o fortalecer su posición dominante. Las estrategias apropiadas incluyen: Integración vertical y horizontal, penetración y/o desarrollo de mercado, desarrollo de producto, y coinversiones.

Vaca

Generan más efectivo de lo que necesitan. Deben administrarse para mantener su posición fuerte lo más posible. Sus estrategias pueden ser: Desarrollo de producto o diversificación concéntrica (posición fuerte), atrincherarse o vender (posición débil). Generalmente, las necesidades de efectivo de estas empresas son altas y su generación de efectivo es baja. Estas deben decidirse por fortalecerse con una estrategia intensiva (penetración o desarrollo de mercado, desarrollo de producto) o venderse.

Perro

Debido a su posición débil tanto interna como externa, sus estrategias incluyen atrincheramiento, venta, o liquidación. Beneficios de la Matriz BCG El mayor beneficio de la matriz de BCG es que llama la atención hacia el flujo de efectivo, factores de inversión, y las necesidades de las diferentes divisiones de una organización. Las divisiones de muchas empresas evolucionan en el tiempo cambiando de cuadrante.

Limitaciones Algunas de las limitaciones de la matriz de BCG es que algunas divisiones caen en medio de los cuadrantes, no refleja las tendencias de crecimiento, y tampoco refleja el tamaño de los mercados ni las ventajas competitivas (que son muy importantes para tomar decisiones estratégicas para las empresas).

Tabla 28. Matriz de Portafolio

		PARTICIPACIÓN	
		ALTA	BAJA
CRECIMIENTO DEL MERCADO	ALTO	ESTRELLA: crecer en número de clientes a 1 millón y llegar a 1014 millones de cartera vigente, estrategia que ha contado con el apoyo de las demás áreas del Banco y que gracias a ella se ha logrado el incrementar la participación del Banco en el mercado, apoyados en el programa de educación financiera que brinda asesoría responsable y constante a usuarios y clientes	INCOGNITA: Nula rentabilidad e inversión alta, la estrategia que diseñó el Banco para hacer sinergia entre la palm y el sistema de información es una inversión demasiado alta y la rentabilidad obtenida no es la esperada por tanto no existe un costo-beneficio equilibrado
	BAJO	VACA: rentabilidad alta, inversión baja, lanzamiento de productos de captación que requieren cero inversión y estos recursos colocados en créditos generan una tasa de rentabilidad alta	HUESO: Estrategia de cobranza externa, con un resultado negativo dado por no existir una gestión de cobro ejecutiva y judicial la estrategia de entregarle a una casa de cobranzas la cartera vencida no genera la rentabilidad esperada por el banco

9. PLAN DE ACCIÓN

9.1 ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL.

El programa de Educación financiera de Bancamía pertenece al Área de Sostenibilidad y está vinculada al proceso de servicios al consumidor. La política de gestión de educación financiera está fundamentada en la Ley 1328 de 2009 mediante la cual se legisló acerca de la protección a los consumidores financieros.

Como respuesta a esta legislación la Institución debe diseñar una política de gestión en materia de educación que permitiera brindar los conocimientos, habilidades y actitudes que permitan generar cambios positivos en los comportamientos de sus clientes en todos los aspectos que se relacionen con el manejo adecuado de sus dineros.

El impacto de este proceso se debería ver reflejado en un mejor manejo de los ingresos, mayor protección de los recursos y un mejor entendimiento del sistema financiero colombiano, lo que a su vez debería incidir directamente en el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos pertenecientes a la población más vulnerable.

Para la adecuada aplicación de esta nueva política la se deben diseñar unos objetivos que apuntasen al desarrollo de acciones que permitieran la adecuada aplicación del Programa de Educación financiera. Uno de estos objetivos apuntaba a la formación y capacitación del equipo de colaboradores en temas de educación financiera, sin embargo este proceso solo se ha realizado solo con algunas oficinas dejando por fuera a un gran número de empleados.

De igual manera la gestión de la educación financiera busca ser fundamentada en la transversalización de diferentes procesos institucionales, buscando desarrollar planes, campañas y programas que respondan verdaderamente a las necesidades de sus clientes y grupos de interés, y lograr convertirse en un proceso sistémico entre el Banco y los consumidores. A pesar de esto la Institución se ha quedado corta en la vinculación de las diferentes áreas al proceso, delegando la responsabilidad de su desarrollo al área de sostenimiento y dejando incluso por fuera a su fuerza comercial.

Aunque la institución ha buscado ejecutar su programa de educación financiera de acuerdo a los objetivos planteados, estos objetivos no ha logrado ser vinculados a todo el personal, generando un vacío de comunicación entre las partes y debilitando los alcances que esta política pudiera tener.

Cuadro 12. Situación actual

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
A pesar de que la Institución ha diseñado unos	El Programa es nuevo en la Institución y todavía se encuentra	El programa no ha podido proyectar con claridad ni a los	El programa debe iniciar un proceso de reestructuración de sus

objetivos para el cumplimiento de la política de gestión en educación financiera, falta claridad en la ejecución y el alcance de los mismos.	en su primera etapa de desarrollo. Todavía no se cuenta con la experiencia suficiente para ejecutar este tipo de actividades. • El programa ha sufrido cambios en el equipo de trabajo. La persona responsable del proceso no continuó en la Institución y se designó un reemplazo provisional, quien todavía continúa en el cargo. • El proceso también ha sido sometido a ajustes y modificaciones sobre la marcha. Cambiando de manera inesperada procesos que ya estaban en ejecución. • No se ha utilizado una estrategia adecuada para la socialización de los alcances de esta nueva política a todos los colaboradores de la Institución	funcionarios de la Institución ni a los clientes cuales son su finalidad y sus objetivos. A pesar de que los colaboradores conocen de su existencia, no reconocen la importancia que este representa para el futuro del Banco y no tienen claro cuál es su participación dentro del cumplimiento de los objetivos. Esta situación le ha restado impacto al programa y a sus verdaderos alcances.	objetivos el cual parta de un mejor análisis de las necesidades de formación, capacitación y apoyo, que especifique claramente cuáles serán sus alcances y su metodología. Debe permitir además que sean objetivos fáciles de asimilar por los colaboradores para que cada uno de ellos se apropie de ellos y los puedan adaptar con facilidad a sus labores
Aunque la Institución ha presentado su programa de educación financiera como una política Institucional, la cual en teoría debería abarcar diversas actividades que realmente ayuden al logro de los objetivos, en realidad este se ha limitado a la programación de talleres como su única estrategia para el cumplimiento de los objetivos.	• La Institución considera que la organización de talleres como espacios de formación y capacitación es la manera más adecuada para llegar a la población, ya que permite reunir en un mismo espacio gran cantidad de gente para que reciban una charla sobre los temas que decida la Institución. • Los talleres pueden	Al ser esta la estrategia más utilizada se le hizo énfasis a los procesos de transmisión de información, pero se dejaron a un lado los procesos de acompañamiento y asesoría. El éxito de la educación financiera depende de garantizar la apropiación de conocimientos a través del acompañamiento por parte de expertos en	La Institución debe estructurar un plan de actividades que complementen la actual estrategia de los talleres para que estos no sean la única herramienta utilizada a la hora de capacitar a la población. Se debe pensar en la utilización de estrategias variadas que permitan una mejor difusión y una mayor participación de todos los miembros de

	ser una estrategia no tan costosa a la hora de masificar la información, ya que con un grupo reducido de capacitadores se puede llegar a un grupo grande de personas. • Para la Institución es importante que queden evidencias de los procesos de capacitación. Los talleres permiten con mayor facilidad que se evidencien los alcances y los resultados.	el tema, y en este caso este manejo no se presentó. De igual manera los talleres le dejan la responsabilidad del proceso al personal capacitador, quienes son las personas encargadas de diseñarlos y dictarlos, pero no se vincula a la fuerza comercial del banco quienes con su experiencia tendrían muchos elementos para aportar al tema.	la institución.
El programa de educación financiera tiene una cobertura muy escasa en comparación con las necesidades de este y sus objetivos. La propuesta busca llegar a la totalidad de la población pero solamente se realizaron trabajos en algunas oficinas, las cuales fueron seleccionadas en un plan piloto. Esta estrategia permitió que el alcance del programa fuera muy limitado.	• El programa no cuenta con recursos suficientes para estructurar estrategias que sean más efectivas. No existen con el suficiente apoyo logístico, económico y de recursos humanos. • La utilización de los talleres de capacitación como estrategia principal no permite que se logre alcanzar una alta cobertura, ya que no es una estrategia que permita la masificación de la información, impidiendo que se llegue a toda la población. • La no utilización de otras estrategias comunicativas y de su plataforma tecnológica, impide que la institución tenga una mayor y mejor cobertura para el programa.	La cobertura del programa se reduce a un grupo reducido de personas, tanto de clientes como no clientes, quienes tuvieron la oportunidad de participar de algunas de las charlas programadas. La oficina de Tuluá se vio beneficiada al ser escogida dentro de las oficinas pilotos para iniciar el proceso. La mayoría de las oficinas no fueron tenidas en cuenta en los procesos de capacitación en educación financiera.	La institución debe incluir estrategias que permitan la masificación de la información, permitiendo llegarle a toda su población de clientes y a un número significativo de No clientes. Se debe tener en cuenta que para poder abarcar el mayor número de personas posibles se hace necesario recurrir a herramientas más adecuadas como los medios escritos, visuales o radiales.

No hay un adecuado acompañamiento por parte del área comercial. Los miembros de la fuerza comercial no tienen participación en los procesos de capacitación y mucho menos en procesos de acompañamiento.	• No hay una adecuada socialización del programa y sus alcances. Los procesos de socialización se hacen a través de capacitaciones en las oficinas pilotos, con lo cual no se logra llegar a todo el personal. • No hay suficientes reconocimientos para el equipo comercial por sus aportes en la educación financiera. Las metas comerciales son el objetivo principal de los colaboradores y no existe ningún tipo de motivación extra para que el grupo humano que hace parte de la fuerza comercial se motive a participar del logro de los objetivos del programa. • Las metas de las áreas comercial y del programa de Educación financiera no son complementarias entre sí. Los objetivos de la fuerza comercial están dirigidos exclusivamente al fortalecimiento institucional en aspectos crediticios y de cartera, pero en ningún momento vinculan la necesidad de realizar de manera paralela procesos de capacitación.	La responsabilidad en el desarrollo de las actividades del programa recaen principalmente en los miembros del área de sostenibilidad y su equipo de trabajo, quienes son las personas encargadas tanto de definir las acciones y su correspondiente ejecución. Esto impide que se realicen acompañamientos mas personalizados con los clientes.	Vincular a los miembros del área comercial en la construcción de las actividades del programa de Educación financiera, para que estos puedan vincular las actividades de formación a sus actividades cotidianas comerciales. Esto permitirá crear una sinergia entre las actividades comerciales y las del programa de educación, logrando alcanzar un verdadero equilibrio entre las necesidades de los clientes y los objetivos institucionales.
No ha existido el adecuado acompañamiento por parte del área de recursos humanos.	• El programa solo ha capacitado a un sector del personal, debido a que solo se han apoyado a un grupo de	Se presenta un vacío en el apoyo que le pudiera prestar el área de recursos humanos al programa de	Se necesita que exista un mayor compromiso por parte del área de recursos humanos en el apoyo al desarrollo

Esta dependencia debería ayudar al fortalecimiento del programa mediante el apoyo logístico necesario para la obtención de los objetivos.	oficinas piloto, dejando por fuera al resto de oficinas y sus colaboradores. • El área de recursos humanos se encuentra focalizada en otros objetivos. Las capacitaciones para el personal que labora en la Institución no están siendo capacitados efectivamente en los temas de educación financiera. • Las capacitaciones del área de recursos humanos son principalmente realizadas de manera virtual.	Educación financiera. Al ser el área de recursos humanos una de las más grandes de la Institución, esta tiene una larga lista de actividades para desarrollar y que son consideradas de mayor prioridad. Este hecho no permite que se vincule a las actividades de educación financiera.	del programa de gestión financiera. Este apoyo se debe ver reflejado en la realización de capacitaciones que abarquen los temas de educación financiera para todas las oficinas y demás dependencias.
En la oficina Tuluá no hay suficiente personal vinculado al programa de Educación financiera. Solo la gerente de oficina actúa como responsable del programa y no cuenta con suficiente personal para el adecuado desarrollo de las actividades.	• El fortalecimiento del programa a través de la ampliación del recurso humano es una medida que requiere de una gran inversión de dinero. La Institución no ha decidido brindar un mayor apoyo económico. • El programa a nivel nacional depende de la Vicepresidencia de Planeación y Desarrollo, la cual tiene a su cargo muchas otras actividades prioritarias.	El área de sostenibilidad es la responsable de la ejecución del programa de educación, pero cuenta con muy poco personal para el desarrollo de esta tarea, dejando un número no superior a 5 personas como participantes directos del proceso. Además existe poco acompañamiento por parte del personal de otras dependencias.	Se hace necesario garantizar la ampliación del número de personas que conforman el equipo responsable del programa, de manera que exista personal suficiente para realizar todas actividades administrativas, de apoyo, las capacitaciones, los procesos de acompañamiento, evaluación y seguimiento.
El programa de educación financiera no cuenta con un adecuado presupuesto para desarrollar todas las actividades que se requieren para que poder tener amplia cobertura y mejorar el	• Por ser un programa nuevo para la Institución, todavía no se le han asignado los grandes recursos que se le asignan a otras dependencias. • Es todavía muy prematuro poder medir	Debido a la falta de un adecuado presupuesto el programa ha tenido que optar por desarrollar sus actividades de una manera más limitada, reduciendo al máximo el número de personal	Es necesario comprometer al área financiera con la asignación de un presupuesto más acorde con las realidades del programa.

personal de recursos humanos.	en términos económicos el impacto positivo del programa para la institución y especialmente en la política de sostenibilidad.	y limitando los alcances de su propuesta inicial.	
-------------------------------	---	---	--

Fuentes: Los autores

9.2 OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

9.2.1 Objetivos del Área de Sostenibilidad

- Mejorar el posicionamiento de Bancamía oficina Tuluá en un 15% con responsabilidad social a través de la difusión del Programa de Educación Financiera
- Lograr que el 100% de los colaboradores oficina Tuluá se vinculen al desarrollo del Programa de Educación Financiera

9.2.2 Objetivos del Área Comercial

- Vincular al 100% de la fuerza comercial en el desarrollo del Programa de Educación Financiera.
- Lograr que el 50% de los clientes de Banco oficina Tuluá, se vinculen al Programa de Educación Financiera.
- Capacitar a 1100 usuarios (no clientes) en Educación Financiera.

9.2.3 Objetivos del Área financiera

- Mejorar el cumplimiento de las metas comerciales en un 7% apoyados en la adecuada implementación del programa de educación financiera
- Incrementar el número de clientes del pasivo (productos de ahorro) del Banco en un 5%

9.2.4 Objetivos del Área de Talento humano

- Capacitar al 100% de los colaboradores de la fuerza comercial en los procesos de educación financiera.

- Mejorar la eficiencia del área de educación financiera en un 50%

9.3 ACTIVIDADES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

9.3.1 Actividades para lograr objetivo 1

- Solicitar aumento del presupuesto destinado al desarrollo del programa de Educación financiera
- Asignar un 50% del presupuesto de Marketing para difusión de Información en Educación Financiera.
- Adquirir espacios radiales para la divulgación y masificación de la información en educación financiera
- Convocar reuniones y asistir a eventos con líderes comerciales donde se socialice el programa de educación financiera

9.3.2 Actividades para lograr objetivo 2

- Subir Información acerca de Educación financiera a la Pagina Institucional.
- Agregar una sección con contenidos en Educación financiera a la revista Institucional.

9.3.3 Actividades para lograr objetivo 3

- Realizar la capacitación para capacitadores en educación financiera a todos los colaboradores de la oficina de Tuluá
- Incluir dentro de las metas comerciales el cumplimiento de algunas de carácter formativo en Educación Financiera y generar incentivos al logro de las metas trazadas

9.3.4 Actividades para lograr objetivo 4

- Imprimir publicidad dirigida a clientes con información en educación financiera
- Entregar a los clientes plegables con contenido acerca de Educación Financiera
- Brindar asesoría integral personalizada a clientes que visitan las instalaciones del Banco y que son visitados por los ejecutivos de microfinanzas

- Realizar procesos de seguimiento y acompañamiento a clientes

9.3.5 Actividades para lograr objetivo 5

- Incluir dentro de los procedimientos Institucionales en materia comercial acciones que involucren brindar información en Educación Financiera a usuarios
- Entregar a usuarios material con contenido acerca de Educación Financiera
- Realizar dos (2) talleres mensuales para 25 usuarios (No clientes)

9.3.6 Actividades para lograr objetivo 6

- Brindar información acerca del portafolio de productos del Banco
- Ofrecer los beneficios de darle un buen manejo a los productos y servicios del banco
- Realizar inclusión financiera a participantes de los talleres

9.3.7 Actividades para lograr objetivo 7

- Visitar centros educativos y de formación para brindar capacitación en educación financiera en edades tempranas
- Realizar vinculación de usuarios mediante la apertura de cuentas de ahorro y CDT's

9.3.8 Actividades para lograr objetivo 8

- Utilizar los medios de comunicación y tecnología adecuadas como la Intranet, videos y revista para fortalecer los procesos de capacitación del personal.
- Realizar capacitaciones virtuales en temas de educación financiera
- Realizar talleres con la fuerza comercial en temas de pedagogía financiera.

9.3.9 Actividades para lograr objetivo 9

- Fortalecer los miembros del equipo del Programa de Educación Financiera del Banco a nivel Nacional con dos colaboradores más
- Diseñar los perfiles y cargos que se necesitan para fortalecer el programa
- Iniciar procesos de selección y contratación para personal del programa de educación financiera

9.4 OBJETIVOS DE CORTO PLAZO VS. ACTIVIDADES

Cuadro 13. Objetivos de corto plazo Vs. Actividades

OBJETIVO DE CORTO PLAZO	ACTIVIDADES
Mejorar el posicionamiento de Bancamía oficina Tuluá en un 15% con responsabilidad social a través de la difusión del Programa de Educación Financiera	• Solicitar aumento del presupuesto destinado al desarrollo del programa de Educación financiera • Asignar un 50% del presupuesto de Marketing para difusión de Información en Educación Financiera. • Adquirir espacios radiales para la divulgación y masificación de la información en educación financiera
Lograr que el 100% de los colaboradores oficina Tuluá se vinculen al desarrollo del Programa de Educación Financiera	• Subir Información acerca de Educación financiera a la Pagina Institucional. • Agregar una sección con contenidos en Educación financiera a la revista Institucional.
Vincular al 100% de la fuerza comercial en el desarrollo del Programa de Educación Financiera.	• Realizar la capacitación de capacitadores en educación financiera a todos los colaboradores de la oficina de Tuluá • Incluir dentro de las metas comerciales el cumplimiento de algunas de carácter formativo en Educación Financiera y generar incentivos al logro de las metas trazadas
Lograr que el 50% de los clientes de Banco oficina Tuluá, se vinculen al Programa de Educación Financiera.	• Imprimir publicidad dirigida a clientes con información en educación financiera • Entregar a los clientes plegables con contenido acerca de Educación Financiera • Brindar asesoría integral personalizada a clientes que visitan las instalaciones del Banco y que son visitados por los ejecutivos de microfinanzas • Realizar procesos de seguimiento y acompañamiento

	a clientes
Capacitar a 1100 usuarios (no clientes) en Educación Financiera.	• Incluir dentro de los procedimientos Institucionales en materia comercial acciones que involucren brindar información en Educación Financiera a usuarios • Entregar a usuarios material con contenido acerca de Educación Financiera • Realizar dos (2) talleres mensuales para 25 usuarios (No clientes)
Mejorar el cumplimiento de las metas comerciales en un 7% apoyados en la adecuada implementación del programa de educación financiera	• Brindar información acerca del portafolio de productos del Banco • Ofrecer los beneficios de darle un buen manejo a los productos y servicios del banco • Realizar inclusión financiera a participantes de los talleres
Incrementar el número de clientes del pasivo (productos de ahorro) del Banco en un 5%	• Visitar centros educativos y de formación para brindar capacitación en educación financiera en edades tempranas • Realizar vinculación de usuarios mediante la apertura de cuentas de ahorro y CDT's
Capacitar al 100% de los colaboradores de la fuerza comercial en los procesos de educación financiera.	• Utilizar los medios de comunicación y tecnología adecuadas como la Intranet, videos y revista para fortalecer los procesos de capacitación del personal. • Realizar capacitaciones virtuales en temas de educación financiera • Realizar talleres con la fuerza comercial en temas de pedagogía financiera.
Mejorar la eficiencia del área de educación financiera en un 50%	• Fortalecer los miembros del equipo del Programa de Educación Financiera del Banco a nivel Nacional con dos colaboradores más • Diseñar los perfiles y cargos que se necesitan para fortalecer el programa • Iniciar procesos de selección y contratación para personal del programa de educación financiera

Fuente: Los autores

9.5 CRONOGRAMA

[illegible]

9.6 RECURSOS Y PRESUPUESTO

Cuadro 14. Presupuesto

ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
Diseñar un presupuesto destinado al desarrollo del programa de Educación financiera	- Informe de Gestión año 2013 - Presupuesto para el programa de Educación financiera 2013 - Computador - Internet - Papelería 36 Horas de trabajo	Hora. \$8.333=	\$ 299.988=
Asignar un 50% del presupuesto de Marketing para difusión de Información en Educación Financiera.	- Presupuesto de marketing 2014 - Computador - Internet - Papelería 36 Horas de trabajo	Hora. \$8.333=	\$ 299.988=
Adquirir espacios radiales para la divulgación y masificación de la información en educación financiera	- Computador - Internet - Papelería - Pautas radiales	Pauta \$900.000=	\$ 9.000.000=
Subir Información acerca de Educación financiera a la Pagina Institucional.	- Intranet - Computador - Internet - Papelería 24 Horas de trabajo	Hora. \$8.333=	\$199.992=
Agregar una sección con contenidos en Educación financiera a la revista Institucional.	- Internet - Computador - Papelería 60 Horas de trabajo	Hora. \$8.333=	\$499.980=
Realizar la capacitación para capacitadores en educación financiera a todos los colaboradores de la oficina de Tuluá	- Computador - Internet - Papelería 60 Horas de trabajo	Hora. \$8.333=	\$ 499.980=
Incluir dentro de los procedimientos Institucionales en materia comercial acciones que	- Política institucional - Computador - Internet		

involucren brindar información en Educación Financiera a usuarios	• Papelería • 24 Horas de trabajo	Hora. \$8.333=	\$199.992
Imprimir publicidad dirigida a clientes con información en educación financiera	• Computador • Internet • Papelería • 96 horas de trabajo	\$8.333=	\$799.968=
Entregar a los clientes plegables con contenido acerca de Educación Financiera	• Computador • Internet • Papelería • 18 Horas de trabajo	Hora. \$8.333=	\$149.994=
Brindar asesoría integral personalizada a clientes que visitan las instalaciones del Banco y que son visitados por los ejecutivos de microfinanzas	• Computador • Internet • Papelería • 360 Horas de trabajo	Hora. \$8.333=	\$2,999.880=
Realizar procesos de seguimiento y acompañamiento a clientes	• Computador • Internet • Papelería • 96 Horas de trabajo	Hora. \$8.333=	\$799.968=
Incluir dentro de los procedimientos Institucionales en materia comercial acciones que involucren brindar información en Educación Financiera a usuarios	• Computador • Internet • Papelería • 24 horas de trabajo	Pauta. \$8.333=	\$199.992=
Entregar a usuarios material con contenido acerca de Educación Financiera	• Computador • Internet • Papelería • 60 Horas de trabajo	Hora. \$8.333=	\$466.980=
Realizar dos (2) talleres mensuales para 25 usuarios (No clientes)	• Computador • Internet • Papelería • 576 Horas de trabajo	Hora. \$8.333=	\$4.799.808=
Brindar información acerca del portafolio de productos del Banco	• Computador • Internet • Papelería • 20 Horas de trabajo	Hora. \$8.333=	\$166.660=
Ofrecer los beneficios de darle un buen manejo a los productos y servicios del banco	• Computador • Internet • Papelería • 50 Horas de trabajo	Hora. \$8.333=	\$416.650=
Realizar inclusión financiera a	• Computador • Internet		

participantes de los talleres	• Papelería • 60 Horas de trabajo	Hora. \$8.333=	\$499.980=
Visitar centros educativos y de formación para brindar capacitación en educación financiera en edades tempranas	• Computador • Internet • Papelería • 120 Horas de trabajo	Hora. \$8.333=	\$999.960=
Realizar vinculación de usuarios mediante la apertura de cuentas de ahorro y CDT's	• Computador • Internet • Papelería • 36 Horas de trabajo	Hora. \$8.333=	\$299.988=
Utilizar los medios de comunicación y tecnología adecuadas como la Intranet, videos y revista para fortalecer los procesos de capacitación del personal.	• Computador • Internet • Papelería • 48 Horas de trabajo	Hora. \$8.333=	\$399.984=
Realizar capacitaciones virtuales en temas de educación financiera	• Computador • Internet • Papelería • 30 Horas de trabajo	Hora. \$8.333=	\$249.990=
Realizar talleres con la fuerza comercial en temas de pedagogía financiera.	• Computador • Internet • Papelería • 72 Horas de trabajo	Hora. \$8.333=	\$599.976=
Fortalecer los miembros del equipo del Programa de Educación Financiera del Banco a nivel Nacional con dos colaboradores más	• Computador • Internet • Papelería • 48 Horas de trabajo	Hora. \$8.333=	\$399.984=
Diseñar los perfiles y cargos que se necesitan para fortalecer el programa	• Computador • Internet • Papelería • 16 Horas de trabajo	Hora. \$8.333=	\$133.328=
Iniciar procesos de selección y contratación para personal del programa de educación financiera	• Computador • Internet • Papelería • 24 Horas de trabajo	Hora. \$8.333=	\$199.992=
TOTAL	1994 horas de trabajo salario promedio \$2.000.000= valor hora \$8.333=, y pautas radiales		\$25.616.002=

9.7 RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN

• Responsables de la Actividad 1

- Directora de sostenibilidad
 - Jacqueline Rincón
- Especialista en Educación Financiera
 - Leidy Oliva Aguilar
- Especialista en sostenibilidad
 - Maciel Álvarez
- Vicepresidente del Área de Planeación y desarrollo sostenible
 - Dr. Miguel Alberto Achury Jiménez

• Responsables de la Actividad 2

- Directora de sostenibilidad
 - Jacqueline Rincón
- Especialista en Educación Financiera
 - Leidy Oliva Aguilar
- Especialista en sostenibilidad
 - Maciel Álvarez
- Vicepresidente del Área de Planeación y desarrollo sostenible
 - Dr. Miguel Alberto Achury Jiménez

• Responsables de la Actividad 3

- Directora de sostenibilidad
 - Jacqueline Rincón
- Especialista en Educación Financiera
 - Leidy Oliva Aguilar
- Especialista en sostenibilidad
 - Maciel Álvarez
- Vicepresidente del Área de Planeación y desarrollo sostenible
 - Dr. Miguel Alberto Achury Jiménez
- Vicepresidente del área financiera
 - Germán Linares Peña

- **Responsables de la Actividad 4**

- Directora de sostenibilidad
 - Jacqueline Rincón
- Especialista en Educación Financiera
 - Leidy Oliva Aguilar
- Especialista en sostenibilidad
 - Maciel Álvarez
- Gerente de Oficina
 - Nedelly Vera Pérez
- Director de Comunicación e imagen corporativa
 - Carolina Orrego Arboleda

- **Responsables de la Actividad 5**

- Directora de sostenibilidad
 - Jacqueline Rincón
- Especialista en Educación Financiera
 - Leidy Oliva Aguilar
- Especialista en sostenibilidad
 - Maciel Álvarez
- Vicepresidente del Área de Planeación y desarrollo sostenible
 - Dr. Miguel Alberto Achury Jiménez

- **Responsables de la Actividad 6**

- Directora de sostenibilidad
 - Jacqueline Rincón
- Especialista en Educación Financiera
 - Leidy Oliva Aguilar
- Especialista en sostenibilidad
 - Maciel Álvarez
- Vicepresidente del Área de Planeación y desarrollo sostenible
 - Dr. Miguel Alberto Achury Jiménez
- Gerente de Oficina
 - Nedelly Vera Pérez

- **Responsables de la Actividad 7**

- Vicepresidente del área comercial
 - Olga Lucía Martínez Murgüeitio
- Directora de sostenibilidad
 - Jacqueline Rincón
- Especialista en Educación Financiera
 - Leidy Oliva Aguilar
- Especialista en sostenibilidad
 - Maciel Álvarez
- Vicepresidente del Área de Planeación y desarrollo sostenible
 - Dr. Miguel Alberto Achury Jiménez
- Gerente de Oficina
 - Nedelly Vera Pérez

- **Responsables de la Actividad 8**

- Directora de sostenibilidad
 - Jacqueline Rincón
- Especialista en Educación Financiera
 - Leidy Oliva Aguilar
- Especialista en sostenibilidad
 - Maciel Álvarez

- **Responsables de la Actividad 9**

- Director de Comunicación e imagen corporativa
 - Carolina Orrego Arboleda
- Gerente de Oficina
 - Nedelly Vera Pérez

- **Responsables de la Actividad 10**

- Gerente de Oficina
 - Nedelly Vera Pérez
- Directora de sostenibilidad

- Jacqueline Rincón
- Especialista en Educación Financiera
- Leidy Oliva Aguilar
- Especialista en sostenibilidad
- Maciel Álvarez

• **Responsables de la Actividad 11**

- Gerente de Oficina
- Nedelly Vera Pérez
- Directora de sostenibilidad
- Jacqueline Rincón
- Especialista en Educación Financiera
- Leidy Oliva Aguilar
- Especialista en sostenibilidad
- Maciel Álvarez
- Gerente de Oficina
- Nedelly Vera Pérez

• **Responsables de la Actividad 12**

- Directora de sostenibilidad
- Jacqueline Rincón
- Especialista en Educación Financiera
- Leidy Oliva Aguilar
- Especialista en sostenibilidad
- Maciel Álvarez
- Vicepresidente del área financiera
- Germán Linares Peña
- Gerente de Oficina
- Nedelly Vera Pérez

○ **Responsables de la Actividad 13**

- Gerente de Oficina
- Nedelly Vera Pérez

○ **Responsables de la Actividad 14**

- Gerente de Oficina
- Nedelly Vera Pérez

- **Responsables de la Actividad 15**

- Gerente de Oficina
- Nedelly Vera Pérez

- **Responsables de la Actividad 16**

- Gerente de Oficina
- Nedelly Vera Pérez

- **Responsables de la Actividad 17**

- Gerente de Oficina
- Nedelly Vera Pérez
- Directora de sostenibilidad
- Jacqueline Rincón
- Especialista en Educación Financiera
- Leidy Oliva Aguilar
- Especialista en sostenibilidad
- Maciel Álvarez

- **Responsables de la Actividad 18**

- Gerente de Oficina
- Nedelly Vera Pérez

- **Responsables de la Actividad 19**

- Gerente de Oficina
- Nedelly Vera Pérez

- **Responsables de la Actividad 20**

- Gerente de Oficina
- Nedelly Vera Pérez

Responsables de la Actividad 21

- Directora de sostenibilidad
 - Jacqueline Rincón
- Especialista en Educación Financiera
 - Leidy Oliva Aguilar
- Especialista en sostenibilidad
 - Maciel Álvarez
- Vicepresidente del área de Talento humano
 - Juan Manuel Rincón Pico

• Responsables de la Actividad 22

- Directora de sostenibilidad
 - Jacqueline Rincón
- Especialista en Educación Financiera
 - Leidy Oliva Aguilar
- Especialista en sostenibilidad
 - Maciel Álvarez
- Vicepresidente del área de Talento humano
 - Juan Manuel Rincón Pico

• Responsables de la Actividad 23

- Directora de sostenibilidad
 - Jacqueline Rincón
- Especialista en Educación Financiera
 - Leidy Oliva Aguilar
- Especialista en sostenibilidad
 - Maciel Álvarez
- Vicepresidente del área de Talento humano
 - Juan Manuel Rincón Pico

• Responsables de la Actividad 24

- Directora de sostenibilidad
 - Jacqueline Rincón
- Especialista en Educación Financiera
 - Leidy Oliva Aguilar

- Especialista en sostenibilidad
 - Maciel Álvarez
- Vicepresidente del área de Talento humano
 - Juan Manuel Rincón Pico

- **Responsables de la Actividad 25**

- Directora de sostenibilidad
 - Jacqueline Rincón
- Especialista en Educación Financiera
 - Leidy Oliva Aguilar
- Especialista en sostenibilidad
 - Maciel Álvarez
- Vicepresidente del área de Talento humano
 - Juan Manuel Rincón Pico

9.8 FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y REGLAS

9.8.1 Políticas

- La Educación Financiera como un proceso entre el Banco y los consumidores financieros que da como resultado soluciones en Educación Financiera que aporten a la satisfacción de las necesidades de las partes involucradas.
- Las soluciones de Educación Financiera que se diseñen deberán focalizarse en la comprensión de productos, conceptos, riesgos y oportunidades por parte de los grupos de interés, con el fin de facilitar la toma de decisiones informadas y autónomas en relación con el manejo de su dinero.
- La forma en que Bancamía cumple sus propósitos de Educación Financiera es a través de un proceso denominado “Gestión de la Educación Financiera”, que es transversal en otros procesos misionales y en los habilitadores. Dentro de la gestión se desarrollan planes, programas y campañas diseñadas de acuerdo con las diferentes necesidades dentro de un contexto de eficiencia y efectividad.
- La Educación Financiera deberá incorporar la información, los conocimientos y el desarrollo de habilidades de sus grupos de interés que permitan aportar a la mejora del bienestar financiero de éstos.

- La información de Educación Financiera deberá dar a conocer permanentemente dónde y a quién pueden acudir los consumidores financieros para resolver sus inquietudes y garantizar la protección de sus derechos.
- La Gestión de Educación Financiera en Bancamía se fundamenta a partir de las siguientes definiciones reglamentarias y mejores prácticas:
 - La establecida en la Ley 1328 de 2009 y en la circular externa 015 de 2010 de la Superintendencia Financiera de Colombia.
 - La definición establecida por la Comisión de Educación Financiera de los Estados Unidos.
 - La definición establecida por la “*Organization for Economic Cooperation and Development*” – OECD.

9.8.2 Procedimientos. La Gestión de Educación Financiera se focalizará en la atención de necesidades de los siguientes grupos de interés: Clientes, Usuarios, Comunidad y Colaboradores.

El propósito superior de la Educación Financiera en Bancamía es contribuir al bienestar financiero de sus grupos de interés, lo cual deberá lograrse a través de tres líneas de acción claramente identificadas:

- **Gestión de clientes y usuarios:** constituida principalmente por los procesos misionales a través de los cuales se incorpora la Educación Financiera como parte de la propuesta de valor del Banco.
- **Enseñanza:** son las actividades y mecanismos de oferta de Educación Financiera como un servicio no financiero del banco que genera valor agregado a los grupos de interés, con el objetivo de impartir conocimientos y desarrollar habilidades, con metodologías de educación lúdica para adultos, con planes, programas y campañas, que demandan dedicación de tiempo de los participantes, para asegurar una comprensión profunda y completa de los temas, posibilitando una acción eficaz en la vida diaria de los receptores de la Educación.
- **Asesoramiento objetivo:** consiste en brindar información clara, oportuna y objetiva al cliente y/o usuario, sobre los productos y servicios que ofrece el Banco, y sobre todos aquellos temas relacionados con el manejo del dinero, que les permita tomar decisiones acertadas para lograr bienestar financiero. Se incorpora a los procesos misionales que se relacionan directamente con los consumidores financieros, principalmente la red de oficinas y, en ésta, con relevancia de los ejecutivos de microfinanzas, quienes deberán realizar actividades específicas de asesoramiento objetivo dentro del ciclo natural de la

gestión de clientes, con base en las necesidades particulares de los mismos en materia de Educación Financiera.

El proceso de Gestión de la Educación Financiera comprenderá como mínimo las siguientes etapas: planeación, ejecución, seguimiento y evaluación. La Dirección de Desempeño Sostenible tendrá responsabilidad directa sobre algunas de las etapas y responsabilidad de apoyo en otras;

9.8.2.1 Planeación. Consiste en definir la estrategia y el curso de acción que ha de seguirse en un periodo de tiempo determinado, para garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos. Comprende las siguientes actividades: Identificar y conocer comportamientos, preferencias y necesidades en materia de información, habilidades y conocimientos financieros de los grupos de interés, en distintas regiones del país.

- Identificar los procesos de la cadena de valor vinculados a la Educación Financiera, para acordar con los dueños de éstos la forma de gestionarla y cumplir los objetivos establecidos.
- Definir la estrategia de ejecución para lograr los objetivos de Educación Financiera, en las tres líneas de acción definidas a través de los siguientes mecanismos: a) programas de capacitación, b) mejora continua de procesos, c) asesoramiento objetivo, y otros que se definan en la etapa de planeación de acuerdo a la pertinencia.
- Definir acuerdos de ejecución con los dueños de los procesos donde se deban realizar actividades de educación financiera.
- Definir indicadores que permitan medir y hacer seguimiento constante a: i) la gestión del proceso, ii) la asimilación del conocimiento por parte de los receptores de la Educación Financiera, iii) el impacto respecto a los comportamientos financieros de los receptores y iv) los resultados comerciales del Banco en el mediano y largo plazo.
- Obtener la aprobación de la Alta Dirección en su respectivo comité primario, para la estrategia diseñada en el horizonte de planeación determinado, mediante la firma en el acta de dicho comité.
- Elaborar cronograma de actividades y definir presupuesto de gastos e inversiones, recursos y talento humano.
- Comunicar la estrategia de ejecución de la Educación Financiera a la Alta Dirección, a los órganos de control interno y a los dueños y ejecutores de

procesos, todo ello debidamente articulado dentro del concepto de Propuesta de Valor

- Incorporar permanentemente en los procesos las mejores prácticas del mercado en materia de Educación Financiera.
- Adecuar el proceso de Gestión de la Educación Financiera con perspectiva de cadena de valor para asegurar su eficiencia y efectividad, con base en las señales del entorno y los resultados de la gestión interna

9.8.2.2 Ejecución. Consiste en la realización de las actividades establecidas en la etapa de planeación. Comprende las siguientes actividades:

- Implementar los acuerdos de ejecución definidos con los dueños de los procesos identificados.
- Incorporar los recursos y el talento humano definidos para la ejecución de la estrategia.
- Ejecutar las actividades previstas en el cronograma.
- Ejecutar el presupuesto definido.
- Realizar acompañamiento a la ejecución de las actividades: consiste en realizar visitas, apoyar en la realización de talleres, aplicación de evaluaciones, resolución de dudas sobre los temas, metodología y las que resulten en la ejecución, retroalimentación, y refuerzo a la formación para los dueños y ejecutores de los procesos que componen la gestión de la Educación Financiera, con el fin de garantizar calidad, oportunidad y efectividad.
- Aplicar los instrumentos definidos para la captura de la información que nutrirá los indicadores del proceso.
- Divulgar periódicamente el avance de las actividades a los grupos de interés que corresponda.

9.8.2.3 Seguimiento. Es el proceso mediante el cual se aplican instrumentos para medir el desempeño de los programas o campañas durante su desarrollo, con el propósito de aplicar correctivos para su mejoramiento e identificar los cambios que han alterado los objetivos propuestos. Esta etapa comprende las siguientes actividades:

- Monitorear periódicamente los indicadores definidos.

- Identificar desviaciones de las metas y objetivos y acordar con los dueños y ejecutores de procesos las acciones correctivas y preventivas necesarias.
- Hacer seguimiento a la implementación de las acciones acordadas.
- Divulgar periódicamente los indicadores del proceso, junto con un análisis de los resultados y propuestas de mejora.

9.8.2.4 Evaluación. Consiste en valorar anualmente los resultados de la gestión, mediante el análisis de los indicadores, el cumplimiento de objetivos, y la percepción de los dueños y ejecutores del proceso. Esta evaluación será un insumo para realizar el proceso de planeación de la gestión de Educación Financiera. Esta etapa comprende las siguientes actividades:

- Analizar los resultados de los indicadores de la gestión de Educación Financiera.
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos de la gestión.
- Aplicar los instrumentos de evaluación pertinentes a los dueños y ejecutores de proceso para la retroalimentación del mismo.
- Comunicar y divulgar: casos exitosos, estudios, guías de mejores prácticas, entre otros, con el fin de potenciar los conocimientos y habilidades de los dueños y ejecutores de procesos, y dar un contexto estratégico a la alta dirección.

9.9 INDICADORES DE SEGUIMIENTO

El plan de mejoramiento para el programa de Educación financiera debe contar con un grupo de Indicadores que permitan conocer información acerca de las condiciones en que se están desarrollando las actividades que lo conforman. Con este se busca que las personas que participan del programa, tanto en su dirección como en su ejecución, puedan valorar los resultados que se están obteniendo, realizar los cambios que sean necesarios y fortalecer las acciones que requieran más apoyo.

Los indicadores permitirán determinar el nivel de avance de las actividades, hacer seguimiento a los colaboradores, calcular el cumplimiento de los objetivos y diseñar, si es necesario, acciones correctivas.

Cuadro 15. Indicadores

ACTIVIDAD	INDICADOR
Diseñar un presupuesto destinado al desarrollo del programa de Educación financiera	• Ejecución presupuestal programa de Educación Financiera
Asignar un 50% del presupuesto de Marketing para difusión de Información en Educación Financiera.	• Ejecución presupuestal plan de marketing
Adquirir espacios radiales para la divulgación y masificación de la información en educación financiera	• Número de clientes que escuchan en espacios radiales información en Educación Financiera
Subir Información acerca de Educación financiera a la Pagina Institucional.	• Número de visitas a la página institucional
Agregar una sección con contenidos en Educación financiera a la revista Institucional.	• Número de revistas entregadas
Realizar la capacitación para capacitadores en educación financiera a todos los colaboradores de la oficina de Tuluá	• Numero de colaboradores que culminan talleres para capacitadores en temas financieros
Incluir dentro de los procedimientos Institucionales en materia comercial acciones que involucren brindar información en Educación Financiera a usuarios	• Número de procedimientos que involucran brindarle información en Educación Financiera a usuarios y comunidad en general
Imprimir publicidad dirigida a clientes con información en educación financiera	• Numero de folletos impresos con información en Educación Financiera
Entregar a los clientes plegables con contenido acerca de Educación Financiera	• Control de entrega a usuarios material en Educación Financiera
Brindar asesoría integral personalizada a clientes que visitan las instalaciones del Banco y que son visitados por los ejecutivos de microfinanzas	• Porcentaje de satisfacción de clientes que recibieron información de Educación Financiera
Realizar procesos de seguimiento y acompañamiento a clientes	• Número de clientes visitados con seguimiento al proceso
Incluir dentro de los procedimientos Institucionales en materia comercial acciones que involucren brindar información en Educación Financiera a usuarios y comunidad en general	• Número de procedimientos que involucran brindar información en Educación Financiera
Entregar a usuarios material con contenido	• Control de entrega a usuarios material de Educación Financiera

acerca de Educación Financiera	
Realizar dos (2) talleres mensuales para 25 usuarios (No clientes)	• Número de personas que se certifican en el taller de Educación Financiera mensualmente
Brindar información acerca del portafolio de productos del Banco	• Número de clientes que recibieron información acerca del portafolio de productos del Banco
Ofrecer los beneficios de darle un buen manejo a los productos y servicios del banco	• Número de personas interesadas en escuchar información de los productos y servicios del Banco
Realizar inclusión financiera a participantes de los talleres	• Porcentaje de personas interesadas en tomar algún productos del Banco
Visitar centros educativos y de formación para brindar capacitación en educación financiera en edades tempranas	• Número de participantes de la capacitación
Realizar vinculación de usuarios mediante la apertura de cuentas de ahorro y CDT's	• Numero de cuentas de ahorro y CDT's efectivos
Utilizar los medios de comunicación y tecnología adecuadas como la Intranet, videos y revista para fortalecer los procesos de capacitación del personal.	• Número de visitas a la intranet
Realizar capacitaciones virtuales en temas de educación financiera	• Numero de colaboradores certificados virtualmente en temas de Educación Financiera
Realizar talleres con la fuerza comercial en temas de pedagogía financiera.	• Numero de colaboradores que culminan talleres en pedagogía en temas financieros
Fortalecer los miembros del equipo del Programa de Educación Financiera del Banco a nivel Nacional con dos colaboradores más	• Número de posibles candidatos para el área de contratación
Diseñar los perfiles y cargos que se necesitan para fortalecer el programa	• Numero de perfiles y cargos diseñados para el área de Educación Financiera

10. CONCLUSIONES

Con el presente trabajo de investigación se busca demostrar la importancia de la aplicación de adecuados programas de educación financiera, en cumplimiento con Ley 1328 de 2009, de protección al consumidor financiero y evidenciar que el programa de educación financiera que actualmente tiene El Banco de las Microfinanzas Bancamía. Requiere de un plan de mejoramiento para lograr el objetivo que tiene la alta dirección de convertir la entidad en la líder en educación financiera del país.

Dentro de la investigación que se realizó para sustentar dicha hipótesis llegamos a las siguientes conclusiones:

- El entorno donde se desarrollan tanto las actividades microfinancieras como el Programa de educación financiera es el adecuado. A pesar de que existen factores sociales que afectan de manera directa los aspectos económicos, son más los elementos que garantizan el desarrollo adecuado de servicios de este tipo.
- El sector de las microfinanzas es un sector que se encuentra en un momento histórico adecuado para su crecimiento y desarrollo. Actualmente se dan unas condiciones sociales, políticas y económicas adecuadas para que el mercado de las microfinanzas llegue a su etapa de madurez. Por una parte hay un ambiente de competitividad adecuado en donde se destaca el aumento en el número de entidades participantes y por el otro el crecimiento constante de clientes potenciales.
- Bancamía se encuentra en una posición favorable frente a las demás entidades de microfinanzas. La entidad cuenta con una solidez importante fundamentada principalmente en los aspectos financieros y su cobertura, y además es la entidad que se encuentra más adelantada en el desarrollo de un programa adecuado de educación financiera.
- El análisis interno y la matriz DOFA muestran una entidad sólida, que cuenta con recursos económicos, técnicos, administrativos y humanos adecuados para el desarrollo de sus actividades. Sin embargo por ser una entidad relativamente nueva, todavía existen aspectos que se deben estructurar de una mejor manera. Uno de ellos es su Programa de Educación financiera, que a pesar de ser el más completo del mercado todavía se encuentra lejos de ser un programa que apunte al cumplimiento de las exigencias del gobierno y que sirva de apoyo para el desarrollo sostenible de la entidad.
- La construcción de un plan de acción para el mejoramiento del programa de educación financiera es un elemento necesario dentro de los planes futuros de

la entidad con miras a convertirse en un Banco que se destaque por el desarrollo de un crecimiento sostenible y responsable. A través de este programa el Banco no solo estará en condiciones de fortalecer su política social, sino que además lo podrá usar como una estrategia para el mejoramiento de sus procesos de captación de clientes y mejoramiento de los resultados financieros.

11. RECOMENDACIONES

Dados los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación le recomendamos al Banco de las Microfinanzas Bancamía. Aplicar el plan de mejoramiento al programa de educación financiera con el objetivo de dar cumplimiento a la Ley 1328, ley de protección al consumidor financiero

En documentos que fueron parte de la bibliografía de la investigación existen análisis que demuestran que los clientes que reciben educación financiera adquieren mejores hábitos de comportamiento en el sector que los que nunca la han recibido por tanto se sugiere al Banco como estrategia de retención y consecución de clientes aplicar la metodología que se describe en el plan de acción para obtener resultados positivos en el programa de educación financiera y en el cumplimiento de metas comerciales.

La recomendación general para Bancamía es que vincule dentro de sus procesos comerciales una asesoría integral que involucre la educación financiera hacia sus usuarios y clientes para que esta información les sirva de base y puedan tomar decisiones más acertadas en cuanto a los servicios y productos que ofrece el Banco.

Brindar educación financiera es cumplir con la responsabilidad social que actualmente todas las entidades tienen como objetivo final en sus procesos y Bancamía como el único Banco Social del país, puede hacer cumplir la misión de mejorar la calidad de vida de las familias de bajos ingresos incentivando a sus colaboradores y clientes a estar cada más informados de los beneficios que brinda administrar de manera adecuada los servicios y productos del sistema financiero.

Lusardi, 2010 afirma “así como leer y escribir fueron habilidades que permitieron que las personas triunfaran en las economías modernas, hoy es imposible ser exitoso sin tener la capacidad de leer y escribir financieramente”

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA MUNICIPAL DE TULUÁ. Anuario estadístico 2010.

ANDI .Balances 2013 y perspectivas 2014. 2013

BANCAMÍA, Documento de Descripción del Proyecto de Educación financiera. (2011). Bogotá

-----, Informe de Gestión Sostenible 2011 (2012). Bogotá

-----, Informe de Gestión Sostenible 2012 (2013). Bogotá

-----, http://www.bancamia.com.co/compania_historia.php

BANCO DE LA REPÚBLICA, Reporte de estabilidad financiera, 2012. Bogota,

BERGSMA, K (2011). American economist. Does offering micro savings make sense for microfinance institutions? Vol. 56, No.2 p.15

BETANCOURT, Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad. Cali: Poemia, décima cuarta impresión 2012. ISBN 958-8265-04-5, 211 p.

-----, Benjamín. Entorno Organizacional. Análisis y Diagnóstico. Cali: Universidad del Valle, 2011, 92 p.

-----, Curso: Direccionamiento Estratégico. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, 2011, 131 p.

-----, Guía Práctica para Planes Estratégicos. Cali: Universidad del Valle, 2013. 88 p.

-----, Papeles de Trabajo para Planes Estratégicos. En: Direccionamiento Estratégico. Universidad del Valle Sede Tuluá, 131 p.

BONILLA, M. (Comp) (2004) El milagro de la economía popular. Santiago de Cali: Fundación WWB Colombia.

CLITHEROE, P. (2008) Australia's National Financial Literacy Strategy. Conference on financial education. Taking financial literacy to the next level: Important challenges and promising solutions. Washington, 7 y 8 de Mayo de 2008.

COMISIÓN VALLECAUCA POR LA EDUCACIÓN, Perspectivas de la educación en el valle del cauca. 2012

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, Estatuto Orgánico del Sistema Financiero

-----, Ley 45 de 1990

-----, Estatuto Tributario

-----, Ley 590

-----, Ley 1328

-----a, Ley 1395

____Circular 015 /2010 SFC, reglamentaria de la Ley 1328

CONCEJO SUPERIOR DE LA MICROEMPRESA, Resolución 01 del 26 de Abril de 2007

DAVID, Fred (2003). Conceptos de administración estratégica. México. Pearson Educación.

GOBIERNO DE COLOMBIA, Decreto 2360 de 1993

-----, Decreto 1886 de 1994

-----, Decreto 690 de 2003

-----, Decreto 4759 de 2005

-----, Decreto 2233 de 2006

-----, Decreto 3078 de 2006

-----, Decreto 1119 de 20

-----, Decreto 4590 de 2008

-----, Decreto 2555 de 2010

<https://www.bancowwb.com/>

<http://www.fmm.org.co/Tuga/indexCms>

http://www.grupobancolombia.com/emprendedor/mi_negocio/portafolio/bancolombiaMiNegocio.asp

<http://www.tulua.gov.co/nuestromunicipio.shtml>

LUSARDI, A. (2009). Debt Literacy, Financial Experiences, and Overindebtedness. Dartmouth College. Department of economics. Hannover.

----- (2008). Overcoming the saving slump: How to increase the effectiveness of financial education and saving programs. Conferencia implicaciones de la economía conductual para la política económica, septiembre 27 de 2007

THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. Microscopio global sobre el entorno de negocios para las microfinanzas, 2013

MILLER, T. (2000). Microfinanzas: Lecciones aprendidas en América latina. Publicación del BID

MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. (2010) Estrategia nacional de educación económica y financiera. Una propuesta para su implementación en Colombia. Bogotá

MINTZBERG, Henry. (1999) Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Ediciones Granica S.A

OECD-US (2008) Treasury International Conference on Financial Education, Conference on financial education. Taking financial literacy to the next level: Important challenges and promising solutions. Washington.

PADOAN, P. (2008) Importance of financial education. Conference on financial education. Taking financial literacy to the next level: Important challenges and promising solutions. Washington, 7 y 8 de Mayo de 2008.

PEREZ, M. Guía práctica de planeación estratégica. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración. 1990.

PORTER, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan fundamento a la estrategia, en Harvard Business Review, Enero 2008, p. 58-77

PRAHALAD, C.K (2004) La Fortuna en la base de la pirámide. Barcelona: Editorial Norma

REVISTA CICLO DE RIESGOS, Abril -Junio de 2011- Cuarta Edición

RUMELT, Richard P., "The Evaluation of Business Strategy," in Glueck, W. F., Business Policy and Strategic Management. 3rd edition. New York: McGraw-Hill, 1980

SEBSTAD, J. (2006) Evaluación de Resultados de la Educación Financiera. Documento de trabajo No. 3. Washington, D.C. Microfinance Opportunities.

SERRA, C. (2004) El Milagro de la Economía Popular. Las Microfinanzas, un Vehículo para el Desarrollo. Cali. WWB

Superintendencia Financiera de Colombia, Circular Básica Jurídica

URDINOLA Z. Y VALLEJO J. Dinámicas urbanas del corredor regional Tuluá Cartago. Universidad Autónoma de Manizales

YUNUS, M. (1999). El banquero de los pobres. New York: Public affairs