

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico Para Las Compañías de Financiamiento en Colombia**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN  
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
Y MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION  
OTORGADO POR LA ESCUELA DE ALTA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN  
EADA, BARCELONA, ESPAÑA**

**PRESENTADO POR**

**María Nathalya Delgado Muñoz**

**Xiomara Andrea Ortiz**

**Sonia Constanza Ossa Vargas**

**Asesor: Juan Manuel Aguilar**

**Bogotá, Colombia, Diciembre del 2016**

## Agradecimientos

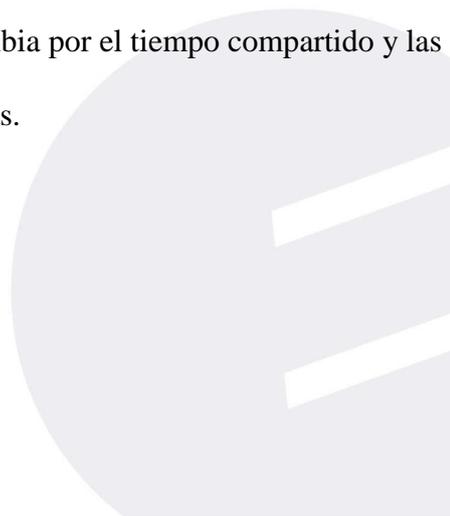
A Dios por darnos la oportunidad de acceder a este MBA para lograr crecer como personas y en el ámbito profesional.

A nuestras familias en especial a mis hijos Diego Fernando y María Paula, a mi madre Gloria por el apoyo incondicional para la culminación de este proyecto y alcanzar el sueño de los que conformamos este equipo de trabajo.

A CENTRUM Católica y EADA siendo guía para nuestro desarrollo nos brindaron su experiencia y conocimiento.

A nuestro asesor de tesis Juan Manuel Aguilar por compartir su conocimiento y guiarnos en el proceso.

A nuestros compañeros de MBA VII Bogotá Colombia por el tiempo compartido y las experiencias vividas.



## Resumen Ejecutivo

El presente Planeamiento Estratégico de las Compañías de Financiamiento en Colombia, se desarrolla con base en el modelo secuencial diseñado por Fernando D'Alessio, que se inicia con el análisis interno y externo del país, que permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que se enfrenta el sector, y así, diseñar estrategias que buscan alcanzar los objetivos de corto y largo plazo para lograr posicionamiento en Colombia y destacarse por ser líder en banca especializada; contribuyendo a la creación de valor compartido a través de mejoras en la calidad de vida de la sociedad y generando índices de liquidez y rentabilidad que les permita ser sostenibles en el Sector Financiero Colombiano.

Las Compañías de financiamiento en Colombia han tenido un crecimiento sostenido durante los últimos tres años, son las únicas autorizadas para realizar operaciones directas de leasing y ofrecer otros servicios, como el microcrédito, que en línea con sus objetivos, busca beneficiar a las personas que han tenido barreras de acceso al sector financiero y que requieren fuentes de financiación para sus actividades económicas; por lo que se deben desarrollar programas de capacitación financiera frente a niveles de endeudamiento y buenas prácticas de consumo, con el fin de controlar el comportamiento de pago y responsabilidad. Dicho sector cuenta con una estructura liviana en comparación con las otras entidades que conforman el Sistema Financiero, esta característica se representa en sus bajos costos y agilidad en las operaciones, convirtiéndose en un modelo de negocio competitivo en el sector.

Por lo anterior, las Compañías de Financiamiento en Colombia deben concentrarse en la implementación de herramientas tecnológicas y diversificación de sus puntos estratégicos de tal forma que garanticen el incremento de sus resultados financieros.

## **Abstract**

This Strategic Plan of the Colombian financial companies is developed on the sequential model designed by Fernando D'Alessio, starting with the internal and external analysis of the country, allowing it to identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats facing this sector. Therefor designing strategies that seek to achieve the short and long term objectives and so reaching a position in the Colombian market standing out as a leader in specialized banking; Contributing with the creation of shared value through improvements in the quality of life of society, producing indexes of liquidity and profitability, will allow them to be sustainable in the Colombian Financial Sector

The financial companies in Colombia have had a sustained growth over the last three years, and are the only ones authorized to carry out direct leasing operations and offer other services, such as micro credit, which can be acquired on line, and its objective is to seek benefits to those who have had limited access to the financial sector and require funding sources for their economic activities; this is why training programs should be developed preparing persons against debt and providing good consumer practices, promoting good payment behavior and responsibility. This sector has a light structure when compared to the other entities that make up the Financial System; this characteristic presents itself in the form of low costs and a greater agility in the operations, becoming a competitive business model in the sector.

Therefore, the Financial Companies in Colombia should concentrate on the implementation of technological tools and on the diversify of their strategic points in order to guarantee the increase of their financial results.

## Tabla de Contenidos

|  |             |
|--|-------------|
| <b>Lista de Tablas.....</b>  | <b>vii</b>  |
| <b>Lista de Figuras.....</b>   | <b>x</b>    |
| <b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>                                   | <b>xiii</b> |
| <b>Capítulo I: Situación General de las Compañías de Financiamiento en Colombia.....</b> | <b>1</b>    |
| 1.1. Situación General.....  | 1           |
| 1.2. Conclusiones.....   | 6           |
| <b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....</b>                      | <b>8</b>    |
| 2.1. Antecedentes.....   | 8           |
| 2.2. Visión.....   | 9           |
| 2.3. Misión.....   | 11          |
| 2.4. Valores.....  | 13          |
| 2.5. Código de Ética.....  | 14          |
| 2.6. Conclusiones.....   | 14          |
| <b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>   | <b>15</b>   |
| 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones.....  | 15          |
| 3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....                   | 15          |
| 3.1.2. Potencial nacional.....   | 17          |
| 3.1.3. Principios cardinales.....  | 31          |
| 3.1.4. Influencia del análisis en las Compañías de Financiamiento en Colombia.....       | 36          |
| 3.2. Análisis Competitivo del País.....  | 36          |
| 3.2.1. Condiciones de los factores.....  | 39          |
| 3.2.2. Condiciones de la demanda.....  | 39          |
| 3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....                          | 41          |
| 3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....   | 41          |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.2.5. Influencia del análisis en las Compañías de Financiamiento en Colombia..... | 41        |
| 3.3. Análisis del Entorno PESTE.....   | 41        |
| 3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....                      | 42        |
| 3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....                                   | 44        |
| 3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....                       | 44        |
| 3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....                                 | 60        |
| 3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....                                   | 62        |
| 3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....                            | 64        |
| 3.5. Las Compañías de Financiamiento en Colombia y sus Competidores.....           | 66        |
| 3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....                                | 67        |
| 3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....                                | 67        |
| 3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....  | 68        |
| 3.5.4. Amenaza de los entrantes.....   | 68        |
| 3.5.5. Rivalidad de los competidores.....  | 68        |
| 3.6. Las Compañías de Financiamiento en Colombia y sus Referentes.....             | 69        |
| 3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....        | 69        |
| 3.8. Conclusiones.....   | 71        |
| <b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>  | <b>74</b> |
| 4.1. Análisis Interno AMOFHIT.....   | 74        |
| 4.1.1. Administración y gerencia (A).....  | 74        |
| 4.1.2. Marketing y ventas (M).....   | 76        |
| 4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....                           | 77        |
| 4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....  | 79        |
| 4.1.5. Recursos humanos (H).....   | 80        |
| 4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....                           | 80        |

|   |            |
|---|------------|
| 4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....   | 81         |
| 4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....   | 83         |
| 4.3. Conclusiones.....  | 83         |
| <b>Capítulo V: Intereses de las Compañías de Financiamiento en Colombia y Objetivos de Largo Plazo.....</b> | <b>86</b>  |
| 5.1. Intereses de las Compañías de Financiamiento en Colombia.....  | 86         |
| 5.2. Potencial de las Compañías de Financiamiento en Colombia.....  | 93         |
| 5.3. Principios Cardinales de las Compañías de Financiamiento en Colombia.....                              | 97         |
| 5.4. Matriz de Intereses de las Compañías de Financiamiento en Colombia (MIO).....                          | 100        |
| 5.5. Objetivos de Largo Plazo.....  | 101        |
| 5.6. Conclusiones.....  | 102        |
| <b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>   | <b>104</b> |
| 6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....                                   | 104        |
| 6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....                                 | 106        |
| 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....   | 108        |
| 6.4. Matriz Interna Externa (MIE).....  | 110        |
| 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE).....   | 110        |
| 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....  | 111        |
| 6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....  | 113        |
| 6.8. Matriz de Rumelt (MR).....   | 113        |
| 6.9. Matriz de Ética (ME).....  | 115        |
| 6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia.....  | 117        |
| 6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....  | 117        |
| 6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....                      | 118        |
| 6.13. Conclusiones.....   | 119        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Capítulo VII: Implementación Estratégica.....</b>  | <b>120</b> |
| 7.1. Objetivos de Corto Plazo.....  | 120        |
| 7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....   | 122        |
| 7.3. Políticas de cada Estrategia.....  | 123        |
| 7.4. Estructura Organizacional de las Compañías de Financiamiento en Colombia.....                              | 124        |
| 7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....  | 128        |
| 7.6. Recursos Humanos y Motivación.....   | 129        |
| 7.7. Gestión del Cambio.....  | 130        |
| 7.8. Conclusiones.....  | 132        |
| <b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>   | <b>133</b> |
| 8.1. Perspectivas de Control.....   | 133        |
| 8.1.1. Aprendizaje interno.....   | 134        |
| 8.1.2. Procesos.....  | 134        |
| 8.1.3. Clientes.....  | 135        |
| 8.1.4. Financiera.....  | 135        |
| 8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ).....   | 136        |
| 8.3. Conclusiones.....  | 138        |
| <b>Capítulo IX: Competitividad de las Compañías de Financiamiento en Colombia.....</b>                          | <b>140</b> |
| 9.1. Análisis Competitivo de las Compañías de Financiamiento en Colombia.....                                   | 140        |
| 9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de las Compañías de Financiamiento en Colombia.....            | 140        |
| 9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de las Compañías de Financiamiento en Colombia..... | 145        |
| 9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....                              | 146        |
| 9.5. Conclusiones.....  | 147        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>           | <b>148</b> |
| 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....                       | 148        |
| 10.2. Conclusiones Finales.....                                  | 149        |
| 10.3. Recomendaciones Finales.....                               | 150        |
| 10.4. Futuro de las Compañías de Financiamiento en Colombia..... | 152        |
| <b>Referencias.....</b>  | <b>154</b> |



## Lista de Tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Compañías de Financiamiento Colombiano 2016.....   | 4  |
| Tabla 2. Establecimientos de crédito. – Cifras en miles de millones de pesos (Cop).....   | 5  |
| Tabla 3. Cuadro comparativo visiones las Compañías de Financiamiento de<br>Colombia.....  | 10 |
| Tabla 4. Cuadro comparativo misiones de las Compañías de Financiamiento en<br>Colombia.....                                     | 12 |
| Tabla 5. Matriz de Intereses Nacionales de Colombia (MIN).....  | 17 |
| Tabla 6. Posición de Colombia. Factores y sub factores de competitividad, Anuario mundial<br>de competitividad, (AMC) 2016..... | 38 |
| Tabla 7. Indicadores económicos de Colombia.....  | 46 |
| Tabla 8. Colombia, crecimiento económico.....   | 47 |
| Tabla 9. Producción industrial manufacturera Variación año corrido %.....   | 48 |
| Tabla 10. Indicadores demográficos según pertenencia étnica. 2005.....  | 51 |
| Tabla 11. Indicadores necesidades básicas insatisfechas.....  | 52 |
| Tabla 12. Población en Hogares Necesidades Básicas Insatisfechas.....   | 53 |
| Tabla 13. Grupos por edad.....  | 55 |
| Tabla 14. Población ocupada, desocupada, inactiva y subempleada.....  | 58 |
| Tabla 15. Tasa de desempleo según sexo y rangos de edad.....  | 59 |
| Tabla 16. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) de las Compañías de<br>Financiamiento en Colombia.....                  | 66 |
| Tabla 17. Matriz del Perfil Competitivo.....  | 71 |
| Tabla 18. Matriz del Perfil Referencial (MPR) Compañías de Financiamiento<br>Colombiano.....                                    | 71 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 19. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de las Compañías de<br>Financiamiento en Colombia.....                  | 85  |
| Tabla 20. Matriz de intereses de las Compañías de Financiamiento en<br>Colombia.....   | 100 |
| Tabla 21. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de las<br>Compañías de Financiamiento Colombiano..... | 105 |
| Tabla 22. Matriz PEYEA de las Compañías de Financiamiento<br>Colombiano.....   | 106 |
| Tabla 23. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) de las Compañías de<br>Financiamiento Colombiano.....                              | 109 |
| Tabla 24. Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de las Compañías de Financiamiento<br>Colombiano.....                               | 112 |
| Tabla 25. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) de las Compañías<br>de Financiamiento Colombiano.....             | 114 |
| Tabla 26. Matriz de Rumelt (MR) de las Compañías de Financiamiento<br>Colombiano.....  | 113 |
| Tabla 27. Matriz de ética (ME) de las Compañías de Financiamiento<br>Colombiano.....   | 116 |
| Tabla 28. Estrategias retenidas y de contingencia de las Compañías de Financiamiento<br>Colombiano.....                            | 117 |
| Tabla 29. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (EOLP) de las Compañías<br>de Financiamiento Colombiano.....       | 118 |
| Tabla 30. Matriz de Posibilidades de los competidores de las Compañías de Financiamiento<br>Colombiano.....                        | 118 |
| Tabla 31. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo (OCP).....   | 125 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 32. Matriz de políticas y estrategias de las Compañías de Financiamiento |     |
| Colombiano.....  | 126 |
| Tabla 33. Tablero de control balanceado de las Compañías de Financiamiento     |     |
| Colombiano.....  | 137 |
| Tabla 34. Informe de Competitividad 2015-2016.....                             | 139 |
| Tabla 35. Comportamiento de los principales intermediarios financieros.....    | 141 |
| Tabla 36. Valor en Activos – Intermediarios Financieros.....                   | 142 |
| Tabla 37. Plan Estratégico.....  | 146 |



## Lista de Figuras

|  |      |
|--|------|
| Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.....   | xiii |
| Figura 1. Compañías de Financiamiento 2016.....  | 3    |
| Figura 2. Población censada 2005 por género.....   | 18   |
| Figura 3. Servicios Públicos en Colombia.....  | 19   |
| Figura 4. Crecimiento del PIB (% anual) Colombia.....  | 23   |
| Figura 5. Evolución de la inversión en actividades de ciencia, tecnología e investigación,<br>como porcentaje del PIB 2005 – 2015..... | 25   |
| Figura 6. Investigadores dedicados a investigación y desarrollo (por cada millón de<br>personas).....                                  | 26   |
| Figura 7. Índice mundial de innovación. Top 10. América 2014.....  | 27   |
| Figura 8. Evolución de la posición de Colombia Índice de competitividad agregada-<br>IMD.....  | 37   |
| Figura 9. Evaluación de Colombia en los 12 pilares del IGC, 2010-2015.....   | 43   |
| Figura 10. Distribución de la población colombiana censada por pertenencia<br>étnica.....  | 50   |
| Figura 11. Tasa de analfabetismo para población de 15 a 24 años según sexo. Total<br>Nacional Cabeceras y resto 2011.....              | 51   |
| Figura 12. Estructura del gasto de consumo final de los hogares (GCFH) según finalidad<br>(2012).....                                  | 54   |
| Figura 13. Nivel educativo en Colombia.....  | 55   |
| Figura 14. Migración de la población en Colombia.....  | 56   |
| Figura 15. Hogares con actividad Económica.....  | 57   |
| Figura 16. Establecimientos según actividad económica en Colombia.....   | 57   |

|   |     |
|---|-----|
| Figura 17. Distribución porcentual de la población ocupada.....   | 58  |
| Figura 18. Tasa de desempleo nacional, porcentaje de la población activa total (1991-<br>2014).....                           | 59  |
| Figura 19. Mapa de procesos estratégicos.....   | 79  |
| Figura 20. Activo, Pasivo y Patrimonio de las Compañías de Financiamiento en<br>Colombia 2014 –2015.....                      | 79  |
| Figura 21. Crecimiento de las operaciones monetarias por canal.....   | 82  |
| Figura 22. Cifras de oficinas de las Compañías de Financiamiento. Número de oficinas<br>por tipo de entidad.....              | 88  |
| Figura 23. Cifras de oficinas de las Compañías de Financiamiento. Número de<br>corresponsales por tipo de entidad.....        | 88  |
| Figura 24. Distribución del país según nivel de ruralidad – 2015.Distribución del país, según<br>nivel de ruralidad 2015..... | 90  |
| Figura 25. Composición del crédito de consumo. Porcentaje de crédito por intermediarios<br>2105.....                          | 91  |
| Figura 26. Porcentaje de adultos con algún producto financiero en establecimientos de<br>crédito.....                         | 92  |
| Figura 27. Número de oficinas por tipo de entidad.....  | 94  |
| Figura 28. Desembolsos por modalidad de cartera y tipo de entidad.....  | 95  |
| Figura 29. Numero de corresponsales por tipo de entidad.....  | 97  |
| Figura 30. Polígono y vector direccional de las Compañías de Financiamiento<br>Colombiano.....                                | 108 |
| Figura 31. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) de las Compañías de<br>Financiamiento Colombiano.....                        | 109 |
| Figura 32. Matriz Interna – Externa de las Compañías de Financiamiento  |     |

|  |     |
|--|-----|
| Colombiano.....  | 110 |
| Figura 33. Matriz de la Gran Estrategia de las Compañías de Financiamiento         |     |
| Colombiano.....  | 111 |
| Figura 34. Estructura Compañías de Financiamiento en Colombia.....                 | 124 |
| Figura 35. Estructura Propuesta para las Compañías de Financiamiento en            |     |
| Colombia.....  | 127 |
| Figura 36. Comportamiento de los principales intermediarios financieros.....       | 141 |
| Figura 37. Número de entidades Intermediarios Financieros a Diciembre de 2015..... | 142 |
| Figura 38. Valor en Activos – Intermediarios Financieros.....                      | 143 |



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

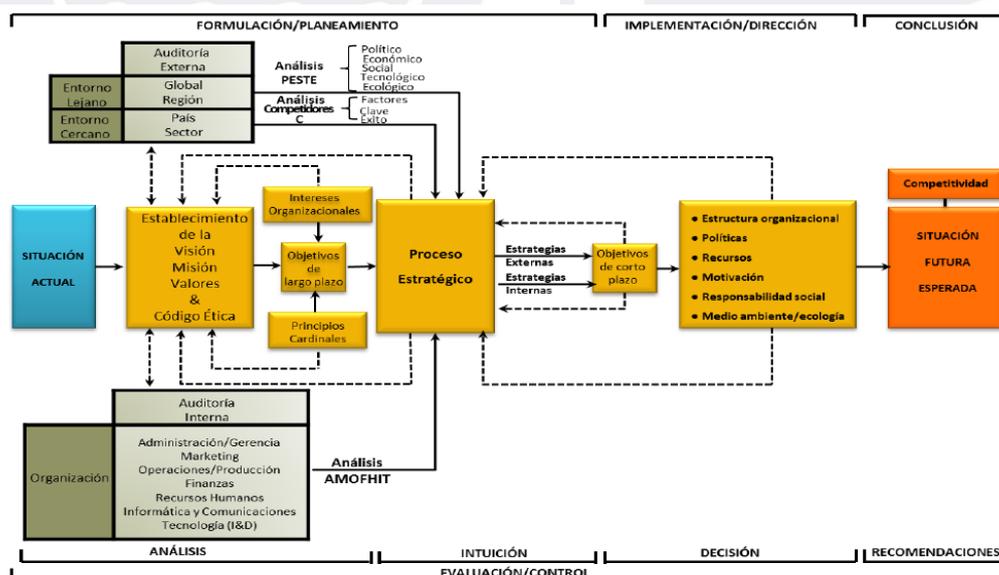


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. Rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEF, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

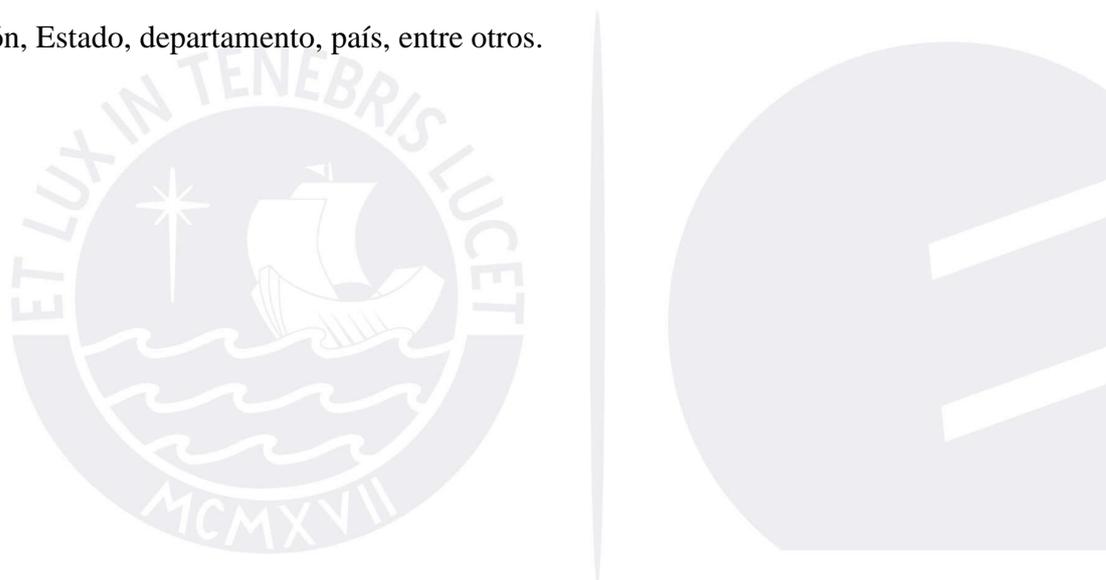
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

## **Capítulo I: Situación General de las Compañías de Financiamiento en Colombia**

### **1.1. Situación General**

En Colombia, según el artículo 16 de la Ley 510 de 1999 del Estatuto financiero las Compañías de Financiamiento son aquellas instituciones que tienen por función principal “captar recursos a término, con el objeto primordial de realizar operaciones activas de crédito para facilitar la comercialización de bienes y servicios, y realizar operaciones de arrendamiento financiero o leasing”. El leasing, según Fedeleasing Colombia es una palabra en inglés que viene del verbo “to lease” que significa “tomar o dar en arrendamiento y lo referencia como aquella modalidad de contrato por medio del cual una de las partes entrega a la otra un activo para su uso y goce y en contraprestación la otra parte recibe un canon periódico durante un plazo temporal pactado; al vencimiento, se toma la decisión de restituir el activo al propietario o transferirlo a quien lo ha arrendado por medio de una opción de adquisición. (Supersociedades, 1993).

Sumado a sus funciones principales, estas compañías también pueden: captar ahorro a través de depósitos de término, negociar títulos valores emitidos por terceros, otorgar préstamos, comprar y vender títulos representativos de obligaciones emitidas por entidades de derecho público de cualquier orden; colocar mediante comisión obligaciones y acciones emitidas por terceros en las modalidades que autorice el gobierno nacional, otorgar financiación mediante la aceptación de letras de cambio, otorgar avales y garantías en los términos que para el efecto autoricen la Junta Directiva del Banco de la República y el Gobierno Nacional (Superfinanciera, 2014). A su vez, estas instituciones pueden efectuar operaciones de compra de cartera o factoring, este último según la Asobancaria (2016) hace referencia a un “producto que permite que las empresas puedan acceder al pago anticipado de sus cuentas por cobrar, y de esta manera conseguir los recursos que necesitan”, ser intermediarios del mercado cambiario, operaciones de compra y venta de divisas y las demás

operaciones de cambio que autorice en Banco de la República, y como actividad recurrente de las compañías existentes hoy en día, recibir crédito de otros establecimientos para la realización de operaciones de microcrédito. Por otro lado la Cepal (2011) señala que este tipo de entidades, no están autorizadas para captar recursos a la vista, pero si recursos a plazos, orientadas al crédito para algunos segmentos específicos, tales como comercio, transporte y bienes de consumo durable, siendo las mipymes uno de sus principales clientes.

Para enmarcar el concepto de las Compañías de Financiamiento, se debe hacer referencia a su nacimiento en el mercado, que se remonta a los primeros años de la década de los setenta, época en la que se hizo evidente el crecimiento del mercado extra bancario. Lo anterior según un estudio realizado en 1972 a solicitud del Ministerio de Hacienda que concluía que mientras el crédito bancario de corto plazo dirigido al sector comercial ascendía a \$6.600 millones en 1970, se calculaba que el mercado extra bancario (MEB) le suministraba unos \$3.300 millones adicionales al sector comercial. Esto significaba que el MEB representaba un 33% del total del crédito de corto plazo dirigido al sector comercial. Razón por la cual y luego de varios decretos se dio inicio al funcionamiento de las Compañías de Financiamiento en marco de las entidades formales del mercado bancario. (Banco de la República, 2015).

Cabe resaltar, como lo señala la Superfinanciera (2011) que a partir de comienzos de 2010 se presentó un importante proceso de reestructuración del Sector Financiero, donde mediante fusiones o redefiniciones en el negocio, algunas Compañías de Financiamiento se han convertido en bancos. En este periodo se puede hacer un recuento de cinco Compañías de Financiamiento que se han fusionado, este fue el caso de BBVA Leasing, Leasing Bogotá, Leasing de Occidente, Helm Leasing y Leasing Popular, que presentaron una fusión con sus filiales bancarias respectivamente; por otra parte otras tres cambiaron su tipo de entidad para convertirse en bancos, éstas fueron: Inversora Pichincha, Finandina y CMR Falabella, que

decidieron convertirse en Banco Pichincha, Banco Finandina y Banco Falabella respectivamente.

Actualmente, el Sector Financiero de Colombia según la relación generada por la Superintendencia Financiera (2016), lo componen 51 establecimientos de crédito, de los cuales 25 son establecimientos bancarios, 16 Compañías de Financiamiento, cinco corporaciones financieras y cinco cooperativas, en las que se encuentran centralizadas las operaciones de consumo. Cabe señalar que algunas Compañías de Financiamiento son propiedad o parte de un grupo liderado por un banco, por ejemplo Factoring Bancolombia y Leasing Bancolombia que son lideradas por el Grupo Bancolombia, una de las entidades bancarias más reconocidas a nivel nacional.

La tendencia actual en el Sector Financiero ha sido la transformación de Compañías de Financiamiento a bancos, con el fin de poder operar sin las limitaciones de su estructura actual. Por ejemplo para el año 2006 desaparecieron las corporaciones de ahorro y vivienda y los bancos hipotecarios fortaleciendo así los establecimientos bancarios. (Superintendencia Financiera, 2016). La Figura 1 muestra las principales Compañías de Financiamiento que funcionan en Colombia y que se encuentran bajo el control de la Superfinanciera.



Figura 1. Compañías de Financiamiento 2016  
Tomado de página Web Superintendencia Financiera  
(<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/index.jsf>)

Tabla 1.

## Compañías de Financiamiento Colombiano 2016

| Compañías de Financiamiento en Colombia                            | Portafolio de Productos y Servicios  |
|--|--|
| Coltefinanciera S.A.   | CDT<br>Cuenta de ahorro<br>Crédito vehículo<br>Compra venta de divisas<br>libranza<br>Factoring<br>Triangulación<br>Descuento de títulos<br>Leasing<br>Crédito empresarial       |
| Compañía de Financiamiento TUYA S.A.                               | Tarjeta de crédito Éxito<br>Tarjeta de crédito Carulla   |
| Créditos y Ahorro Credifinanciera S.A.                             | CDT<br>Libranza<br>Vehículos<br>Micro crédito  |
| Credifamilia Compañía de Financiamiento S.A.                       | Crédito hipotecarios<br>Ahorro para compra de vivienda<br>CDT  |
| Financiera DANN Regional Compañía de Financiamiento S.A.           | CDT<br>Leasing<br>Crédito<br>Factoring   |
| Financiera Juriscoop s.a. compañía de financiamiento               | Cuentas de ahorro<br>Cdt<br>Crédito de libranza<br>Tarjetas de crédito   |
| Financiera Pagos Internacionales S.A.                              | Giros<br>CDT<br>Cuenta de ahorro<br>Compra y venta de divisas  |
| G M A C Financiera de Colombia S.A., Compañía de Financiamiento    | Crédito de vehículo<br>Leasing de vehículo<br>CDT  |
| Giros & Finanzas Compañía de Financiamiento S.A.                   | Giros western unión<br>Crédito rotativo<br>Crédito para vehículo<br>Crédito de libranza<br>Tarjeta debito<br>Cuenta ahorra fácil<br>CDT<br>Compra y venta de divisas<br>Recaudos |
| La Hipotecaria Compañía de Financiamiento S.A.                     | Prestamos hipotecarios   |
| Leasing Bancoldex S.A. Compañía de Financiamiento.                 | Leasing<br>Crédito<br>Factoring<br>CDT<br>Bonos  |
| Leasing Bancolombia S.A. Compañía de Financiamiento                | Leasing<br>CDT<br>Arrendamiento operativo  |
| Leasing Bolívar S.A. Compañía de Financiamiento                    | Leasing inmobiliario<br>Leasing de importación<br>Leasing de transporte  |
| Leasing Corficolombiana S.A. Compañía de Financiamiento            | Leasing financiero<br>Arrendamiento operativo<br>Leasing importación<br>Bonos<br>CDT<br>Financiación de vehículos<br>Financiación maquinaria y equipo                            |
| Opportunity International Colombia S.A. Compañía de Financiamiento | Grupos de cobranza<br>Créditos individuales<br>Grupos de ahorro<br>CDT   |
| Servicios Financieros S.A. Serfinansa Compañía de Financiamiento   | CDT<br>Tarjeta de crédito olímpica<br>Crédito educativo<br>Crédito vehículo<br>Libre inversión<br>Banca seguros<br>Factoring<br>Leasing  |

En términos generales es importante destacar que las Compañías de Financiamiento en Colombia generan utilidades representativas para el Sector Financiero, considerándose la tercera categoría con mayores utilidades en el sector. La Tabla 2 muestra las cifras totales a nivel nacional de los activos y utilidades de las entidades que componen el sistema. A cierre de diciembre de 2015, las Compañías de Financiamiento representaron aproximadamente el 3,93% de las utilidades totales del sector que se encuentra liderado por los establecimientos bancarios con el 90,34% de participación de las utilidades totales (Asobancaria, 2016).

Por otro lado se considera que las Compañías de Financiamiento ocupan el segundo lugar en el volumen de activos del sistema, sin embargo esta distancia frente al líder es realmente amplia, pues los bancos tienen aproximadamente 17 veces más activos, esto obedece precisamente a la cantidad de establecimientos bancarios que existen en las áreas rurales y urbanas y a su población objetivo, pues éstos ofrecen productos que se adaptan a las necesidades del mercado rápidamente. Por su parte las corporaciones financieras y cooperativas financieras, si bien componen el sistema y se reconocen como competidores de las Compañías de Financiamiento no generan el mismo impacto que los bancos, debido a su naturaleza y objeto social.

Tabla 2.

*Establecimientos de crédito – Cifras en miles de millones de pesos (COP)*

| Tipo de Intermediario                         | Activo                | Inversiones y Operaciones con Derivados | Cartera de créditos y operaciones de leasing financiero | Patrimonio           | Utilidades           |
|---|-----------------------|---|---|----------------------|----------------------|
| SALDOS  |                       |   |   |                      |                      |
| Establecimientos Bancarios                    | \$ 504.680.599        | \$ 97.641.004                           | \$ 336.088.724  | \$ 67.353.966        | \$ 9.636.256         |
| Corporaciones Financieras                     | \$ 14.215.112         | \$ 10.087.196                           | \$ 381.257  | \$ 5.425.900         | \$ 566.766           |
| Compañías de Financiamiento                   | \$ 29.008.137         | \$ 926.081                              | \$ 22.158.775   | \$ 3.366.669         | \$ 419.689           |
| Entidades Cooperativas de carácter financiero | \$ 2.562.860          | \$ 88.017                               | \$ 2.121.505  | \$ 525.280           | \$ 43.227            |
| <b>Total</b>                                  | <b>\$ 550.466.708</b> | <b>\$ 108.742.298</b>                   | <b>\$ 360.750.261</b>                                   | <b>\$ 76.671.815</b> | <b>\$ 10.665.938</b> |

Fuente: Actualidad del Sector Financiero Colombiano. Superintendencia Financiera Colombiana. (2015)

Según los datos consignados en Asobancaria y en cada una de las Compañías de Financiamiento, adicional al leasing, los principales productos que dichas instituciones

ofrecen son: CDT, crédito de vehículo, cuentas de ahorro, tarjetas de crédito y diferentes productos financieros que son de fácil acceso. Precisamente, dirigidos aquellas personas con dificultades para acceder al Sector Financiero, específicamente a las entidades bancarias, por ello estas personas son clientes potenciales para las Compañías de Financiamiento en Colombia, pues estas entidades ofrecen productos de baja cuantía, para personas naturales y para microempresas que no cuentan con los soportes que acrediten la solvencia suficiente para acceder a otro tipo de productos de consumo y crédito.

## 1.2. Conclusiones

En Colombia, se considera a las Compañías de Financiamiento como aquellas entidades que tienen por función principal realizar operaciones activas de crédito con el fin de facilitar la comercialización de bienes y servicios y a su vez realizar diferentes operaciones de arrendamiento financiero, conocido en el sector como actividades de leasing. Sin embargo éstas, durante los últimos años han ampliado su portafolio de productos y servicios de manera vertiginosa, intentando cubrir a aquellas personas naturales y microempresas que no logran por factores económicos y sociales, acceder fácilmente a la adquisición de los mismos en entidades bancarias.

Estas instituciones ocupan el segundo lugar en el Sector Financiero Colombiano, en cuanto a activos se refiere, y el tercer lugar respecto a utilidades y patrimonio, la primera posición la ocupan los establecimientos bancarios y la segunda las corporaciones financieras. Aunque se ha avanzado porque se consideran importantes para el mercado financiero, los programas y acciones emprendidos por estas compañías no se han diseñado para cubrir una cuota de mercado mayor, en parte por la falta de recursos. De esta manera se evidencia que el Sector Financiero en Colombia está controlado por los Establecimiento Bancarios que representan aproximadamente el 90% del mercado, dejando tan solo un 10% de mercado

potencial para ser captado por las Compañías de Financiamiento, las Corporaciones Financieras y las Cooperativas de carácter financiero en el país.

Para reforzar el potencial de las Compañías de Financiamiento en Colombia y su portafolio de productos y servicios, se considera necesario realizar un Plan Estratégico, que permita consolidar sus fortalezas y aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece, de modo que se puedan incrementar los niveles de competitividad y así cumplir con los resultados financieros ideales para consolidarlas en el Sector Financiero como una de las principales alternativas de adquisición de productos de consumo y crédito.



## Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

### 2.1. Antecedentes

Desde 1990 se creó la Asociación de Compañías de Financiamiento, AFIC que tiene por objeto lograr posicionar a las Compañías de Financiamiento como el gremio de la banca especializada, acompañando las líneas de negocios de nicho que brindan ventajas competitivas en el Sector Financiero y que aporten al desarrollo del país. Actúa como un gremio de gestión y soporte, llevando la vocería de sus afiliados ante organismos públicos y privados (AFIC, 2015).

A diciembre de 2015 las utilidades acumuladas de las instituciones de crédito se ubicaron en \$10.67 billones, de las cuales \$9.64 billones correspondieron a los bancos, seguidos por las corporaciones financieras con \$566 mil millones, las Compañías de Financiamiento con \$419 mil millones y las cooperativas financieras con \$43 mil millones. Es de observar que para el cierre de 2015 las Compañías de Financiamiento participan con el 3,93% sobre el total de las utilidades de las instituciones de crédito. En diciembre de 2015 la modalidad de microcrédito registró un crecimiento real anual de 7.98%.

La rentabilidad del patrimonio (ROE) y del activo (ROA) se ubicaron en 13.91% y 1.94% respectivamente, como resultado de un incremento mensual en el patrimonio (\$1.59 billones) y en los activos (\$2.56 billones) superior al incremento observado en las utilidades (\$680 mil millones). El índice de solvencia de las Compañías de Financiamiento a diciembre de 2015 fue de 12,29% el cual presenta una tendencia creciente dado que al mes de julio de 2016 cerro en el 12,61%. (Superfinanciera, 2016).

Es de resaltar que de acuerdo a los resultados anteriores el potencial de las Compañías de Financiamiento es elevado para posicionarse como el gremio de la banca especializada, por ello es decisivo que establezcan el proceso estratégico que debe ser guiado por los cuatro elementos fundamentales: la visión, misión, valores y código de ética. Pensar en el futuro y

planear estratégicamente otorga a la organización más posibilidades de sobrevivir, más allá de actuar solo en función del corto plazo. D'Alessio (2015).

## 2.2. Visión

La visión de una organización según D'Alessio (2014) implica un enfoque a largo plazo, se enmarca en dar respuesta a que queremos llegar a ser en el futuro, la cual debe ser declarada y conocida por las partes interesadas. Para estructurar la visión se deben tomar en cuenta las siete características recomendadas por el autor señaladas en la Tabla 3. La formulación de la visión comprende los siguientes cuestionamientos ¿En qué negocio estamos ahora?, ¿En qué negocio queremos estar?, ¿Qué es lo que nuestro clientes quieren en el futuro?, ¿Cuál debe ser nuestro alcance competitivo? y ¿Cómo puede impactar la tecnología en nuestra industria?, estos cuestionamientos permiten establecer una visión ambiciosa y estructurada que estimula a toda la organización al alcance de sus objetivos.

En la Tabla 3 se muestra el análisis realizado a la declaración de la visión de las Compañías de Financiamiento en Colombia, se encuentra que solo dos definen un horizonte de tiempo, otro aspecto común entre las declaraciones revisadas es que no son ambiciosas y no dejan entrever de manera clara hacia donde desea ir la organización. Basados en la estructura y características presentadas por D'Alessio (2014) la propuesta de visión para las Compañías de Financiamiento en Colombia es la siguiente: “Ser en el 2026 el sector líder en banca especializada en Colombia, con un portafolio de servicios financieros diferenciado, rentable y de fácil acceso a los clientes para generar valor compartido entre la población y el desarrollo del país”.

Con la anterior visión se da respuesta a los cuestionamientos planteados por D'Alessio (2014) con el fin de comprometer a todos los colaboradores en el logro de los resultados a largo plazo que permitan ser sostenibles en el Sector Financiero y desarrollar las ventajas competitivas frente a los retos del futuro.

Tabla 3.

Cuadro comparativo visiones las Compañías de Financiamiento de Colombia

| Entidad de Financiamiento  | Visión  | Simple, clara y comprensible | Ambiciosa, convincente y realista | Definida en un Horizonte de tiempo | Proyectada a un alcance geográfico | Conocida por todos | Crea un sentido de urgencia | Idea clara desarrollada a donde desea ir la organización |
|--|---|------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|--------------------|-----------------------------|--|
| Giros & Finanzas Compañía de Financiamiento S.A                    | Ser la Compañía de Financiamiento más reconocida del mercado colombiano por sus valores éticos, solidez, eficiencia, tecnología, y calidad en el servicio.  |                              | X                                 |                                    | X                                  |                    |                             | X  |
| Coltefinanciera S.A  | Ser en el 2018 un Banco especializado en Factoring, distinguiéndonos en los segmentos de Personas y Empresas por la agilidad, oportunidad, servicio y una eficiente estructura tecnológica.   | X                            |                                   | X                                  |                                    |                    | X                           |  |
| Servicios Financieros S.A. Serfinansa Compañía de Financiamiento   | Ser reconocidos como una organización amable y de fácil acceso, que permite el desarrollo y bienestar de la comunidad haciendo realidad sus sueños.   | X                            |                                   |                                    |                                    |                    |                             |  |
| Compañía de Financiamiento TUYA S.A                                | Ser el medio de financiación preferido por los Colombianos en el 2018, seremos los primeros emisores de tarjetas de crédito en Colombia en el 2018 en alianza con el retail   |                              | X                                 | X                                  | X                                  |                    | X                           | X  |
| Leasing Corficolombiana S.A. Compañía de Financiamiento            | Ser reconocida como una entidad líder en la prestación de servicios financieros de calidad basados en la innovación y el compromiso de ofrecer productos y servicios que satisfagan plenamente las necesidades de nuestros clientes y proveedores; comprometidos con los más altos valores éticos y morales.  | X                            | X                                 |                                    |                                    |                    |                             | X  |
| Leasing Bancoldex S.A. Compañía de Financiamiento.                 | Leasing Bancoldex está comprometida con el plan de desarrollo del Gobierno, mediante el apoyo al mejoramiento de la capacidad productiva y la competitividad de sus clientes, fundamentada en su talento humano, en la agilidad, la eficacia y los altos estándares de calidad en sus procesos, para lograr la satisfacción de sus clientes, el bienestar de sus empleados, y garantizar una rentabilidad adecuada para su sostenibilidad y desarrollo empresarial. | X                            |                                   |                                    |                                    |                    |                             |  |
| Financiera DANN Regional Compañía de Financiamiento S.A            | Ser la organización reconocida por ofrecer soluciones financieras integrales, ágiles y seguras a sus clientes, comprometida con el desarrollo productivo del país   | X                            |                                   |                                    |                                    |                    |                             |  |
| Créditos y Ahorro Credifinanciera S.A.                             | NA  | NA                           | NA                                | NA                                 | NA                                 | NA                 | NA                          | NA   |
| Financiera Pagos Internacionales S.A.                              | Crear y ofrecer servicios financieros, cambiarios y seguros de excelente calidad y tecnología; conforme a las necesidades y expectativas de nuestros clientes, usuarios, los emigrantes Colombianos en el exterior y sus familias en Colombia   | X                            |                                   |                                    | X                                  |                    |                             |  |
| Credifamilia Compañía de Financiamiento S.A.                       | Credifamilia CF. crecerá para liderar el mercado de servicios financieros para los segmentos de medios y bajos ingresos   | X                            | X                                 |                                    |                                    |                    |                             |  |
| Opportunity International Colombia S.A. Compañía de Financiamiento | Un mundo donde todas las personas tengan la oportunidad de proveer a sus familias y construir una vida plena.   | X                            |                                   |                                    |                                    |                    |                             |  |
| La Hipotecaria Compañía de Financiamiento S.A.                     | NA  | NA                           | NA                                | NA                                 | NA                                 | NA                 | NA                          | NA   |
| Financiera Juriscoop s.a. compañía de financiamiento               | A partir del negocio financiero, consolidarse en el año 2017 como el tercer grupo empresarial del sector por activos, distinguiéndose por la eficiencia y eficacia en la administración y el compromiso social, una organización participativa  | X                            | X                                 | X                                  |                                    |                    |                             | X  |

Adaptado de: Páginas Web Compañías de Financiamiento y El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev), por F. A.D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

### 2.3. Misión

La Misión organizacional según D'Alessio (2015) es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada y debe dar respuesta a cuál es el negocio y en su estructura se deben incluir nueve criterios clave que guíen el alcance de su propósito. Para que una misión recoja realmente la razón de ser del negocio es primordial que en su formulación se dé respuesta los siguientes cuestionamientos: ¿Quiénes son los clientes de la organización?, ¿Cuáles son los principales productos y servicios que ofrece?, ¿Cuáles son sus mercados?, ¿se cuenta con tecnología actualizada?, ¿Cuáles son las prioridades éticas de la organización?, ¿Cuál es la principal ventaja competitiva?, ¿Es sensible a problemas sociales y ambientales? y por último ¿Son los empleados un activo valioso para la organización?

Considerando los cuestionamientos anteriormente planteados se realizó el análisis de la declaración de las misiones de las Compañías de Financiamiento en Colombia descrito en la Tabla 4. Es de observar que la minoría incluye dentro de sus enunciados una definición clara de sus clientes, objetivos, tecnología y preocupación por sus empleados. Como resultado de este análisis se propone la siguiente misión para las Compañías de Financiamiento “Contribuir al desarrollo de la sociedad colombiana a través de un portafolio de servicios financieros de crédito, ahorro y leasing, con el apoyo de tecnologías de información que permitan realizar operaciones de forma ágil y segura, promoviendo el crecimiento económico y la prosperidad para los clientes y la organización, comprometidos con el desarrollo del talento humano y el cumplimiento de las normas establecidas por los entes de control del Estado que regulan nuestras actividades”.

La anterior misión busca dar a conocer el marco de operación de las Compañías de Financiamiento y como a través de su razón de ser contribuyen al desarrollo del país y a proveer una mejor calidad de vida para la población que no ha podido vincularse al Sector Financiero.

Tabla 4.

## Cuadro comparativo misiones de las Compañías de Financiamiento en Colombia

| Entidad de Financiamiento  | Declaración de la Misión   | Clientes-Consumidores | Productos: bienes y servicios | Mercados | Tecnologías | Objetivos, supervivencia, crecimiento y rentabilidad | Filosofía de la organización | Auto-Concepto | Preocupación por la imagen pública | Preocupación por los empleados |
|--|--|-----------------------|-------------------------------|----------|-------------|--|------------------------------|---------------|------------------------------------|--------------------------------|
| Giros & Finanzas Compañía de Financiamiento S.A                      | Ofrecer Servicios Financieros en Colombia y en el exterior, de manera segura, ágil, transparente y eficiente, garantizando la completa satisfacción de los clientes, apoyándose en tecnología de punta, brindando atención y servicio con valores agregados continuos, a través de un equipo comprometido con la excelencia y el cumplimiento de las normas legales. Giros y Finanzas Compañía de Financiamiento cree en Colombia e invierte en el país para contribuir a su desarrollo  |                       | X                             | X        | X           |  | X                            | X             | X                                  |                                |
| Coltefinanciera S.A  | Somos una entidad que ofrece oportunidades y servicios especializados, fundamentados en el conocimiento del cliente y la satisfacción de sus necesidades financieras, comprometidos con la atención personalizada, la agilidad y la confianza; generando valor a los clientes, colaboradores y accionistas.  |                       |                               |          |             |  | X                            |               |                                    | X                              |
| Servicios Financieros S.A. Serfinans S.A. Compañía de Financiamiento | Ofrecemos soluciones que generan desarrollo económico y progreso a los clientes, accionistas y a nuestra gente, construyendo una organización sostenible y socialmente responsable.  | X                     | X                             |          |             |  | X                            |               | X                                  | X                              |
| Compañía de Financiamiento TUYA S.A                                  | Acercar el crédito para que la mayoría de Colombianos también puedan hacer realidad sus sueños, a través de experiencias memorables  | X                     |                               |          |             |  |                              | X             | X                                  |                                |
| Leasing Corcolombiana S.A. Compañía de Financiamiento                | Financiar activos productivos y administrar recursos financieros, adaptándonos a las necesidades de nuestros clientes y proveedores fundamentados en la experiencia e innovación de un equipo humano calificado que genera valor a sus accionistas y a la comunidad.   | X                     | X                             |          | X           |  |                              | X             | X                                  | X                              |
| Leasing Bolívar S.A. Compañía de Financiamiento                      | Esta unidad es el resultado de la fusión con Leasing Bolívar la cual permite fortalecer nuestra oferta comercial para la financiación de vehículos de transporte de carga y pasajeros, inmuebles comerciales, maquinaria industrial y maquinaria amarilla.   |                       | X                             |          |             | X  |                              |               |                                    |                                |
| Leasing Bancoldex S.A. Compañía de Financiamiento.                   | Leasing Bancoldex es una Compañía de Financiamiento especializada en leasing y crédito comercial para la financiación de activos productivos, diferenciada por un modelo de relación personalizado y asesor, a partir del conocimiento y acompañamiento del cliente en el desarrollo de su capacidad productiva, respaldada en su tecnología y su talento humano competente.   |                       | X                             |          | X           |  |                              | X             |                                    | X                              |
| Financiera DANN Regional Compañía de Financiamiento S.A              | Somos una compañía de Financiamiento con vocación de servicio. Escuchamos a nuestros clientes para siempre brindarles soluciones financieras, buscando altos estándares de calidad y administración del riesgo, respaldados en el mejor talento humano y tecnología avanzada, para estar a su lado cuando nos necesite, Nuestro compromiso permanente es el respeto por las personas, la sostenibilidad de la organización y la generación de confianza y valor para nuestros diferentes grupos de interés.  |                       | X                             |          | X           |  | X                            | X             |                                    | X                              |
| Créditos y Ahorro Credifinanciera S.A.                               | NA   | NA                    | NA                            | NA       | NA          | NA   | NA                           | NA            | NA                                 | NA                             |
| Financiera Pagos Internacionales S.A.                                | Financiera Pagos Internacionales S.A. Tiene como propósito ayudar a los emigrantes Colombianos en el exterior a mejorar el nivel de calidad de vida se sus familiares, ya que mediante el uso de nuestros servicios de pago y envío de giros internacionales; pago y envío de giros nacionales; seguros; inversiones en CDT'S; cuenta de ahorros, Compra y venta de dólares, Euros y Libras; los beneficiarios anticipan sus sueños y proyectos en Colombia. La compañía y sus colaboradores están orientados hacia la excelencia en el servicio al consumidor financiero y la minimización de los riesgos al realizar las operaciones dentro de un marco correcto de valores. Al propender por la maximización de la rentabilidad de los socios, la compañía contribuye mediante el pago de los impuestos al desarrollo económico, social y ecológico del país. | X                     |                               | X        |             | X  | X                            | X             | X                                  | X                              |
| Credifamilia Compañía de Financiamiento S.A.                         | Contribuir al desarrollo de las familias colombianas a través de servicios financieros de alta calidad enfocados a segmentos de medios y bajos ingresos  | X                     | X                             | X        |             |  | X                            |               |                                    |                                |
| Opportunity International Colombia S.A. Compañía de Financiamiento   | Empoderar a las personas menos favorecidas y excluidas socialmente de nuestro país, proveyéndoles acceso a servicios financieros y capacitación para que logren transformar sus vidas, las de sus familias y comunidades.  | X                     | X                             |          |             |  | X                            |               | X                                  |                                |
| La Hipotecaria Compañía de Financiamiento S.A.                       | NA   | NA                    | NA                            | NA       | NA          | NA   | NA                           | NA            | NA                                 | NA                             |
| Financiera Juriscoop s.a. compañía de financiamiento                 | Ofrecer el mas amplio portafolio de productos y servicios con mayor valor agregado social que generen el bienestar y desarrollo de sus asociados, clientes y empleados, y el crecimiento sostenido de las unidades de negocio  |                       |                               |          |             |  | X                            |               |                                    |                                |

Adaptado de: Páginas Web Compañías de Financiamiento y El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev), por F. A.D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

## 2.4. Valores

Los valores organizacionales son considerados según D'Alessio (2014) como las directrices que encausan el comportamiento y desempeño de los colaboradores, enmarcados en la filosofía, creencias y cultura organizacional. En el análisis realizado sobre los valores promulgados por las Compañías de Financiamiento en Colombia se encuentran coincidencias en cuanto a la honestidad, integridad, transparencia y compromiso, estos valores comunes van directamente alineados a la naturaleza de las Compañías de Financiamiento que tienen como responsabilidad velar por la integridad y ética en sus operaciones, a fin de garantizar a los usuarios una mejor rentabilidad y respaldo de sus recursos. De acuerdo al análisis realizado se proponen como valores organizacionales para este tipo de entidades: (a) Compromiso; (b) honestidad; (c) Servicio; (d) integridad; (e) solidaridad.

a. Compromiso: los colaboradores de las Compañías de Financiamiento deben velar por convertir los acuerdos con los clientes internos y externos en realidad, con pasión intelectual por lo que se hace, con tenacidad y esfuerzo constante. Siempre esforzándose por ir más allá de lo que está previsto en sus funciones, basados en el mejoramiento continuo como una forma de adquirir mayor capacidad para avanzar en los objetivos a su cargo y en la contribución al logro de la misión y visión de la organización.

b. Honestidad: los colaboradores deben propiciar una conducta recta apegada a normas y compromisos con un cumplimiento exigente, teniendo en cuenta principios y valores éticos, basados en la credibilidad que generan sus actos y conducta en virtud de su integridad moral.

c. Servicio: los colaboradores deben mantener una actitud de disponibilidad y ayuda generosa con quienes requieren de su trabajo y colaboración, escuchar a los clientes, dar soluciones, obrar de acuerdo a procedimientos y funciones y las demás actitudes de servicio que se deriven de sus compromisos.

d. Integridad: los colaboradores deben actuar con entereza y rectitud de acuerdo a principios, valores éticos que profesa la organización y coherencia personal.

e. Solidaridad: apoyar y servir a los demás en todo tipo de necesidades. Determinación firme y perseverante de trabajar por el bien común, atender necesidades para contribuir a que se disminuyan las desigualdades tanto económicas como sociales, en busca del bien común por encima de los intereses individuales. (Yarce, 2009)

## **2.5. Código de Ética**

Como indica D'Alessio (2015) cada organización tiene la responsabilidad de crear un ambiente en el que se promueva la correcta toma de decisiones fundamentadas en una ética personal y profesional. De allí la importancia de establecer un código de ética comunicado y dinámico que busque enmarcar el diario vivir como organización y colaboradores, guiados por el compromiso social que se tiene con el cliente y el país. Basados en la referencia de los códigos de ética establecidos por las Compañías de Financiamiento en Colombia es claro establecer dentro de todo código de ética la forma en la que se deben llevar las relaciones con las partes interesadas para la organización, soportados por los lineamientos y mecanismos de control que busquen minimizar el riesgo de las actividades ilícitas a través del conocimiento y cumplimiento de la normatividad legal establecida por los entes reguladores.

## **2.6. Conclusiones**

Para las Compañías de Financiamiento en Colombia es fundamental establecer la visión, la misión, los valores y el código de ética, que define cuál es el negocio, hacia donde van y como deben actuar para lograrlo. En razón a lo anterior, se considera vital estructurar de manera apropiada estos elementos que permitirán a las Compañías de Financiamiento ser sostenibles, rentables y competitivas en el sector.

### **Capítulo III: Evaluación Externa**

El propósito de realizar la evaluación de los factores externos de las Compañías de Financiamiento en Colombia es analizar el contexto del país y así generar ideas que orienten al sector hacia un futuro exitoso. Para el desarrollo de este capítulo se utilizarán herramientas para estudiar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos, por medio de la teoría tridimensional de las naciones, el análisis competitivo y el análisis PESTE.

El resultado de este análisis, servirá como base para el diseño de herramientas para el proceso secuencial, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) permite identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno, la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la organización y permite presentar fortalezas y debilidades de los mismos, relacionando la posición estratégica de las Compañías de Financiamiento en Colombia y saber cómo están respecto a sus competidores y la Matriz de Perfil Referencial (MPR) es una herramienta para identificar las mejores prácticas en el sector a nivel global a través de benchmarking. D'Alessio (2014).

#### **3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones**

El primer punto que se debe abordar en la evaluación externa es el referente a la teoría tridimensional de las relaciones internacionales, donde se evalúan tres dimensiones desde la perspectiva nacional: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales. Según D'Alessio (2014) los intereses nacionales son aquellos que permiten identificar que busca un Estado en términos de protección y/o alianzas con otros Estados, que les permita identificar cuáles son comunes y cuales opuestos, y que fueron clasificados por Nuechterlein (1973) en cuatro niveles: (a) intereses de supervivencia; (b) intereses vitales; (c) intereses mayores; y, (d) intereses periféricos.

##### **3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)**

La matriz de intereses nacionales para el caso colombiano, se puede construir teniendo

en cuenta el Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 DNP, (2015). Sus pilares se centran en: Paz, Equidad y Educación. Sin embargo se debe hacer referencia a los intereses que durante años ha perseguido el Estado y en los cuales ha depositado esfuerzos políticos, económicos y sociales para alcanzar altos niveles de desarrollo y crecimiento, enmarcados en: paz, prosperidad para todos, lucha contra el narcotráfico y autosuficiencia energética, los cuales se describen a continuación:

*1. Paz:* El Plan Nacional de Desarrollo Colombiano 2014 – 2108 refleja la voluntad política del Gobierno para construir una paz sostenible bajo un enfoque de goce efectivo de derechos. Una sociedad en paz direcciona sus acciones hacia el cierre de brechas, invirtiendo recursos para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

*2. Prosperidad para todos:* Este interés nacional se promueve mediante uno de los componentes más importantes del desarrollo humano que es la generación de empleo, a su vez para que este sea de calidad requiere de una fuerza laboral educada generando oportunidades de ingresos, contribuyendo a la erradicación de la pobreza, facilitando el acceso a bienes y servicios de los individuos que permita mejorar la calidad de vida.

*3. Lucha contra el narcotráfico:* Para Colombia el narcotráfico ha sido un factor importante en la intensidad y prolongación del conflicto armado, pues este impacta en el aumento de los índices de violencia y la criminalidad, incidiendo incluso en la capacidad del estado para brindar seguridad en el territorio nacional. Por lo anterior, el gobierno colombiano durante años ha implementado programas de prevención y erradicación de esta problemática.

*4. Lucha contra el terrorismo:* Para mitigar esta problemática el gobierno nacional ha creado el Sistema Anti lavado de Activos y Contra la Financiación del Terrorismo con el fin de reducir las brechas existentes entre el Sector Financiero y el Sector Real y las organizaciones no gubernamentales. Compes (2013)

5. *Autosuficiencia Energética*: De acuerdo con el plan Nacional 2014-2018 uno de los principales objetivos será acrecentar el horizonte temporal de autosuficiencia energética por medio de la inclusión de nuevas reservas. Esto haciendo uso del potencial hidrocarburífero del país mediante estudios que permitan incrementar el conocimiento geológico del territorio nacional, para implementar el uso de nuevas tecnologías en los yacimientos existentes y en la exploración de los nuevos o no convencionales. La Tabla 5 presenta la matriz de intereses nacionales de Colombia se resalta que la lucha contra el narcotráfico y el terrorismo es un interés común para México y Estados Unidos por ser una problemática latente e históricamente reconocida en cada uno de estos países.

Tabla 5.

*Matriz de Intereses Nacionales de Colombia (MIN)*

| Interés Nacional  | Intensidad del interés          |                                  |                      |
|---|---------------------------------|----------------------------------|----------------------|
|   | Vital (Peligroso)               | Importante (Serio)               | Periférico (Molesto) |
| 1 Construir una paz sostenible bajo un enfoque de goce efectivo de derechos | Nicaragua - O<br>Venezuela - O  | Ecuador - C                      |                      |
| 2 Lucha contra el narcotráfico  | México - C                      | Estados Unidos - C<br>España - C |                      |
| 3 Lucha contra el terrorismo  |                                 | Estados Unidos - C               |                      |
| 4 Suficiencia energética  | Chile, Brasil,<br>Venezuela - C | Ecuador - O                      |                      |
| 5 Prosperidad para todos  | Venezuela - O                   | España - C<br>Estados Unidos - C |                      |

Nota: Intereses opuestos (O), Intereses Comunes (C)

Adaptado de “El proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F.A D’Alessio, 2104. México D.F., Mexico: Pearson.

### 3.1.2. Potencial nacional

El potencial nacional indica que tan fuerte o débil es un Estado para alcanzar sus intereses nacionales por medio de un análisis interno según D’Alessio (2014). Para determinar el potencial nacional según Hartman (1978) es necesario desarrollar siete dominios: demográfico, geográfico, económico, tecnológico/científico, histórico/psicológico/sociológico, organizacional/administrativo y militar. Mediante el

desarrollo de estos dominios se podrán inferir las fortalezas y debilidades del Estado colombiano que interfieren en las Compañías de Financiamiento.

Demográfico: De acuerdo a los resultados del último censo realizado en Colombia, al 30 de junio del año 2005 la población total era de 42'888.592 habitantes, este dato incluye tanto la población censada y la estimada por conciliación (Incluye las omisiones por difícil accesibilidad geográfica y el error censal). Según las proyecciones de población estimadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE para el 2015 la población Colombiana fue de 48'203.405 habitantes que residen en 32 departamentos registrados. Bogotá D.C. es la ciudad más habitada del país con un total de 7'878.783 personas, el 76.44% de la población en Colombia habita en zona urbana y el 23.55% en zona rural, esto obedece a que es la ciudad capital donde se concentran las principales actividades económicas y educativas del país. En contraste Guainía es la ciudad con menor población concentrando tan solo a 41.482 personas del total nacional.

En la Figura 2, apreciamos que la mayoría de la población colombiana es relativamente joven, la población está concentrada en hombres y mujeres menores de 30 años.

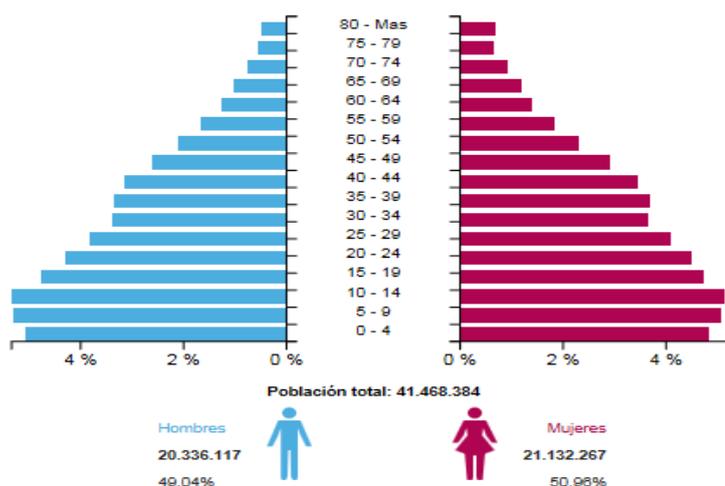


Figura 2. Población censada 2005 por género.

Tomado de: Censo general 2005, Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. Recuperado de <https://geoportal.dane.gov.co/v2/?page=elementoEstimaciones>

Según datos la Organización del Tratado de Cooperación Amazónica (OTCA) Colombia es tres veces mayor que la República Federal de Alemania. Corresponde al tamaño de Francia, España y Portugal juntos. Es el tercer país más poblado en Latinoamérica seguido de Brasil y México. La tasa de crecimiento de la población es del 1,3%, con una esperanza de vida promedio hasta los 72 años para los hombres y 79 años para las mujeres. El 44.9% de la población es soltera, el 23% es casada, el 22% vive en unión libre. En Colombia el 10,5% de la población residente se auto reconoce como negro, mulato, o afro descendiente y el 3,40% como indígena. OTCA (2012)

Como se muestra en la Figura 3 del 100% de la Población en Colombia, de acuerdo a los resultados del 2015 la cobertura de servicios públicos como energía eléctrica es en total del 93,6%, en el casco urbano es del 98,4% y rural es del 77,7%, el servicio de acueducto es del 83,4% en total en donde casco urbano representa una cobertura del 94,3% y rural 47,1%, el alcantarillado representa un total de 73,1%, urbano del 89,7% y rural de 47,1%, teléfono 53,7% urbano 66,8% y rural 8,9%, gas total 40,4% urbano del 51,8 y rural 2,1%.

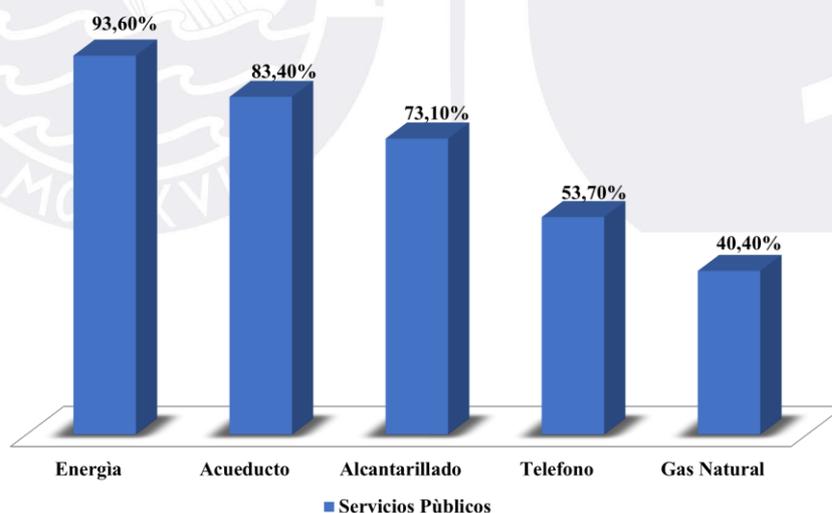


Figura 3. Servicios Públicos en Colombia  
Adaptado de "Censo general 2005" DANE 2005

En los resultados de la encuesta nacional de calidad de vida 2015, el 92,4% de los hogares contaba al menos con un televisor, el 55,9% de las personas reportó usar internet en

cualquier lugar y desde cualquier dispositivo; en el 95,6% de los hogares algún miembro contaba con teléfono celular (en el área urbana fue del 96,7% y en la zona rural el 91,6%).

Geográfico: Colombia está situada en la zona noroccidental de Suramérica con un área de 1'141.748 kilómetros cuadrados de extensión y marítima de 928.660 kilómetros cuadrados. El país es el segundo con mayor biodiversidad de flora y fauna del planeta y posee una amplia variedad climática. Limita con 11 países, por el oriente con Venezuela y Brasil; por el sur con Ecuador y Perú; por el occidente con el océano Pacífico; por el noroccidente con Panamá; y por el norte con el océano atlántico. También tiene límites marítimos con: República Dominicana, Haití, Jamaica, Honduras, Nicaragua y Costa Rica.

Colombia exhibe en términos generales, cinco regiones geográficas que se diferencian entre sí por poseer características climáticas, hidrológicas, edafológicas, biológicas y antrópicas particulares, dichas regiones son: a) La Región Andina; b) La Región Amazónica, c) La Región Caribe; d) La Región Pacífica y e) La Región Orinoquía.

La Región Andina: Es la más amplia en su extensión territorial y representa el 41% del territorio nacional. Cuenta con las tres cordilleras: Occidental, Central y Oriental conformando la zona más poblada del país. Posee riqueza hídrica insuperable con productivas y fértiles tierras gracias a la cantidad de pisos térmicos. Esta región colombiana concentra el mayor desarrollo industrial y urbano que ha propiciado el crecimiento sectorial de la economía nacional. La potencialidad de esta región obedece a la localización geográfica, clima, productividad de los suelos y la abundancia relativa del recurso hídrico, que permiten la expansión y consolidación industrial. El desarrollo de la industria y sector cafetero de esta región ha permitido la dinamización de los procesos de urbanización, especialmente en la zona occidental andina, conformada por las áreas de influencia de Cali y Medellín, y en el Distrito Capital (FAO, 2013).

La Región Amazónica: Esta región es quizás la más representativa desde el punto de vista de cobertura forestal. La vegetación corresponde a un tipo de selva húmeda tropical, que en algunos sectores ha sido fuertemente intervenida para el aprovechamiento de maderas comerciales. La Amazonía es una región natural catalogada de importancia global por pertenecer a la zona considerada como el “pulmón del mundo”, debido a la capacidad de regular el CO<sub>2</sub> y de mantener los balances de emisiones en forma favorable. Los bosques amazónicos son alacenas de múltiples productos naturales entre los que se destacan gran variedad de alimentos, insumos medicinales y elementos para la producción artesanal y otros servicios. Son además, refugio de numerosas especies de flora y fauna y constituyen un gran banco genético (FAO, 2013).

La Región Caribe: En esta región, la actividad económica de los sectores menos favorecidos está asociada con el aprovechamiento de los recursos pesqueros y madereros y con las actividades de minería artesanal. Las islas caribeñas han sido objeto en las últimas décadas de un acelerado crecimiento en la infraestructura en complejos turísticos. Una de las ciudades principales por su desarrollo económico acelerado es Barranquilla que concentra proyectos de infraestructura, industria y comercio (FAO, 2013).

La Región Pacífica: Aunque tiene la menor extensión territorial de todas las regiones, presenta alrededor del 75% de su área en cobertura boscosa. La riqueza endémica de estos bosques es elevada, al igual que su gran diversidad. La región pacífica es la zona del país que ha sido sometida al mayor aprovechamiento forestal, por la relativa facilidad de transporte de la madera por vía fluvial; dicho aprovechamiento sirve de insumo para la ebanistería, carpintería, construcción, perfumería, y producción de taninos, pulpa para papel, leña y carbón. Esta región provee la mayor parte de madera del país y en parte de su territorio se

produce el banano, el caucho, la palma africana, el coco, el cacao y la palma naidí de la cual se obtienen los palmitos para exportación (FAO, 2013).

La Región de la Orinoquía: cuenta con extensas llanuras, clima cálido y su actividad económica más privilegiada es la ganadería que abarca el territorio denominado "llanos orientales". En los últimos años se descubrieron los yacimientos petroleros de Caño Limón, en Arauca; Apiay, en el Meta y Cusiana y Cupiagua, en Casanare que han contribuido al desarrollo de la región. (FAO, 2013).

Económico: Colombia ha atravesado durante los últimos años por diferentes situaciones coyunturales que han afectado su economía. Para el año 2016, el crecimiento económico, según lo señala el Informe de la Andi (2015) será ligeramente superior al 3%, respecto al año anterior que se ubicó en el 4.6% y al promedio de los últimos 15 años correspondiente al 4.2%. Lo anterior como consecuencia de la fuerte disminución en los precios de los commodities que perjudicó la economía del país, en particular el desplome del precio del petróleo que no solo incide sobre la balanza externa, pues impacta directamente en las finanzas públicas, la baja dinámica de la economía mundial y en particular el mal desempeño de las economías de la región que se reflejó en mercados internacionales deprimidos y por consiguiente en una reducción en las exportaciones, limitando la competitividad del país y generando informalidad y contrabando. (Andi, 2015).

Ahora bien, frente a las dificultades a las que se ha enfrentado el país, los aspectos que favorecieron el crecimiento de la economía durante el año 2015 fueron: el avance en las obras civiles, la buena dinámica del consumo de los hogares, entre otros. Por el lado de la oferta, las actividades que mostraron mayor dinamismo en 2015 estuvieron en cabeza de la construcción, el comercio y los establecimientos financieros, que en un año tan complejo lograron expandirse por encima del 4.0% real. Como se muestra en la Figura 4, las actividades que le restaron dinamismo al PIB fueron la minería y la industria manufacturera.

Por el lado de la demanda, dentro de la desaceleración generalizada sobresale la pérdida de dinamismo de la inversión, cuyo crecimiento de dos dígitos no se registrará nuevamente en el corto plazo como resultado del retroceso en los rubros de inversión correspondientes al sector agropecuario y de maquinaria y equipo. El consumo de los hogares, cuyo crecimiento en 2015 habría sido cercano a 3,6% decreciendo frente al 4,4% de 2014, estuvo explicado por la retracción en la demanda de bienes durables, una situación que no se daba desde 2009.

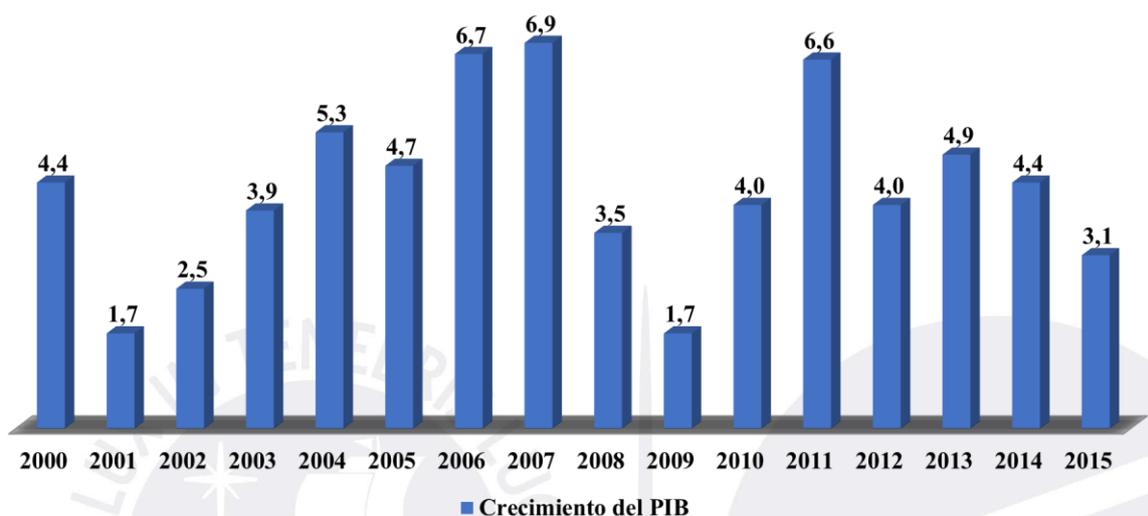


Figura 4: Crecimiento del PIB (% anual) Colombia

Fuente: Banco Mundial. Adaptado de Banco Mundial, crecimiento del PIB 2015

<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?contextual=max&locations=CO&view=chart>

En el caso del gasto de gobierno la desaceleración no se hizo esperar y el estimativo más probable sobre su variación es de 2,3%. Mientras tanto, el sector externo continuó restando al crecimiento en medio del pobre desempeño de las exportaciones y de unas importaciones que habrían crecido por debajo del 2,2%. A pesar del ajuste que vivió la economía en 2015, su crecimiento proyectado para el 2016 fue uno de los más altos en la región. En efecto, como bien se señaló, en 2015 Latinoamérica habría presentado una contracción cercana a 0,3% según el más reciente informe del Fondo Monetario Internacional (FMI), un hecho que, en medio del difícil panorama externo, muestra a Colombia como un

país de una gran solidez macroeconómica dentro del conjunto de países emergentes y en desarrollo. (Asobancaria, 2016)

En el primer trimestre de 2015 frente al mismo periodo del año anterior, el valor agregado de la rama establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas creció en 4,4%, impulsado principalmente por el aumento de la producción de servicios de intermediación financiera en 9,4%. Respecto al trimestre inmediatamente anterior, el valor agregado de la rama establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas creció en 1,3%. Este resultado obedeció principalmente al crecimiento de los servicios de intermediación financiera en 2,9%, servicios inmobiliarios y alquiler de vivienda en 1,0%. Disminuyeron principalmente los servicios de seguros sociales y seguros generales en 7,0%.

Tecnológico -Científico: En las últimas décadas la ciencia y tecnología en Colombia han tenido pocos avances, dada la escasa sinergia que existe entre la academia y el empresariado, para que a través de la investigación y desarrollo aplicados a las necesidades del sector productivo y de la sociedad generen innovación que contribuya al desarrollo del país. Como lo señala el Banco Mundial la inversión en Colombia para las actividades de ciencia, tecnología e innovación alcanzaron apenas el 0,5% del PIB en 2014, por debajo del promedio de los países de América Latina y el Caribe que invierten en promedio 1,15% del PIB y por otro lado, muy por debajo del promedio de los países de la OECD (Organización para la cooperación y el desarrollo económico que agrupa 34 países), entre los que se encuentran Alemania, Francia, Reino Unido, Estados Unidos, Japón y Suiza, que invierten en promedio el 2,4% del PIB. (Banco Mundial de Desarrollo, 2014). En la Figura 5 se muestra la evolución de inversión en actividades de ciencia, tecnología e investigación.

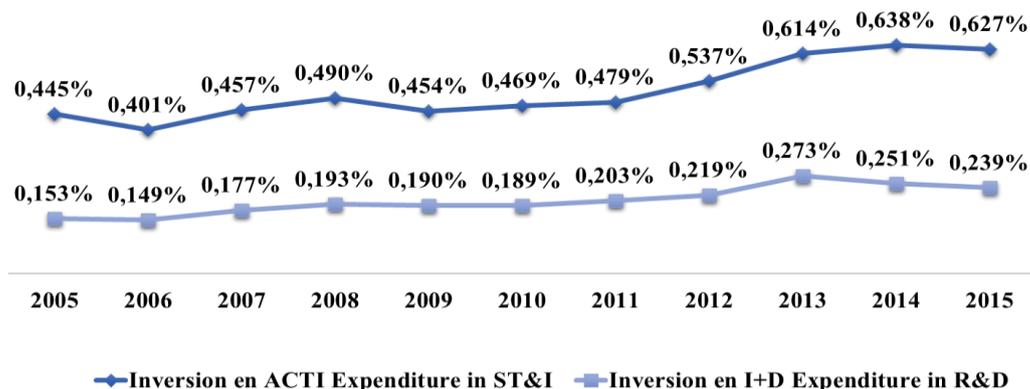


Figura 5. Evolución de la inversión en actividades de ciencia, tecnología e investigación, como porcentaje del PIB 2005 – 2015.

Fuentes: OC y T, DANE – EDIT II a VII, EDITS IV. Cálculos: OC y T.

[http://ocyt.org.co/Portals/0/LibrosPDF/indicadores%202015\\_web.pdf](http://ocyt.org.co/Portals/0/LibrosPDF/indicadores%202015_web.pdf)

En Colombia el sector público financia el 66,2% mientras el sector privado el 29,7% de los recursos, en el mundo desarrollado esta relación esta invertida, el privado participa con el 60% y el público con el 30%. Según la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica EDIT- del DANE, solo el 21,7% de las empresas en el sector manufacturero son innovadoras y el sector servicios el 23,4%; dentro de las causas de por qué la empresa Colombiana no está innovando se encuentran el desconocimiento de cómo llevar a cabo estos procesos y la incertidumbre alrededor de los resultados de la inversión. En consecuencia deben incluirse estrategias enfocadas al fortalecimiento de las entidades y organizaciones que articulan las necesidades productivas con la generación de desarrollo del conocimiento y la tecnología.

Desde 1997 existe en Colombia el beneficio tributario para inversiones o donaciones en proyectos de investigación y desarrollo, se han realizado modificaciones que motiven las relaciones entre el sector productivo y la academia o centros de investigación y desarrollo reconocidos por Colciencias. Adicionalmente, en el 2014 se dictó la Ley 1739 que introduce la innovación como rubro sujeto al beneficio, este no debe ser entendido como un costo,

debido a que el aparente impacto fiscal en el corto plazo representa un beneficio a largo plazo para la organización. (Andi, 2014).

Colombia ocupa el puesto 45 de 56 en el ranking de innovación global publicado por la ITIF (Information Technology & Innovation Foundation) en enero de 2016, el cual evaluó las políticas económicas, comerciales y de innovación, agrupados en indicadores de contribución como investigación y desarrollo, tecnología, capital humano y políticas de impuestos que promuevan la innovación. Finlandia, Suiza y Reino Unido lideran la lista de países cuyas políticas realizan la mayor contribución al apoyo de la innovación global. En el ranking Colombia ocupó el puesto 51 en investigadores científicos como se muestra en la Figura 6, se observa una gran brecha frente a los países como Dinamarca y Finlandia que tienen la mayor participación de investigadores científicos en el mundo. (Andi, 2014)

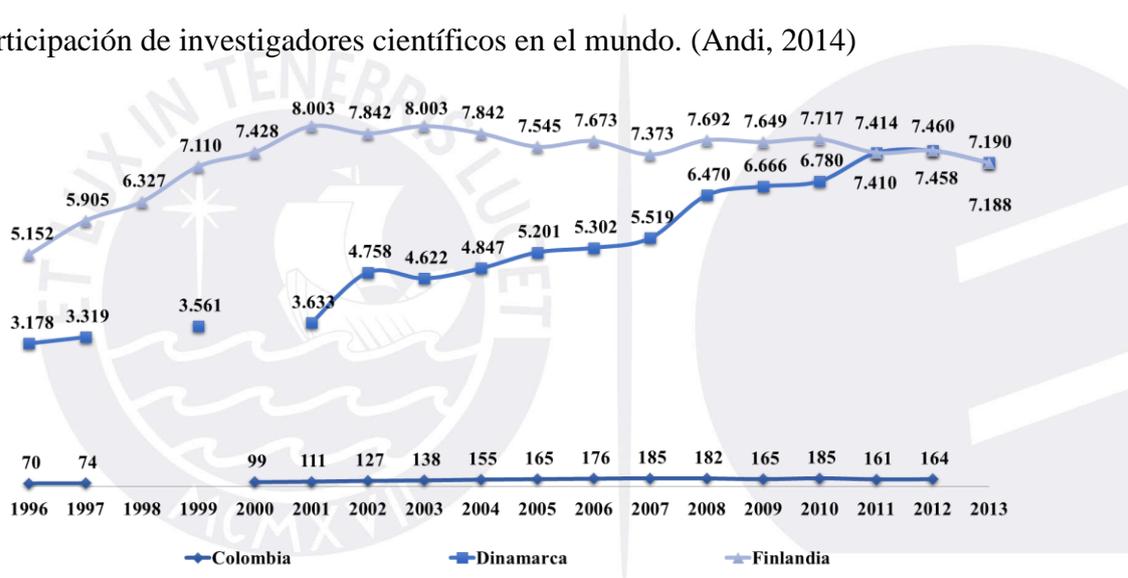


Figura 6. Investigadores dedicados a investigación y desarrollo (por cada millón de personas)

Fuente: Banco Mundial

<http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.SCIE.RD.P6?contextual=max&end=2012&locations=CO&start=2000&view=chart>

En Colombia el gobierno nacional estableció avanzar en la senda de la sociedad del conocimiento con base en la ciencia, tecnología y la innovación, por ello la Visión de 2019 de ciencia, tecnología e innovación tiene como propósito “producir, difundir y usar e integrar el conocimiento para contribuir a la transformación productiva y social del país”. Es por ello que dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 con el propósito de promover la

transferencia de conocimiento y comercialización de tecnología se desarrollará una estrategia para la promoción y creación de Parques Científicos, Tecnológicos y de Innovación (PCTI) en el territorio colombiano, entendidos como zonas geográficas especiales destinadas a promover la innovación basada en el conocimiento científico y tecnológico para contribuir a la productividad empresarial y la competitividad regional. Como se muestra en la Figura 7 el país referente en materia de innovación es Estados Unidos con un índice del 60,09% en donde se observa una gran brecha frente a los resultados para Colombia que cuenta con un índice del 35,5%.

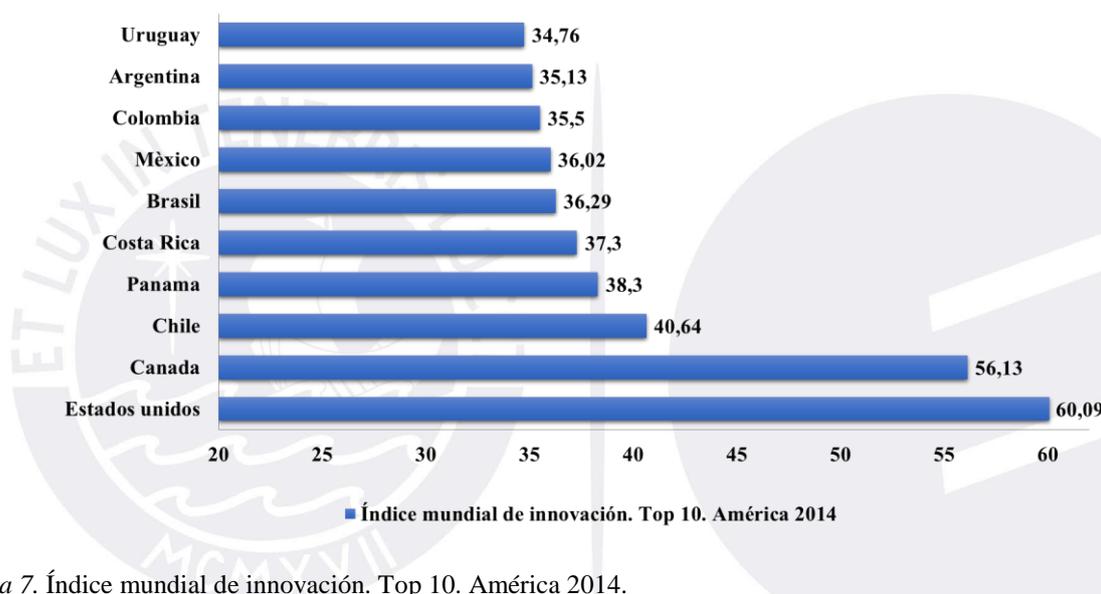


Figura 7. Índice mundial de innovación. Top 10. América 2014.

Fuente OMPI (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual)

<http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/base/lectorpublic.php?id=625#sthash.MmsEsSs3.dpbs>

Varios estudios muestran la existencia de un círculo sinérgico en el cual la inversión en I&D, la innovación, la productividad y los ingresos per cápita se refuerzan mutuamente y conducen a que los países logren tasas de crecimiento sostenidas a largo plazo. (Cimoli, 2005). El potencial de los países en desarrollo para impulsar el progreso depende en gran medida de su capacidad para aprender y absorber los conocimientos provenientes del extranjero, así como para aprovechar las oportunidades que ofrece el cambio estructural para

difundir nuevas tecnologías, innovaciones y conocimientos, extendiéndolas a todos los ámbitos de sus economías.

Histórico, Psicológico y Sociológico: Su historia está dividida en las épocas precolombinas, descubrimiento, conquista española, colonia, independencia, consolidación republicana y el siglo XX. Los movimientos de independencia desde 1810, en el Virreinato de la Nueva Granada hicieron el camino del nacimiento de las repúblicas y con ellas, los Estados que hoy conforman América Latina, este proceso llevó casi un siglo. Colombia tardó cien años en consolidarse como una república liberal, donde se presentaron muchas transformaciones políticas, económicas, ideológicas y territoriales. En 1886 la constitución dio final a la hegemonía liberal creando un estado centralista, estrictamente católico y conservador, con la guerra de los mil días se inauguró el siglo XX.

Para los años 60 el manejo del país con diversas ideologías desencadenó problemas económicos y políticos donde se dio el inicio a la creación de grupos al margen de la ley es así como se conforman las FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia) y posteriormente se forma el ELN (Ejército de Liberación Nacional). En los años 70 se fortalecieron las redes de la droga afectando al pueblo Colombiano y al gobierno, para la década de los años 90 en el gobierno Gaviria se da apertura económica y se sentencia la nueva constitución política que actualmente rige al país.

Para el gobierno de Pastrana se inician los diálogos de paz con las FARC pero su resultado no fue el esperado; el enfrentamiento entre paramilitares y guerrilla hizo que se generaran desastres humanitarios colocando al país en los primeros lugares de crímenes, terrorismo y desplazamiento forzado. En el gobierno de Álvaro Uribe se trabajó por avanzar en la seguridad en Colombia, alcanzando una imagen de credibilidad para el ejército y policía. Para el primer periodo de gobierno del presidente Juan Manuel Santos se iniciaron los diálogos de paz que buscan la desmovilización de las FARC dando terminación a cinco

décadas de conflicto armado que alcanzo las cifras más altas de victimas en la historia de Colombia. (Toda Colombia, 2015). El 24 de Noviembre de 2016 el Gobierno Colombiano y las FARC reiteran un acuerdo de paz estable y duradera que ha sido reconocida por varios Gobernantes del mundo y diferentes Organizaciones Internacionales como ejemplo de lucha y perdón para un país libre de guerra.

Organizacional - Administrativo: La descripción del Estado colombiano, se encuentra en el primer artículo de la Constitución Política (1991), según este: “Colombia es un Estado Social de Derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana...”. Es conveniente precisar que todo Estado se rige por un conjunto de normas encabezadas por la Constitución Política, que orientan la organización y funcionamiento del Estado, así como las relaciones entre este con su territorio y sus habitantes. Con base en la pirámide planteada por Hans Kelsen (1881-1973), la jerarquía de las ramas en Colombia, son: Rama Legislativa (encargada de las leyes) y la Ejecutiva (encargada de decretos y resoluciones). Por otra parte se encuentran las que expiden las entidades territoriales (Departamentos y Municipios) que hacen parte de la Rama Ejecutiva o administrativa del Poder Público.

En la función administrativa en un Estado Unitario, como el colombiano, si bien existe una división de poderes, es evidente el privilegio de la Rama Ejecutiva o Administrativa, dado que a través de esta se diseñan, implementa y controlan las acciones orientadas a cumplir con los fines esenciales del Estado. De tal forma, en el artículo 209 de la Constitución Política de Colombia, se establece que: “La función administrativa está al servicio de los intereses generales” y es el conjunto de tareas desempeñadas por las autoridades públicas, y por algunos particulares autorizados por el Estado y se desarrolla

mediante las siguientes herramientas: desconcentración, delegación y descentralización. (Comfenalco Antioquia, 2014)

Militar: El Decreto 1512 de 2000 trata de hacer un claro esfuerzo por convertir al Ministerio de Defensa Nacional en el ente coordinador por excelencia entre las distintas entidades que conforman los sistemas de seguridad y defensa nacional. El decreto es claro en el direccionamiento de funciones relacionadas con la formulación, implementación o evaluación de las políticas que recomiende el Ministerio y en las que participan las distintas fuerzas u otras entidades relacionadas con el sector seguridad y defensa del Estado.

Tanto las Fuerzas Armadas como la Policía Nacional de Colombia comparten algunas funciones particulares como: asesorar al Ministro de Defensa en la preparación y organización de las Fuerzas Armadas para la defensa de la soberanía, el mantenimiento del orden interno y la seguridad. Por lo anterior resulta indispensable que sus funciones se realicen bajo los más altos estándares de calidad e idoneidad técnica. Según el Periódico del Comando General de las Fuerzas Militares de Colombia (Septiembre, 2015), la transformación y modernización de las Fuerzas Militares contribuirá a alcanzar la visión del país que se ha trazado el alto gobierno, es decir el objetivo nacional de hacer de Colombia un país en paz, con equidad y con el mayor nivel de educación de la región. Para alcanzar la visión de Gobierno es necesario generar las condiciones óptimas de seguridad, que contribuya a impulsar el crecimiento económico, crear las condiciones para generar más trabajo y más bienestar para las familias colombianas. Para llevar a cabo el proceso de Planeación Estratégica por Capacidades de las Fuerzas Armadas de Colombia, se determinaron ocho áreas misionales, así:

Defensa Nacional: acciones encaminadas a proteger la soberanía e integridad territorial en los dominios terrestre, marítima, fluvial, aérea, espacial y ciberespacial.

Seguridad pública: acciones encaminadas a asegurar el accionar de la Fuerza Pública en todo el territorio nacional para neutralizar y desarticular los actores ilegales y sus manifestaciones conexas organizadas nacionales y transnacionales. Con el fin último de mostrar ante el mundo un país atractivo para la inversión extranjera en donde se garantice la seguridad.

Convivencia y seguridad ciudadana: acciones encaminadas a garantizar los derechos, libertades, desarrollo social y proyección humana.

Gestión del riesgo: acciones en apoyo a la prevención, atención y mitigación del riesgo de desastres a nivel nacional e internacional.

Cooperación internacional: participación de las FF.MM. en organismos multilaterales y de cooperación internacional.

Protección de los recursos naturales y del medio ambiente: acciones propias y para prestar apoyo a las autoridades ambientales, a los entes territoriales y a la comunidad.

Tecnología: El proceso de transformación implica necesariamente una modernización permanente en equipos, vehículos, buques, aeronaves, armamento, software, etc., con el fin de estar a la vanguardia con los cambios que se generan a nivel global.

Doctrina: la renovación, generación y/ o actualización de la doctrina debe estar acorde con las nuevas realidades tecnológicas y de una amenaza cambiante. Es necesario contar con una doctrina que permita llevar a cabo el desarrollo del concepto estratégico de las FF.MM.

### **3.1.3. Principios cardinales**

De acuerdo con D'Alessio (2014), los principios cardinales son la base de la política exterior mediante la cual un país alcanza sus objetivos, estos principios son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados-presente, (c) contra balance de intereses, y (d) conservación de enemigos. Estos cuatro principios permiten identificar las oportunidades y amenazas que se deben tener en cuenta para que una nación alcance sus objetivos.

### 3.1.3.1 Influencias de Terceras Partes

Como lo señala la Presidencia de la República (2015), durante los últimos años, la influencia de países desarrollados ha venido modificándose para el país. Entre los avances más importantes de la cartera de la política exterior figuran el restablecimiento pleno de las relaciones con Ecuador y Venezuela y la restitución del comercio binacional. Se consolidaron las relaciones bilaterales con Centroamérica y el Caribe, y algunos países de la región en materia de cooperación en seguridad, cultura y bilingüismo.

Para atender problemáticas sociales apremiantes que afectan las relaciones internacionales se crearon dos planes: el Plan Fronteras para la Prosperidad y el Plan Integral de Prevención, Niños, Niñas, y Adolescentes con Oportunidades (Presidencia de la República, 2015). Se creó la Alianza del Pacífico con Chile, Perú y México, en donde Panamá y Costa Rica actúan como observadores. Esta alianza es uno de los procesos de integración regional más destacados de tiempos recientes y apunta al desarrollo económico del país y la consolidación de las relaciones comerciales entre los mismos. Adicionalmente está en marcha un proyecto de interconexión energética con Chile, Ecuador y Perú.

Colombia participó en la negociación de los objetivos de desarrollo sostenible adoptados en la Conferencia de Río+20 en la que el país fue líder en la presentación de los temas de economía verde y los objetivos de desarrollo sostenible. Durante los últimos años Colombia fortaleció sus relaciones comerciales con otros países, lo cual se ve reflejado en la firma de los TLC con Estados Unidos, Corea del Sur, la Unión Europea, la Alianza del Pacífico, el APPRI con Japón y apoyo a las negociaciones de acuerdos comerciales con Panamá, Costa Rica, Turquía e Israel.

Colombia ha buscado ampliar el rango de los diálogos políticos y profundizar las relaciones económicas y de inversión con sus socios estratégicos sin abandonar componentes tradicionales como seguridad y defensa, como es el caso de la relación con Estados Unidos.

El relacionamiento con dicho país ha sido una prioridad de su política exterior desde 1822, su relación está basada en la convergencia de intereses que encuentran en la cooperación y el diálogo los pilares fundamentales para una relación de mutuo beneficio. El tratado de libre comercio con Estados Unidos está vigente desde el 2012; este es un instrumento orientado a la generación de oportunidades laborales y al aumento de alternativas de comercio e inversión. El comercio global de Colombia con Estados Unidos en el 2014 alcanzó USD\$32.298 millones, siendo el principal socio comercial. Los principales bienes exportados dentro de este acuerdo son: petróleo y gas 53,6%, metálicas básicas 8,3%, y refinería de petróleo 6,2%.

Es importante hacer referencia a México como otro de los socios estratégicos de Colombia, entre ellos se ha privilegiado el interés por fortalecer su mecanismo de relacionamiento elevándolo a nivel de Relación Estratégica mediante las siguientes instancias: Comisión Mixta de Cooperación Técnica y Científica, Comisión Mixta Cultural y Educativa, Comisión Administradora del TLC con México, Grupo de Alto Nivel en Seguridad y Justicia, Comité de Cooperación contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópicas y Grupo de Trabajo sobre Asuntos Migratorios y Consulares. (Cancillería, 2014)

Respecto a China es importante señalar que se convirtió en el segundo socio comercial de Colombia, sólo por detrás de los Estados Unidos. En 2014, el 11% de las exportaciones en Colombia tuvieron como destino dicho país, éstas se concentraron con el 57% en minería, mientras que importó el 19% de sus bienes y servicios de China. Las relaciones económicas entre estos países han aumentado de forma sostenida desde el inicio del siglo XXI, con un crecimiento bilateral del 28,9% anual en los últimos 15 años. (Cancillería, 2014)

### **3.1.3.2 Lazos Pasados y Presentes**

En los países vecinos se presencian una serie de situaciones que en algunos aspectos se asemejan a las del resto de América Latina, dando solución a problemáticas que han afectado las relaciones transaccionales en temas como terrorismo, migración, tráfico ilegal de estupefacientes, de personas y de armas. Los temas prioritarios que afectan la relación de Colombia con sus vecinos, y hacen parte de lo que se ha llamado la nueva agenda internacional son las drogas ilícitas, el conflicto interno colombiano, la seguridad fronteriza, el comercio y las migraciones. También es importante considerar el tema ambiental, que reviste especial interés por lo que significa la Amazonia para el mundo y de manera especial para Brasil y los países andinos. (FES, 2014)

En cuanto a conflictos de territorios en el año 2001 Nicaragua demandó a Colombia ante la corte Internacional de Justicia en la Haya con el fin de determinar el límite marítimo entre estas dos naciones. Según el fallo de la Haya los cayos quedaron bajo potestad de Colombia, pero gran parte del océano que los rodea quedó como propiedad nicaragüense, situación que afecta la soberanía marítima de Colombia y el establecimiento de controles en el territorio marítimo dada la delimitación proferida por la Haya. (Banco de la República, 2005). En el 2015 Venezuela cerró su frontera con Colombia lo que provoco la deportación de 1500 colombianos del vecino país, sin contar los efectos en la economía y el impacto social para los dos países. En cuantos a las relaciones con Ecuador se han impuesto medidas contra las importaciones Colombianas en la zona de frontera, desestimulando el comercio binacional. (Portafolio, 2016).

### **3.1.3.3 Contra-balance de Intereses**

Según Hartmann, el contra-balance de intereses, es importante para las relaciones internacionales entre organizaciones y gobiernos de otros países, analizando todas las posibles relaciones internacionales que pueden tener con empresas extranjeras y establecer

cual le puede brindar la mejor ventaja competitiva con un costo menor comparativo. Las organizaciones deben analizar las alternativas más sobresalientes con intereses comunes.

En vista de que Colombia tiene una de las más grandes extensiones de fronteras terrestres acercándose a los 6.342 Km, se han presentado problemas con los países vecinos en la fijación de los límites que fueron definidas mediante tratados de delimitación terrestre y marítima; las delimitaciones se establecieron así: por el mar caribe con Republica Dominicana, Honduras, Haití, Jamaica, Nicaragua y Costa Rica, por el pacífico con Costa Rica, Panamá y Ecuador. La posición de Colombia, ha generado conflictos territoriales con los países limítrofes, recientemente con Nicaragua por las Islas de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, las Islas, Islotos y Cayos y con Venezuela por la definición limítrofe con el Archipiélago de los Monjes, que se encuentra ubicado en el Mar Caribe en la entrada del Golfo de Venezuela. De acuerdo a lo comentado por D'Alessio (2013), nunca se debe hacer una alianza estratégica con países que sus intereses sean opuestos a los nuestros y que solo se deben hacer con los países que tengamos intereses comunes porque son de ayuda para las negociaciones globales y con ventajas competitivas para las negociaciones.

#### **3.1.3.4. Conservación de los enemigos**

Aunque deberían ser socios comerciales estratégicos, las relaciones con Venezuela, Panamá, Ecuador y Nicaragua representan menos del 14% del intercambio del país con el exterior. Disputas diplomáticas, comerciales y hasta territoriales son las que han deteriorado las relaciones de Colombia con el vecindario. Para el desarrollo de Colombia y los países vecinos es clave el mantenimiento de relaciones de cooperación ya que su ubicación estratégica les permite una mayor comercialización e intercambio de bienes que permitan generar ventajas competitivas en la región. (Portafolio, 2015).

Es prudente manejar un número de enemigos que haga mantener las capacidades del país para enfrentarlos. Los principales enemigos de país son Venezuela por los conflictos

políticos, económicos y sociales y con Ecuador dado que declaró "zona deprimida" al área fronteriza con Colombia para poder ofrecer ayudas estatales a sus habitantes y que acude al patriotismo de todos sus ciudadanos para convencerlos de no comprar más productos colombianos. (BBC, 2015).

#### **3.1.4. Influencia del análisis en las Compañías de Financiamiento en Colombia**

Para hacer una planeación estratégica de largo plazo que permita aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas, es necesario realizar un análisis tridimensional que evalúa la influencia de estas interacciones en el crecimiento de las organizaciones. D'Alessio (2014). Para el caso de las Compañías de Financiamiento en Colombia este análisis tridimensional es muy importante, pues cada uno de sus componentes (potencial nacional, intereses nacionales y principios cardinales) entrega información valiosa que incide directamente en la adecuada toma de decisiones una vez hecha su interpretación. El Sector Financiero de un país es relevante para lograr desarrollo y crecimiento económico, mejorando así la calidad de vida de cada uno de sus nacionales, por lo tanto, es necesario aprovechar las situaciones coyunturales que se presentan en el país y así poder alcanzar las metas propuestas para convertirse en líder del sector.

#### **3.2. Análisis Competitivo del País**

Según Porter (2008) "la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de las presiones y retos". Administrar eficientemente los recursos de una nación se refleja en la prosperidad de las personas que la conforman. Como se muestra en la Figura 8 Colombia aumentó su calificación en el índice de competitividad agregada, pasando de 53,9 a 58,3, según el Anuario Mundial de Competitividad AMC (2016),

ubicándose en el puesto 51 entre 61 economías. Colombia supera a 10 de los países analizados, es decir, al 16,4 % de la muestra.

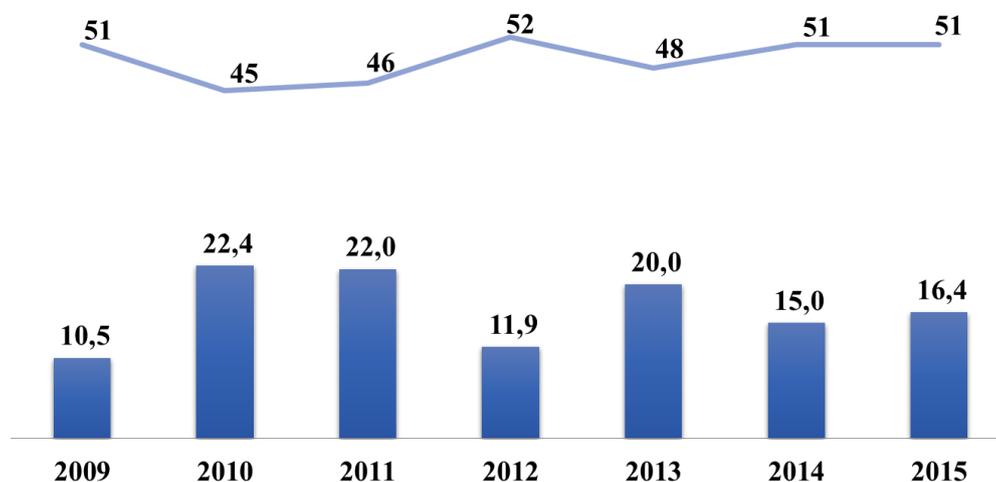


Figura 8. Evolución de la posición de Colombia, Índice de competitividad agregada- IMD

Fuente: Anuario Mundial de Competitividad - IMD, ediciones 2009-2016,

<sup>1</sup>Posición relativa: porcentaje de países superados por Colombia en escalafón de competitividad.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Anuario%20mundial%20de%20competitividad.pdf>

Como se referencia en la Tabla 6 sobre el informe emitido por AMC 2016 el cual analiza como las naciones crean y mantienen un ambiente competitivo, se abordan factores como: el desempeño económico, la eficiencia del gobierno, eficiencia empresarial y la infraestructura. En el informe, se evidencia como Colombia se ha mantenido por tres años consecutivos en el puesto 51. Cabe resaltar que en el ranking se mantienen los resultados, sin embargo en la eficiencia empresarial aunque en el año 2015 se muestra una tendencia decreciente, para el año 2016 repunta sus niveles de crecimiento, evidenciando oportunidades de mejora para posicionar al país local y globalmente. Los determinantes de las ventajas competitivas están compuestos por: (a) Condiciones de los factores, (b) Condiciones de la demanda, (c) Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas, (d) Sectores relacionados y de apoyo, y la (e) Influencia del análisis en el sector de las Compañías de Financiamiento en Colombia.

Tabla 6.

*Posición de Colombia. Factores y sub factores de competitividad, Anuario mundial de competitividad, (AMC), 2016*

| Posición en:                   | Posición  |           |           | Cambio en posición absoluta |              | Posición relativa <sup>1</sup> (%) |             |             | Cambio en posición relativa |             |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------------------------|--------------|------------------------------------|-------------|-------------|-----------------------------|-------------|
|                                | 2016      | 2015      | 2014      | 2015<br>2016                | 2014<br>2015 | 2016                               | 2015        | 2014        | 2016                        | 2015        |
| Número de países               | 61        | 61        | 60        |                             |              |                                    |             |             |                             |             |
| <b>Posición general</b>        | <b>51</b> | <b>51</b> | <b>51</b> | <b>0.0</b>                  | <b>0.0</b>   | <b>16.4</b>                        | <b>16.4</b> | <b>15.0</b> | <b>0.0</b>                  | <b>1.4</b>  |
| <b>Desempeño económico</b>     | <b>46</b> | <b>46</b> | <b>40</b> | <b>0.0</b>                  | <b>-6</b>    | <b>24.6</b>                        | <b>24.6</b> | <b>33.3</b> | <b>0.0</b>                  | <b>-8,7</b> |
| Economía doméstica             | 40        | 36        | 34        | -4                          | -2           | 34.4                               | 41.0        | 43.3        | -6,6                        | -2,3        |
| Comercio internacional         | 59        | 60        | 56        | 1.0                         | -4           | 3.3                                | 1.6         | 6.7         | 1.6                         | -5,0        |
| Inversión internacional        | 36        | 27        | 30        | -9                          | 3.0          | 41.0                               | 55.7        | 50.0        | -14,8                       | 5.7         |
| Empleo                         | 24        | 31        | 30        | 7.0                         | -1           | 60.7                               | 49.2        | 50.0        | 11.5                        | -0,8        |
| Precios                        | 16        | 34        | 25        | 18.0                        | -9           | 73.8                               | 44.3        | 58.3        | 29.5                        | -14,1       |
| <b>Eficiencia del Gobierno</b> | <b>53</b> | <b>51</b> | <b>49</b> | <b>-2</b>                   | <b>-2</b>    | <b>13.1</b>                        | <b>16.4</b> | <b>18.3</b> | <b>-3,3</b>                 | <b>-1,9</b> |
| Finanzas públicas              | 37        | 34        | 34        | -3                          | 0.0          | 39.3                               | 44.3        | 43.3        | -4,9                        | 0.9         |
| Política fiscal                | 20        | 22        | 18        | 2.0                         | -4           | 67.2                               | 63.9        | 70.0        | 3.3                         | -6,1        |
| Estructura institucional       | 53        | 50        | 51        | -3                          | 1.0          | 13.1                               | 18.0        | 15.0        | -4,9                        | 3.0         |
| Legislación empresarial        | 49        | 47        | 50        | -2                          | 3.0          | 19.7                               | 23.0        | 16.7        | -3,3                        | 6.3         |
| Estructura social              | 59        | 59        | 59        | 0.0                         | 0.0          | 3.3                                | 3.3         | 1.7         | 0.0                         | 1.6         |
| <b>Eficiencia empresarial</b>  | <b>45</b> | <b>41</b> | <b>48</b> | <b>-4</b>                   | <b>7.0</b>   | <b>26.2</b>                        | <b>32.8</b> | <b>20.0</b> | <b>-6,6</b>                 | <b>12.8</b> |
| Productividad y eficiencia     | 54        | 51        | 55        | -3                          | 4.0          | 11.5                               | 16.4        | 8.3         | -4,9                        | 8.1         |
| Mercado laboral                | 28        | 27        | 28        | -1                          | 1.0          | 54.1                               | 55.7        | 53.3        | -1,6                        | 2.4         |
| Finanzas                       | 49        | 46        | 46        | -3                          | 0.0          | 19.7                               | 24.6        | 23.3        | -4,9                        | 1.3         |
| Prácticas gerenciales          | 34        | 34        | 42        | 0.0                         | 8.0          | 44.3                               | 44.3        | 30.0        | 0.0                         | 14.3        |
| Actitudes y valores            | 44        | 41        | 47        | -3                          | 6.0          | 27.9                               | 32.8        | 21.7        | -4,9                        | 11.1        |
| <b>Infraestructura</b>         | <b>56</b> | <b>54</b> | <b>56</b> | <b>-2</b>                   | <b>2.0</b>   | <b>8.2</b>                         | <b>11.5</b> | <b>6.7</b>  | <b>-3,3</b>                 | <b>4.8</b>  |
| Infraestructura básica         | 51        | 50        | 51        | -1                          | 1.0          | 16.4                               | 18.0        | 15.0        | -1,6                        | 3.0         |
| Infraestructura tecnológica    | 56        | 55        | 55        | -1                          | 0.0          | 8.2                                | 9.8         | 8.3         | -1,6                        | 1.5         |
| Infraestructura científica     | 57        | 56        | 57        | -1                          | 1.0          | 6.6                                | 8.2         | 5.0         | -1,6                        | 3.2         |
| Salud y medio ambiente         | 50        | 47        | 48        | -3                          | 1.0          | 18.0                               | 23.0        | 20.0        | -4,9                        | 3.0         |
| Educación                      | 57        | 56        | 57        | -1                          | 1.0          | 6.6                                | 8.2         | 5.0         | -1,6                        | 3.2         |

Fuente: elaborado por DNP-DDE, con base en el *Anuario mundial de competitividad (AMC)*, *International Institute for Management Development*, ediciones 2013-2016.

<sup>1</sup> Porcentaje de países superados por Colombia en el escalafón.

Los caracteres en rojo significan que se presentó un descenso en el escalafón con respecto a la medición anterior para los años 2015 y 2016

### **3.2.1. Condiciones de los factores**

Se relacionan con la situación del país en las condiciones de la producción, los recursos naturales, la infraestructura, bienes y servicios que son necesarios para competir en un sector determinado y que se deben impulsar para lograr una ventaja competitiva (Porter 2009). La fortaleza de la economía colombiana está basada en los cambios a nivel económico, político y social, que se evidencian por sus resultados en cuanto al PIB que aumentó de menos de US\$100.000 millones en el 2000, a un PIB cercano a US\$300.000 millones para el 2015 y con un PIB per cápita superior a US\$6.000, comparado con la misma cifra que al inicio de la década estaba en los US\$2.000.

Otra de las fortalezas se refleja en la confianza inversionista en la economía colombiana pese a la reducción de la inversión en petróleo y minería, la cual se contrajo más de 30% en el 2015, sin embargo los montos de inversión para el mismo año se acercaron a los US\$12.000 millones. La economía colombiana cerró el año 2015 con un crecimiento ligeramente superior al 3%, nivel inferior al del año anterior (4.6%) y al promedio de los últimos 15 años (4.2%), este crecimiento estuvo liderado por el sector de obras públicas, el sector financiero, el café y el comercio. Mientras el carbón, la industria y las edificaciones no fueron fuentes de crecimiento para el país para el periodo 2015. En cuanto al desempeño de la industria colombiana se observa un fortaleza frente a la mayoría de los países de la región teniendo resultados favorables respecto a los descensos de las industrias en Brasil con un -9.6%, de Perú con -2.6% y las contracciones en Chile y Ecuador.

### **3.2.2. Condiciones de la demanda**

Las condiciones de la demanda, se refieren a la garantía que las empresas puedan ofrecer en la calidad y eficiencia de los productos que ofrecen. Las condiciones de la demanda de las Compañías de Financiamiento en Colombia son las que se desarrollan el sector, generando necesidad de constante innovación y competencia en el mercado y en el

país, la ventaja competitiva se incrementa con la demanda porque ejerce presión para que se innove y se potencie la calidad, los consumidores hacen que las organizaciones sean más competitivas para mantenerse en el mercado.

La demanda de los servicios cada vez se inclina a los productos innovadores, competitivos y con excelente servicio, esto incentiva el consumo, haciendo la vida más sencilla. Día a día se ha incrementado el endeudamiento en los colombianos por el fácil acceso para créditos a todos los niveles. El promedio de edad para otorgar acceso al Sector Financiero está entre los 28 a 36 años de edad, quienes lo utilizan para facilitar su transaccionalidad, ven que este medio les permite alcanzar el cumplimiento de sus sueños a largo plazo. La población que tiene acceso a este sector, es considerado como una persona estable, que cuenta con recursos para respaldar sus obligaciones y se perciben como exitosos, el uso de estos sectores es aspiracional.

Cada vez crece la necesidad de la utilización de estas organizaciones para los colombianos, brindan seguridad, la agilidad para la utilización a través de la banca virtual donde permite realizar transaccionalidad desde cualquier lugar del mundo. Las entidades financieras con el fin de atender la demanda del consumidor en Colombia han desarrollado productos con beneficios competitivos los cuales son comparados con los consumidores para elegir con que entidad es conveniente hacer negocios, cual les generan menores costos, tiempos flexibles para pago de sus operaciones, amplias redes a nivel nacional y mejor servicio en la atención. El Sector Financiero tiene una parte de la población colombiana desatendida por diversas razones que pueden ser voluntarias e involuntarias; las primeras pueden ser por motivos de su cultura o por que no consideran necesario la utilización de estos sistemas y las involuntarias por no tener cobertura, porque no son perfiles óptimos y generan un alto riesgo crediticio en el sector.

### **3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas**

La estrategia y la rivalidad de las empresas hace referencia a las reglas, incentivos y normas que rigen el tipo y la intensidad de la rivalidad, se refieren a las condiciones en las cuales las organizaciones se crean, se organizan y se gestionan (Porter 2009). La rivalidad en el Sector Financiero se expresa básicamente en los niveles de las tasas de interés, la cobertura y la facilidad de acceso al sistema. Frente a eso, las Compañías de Financiamiento deben realizar esfuerzos que permitan incrementar los productos ofrecidos en su portafolio, con tasas de interés competitivas, siendo de fácil acceso y entregando beneficios adicionales a sus clientes, de tal manera que obtengan una posición competitiva en el Sector Financiero del país.

### **3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo**

Según Porter (2009) los sectores afines y auxiliares internacionalmente competitivos son determinantes para la ventaja nacional, por la capacidad de suministrar los recursos económicos, de forma eficaz, ágil y preferente. Adicionalmente los proveedores cercanos aprovechan las líneas de comunicación la innovación y las ideas. Para el caso de las Compañías de Financiamiento, los sectores de apoyo pueden ser entendidos como aquellos que prestando servicios financieros, tienen una mayor cobertura de mercado, productos más cercanos a los consumidores. El caso de los corresponsales bancarios fortalece y apalanca sus operaciones por la facilidad de acceso y los bancos o las cooperativas financieras, pueden desempeñar un papel importante en el funcionamiento de estas compañías si se generan alianzas que permitan relaciones sostenibles y rentables en doble vía.

### **3.2.5. Influencia del análisis en las Compañías de Financiamiento Colombiano**

Las Compañías de Financiamiento colombiano cada día son más sólidas, las condiciones económicas de Colombia son favorables posicionando al país como una nación competitiva y estable para el desarrollo de oportunidades de negocio. Colombia tiene un

entorno macroeconómico propicio para su desarrollo como la disminución del desempleo, oportunidades laborales, mejor índice de ingreso per cápita por cada habitante, siendo referente en la región por su economía, sin embargo presenta algunos puntos desfavorables como son altos impuestos, acceso a la educación, introducción a servicios financieros por falta de conocimiento en las regiones apartadas de las grandes ciudades. El Sector Financiero en Colombia goza de buena reputación, generando confianza por la administración eficiente de los recursos que los clientes dejan en las entidades financieras.

### **3.3. Análisis del Entorno PESTE**

La evaluación de los factores del entorno permite identificar las fortalezas y debilidades en conjunto con las oportunidades y amenazas para el planteamiento de estrategias. Se analizarán las variables PESTE; evaluando las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas (D'Alessio, 2013).

#### **3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)**

El 24 de agosto de 2016 el gobierno colombiano firmó el acuerdo final para la terminación del conflicto y la constitución de una paz estable y duradera con las FARC, el cual inició con el establecimiento de mesa de conversaciones en el año 2012. Este acuerdo se fundamenta en los puntos de: política de desarrollo agrario integral, participación política, fin del conflicto, solución al problema de las drogas ilícitas, víctimas, implementación verificación y refrendación. El fin del conflicto supondrá una mayor integración de nuestros territorios, una mayor inclusión social. (Alto comisionado para la paz, 2016)

Colombia definió como visión al 2023 llegar a ser el tercer país más competitivo de América Latina a través de una economía exportadora y con un ambiente de negocios que eleve la inversión local y extranjera (informe de competitividad 2015-2016), mejorar la competitividad del país no es responsabilidad exclusiva del gobierno. El sector privado es también un factor fundamental al momento de establecer las apuestas productivas de las

regiones, así como en identificación de los cuellos de botella que podrían afectar el desarrollo de las mismas. Al sector privado le corresponde igualmente la responsabilidad de trabajar en el mejoramiento de la productividad y en este sentido son claves los esfuerzos que a este nivel se haga en materia de innovación, adopción de conocimientos y tecnologías existentes, así como de formación del capital humano.

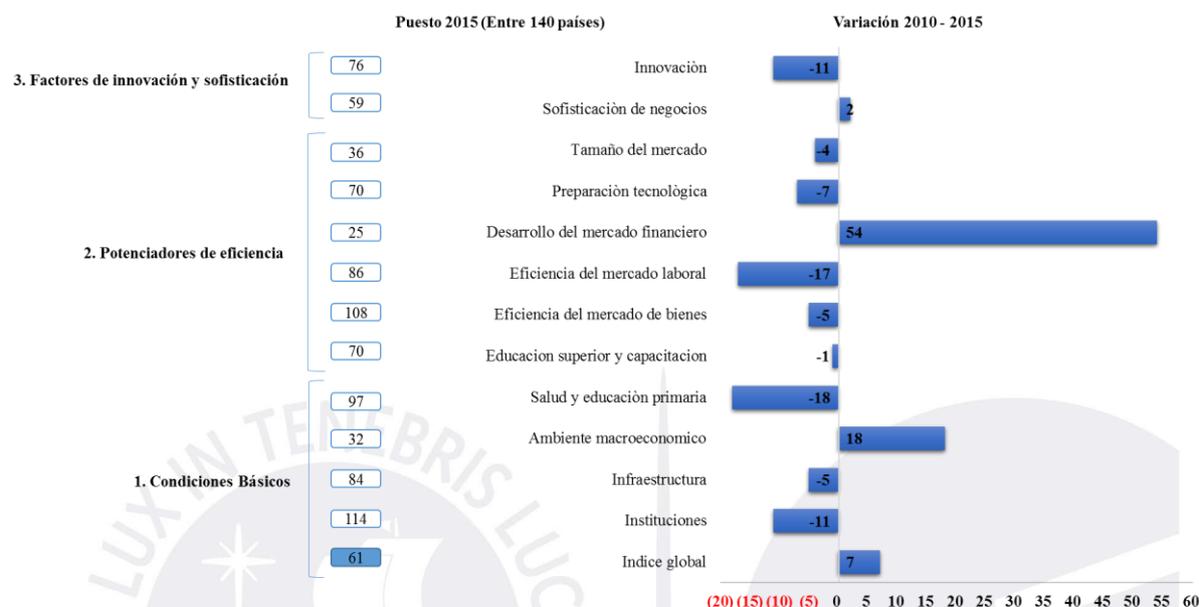


Figura 9. Evaluación de Colombia en los 12 pilares del IGC, 2010-2015

Fuente: Consejo Privado de Competitividad, 2015.

Estabilidad jurídica: en el año 2005 en Colombia se publicó la Ley 963 por la cual se instauró la ley de estabilidad jurídica para los inversionistas en Colombia, lo cual le permite al gobierno pactar con los empresarios para que les sigan aplicando las disposiciones legales y reglamentarias que existían al momento de realizarse las inversiones, con ello las empresas saben que sus recursos no estarán en riesgo frente a futuras regulaciones. (Diario La República, 2006). En el año 2009 el Gobierno introdujo una importante reforma parcial al Sector Financiero, con especial énfasis en materia de protección al consumidor. Así, mediante la Ley 1328 de 2009 se incrementa la protección a los consumidores financieros mediante una serie de medidas, tales como: obligación de los bancos de informar al consumidor detalladamente sobre el costo de los servicios ofrecidos.

Decreto 1771 de 2012 mediante este decreto el Gobierno Nacional definió los componentes del capital de los establecimientos de crédito (bancos, Compañías de Financiamiento y corporaciones financieras). Con esta regulación Colombia se acerca a estándares internacionales, manteniendo en 9% el nivel mínimo de solvencia que deben cumplir los establecimientos de crédito, pero incorporando una nueva medición de solvencia básica del 4.5% para el Patrimonio básico ordinario, conformado por instrumentos con la más alta capacidad de absorción de pérdidas. En materia de derechos humanos, el estado Colombiano ha realizado avances importantes en innovación legislativa relacionados con la adopción del nuevo Código Penal Militar, la tipificación del delito de la desaparición forzada de personas, la modernización de las fuerzas militares y de policía, la prohibición del reclutamiento de menores de 18 años y la eliminación de las minas antipersonales. (FUAC, 2014).

### **3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)**

En este contexto, el Fondo Monetario Internacional – FMI, ha denominado al 2015 como el más difícil en materia economía, después de la crisis financiera de 2009 a nivel mundial. La economía mundial está cada vez más globalizada haciendo que los mercados sean cada vez más competidos. Por esta razón, los países desarrollados y en vía de desarrollo, se vieron afectados por el debilitamiento de los precios de las materias primas y la desaceleración de China. (Andi, 2015). De acuerdo con las proyecciones del FMI el 2016 registrará un crecimiento de 3.1%, menor incluso al registrado en 2014 en el que fue del 3.4%. A pesar de la desaceleración que se ha experimentado a nivel mundial, las proyecciones para Colombia reflejan que el país reportará un crecimiento superior al promedio de América Latina, estando por encima de países como Perú, México, Chile, Argentina, Brasil y claramente Venezuela como consecuencia de la situación política.

Según la ANDI durante el año 2015 la economía del país demostró su solidez fundamentada en avances económicos, políticos y sociales. Con un PIB de US\$300.000 millones en la actualidad y a un PIB per cápita superior a US\$6.000 triplicando la cifra con la que inició la década, adicionalmente la confianza inversionista ha aumentado generando USD 12.000.000 millones por concepto de investigación extranjera directa, cifra que se logró con una reducción en la inversión en petróleo y minería en más del 30% frente al año 2014 proyectando incluso que la inversión extranjera directa aumente este año 10% en manufactura y comercio. Como resultado de estas cifras la inversión como porción del PIB es aproximadamente del 30%, estando por encima del promedio de América Latina que es del 19.7%. (ANDI, 2015). (Ver Tabla 7)

Vale la pena decir que aunque Colombia está en un buen momento gracias a la consolidación de su posición en el contexto internacional y logrando avances que conducen hacia un nivel mayor de desarrollo económico y social; hay sectores como la agricultura y la industria que han crecido por debajo del potencial, el contrabando y la informalidad crecen continuamente. Por lo tanto las próximas acciones que se adelanten deben ser encaminadas a conseguir oportunidades, que logren la transformación productiva iniciando un proceso de crecimiento alto y sostenido, trabajando en competitividad, crecimiento económico, industria y comercio exterior. En cuanto a competitividad el reto en este tema está en que Colombia sea un país atractivo para la inversión, la creación de empresas, la generación de empleo y la innovación. En el índice de competitividad global del Foro Económico Mundial, el país mejoró cinco posiciones, ubicándose en la 61 entre 140 economías. Vale la pena aclarar que la cantidad de países incluidos en la medición, cambió de 144 a 140 países, lo que nos permite interpretar que este año un 42.9% de los países están en mejor posición que Colombia, comparado con un 45.1% del año pasado.

Tabla 7.

*Indicadores económicos de Colombia.*

| Indicadores Económicos Colombia    | 2000   | 2010    | 2014    | 2015    |
|------------------------------------|--------|---------|---------|---------|
| <b>PIB</b>                         |        |         |         |         |
| PIB (US\$ Millones)                | 99.899 | 287.121 | 377.947 | 292.732 |
| Crecimiento Económico              | 2.9    | 4.0     | 4.6     | 3.2     |
| PIB per cápita                     | 2.518  | 6.309   | 7.930   | 6.073   |
| <b>Comercio Exterior</b>           |        |         |         |         |
| Exportaciones (US\$ Millones)      | 13.158 | 39.713  | 54.795  | 35.591  |
| Industrias (US\$ Millones)         | 7.073  | 18.323  | 19.504  | 15.964  |
| Importaciones (US\$ Millones)      | 11.757 | 40.486  | 64.029  | 55.644  |
| Reservas Internacionales           | 9.004  | 28.452  | 47.323  | 46.758  |
| Meses de importaciones             | 9.2    | 8.4     | 8.9     | 10.1    |
| <b>Inversiones</b>                 |        |         |         |         |
| Inversión (% del PIB)              | 14.5   | 24.5    | 29.5    | 29.4    |
| IED (US\$ Millones)                | 2.436  | 6.430   | 16.151  | 12.500  |
| IED (% PIB)                        | 2.4    | 2.2     | 4.3     | 4.3     |
| <b>Deuda (% PIB)</b>               |        |         |         |         |
| Deuda Externa (% PIB)              | 36.2   | 22.5    | 26.8    | 34.5    |
| <b>Entorno Macroeconómico</b>      |        |         |         |         |
| Inflación                          | 8.8    | 3.2     | 3.7     | 6.4     |
| Tasa de Interés (Promedio anual)   | 12.1   | 3.7     | 4.1     | 4.5     |
| <b>Mercado Laboral</b>             |        |         |         |         |
| Tasa de desempleo (Promedio anual) | 16.7   | 11.8    | 9.1     | 9.1     |
| <b>Indicadores Sociales</b>        |        |         |         |         |
| Afiliados a seguridad social       | 22.756 | 40.388  | 45.492  | 46.314  |
| Tasa de pobreza                    | 55.0   | 37.2    | 29.3    | 28.2    |

Tomado de: <http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20->

[%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016.compressed.pdf](http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-)

Crecimiento Económico: la economía colombiana ha crecido principalmente por el avance en las obras civiles, la buena dinámica del consumo de los hogares y la recuperación de la tasa de cambio, entre otros. A su vez lo ha afectado la fuerte disminución en los precios de los commodities afectando la balanza externa y las finanzas públicas. Esto último fue factor general para mercados internacionales deprimidos que redujeron las exportaciones.

Tabla 8.

*Colombia, crecimiento económico*

| Crecimiento Económico Colombia            | 2014   |         |          |           |         |       | 2015   |         |          |           |
|---|--------|---------|----------|-----------|---------|-------|--------|---------|----------|-----------|
|   | Trim I | Trim II | Trim III | Ene - Sep | Trim IV | Año   | Trim I | Trim II | Trim III | Ene - Sep |
| <b>Agropecuario</b>                       | 6.20   | 0.30    | 1.90     | 2.80      | 0.80    | 2.30  | 1.70   | 2.60    | 4.50     | 2.90      |
| Café                                      | 28.60  | 0.50    | 14.00    | 13.30     | 0.90    | 10.00 | 4.90   | 14.80   | 14.40    | 11.50     |
| Otros agrícolas                           | 4.00   | 2.70    | 0.10     | 2.30      | 0.70    | 1.90  | 0.10   | -0.40   | 3.70     | 1.10      |
| Pecuario                                  | 4.60   | 0.10    | 3.30     | 2.60      | 2.50    | 2.60  | 3.40   | 3.10    | 2.60     | 3.00      |
| Madera, Pesca                             | 1.20   | -11.50  | -7.30    | -6.10     | -3.70   | -5.50 | -2.20  | -1.00   | 1.00     | -0.70     |
| <b>Minería</b>                            | 5.40   | -2.40   | -0.90    | 0.60      | -2.70   | -0.20 | 0.50   | 4.30    | -1.10    | 1.20      |
| Carbón                                    | 33.20  | 2.60    | 3.70     | 12.10     | -17.10  | 3.60  | -5.70  | -1.40   | -0.20    | -2.50     |
| Petróleo                                  | -0.40  | -3.00   | -2.60    | -2.00     | 0.40    | -1.40 | 2.50   | 5.40    | -1.50    | 2.10      |
| <b>Industria Manufacturera</b>            | 4.60   | -1.70   | -1.20    | 0.20      | -0.50   | 0.20  | -1.80  | -0.70   | 2.50     | 0.00      |
| <b>Electricidad, gas y agua</b>           | 4.60   | 3.80    | 3.90     | 3.80      | 2.90    | 3.80  | 2.30   | 1.70    | 3.70     | 2.60      |
| <b>Construcción</b>                       | 14.00  | 8.60    | 11.10    | 11.20     | 6.00    | 9.90  | 4.70   | 8.60    | 0.80     | 4.60      |
| Edificaciones                             | 7.00   | 0.80    | 14.40    | 7.40      | 7.20    | 7.40  | 2.00   | 8.90    | -8.10    | 0.60      |
| Obras civiles                             | 24.40  | 14.70   | 6.80     | 14.90     | 4.20    | 12.00 | 6.70   | 8.40    | 8.50     | 7.80      |
| Comercio, restaurantes y hoteles          | 5.40   | 4.20    | 4.30     | 4.60      | 4.40    | 4.60  | 5.10   | 4.00    | 4.80     | 4.60      |
| <b>Transporte, comunicaciones</b>         | 4.80   | 4.40    | 4.20     | 4.50      | 3.20    | 4.20  | 2.90   | 0.50    | 1.80     | 1.70      |
| Finanzas, servicios a la empresas         | 5.40   | 5.50    | 3.50     | 5.10      | 4.10    | 4.90  | 4.30   | 3.70    | 4.30     | 4.10      |
| Servicios sociales, comunales, personales | 7.70   | 5.60    | 4.90     | 6.00      | 3.80    | 5.50  | 2.70   | 2.50    | 3.10     | 2.80      |
| <b>Gobierno</b>                           | 10.00  | 6.70    | 5.10     | 7.20      | 3.40    | 6.20  | 1.50   | 1.10    | 2.30     | 1.60      |
| <b>PIB Total</b>                          | 6.50   | 4.10    | 4.20     | 4.90      | 3.40    | 4.60  | 2.80   | 3.00    | 3.20     | 3.00      |

Fuente: DANE, Cuentas Nacionales

**Industria:** En un contexto más amplio encontramos que el desempeño de la industria colombiana es mejor que el observado en la mayoría de los países de la región. Es así como el resultado en la manufactura colombiana resulta favorable frente a caídas de -9.6% en Brasil, de -2.6% en Perú o las contracciones en Chile y Ecuador. (Ver Tabla 9)

**Comercio Exterior:** Para el año 2015 el comercio exterior colombiano registró caídas significativas respecto a su desempeño en años anteriores y en el caso de las exportaciones, por tercer año consecutivo se contrajeron. Para el año 2015 en el acumulado enero-octubre las ventas externas del país se redujeron -35% en relación al mismo período de 2014. La

actividad económica con mayor disminución en sus ventas al exterior ha sido la minera (46.8%).

Tabla 9.

*Producción industrial manufacturera Variación año corrido %.*

| Producción Industria Manufacturera | 2014        | Ene - Oct 2015 |
|------------------------------------|-------------|----------------|
| China                              | 8.30        | 6.10           |
| Turquía                            | 3.10        | 3.50           |
| España                             | 1.90        | 3.50           |
| Estados Unidos                     | 2.50        | 2.30           |
| Unión Europea                      | 2.10        | 1.80           |
| Zona Euro                          | 1.80        | 1.60           |
| Grecia                             | 1.80        | 1.10           |
| Portugal                           | 1.80        | 1.10           |
| Alemania                           | 1.90        | 0.70           |
| Italia                             | 0.10        | 1.00           |
| Francia                            | (0.10)      | 0.70           |
| Reino Unido                        | 2.70        | 0.10           |
| Japón *                            | 2.10        | (1.00)         |
| Uruguay *                          | 2.10        | 4.90           |
| México                             | 3.90        | 3.10           |
| <b>Colombia (EOIC)</b>             | <b>2.50</b> | <b>0.30</b>    |
| Argentina                          | (1.80)      | 0.10           |
| Chile                              | (1.00)      | (0.50)         |
| Ecuador *                          | 1.60        | (1.80)         |
| Perú *                             | (3.70)      | (2.60)         |
| Brasil                             | (4.20)      | (9.60)         |

\*La información corresponde al acumulado Enero – Septiembre. Fuente. DANE – ANDI, Reporte de Estabilidad Financiera 2015. Departamento de estadística de los diferentes países.

Dentro de éstas, las exportaciones petroleras cayeron -50.9% y las de carbón se redujeron -33.3%. A pesar de lo anterior, el sector continúa representando casi la mitad (49.5%) de nuestras ventas externas.

### **3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)**

Según el Banco Mundial, Colombia es el segundo país con mayor número de reformas laborales y tributarias con el fin de apoyar la competitividad. El mayor problema que tiene Colombia es la corrupción, las entidades gubernamentales están involucradas en esta práctica y esto no permite que los dineros del estado se puedan invertir totalmente y de forma correcta para lo cual son recaudados. En el plan de desarrollo nacional con el fin de fortalecerse incluye la lucha contra la corrupción, un buen gobierno, participación de la comunidad con el fin de lograr el crecimiento del país.

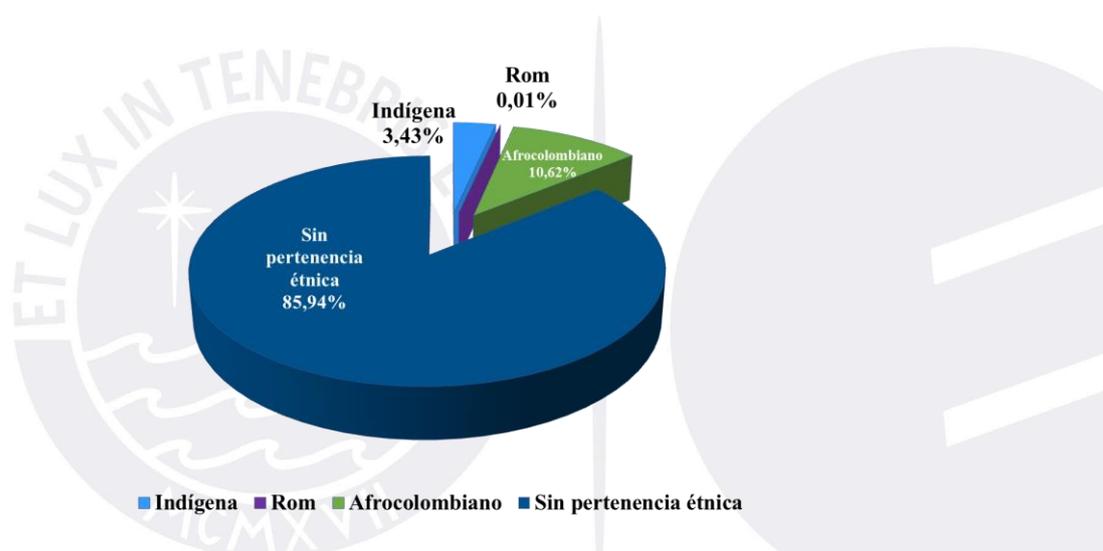
Uno de los temas relevantes es el análisis del crecimiento del mercado, los hábitos de consumo, las tendencias. La economía tiene desarrollo a través de la población, el presente análisis se realizara de acuerdo a las estadísticas realizadas por el DANE, a agosto de 2016, Colombia cuenta con una población de 48'858.658 millones de habitantes información emitida por EL DANE, de los cuales 24'820.198 son mujeres y 24'038.460 hombres, el 74% de la población en Colombia habita en zona urbana y el 24% en zona rural.

La población de Colombia crece entre el 1,1% y 1,2%, lo anterior es relacionado con la tasa de natalidad y la de morbilidad. Según proyección del censo 2012 se estimó la fecundidad de la mujer en 2,3 hijos, para el año 2014 se reduce la tasa de nacimientos que disminuye un 3,95% y el número medio de hijos por mujer en 1,9, alcanzando una natalidad baja, siendo el país del ranking 119 en tasa de natalidad y en fecundidad el 129 de 192 países.

La tasa de morbilidad para el año 2014 se incrementó frente al 2013, situándose en el 5,87%, pasando del puesto 46 en el 2013 al puesto 47 para el año 2014.

En Colombia se reconocen cuatro grupos étnicos: Indígenas, raizal, afrocolombiana y rom o gitana, de acuerdo con el Censo General 2005, la población indígena, es el 3,43% de la población del país que dio información sobre su pertenencia étnica; los afrocolombianos corresponden al 10,62% del total y el pueblo Rom o gitano es el 0,01% de la población.

Las organizaciones indígenas han desempeñado un importante papel en el fortalecimiento de la identidad étnica lo cual puede verse reflejado en los datos censales. También es cierto que los derechos políticos, económicos y territoriales que benefician especialmente a los pueblos indígenas han llevado a que las poblaciones de campesinos y colonos del área rural y la población pobre de las ciudades asuman la estrategia de auto reconocerse como indígenas para acceder a los beneficios que les brinda el Estado.



*Figura 10.* Distribución de la población colombiana censada por pertenencia étnica.  
Fuente. DANE, Población censo 2005

La población que se reconoció étnicamente en el 2005, el 14,06% del total, es significativamente mayor que la que se reconoció en el censo 93, el 3,13. (Ver Tabla 10). La tasa de analfabetismo en la población de 15 a 24 años fue de 1,8%, la de los hombres 2,2%, y la de las mujeres 1,3%. En el resto la tasa de analfabetismo fue de 3,9%, la registrada por los hombres fue de 4,7% y la de las mujeres se ubicó en 2,9%.

Tabla 10.

*Indicadores demográficos según pertenencia étnica. 2005.*

| Indicadores Demográficos        | Indígenas | ROM   | Afrocolombianos | Sin pertenencia étnica | Total nacional |
|---------------------------------|-----------|-------|-----------------|------------------------|----------------|
| Porcentaje hombres              | 50.5      | 52.4  | 49.7            | 48.9                   | 49.0           |
| Porcentaje mujeres              | 49.5      | 47.6  | 50.3            | 51.1                   | 51.0           |
| Índice de masculinidad          | 100.0     | 110.2 | 98.9            | 95.5                   | 96.2           |
| Relación niños mujer            | 62.2      | 30.2  | 42.2            | 34.8                   | 36.8           |
| Relación de dependencia         | 81.1      | 43.5  | 63.1            | 57.3                   | 58.8           |
| Relación de dependencia juvenil | 71.6      | 35.5  | 54.5            | 47.1                   | 48.8           |
| Relación de dependencia senil   | 9.5       | 8.1   | 8.6             | 10.1                   | 10.0           |
| Índice de envejecimiento        | 13.2      | 22.8  | 15.9            | 21.5                   | 20.5           |

Fuente: DANE, Censo General 2005. Población censada  
[http://www.dane.gov.co/files/censo2005/etnia/sys/visibilidad\\_estadistica\\_etnicos.pdf](http://www.dane.gov.co/files/censo2005/etnia/sys/visibilidad_estadistica_etnicos.pdf)

Para el total nacional la población de 15 años y más registró una tasa de analfabetismo de 6,4%, en las 13 áreas fue de 2,3% para los hombres y 2,9% para las mujeres. En las cabeceras se ubicó en 4,2%, mientras que para el resto la tasa fue de 14,2%.

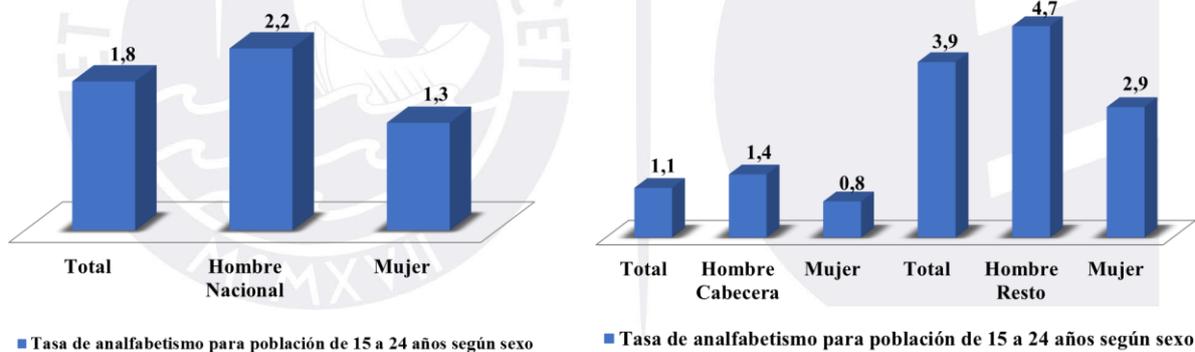


Figura 11. Tasa de analfabetismo para población de 15 a 24 años según sexo. Total Nacional Cabeceras y resto 2011. Fuente: DANE – Gran Encuesta Integrada de Hogares 2011.

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/genero/bol\\_genero\\_2011.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/genero/bol_genero_2011.pdf)

El DANE en el año 2005, realizó el informe de necesidades básicas insatisfechas de la población los indicadores que se miden son viviendas inadecuadas consideradas como viviendas móviles o ubicadas en refugios naturales o bajo puentes, viviendas con hacinamiento crítico, viviendas con servicios inadecuados, viviendas con alta dependencia económica, viviendas con niños de edad escolar que no asisten a la escuela.

Tabla 11.

*Indicadores necesidades básicas insatisfechas.*

|                           | Vivienda<br>Inadecuada | S. Básicos<br>Insuficientes | Hacinamientos | Inasistencia<br>Escolar | Dependencia<br>Económica |
|---------------------------|------------------------|-----------------------------|---------------|-------------------------|--------------------------|
| <b>TOTAL NACIONAL (%)</b> |                        |                             |               |                         |                          |
| 1985                      | 12.9                   | 20.9                        | 19.0          | 11.2                    | 13.3                     |
| 1993                      | 11.6                   | 10.5                        | 25.4          | 8.0                     | 12.8                     |
| 2005                      | 10.4                   | 7.4                         | 11.1          | 3.6                     | 11.2                     |
| <b>ZONA URBANA (%)</b>    |                        |                             |               |                         |                          |
| 1985                      | 7.0                    | 8.4                         | 11.1          | 4.9                     | 7.6                      |
| 1993                      | 7.0                    | 7.2                         | 12.0          | 4.8                     | 8.8                      |
| 2005                      | 4.8                    | 5.0                         | 8.4           | 2.4                     | 7.3                      |
| <b>ZONA URBANA (%)</b>    |                        |                             |               |                         |                          |
| 1985                      | 25.9                   | 48.9                        | 25.9          | 30.8                    | 19.5                     |
| 1993                      | 23.7                   | 19.2                        | 24.4          | 16.4                    | 23.3                     |
| 2005                      | 28.3                   | 14.8                        | 19.5          | 7.3                     | 23.6                     |

Fuente: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/necesidades-basicas-insatisfechas-nbi>

Un hogar que presenta una carencia básica es considerado como un hogar con necesidades básicas insatisfechas o pobre, y un hogar que presenta dos o más carencia es considerada en estado de miseria. Según los resultados el censo 2005, el 27,7% de la población del país presento necesidades básicas insatisfechas. En Colombia el 10,6% de las personas que viven en estado de miseria. (Ver Tabla 12)

Entre los departamentos con mayor porcentaje de hogares con necesidades insatisfechas se encuentran choco con el 79,2%, vichada con el 66,8% y la Guajira con el 65,1%, en el resultado desagregado los departamentos con mayor proporción de personas en miseria están vichada con el 46,06%, la Guajira 47,10% y Guainía con el 37,91%. (DANE, 2010)

Por regiones para el 2015, los hogares con conexión a internet en Bogotá fueron el 65,2%, valle del cauca con el 48,8%, Antioquia con el 45,1 y la región pacifica registro el menor porcentaje con el 21,6%.

Tabla 12.

*Población en hogares con necesidades básicas Insatisfechas*

| NBI - Personas                 | Censo |       |       |       |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|
|                                | 1973  | 1985  | 1993  | 2005  |
| Personas con NBI               | 70.50 | 54.40 | 35.80 | 27.70 |
| Dos o más NBI                  | 44.90 | 22.80 | 14.90 | 10.60 |
| Vivienda inadecuada            | 31.20 | 13.80 | 11.60 | 10.40 |
| Servicios públicos inadecuados | 30.20 | 21.80 | 10.50 | 7.40  |
| Hacinamiento crítico           | 34.30 | 19.40 | 15.40 | 11.10 |
| Inasistencia escolar           | 31.00 | 11.50 | 8.00  | 3.60  |
| Alta Dependencia Económica     | 29.00 | 15.90 | 12.80 | 11.20 |

| Departamento | Censo 2005 |       |       | Departamento    | Censo 2005 |       |       |
|--------------|------------|-------|-------|-----------------|------------|-------|-------|
|              | Cabecera   | Resto | Total |                 | Cabecera   | Resto | Total |
| Antioquia    | 15.9       | 47.6  | 23.0  | Norte Santander | 22.5       | 58.4  | 30.3  |
| Atlántico    | 23.8       | 42.5  | 24.7  | Quindío         | 15.3       | 22.3  | 16.2  |
| Bogotá       | 9.1        | 27.8  | 9.2   | Risaralda       | 13.0       | 32.1  | 17.3  |
| Bolívar      | 40.2       | 67.4  | 46.6  | Santander       | 13.5       | 45.3  | 21.9  |
| Boyacá       | 14.1       | 49.0  | 30.8  | Sucre           | 46.7       | 69.5  | 54.9  |
| Caldas       | 13.3       | 29.2  | 17.7  | Tolima          | 19.7       | 50.8  | 29.8  |
| Caquetá      | 33.4       | 58.7  | 41.5  | Valle           | 14.1       | 25.9  | 15.6  |
| Cauca        | 24.0       | 61.6  | 46.4  | Arauca          | 32.0       | 61.6  | 35.6  |
| Cesar        | 35.8       | 66.9  | 44.7  | Casanare        | 26.2       | 57.3  | 35.5  |
| Córdoba      | 42.4       | 76.4  | 59.1  | Putumayo        | 25.6       | 44.1  | 34.5  |
| Cundinamarca | 15.4       | 32.2  | 21.3  | San Andrés      | 50.9       | 15.3  | 40.9  |
| Choco        | 81.7       | 76.2  | 79.2  | Amazonas        | 30.8       | 58.8  | 44.1  |
| Huila        | 21.8       | 48.8  | 32.6  | Guainía         | 45.3       | 80.5  | 60.2  |
| La Guajira   | 40.3       | 91.9  | 65.1  | Guaviare        | 34.1       | 61.5  | 39.9  |
| Magdalena    | 40.1       | 64.7  | 47.7  | Vaupés          | 40.3       | 88.2  | 54.8  |
| Meta         | 20.4       | 44.4  | 25.0  | Vichada         | 41.6       | 84.3  | 66.8  |
| Nariño       | 26.0       | 59.0  | 43.6  | Total Nacional  | 19.6       | 53.4  | 27.7  |

Fuente: DANE, Censo General 2005

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/censo/Bol\\_nbi\\_censo\\_2005.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/censo/Bol_nbi_censo_2005.pdf)

Los resultados de percepción de la pobreza en cuanto a que los ingresos no alcanzan a cubrir los gastos mínimos el mayor porcentaje lo representa la región pacífica con el 33,7% seguido de la región atlántica con el 32,5%. (DANE, 2015).

| Factibilidad del gasto final de los hogares |   | SON  | AMPLIADO |
|---|---|------|----------|
| 1   | Alimentos y bebidas                                       | 18%  | 4%       |
| 2   | Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes             | 3%   | 2%       |
| 3   | Prendas de vestir y calzado                               | 7%   | 5%       |
| 4   | Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles | 16%  | 8%       |
| 5   | Muebles, artículos para el hogar                          | 4%   | 0%       |
| 6   | Salud   | 3%   | 2%       |
| 7   | Transporte  | 12%  | 9%       |
| 8   | Comunicaciones  | 4%   | 2%       |
| 9   | Recreación y cultura                                      | 5%   | 4%       |
| 10  | Educación   | 5%   | 3%       |
| 11  | Restaurantes y hoteles                                    | 12%  | 9%       |
| 12  | Bienes y servicios diversos                               | 11%  | 8%       |
| TDCNR                                       |   |      | 43%      |
| Total General                               |   | 100% | 100%     |

Figura 12. Estructura del gasto de consumo final de los hogares (GCFH) según finalidad (2012)

Fuente: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ENUT/INVESTIGAS\\_Siete\\_estudios\\_ENUT.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ENUT/INVESTIGAS_Siete_estudios_ENUT.pdf)

En Colombia al menos 13 municipios, entre ellos cuatro capitales están incomunicados con el resto del país por falta de vías terrestres, la única oportunidad que tienen los pobladores para poder salir a otras zonas es el transporte aéreo una opción costoso para muchos de los que viven en estos territorios, tres de estas capitales están al oriente del país y son puerto Carreño (Vichada), puerto Inírida (Guainía), Mitú (Vaupés), Leticia (Amazonas) choco, puntos en el pacifico donde solo existen dos salidas al mar pavimentadas, el valle, una desde Cali a buenaventura y en Nariño otra desde pasto a Tumaco. El gobierno en su plan de desarrollo admite que están desarticulados con la red terrestre y que las pocas vías que hay se encuentran en mal estado. Esto sumado a la baja densidad poblacional y a la alta dispersión de las comunidades rurales, dificulta la conectividad, la prestación de servicios, la provisión de infraestructura y la competitividad en las actividades económicas. (Fedesarrollo, 2014).

Una estimación de población nacional de edades realizada por el DANE 2016, los habitantes mayores de edad y menores de 69 años es de 33.505.698 habitantes.

Tabla 13.

*Grupos por edad.*

| Grupos de edad | 2016       |            |            |
|----------------|------------|------------|------------|
|                | Total      | Hombres    | Mujeres    |
| Total          | 48.747.708 | 24.069.035 | 24.678.673 |
| 15 - 19        | 4.321.654  | 2.206.054  | 2.115.600  |
| 20 - 24        | 4.306.036  | 2.202.542  | 2.103.494  |
| 25 - 29        | 4.022.291  | 2.045.161  | 1.977.130  |
| 30 - 34        | 3.605.504  | 1.777.536  | 1.827.968  |
| 35 - 39        | 3.264.933  | 1.587.121  | 1.677.812  |
| 40 - 44        | 2.909.621  | 1.402.143  | 1.507.478  |
| 45 - 49        | 2.875.587  | 1.371.868  | 1.503.719  |
| 50 - 54        | 2.732.428  | 1.299.581  | 1.432.847  |
| 55 - 59        | 2.302.979  | 1.086.167  | 1.216.812  |
| 60 - 64        | 1.800.884  | 845.202    | 955.682    |
| 65 - 69        | 1.363.781  | 633.630    | 730.151    |

Fuente: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

La población Colombiana tiene el 10.2% sin ningún nivel educativo, el 37.2% alcanzo el nivel básico de educación, el 31.8% el nivel secundaria y solo el 11.9% tiene nivel superior y posgrado, esto se debe a que en algunas regiones del país el acceso a la educación es limitado y con altos costos para la población.

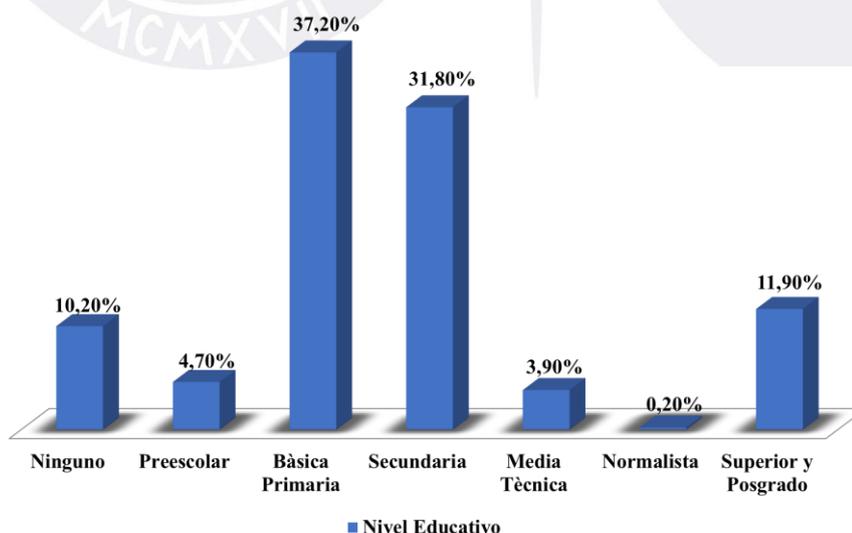


Figura 13. Nivel educativo en Colombia. Fuente: Adaptado de “Censo general 2005” DANE 2005 [http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL\\_PDF\\_CG2005/00000T7T000.PDF](http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/00000T7T000.PDF)

La movilidad es un componente demográfico que dinamiza el crecimiento en el mundo fortaleciendo las viviendas transnacionales, los procesos de globalización del país incide en los flujos migratorios internacionales para su incremento. Colombia ha suscrito acuerdos bilaterales con España siendo uno de los países principales como destino relacionado con la contratación de inmigrantes, contribuyendo al crecimiento de entradas y salidas del país. Un estudio realizado por el DANE, El Ministerio de Relaciones exteriores y Migración Colombia, Colombia es el país con mayor cantidad de migrantes de Suramérica, la causa para radicarse en otros países es por las oportunidades laborales y estudios superiores que se presentan en estos países, la elección de los países son EEUU con el 34,6%, España con el 23,1%, Canadá con el 2% de la población y otros destinos como son Panamá, México y Australia, en su mayoría los migrantes son de la ciudad de Bogotá.

La tasa de migración de los colombianos se concentra en USA con el 34,6%, seguida de España con el 23% evidencia: Del total de hogares el 2,8% tiene experiencia migratoria internacional. Los países que eligen para residencia permanente en el exterior se encuentra en USA un 34,6%, España el 23,0% y Venezuela el 20,0% de la población migrante del país.

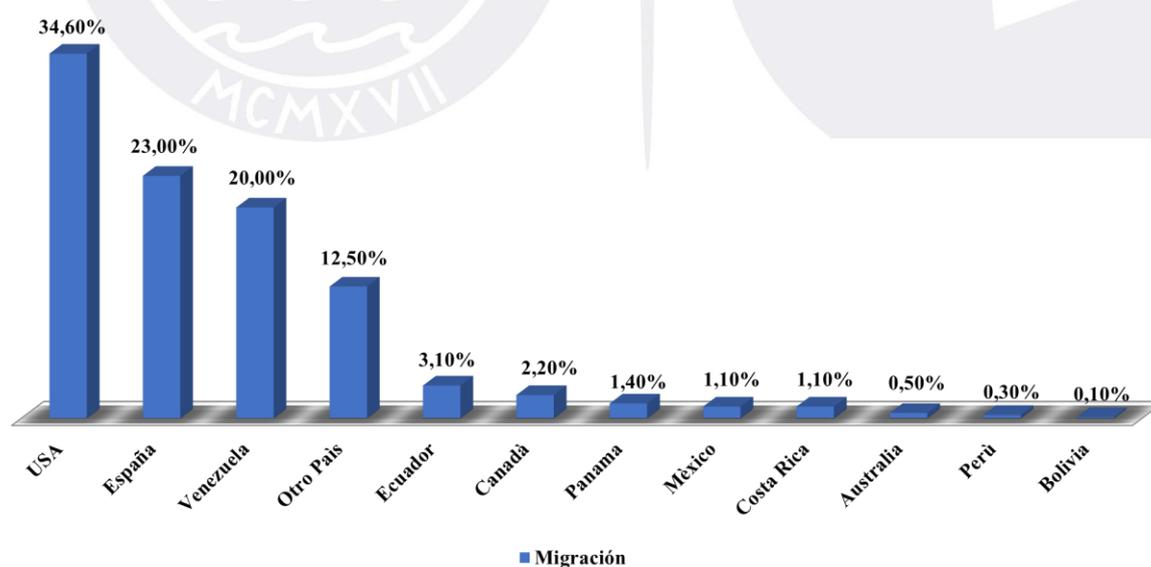


Figura 14. Migración de la población en Colombia.

Fuente: Adaptado de "Censo general 2005" DANE 2005.

[http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL\\_PDF\\_CG2005/00000T7T000.PDF](http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/00000T7T000.PDF)

El 5,1% de los hogares Colombianos tiene actividad económica en sus viviendas, el empleo informal en el país hace que diversas regiones y sectores de la población tengan que desarrollar su actividad desde sus viviendas.



Figura 15. Hogares con actividad Económica

Fuente: DANE, Hogares con actividad económica en Colombia. Adaptado de “Censo general 2005” DANE 2005. [http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL\\_PDF\\_CG2005/00000T7T000.PDF](http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/00000T7T000.PDF)

Los establecimientos en Colombia se segmentan en Industrias con el 10,6%, comercios el 49,9%, servicios el 32,6% y otras actividades el 6,8%.

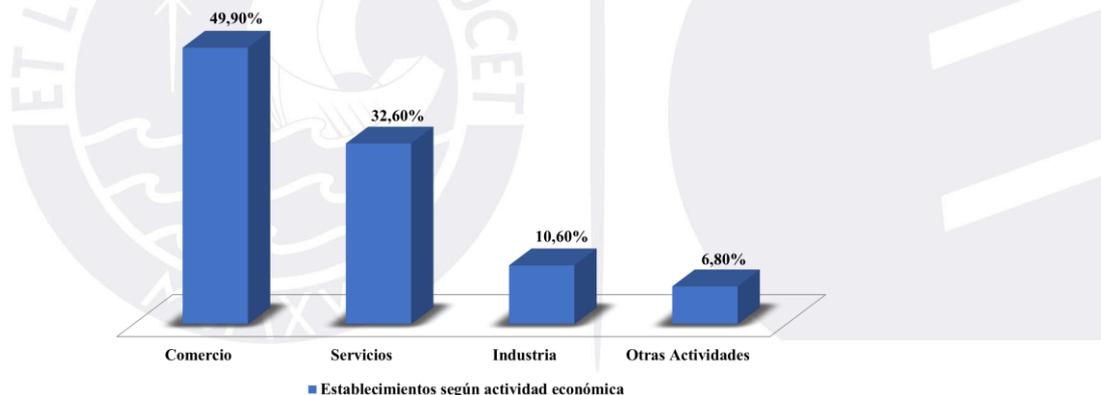


Figura 16. Establecimientos según actividad económica en Colombia.

Fuente: DANE, Establecimientos según actividad económica en Colombia. Adaptado de “Censo general 2005” DANE 2005. [http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL\\_PDF\\_CG2005/00000T7T000.PDF](http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/00000T7T000.PDF)

El número de personas ocupadas en el total nacional fue 22,0 millones. Las ramas de actividad económica que concentraron el mayor número de ocupados fueron: comercio, hoteles y restaurantes; servicios comunales, sociales y personales; y agricultura, ganadería,

caza, silvicultura y pesca. Estas tres ramas captaron el 63,8% de la población ocupada.



Figura 17: Distribución porcentual de la población ocupada.

\* Otras ramas: Explotación de minas y canteras; suministro de electricidad, gas y agua; e Intermediación financiera. Fuente: DANE, Distribución porcentual de la población ocupada por rama de actividad. Adaptado de "Censo general 2005" DANE 2005.

[http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL\\_PDF\\_CG2005/00000T7T000.PDF](http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/00000T7T000.PDF)

La rama de mayor crecimiento, frente al período mayo - julio 2015, fue construcción (4,2%) seguida por agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (3,7%) y comercio, hoteles y restaurantes (2,1%).

Tabla 14.

*Población ocupada, desocupada, inactiva y subempleada.*

| Población Total Nacional | Julio  |        | Variación |       |
|--------------------------|--------|--------|-----------|-------|
|                          | 2015   | 2016   | Absoluta  | %     |
| Ocupados                 | 21.803 | 21.700 | (102)     | (0.5) |
| Desocupados              | 2.114  | 2.370  | 256       | 12.1  |
| Inactivos                | 13.447 | 13.802 | 355       | 2.6   |
| Subempleados Subjetivos  | 7.299  | 6.683  | (615)     | (8.4) |
| Subempleados Objetivos   | 2.636  | 2.479  | (157)     | (6.0) |

Fuente: DANE – GEH. Nota: Datos expandidos con proyecciones de población elaboradas con base en los resultados del Censo 2005.

Fuente: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_empleo\\_jul\\_16.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_jul_16.pdf)

En julio de 2015, la tasa de desempleo se había ubicado en 8,8 %. En éste mismo periodo, la tasa de ocupación fue de 58,4 % y la de participación de 64,0 %. En julio de 2016, la tasa de desempleo fue de 9,8 % y estuvo acompañada por una tasa de participación de 63,6 % y una tasa de ocupación de 57,3 %.

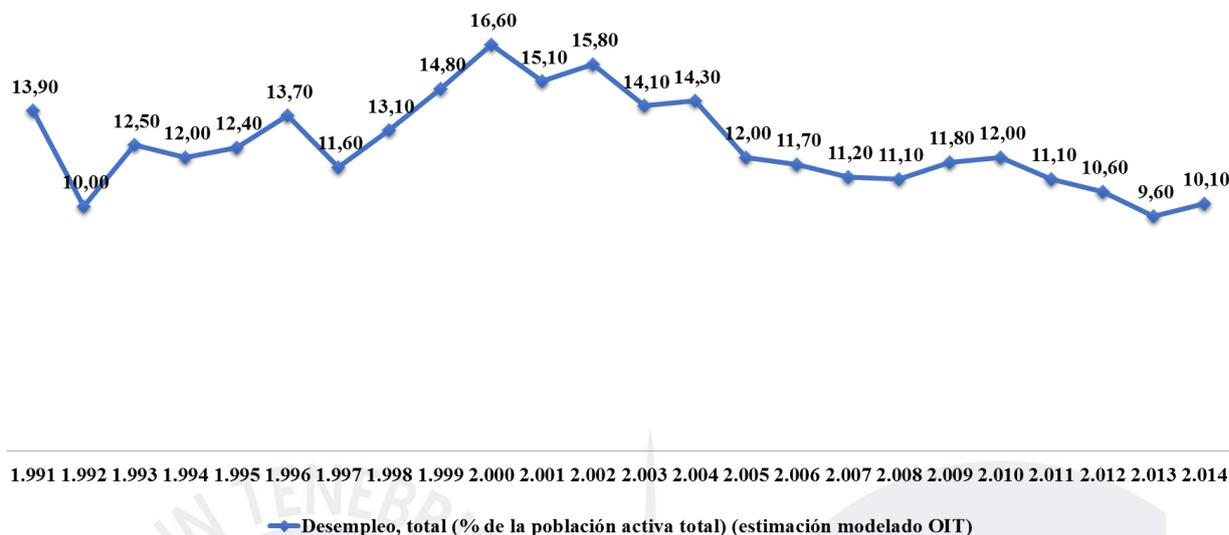


Figura 18. Tasa de desempleo nacional, porcentaje de la población activa total (1991-2014)  
Fuente: Banco Mundial <http://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS?locations=CO>

Para el mes de julio de 2016, la tasa de desempleo fue 9,8%, aumentando 1,0 puntos porcentuales respecto al mismo mes del año anterior (8,8%).

Tabla 15.

*Tasa de desempleo según sexo y rangos de edad.*

|             | Total Nacional |         | Cabeceras |         | Resto   |         | 13 áreas |         |
|-------------|----------------|---------|-----------|---------|---------|---------|----------|---------|
|             | Hombres        | Mujeres | Hombres   | Mujeres | Hombres | Mujeres | Hombres  | Mujeres |
| Total       | 8.2            | 14.4    | 9.6       | 14.3    | 4.1     | 14.7    | 9.5      | 13.6    |
| De 10 a 17  | 12.6           | 22.0    | 18.3      | 25.1    | 6.5     | 15.2    | 21.3     | 26.3    |
| De 18 a 25  | 16.2           | 27.8    | 18.9      | 27.6    | 8.7     | 29.2    | 18.8     | 25.9    |
| De 26 a 59  | 5.8            | 11.2    | 6.8       | 11.1    | 2.6     | 11.9    | 6.6      | 10.6    |
| De 60 y más | 6.0            | 4.8     | 7.9       | 5.2     | 2.6     | 3.6     | 8.3      | 5.5     |

Fuente: Gran Encuesta Integrada de Hogares. Tasa de desempleo según sexo y rangos de edad. Total nacional

2011.

La tasa de desempleo para las cabeceras en el trimestre móvil mayo - julio 2016 fue 10,2%, aumentando 0,7 puntos porcentuales respecto al trimestre móvil mayo – julio de 2015 (9,5%). La tasa de desempleo en los centros poblados y rural disperso en el trimestre móvil mayo - julio 2016 fue 5,4%. Para el mismo trimestre móvil de 2015 esta tasa fue 5,6%. Las ciudades que registraron las menores tasas de desempleo fueron: 1. Cartagena: Tasa de desempleo 8,3%; tasa global de participación 58,3%; tasa de ocupación 53,4% y tasa de subempleo objetivo 3,6%. 2. Bucaramanga AM: Tasa de desempleo 8,5%; tasa global de participación 67,5%; tasa de ocupación 61,7% y tasa de subempleo objetivo 10,9%. 3. Bogotá D.C.: Tasa de desempleo 9,0%; tasa global de participación 70,3%; tasa de ocupación 64,0% y tasa de subempleo objetivo 10,1%.

Las ciudades que registraron las mayores tasas de desempleo fueron: 1. Quibdó: Tasa de desempleo 17,0%; tasa global de participación 61,6%; tasa de ocupación 51,1% y tasa de subempleo objetivo 3,1%. 2. Cúcuta AM: Tasa de desempleo 15,4%; tasa global de participación 64,1%; tasa de ocupación 54,2% y tasa de subempleo objetivo 13,4%. 3. Armenia: Tasa de desempleo 14,2%; tasa global de participación 64,3%; tasa de ocupación 55,1% y tasa de subempleo objetivo 13,6%.

#### **3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

En esta materia, diversos estudios y análisis realizados desde diferentes perspectivas teóricas y conceptuales dejan en claro que tanto el desarrollo científico y tecnológico como la innovación están directa e íntimamente relacionados con el crecimiento y el desarrollo económico. Desde los escritores clásicos de los siglos XVIII y XIX y pasando por distintas escuelas económicas ha habido un reconocimiento general acerca de la importancia del cambio técnico en el crecimiento económico y el bienestar de la población. Por lo tanto, para que los países puedan avanzar por una senda de crecimiento sostenido, resulta indispensable y necesario impulsar, a nivel nacional y regional, las actividades relacionadas con la CT+I.

La ciencia, la tecnología y la innovación, son medios para generar desarrollo económico, logrando proveer soluciones a los problemas que enfrenta la sociedad colombiana. Para esto, el gobierno nacional planteó entre sus metas del Plan de Desarrollo (2014-2018) el crecimiento en la inversión en ciencia y tecnología llegando a ser el 1% del PIB, frente al 0,57%, cifra que se dio antes de iniciar la ejecución del plan. Cabe anotar que aunque el gobierno reforzará la inversión en este rubro, también se espera que el sector privado proporcione crecimiento y de esta manera apostarle a cerrar las brechas frente a otros países, apunando a que Colombia sea uno de los tres países latinoamericanos más innovadores en 2025, pues según los datos encontrados, en la actualidad se encuentra en el octavo lugar frente a países referenciales en el continente y resto del mundo.

En comparación con los demás países referenciales de Latinoamérica y el mundo, los resultados obtenidos en materia de ciencia y tecnología han sido insuficientes, frente a los retos que exige la globalización. Para mitigar estos efectos, se creó la ley de CT+I, Ley 1286 de 2009, que designa a Colciencias como departamento administrativo y crea algunas instancias institucionales como el nuevo Sistema de CT+I. Sin embargo, ésta no representa mayor avance en materia institucional y financiera porque no se crean las bases necesarias para hacer de Colombia una sociedad-economía del conocimiento frente al financiamiento de dichas actividades.

Por su parte, la CEPAL (2008) sostiene que hay consenso general en que la innovación es el motor del desarrollo, capaz de generar y sostener en el tiempo ciclos prolongados de crecimiento. Los nuevos productos, nuevos procesos, nuevos medios de transporte y nuevas formas de organizar la producción van cambiando cuantitativa y cualitativamente el paisaje de la economía y de la sociedad. De esta forma, Colombia, en las actividades de CT+I, se ha fijado la meta de que en el 2019 de que “tendrá un desarrollo humano, social y económico cimentado en la producción, difusión y uso del conocimiento, que será un elemento

fundamental para la productividad y la competitividad” (DNP, 2005). En este marco, la política de CT+I tiene como objetivo “incrementar la capacidad del país en identificar, producir, difundir, usar e integrar el conocimiento científico y tecnológico, con el propósito de mejorar la competitividad, y contribuir a la transformación productiva del país” (DNP, 2009).

### **3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

Sostenibilidad es el diseño, y desarrollo de los principios de satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes que no comprometen las posibilidades del futuro que permiten atender sus propias necesidades. El principal reto del desarrollo sostenible es las formas de pensamiento y alternativas que sean innovadoras, que suponen considerar los impactos económicos, sociales y ambientales por parte de la organización y como se pueden aprovechar las oportunidades con el fin de fomentar practicas sostenibles entre los grupos de interés implicados en la iniciativa.

La sostenibilidad corporativa está basada en la pro actividad y responsabilidad en torno al impacto de sus operaciones siendo dinamizador para mejorar las condiciones de vida de los habitantes. Es la forma de hacer negocios que garantiza mayor sostenibilidad en el tiempo para la organización, el consumo sostenible de recursos naturales, facilidad de acceso a otros mercados, mayor productividad, crecimiento y credibilidad económica. El Sector Financiero en su posición de intermediario y facilitador de los recursos en la economía permite la transformación y el desarrollo del país, incorporando en sus procesos aspectos ambientales y sociales, permitiendo encontrar soluciones a los procesos productivos ajustarlos teniendo en cuenta los criterios de sostenibilidad ambiental.

La biodiversidad de Colombia lo posiciona como un país privilegiado, tiene una variedad de ecosistemas con alto potencial ambiental, donde está basado el crecimiento del PIB, sin embargo, de no tomar medidas para la conservación y protección de este patrimonio

ambiental, se detendrá el crecimiento sostenible del país conllevando a elevados índices de pobreza e iniquidad social. (Banca Responsable, 2014). Según el Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014 “Prosperidad para Todos”, para atender las consecuencias de la ola invernal se utilizaron \$26 billones, estudios recientes del BID concluyeron que este fenómeno impactara el PIB un 5% para el año 2025.

Colombia está trabajando para ingresar a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), organización que tiene como misión la promoción de políticas para mejorar el bienestar social y económico a nivel mundial, está encaminado a un crecimiento y la conservación del patrimonio natural que mejoren la contaminación. Con el tratado de libre comercio el flujo de servicios, inversiones y bienes, se requiere impulsar nuestros productos con niveles competitivos con lo cual la sostenibilidad ambiental es un pilar fundamental para alcanzarlo, por lo anterior las entidades financieras incorporan lineamientos para el desarrollo sostenible buscando mejorar el bienestar de la población y equidad social, reduciendo significativamente los riesgos ambientales y reduciendo los servicios eco sistémicos.

Se han venido desarrollando prácticas en países como Nigeria, Israel, Malasia, India y el referente más cercano Brasil, quien tiene un protocolo firmado en 2009, donde incluye directrices y estrategias para que las entidades financieras ofrezcan líneas inversión y crédito para contribuir a la calidad de vida y el uso sostenible de los recursos naturales renovables, estas estrategias contemplan los impactos y los costos ambientales en gestión de activos, análisis de riesgos, el financiamiento de proyectos, promoviendo la producción más limpia y el consumo responsable de los recursos naturales. El gobierno nacional y el Sector Financiero en Colombia suscribieron un acuerdo que denominaron Protocolo Verde, este busca promover el desarrollo sostenible del país y la preservación ambiental y el uso sostenible de los recursos naturales. (Asobancaria, 2016).

### 3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Como paso siguiente al análisis externo del entorno en el que se desarrollan las Compañías de Financiamiento en Colombia, incluyendo variables que van desde lo demográfico, político, económico, social, tecnológico y ambiental, se puede construir la matriz de evaluación de factores externos, que tiene por objetivo identificar las oportunidades que pueden aprovechar estas compañías y a su vez las amenazas a las que se deben enfrentar y contrarrestar para alcanzar los objetivos estratégicos. Los resultados se muestran en la Tabla 15.

Según D'Alessio (2014), ésta matriz se compone de los factores de éxito, dados por las oportunidades y amenazas que se identificaron en el análisis PESTE. Para las Compañías de Financiamiento en Colombia se identificaron 16 factores de éxito, a los que se les asignó un peso relativo que está entre 0,0 como no importante, hasta 1,0 como muy importante. Como resultado final de la matriz se contó con un peso total para las oportunidades de 0,50 y para las amenazas de 0,50 igualmente. Una vez realizado este cálculo para indicar si el conjunto de las estrategias implementadas en la actualidad por parte de la organización responden a las oportunidades o a las amenazas, se procede a dar una calificación que oscila entre uno y cuatro, considerando que si la calificación es uno (1) la organización tiene una baja capacidad de respuesta frente a las oportunidades y amenazas que el entorno presenta, y si la calificación es de cuatro (4) es una organización que tiene una capacidad de respuesta alta. Para el caso de estudio, las oportunidades obtuvieron una ponderación de 1,14, y las amenazas de 1,16 para un total general de 2,30, resultado que se encuentra por debajo del valor promedio que es de 2,5, lo que indica que las Compañías de Financiamiento en Colombia no cuentan con las capacidades suficientes que logren capitalizar las oportunidades ni a su vez cuentan con los mecanismos suficientes para evitar las amenazas existentes en el país. (Ver Tabla 16)

Aunque los valores obtenidos son positivos, es de vital importancia establecer las estrategias necesarias para neutralizar las amenazas que impactan en los resultados que buscan las Compañías de Financiamiento como posicionamiento en la banca especializada para ser consideradas líderes en este sector. Analizando los factores de éxito se encuentra que una de las principales amenazas para las Compañías de Financiamiento en Colombia es su transformación a establecimientos bancarios, lo anterior producto del afán de estas entidades por aumentar y alcanzar el 100% de las cuotas de mercado y utilidad o por absorción de sus filiales bancarias. Por su parte la amenaza menos representativa dentro del análisis es el cambio en la regulación tributaria respecto al trato que recibe la Figura de leasing, esto en razón a que el portafolio que ofrecen las Compañías de Financiamiento se ha diversificado en los últimos años, generando nuevas fuentes de ingreso que han logrado su acelerada expansión.

Frente a estas amenazas, las Compañías de Financiamiento encuentran una oportunidad en la estabilidad económica de la región en los últimos cinco años, en donde la economía colombiana creció en promedio 4,8%, lo que la posiciona como la tercer economía después de Brasil y México, representado en sus mayores niveles de PIB en la actualidad. Esto genera mayor disponibilidad de recursos para que los ciudadanos puedan acceder a créditos de consumo y de inversión, lo que se verá reflejado en una mayor utilidad aportando al crecimiento del sector y obteniendo mayores beneficios para las personas que antes no podían acceder al Sector Financiero. Otra oportunidad que el entorno presenta es la firma del acuerdo de paz que fomenta el crecimiento del sector agrícola, esta oportunidad debe consolidarse de tal manera que las Compañías de Financiamiento puedan acceder a mercados desatendidos por las entidades bancarias y corporaciones financieras en busca de lograr mayores ingresos producto de la inversión y el crédito que se incrementará para el desarrollo del sector agrícola en el país.

Tabla 16.

*Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) de las Compañías de Financiamiento en Colombia*

| Factores determinantes de éxito |   | Peso | Valor | Ponderación |
|---------------------------------|---|------|-------|-------------|
| <b>Oportunidades</b>            |   |      |       |             |
| 1                               | Canales de atención en los municipios sin cobertura por entidades del sector financiero   | 0.09 | 2     | 0.18        |
| 2                               | Mayor demanda de microcréditos en el país   | 0.08 | 2     | 0.16        |
| 3                               | Desarrollo de herramientas y mecanismos tecnológicos para mitigar los riesgos operacionales e incrementar la eficiencia en los procesos de control  | 0.08 | 1     | 0.08        |
| 4                               | Canales digitales ágiles para la penetración de nuevos mercados y administración del portafolio   | 0.08 | 4     | 0.32        |
| 5                               | Incremento en la demanda de productos financieros por parte del sector agrícola debido a su reactivación por la firma del acuerdo de paz  | 0.07 | 2     | 0.14        |
| 6                               | Políticas de gobierno que promueven la creación de microempresas que requieren fuentes de financiación para su desarrollo   | 0.07 | 3     | 0.21        |
| 7                               | Incentivo a la inversión extranjera mediante la ley de estabilidad jurídica para los inversionistas en Colombia, siendo referentes para la región   | 0.06 | 2     | 0.12        |
| 8                               | 10 acuerdos comerciales y 3 acuerdos Permitiendo acceso preferencial a más de 45 países y cerca de 1.500 millones de consumidores en mercados como Estados Unidos, la Unión Europea, Brasil, México, Chile o Perú; y próximamente con Costa Rica y Corea. | 0.06 | 1     | 0.06        |
| Subtotal                        |   | 0.59 |       | 1.27        |
| <b>Amenazas</b>                 |   |      |       |             |
| A1.                             | Transición de las compañías de financiamiento a entidades bancarias   | 0.07 | 2     | 0.14        |
| A2.                             | Organismos con poca regulación estatal dedicados al microcrédito  | 0.05 | 3     | 0.15        |
| A3.                             | Políticas y Programas por parte del gobierno nacional que tengan como consecuencia una reducción del mercado que afecten los ingresos de las compañías de financiamiento  | 0.05 | 4     | 0.20        |
| A4.                             | Deterioro de la capacidad de pago debido al sobreendeudamiento producto del crecimiento acelerado de la asignación de crédito de consumo  | 0.07 | 4     | 0.28        |
| A5.                             | Contracción del consumo por incremento de las tasas de interés por parte del Banco de la República como respuesta a la crisis internacional del sector hidrocarburos  | 0.07 | 2     | 0.14        |
| A6.                             | Bajas barreras de entrada para incursionar en el mercado por normatividad que permite a otras entidades la oferta de servicios similares  | 0.05 | 3     | 0.15        |
| A7.                             | Aumento en el riesgo crediticio por efectos de un menor ritmo de crecimiento económico (PIB) e incremento del desempleo   | 0.05 | 4     | 0.20        |
| Subtotal                        |   | 0.41 |       | 1.26        |
| Total                           |   | 1.00 |       | 2.53        |

Nota: 4= La repuesta es superior; 3=La respuesta está encima por el promedio; 2=La respuesta está en el promedio; 1= la respuesta es pobre.

### 3.5. Las Compañías de Financiamiento Colombiano y sus Competidores

Las Compañías de Financiamiento colombiano, tienen características similares a las entidades que operan en el Sector Financiero y que son competidores. Para el análisis de como los competidores afectan el desarrollo de las Compañías de Financiamiento en Colombia se analizaran las cinco fuerzas de Porter. Según Porter comprender las fuerzas competitivas revela los orígenes de la rentabilidad de la industria y sirve para anticipar e influenciar la competencia (Porter 2009).

### **3.5.1. Poder de negociación de los proveedores**

Según Porter (2009), en el caso de los proveedores influyentes, estos normalmente acaparan más valor para sí mismo al tener precios más altos, limitando la calidad, los servicios o traspasando los costes a los participantes de la industria. El sector de las Compañías de Financiamiento colombiano, está compuesto por 16 compañías que tienen sus operaciones en el marco de la ley, reguladas por las autoridades competentes, su negocio se ve afectado por la dinámica normal y por agentes que impacten el desarrollo del negocio en el mercado. La premisa es tener buenas relaciones cordiales con los proveedores, sin embargo no se puede dejar de lado que las organizaciones están conformadas para ser rentables por tal motivo las relaciones no siempre serán armónicas de acuerdo a las negociaciones que se realicen.

En el caso del Sector Financiero las relaciones con los proveedores es equilibrada y el poder de negociaciones son pujantes. Actualmente en Colombia existe un solo proveedor de software especializado para el manejo de la plataforma que soporta la operación de las compañías financieras colombianas. Otros proveedores son los que se encuentran en el mercado y soportan a todo el Sector Financiero como son de tecnología, telecomunicaciones, materiales informáticos, seguridad que no tienen alta influencia para las organizaciones del sector, pueden ser fácilmente reemplazados de acuerdo a las negociaciones que se logren y con beneficios y costos favorables para la organización.

### **3.5.2. Poder de negociación de los compradores**

El Sector Financiero en Colombia es competitivo generando poder de negociación para el comprador con gran impacto en la rentabilidad de las organizaciones. Porter (2009) afirma que si los productos que oferta el mercado son similares, los compradores tendrán más poder de negociación, para el caso en Colombia se está cumpliendo lo afirmado por Porter.

Los productos son similares y todas las entidades financieras los ofrecen, para lo cual la diferencia en el mercado es marcada por la estrategia de diferenciación en el mercado, dejando al comprador en una posición de libre elección por la variedad de ofertas a su disposición. La competencia del mercado permite que se den fenómenos en las variaciones de las tasas de interés, disminución de cobros en comisiones, presentándose diversidad de opciones y ofertas favorables para hacer una elección.

### **3.5.3. Amenaza de los sustitutos**

Cuando hay más sustitutos disponibles en la demanda y en el precio del producto son más elásticos, haciendo las amenazas más peligrosas cuando los intereses en el mercado descienden. Las Compañías de Financiamiento colombiano tienen diversos sustitutos donde le se tiene variadas alternativas de inversión y financiamiento en el sector otorgando rentabilidad y crecimiento.

### **3.5.4. Amenaza de los entrantes**

Las Compañías de Financiamiento colombiano tienen diversas amenazas en el mercado, Colombia es un país atractivo para los mercados internacionales y con las entidades financieras, sus competidores pueden ofertas tasas más favorables y altos rangos de montos a otorgar. La inversión en la compra de las entidades financieras por parte de inversionistas internacionales, como es el reciente caso de Itaú con la adquisición de Corbanca y la venta de la banca comercial de City en Colombia, mostrando que hay amenazas de nuevos competidores que pueden cambiar el panorama del mercado financiero en Colombia. La entrada de nuevos competidores nacionales y del exterior, se está dando en todas las industrias, siendo atractivo para el ingreso de nuevos competidores que llegan con ofertas innovadoras y diferenciadoras.

### **3.5.5. Rivalidad de los competidores**

La economía colombiana ha tenido una dinámica con la inyección de capital extranjero en la adquisición de organizaciones financieras generando crecimiento en el

mercado. La rivalidad de los competidores busca mayor participación del mercado a través de sus campañas de publicidad, generando una oferta de valor diferencial, atractiva con el fin de cautivar la población colombiana, dando premios por las vinculaciones haciendo que entre las entidades del Sector Financiero se esté en constante competencia frente a los beneficios que otorgan cada una de las entidades.

### **3.6. Compañías de Financiamiento en Colombia y sus Referentes**

Colombia, tiene ventaja competitiva en la región, cuenta con diversidad natural y cultural que soportan la generación del PIB para la economía del país. El Sector Financiero Colombiano es referente en Latinoamérica desempeñando una función importante en los recursos económicos, constituyendo políticas acorde a los cambios y a las variables económicas como son la fluctuación de las tasas de interés y la inflación afectan el sector. Los Bancos tienen ventajas sobre las Compañías de Financiamiento colombiano por los volúmenes de cartera que tienen y la infraestructura robusta que sirve como fuente de financiación.

### **3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)**

La Matriz del Perfil Competitivo es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de las Compañías de Financiamiento en Colombia, evidenciando las fortalezas y debilidades frente a sus competidores. Para el caso de las Compañías de Financiamiento se establece que sus competidores son: las entidades bancarias, las corporaciones financieras y las cooperativas de financiamiento. Dado que estas componen el Sector Financiero y dentro de sus portafolios cuentan con servicios comunes en los que cada una debe buscar ser el más competitivo, diferente y sólido en sus cuotas de mercado.

Para el diseño de esta matriz se deben buscar factores críticos de éxito (considerados como las variables para que la gerencia tome decisiones acertadas que permitan impactar en la posición competitiva de la organización en la industria), éstos factores deben ser diferentes

a los desarrollados anteriormente en la MEFE, y determinantes para que la organización tenga éxito en el sector industrial. Para su construcción se deben considerar los competidores más representativos o sobresalientes que interactúan en el Sector Financiero colombiano. Las fortalezas mayores se representan con el número cuatro (4), mientras que las menores se representan con el número tres (3) y la debilidad mayor se representa con uno (1), mientras que la debilidad menor se representa como dos (2). La suma de los pesos que indica la importancia del factor debe ascender a uno (1).

Con la información que arroja esta matriz, las Compañías de Financiamiento pueden desarrollar estrategias que permitan consolidar sus fortalezas y minimizar las debilidades.

Para el caso de estudio se obtuvieron diez factores claves de éxito, arrojando un valor de 3,12 para las Compañías de Financiamiento en Colombia, frente al 3,4 para las entidades bancarias, 1,77 para las corporaciones financieras y 2,17 para las cooperativas de financiamiento.

Tabla 17.

*Matriz del Perfil Competitivo (MPC) Compañías de Financiamiento Colombiano.*

| Ítem  | Factores críticos de éxito  | Peso | Compañías de Financiamiento |      | Entidades Bancarias |      | Corporaciones financieras |      | Entidades Cooperativas de financiamiento |      |
|-------|---|------|-----------------------------|------|---------------------|------|---------------------------|------|--|------|
|       |   |      | Valor                       | Pond | Valor               | Pond | Valor                     | Pond | Valor                                    | Pond |
| 1     | Red de oficinas a nivel nacional                                      | 0.20 | 2                           | 0.40 | 4                   | 0.80 | 1                         | 0.20 | 1  | 0.20 |
| 2     | Desarrollo e inclusión de comunidades no bancarizadas                 | 0.30 | 2                           | 0.60 | 3                   | 0.90 | 2                         | 0.60 | 3  | 0.90 |
| 3     | Innovación y tecnologías de la información                            | 0.10 | 2                           | 0.20 | 4                   | 0.40 | 3                         | 0.30 | 2  | 0.20 |
| 4     | Agilidad en el proceso de créditos                                    | 0.10 | 2                           | 0.20 | 3                   | 0.30 | 1                         | 0.10 | 3  | 0.30 |
| 5     | Herramientas para la prevención del lavado de activos y la corrupción | 0.05 | 3                           | 0.15 | 4                   | 0.20 | 3                         | 0.15 | 3  | 0.15 |
| 6     | Tasas de interés competitivas   | 0.15 | 2                           | 0.30 | 3                   | 0.45 | 2                         | 0.30 | 4  | 0.60 |
| 7     | Fidelización de la marca  | 0.10 | 2                           | 0.20 | 4                   | 0.40 | 1                         | 0.10 | 3  | 0.30 |
| Total |   | 1.00 | 2.05                        |      | 3.45                |      | 1.75                      |      | 2.65                                     |      |

Según los resultados de la Tabla 18 las Compañías de Financiamiento en Colombia deben fortalecer su red de oficinas a nivel nacional, con el fin de obtener una mayor cuota de mercado y lograr sus objetivos en cuanto a niveles de acceso a las personas no bancarizadas en el país. Es de resaltar que éstas se encuentran al nivel de los bancos en desarrollo de leasing, debido a que en el Estatuto financiero esta es su actividad principal, y que sobresalen

en la agilidad en el proceso de créditos, en razón a que los otorgados son montos menores que no requieren solvencia económica por parte de los solicitantes.

En contraste, dentro de las principales debilidades se encuentra la fidelización de la marca, conllevando a la imposibilidad de tener un crecimiento sostenido del número de clientes dado a que sus competidores ofrecen productos y servicios comunes con tasas de interés más bajas y mayor cobertura a nivel nacional.

**La Matriz Perfil Referencial (MPR).** Esta matriz se hace el benchmarking del mercado con respecto a las industrias globales que tienen mejores prácticas que son útiles para la evaluación estratégica del sector a evaluar D'Alessio, (2014). Para la Matriz de perfil referencial se eligieron países como Holanda, Alemania, España y México por su gran desarrollo en esta industria, con mejores prácticas en el sector, como el posicionamiento y reconocimiento de marca.

Tabla 18.

*Matriz del Perfil Referencial (MPR) Compañías de Financiamiento Colombiano.*

| Item  | Factores claves de éxito  | Peso | Colombia |      | Holanda |      | Alemania |      |
|-------|---|------|----------|------|---------|------|----------|------|
|       |   |      | Valor    | Pond | Valor   | Pond | Valor    | Pond |
| 1     | Red de oficinas a nivel nacional                                      | 0.20 | 2        | 0.40 | 3       | 0.60 | 4        | 0.80 |
| 2     | Desarrollo e inclusión de comunidades no bancarizadas                 | 0.30 | 2        | 0.60 | 4       | 1.20 | 3        | 0.90 |
| 3     | Innovación y tecnologías de la información                            | 0.10 | 2        | 0.20 | 4       | 0.40 | 4        | 0.40 |
| 4     | Agilidad en el proceso de créditos                                    | 0.10 | 2        | 0.20 | 4       | 0.40 | 4        | 0.40 |
| 5     | Herramientas para la prevención del lavado de activos y la corrupción | 0.05 | 3        | 0.15 | 4       | 0.20 | 4        | 0.20 |
| 6     | Tasas de interés competitivas   | 0.15 | 2        | 0.30 | 4       | 0.60 | 4        | 0.60 |
| 7     | Fidelización de la marca  | 0.10 | 2        | 0.20 | 4       | 0.40 | 3        | 0.30 |
| Total |   | 1.00 | 2.05     |      | 3.80    |      | 3.60     |      |

Nota: Valores; 4= Fortaleza Mayor; 3 = Fortaleza Menor; 2= Debilidad Menor; 1 Debilidad Mayor

### 3.8. Conclusiones

En el desarrollo del Plan estratégico de las Compañías de Financiamiento en Colombia, se deben realizar diferentes estudios que permitan tomar las mejores decisiones y diseñar las

mejores estrategias que logren que estas puedan cumplir sus objetivos de largos plazo. Por un lado desde el análisis externo se pueden establecer las características principales del país, en lo que a geografía, demografía, economía, tecnología, estructura administrativa y militar del Estado se refiere, mostrando el potencial del país para lograr desarrollo y crecimiento, siendo uno de los países líderes de Latinoamérica en estos índices, determinando así los principios cardinales que direccionan las políticas y decisiones del Estado para afianzar las relaciones que ha tenido a lo largo de la historia con sus países vecinos y referenciales en diferentes ámbitos.

Posteriormente se identifican las diferentes oportunidades y amenazas que se presentan para el Sector Financiero colombiano. Éstas se evidencian una vez se han analizado variables del análisis PESTE, que incluye variables políticas, sociales, económicas, tecnológicas y ecológicas que inciden directamente en el desarrollo de las actividades de las Compañías de Financiamiento.

Para el caso de Colombia, se dice que el 2015 fue un año provechoso para el país, pues, aunque el común a nivel global fue la desaceleración de la economía como producto de la baja en los precios de los commodities, el país experimentó niveles de crecimiento por encima de los proyectados. Adicionalmente, la Ley de Estabilidad Jurídica respalda la inversión extranjera del país, el nivel de competitividad se incrementó y las oportunidades de comercio exterior fueron visibles mediante la firma de tratados comerciales que permitirán hacer transacciones internacionales de manera más eficiente.

Por otro lado, se dice que en materia de política se ha avanzado, pues los diálogos de paz se han adelantado, logrando el apoyo de potencias mundiales e instituciones que muestran su aceptación frente a estos procesos de finalización del conflicto armado en el país. Así se contribuye a uno de los intereses nacionales perseguidos desde tiempo atrás, pues la paz es el principal reto para cada uno de los gobernantes que asume el poder del Estado y la

lucha contra el narcotráfico es evidente no sólo para Colombia sino para los países de la zona incluyendo Estados Unidos.

Finalizando el capítulo se determinan las oportunidades y amenazas en la MEFE y luego de esto se realiza una evaluación en términos de fortalezas y debilidades de las Compañías de Financiamiento en Colombia, mediante la identificación de diferentes factores claves de éxito que proveen información más cercana para el diseño de estrategias sostenibles en el tiempo, rentables y realizables en los plazos determinados para la ejecución del plan estratégico.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

En el desarrollo del presente capítulo se realiza la evaluación de los factores internos de las Compañías de Financiamiento utilizando como herramienta el análisis AMOFHIT que permite conocer su funcionamiento y así realizar el adecuado diseño de estrategias que busquen capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, identificando sus competencias distintivas que no se pueden igualar fácilmente por otras entidades con funciones similares en el Sector Financiero.

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

De acuerdo a la metodología establecida por D'Alessio (2014), se implementará la herramienta de análisis interno AMOFHIT, desagregando las siete áreas funcionales que integran la cadena de valor de la organización, estas son: administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones y logística. Infraestructura (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos (H), sistemas de información y comunicaciones (I) y por último tecnología e investigación y desarrollo (T).

#### 4.1.1. Administración y gerencia (A)

La administración tiene como objetivo principal el incremento de la productividad, lo que lleva al aumento de posibilidades para competir con éxito en el sector que se desempeña y en los diferentes mercados globales. Por su parte, la gerencia se encarga del manejo de los aspectos estratégicos, operacionales, definiendo las estrategias y el rumbo de la organización. (D'Alessio, 2014). Las Compañías de Financiamiento en Colombia se rigen por el Estatuto Orgánico del Sector Financiero, son organizaciones que cumplen estándares de calidad y se adaptan a la estructura empresarial, concentrando su alta dirección en gerentes que se encargan de hacer labores de administración y control a cada uno de los puntos que tiene ubicados en el territorio nacional, contando con un sistema central en el que se concentra la toma de decisiones estratégicas y mediante la cual se puede hacer un adecuado proceso de

control, para evaluar si se cumplen los objetivos y metas que la compañía se planteó. Adicionalmente, por la reglamentación colombiana y por las diferentes acciones que emprende la Superintendencia Financiera, éstas compañías se encuentran obligadas a realizar prácticas de responsabilidad social (educación financiera, cuidado ambiental y desarrollo sostenible) que permitan visibilizar su compromiso con cada uno de los actores que intervienen en sus procesos internos y externos (clientes, proveedores y colaboradores), a través de diferentes acciones, como ahorro de recursos naturales, optimización del uso de los recursos y herramientas de trabajo.

Desde la administración de las Compañías de Financiamiento, los empoderamientos de cada una de las áreas relevantes deben ser considerados para garantizar el adecuado funcionamiento de las organizaciones: gerencia general, gerencia de operaciones, gerencia de tecnología, gerencia de marketing, gerencia comercial y gerencia de servicio al cliente son algunas de las áreas en las que se concentran los esfuerzos para conseguir los objetivos y metas planteadas. Para lograr sus metas, las Compañías de Financiamiento cuentan con una agrupación denominada Asociación de Compañías de Financiamiento (AFIC), que como señala en su portal web (2016), agrupa y representa los intereses de sus afiliados vinculándolos con los del Sector Financiero y el desarrollo del país. A su vez éste ejerce las funciones de un gremio de gestión y soporte, llevando la voz de sus afiliados ante organismos públicos y privados.

En razón a su trayectoria, la credibilidad y confianza depositada por parte de sus asociados permite llegar a instancias de Gobierno y de organizaciones vinculadas con el Sector Financiero, de forma directa y oportuna. Por otro lado, la Superintendencia Financiera de Colombia, según el Decreto 2555 de 2010 es la entidad encargada de ejercer la inspección y vigilancia de las Compañías de Financiamiento en Colombia, para que puedan ejercer su función deben cumplir con los requisitos exigidos por la Superintendencia en cuanto a

montos mínimos para su conformación, personal, oficinas y los demás que considere pertinentes.

Por la naturaleza de sus productos, clientes, canales de distribución y alcance geográfico, las compañías deben ajustar su estructura a las prácticas y programas enmarcadas en gestión del riesgo, dando cumplimiento estricto a cada una de las evaluaciones y revelaciones sobre los tipos de riesgo a los cuales se encuentra expuesta y alineada en la normativa vigente que aplica para las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera. Los sistemas de administración de riesgo, como SARC (de crédito), SARM (de mercado), SARL (de liquidez), SARO (operativo) y SARLAFT (lavado de activos y financiación del terrorismo) y SAC (Consumidor), deben ser implementados en todas las Compañías de Financiamiento para actuar bajo los requerimientos de seguridad, manejo de la información y controles de riesgo que buscan generar mayores niveles de transparencia y garantías para cada uno de los procesos que se llevan a cabo para disminuir el riesgo del negocio.

#### **4.1.2. Marketing y ventas (M)**

Si bien, las entidades financieras en Colombia desarrollan y venden servicios, éstos se deben vender de manera adecuada generando estrategias que permitan ver sus beneficios. Como lo menciona Rivera y Más (2015), “el marketing financiero tiene como objetivo satisfacer las necesidades y deseos de ahorro e inversión de los individuos y organizaciones en un sistema económico”. Según lo anterior, hay algunas características fundamentales que se deben tener en cuenta y las cuales el autor señala claramente, éstas son:

La intangibilidad, es importante saber que a diferencia de los bienes los servicios financieros no prestan aspectos tangibles, es decir que el servicio financiero se debe realizar por medio de algunos compromisos de la entidad hacia el consumidor y en el sentido contrario, lo anterior, responde a una relación de confianza y seguridad que ambas partes manifiestan para hacer algún acuerdo sobre el servicio que se esté prestando. Por ejemplo, las tarjetas de crédito, los cdt y los créditos, representan un producto para el banco, sin embargo

para el cliente son precisamente un servicio que la entidad presta y por la cual recibe una serie de beneficios, es decir, que como aunque la tarjeta es visible pero no representa el servicio, el cliente evalúa otros aspectos como las instalaciones y el mobiliario del sitio al que se desplaza a hacer las operaciones o con el que tiene contacto físico para tomar la prestación del servicio.

Otra de las características que señala el autor, es la inseparabilidad vendedor – servicio, éste se da cuando la institución financiera y el cliente hacen un acuerdo para prestar y recibir un servicio determinado, la relación que tiene la persona de contacto con el cliente es muy importante, lo anterior teniendo en cuenta que al celebrar compromisos, el cliente evalúa cada aspecto que influye en la conversación (lenguaje, tono de voz, aspecto personal, etc.) que le genere confianza para llevar a cabo la contratación del servicio. La tercera característica que señala el autor es la heterogeneidad, pues aunque pueden ser los mismos servicios prestados por diferentes entidades financieras, la forma en la que llegan éstos a los clientes es diferente y representan una serie de beneficios y valores agregados que día a día las entidades tratan de superar respecto a las demás.

#### **4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

En la gestión de operaciones de las Compañías de Financiamiento en Colombia, uno de los principales retos es lograr la efectividad y eficacia de los tiempos de respuesta relacionados con los acuerdos de servicios con las áreas internas, logrando así procesos ágiles en la entrega de productos y servicios que se ofrecen a los clientes como el principal factor diferenciador frente a las demás entidades que componen el Sector Financiero. Las Compañías de Financiamiento estructuralmente cuentan las gerencias de: crédito y cartera, comercial, administrativa, financiera, auditoria y de servicio al cliente, adicionalmente constituyen un comité de riesgos y de atención al cliente. (Financiera Jusricoop, 2015). Mediante diferentes productos, las Compañías de Financiamiento buscan conectarse con los

clientes de banca especializada o de nicho. Para el caso del concepto de tarjetas de insumos, estas se dirigen a financiar a los clientes a través de una Compañía de Financiamiento, sin embargo, éste tipo de productos buscan diferenciarse por el servicio y el valor agregado que se le dé a sus productos. En la actualidad, las Compañías de Financiamiento estudian la posibilidad de salir al mercado con una Tarjeta Inteligente.

En Colombia la presencia del sector financiero se encuentra concentrada en las ciudades principales, esto se debe a que son las que cuentan con mayor densidad poblacional sin presencia en las zonas rurales del país, situación que es una oportunidad para las Compañías de Financiamiento que actualmente cuentan con una red de oficinas para dar servicio a sus clientes; de acuerdo a informe de la Superintendencia Financiera (2010) la cantidad de red de oficinas en el país es de 267 ubicadas en las principales ciudades en donde se encuentra la mayor concentración de sucursales. Sin embargo, con el fin de generar una mayor disponibilidad de servicios y una mejor atención al cliente, estas organizaciones han fortalecido sus portales transaccionales a través de renovaciones tecnológicas, complementando las funcionalidades que permitan direccionar al cliente hacia el autoservicio, generando un bien común para las partes y disminuyendo los intermediarios y tiempos de respuesta en la prestación del servicio, facilitando información inmediata para el cliente como: saldos, fechas de pago, certificados, estados de cuenta y simuladores de crédito.

Las Compañías de Financiamiento en Colombia han trabajado en organizar sus procesos logísticos y de distribución para los movimientos de dinero en los que deben incurrir para el suministro de efectivo en oficinas y corresponsales bancarios a través del establecimiento de esquemas de transporte de valores y prestación de servicios para la administración del efectivo, que permita optimizar el proceso de provisión de efectivo de las oficinas, minimizando riesgos y costos para la entidad.

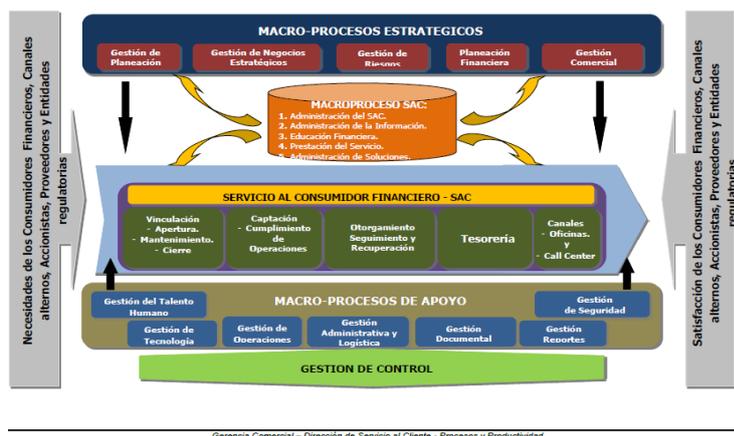


Figura 19. Mapa de procesos estratégicos.

Fuente: <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/index.jsf>

#### 4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Según D'Alessio (2014), manejar la contabilidad y las finanzas permite calificar y medir asertivamente las decisiones con relación a la situación económica y financiera del sector apoyando las estrategias que se acojan. El informe anual del sector de las Compañías de Financiamiento Colombiano que emite la superintendencia financiera, las compañías se destacan por tener un crecimiento sostenido de sus activos. En la Figura 19 se encuentra el comportamiento y el crecimiento que ha tenido de un año a otro en cuanto a sus activos, sus pasivos el patrimonio de las Compañías de Financiamiento Colombiano, el activo alcanzó \$547 billones, incrementando sus pasivos en \$493 billones al cierre de diciembre de 2015.

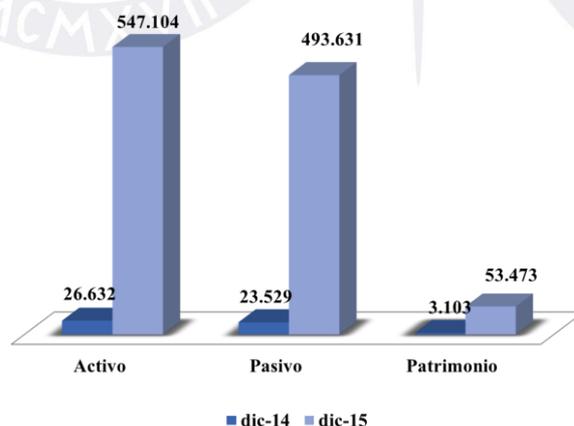


Figura 20. Activo, Pasivo y Patrimonio de las Compañías de Financiamiento en Colombia 2014 – 2015.

Fuente: Superfinanciera, Tomado de Producto Interno bruto primer trimestre de 2016.

Recuperado de:

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60807>

#### **4.1.5. Recursos humanos (H)**

Las Compañías de Financiamiento comercial cuentan con una planta de personal conformada por 4.952 empleados directos y 981 empleados subcontractados a nivel nacional (Superintendencia Financiera, 2010). Dentro de los principales temas de la agenda de capacitación para estas organizaciones se encuentran las relacionadas a Normas internacionales de contabilidad, riesgos, derecho administrativo, servicio al cliente y capacitaciones técnicas sobre el manejo y uso del software o plataformas en las que se administran las tarjetas de crédito y procesos transaccionales. En marco de los recursos humanos, se debe hacer referencia al tema de bienestar y seguridad en el trabajo, se han desarrollado acciones encaminadas a la capacitación relacionada a seguridad y salud en el trabajo, simulacros, brigadas de emergencia y programas de riesgo psicosociales, aparte de las sesiones de motivación y recreación que se desarrollan con el fin de crear espacios de esparcimiento que impulsen a los colaboradores a realizar las tareas asignadas de manera activa y comprometidos con los resultados. Con el fin de incrementar la productividad de los funcionarios, algunas de las Compañías de Financiamiento han establecido en sus políticas la entrega de beneficios que promueven el desarrollo de los proyectos de vida de cada uno de los colaboradores, expresados en la entrega de bonos, viajes, incentivos, reconocimientos y premios, eventos extra laborales, auxilio educativo y aumento en el número de los salarios anuales entendidos como primas extralegales y comisiones.

#### **4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Con el fin de disminuir el riesgo de suplantación y minimizar los riesgos que puedan presentarse en el proceso de otorgamiento de créditos, las Compañías de Financiamiento en Colombia, han avanzado en la implementación de servicios de biometría en los canales tradicionales, lo anterior con el fin de proteger la información de los clientes y evitar fraudes que llevan a pérdidas económicas y credibilidad de las entidades. Los portales web cuentan

con botón de pago seguros en línea (PSE) que permite realizar contribuciones de manera segura y eficiente. Uno de los aspectos en lo que las Compañías de Financiamiento han trabajado durante los últimos años es la innovación del almacenamiento de sus bases de datos, mejorando el tiempo de respuesta en consumo de servicios y la puesta en producción de trámites virtuales agilizando las transacciones realizadas por el cliente.

Uno de los procesos innovadores y que incluyen sistemas de información complejos, son los simuladores de créditos creados como herramienta para dar a conocer los beneficios que entrega la oferta de la compañía, incidiendo en su decisión final de adquisición.

#### **4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

La innovación es de gran importancia para el crecimiento y desarrollo de un país y el de sus industrias, la tecnología tiene un impacto fundamental para mejorar los procesos, desarrollar nuevos productos, aumento de la rentabilidad y generar más ingresos.

La innovación es un factor clave para que las organizaciones sean competitivas, es un motor de crecimiento para las organizaciones, esto no solo consiste en incorporar nuevas tecnologías, esto incluye la búsqueda de nuevas cosas, hacer las cosas que nunca se han realizado, la oferta de servicios y productos de calidad, generando cambios en los modelos económicos logrando una mayor productividad a través de la innovación. (Dinero, 2016)

Las Compañías de Financiamiento han identificado las necesidades de los usuarios a través de un proceso de investigación, desarrollo e implementación, entregando nuevos productos que satisfacen las necesidades de los usuarios para acceder a los servicios financieros, agregando valor al consumidor garantizando la seguridad de sus transacciones e información, brindándoles confiabilidad y seguridad en el manejo de los recursos. Sus plataformas tecnológicas han permitido un mayor acceso a cada uno de sus productos y servicios, lo que permite que todo el Sector Financiero esté conectado con sus clientes mediante diferentes canales, algunos tradicionales y otros de información cifrada inmediata y

disponible en línea. La Figura 21 muestra el número de transacciones realizadas por los clientes en cada uno de los canales ofrecidos por las entidades, siendo el canal de mayor acogida por parte de los usuarios el canal de telefonía móvil y el menos apetecido las oficinas.

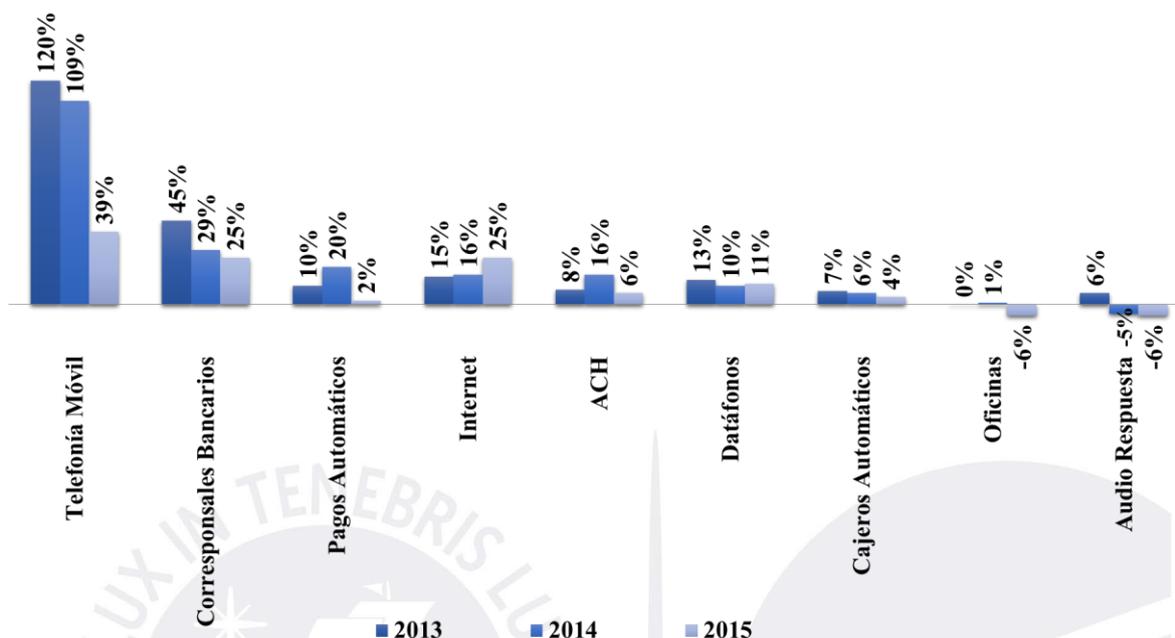


Figura 21. Crecimiento de las operaciones monetarias por canal

Fuente: Asobancaria. <http://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2016/03/Informe-Tipificacion-Asobancaria-2014.pdf>

Dada la naturaleza de las transacciones que se realizan a través de los portales web y aplicativos de las Compañías de Financiamiento, es importante que se establezcan estrategias de seguridad de la información siguiendo la recomendación dada por la Superintendencia Financiera de Colombia en su circular externa 042 de 2012 relacionada a la implementación de las buenas prácticas expuestas en la norma ISO 27001 sobre el Sistema de Seguridad de Gestión de la Información a través del establecimiento de controles que permitan mitigar riesgos de fuga de información a través del filtrado de correo, cifrado de discurso duros en equipos de cómputo portátiles,, análisis de vulnerabilidades y hacking ético y sensibilización en seguridad de la información a colaboradores, clientes y demás partes interesadas (Informes de gestión anual Compañías de Financiamiento, 2015)

## 4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos MEFI se realiza basándose en el análisis AMOFHIT realizado anteriormente. Para el caso de las Compañías de Financiamiento en Colombia como se muestra en la Tabla 19 se identificaron 10 factores de factores determinantes de éxito, 6 fortalezas y 4 debilidades, como resultado de la jerarquización de los más importantes para estas organizaciones. Posteriormente a cada uno de los factores se les asigno un peso relativo entre 0,0 como no importante hasta 1,0 como muy importante para que estas compañías sean exitosas en el Sector Financiero en Colombia. Luego de ello se les asigna a cada uno de los factores claves de éxito un valor entre 1 y 4 para ponderar la respuesta actúa de la estrategia de las Compañías de Financiamiento. En donde 4 es la fortaleza mayor, 3 la fortaleza menor, y en cuanto a debilidades 2 es la menor y 1 la mayor. Una vez se han asignado estos valores se genera un peso ponderado multiplicando el peso de cada factor por sum valor, con la sumatoria de estos se determina el peso ponderado de las fortalezas y debilidades de estas compañías. D'Alessio, (2014). (Ver Tabla 19)

El resultado de la evaluación de factores internos arrojó un valor de 2,36 lo que indica que las Compañías de Financiamiento en Colombia son internamente débiles y por ello es necesario que consoliden sus capacidades organizaciones para neutralizar las debilidades y afianzar sus fortalezas para obtener ventajas competitivas, debido a que estos factores al ser internos son controlables.

## 4.3. Conclusiones

Para el caso de las Compañías de Financiamiento en Colombia, resultó importante conocer, describir y analizar cada una de las variables que impactan en su funcionamiento y cumplimiento de objetivos y metas propuestas. Como resultado de este análisis se desarrollaron las matrices MEFE, MPC y MPR, generando insumos para la toma de

decisiones acertadas en marco del plan estratégico. Identificando su posición frente al entorno, sector y sus referentes a nivel mundial.

Además de la obtención de los resultados de estas matrices se realizó el análisis interno, utilizando la herramienta AMOFHIT que entrega información relevante sobre siguientes áreas de las organizaciones: Administración y gerencia (A), Marketing y Ventas (M), Operaciones, logística e infraestructura (O), Finanzas y contabilidad (F), Recursos humanos y cultura (H), Sistemas de información y cultura (I) y Tecnología e investigación y desarrollo (T).

Mediante la elaboración de la matriz de factores internos MEFI se plantearon los factores claves de éxito reflejados en las fortalezas y debilidades que tienen las Compañías de Financiamiento en Colombia para alcanzar sus objetivos de largo plazo, mediante la determinación de las estrategias que permitan apalancar las fortalezas y hallar las adecuadas para contrarrestar las debilidades.

Como resultado del análisis de estos factores críticos de éxito se concluye que las Compañías de Financiamiento en Colombia son débiles en su interior, lo que hace urgente que la gerencia de estas se empodere del diseño y ejecución de estrategias que permitan capitalizar las capacidades organizaciones, controlando factores internos que se requieren para competir en el mercado y así lograr los objetivos a largo plazo.

Tabla 19.

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de las Compañías de Financiamiento en Colombia.*

| Factores determinantes de éxito |   | Peso | Valor | Ponderación |
|---------------------------------|---|------|-------|-------------|
| <b>Fortalezas</b>               |   |      |       |             |
| F1.                             | Amplia cobertura con corresponsales bancarios en el país a bajo costo operativo   | 0.10 | 4     | 0.40        |
| F2.                             | Experiencia y posicionamiento en el sector de las micro finanzas  | 0.09 | 4     | 0.36        |
| F3.                             | Bancarización de población sin acceso al sistema bancario   | 0.11 | 4     | 0.44        |
| F4.                             | Productos con tasas de interés competitivas   | 0.09 | 2     | 0.18        |
| F5.                             | Alto nivel de renovaciones de CDT y adecuada atomización de sus depositantes, lo cual mitiga parcialmente la exposición al riesgo de liquidez | 0.08 | 4     | 0.32        |
| F6.                             | Plataforma tecnológica integrada y basada en Internet que permite rápida pre-aprobación de créditos   | 0.08 | 3     | 0.24        |
| F7.                             | Fuerza de ventas especializada  | 0.08 | 3     | 0.24        |
| Subtotal                        |   | 0.63 |       | 2.18        |
| <b>Debilidades</b>              |   |      |       |             |
| D1.                             | Altos indicadores de cartera vencida  | 0.06 | 1     | 0.06        |
| D2.                             | Concentración en la colocación del crédito en pocos segmentos del mercado   | 0.05 | 2     | 0.10        |
| D3.                             | Bajos márgenes de rentabilidad  | 0.05 | 1     | 0.05        |
| D4.                             | Portafolio de productos limitado  | 0.06 | 1     | 0.06        |
| D5.                             | Poca infraestructura tecnológica  | 0.08 | 2     | 0.16        |
| D6.                             | Estrategias de mercadeo limitadas que no permiten el reconocimiento de marca ni el conocimiento de sus operaciones                            | 0.07 | 2     | 0.14        |
| Subtotal                        |   | 0.37 |       | 0.57        |
| Total                           |   | 1.00 |       | 2.75        |

Nota. 4=Fortaleza mayor 3= Fortaleza menor 2=Debilidad menor 1=Debilidad mayor.

## Capítulo V: Intereses de las Compañías de Financiamiento Colombiano

### Y Objetivos de Largo Plazo

En el presente capítulo se abordarán los temas correspondientes a la determinación de los intereses de las Compañías de Financiamiento en Colombia, La definición de sus principios cardinales y a partir de estos sumados a la visión el planteamiento de los objetivos de largo plazo logrando profundizar en los fines de estas organizaciones y así garantizar éxito en los mercados en los que compite. D'Alessio (2014).

#### 5.1. Intereses de las Compañías de Financiamiento Colombiano

Dentro de los principales intereses que persiguen las Compañías de Financiamiento en Colombia para apalancar su crecimiento son: (a) Inclusión financiera en los territorios y población no atendida por sector bancario; (b) Rentabilidad y (c) Ofrecer productos especializados que permitan a las Compañías de Financiamiento posicionarse como la banca especializada.

##### ***Inclusión financiera en los territorios y población no atendida por el sector bancario:***

Dentro de las principales estrategias establecidas por el gobierno en el Plan Nacional de Desarrollo se establecen metas específicas relacionadas a la inclusión financiera con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los colombianos trabajando de manera articulada entre el gobierno y el sector privado incentivando la reducción del uso de efectivo en la economía, promoviendo la creación de establecimientos especializados en depósitos y pagos electrónicos y el aumento del número de adultos con acceso financiero especialmente para la población que reside en las áreas rurales del país, dinamizar el acceso al crédito en el sector rural y reducir la inactividad de las cuentas de ahorro. Es por ello que las Compañías de Financiamiento en Colombia deben establecer metas alineadas a lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo por el gobierno con el fin de aportar al desarrollo del país a través de una sociedad con más oportunidades y equidad. Es de observar que el Colombia la dinámica

de cobertura financiera no ha sido de igual acceso en todo el territorio nacional, ya que los establecimientos tienen a estar concentrados en las ciudades principales e intermedias dejando de alguna forma desatendidos los municipios apartados del país, es precisamente esta falencia lo que debe llevar que las Compañías de Financiamiento a ver en esto la oportunidad para desarrollar canales y productos innovadores soportados en tecnologías y la banca móvil para solucionar las barreras como la distancia, altos costos y vías de acceso que les permitan asegurar un provisión de servicios financieros las zonas más apartadas del país.

Al cierre de 2015 el indicador de inclusión financiera para todo el sector llegó al 76,3% es decir 24,9 millones de adultos cuentan con algún producto financiero, de acuerdo a las cifras del DANE para el año 2016 la proyección de habitantes mayores de edad y menores de 69 años es de 33.505.698 millones habitantes, es decir se encuentra una población no incluida en el Sector Financiero de 8.605.968 millones de habitantes. Al cierre de 2015 el número de transacciones en el Sector Financiero fue de 4.333 millones con un crecimiento del 17% respecto al 2014, el canal de mayor uso fue el de internet que representó el 44% del total y por monto transado el canal más representativo fueron las oficinas con el 47%, otro de los canales que representa un crecimiento en los últimos cinco años tanto en monto como en transacciones es el canal de telefonía móvil que entre 2011 y 2015 aumento de 19 millones a 133 millones de transacciones. Por ubicación las ciudades y municipios intermedios concentraron el 92% de las cuentas de ahorro para el 2015, mientras que los municipios rurales representaron el 5,5 % y los rurales dispersos el 2,6% del total.

En 2015 se desembolsaron 2.360.948 microcréditos a nivel nacional, de estos los bancos colocaron el 60%, en este periodo se observó un incremento en los desembolsos de microcréditos en los municipios intermedios y rurales, la distribución se fue de 60,5% en las ciudades, 23,9% en los municipios intermedios. 10,3% en los rurales y 5,3% en los rurales dispersos. En cuanto al índice de cobertura financiera o presencia de las entidades en el

territorio colombiano, es importante tomar en cuenta que el primer paso para la inclusión financiera de toda la población es garantizando los mecanismos para que esta pueda acceder a los servicios que estas ofrece es por ello que el indicador de cobertura tiene en cuenta los diversos puntos de acceso al consumidor como oficinas, corresponsales y cajeros automáticos, de acuerdo a las cifras de la banca de oportunidades para el 2015 se contabilizaron 92.627 corresponsales bancarios, 317.204 datafonos, 14817 cajeros automáticos, 7732 oficinas.

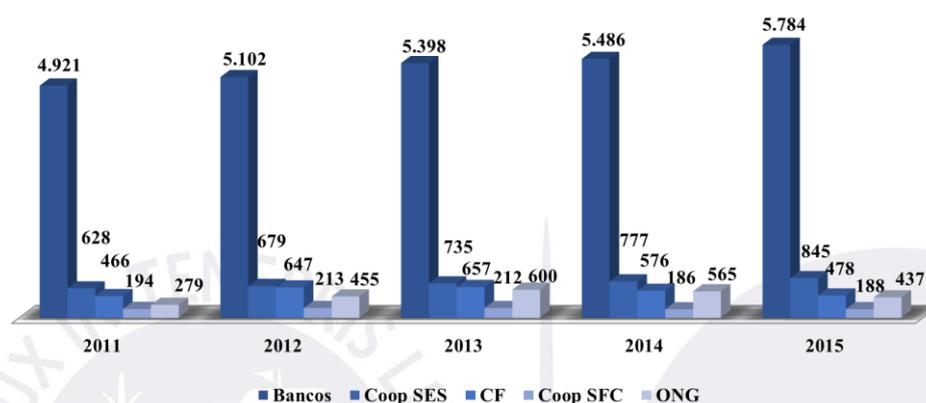


Figura 22. Cifras de oficinas de las Compañías de Financiamiento. Número de oficinas por tipo de entidad

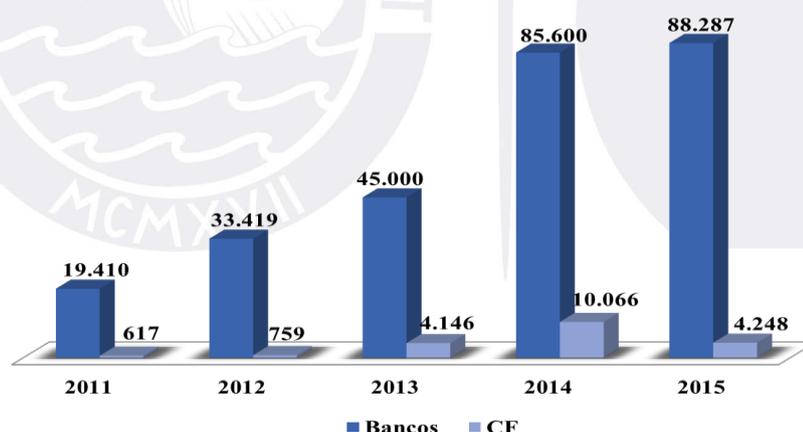


Figura 23. Cifras de oficinas de las Compañías de Financiamiento. Número de corresponsales por tipo de Entidad

Fuente: Superintendencia financiera de Colombia. Superintendencia de la economía solidaria y ONG micro crediticias – Elaboración Banca de las oportunidades

Fuente: <http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/RIF-2015.pdf>

Con relación a los corresponsales, la gran mayoría de los puntos reportados pertenece a los bancos (93,5%) y a las Compañías de Financiamiento (4,6%). Aunque las cooperativas

con actividad de ahorro y crédito vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria tienen corresponsales, su número es menor frente al de los bancos y Compañías de Financiamiento por lo que no son representativos en el total nacional. En el caso de las Compañías de Financiamiento, las que tienen la red más amplia de corresponsales fueron en su orden CF Giros y Finanzas (3.186), CF Tuya (700) y CF Serfinansa (294).

El comportamiento del indicador geográfico de cobertura por 1.000 km<sup>2</sup> presentó una tendencia positiva entre 2011 y 2015, al pasar de 38,9 a 120,1 puntos de acceso por 1.000 km<sup>2</sup>, se explica fundamentalmente por el comportamiento de los corresponsales, para los cuales este indicador aumentó de 20,8 a 96,6 corresponsales por 1.000 km<sup>2</sup>. En el caso de los otros dos puntos de acceso considerados, aunque el indicador creció lo hizo de forma menos marcada. La cobertura de oficinas pasó de 6,8 a 8,1 sucursales por 1.000 km<sup>2</sup> y la de cajeros automáticos de 11,4 a 15,4 cajeros automáticos por 1.000 km<sup>2</sup> durante este período.

Colombia concentra la mayor parte de su población adulta en las ciudades que corresponde al 82,9% y municipios intermedios, mientras que el área física del país se concentra en los municipios rurales y rurales dispersos que representa el 81,7%. Esta situación plantea un reto para las Compañías de Financiamiento en Colombia en términos de inclusión financiera ya que los mayores rezagos en cobertura financiera y uso de servicios financieros formales se presentan justamente en los municipios rurales y rurales dispersos caracterizados por su menor densidad poblacional y por su mayor dispersión territorial. Esta oportunidad exige desarrollar alternativas en cuanto a canales de acceso y productos en los que el componente tecnológico permite reducir los costos, alcanzar rentabilidad y sostenibilidad en la provisión de servicios financieros para esta población.

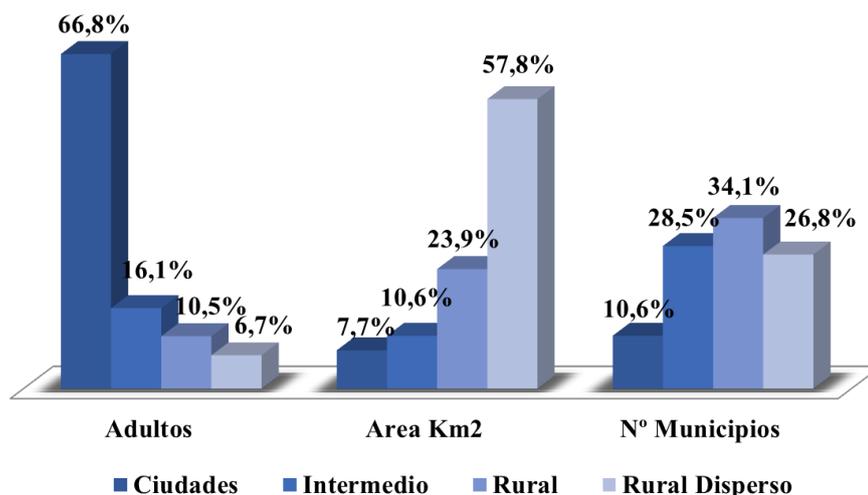


Figura 24. Distribución del país según nivel de ruralidad – 2015. Distribución del país, según nivel de ruralidad 2015.

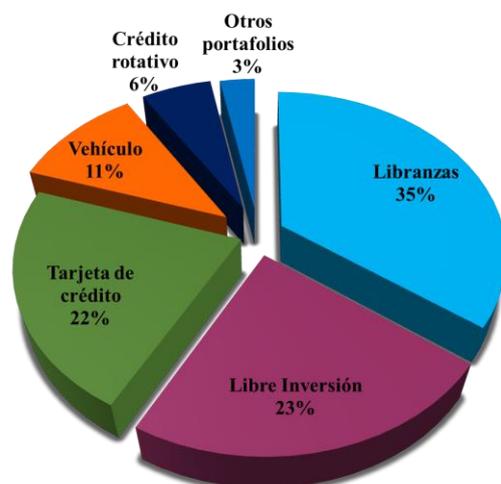
Fuente: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

En los municipios intermedios el número de oficinas aumentó de 843 en 2011 a 1.145 en 2015, implicando un crecimiento promedio anual de 8,1%, casi del doble del crecimiento promedio anual nacional que fue de 4,6%. En los municipios rurales el número de oficinas pasó de 465 a 589 entre 2011 y 2015, implicando un crecimiento promedio anual de 6,3% durante el período. (Banca de las oportunidades, 2015).

**Rentabilidad:** Las Compañías de Financiamiento en Colombia al cierre de 2015 registraron utilidades por valor de \$419,69 millones de pesos lo que representa el 3,93% del total de las utilidades percibidas por el Sector Financiero, es de observar que su nivel de utilidades es superior al de las entidades cooperativas con las que convergen en productos comunes como el crédito de consumo y CDTs. A diciembre de 2015 la modalidad de microcrédito registro un crecimiento anual del 7,98%.

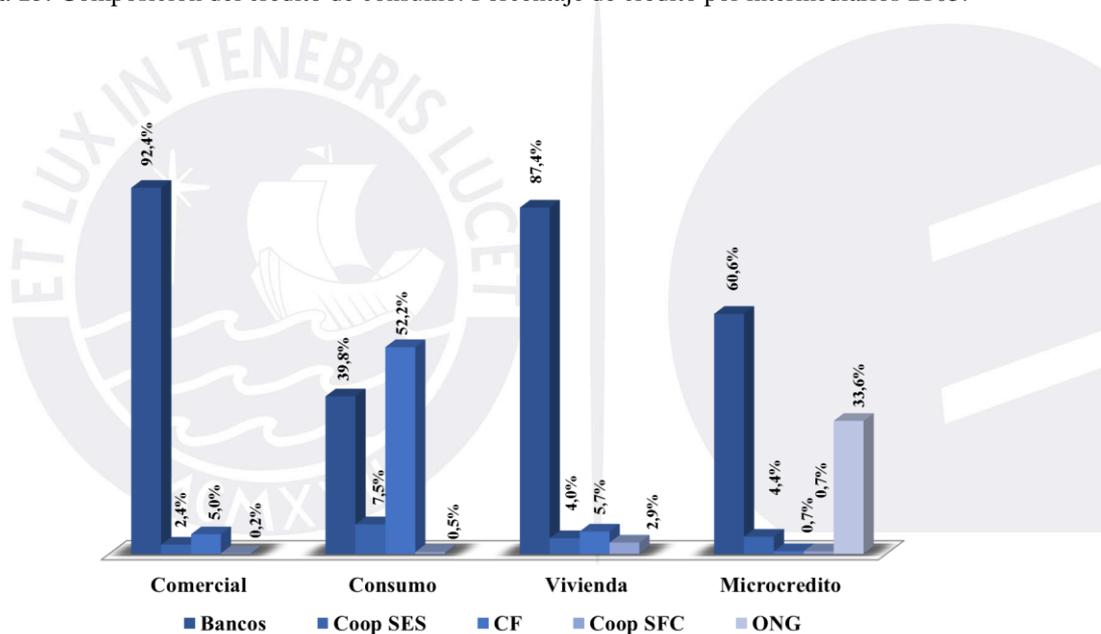
La especialidad de las Compañías de Financiamiento se centra en la cartera de consumo, mientras que los bancos se centran en la cartera comercial. Dentro del portafolio de servicios de las Compañías de Financiamiento en Colombia el crédito de consumo representa el 52,2%, seguido del crédito comercial con el 5% y el microcrédito con el 6%, en contraste

para los bancos el crédito comercial representa el 92,4%, seguido del crédito de consumo con el 38,9% y el crédito de vivienda con el 87,4%.



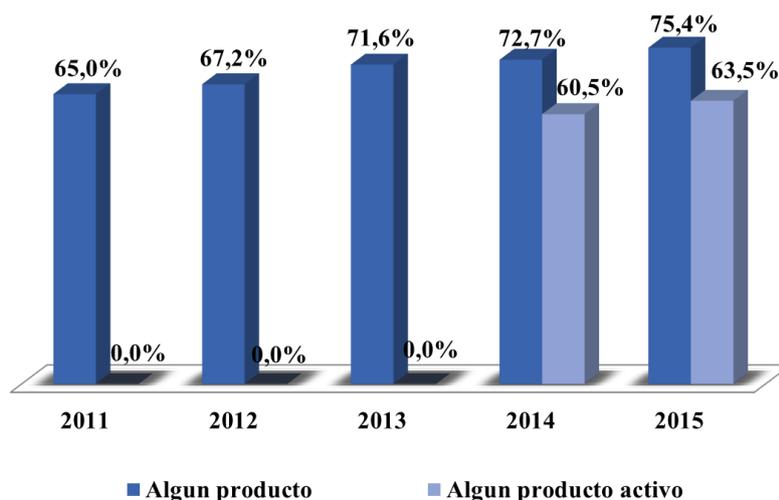
Composición Crédito de Consumo

Figura 25. Composición del crédito de consumo. Porcentaje de crédito por intermediarios 2105.



Fuente: Superfinanciera (2016) y Banca de las oportunidades.

En la composición del crédito de consumo desembolsado por las Compañías de Financiamiento en Colombia para el 2014, el más representativo fue el crédito por libranza con un 35%, seguido del crédito de libre inversión con el 23% y tarjetas de crédito con el 22%.



*Figura 26.* Porcentaje de adultos con algún producto financiero en establecimientos de crédito.  
Fuente: Cifin. Banca de las oportunidades (2015).

Para el año 2015 aumento el porcentaje de adultos con algún producto financiero en establecimientos de crédito dado que cerro en el 75,4% frente a un resultado del 72,7% para el 2014, esta tendencia muestra una oportunidad para las Compañías de Financiamiento en Colombia para establecer mecanismos que permitan incentivar el consumo y dar a conocer sus servicios en las poblaciones sin inclusión financiera.

**Ofrecer productos especializados:** Para que las Compañías de Financiamiento en Colombia alcancen el objetivo de posicionarse en el sector de la banca especializada deben diseñar productos que cubran las necesidades no satisfechas por el sector bancario actual, en cuantos desembolsos mínimos, requisitos y accesibilidad, que deben centrarse en dar cobertura a la población que no ha sido incluida en el Sector Financiero ya sea por sus ingresos o por su ubicación geográfica, es por ello que el desarrollo de estos productos debe estar soportado por tecnologías de información que permitan ofrecer los productos y servicio en las áreas rurales del país sin necesidad de invertir en oficinas y recursos para su administración, esto solo se logra con el diseño de nuevos canales virtuales que incluyan también a la población analfabeta, que cuenten con mecanismo biométricos que permitan

realizar transacciones seguras. Todas estas estrategias deben tener como base un sistema de educación financiera con alcance a todos los territorios del país.

## **5.2. Potencial de las Compañías de Financiamiento Colombiano**

Una vez se ha realizado el análisis externo e interno de las Compañías de Financiamiento, se debe determinar su potencial organizacional y para lograrlo se deben fundamentar los factores de fortaleza y debilidad distintivos en estas organizaciones. Por lo anterior, es necesario remitirse a los resultados obtenidos de la evaluación interna realizada en el capítulo IV mediante el análisis AMOFHIT, en el que se analizaron las siete áreas funcionales clásicas de toda organización: Administración y gerencia (A), Marketing y ventas (M), Operaciones, logística e infraestructura (O), Finanzas y contabilidad (F), Recursos Humanos (H), Sistemas de Información y comunicaciones (I) y por último Tecnología, investigación y desarrollo (T). Así se podrá inferir cual es el potencial con el que cuentan estas organizaciones buscando las competencias distintivas para alcanzar sus objetivos de largo plazo por medio de la ejecución de estrategias idóneas y acordes a lo perseguido por estas. (D'Alessio, 2014).

En primer lugar cabe resaltar que las Compañías de Financiamiento ocupan entre la segunda y tercera posición en el Sector Financiero de Colombia por su nivel de activos, patrimonio y utilidades, lo que las consolida como unas de las principales organizaciones a las que los ciudadanos acuden para obtener créditos de consumo, productos de leasing, CDT, créditos de vehículo, entre otros. Pero, aunque tienen representatividad en el país, éste se encuentra muy alejado de la participación de los bancos, que representan aproximadamente el 90% del sector en el país. En cuanto a la red de oficinas a nivel nacional las Compañías de Financiamiento en Colombia se ubican en el tercer lugar con el 6,18%, las cooperativas ocupan el segundo lugar con el 10,93% y los bancos en primer lugar en cantidad de oficinas a nivel nacional con el 74,81%.

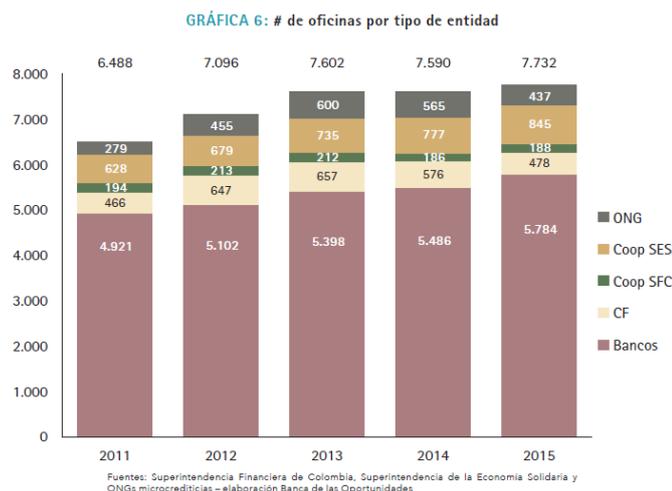


Figura 27. Número de oficinas por tipo de entidad.

En cuanto a participación por tipo de modalidad para el 2014 las Compañías de Financiamiento tienen la ventaja en el mercado en cuanto al crédito de consumo con un 54% comparado al 27% de participación de los bancos para esta modalidad. En cuanto a la modalidad de crédito comercial los bancos tienen una participación del 60% y las Compañías de Financiamiento del 39%. En cuanto a la composición del crédito de consumo para las Compañías de Financiamiento la mayor participación está dada por el crédito de libranza con el 35%, libre inversión con el 23% y tarjetas de crédito con el 22%. La característica principal de las Compañías de Financiamiento es que sus créditos son a corto y mediano plazo, dado que no cuentan con portafolio de créditos para vivienda.

En cuanto a los montos desembolsados para el 2014 para el crédito de consumo las Compañías de Financiamiento contaron con un 7,4% comparado a un 74,4% en cuanto a número de desembolsos las Compañías de Financiamiento presentaron el 52,9% y los bancos el 38,8%.

## Datos estadísticos relevantes de la Industria

### Desembolso por modalidad de cartera y tipo de entidad

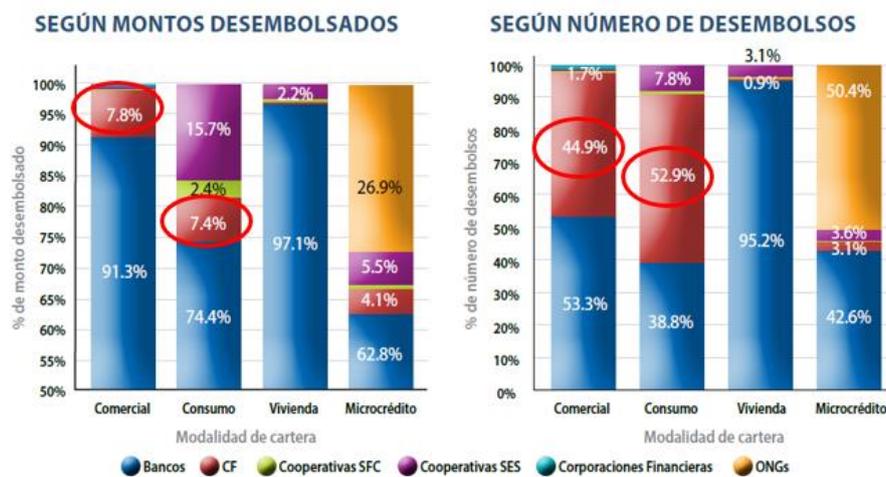


Figura 28. Desembolsos por modalidad de cartera y tipo de entidad

En razón a esto, las Compañías de Financiamiento deben desarrollar nuevos mercados aprovechando la oportunidad de incluir a aquellos que no están vinculados al Sector Financiero pero que están buscando la forma de iniciar y consolidar su vida crediticia, bien sea como personas naturales o como microempresas. En las Compañías de Financiamiento en Colombia, se han emprendido diferentes estrategias para captar una mayor cuota de mercado expresada en el incremento de sus operaciones. Éstas principalmente se han enfocado en: intangibilidad, inseparabilidad vendedora – servicio y heterogeneidad, entendidas como premisas fundamentales para el proceso de colocación de cualquier producto incluido en su portafolio.

Según el más reciente informe de inclusión financiera de la Superfinanciera (2015), se ha logrado un nivel de penetración del 67.1% en productos financieros a nivel nacional; uno de los productos más representativos para las Compañías de Financiamiento es el crédito de consumo, debido al fortalecimiento de la oferta de tarjetas de crédito de marca compartida (ej.: la compañía de financiamiento TUYA S.A., ofrece en su portafolio la tarjeta de crédito en alianza con Almacenes Éxito), reduciendo así la participación de las tarjetas tradicionales,

como resultado de descuentos y campañas de activación convirtiéndose en incentivo para el desarrollo del consumo, puesto que para su obtención los clientes son abordados, exigiendo menores requisitos y otorgando cupos de consumo altos, permitiendo que cualquier persona pueda acceder a estos productos.

Sin embargo, frente a las alianzas que se han desarrollado para aumentar las cuotas de mercado, las Compañías de Financiamiento en Colombia presentan problemas, pues no hay lealtad a la marca, debido a que son los descuentos y beneficios los que incentivan a los clientes a adquirir productos de otras entidades financieras fácilmente. Se suma que el objetivo aspiracional de los ciudadanos es acceder a productos de establecimientos bancarios, que sirvan como soporte de vida crediticia para solicitar crédito por montos más altos y a mayores plazos, como por ejemplo los hipotecarios; dado a su vez por estrategias utilizadas por los bancos de compra de cartera a menores tasas.

Para el caso de la tecnología, investigación y desarrollo, las Compañías de Financiamiento en Colombia se han fortalecido durante los últimos años mediante la implementación de nuevos canales transaccionales para sus clientes, siendo la telefonía móvil en la actualidad el mecanismo preferido para realizar transacciones. En el Sector Financiero para el año 2015 las Compañías de Financiamiento en Colombia ocupan el segundo lugar en cuanto a puntos de acceso con relación a los corresponsales, la gran mayoría de los puntos reportados pertenece a los bancos (93,5%) y a las Compañías de Financiamiento (4,6%). Para las cooperativas con actividad de ahorro y crédito su número es menor frente al de los bancos y Compañías de Financiamiento por lo que no son representativos en el total nacional. Los corresponsales bancarios como punto de acceso requieren de costos de infraestructura y operación mucho más bajos que lo que se requiere para una oficina.

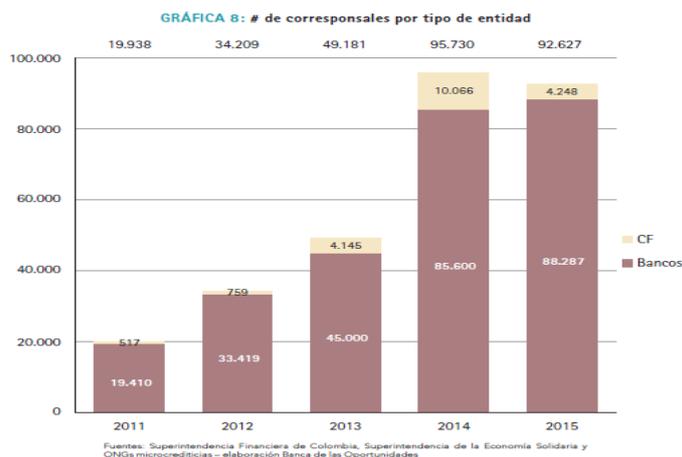


Figura 29. Numero de corresponsales por tipo de entidad

En cuanto a la red de oficinas a nivel nacional las Compañías de Financiamiento en Colombia se ubican en el tercer lugar con el 6,18%, las cooperativas ocupan el segundo lugar con el 10,93% y los bancos en primer lugar en cantidad de oficinas a nivel nacional con el 74,81%.

### 5.3. Principios Cardinales de las Compañías de Financiamiento Colombiano

Los principios cardinales para las organizaciones, son aquellos que hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno. Según lo expresado por Hartman (1957/1983), se deben analizar los siguientes principios para proceder a la construcción de la Matriz de Intereses Organizaciones (MIO), éstos son: influencia de terceras partes, lazos pasados y presentes, contra balance de intereses y por último conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. Durante los últimos años se ha observado una tendencia comportamental de las Compañías de Financiamiento, varias se han convertido en bancos o han sido absorbidas por sus filiales, lo cual debilita el gremio debido a que las entidades bancarias quieren concentrar la totalidad de los ingresos del sector captando cuota de mercado que no se consideraba atractiva para cubrir con el portafolio ofrecido,

convirtiéndose así en una amenaza para las Compañías de Financiamiento que aún funcionan en el mercado colombiano.

Éstas organizaciones son reguladas por el Estado en marco del Estatuto Orgánico Financiero, que en principio las definía como aquellas organizaciones encargadas del otorgamiento de créditos de leasing; pero que con el paso de los años ha ido incluyendo diversos productos de crédito de consumo y microcrédito de tal manera que se ha aumentado el número de ciudadanos que pueden acceder a la adquisición de productos ofrecidos por estas.

Lazos pasados-presentes. Las Compañías de Financiamiento en Colombia, han tenido modificaciones a lo largo de sus años. Surgieron en la década de los setenta, época en la que se hizo evidente el crecimiento del mercado extra bancario, representando el 33% del total del crédito de corto plazo dirigido al sector comercial. Razón por la cual y luego de varios decretos se dio inicio al funcionamiento de las Compañías de Financiamiento en marco de las entidades formales del mercado bancario rigiéndose por el Estatuto Orgánico del Sector Financiero Colombiano. Su principal función era la encaminada al producto de leasing comercial; sin embargo durante el año 2010 se presentó un importante proceso de reestructuración del Sector Financiero, donde mediante fusiones o redefiniciones en el negocio, algunas Compañías de Financiamiento se han convertido en bancos y otras consolidaron productos complementarios en su portafolio, convirtiéndose en organizaciones representativas para el Sector Financiero del país, ofreciendo tarjetas de crédito, cdt, y diferentes créditos de consumo que han logrado el crecimiento de sus cifras en cuanto a activos, utilidades y patrimonio como se ha podido observar en capítulos anteriores.

Adicionalmente, frente a sus mecanismos de control, las Compañías de Financiamiento en Colombia son reguladas por la estructura organizacional y funcional de la

Superintendencia Financiera de Colombia (creada en mediante el artículo 19 de la Ley 45 de 1923) quien es la encargada de realizar la supervisión de los principales riesgos a los que están expuestas las entidades del sistema, tales como los riesgos de crédito, operativo, de mercado y de lavado de activos.

Contrabalance de intereses. Cabe resaltar que las Compañías de Financiamiento en Colombia, al igual que las demás entidades que componen el sistema, tienen intereses en común, por un lado está satisfacer a los clientes con productos que se adapten a sus necesidades, por otro lado regirse a las normas que el Estado entrega para su funcionamiento, cumplir con políticas de calidad que permitan fortalecer su recurso humano y ser visibles en el mercado. Lo anterior se logra por medio del incremento de la cobertura de cuota de mercado, la diversificación de sus productos y la consolidación de sus estrategias para lograr ventajas competitivas en el sector que se desenvuelven. Si bien, las Compañías de Financiamiento fueron creadas para realizar transacciones de leasing, su alcance en la actualidad las ha puesto a competir con las diferentes las entidades bancarias pues mediante la Ley 795 de 2003 se autoriza a los establecimientos bancarios y a las Compañías de Financiamiento a realizar operaciones de leasing; lo que hace que cada vez más se persigan los mismos intereses.

Conservación de los enemigos. Para el caso colombiano, actualmente el Sector Financiero de Colombia está compuesto por 51 establecimientos de crédito, de los cuales 25 son establecimientos bancarios, 16 Compañías de Financiamiento, cinco corporaciones financieras y cinco cooperativas, en las que se encuentran centralizadas las operaciones de consumo. Pese a esto, para las Compañías de Financiamiento es importante que estas otras entidades existan, pues aunque se consideran su competencia, generan productos y opciones que no se alcanzan a cubrir bien sea por el territorio o por los montos otorgados para el

crédito, lo que hace que éstas organizaciones puedan generar estrategias y sacar ventajas competitivas de aquellos clientes que las otras entidades no quieren atender o no son aptos para adquirir productos por sus características sociales y económicas.

#### 5.4. Matriz de Intereses de las Compañías de Financiamiento en Colombia (MIO)

Para realizar esta matriz se han tenido en cuenta los fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito y ser competitivos en la industria, basados en el largo plazo, la misión y visión establecidas en capítulo II. Los logros de estos intereses pueden clasificarse como comunes y opuestos dependiendo del grado en el que se relacionan con entre sí con el Sector Financiero, las partes interesadas, la sociedad y el gobierno.

Tabla 20.

*Matriz de intereses de las Compañías de Financiamiento en Colombia.*

|   | Interés de las Compañías de Financiamiento en Colombia  | Intensidad del interés                    |                        |                     |
|---|---|---|------------------------|---------------------|
|   |   | Vital                                     | Importante             | Periférico          |
| 1 | Inclusión financiera en los territorios y población no atendida por sector bancario                                       | *Sector Financiero<br>*Sociedad           | *Sociedad<br>*Gobierno |                     |
| 2 | Rentabilidad  | *Sector Financiero<br>*Partes interesadas |                        |                     |
| 3 | Ofrecer productos especializados que permitan a las Compañías de Financiamiento posicionarse como la banca especializada. |   |                        | **Sector Financiero |
| 4 | Desarrollo de productos diferenciados soportados en plataformas tecnológicas  | *Sector Financiero<br>*Sociedad           | *Sociedad<br>*Gobierno |                     |

Nota: \*Intereses Comunes, \*\*Intereses opuestos

El interés de la inclusión financiera es común a todas las partes interesadas dado la gran relevancia que tiene para el país, disminuir los índices de pobreza y mejorar la calidad de vida de sus habitantes es por ello que debe apoyarse con el sector privado para que se incentiven los mecanismos necesarios para dar cubrimiento a la población desprotegida ya sea por su ubicación territorial, nivel de ingresos o analfabetismo.

## 5.5. Objetivos de Largo Plazo

En el planteamiento estratégico el paso a seguir es establecer los objetivos de largo plazo de las Compañías de Financiamiento de Colombia, deben estar alineados con la visión, y son aquellos que dichas organizaciones desean alcanzar una vez se implementen las estrategias. Por lo anterior, se han desarrollado los siguientes OLP para soportarla:

**OLP1.** Para el 2026 las utilidades serán de 521.000 millones de pesos. Las utilidades de las Compañías de Financiamiento al cierre de 2015 fueron 419.689 millones de pesos, en relación con 10,67 billones de las entidades financieras reportadas por la superintendencia financiera (2016).

**OLP2.** En el 2026 la inversión en innovación y desarrollo de plataformas tecnológicas y productos en línea especializados será de 20.000 millones de pesos como fracción de sus utilidades. Partiendo de los retos del plan de desarrollo 2014-2018 enfocados al desarrollo económico y la inclusión financiera dado la población que están ubicadas en zonas rurales en donde se quieren fortalecer las líneas de productividad y competitividad. Las organizaciones han logrado su posición en el mercado invirtiendo en innovación y desarrollo, esto diferencia a las empresas estando siempre en posición de liderazgo.

**OLP3.** Al 2026 se destinarán 0.61 billones para asignación de microcrédito a la población rural como mecanismo de erradicación a la pobreza en el territorio colombiano.

Este objetivo se sustenta en que el microcrédito es una herramienta que permite mejora de calidad de vida de las personas y alivio de la pobreza, es vital que los recursos destinados se coloquen de manera eficiente y que permitan impulsar la productividad de las actividades de la población a través de una generación de ingresos confiable, permitiendo así una inclusión financiera y económica sostenible. Al cierre del 2014, la cifra desembolsada en microcrédito por las Compañías de Financiamiento en Colombia fue de 0.46 billones.

**OLP4.** En el 2026 la inclusión financiera será de 2.58 millones de colombianos que para el año 2016 no se encuentran bancarizados.

Al cierre del 2015, el indicador de inclusión financiera cerro 76.3%, es decir con un total de población no incluida de 8.605.968 de habitantes en Colombia.

## 5.6. Conclusiones

Del análisis y los resultados arrojados en los capítulos previos, se establecieron como principales intereses que persiguen las Compañías de Financiamiento en Colombia enfocados a: Inclusión financiera en los territorios y población no atendida por sector bancario, esto como respuesta a los intereses por el gobierno nacional en marco del Plan Nacional de Desarrollo (2014-2018) en donde se busca que con apoyo del sector privado se establezcan los mecanismos necesarios para dar cobertura a la población rural o desatendida por el sector bancario en el país. Por otro lado la rentabilidad, entendida como el incremento del margen recibido por la prestación de servicios y venta de productos que le permita a los inversionistas tener un retorno favorable de su inversión, éstas cifras comparadas con las otras entidades que componen el Sector Financiero. En último lugar se establece el interés de ofrecer productos especializados que permitan a las Compañías de Financiamiento posicionarse como la banca especializada, soportadas en tecnologías de información que permitan reducir costos, mayor accesibilidad y seguridad en las operaciones de estas entidades.

Continuando con la estructura, luego de haber realizado el análisis externo e interno de las Compañías de Financiamiento, se determinó su potencial organizacional y para lograrlo se identificaron los factores de fortaleza y debilidad distintivos en estas organizaciones. Esto se realizó con base en el análisis AMOFHIT, en el que se analizaron las siete áreas funcionales clásicas de toda organización: Administración y gerencia (A), Marketing y ventas (M), Operaciones, logística e infraestructura (O), Finanzas y contabilidad (F), Recursos Humanos (H), Sistemas de Información y comunicaciones (I) y por último Tecnología, investigación y

desarrollo (T), con el fin de buscar las competencias distintivas para alcanzar sus objetivos de largo plazo.

De esta forma se llegó a la consolidación de la matriz de intereses nacionales y posteriormente a la formulación de los objetivos de largo plazo que le apuntan a consolidar las Compañías de Financiamiento como el sector de la banca especializada, mejorando sus resultados y aportando al desarrollo del país y disminución de la pobreza a través de la inclusión financiera y mediante avances significativos en materia de innovación y desarrollo para cada una.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En los capítulos anteriores del presente planteamiento estratégico se desarrollaron las MEFE y MEFI que son la base para la construcción de las matrices que serán el insumo para la formulación de las estrategias a implementar por parte de las Compañías de Financiamiento Colombianas. Estas son: (a) Matriz FODA; (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción, PEYEA; (c) Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) Matriz Interna-Externa (MIE) y (e) Matriz de la Gran Estrategia (MGE). Mediante el proceso de generación de estrategias que estas matrices arrojen, se continuará con las evaluaciones que permitan seleccionar solo aquellas que la organización debe retener dado el impacto para la misma, desarrollando las siguientes matrices: (a) Matriz de Decisión Estratégica (MDE); (b) Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE); (c) Matriz de Rumelt (MR) y (d) Matriz de Ética (ME). Al finalizar esta etapa de planeamiento estratégico, se construirán dos matrices que tienen como base las estrategias retenidas y de contingencia: (a) Matriz de Estrategias versus Objetivos de la Largo Plazo (MEOLP) y (b) Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).

### 6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

La Matriz FODA se elabora con la información de las matrices MEFE (Evaluación de factores externos) donde se determinaron las oportunidades y amenazas y la matriz MEFI (Evaluación de factores internos), donde determinamos las fortalezas y debilidades. Las Compañías de Financiamiento Colombiano, aunque no pueden controlar las amenazas y oportunidades que vienen del entorno, como resultado de las estrategias que aporta esta matriz, están en capacidad de dar respuesta de manera oportuna para no afectar su desempeño; por su parte las fortalezas y debilidades si son controladas y con estas contrarrestan los factores externos. Lo anterior con el fin que las Compañías de Financiamiento Colombiano alcancen los mejores resultados.

Tabla 21. Matriz FODA de las Compañías de Financiamiento Colombiano.

|   |  | <b>Fortalezas F</b>  | <b>Debilidades D</b>   |
|---|--|--|--|
|   |  | <b>F1</b> Amplia cobertura con corresponsales bancarios en el país a bajo costo operativo  | <b>D1</b> Altos indicadores de cartera vencida   |
|   |  | <b>F2</b> Experiencia y posicionamiento en el sector de las micro finanzas   | <b>D2</b> Concentración en la colocación del crédito en pocos segmentos del mercado  |
|   |  | <b>F3</b> Bancarización de población sin acceso al sistema bancario  | <b>D3</b> Bajos márgenes de rentabilidad   |
|   |  | <b>F4</b> Productos con tasas de interés competitivas  | <b>D4</b> Portafolio de productos limitado   |
|   |  | <b>F5</b> Alto nivel de renovaciones de CDT y adecuada atomización de sus depositantes, lo cual mitiga parcialmente la exposición al riesgo de liquidez  | <b>D5</b> Poca infraestructura tecnológica   |
|   |  | <b>F6</b> Plataforma tecnológica integrada y basada en Internet que permite rápida pre-aprobación de créditos  | <b>D6</b> Estrategias de mercadeo limitadas que no permiten el reconocimiento de marca ni el conocimiento de sus operaciones |
|   |  | <b>F7</b> Fuerza de ventas especializada   |  |
| <b>Oportunidades O</b>  | <b>Estrategias FO</b>  | <b>Estrategias DO</b>  |  |
| <b>O1</b> Canales de atención en los municipios sin cobertura por entidades del sector financiero   | <b>FO1</b> Ampliación de red para la atención a clientes potenciales con aliados estratégicos como los corresponsales bancarios (F1, F3, F7, O1, O2, O4)   | <b>DO1</b> Profundizar la cobertura en los municipios con baja penetración de las entidades financieras (D2, D3, O1, O2, O4, O5)<br>Diversificación y promoción del portafolio de las compañías de   |  |
| <b>O2</b> Mayor demanda de microcréditos en el país   | <b>FO2</b> Potenciar la oferta de microcréditos, aprovechando la experiencia y posicionamiento del sector (F2, F3, F4, F5, O2, O4, O5, O6, O8)   | <b>DO2</b> financiamiento para incrementar la colocación y captación (D2, D3, D4, D6, O2, O4, O5, O6, O7, O8)  |  |
| <b>O3</b> Desarrollo de herramientas y mecanismos tecnológicos para mitigar los riesgos operacionales e incrementar la eficiencia en los procesos de control  | <b>FO3</b> Desarrollo de plataformas digitales que agilicen las operaciones y amplíen el acceso al portafolio de productos ofertados (F6, O3, O6)  | <b>DO3</b> Establecer políticas de calidad que optimicen las herramientas y mecanismos tecnológicos para disminución de riesgos (D1, D3, D5, O3)   |  |
| <b>O4</b> Canales digitales ágiles para la penetración de nuevos mercados y administración del portafolio   | <b>FO4</b> Promover el leasing para compra de maquinaria y equipo en las microempresas que surgen por los beneficios ofrecidos por los tratados de libre comercio y la inversión extranjera (F2, F4, O7, O8) |  |  |
| <b>O5</b> Incremento en la demanda de productos financieros por parte del sector agrícola debido a su reactivación por la firma del acuerdo de paz  |  |  |  |
| <b>O6</b> Políticas de gobierno que promueven la creación de microempresas que requieren fuentes de financiación para su desarrollo   |  |  |  |
| <b>O7</b> Incentivo a la inversión extranjera mediante la ley de estabilidad jurídica para los inversionistas en Colombia, siendo referentes para la región   |  |  |  |
| <b>O8</b> 10 acuerdos comerciales y 3 acuerdos Permitiendo acceso preferencial a más de 45 países y cerca de 1.500 millones de consumidores en mercados como Estados Unidos, la Unión Europea, Brasil, México, Chile o Perú; y próximamente con Costa Rica y Corea. |  |  |  |
| <b>Amenazas A</b>   | <b>Estrategias FA</b>  | <b>Estrategias DA</b>  |  |
| <b>A1</b> Transición de las compañías de financiamiento a entidades bancarias   | <b>FA1</b> Desarrollar un portafolio de productos con beneficios diferenciados respecto a las demás entidades del sector (F2, F3, F4, F6, F7, A1, A2, A6, A5)  | <b>DA1</b> Fortalecer la infraestructura tecnológica para mejorar la eficiencia de las operaciones en la colocación y captación de clientes (D1, D2, D5, D6, A2, A6)   |  |
| <b>A2</b> Organismos con poca regulación estatal dedicados al microcrédito  | <b>FA2</b> Fomentar programas de educación financiera para fomentar el uso adecuado de los productos financieros (F2, F3, A2, A3, A4, A5, A6, A7)  | <b>DA2</b> Diseñar e implementar procesos de monitoreo y control que permitan segmentar los clientes de acuerdo a su riesgo crediticio a través de herramientas tecnológicas para la minimización de la cartera vencida (D1, D2, D3, D5, A4, A5, A7) |  |
| <b>A3</b> Políticas y Programas por parte del gobierno nacional que tengan como consecuencia una reducción del mercado que afecten los ingresos de las compañías de financiamiento  | <b>FA3</b> Utilización de los diferentes canales de atención para llegar a clientes potenciales no incluidos en el sector financiero (F1, F2, F3, F6, F7, A6, A2)  | <b>DA3</b> Implementar metodologías de seguimiento y evaluación de portafolio que identifiquen los niveles de rentabilidad de cada producto para rediseñar los menos rentables (D2, D3, D3, A1, A3, A6)  |  |
| <b>A4</b> Deterioro de la capacidad de pago debido al sobreendeudamiento producto del crecimiento acelerado de la asignación de crédito de consumo  |  |  |  |
| <b>A5</b> Contracción del consumo por incremento de las tasas de interés por parte del Banco de la Republica como respuesta a la crisis internacional del sector hidrocarburos  |  |  |  |
| <b>A6</b> Bajas barreras de entrada para incursionar en el mercado por normatividad que permite a otras entidades la oferta de servicios similares  |  |  |  |
| <b>A7</b> Aumento en el riesgo crediticio por efectos de un menor ritmo de crecimiento económico (PIB) e incremento del desempleo   |  |  |  |

## 6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

Esta matriz es utilizada para determinar la apropiada postura estratégica que deben tomar las Compañías de Financiamiento colombiano o de sus unidades de negocio, hace referencia a los factores relativos de la organización como son a) Fortalezas financieras y b) Ventajas competitivas y a factores relativos del sector como son a) Estabilidad del entorno, b) Fortaleza del sector y se definen con una postura estratégica básica como agresiva, conservadora, defensiva o competitiva (D'Alessio 2014).

Tabla 22.

*Matriz PEYEA de las Compañías de Financiamiento Colombiano.*

**Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) de la industria**

| Factores Determinantes |   |               |   |   |   |   |   |   |   |            |      | Puntaje |
|------------------------|---|---------------|---|---|---|---|---|---|---|------------|------|---------|
| 1                      | Retorno de la Inversión                     | Bajo          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto       | 3    |         |
| 2                      | Apalancamiento                              | Desbalanceado | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Balanceado | 3    |         |
| 3                      | Liquidez                                    | Desbalanceado | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Sólido     | 3    |         |
| 4                      | Capital Requerido versus Capital Disponible | Alto          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Bajo       | 2    |         |
| 5                      | Flujo de Caja                               | Bajo          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto       | 3    |         |
| 6                      | Facilidad de Salida del Mercado             | Difícil       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Fácil      | 5    |         |
| 7                      | Riesgo involucrado en el Negocio            | Alto          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Bajo       | 1    |         |
| 8                      | Rotación de inventarios                     | Lento         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Rápido     | 5    |         |
| 9                      | Uso de economías de escala y de experiencia | Bajo          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto       | 3    |         |
| Total                  |   |               |   |   |   |   |   |   |   |            | 3.11 |         |

**Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) de la industria**

| Factores Determinantes |   |          |   |   |   |   |   |   |   |          |       | Puntaje |
|------------------------|---|----------|---|---|---|---|---|---|---|----------|-------|---------|
| 1                      | Participación de mercado                        | Pequeña  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Grande   | 1     |         |
| 2                      | Calidad del Producto                            | Inferior | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Superior | 3     |         |
| 3                      | Ciclo de vida del producto                      | Avanzado | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Temprano | 4     |         |
| 4                      | Ciclo de remplazo de producto                   | Variable | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Fijo     | 5     |         |
| 5                      | Lealtad de los consumidores                     | Baja     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta     | 2     |         |
| 6                      | Utilización de la capacidad de los competidores | Baja     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta     | 2     |         |
| 7                      | Conocimiento Tecnológico                        | Bajo     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto     | 3     |         |
| 8                      | Integración Vertical                            | Baja     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta     | 2     |         |
| 9                      | Velocidad de introducción de nuevos productos   | Lenta    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Rápida   | 2     |         |
| Total                  |   |          |   |   |   |   |   |   |   |          | -3.33 |         |

**Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) de la industria**

| Factores Determinantes |  |          |   |   |   |   |   |   |   | Puntaje      |   |
|------------------------|--|----------|---|---|---|---|---|---|---|--------------|---|
| 1                      | Cambios Tecnológicos                       | Muchos   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Pocos        | 3 |
| 2                      | Tasa de inflación                          | Alta     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja         | 2 |
| 3                      | Variabilidad de la Demanda                 | Grande   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Pequeña      | 2 |
| 4                      | Rango de precios de productos competitivos | Amplio   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Estrecho     | 4 |
| 5                      | Barreras de entrada al mercado             | Pocas    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Muchas       | 1 |
| 6                      | Rivalidad /Presión competitiva             | Alta     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja         | 2 |
| 7                      | Elasticidad de precios de la demanda       | Elástica | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Inelástica   | 3 |
| 8                      | Presión de los productos sustitutos        | Alta     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja         | 2 |
| <b>Total</b>           |  |          |   |   |   |   |   |   |   | <b>-3.63</b> |   |

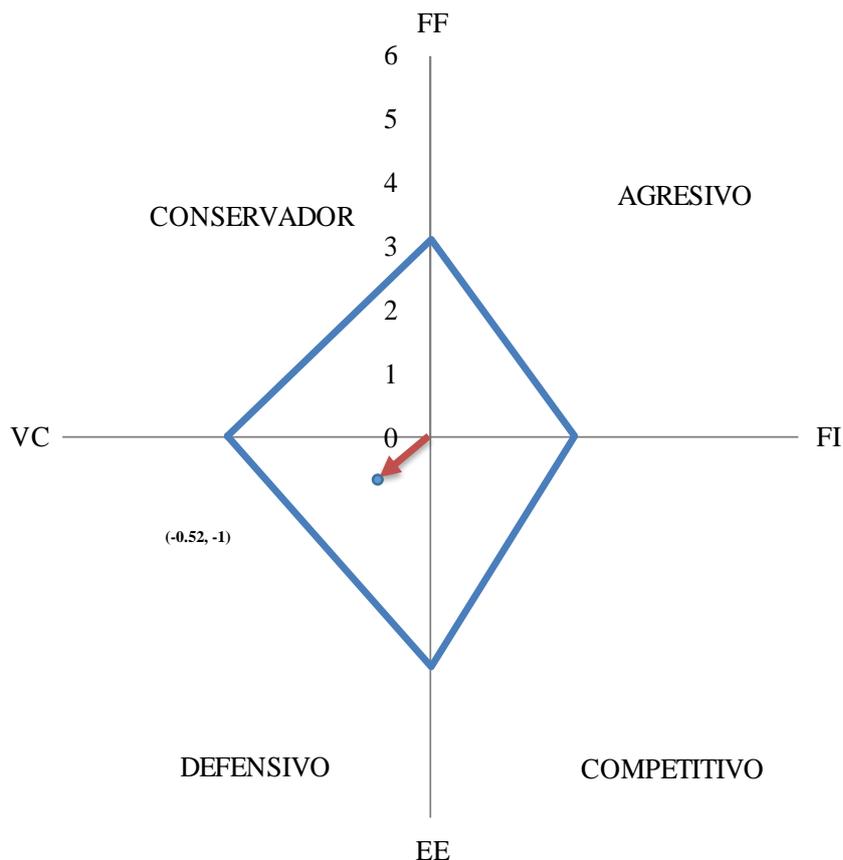
**Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI) de la industria**

| Factores Determinantes |  |             |   |   |   |   |   |   |   | Puntaje     |   |
|------------------------|--|-------------|---|---|---|---|---|---|---|-------------|---|
| 1                      | Potencial de Crecimiento                   | Bajo        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto        | 4 |
| 2                      | Potencial de utilidades                    | Bajo        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto        | 3 |
| 3                      | Estabilidad financiera                     | Baja        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta        | 2 |
| 4                      | Conocimiento Tecnológico                   | Simple      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Complejo    | 2 |
| 5                      | Utilización de recursos                    | Ineficiente | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Eficiente   | 2 |
| 6                      | Intensidad de capital                      | Baja        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta        | 3 |
| 7                      | Facilidad de entrada al mercado            | Fácil       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Difícil     | 2 |
| 8                      | Productividad/ Utilización de la capacidad | Baja        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta        | 2 |
| 9                      | Poder de negociación de los productores    | Bajo        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto        | 1 |
| <b>Total</b>           |  |             |   |   |   |   |   |   |   | <b>2.33</b> |   |

**Matriz PEYEA de la industria**

| Posición Estratégica Interna                           |   |   |             | Posición Estratégica Externa                              |  |  |              |
|--|---|---|-------------|---|--|--|--------------|
| Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) |   |   |             | Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) |  |  |              |
| 1  | Retorno de la Inversión                     | 2 |             | 1   | Cambios Tecnológicos                       |  | 3            |
| 2  | Apalancamiento                              | 1 |             | 2   | Tasa de inflación                          |  | 2            |
| 3  | Liquidez                                    | 4 |             | 3   | Variabilidad de la Demanda                 |  | 2            |
| 4  | Capital Requerido versus Capital Disponible | 2 |             | 4   | Rango de precios de productos competitivos |  | 4            |
| 5  | Flujo de Caja                               | 3 |             | 5   | Barreras de entrada al mercado             |  | 1            |
| 6  | Facilidad de Salida del Mercado             | 5 |             | 6   | Rivalidad /Presión competitiva             |  | 2            |
| 7  | Riesgo involucrado en el Negocio            | 1 |             | 7   | Elasticidad de precios de la demanda       |  | 3            |
| 8  | Rotación de inventarios                     | 5 |             | 8   | Presión de los productos sustitutos        |  | 2            |
| 9  | Uso de economías de escala y de experiencia | 3 |             | <b>Promedio =</b>   |  |  | <b>-3.63</b> |
| <b>Promedio =</b>                                      |   |   | <b>2.89</b> |   |  |  |              |

| Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) |   |   | Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI) |  |   |             |
|---|---|---|---|--|---|-------------|
| 1   | Participación de mercado                        | 1 | 1   | Potencial de Crecimiento                   | 4 |             |
| 2   | Calidad del Producto                            | 3 | 2   | Potencial de utilidades                    | 3 |             |
| 3   | Ciclo de vida del producto                      | 4 | 3   | Estabilidad financiera                     | 2 |             |
| 4   | Ciclo de remplazo de producto                   | 5 | 4   | Conocimiento Tecnológico                   | 2 |             |
| 5   | Lealtad de los consumidores                     | 2 | 5   | Utilización de recursos                    | 2 |             |
| 6   | Utilización de la capacidad de los competidores | 2 | 6   | Intensidad de capital                      | 3 |             |
| 7   | Conocimiento Tecnológico                        | 3 | 7   | Facilidad de entrada al mercado            | 2 |             |
| 8   | Integración Vertical                            | 2 | 8   | Productividad/ Utilización de la capacidad | 2 |             |
| 9   | Velocidad de introducción de nuevos productos   | 2 | 9   | Poder de negociación de los productores    | 1 |             |
| <b>Promedio =</b>                                     |   |   | <b>-3.33</b>  | <b>Promedio =</b>                          |   | <b>2.33</b> |



*Figura 30.* Polígono y vector direccional de las Compañías de Financiamiento Colombiano. Adaptado de: *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed.). D'Alessio, F. 2015. Lima, Perú: Pearson.

Los resultados de la MPEYEA ubica las Compañías de Financiamiento en el cuadrante defensiva que refleja baja estabilidad del entorno y baja ventaja competitiva D'Alessio 2015, esta postura es común en una industria poco atractiva con ausencia de productos competitivos y debilidades financieras, registrando que su factor crítico es la competitividad por lo cual deben atender rápidamente para evitar la desaparición o integración del Sector Financiero.

### **6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)**

Esta matriz es la representación gráfica de las posiciones competitivas de cada uno de los productos que componen su portafolio, medidos por la participación relativa del mercado y por la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, con el fin de establecer estrategias para que las organizaciones decidan invertir o no invertir según el cuadrante en el que se

ubique el producto (D'Alessio 2014). Esta matriz se estructura en cuatro cuadrantes: a) Interrogante: Enmarca aquellos productos con alta tasa de crecimiento de ventas y poca participación de mercado; b) Estrella: Contiene los productos con alta tasa de crecimiento y alta participación de mercado; c) Vaca lechera: Refiere aquellos productos con alta tasa de participación de mercado y bajo nivel de ventas; d) Perro: Refiere aquellos productos que tiene baja participación y bajo crecimiento.

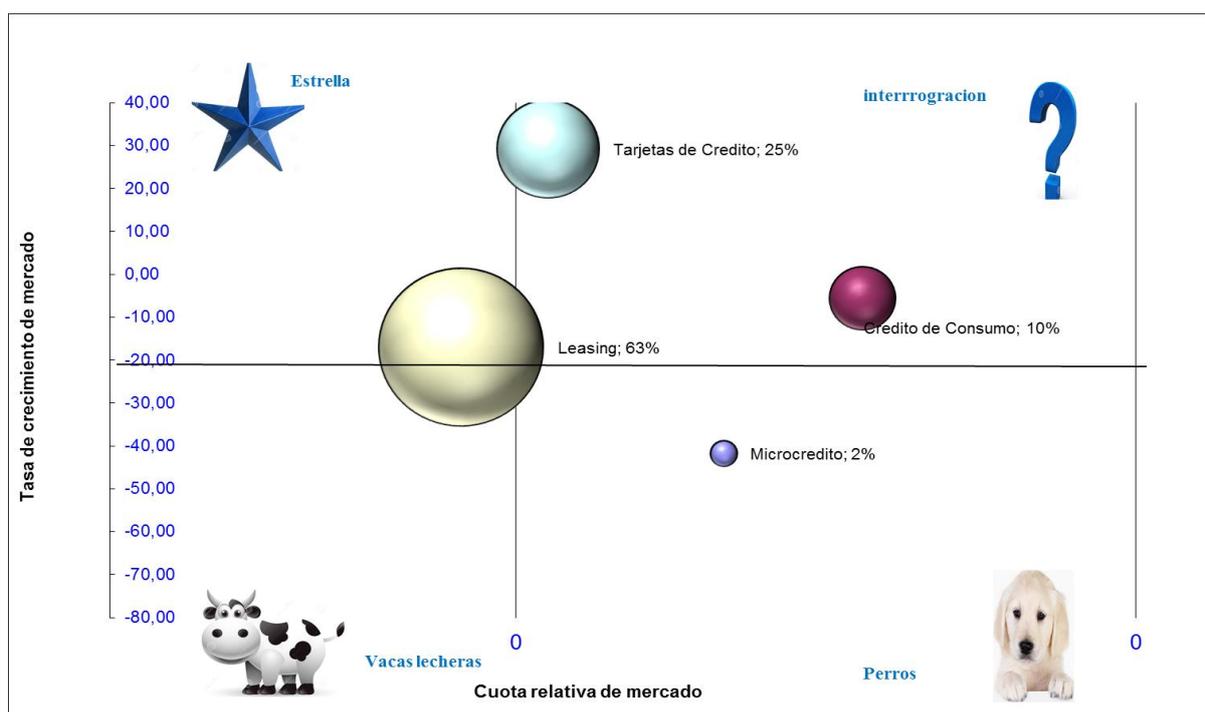


Figura 31. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) de las Compañías de Financiamiento Colombiano Tomado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”. D’Alessio, F. 2012. México: Pearson Education Tabla 23.

*Matriz Boston Consulting Group (MBCG) de las Compañías de Financiamiento Colombiano.*

| Productos           | A. Ventas del año 2015 del sector financiero (millones de pesos) | B. Ventas año 2014 de las Compañías de Financiamiento (millones de pesos) | C. Ventas año 2015 de las Compañías de Financiamiento (millones de pesos) | D. Ventas año 2015 Compañías de Financiamiento (%) | E. Utilidades año 2015 de las compañías de financiamiento (millones de pesos) | F. Utilidades año 2015 de las compañías de financiamiento (%) | % de participación (año base 2014) (C/A) | % de crecimiento (año base 2014) ((C-B)/B) |
|---------------------|--|---|---|--|---|---|--|--|
| Crédito de Consumo  | \$ 51.644.391  | \$ 1.509.086  | \$ 1.425.401  | 10%  | \$ 52.461   | 13%   | 3%                                       | -5.5%                                      |
| Microcrédito        | \$ 5.319.094   | \$ 422.461  | \$ 245.898  | 2%   | \$ 17.383   | 4%  | 5%                                       | -41.8%                                     |
| Leasing             | \$ 72.109.240  | \$ 10.653.779   | \$ 8.844.532  | 63%  | \$ 209.845  | 50%   | 12%                                      | -17.0%                                     |
| Tarjetas de Crédito | \$ 38.507.291  | \$ 2.644.053  | \$ 3.418.198  | 25%  | \$ 140.000  | 33%   | 9%                                       | 29.3%                                      |
| Totales             | \$ 167.580.016   | \$ 15.229.379   | \$ 13.934.029   | 100%   | \$ 419.689  | 100%  |  |  |

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Conocida como matriz de portafolio, se utiliza para la relación de los resultados de las MEFE y MEFI con el fin de formular estrategias, en ella se grafica cada división de los productos, ubicándolas en una de las nueve celdas que han sido formadas sobre la base de las dimensiones y los puntajes totales de las matrices, evaluando las complejidades de los negocios de la organización, con sus factores internos y externos que determinan el éxito capitalizando las fortalezas y neutralizar las debilidades (D'Alessio 2014).

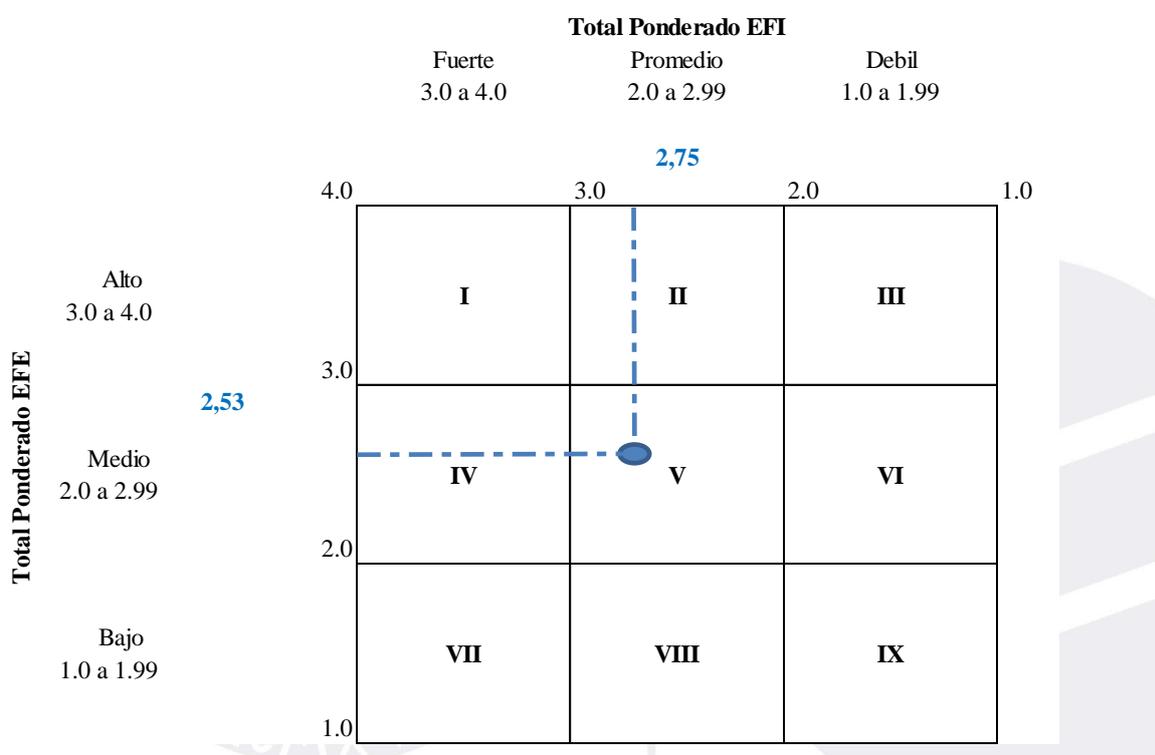


Figura 32. Matriz Interna – Externa de las Compañías de Financiamiento Colombiano

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed.). D'Alessio, F. 2015. Lima, Perú: Pearson.

#### 6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

La MGE es una herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección propia de la estrategias de la organización y se fundamenta en que la situación de un negocio está dada por el crecimiento del mercado en el que se desarrolla y la posición competitiva del sector siendo fuerte o débil el análisis de las variables determina el cuadrante para el desarrollo de

estrategias alternativas y muestra cual será la más relevante en el proceso de implementación y desarrollo D'Alessio, 2014.

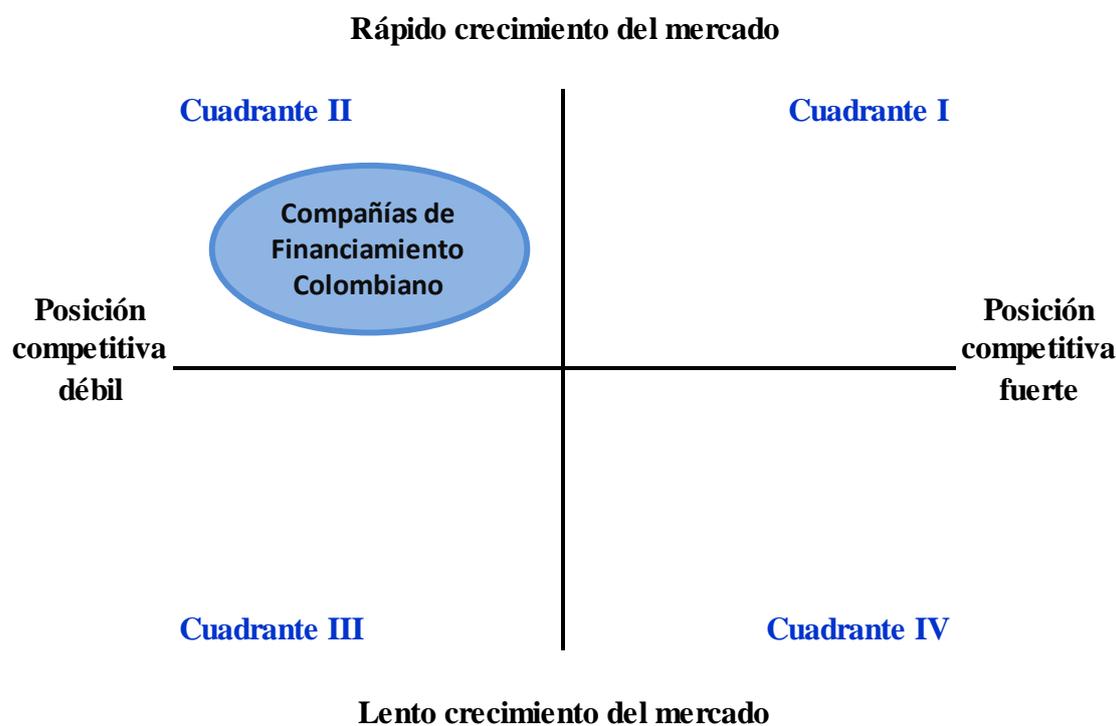


Figura 33. Matriz de la Gran Estrategia de las Compañías de Financiamiento Colombiano

Teniendo en cuenta que las Compañías de Financiamiento colombianas, se ubican en el cuadrante II es pertinente hacer procesos de desarrollo de mercados, penetración de mercados y desarrollo de productos de tal manera que se alcance la situación futura deseada mediante la ejecución de estrategias favorables para su crecimiento y mejoramiento de la posición competitiva en el sector.

### 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión estratégica reúne los resultados de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, agrupando sus estrategias y determinando las repeticiones de cada una de ellas, de tal manera que se retengan las que mayor repetición presentan y dejando en libertad para escoger otras que aunque no tienen repeticiones se consideren pertinentes para el plan estratégico y la organización D'Alessio 2015.

Tabla 24.

## Matriz de Decisión Estratégica MDE de las Compañías de Financiamiento Colombiano

| Alternativa     | Estrategia              | Origen | No. | Estrategias Específicas  | FODA | PEYEA | BCG | IE | GE | TOTAL |
|-----------------|-------------------------|--------|-----|--|------|-------|-----|----|----|-------|
| Intensiva       | Desarrollo de mercados  | FO1    | E1  | Ampliación de red para la atención a clientes potenciales con aliados estratégicos como los corresponsales bancarios (F1, F3, F7, O1, O2, O4)  | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| Intensiva       | Desarrollo de productos | FO2    | E2  | Potenciar la oferta de microcréditos, aprovechando la experiencia y posicionamiento del sector (F2, F3, F4, F5, O2, O4, O5, O6, O8)  | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| Intensiva       | Desarrollo de productos | FO3    | E3  | Desarrollo de plataformas digitales que agilicen las operaciones y amplíen el acceso al portafolio de productos ofertados (F6, O3, O6)   | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| Intensiva       | Desarrollo de productos | FO4    | E4  | Promover el leasing para compra de maquinaria y equipo en las microempresas que surgen por los beneficios ofrecidos por los tratados de libre comercio y la inversión extranjera (F2,F4, O7, O8)                                     | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| Diversificación | Concéntrica             | FA1    | E5  | Desarrollar un portafolio de productos con beneficios diferenciados respecto a las demás entidades del sector (F2,F3,F4,F6,F7,A1,A2,A6,A5)   | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
|                 | Interna                 | FA2    | E6  | Fomentar programas de educación financiera para fomentar el uso adecuado de los productos financieros (F2,F3,A2,A3, A4,A5,A6,A7)   | X    |       |     |    |    | 1     |
| Intensiva       | Desarrollo de mercados  | FA3    | E7  | Utilización de los diferentes canales de atención para llegar a clientes potenciales no incluidos en el sector financiero (F1,F2,F3,F6,F7,A6,A2)   | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| Intensiva       | Penetración de mercados | DO1    | E8  | Profundizar la cobertura en los municipios con baja penetración de las entidades financieras (D2, D3, O1, O2, O4, O5)  | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| Intensiva       | Desarrollo de productos | DO2    | E9  | Diversificación y promoción del portafolio de las compañías de financiamiento para incrementar la colocación y captación (D2, D3, D4, D6, O2, O4,O5, O6, O7,O8)  | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
|                 | Interna                 | DO3    | E10 | Establecer políticas de calidad que optimicen las herramientas y mecanismos tecnológicos para disminución de riesgos (D1, D3, D5, O3)  | X    |       |     |    |    | 1     |
|                 | Interna                 | DA1    | E11 | Fortalecer la infraestructura tecnológica para mejorar la eficiencia de las operaciones en la colocación y captación de clientes (D1,D2,D5,D6,A2,A6)   | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
|                 | Interna                 | DA2    | E12 | Diseñar e implementar procesos de monitoreo y control que permitan segmentar los clientes de acuerdo a su riesgo crediticio a través de herramientas tecnológicas para la minimización de la cartera vencida (D1,D2,D3,D5, A4,A5,A7) | X    | X     |     |    |    | 2     |
|                 | Interna                 | DA3    | E13 | Implementar metodologías de seguimiento y evaluación de portafolio que identifiquen los niveles de rentabilidad de cada producto para rediseñar los menos rentables (D2,D3,D3, A1,A3,A6)   | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |

## 6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz cuantitativa de planeamiento estratégico determina el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables y forma parte del marco analítico de la formulación de estrategias para indicar de manera objetiva cuales son la mejores identificando previamente los factores determinantes de éxito internos y externos. Las estrategias que se usan en esta etapa son las específicas, provenientes de aquellas obtenidas del filtro realizado en la MDE.

A su vez la MCPE concentra su atención en las relaciones importantes que afectan las decisiones sobre la estrategia. D'Alessio 2015. (Ver Tabla 24).

## 6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La matriz de rumelt cumple la función de filtro complementario una vez finalizada la MCPE, permitiendo seleccionar aquellas estrategias retenidas que deben cumplir con los siguientes cuatro criterios: a) Consistencia, presentando objetivos y políticas consistentes; b) Consonancia, presentando respuestas adaptativas al entorno y a los cambios que este presenta; c) Ventajas, promoviendo la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas seleccionadas; c) Factibilidad, logrando que las estrategias se cumplan sin incurrir en sobrecostos y utilizando los recursos disponibles de manera eficiente. D'Alessio 2015.

Tabla 26.

*Matriz de Rumelt MR de las Compañías de Financiamiento Colombiano.*

| Estrategias Específicas   | Pruebas      |             |              |         |           |
|---|--------------|-------------|--------------|---------|-----------|
|   | Consistencia | Consonancia | Factibilidad | Ventaja | Se Acepta |
| E1 Ampliación de red para la atención a clientes potenciales con aliados estratégicos como los corresponsales bancarios (F1, F3, F7, O1, O2, O4)        | SI           | SI          | SI           | SI      | SI        |
| E2 Potenciar la oferta de microcréditos, aprovechando la experiencia y posicionamiento del sector (F2, F3, F4, F5, O2, O4, O5, O6, O8)                  | SI           | SI          | SI           | SI      | SI        |
| E3 Profundizar la cobertura en los municipios con baja penetración de las entidades financieras (D2, D3, O1, O2, O4, O5)                                | SI           | SI          | SI           | SI      | SI        |
| E4 Desarrollo de plataformas digitales que agilicen las operaciones y amplien el acceso al portafolio de productos ofertados (F6, O3, O6)               | SI           | SI          | SI           | SI      | SI        |
| E5 Desarrollar un portafolio de productos con beneficios diferenciados respecto a las demás entidades del sector (F2,F3,F4,F6,F7,A1,A2,A6,A5)           | SI           | SI          | SI           | SI      | SI        |
| E6 Fortalecer la infraestructura tecnológica para mejorar la eficiencia de las operaciones en la colocación y captación de clientes (D1,D2,D5,D6,A2,A6) | SI           | SI          | SI           | SI      | SI        |

Tabla 25.

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico MCPE de las Compañías de Financiamiento Colombiano.

| Factores determinantes de éxito   | Peso | E1          |      | E2          |      | E3          |      | E4          |      | E5          |      | E7          |      | E8          |      | E9          |      | E11         |      | E13         |      |
|---|------|-------------|------|-------------|------|-------------|------|-------------|------|-------------|------|-------------|------|-------------|------|-------------|------|-------------|------|-------------|------|
|   |      | PA          | TPA  |
| <b>Oportunidades</b>  |      |             |      |             |      |             |      |             |      |             |      |             |      |             |      |             |      |             |      |             |      |
| 1 Canales de atención en los municipios sin cobertura por entidades del sector financiero   | 0.09 | 4           | 0.36 | 4           | 0.36 | 4           | 0.36 | 4           | 0.36 | 4           | 0.36 | 1           | 0.09 | 4           | 0.36 | 1           | 0.09 | 4           | 0.36 | 1           | 0.09 |
| 2 Mayor demanda de microcréditos en el país   | 0.08 | 3           | 0.24 | 4           | 0.32 | 4           | 0.32 | 1           | 0.08 | 3           | 0.24 | 2           | 0.16 | 4           | 0.32 | 3           | 0.24 | 4           | 0.32 | 3           | 0.24 |
| 3 Desarrollo de herramientas y mecanismos tecnológicos para mitigar los riesgos operacionales e incrementar la eficiencia en los procesos de control  | 0.08 | 2           | 0.16 | 3           | 0.24 | 4           | 0.32 | 2           | 0.16 | 4           | 0.32 | 4           | 0.32 | 3           | 0.24 | 2           | 0.16 | 4           | 0.32 | 2           | 0.16 |
| 4 Canales digitales ágiles para la penetración de nuevos mercados y administración del portafolio   | 0.08 | 3           | 0.24 | 3           | 0.24 | 4           | 0.32 | 4           | 0.32 | 4           | 0.32 | 3           | 0.24 | 3           | 0.24 | 1           | 0.08 | 4           | 0.32 | 3           | 0.24 |
| 5 Incremento en la demanda de productos financieros por parte del sector agrícola debido a su reactivación por la firma del acuerdo de paz  | 0.07 | 3           | 0.21 | 4           | 0.28 | 4           | 0.28 | 4           | 0.28 | 3           | 0.21 | 2           | 0.14 | 4           | 0.28 | 2           | 0.14 | 3           | 0.21 | 3           | 0.21 |
| 6 Políticas de gobierno que promueven la creación de microempresas que requieren fuentes de financiación para su desarrollo   | 0.07 | 3           | 0.21 | 4           | 0.28 | 3           | 0.21 | 4           | 0.28 | 3           | 0.21 | 2           | 0.14 | 3           | 0.21 | 2           | 0.14 | 3           | 0.21 | 3           | 0.21 |
| 7 Incentivo a la inversión extranjera mediante la ley de estabilidad jurídica para los inversionistas en Colombia, siendo referentes para la región   | 0.06 | 2           | 0.12 | 3           | 0.18 | 3           | 0.18 | 4           | 0.24 | 3           | 0.18 | 1           | 0.06 | 3           | 0.18 | 2           | 0.12 | 3           | 0.18 | 3           | 0.18 |
| 8 10 acuerdos comerciales y 3 acuerdos Permitiendo acceso preferencial a más de 45 países y cerca de 1.500 millones de consumidores en mercados como Estados Unidos, la Unión Europea, Brasil, México, Chile o Perú; y próximamente con Costa Rica y Corea. | 0.06 | 2           | 0.12 | 3           | 0.18 | 3           | 0.18 | 4           | 0.24 | 3           | 0.18 | 1           | 0.06 | 3           | 0.18 | 2           | 0.12 | 3           | 0.18 | 3           | 0.18 |
| <b>Amenazas</b>   |      |             |      |             |      |             |      |             |      |             |      |             |      |             |      |             |      |             |      |             |      |
| 1 Transición de las compañías de financiamiento a entidades bancarias   | 0.07 | 1           | 0.07 | 1           | 0.07 | 1           | 0.07 | 1           | 0.07 | 1           | 0.07 | 1           | 0.07 | 1           | 0.07 | 1           | 0.07 | 1           | 0.07 | 1           | 0.07 |
| 2 Organismos con poca regulación estatal dedicados al microcrédito  | 0.05 | 2           | 0.10 | 1           | 0.05 | 1           | 0.05 | 2           | 0.10 | 2           | 0.10 | 1           | 0.05 | 2           | 0.10 | 2           | 0.10 | 2           | 0.10 | 2           | 0.10 |
| 3 Políticas y Programas por parte del gobierno nacional que tengan como consecuencia una reducción del mercado que afecten los ingresos de las compañías de financiamiento  | 0.05 | 1           | 0.05 | 1           | 0.05 | 1           | 0.05 | 1           | 0.05 | 1           | 0.05 | 2           | 0.10 | 1           | 0.05 | 1           | 0.05 | 1           | 0.05 | 1           | 0.05 |
| 4 Deterioro de la capacidad de pago debido al sobreendeudamiento producto del crecimiento acelerado de la asignación de crédito de consumo  | 0.07 | 2           | 0.14 | 2           | 0.14 | 1           | 0.07 | 1           | 0.07 | 2           | 0.14 | 1           | 0.07 | 1           | 0.07 | 1           | 0.07 | 1           | 0.07 | 2           | 0.14 |
| 5 Contracción del consumo por incremento de las tasas de interés por parte del Banco de la República como respuesta a la crisis internacional del sector hidrocarburos  | 0.07 | 1           | 0.07 | 1           | 0.07 | 1           | 0.07 | 2           | 0.14 | 1           | 0.07 | 1           | 0.07 | 1           | 0.07 | 1           | 0.07 | 1           | 0.07 | 1           | 0.07 |
| 6 Bajos barreras de entrada para incursionar en el mercado por normatividad que permite a otras entidades la oferta de servicios similares  | 0.05 | 1           | 0.05 | 1           | 0.05 | 1           | 0.05 | 1           | 0.05 | 2           | 0.10 | 1           | 0.05 | 1           | 0.05 | 1           | 0.05 | 1           | 0.05 | 1           | 0.05 |
| 7 Aumento en el riesgo crediticio por efectos de un menor ritmo de crecimiento económico (PIB) e incremento del desempleo   | 0.05 | 1           | 0.05 | 1           | 0.05 | 1           | 0.05 | 1           | 0.05 | 1           | 0.05 | 1           | 0.05 | 1           | 0.05 | 1           | 0.05 | 1           | 0.05 | 1           | 0.05 |
| <b>Fortalezas</b>   |      |             |      |             |      |             |      |             |      |             |      |             |      |             |      |             |      |             |      |             |      |
| 1 Amplia cobertura con corresponsales bancarios en el país a bajo costo operativo   | 0.10 | 4           | 0.40 | 4           | 0.40 | 4           | 0.40 | 4           | 0.40 | 4           | 0.40 | 2           | 0.20 | 4           | 0.40 | 2           | 0.20 | 4           | 0.40 | 4           | 0.40 |
| 2 Experiencia y posicionamiento en el sector de las micro finanzas  | 0.09 | 3           | 0.27 | 4           | 0.36 | 3           | 0.27 | 1           | 0.09 | 3           | 0.27 | 2           | 0.18 | 3           | 0.27 | 3           | 0.27 | 4           | 0.36 | 3           | 0.27 |
| 3 Bancarización de población sin acceso al sistema bancario   | 0.11 | 4           | 0.44 | 4           | 0.44 | 4           | 0.44 | 2           | 0.22 | 4           | 0.44 | 2           | 0.22 | 4           | 0.44 | 4           | 0.44 | 4           | 0.44 | 2           | 0.22 |
| 4 Productos con tasas de interés competitivas   | 0.09 | 4           | 0.36 | 4           | 0.36 | 3           | 0.27 | 3           | 0.27 | 3           | 0.27 | 1           | 0.09 | 4           | 0.36 | 2           | 0.18 | 2           | 0.18 | 4           | 0.36 |
| 5 Alto nivel de renovaciones de CDT y adecuada atomización de sus depositantes, lo cual mitiga parcialmente la exposición al riesgo de liquidez   | 0.08 | 3           | 0.24 | 1           | 0.08 | 2           | 0.16 | 1           | 0.08 | 2           | 0.16 | 1           | 0.08 | 2           | 0.16 | 1           | 0.08 | 1           | 0.08 | 3           | 0.24 |
| 6 Plataforma tecnológica integrada y basada en Internet que permite rápida pre-aprobación de créditos   | 0.08 | 4           | 0.32 | 3           | 0.24 | 4           | 0.32 | 2           | 0.16 | 4           | 0.32 | 3           | 0.24 | 3           | 0.24 | 1           | 0.08 | 4           | 0.32 | 4           | 0.32 |
| 7 Fuerza de ventas especializada  | 0.08 | 4           | 0.32 | 3           | 0.24 | 3           | 0.24 | 3           | 0.24 | 3           | 0.24 | 1           | 0.08 | 3           | 0.24 | 2           | 0.16 | 2           | 0.16 | 3           | 0.24 |
| <b>Debilidades</b>  |      |             |      |             |      |             |      |             |      |             |      |             |      |             |      |             |      |             |      |             |      |
| 1 Altos indicadores de cartera vencida  | 0.06 | 1           | 0.06 | 1           | 0.06 | 1           | 0.06 | 1           | 0.06 | 1           | 0.06 | 1           | 0.06 | 1           | 0.06 | 1           | 0.06 | 1           | 0.06 | 1           | 0.06 |
| 2 Concentración en la colocación del crédito en pocos segmentos del mercado   | 0.05 | 2           | 0.10 | 1           | 0.05 | 1           | 0.05 | 2           | 0.10 | 2           | 0.10 | 1           | 0.05 | 2           | 0.10 | 2           | 0.10 | 2           | 0.10 | 2           | 0.10 |
| 3 Bajos márgenes de rentabilidad  | 0.05 | 1           | 0.05 | 1           | 0.05 | 1           | 0.05 | 1           | 0.05 | 1           | 0.05 | 1           | 0.05 | 1           | 0.05 | 1           | 0.05 | 1           | 0.05 | 2           | 0.10 |
| 4 Portafolio de productos limitado  | 0.06 | 2           | 0.12 | 1           | 0.06 | 1           | 0.06 | 1           | 0.06 | 2           | 0.12 | 1           | 0.06 | 1           | 0.06 | 1           | 0.06 | 1           | 0.06 | 2           | 0.12 |
| 5 Poca infraestructura tecnológica  | 0.08 | 1           | 0.08 | 1           | 0.08 | 1           | 0.08 | 1           | 0.08 | 1           | 0.08 | 2           | 0.16 | 1           | 0.08 | 1           | 0.08 | 2           | 0.16 | 1           | 0.08 |
| 6 Estrategias de mercadeo limitadas que no permiten el reconocimiento de marca ni el conocimiento de sus operaciones  | 0.07 | 1           | 0.07 | 1           | 0.07 | 1           | 0.07 | 1           | 0.07 | 1           | 0.07 | 1           | 0.07 | 1           | 0.07 | 1           | 0.07 | 1           | 0.07 | 1           | 0.07 |
|   |      | <b>5.02</b> |      | <b>5.05</b> |      | <b>5.05</b> |      | <b>4.37</b> |      | <b>5.18</b> |      | <b>3.21</b> |      | <b>5.00</b> |      | <b>3.38</b> |      | <b>5.00</b> |      | <b>4.62</b> |      |

## 6.9. Matriz de Ética (ME)

La matriz de ética se utiliza para hacer un último filtro a las estrategias resultantes, si al ser evaluadas violan los derechos humanos, son injustas o perjudiciales para obtener los resultados estratégicos que la organización persigue no deben retenerse, por el contrario deben descartarse. Entre los aspectos a ser evaluados se encuentran: a) Los derechos a la vida, a la propiedad, al libre pensamiento, a la privacidad, a la libertad de conciencia, al hablar libremente y al debido proceso; b) Justicia, que debe ser evaluada según los criterios de distribución, equidad en la administración y normas de compensación y c) El utilitarismo, con el fin de identificar que las estrategias retenidas alcanzan magnos beneficios, de forma sostenible en el tiempo y para el mayor número de beneficiarios posibles. (Ver Tabla 27)

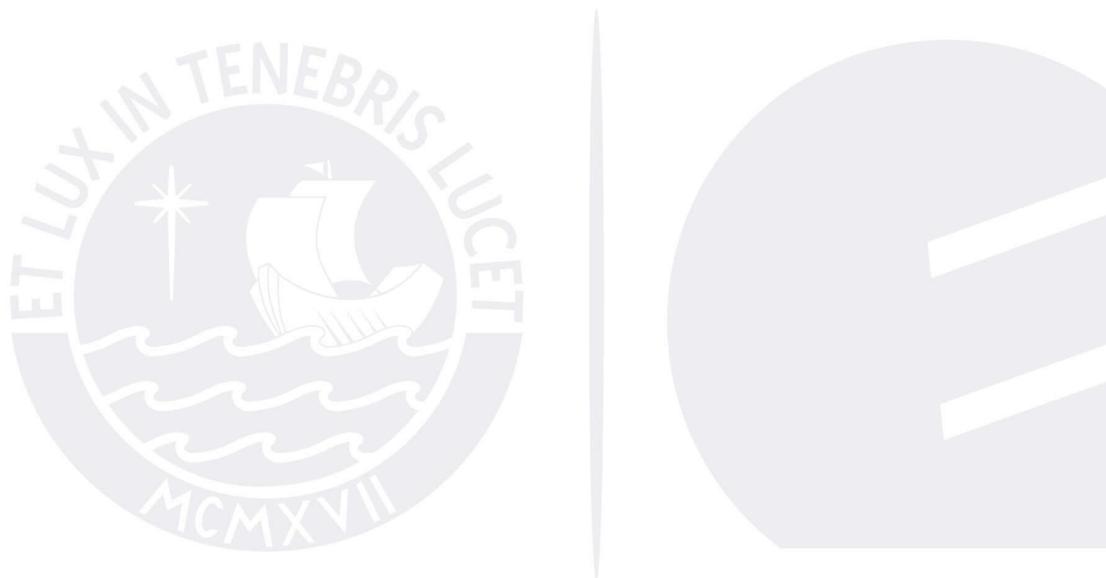


Tabla 27.

Matriz de ética ME de las Compañías de Financiamiento Colombiano.

|                   |   | <b>E1</b>   | <b>E2</b>   | <b>E3</b>   | <b>E4</b>  | <b>E5</b>  | <b>E6</b>  |
|-------------------|---|---|---|---|--|--|--|
|                   |   | Ampliación de red para la atención a clientes potenciales con aliados estratégicos como los corresponsales bancarios (F1, F3, F7, O1, O2, O4) | Potenciar la oferta de microcréditos, aprovechando la experiencia y posicionamiento del sector (F2, F3, F4, F5, O2, O4, O5, O6, O8) | Profundizar la cobertura en los municipios con baja penetración de las entidades financieras (D2, D3, O1, O2, O4, O5) | Desarrollo de plataformas digitales que agilicen las operaciones y amplíen el acceso al portafolio de productos ofertados (F6, O3, O6) | Desarrollar un portafolio de productos con beneficios diferenciados respecto a las demás entidades del sector (F2,F3,F4,F6,F7,A1,A2,A6,A5) | Fortalecer la infraestructura tecnológica para mejorar la eficiencia de las operaciones en la colocación y captación de clientes (D1,D2,D5,D6,A2,A6) |
| <b>Derechos</b>   | Impacto en el derecho a la vida                   | N   | N   | N   | N  | N  | N  |
|                   | Impacto en el derecho a la propiedad              | P   | N   | P   | N  | N  | N  |
|                   | Impacto en el derecho al libre pensamiento        | N   | N   | N   | N  | N  | N  |
|                   | Impacto en el derecho a la privacidad             | N   | N   | N   | N  | N  | N  |
|                   | Impacto en el derecho a la libertad de conciencia | N   | N   | N   | N  | N  | N  |
|                   | Impacto en el derecho a hablar libremente         | N   | N   | N   | N  | N  | N  |
|                   | Impacto en el derecho al debido proceso           | P   | P   | P   | P  | P  | N  |
| <b>Justicia</b>   | Impacto en la distribución                        | J   | J   | J   | J  | J  | J  |
|                   | Equidad en la administración                      | J   | J   | J   | J  | J  | J  |
|                   | Normas de compensación                            | J   | J   | J   | J  | J  | J  |
| <b>Utilitario</b> | Fines y resultados estratégicos                   | E   | E   | E   | E  | E  | E  |
|                   | Medios estratégicos empleados                     | E   | E   | E   | E  | E  | E  |

## 6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas o primarias, son aquellas finales que han superado los diferentes filtros de las matrices anteriores y las estrategias de contingencia o secundarias son aquellas que: no aparecen tres o más veces en la MDE, no alcanzaron el valor mínimo de cinco en la MCPE o no pasaron los filtros de la matriz ética, a excepción de aquellas que se modifiquen y finalmente se puedan validar. D'Alessio 2105.

Tabla 28.

*Estrategias retenidas y de contingencia de las Compañías de Financiamiento Colombiano.*

| No. | Estrategias Retenidas  |
|-----|--|
| 1   | Ampliación de red para la atención a clientes potenciales con aliados estratégicos como los corresponsales bancarios (F1, F3, F7, O1, O2, O4)  |
| 2   | Potenciar la oferta de microcréditos, aprovechando la experiencia y posicionamiento del sector (F2, F3, F4, F5, O2, O4, O5, O6, O8)  |
| 3   | Profundizar la cobertura en los municipios con baja penetración de las entidades financieras (D2, D3, O1, O2, O4, O5)  |
| 4   | Desarrollo de plataformas digitales que agilicen las operaciones y amplíen el acceso al portafolio de productos ofertados (F6, O3, O6)   |
| 5   | Desarrollar un portafolio de productos con beneficios diferenciados respecto a las demás entidades del sector (F2,F3,F4,F6,F7,A1,A2,A6,A5)   |
| 6   | Fortalecer la infraestructura tecnológica para mejorar la eficiencia de las operaciones en la colocación y captación de clientes (D1,D2,D5,D6,A2,A6)   |
| No. | Estrategias de Contingencia segundo grupo  |
| 7   | Promover el leasing para compra de maquinaria y equipo en las microempresas que surgen por los beneficios ofrecidos por los tratados de libre comercio y la inversión extranjera (F2,F4, O7, O8)                                     |
| 8   | Implementar metodologías de seguimiento y evaluación de portafolio que identifiquen los niveles de rentabilidad de cada producto para rediseñar los menos rentables (D2,D3,D3, A1,A3,A6)   |
| No. | Estrategias de Contingencia tercer grupo   |
| 9   | Fomentar programas de educación financiera para fomentar el uso adecuado de los productos financieros (F2,F3,A2,A3, A4,A5,A6,A7)   |
| 10  | Establecer políticas de calidad que optimicen las herramientas y mecanismos tecnológicos para disminución de riesgos (D1, D3, D5, O3)  |
| 11  | Diseñar e implementar procesos de monitoreo y control que permitan segmentar los clientes de acuerdo a su riesgo crediticio a través de herramientas tecnológicas para la minimización de la cartera vencida (D1,D2,D3,D5, A4,A5,A7) |

## 6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

El objetivo de esta matriz es relacionar las estrategias retenidas con los objetivos de largo plazo definidos y así establecer cuales estrategias contribuyen a conseguir cada uno de los objetivos de largo plazo.

Tabla 29.

*Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo EOLP de las Compañías de Financiamiento Colombiano.*

|  | OLP1  | OLP2  | OLP3  | OLP4   |
|--|---|---|---|--|
| <b>ESTRATEGIAS</b>   | Para el 2026 las utilidades serán de 521.000 millones de pesos. Las utilidades de las Compañías de Financiamiento al cierre de 2015 fueron 419.689 millones de pesos, en relación con 10,67 billones de las entidades financieras reportadas por la superintendencia financiera (2016). | En el 2026 la inversión en innovación y desarrollo de plataformas tecnológicas y productos en línea especializados será de 20.000 millones de pesos como fracción de sus utilidades. Partiendo de los retos del plan de desarrollo 2014-2018 enfocados al desarrollo económico y la inclusión financiera dado la población que están ubicadas en zonas rurales en donde se quieren fortalecer las líneas de productividad y competitividad. Las organizaciones han logrado su posición en el mercado invirtiendo en innovación y desarrollo, esto diferencia a las empresas estando siempre en posición de liderazgo. | Al 2026 se destinarán 0.61 billones para asignación de microcrédito a la población rural como mecanismo de erradicación a la pobreza en el territorio colombiano. Este objetivo se sustenta en que el microcrédito es una herramienta que permite mejora de calidad de vida de las personas y alivio de la pobreza, es vital que los recursos destinados se coboquen de manera eficiente y que permitan impulsar la productividad de las actividades de la población a través de una generación de ingresos confiable, permitiendo así una inclusión financiera y económica sostenible. | En el 2026 la inclusión financiera será de 2.58 millones de colombianos que para el año 2016 no se encuentran bancarizados. Al cierre del 2015, el indicador de inclusión financiera cerro 76.3%, es decir con un total de población no incluida de 8.605.968 de habitantes en Colombia. |
| Ampliación de red para la atención a clientes potenciales con aliados estratégicos como los corresponsales bancarios (F1, F3, F7, O1, O2, O4)        | X   |   | X   | X  |
| Potenciar la oferta de microcréditos, aprovechando la experiencia y posicionamiento del sector (F2, F3, F4, F5, O2, O4, O5, O6, O8)                  | X   | X   | X   | X  |
| Profundizar la cobertura en los municipios con baja penetración de las entidades financieras (D2, D3, O1, O2, O4, O5)                                | X   |   | X   | X  |
| Desarrollo de plataformas digitales que agilicen las operaciones y amplíen el acceso al portafolio de productos ofertados (F6, O3, O6)               | X   | X   | X   | X  |
| Desarrollar un portafolio de productos con beneficios diferenciados respecto a las demás entidades del sector (F2,F3,F4,F6,F7,A1,A2,A6,A5)           | X   | X   | X   | X  |
| Fortalecer la infraestructura tecnológica para mejorar la eficiencia de las operaciones en la colocación y captación de clientes (D1,D2,D5,D6,A2,A6) | X   | X   | X   | X  |

## 6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Después de haber desarrollado un análisis de los competidores actuales, sustitutos y posibles entrantes se realiza una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente. Por lo tanto, un análisis cuidadoso de estas posibilidades contribuye a una mejor implementación de las estrategias. Para culminar este proceso estratégico resulta imprescindible construir esta matriz. D'Alessio 2015.

Tabla 30.

*Matriz de Posibilidades de los competidores de las Compañías de Financiamiento Colombiano.*

| Estrategias Retenidas |  | Bancos  | Cooperativas                         | Corporaciones Financieras        |
|-----------------------|--|---|--------------------------------------|----------------------------------|
| 1                     | Ampliación de red para la atención a clientes potenciales con aliados estratégicos como los corresponsales bancarios (F1, F3, F7, O1, O2, O4)        | Ampliar los canales existentes en los municipios en donde tiene presencia | No cuenta con capacidad de respuesta | No tienen este canal de atención |
| 2                     | Potenciar la oferta de microcréditos, aprovechando la experiencia y posicionamiento del sector (F2, F3, F4, F5, O2, O4, O5, O6, O8)                  | Flexibilizan los requisitos para el acceso a microcréditos                | Beneficios para asociados            | No es su especialidad            |
| 3                     | Profundizar la cobertura en los municipios con baja penetración de las entidades financieras (D2, D3, O1, O2, O4, O5)                                | Diversificación de portafolio para clientes no bancarizados               | No cuenta con capacidad de respuesta | No es su especialidad            |
| 4                     | Desarrollo de plataformas digitales que agilicen las operaciones y amplíen el acceso al portafolio de productos ofertados (F6, O3, O6)               | Mantener la estrategia  | No cuenta con capacidad de respuesta | Mantener la estrategia           |
| 5                     | Desarrollar un portafolio de productos con beneficios diferenciados respecto a las demás entidades del sector (F2,F3,F4,F6,F7,A1,A2,A6,A5)           | Otorgamiento de beneficios en los productos de su portafolio              | No cuenta con capacidad de respuesta | Mantener la estrategia           |
| 6                     | Fortalecer la infraestructura tecnológica para mejorar la eficiencia de las operaciones en la colocación y captación de clientes (D1,D2,D5,D6,A2,A6) | Mantener la estrategia  | No cuenta con capacidad de respuesta | Mantener la estrategia           |

### 6.13. Conclusiones

Con el proceso secuencial realizado en el presente capítulo iniciado con la matriz DOFA, resultaron trece estrategias, seguido a esto se evaluaron los factores de las matrices PEYEA, ubicando a las Compañías de Financiamiento colombiano en el cuadrante defensivo, siguiendo con el análisis de la matriz BCG, ubico al leasing como el producto de mejor desempeño y al microcrédito como aquel que requiere de planes de acción para rediseño y ajuste con el fin de mejorar su rendimiento en el mercado. Se continuo con el análisis de la matriz IE en la que se obtuvo una ubicación en el cuadrante cinco, en la matriz GE la posición obtenida fue en el cuadrante dos; de esta manera las matrices IE y GE indican que las Compañías de Financiamiento que las estrategias a seguir se centran en desarrollo de mercados y de productos. Posteriormente con las estrategias retenidas se realizaron los filtros de la matriz de Ética y la matriz de Rumelt en donde no se evidencio ningún posible daño a la organización ni a los derechos, injusticia y utilitarismo por lo que se retuvieron seis estrategias que se centran en ampliación de red para la atención a clientes potenciales, Potenciar la oferta de microcréditos, profundizar la cobertura en los municipios con baja penetración de las entidades financieras, desarrollo de plataformas digitales que generen

eficiencia, desarrollar un portafolio de productos con beneficios diferenciados, fortalecer la infraestructura tecnológica para mejorar la eficiencia, la implementación adecuada de estas estrategias les permitirá a las Compañías de Financiamiento alcanzar la situación futura deseada convirtiéndolas en entidades significativas para el Sector Financiero y el desarrollo económico del país.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Una vez planteadas y tipificadas las estrategias se procede a la implementación de las mismas, esta requiere de cuatro elementos clave: Objetivos de corto plazo, políticas, recursos y estructura organizacional. Al realizar este proceso los planes estratégicos se convierten en acciones para alcanzar los resultados, asegurando el éxito y el logro de sus objetivos estratégicos. Una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa (D'Alessio 2014).

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2014), los objetivos de corto plazo son los hitos en los cuales se desarrolla la estrategia con el fin de alcanzar los objetivos de largo plazo. Estos objetivos deben ser claros, ejecutables y medibles para facilitar la gestión en las organizaciones para conocer la eficiencia y eficacia de los recursos de la administración.

Por lo anterior se establecen los objetivos de corto plazo (OCP) para las Compañías de Financiamiento en Colombia.

**OLP1.** Para el 2026 las utilidades serán de 521.000 millones de pesos. Las utilidades de las Compañías de Financiamiento al cierre de 2015 fueron 419.689 millones de pesos, en relación con 10,67 billones de las entidades financieras reportadas por la superintendencia financiera (2016).

OCP11. Desde el año 2017 hasta el año 2026 incrementar el número de corresponsales bancarios en 300 por año, teniendo en cuenta que para el 2015, se contaba con 4.248 corresponsales que representaban las Compañías de Financiamiento.

OCP12. Ampliación del portafolio de productos con el lanzamiento de un producto anualmente, enfocado en el microcrédito, a partir del 2017 y hasta el 2026.

OCP13. Invertir los excedentes de liquidez de tal forma que impulsen el indicador de rentabilidad en un 6% anual a partir del año 2019 al 2026.

**OLP2.** En el 2026 la inversión en innovación y desarrollo de plataformas tecnológicas y productos en línea especializados será de 20.000 millones de pesos como fracción de sus utilidades. Partiendo de los retos del plan de desarrollo 2014-2018 enfocados al desarrollo económico y la inclusión financiera dado la población que están ubicadas en zonas rurales en donde se quieren fortalecer las líneas de productividad y competitividad. Las organizaciones han logrado su posición en el mercado invirtiendo en innovación y desarrollo, esto diferencia a las empresas estando siempre en posición de liderazgo.

OCP21. Identificar anualmente a partir del año 2018 hasta el año 2022 dos buenas prácticas para optimizar la ejecución de los procesos que permitan minimizar los riesgos operacionales a través de los programas de innovación y desarrollo.

OCP22. A partir del 2018 hasta el 2025 implementar plataformas tecnológicas para consolidar la automatización de los procesos del estudio y evaluación para el otorgamiento de créditos.

OCP23. A partir del 2018 hasta el 2025 desarrollo de productos en línea que permitan disminuir tiempos y costos operativos agilizando sus procesos de colocación contribuyendo a la digitalización de los servicios.

OCP24. A partir del 2017 hasta el 2024 generar prácticas que sustituyan el uso del efectivo por dinero plástico para la realización de transacciones financieras, en el territorio nacional.

OCP25. A partir del 2017 hasta el 2024 lograr un 80% de transacciones digitales a través de la banca móvil de las Compañías de Financiamiento.

**OLP3.** Al 2026 se destinarán 0.61 billones para asignación de microcrédito a la población rural como mecanismo de erradicación a la pobreza en el territorio colombiano.

Este objetivo se sustenta en que el microcrédito es una herramienta que permite mejora de calidad de vida de las personas y alivio de la pobreza, es vital que los recursos destinados

se coloquen de manera eficiente y que permitan impulsar la productividad de las actividades de la población a través de una generación de ingresos confiable, permitiendo así una inclusión financiera y económica sostenible.

OCP31. A partir del 2017 aumentar en 3% anual la colocación de microcréditos para microempresas hasta el año 2026. En el año 2015 su porcentaje de participación en el portafolio fue equivalente al 2%.

OCP32. Para el año 2019 haber otorgado 60.633 microcréditos teniendo en cuenta que en el año 2015 se otorgaron 30.320 con una participación en el sector del 1,4%.

OCP33. Para el 2017 realizar una segmentación efectiva de clientes para el otorgamiento de microcréditos.

**OLP4.** En el 2026 la inclusión financiera será de 2.58 millones de colombianos que para el año 2016 no se encuentran bancarizados.

Al cierre del 2015, el indicador de inclusión financiera cerro 76.3%, es decir con un total de población no incluida de 8.605.968 de habitantes en Colombia.

OCP41. A partir del 2017 hasta el año 2026 incrementar la colocación de productos en un 15% anual a través de canales de atención mediante las fuerzas de ventas.

OCP42. A partir del 2017 hasta el año 2026 incrementar los puntos de atención en los departamentos desatendidos por el Sector Financiero.

OCP43. A partir del 2017 fomentar la cultura financiera mediante jornadas de capacitación.

OCP44. A partir del 2017 desarrollar programa de capacitación y fortalecimiento de competencias de la fuerza de ventas para atender el segmento no bancarizado y la especialización de productos dirigidos a este nicho de mercado.

## 7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio la correcta asignación de los recursos permite hacer realidad las estrategias y determinar el plan a seguir, considerando una asignación basada en los objetivos de corto plazo. El proceso de implementación de las estrategias las Compañías de Financiamiento colombiano la asignación de los recursos es pieza clave para que sea exitoso. Los recursos son: financieros, físicos, humanos y tecnológicos (D'Alessio 2014).

Cada objetivo de corto plazo, debe contar con unos recursos específicos, para efectos del proceso estratégico se deben considerar las siete M: Materiales, Mano de obra, Maquinarias, Métodos, Medio ambiente, Mentalidad y Moneda. (Ver Tabla 30).

## 7.3. Políticas de cada Estrategia

Son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia.

Deben ser consistentes con las macro-políticas que se definen en cualquier organización como los valores D'Alessio (2014). Estas incluyen las directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos para apoyar el alcance de los objetivos. Las políticas son entendidas como los micro valores, es decir las que permiten que las estrategias puedan conducir a la organización de la situación actual a la deseada. Según el plan estratégico, las políticas para las Compañías de Financiamiento colombiano son:

P01. Apoyar la inclusión financiera de la comunidad no vinculada al Sector Financiero.

P02. Incrementar los niveles de rentabilidad del portafolio de productos gestionando de manera eficiente la cartera de colocaciones minimizando los niveles de riesgo crediticio.

P03. Implementar herramientas tecnológicas que permitan incrementar los niveles de productividad de las operaciones al servicio de los clientes y colaboradores.

P04. Fomentar la innovación y el uso de la tecnología para aumentar la tasa de uso de las plataformas digitales por parte de los clientes.

P05. Fortalecer las competencias de los colaboradores a través de capacitaciones y charlas de actualización permanente.

P06. Inversión en diseño, prueba y puesta en marcha de nuevos productos dirigidos a nichos desatendidos.

P07. Análisis y monitoreo permanente de la rentabilidad del portafolio del producto con el fin de establecer mejoras que garanticen la competitividad en el sector. (Ver Figura 31).

#### 7.4. Estructura Organizacional de las Compañías de Financiamiento en Colombia

La estructura organizacional apoya el movimiento de la organización hacia la implementación de las estrategias mediante las políticas formuladas, esta tiene como función establecer jerarquía, nivel de autoridad, cadena de mando, mediante un orden y adecuado control para alcanzar los objetivos y sus metas D'alessio (2014).

Las Compañías de Financiamiento colombiano, cuentan con una estructura organizacional piramidal, que se muestra en la Figura 34.

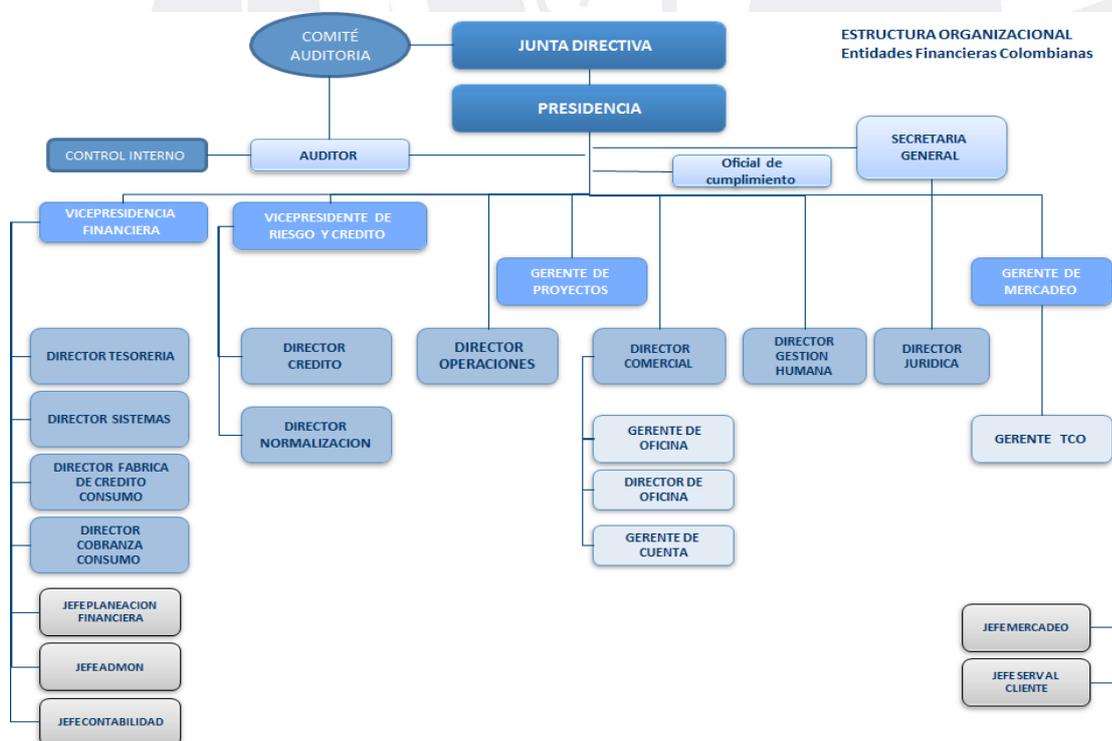


Figura 34. Estructura Compañías de Financiamiento en Colombia

En la actual estructura de las de las Compañías de Financiamiento colombianas, se evidencia que:

- a. Todas las áreas funcionales reportan a la Dirección los resultados de sus actividades lo que dificulta el flujo de comunicación y de procesos, centralizando la toma de decisiones, generando ineficiencias en la supervisión y la administración.
- b. El área comercial no está segmentada por líneas de producto impidiendo la implementación de las estrategias planteadas en cada grupo que se pretende captar.
- c. No cuentan con un área de investigación, innovación y desarrollo dificultando la generación y gestión de proyectos innovadores que aporten al crecimiento de las compañías.

El área de mercadeo no tiene estrategias de publicidad para difundir masivamente por los medios de comunicación convencionales los productos ofertados

Por lo anterior se propone adoptar la propuesta de la estructura organizacional del sistema, cuyo objetivo es fortalecer el control y la gestión por parte de los altos mandos, reconociendo la autonomía de las gerencias funcionales; que busca articular los procesos internos de tal manera que se gestionen proyectos innovadores y estrategias adecuadas para la promoción de su portafolio, la nueva estructura organizacional se ilustra en la Figura 35

Tabla 31.

## Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo OCP.

| Objetivos de Largo plazo  | Objetivo de Corto plazo  | Recursos requeridos  |
|---|--|--|
| Para el 2026 las utilidades serán de 521.000 millones de pesos. Las utilidades de las Compañías de Financiamiento al cierre de 2015 fueron 419.689 millones de pesos, en relación con 10,67 billones de las entidades financieras reportadas por la superintendencia financiera (2016).   | Desde el año 2017 hasta el año 2026 incrementar el número de corresponsales bancarios en 300 por año, teniendo en cuenta que para el 2015, se contaba con 4.248 corresponsales que representaban las Compañías de Financiamiento.      | Recursos Físicos como locales para los corresponsales<br>Recursos financieros para la instalación de los corresponsales<br>Recurso humano para la atención en los corresponsales |
|   | Ampliación del portafolio de productos con el lanzamiento de un producto anualmente, enfocado en el microcrédito, a partir del 2017 y hasta el 2026.   | Recurso humano para el diseño y lanzamiento de los productos   |
|   | Invertir los excedentes de liquidez de tal forma que impulsen el indicador de rentabilidad en un 6% anual a partir del año 2019 al 2026.   | Recursos financieros   |
| En el 2026 la inversión en innovación y desarrollo de plataformas tecnológicas y productos en línea especializados será de 20.000 millones de pesos como fracción de sus utilidades. Partiendo de los retos del plan de desarrollo 2014-2018 enfocados al desarrollo económico y la inclusión financiera dado la población que están ubicadas en zonas rurales en donde se quieren fortalecer las líneas de productividad y competitividad. Las organizaciones han logrado su posición en el mercado invirtiendo en innovación y desarrollo, esto diferencia a las empresas estando siempre en posición de liderazgo. | Identificar anualmente a partir del año 2018 hasta el año 2022 dos buenas prácticas para optimizar la ejecución de los procesos que permitan minimizar los riesgos operacionales a través de los programas de innovación y desarrollo. | Recursos financieros para establecer los programas de innovación y desarrollo  |
|   | A partir del 2018 hasta el 2025 implementar plataformas tecnológicas para consolidar la automatización de los procesos del estudio y evaluación para el otorgamiento de créditos.  | Recursos financieros para el desarrollo e implementación de las plataformas tecnológicas<br>recursos físicos para el soporte de la infraestructura tecnológica                   |
|   | A partir del 2018 hasta el 2025 desarrollo de productos en línea que permitan disminuir tiempos y costos operativos agilizando sus procesos de colocación contribuyendo a la digitalización de los servicios.                          | Recursos financieros para el desarrollo e implementación de productos digitales<br>recursos físicos para el soporte de la infraestructura tecnológica                            |
|   | :A partir del 2017 hasta el 2024 generar prácticas que sustituyan el uso del efectivo por dinero plástico para la realización de transacciones financieras, en el territorio nacional.   | Recursos financieros para crear campañas que incentiven a los clientes al uso del dinero plástico  |
|   | A partir del 2017 hasta el 2024 lograr un 80% de transacciones digitales a través de la banca móvil de las Compañías de Financiamiento.  | Recursos financieros para crear campañas para la promoción de los beneficios de la banca móvil   |
| Al 2026 se destinarán 0.61 billones para asignación de microcrédito a la población rural como mecanismo de erradicación a la pobreza en el territorio colombiano.<br>Este objetivo se sustenta en que el microcrédito es una herramienta que permite mejora de calidad de vida de las personas y alivio de la pobreza, es vital que los recursos destinados se coloquen de manera eficiente y que permitan impulsar la productividad de las actividades de la población a través de una generación de ingresos confiable, permitiendo así una inclusión financiera y económica sostenible.                            | A partir del 2017 aumentar en 3% anual la colocación de microcréditos para microempresas hasta el año 2026. En el año 2015 su porcentaje de participación en el portafolio fue equivalente al 2%.                                      | Recursos financieros para publicidad de la oferta de microcrédito<br>Recurso humano en fuerza de venta   |
|   | Para el año 2019 haber otorgado 60.633 microcréditos teniendo en cuenta que en el año 2015 se otorgaron 30.320 con una participación en el sector del 1,4%.  | Recursos financieros para publicidad de la oferta de microcrédito<br>Recurso humano en fuerza de venta   |
|   | Para el 2017 realizar una segmentación efectiva de clientes para el otorgamiento de microcréditos.   | Recurso humano para el diseño de la estrategia de segmentación   |
| En el 2026 la inclusión financiera será de 2.58 millones de colombianos que para el año 2016 no se encuentran bancarizados. Al cierre del 2015, el indicador de inclusión financiera cerro 76.3%, es decir con un total de población no incluida de 8.605.968 de habitantes en Colombia.  | A partir del 2017 hasta el año 2026 incrementar la colocación de productos en un 15% anual a través de canales de atención mediante las fuerzas de ventas.   | Recursos físicos como canales de atención<br>Recurso humano en fuerza de venta   |
|   | A partir del 2017 hasta el año 2026 incrementar los puntos de atención en los departamentos desatendidos por el Sector Financiero.   | Recursos Físicos como los canales de atención<br>Recursos financieros para la instalación de canales<br>Recurso humano para la atención a clientes                               |
|   | A partir del 2017 fomentar la cultura financiera mediante jornadas de capacitación.  | Recurso financiero para la logística de la capacitación<br>Recurso humano con experiencia en educación financiera  |
|   | A partir del 2017 desarrollar programa de capacitación y fortalecimiento de competencias de la fuerza de ventas para atender el segmento no bancarizado y la especialización de productos dirigidos a este nicho de mercado.           | Recurso financiero para la logística de la capacitación<br>Recurso humano idóneo en desarrollo de competencias   |

Tabla 32.

Matriz de políticas y estrategias de las Compañías de Financiamiento Colombiano.

| Estrategias |   | E1  | E2  | E3  | E4   | E5   | E6   |
|-------------|---|---|---|---|--|--|--|
|             |   | Ampliación de red para la atención a clientes potenciales con aliados estratégicos como los corresponsales bancarios (F1, F3, F7, O1, O2, O4) | Potenciar la oferta de microcréditos, aprovechando la experiencia y posicionamiento del sector (F2, F3, F4, F5, O2, O4, O5, O6, O8) | Profundizar la cobertura en los municipios con baja penetración de las entidades financieras (D2, D3, O1, O2, O4, O5) | Desarrollo de plataformas digitales que agilicen las operaciones y amplíen el acceso al portafolio de productos ofertados (F6, O3, O6) | Desarrollar un portafolio de productos con beneficios diferenciados respecto a las demás entidades del sector (F2,F3,F4,F6,F7,A1,A2,A6,A5) | Fortalecer la infraestructura tecnológica para mejorar la eficiencia de las operaciones en la colocación y captación de clientes (D1,D2,D5,D6,A2,A6) |
| 1           | P01: Apoyar la inclusión financiera de la comunidad no vinculada al sector financiero.  | X   |   | X   |  | X  | X  |
| 2           | P02: Incrementar los niveles de rentabilidad del portafolio de productos gestionando de manera eficiente la cartera de colocaciones minimizando los niveles de riesgo crediticio. |   | X   |   | X  | X  | X  |
| 3           | P03: Implementar herramientas tecnológicas que permitan incrementar los niveles de productividad de la operaciones al servicio de los clientes y colaboradores.                   |   |   |   | X  | X  | X  |
| 4           | P04: Fomentar la innovación y el uso de la tecnología para aumentar la tasa de uso de las plataformas digitales por parte de los clientes.  |   |   |   | X  | X  | X  |
| 5           | P05: Fortalecer las competencias de los colaboradores a través de capacitaciones y charlas de actualización permanente.   |   | X   |   |  |  |  |
| 6           | P06: Inversión en diseño, prueba y puesta en marcha de nuevos productos dirigidos a nichos desatendidos.  | X   |   | X   | X  |  |  |
| 7           | P07: Análisis y monitoreo permanente de la rentabilidad del portafolio del producto con el fin de establecer mejoras que garanticen la competitividad en el sector.               |   |   |   | X  | X  | X  |

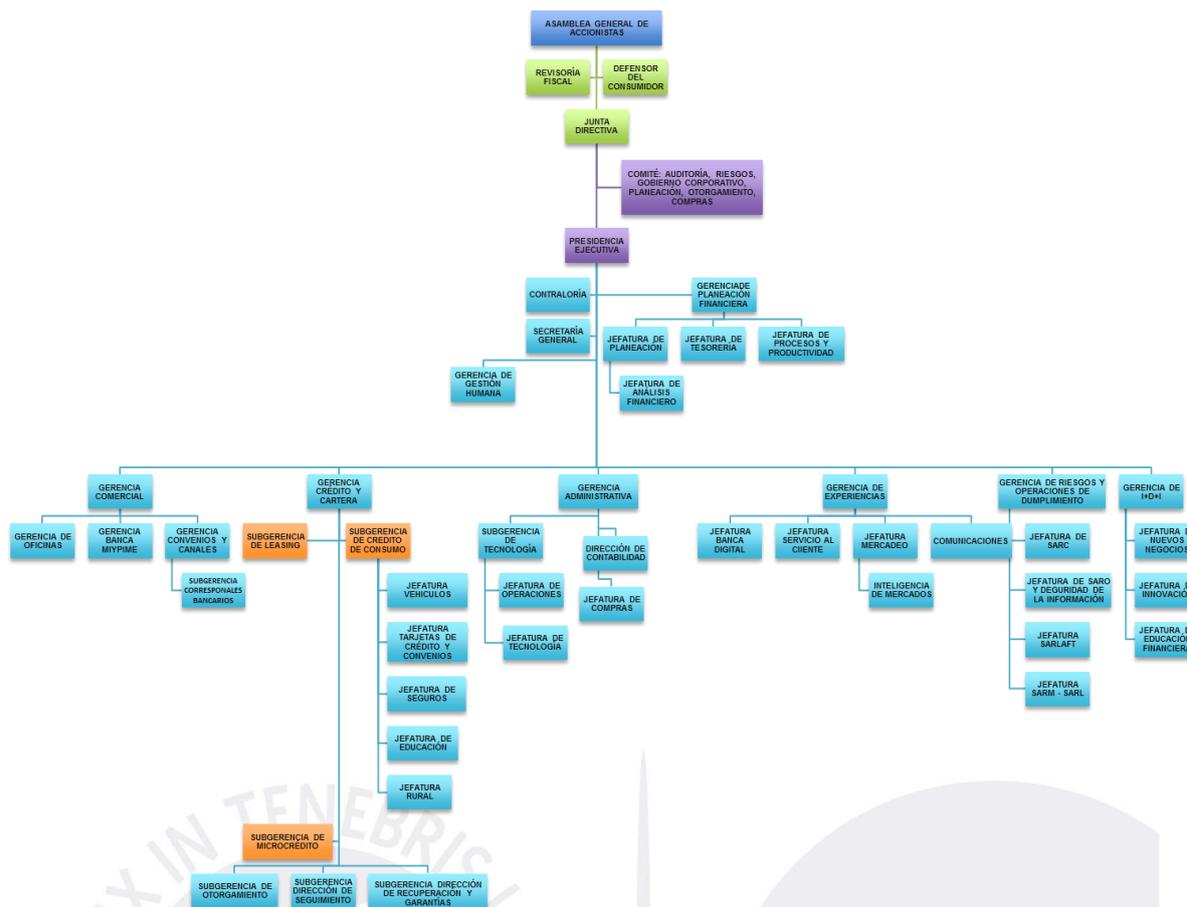


Figura 35. Estructura Propuesta para las Compañías de Financiamiento en Colombia

Las Compañías de Financiamiento en Colombia se encuentran agrupadas por la AFIC quien representa la Asociación de Compañías de Financiamiento quien tiene como objeto principal la promoción, defensa y desarrollo de los intereses del gremio de las Compañías de Financiamiento concatenándonos con el Sector Financiero del desarrollo del país. (AFIC 2016).

## 7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La sostenibilidad ambiental ha tomado relevancia producto de los desastres ambientales presentados a nivel global, obligando a los gobiernos a proteger el medio ambiente considerándolo que las acciones que se despliegan para su cuidado son responsabilidad de todos. Para el caso Colombiano se han creado alianzas entre el gobierno y los empresarios con el objetivo de disminuir las huellas ecológicas que se presentan. Las organizaciones han implementado el programa de sostenibilidad corporativa, comunicando las consecuencias y el

impacto ambiental de las acciones cotidianas promoviendo iniciativas, actividades que permitan transformar los hábitos en el uso de los recursos siendo sostenibles en el tiempo.

Cabe señalar que el Sector Financiero y el gobierno nacional suscribieron un acuerdo denominado Protocolo Verde que promueve el desarrollo sostenible del país para la preservación ambiental y uso sostenible de los recursos naturales, éste se centra en tres estrategias: a) El portafolio verde que promueve la financiación para proyectos de mejoramiento ambiental, donde las entidades financieras ofertan líneas de crédito o inversión y a cambio se tiene beneficios tributarios. b) Eco Eficiencia que promueve el consumo sostenible de recursos naturales renovables, donde el gobierno desarrollara programas de sensibilización y educación ambiental. c) Riesgo ambiental y social, donde las entidades financieras analizan el riesgo de inversión y crédito, los impactos de costos ambientales que son generados de los proyectos financiados (Asobancaria 2016).

En marco del protocolo se encuentra el premio nacional de ecología Planeta azul, el cual reconoce proyectos que cuidan y mejoran los recursos del agua, se considera importante debido a que las entidades financieras son las promotoras de esta estrategia, impactando en la optimización del uso de los recursos naturales y en la sostenibilidad del país. Aunque se pensaría que las Compañías de Financiamiento Colombiano por ser prestadoras de servicios financieros, tienen una relación distante con el medio ambiente y el factor ecológico para el país, estas han empoderado una serie de acciones que demuestran lo contrario: Capacitar al equipo de colaboradores para la reducción en el uso de papelería, el ahorro de recursos energéticos, ahorro en el consumo del agua, utilización de las tres (R) reducir, reutilizar y reciclar, contribuyendo a la conservación del medio ambiente, a la ecología mediante la reducción de la huella de carbono y otros efectos (Findeter 2016). Cabe resaltar que la industria financiera cumple un papel muy importante cuando se trata de la responsabilidad social por el manejo de los recursos compartidos (Bancoldex 2016).

## 7.6. Recursos Humanos y Motivación

Para las Compañías de Financiamiento, el área de talento humano es esencial en la selección y retención del personal, en razón a que se requiere personal calificado, con habilidades y conocimientos para el desempeño óptimo de sus funciones de acuerdo a sus capacidades que aporten al alcance de los objetivos de la organización. Es el recurso primordial y máspreciado, ayuda a que los demás recursos se utilicen de forma efectiva, siempre y cuando se le proporcionen los medios necesarios para ejercer su labor de forma adecuada.

Con el fin de motivar a los empleados de la organización, el área de talento humano prevé las necesidades a mediano y largo plazo, definiendo:

- a. El plan de retribución y promoción de estos dentro de la organización, a través de un plan de carrera que les permite adquirir la experiencia necesaria para estar en mejores condiciones y progresar dentro de la organización.
- b. La formación de los trabajadores que les permitirá adaptarse a los cambios que se producen por los avances tecnológicos y estar preparados para aceptar de forma agradable los cambios que se implementan como consecuencia del entorno del sector.
- c. Socializar e interiorizar en todo el equipo de colaboradores las estrategias de la organización, la visión, la misión, los objetivos estratégicos.

Implementación de un plan de incentivos variables de acuerdo a los resultados, esto motiva al personal generando competencia, beneficiando a las organizaciones y a los empleados en función de los resultados e ingresos.

- d. Diseñar estrategias de motivación que incrementen los niveles de satisfacción fundamentales para el buen desempeño, generando así un buen clima organizacional que es la combinación entre el desarrollo laboral y su vida familiar.

- e. Realizar un proceso de selección alineados a la seguridad de la información basada en los controles y políticas de la norma Iso 27001, con el fin de garantizar el reclutamiento de personal confiable e íntegro.

### **7.7. Gestión del Cambio**

El proceso de la implementación estratégica requiere cambios tanto en la estructura como en los procesos, está dado por las constantes innovaciones, la internacionalización económica, los altos estándares de competencia y los avances tecnológicos. Día a día las organizaciones tienen diversos retos que impactan en su desempeño, por nuevos competidores, la movilización de capitales, esto lleva a las organizaciones a motivar a los empleados para que los cambios sean aceptados, bien recibidos y aprovechados.

El proceso de cambios debe ser claro abriendo espacios que permitan comentar y exponer las ventajas que traen consigo en el largo plazo, logrando la aceptación de los cambios y el compromiso para que este sea exitoso. Para incidir en la transformación organizacional de las Compañías de Financiamiento, se deben desarrollar las siguientes acciones:

1. Planear la estrategia del cambio: Desarrollar un plan de acción que permita establecer actividades, cronogramas, responsables e indicadores de monitoreo y evaluación.
2. Establecer un sentido de urgencia: Evaluar constantemente los cambios en el Sector Financiero que impacten directamente en las Compañías de Financiamiento.
3. Conformar un grupo de director facultado: Conformar un equipo con habilidades de liderazgo y negociación para transformar con visión de largo plazo que permita la implementación exitosa de los cambios.

4. Crear una visión para el cambio: Desarrollar una estrategia pertinente constantemente para alcanzar la visión deseada.
5. Comunicar la visión del cambio: Realizar plan de comunicación a todos los colaboradores de la organización sobre las estrategias y la visión de la organización para que todos contribuyan a su consecución.
6. Facultar a otros para lograr la visión del cambio: Integrar y empoderar a cada colaborador para proponer ideas y conseguir los resultados esperados de la organización.
7. Planear resultados y crear éxitos tempranos: Motivar a los colaboradores involucrados en los procesos de mejoramiento de la organización.
8. Consolidar mejoramientos y producir más cambios: Promover y capacitar a los colaboradores con competencias que fomenten la gestión del cambio al interior de la organización.
9. Institucionalizar los nuevos enfoques: Socializar con los colaboradores los beneficios generados con los cambios implementados.

## **7.8. Conclusiones**

La implementación del proceso estratégico es fundamental, la puesta en marcha de manera eficiente garantiza el éxito de alcanzar los objetivos de largo plazo enmarcados en los objetivos de corto plazo, las políticas, la estructura organizacional, los recursos y la gestión del cambio.

Los objetivos de corto plazo expuestas en este capítulo, corresponden con las actividades tendientes a la consecución de los objetivos de largo plazo enfocados principalmente a incrementar la cuota de mercado, bancarización de la población rural no incluida y los niveles de rentabilidad del portafolio de productos.

Los cambios al interior de la organización son necesarios para asegurar el éxito de misma, aunque generan resistencia, el equipo directivo que los lidere, debe ser asertivo para involucrar, motivar y retar a los colaboradores a que alineados a las políticas de la empresa y con los recursos disponibles se logren los objetivos trazados en el plan estratégico.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Según D'Alessio (2014) la evaluación y el control es un proceso que se manifiesta constantemente, respondiendo a la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda convirtiéndose en una herramienta dinámica; que debe realizarse de forma integral luego de que se formulen las estrategias iniciales que pueden ser modificadas durante el proceso de implementación del plan estratégico. Para evaluar y controlar la estrategia se utilizará la herramienta creada por Norton y Kaplan (2001) denominada Tablero de control balanceado que describe la creación de valor que ayuda definir donde estamos y a donde debemos conducir el negocio en el futuro.

### 8.1. Perspectivas de Control

El Balanced Scorecard BSC se implementa para realizar la medición del desempeño de las Compañías de Financiamiento colombiano considerando las siguientes cuatro perspectivas: a) Financiera: referente a la generación del valor económico agregado, que responde a la pregunta ¿qué objetivos financieros debemos alcanzar?; b) Clientes: referente a alcanzar nuestros objetivos financieros, que responde a la pregunta ¿Qué necesidades del cliente debemos atender?; c) Procesos internos: referente a la satisfacción de nuestros clientes y accionistas, que responde a la pregunta ¿en qué procesos internos de negocio debemos lograr un desempeño excelente? y d) Aprendizaje y crecimiento: referente a lograr nuestros objetivos, que responde a la pregunta ¿cómo debe aprender e innovar nuestra organización?.

Con la evaluación de las cuatro perspectivas se busca dar alineación y centrar el enfoque en la estrategia, traduciéndola en términos operativos y alineados con la empresa para hacer de esta un proceso continuo de trabajo diario en toda la organización para crear valor a los clientes y accionistas. La alineación entre estrategia, organización, procesos y personas es la base para obtener resultados de negocio sostenibles. Norton y Kaplan (2005).

### **8.1.1. Aprendizaje y crecimiento interno**

Es el proceso relacionado con las competencias, el crecimiento y la innovación de la organización que permite definir los objetivos e indicadores que deben cumplirse para que el recurso humano de las Compañías de Financiamiento colombiano contribuyan a alcanzar la visión establecida. En esta perspectiva se centra la atención y los esfuerzos de la organización para lograr resultados sostenibles, identificando la infraestructura que genere valor, permitiendo potenciar el alcance de los objetivos de las demás perspectivas.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento debe responder a la pregunta ¿Cómo debe mi organización aprender y mejorar para alcanzar la Visión? (D'Alessio, 2014). Kaplan y Norton (2001) plantearon algunos parámetros para medir esta perspectiva con el fin de evaluar y conseguir los objetivos se monitorea con los siguientes indicadores: (a) Rotación de personal; (b) satisfacción laboral; (c) retención del talento; (d) productividad laboral (D'Alessio, 2014).

### **8.1.2. Procesos**

Esta perspectiva está enfocada en el funcionamiento de la organización y evalúa la interacción entre la estructura establecida, los objetivos y los efectos en el cliente al desarrollar productos que mejoren el rendimiento y la eficiencia de los procesos. Para optimizar dicho funcionamiento, es indispensable revisar los procesos que intervienen en el desarrollo propio de la empresa siguiendo altos estándares de calidad y cumplimiento, éstos deben ser previamente identificados por los directivos propiciando su efectiva ejecución de tal manera que se consigan los objetivos tanto de los accionistas como de los clientes.

Con lo anterior, se requiere identificar los procesos sujetos a mejora que permiten a las Compañías de Financiamiento colombiano fortalecer las competencias internas, con el fin de entregar una propuesta de valor que busque fidelizar a los consumidores, satisfaciendo las necesidades y cumpliendo con sus expectativas, logrando así altos niveles de rentabilidad

asegurando crecimiento eficiente y sostenible de la organización. La perspectiva de procesos internos implica analizar cuatro procesos vitales de la organización como: (a) Excelencia operativa, (b) Excelencia Comercial, (c) Excelencia en Innovación (d) Procesos Sociales.

### **8.1.3. Clientes**

El cliente es la razón de ser de las organizaciones, la satisfacción de ellos permite la supervivencia y éxito de la organización en el tiempo, para esto se debe identificar el mercado y el cliente al cual van dirigidos los servicios de las Compañías de Financiamiento colombianas, de tal manera que se logre pleno conocimiento del cliente potencial y su fidelidad al entregar productos de calidad. Así, la perspectiva del cliente se convierte en un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo. Esta perspectiva es importante porque brinda información para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado y rentabilidad. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." (Kaplan & Norton).

En este sentido, la perspectiva del cliente puede monitorearse a través de los siguientes indicadores: (a) Participación de mercado (b) Fidelidad del cliente (c) Rentabilidad del cliente.

### **8.1.4. Financiera**

Esta perspectiva para las Compañías de Financiamiento colombianas se enfoca en determinar la satisfacción de las expectativas de los accionistas, con el fin de incrementar su patrimonio. Para esto se deben aplicar indicadores financieros que informen sobre la evolución y el cumplimiento de los objetivos estratégicos permitiendo la valoración de la productividad y rentabilidad, partiendo de éstos como el reflejo claro de lo que está sucediendo con las inversiones y el valor añadido económico.

Los indicadores que permiten las mediciones son: UAFIDA, La rentabilidad económica ROA, el retorno sobre el patrimonio neto ROE, el retorno sobre las ventas ROS, el flujo de caja, Aumento en la colocación de las líneas de crédito y el retorno financiero.

## **8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)**

Es una herramienta de control estratégico que permite tener una visión holística e integral de la organización, facilitando la evaluación a través de la medición y comparación lo que permite el éxito de la implementación indicando hacia dónde va la organización y de ser necesario permite hacer cambios (D'Alessio 2014). (Ver Tabla 32).

## **8.3. Conclusiones**

Con la herramienta *Balanced Scorecard* para las Compañías de Financiamiento colombiano se busca monitorear el alcance de los objetivos de corto plazo con el fin de generar iniciativas estratégicas que permitan impulsar la tendencia de los indicadores clave definidos y así enfocar sus recursos y acciones de acuerdo a la evolución y el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo y el logro de la situación futura deseada.

Con esta herramienta se busca centrar a toda la organización en la estrategia haciendo de esta un proceso continuo, con responsabilidades asignadas en el marco de las actividades diarias que permitan identificar de manera sistemática los procesos eficientes para fortalecerlos y suprimir aquellos que no agregan valor al cliente y a la organización. La integración de la estrategia, procesos, personas y organización conlleva al alcance de resultados de negocios sostenibles, de ahí el gran potencial que da esta herramienta de gestión a las Compañías de Financiamiento en Colombia.

En el BSC de las Compañías de Financiamiento en Colombia el 50% de los objetivos de corto plazo hacen parte de la perspectiva de cliente se enfocan por un lado en incrementar la participación de mercado a través de canales y cobertura y por otro lado a la fidelización y ampliación de portafolio dirigido a clientes desatendidos por el Sector Financiero.

Tabla 33.

Tablero de control balanceado de las Compañías de Financiamiento Colombiano.

| Perspectiva               | Objetivo de Corto plazo  | Indicador Estratégico  | Unidad de medida |
|---------------------------|--|--|------------------|
| Financiera                | Invertir los excedentes de liquidez de tal forma que impulse en el indicador de rentabilidad en un 6% anual  | % Rentabilidad   | %                |
|                           |  | Generación del flujo de caja   | Pesos Col        |
|                           | A partir del 2017 aumentar en 3% anual la colocación de microcréditos para microempresas   | Ingresos por colocación de microcréditos                                 | Pesos Col        |
|                           |  | Rentabilidad por línea de producto                                       | Pesos Col        |
|                           |  | % Rentabilidad por línea de producto                                     | %                |
|                           | Para el 2020 generar una rentabilidad mínima del 3% en todos los productos del portafolio ofertados por las compañías de financiamiento colombiano   | UAFIDA   | Pesos Col        |
|                           |  | ROA  | %                |
|                           | ROE  | %  |                  |
| Cliente                   | A partir del 2017 incrementar los puntos de atención en los departamentos desatendidos por el sector financiero  | % Cobertura de departamentos desatendidos                                | %                |
|                           | A partir del 2017 incrementar la colocación de productos en un 15% anual a través de canales de atención mediante las fuerzas de ventas  | % de colocación de productos por tipo de canal                           | %                |
|                           | A partir del año 2017 incrementar el número de corresponsales bancarios en 300 por año   | Cantidad de corresponsales bancarios                                     | Unidades         |
|                           | Ampliación del portafolio de productos con el lanzamiento de un producto anualmente, enfocado en el microcrédito   | Numero de lanzamientos de productos de microcrédito                      | Unidades         |
|                           | A partir del 2017 generar prácticas que sustituyan el uso del efectivo por dinero plástico para la realización de transacciones financieras, en el territorio nacional   | % de transacciones con dinero plástica                                   | %                |
|                           | Para el 2026 lograr un 80% de transacciones digitales a través de la banca móvil de las compañías de financiamiento  | % de transacciones a través de banca móvil                               | %                |
|                           | Para el año 2019 haber otorgado 60.633 microcréditos teniendo en cuenta que en el año 2015 se otorgaron 30.320 con una participación en el sector del 1,4%   | Cantidad de microcréditos otorgados                                      | Unidades         |
|                           | Para el 2017 realizar una segmentación efectiva de clientes para el otorgamiento de microcréditos  | Numero de segmentos para microcrédito                                    | Unidades         |
|                           | A partir del 2017 fomentar la cultura financiera mediante jornadas de capacitación.  | Numero de capacitaciones impartidas                                      | Unidades         |
|                           | Identificar anualmente dos buenas prácticas para optimizar la ejecución de los procesos que permitan minimizar los riesgos operacionales a través de los programas de innovación y desarrollo                                | Numero de buenas practicas implementadas                                 | Unidades         |
| Procesos Internos         | En el 2017 implementar plataformas tecnológicas para consolidar la automatización de los procesos del estudio y evaluación para el otorgamiento de créditos.   | Numero de operaciones automatizadas a través de plataformas tecnológicas | Unidades         |
|                           | Establecer mejores prácticas relacionadas a la disminución de gastos operacionales de los procesos internos en las compañías de financiamientos  | % Reducción de costos operacionales                                      | %                |
|                           | A partir del 2017 establecer controles que permitan bajar el ratio de cartera morosa al 4,2%, teniendo en cuenta que al 2015 se encontraba en el 4,6%.   | % Rotación de cartera  | %                |
|                           |  |  |                  |
| Aprendizaje y Crecimiento | Desarrollo de productos en línea que permitan disminuir tiempos y costos operativos agilizando sus procesos de colocación contribuyendo a la digitalización de los servicios.  | Productos digitales lanzados   | Unidades         |
|                           | A partir del 2017 desarrollar programa de capacitación y fortalecimiento de competencias de la fuerza de ventas para atender el segmento no bancarizado y la especialización de productos dirigidos a este nicho de mercado. | Numero de capacitaciones impartidas                                      | Unidades         |

## **Capítulo IX: Competitividad de las Compañías de Financiamiento en Colombia**

La competitividad de una nación se da en la medida en que se cuente con capacidades de innovación, mejoramiento y el buen uso de sus recursos. Para las Compañías de Financiamiento es clave identificar sus ventajas con el fin de ser competitivos en el mercado, mejorando su productividad, siendo sostenible en el tiempo, generando mayores niveles de rentabilidad que influyan en el desarrollo del país. Porter (2009)

### **9.1. Análisis Competitivo de las Compañías de Financiamiento en Colombia**

En Colombia el Sector Financiero es la actividad económica más fuerte debido a sus tasas de crecimiento y estabilidad, presenta una tasa de informalidad cercana al 9% y aporta al desarrollo del país mediante la generación de empleo. De la economía nacional este sector representa aproximadamente el 20% y juega un papel importante en las políticas de impacto socioeconómico y en el desarrollo de los más vulnerables. “El Banco Mundial definió la falta de acceso al Sector Financiero como una de las nueve trampas de pobreza, que afecta especialmente a las personas de ingresos más bajos y a los microempresarios”. Dinero (2015)

Para que un Sector Financiero sea sostenible debe contar con tres características que son: 1. Solidez y estabilidad, 2. Promover el acceso y uso adecuado de productos financieros para el crecimiento de la economía. 3. El costo de los productos financieros deben responder a la estructura de gastos y regulaciones eficientes. FEM (2016). Actualmente el Sector Financiero Colombiano es sólido y estable, aumentando el acceso a productos financieros en el territorio nacional, mediante expansión de canales como: oficinas, cajeros, corresponsales bancarios, puntos post, puntos pago y datafonos. Aun con el incremento de la cobertura, el país continúa con desafíos significativos en materia del uso de productos financieros, mercado de capitales, educación financiera y los costos de productos financieros.

Según el Foro Económico Mundial (FEM 2105-2016), el índice de competitividad refleja el nivel de productividad, prosperidad del país y el potencial de crecimiento. De

acuerdo al último informe Colombia ha mejorado en los mercados financieros, pasando de ocupar el puesto 66 al puesto 61 en competitividad de 140 economías, señala que tiene buenos resultados macroeconómicos por las normas regionales.

Tabla 34.

*Informe de Competitividad 2015-2016.*

| País           | Ranking 2015 | Score (1-7) | Ranking 2014 |
|----------------|--------------|-------------|--------------|
| Suiza          | 1            | 5.76        | 1            |
| Singapur       | 2            | 5.68        | 2            |
| Estados Unidos | 3            | 5.61        | 3            |
| Alemania       | 4            | 5.53        | 5            |
| Holanda        | 5            | 5.50        | 8            |
| Chile          | 35           | 4.58        | 33           |
| Colombia       | 61           | 4.28        | 66           |
| Perú           | 69           | 4.21        | 65           |
| Uruguay        | 73           | 4.09        | 80           |
| Brasil         | 75           | 4.08        | 57           |
| Argentina      | 106          | 3.79        | 104          |
| Venezuela      | 132          | 3.30        | 131          |

Fuente: Foro Económico Mundial 2015 – 2016 WEF

Uno de los agentes que componen el Sector Financiero en Colombia lo representan las Compañías de Financiamiento que tuvieron su origen hace más de dos décadas por la necesidad de dar respuesta a familias y pequeñas empresas que buscaban servicios de ahorro y crédito que por sus características no tenían el suficiente respaldo para acceder a otras instituciones financieras. Las Compañías de Financiamiento tienen por objeto financiar la adquisición de bienes de consumo durable o semidurable que requieren acceder al crédito

para atender sus necesidades básicas beneficiando a las personas y a las familias al logro de una mejor calidad de vida. Afic (2016).

Las Compañías de Financiamiento están habilitadas para ofrecer los mismos servicios que un banco sin embargo para su constitución requieren de un capital menor lo que operativamente, les permite tener una estructura liviana y ágil lo que las convierte en organizaciones eficientes y flexibles permitiéndoles la adaptación a las condiciones del mercado y atender la demanda de manera oportuna. Actualmente en su portafolio de productos y servicios son las únicas entidades autorizadas para realizar operaciones de leasing en forma directa, con la excepción del leasing habitacional que es un producto también por entidades bancarias.

## **9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de las Compañías de Financiamiento en Colombia**

La identificación de las ventajas competitivas de las Compañías de Financiamiento en Colombia y su aprovechamiento conducen al desarrollo económico de las compañías que integran el Sector Financiero del país. Las ventajas competitivas identificadas para las Compañías de Financiamiento son: (a) la especialización que se entiende como el enfoque en ciertas líneas de negocios para posibilitar la eficiencia que se genera dada la cercanía y conocimiento con los clientes y la prestación de un buen servicio; (b) son los únicos intermediarios autorizados que pueden realizar operaciones directas de leasing; (c) en número de corresponsales bancarios ocupan el segundo lugar liderado por los bancos; (d) cuentan con una estructura operativa liviana lo que permite agilizar y flexibilizar las operaciones y tiempos de atención; (e) su potencial para atender a la población no incluida en el Sector Financiero.

En respuesta a la identificación de las ventajas anteriormente mencionadas los últimos datos disponibles sobre las Compañías de Financiamiento en Colombia muestran que para el

caso de la cartera ha tenido un crecimiento del 24,7% en los últimos tres años respecto a los demás intermediarios del Sector Financiero. Cifras que demuestran el potencial de estas entidades y a su vez la ventaja sobre sus competidores en el Sector Financiero excluyendo a los bancos que son líderes en el mercado y por su tamaño no son equivalentes para comparar.

Tabla 35.

*Comportamiento de los principales intermediarios financieros, Cartera- Datos en Billones de pesos.*

|                                       | dic-13 | dic-14 | dic-15 | Crecimiento |        |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|-------------|--------|
|                                       |        |        |        | \$\$        | %      |
| Bancos                                | 251.2  | 290.6  | 336.1  | 45.5        | 15.66% |
| Compañías de Financiamiento Comercial | 15.5   | 17     | 21.7   | 4.3         | 24.71% |
| Corporaciones Financieras             | 0.1    | 0.26   | 0.3    | 0           | 15.38% |
| Cooperativas Financieras *            | 2.2    | 1.8    | 2.1    | 0.3         | 16.67% |
|                                       | 269.00 | 318.16 | 360.20 | 50.10       | 15.75% |
| Crecimiento Absoluto Anual            |        | 49.16  | 42.04  |             |        |
| Crecimiento Porcentual Anual          |        | 18.28% | 13.21% |             |        |

\* Para el 2014 Juriscoop pasa a ser Compañía de Financiamiento Comercial

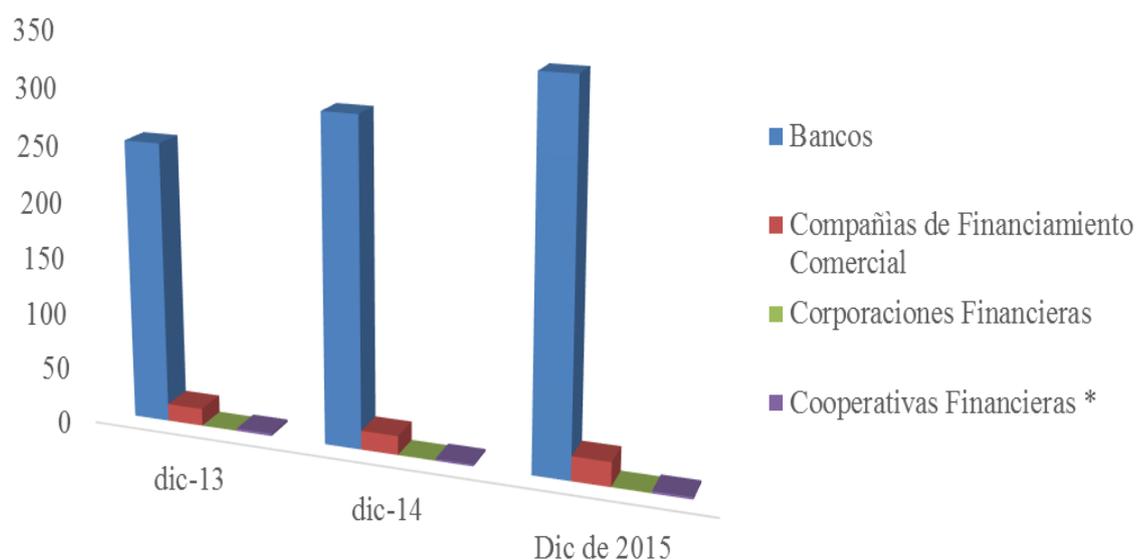


Figura 36. Comportamiento de los principales intermediarios financieros

En lo referente al número de entidades, las Compañías de Financiamiento representan el segundo según la gráfica xxx las entidades bancarias lideran el mercado con 25 entidades en la actualidad, seguido de las Compañías de Financiamiento con 16 entidades, cantidad que triplica la presencia de las corporaciones y cooperativas financieras en el país.

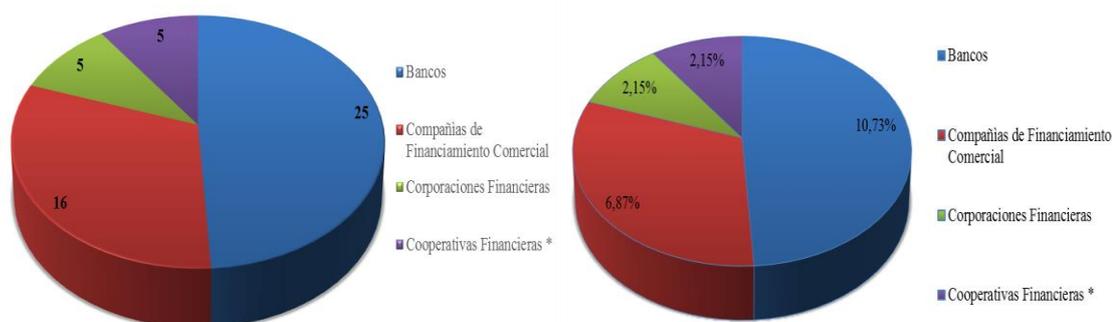


Figura 37. Número de entidades Intermediarios Financieros a Diciembre de 2015

En el caso del valor en activos la situación tiene comportamiento similar al expuesto anteriormente. Los bancos tienen una participación del 90% directamente proporcional a la cantidad de entidades que los integran, las Compañías de Financiamiento representan una participación de 5%, dejando el último lugar a las cooperativas y corporaciones financieras.

Tabla 36.

*Valor en Activos – Intermediarios Financieros.*

|                                       | Valor | % Participación |
|---------------------------------------|-------|-----------------|
| Bancos                                | 505   | 90.03%          |
| Compañías de Financiamiento Comercial | 28    | 5.07%           |
| Corporaciones Financieras             | 14    | 2.52%           |
| Cooperativas Financieras *            | 3     | 0.46%           |
| otros                                 | 11    | 1.93%           |
| Datos a Diciembre de 2015             | 561   | 100.01%         |

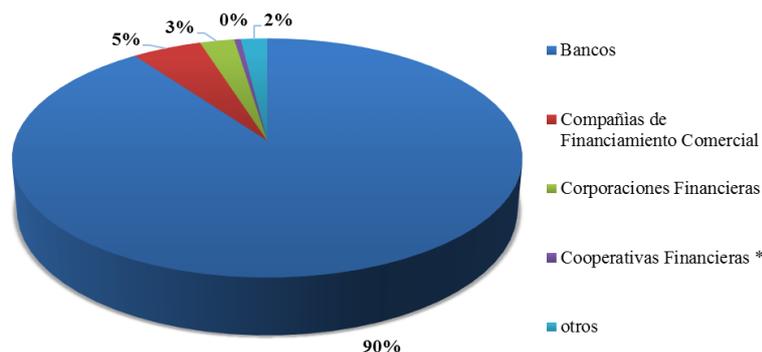


Figura 38. Valor en Activos – Intermediarios Financieros

En razón al comportamiento presentado anteriormente se demuestra que las ventajas competitivas de las Compañías de Financiamiento en Colombia son las que les han permitido ser sostenibles durante los últimos 20 años y mantener continuos niveles de crecimiento. Estos, como hitos fundamentales para aprovechar nuevos mercados y obtener una posición significativa respecto al líder del sector y los demás competidores.

### 9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de las Compañías de Financiamiento en Colombia

Según Porter (2015) “un clúster es un grupo geográficamente denso de empresas, instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí, por su dimensión geográfica un clúster puede ser urbano, regional, nacional o incluso supranacional”. Los clúster se conforman por diferentes empresas que pueden ser de productos, servicios, proveedores, maquinaria, por instituciones financieras y empresas de sectores afines. De acuerdo a D’Alessio (2014) los clúster se clasifican de acuerdo a la complejidad de sus sistemas tecnológicos, estos se clasifican en cuatro tipos los tradicionales que se fundamentan en la subcontratación, los basados en el ensamblaje modular, los basados en productos complejos y los basados en investigación, desarrollo e innovación. A través de los clúster se puede conseguir un mayor crecimiento de la industria.

Existen las siguientes razones estratégicas y operativas para conformar clústeres como ahorro de tiempo en obtener ventajas competitivas, facilidad para conseguir beneficios del estado,

conseguir acceso a nuevos mercados difíciles, flexibilidad por usar una misma tecnología, adquirir habilidades y conocimientos, economías de escala y de experiencia y se reduce la inversión en activos. D'Alessio (2015). Para el caso de las Compañías de Financiamiento en Colombia, no se ha evidenciado la creación de un clúster por el tipo de productos y servicios que ofrecidos que presentan mínimas brechas de diferenciación respecto a la competencia lo que podría llevarlos a tomar decisiones que generan riesgos, porque al estandarizar su portafolio y hacer alianzas no les permitiría tener un posicionamiento de sus procesos estratégicos afectando la dinámica cotidiana del mercado.

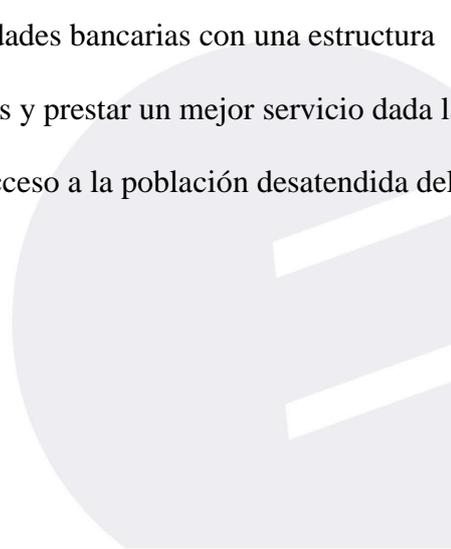
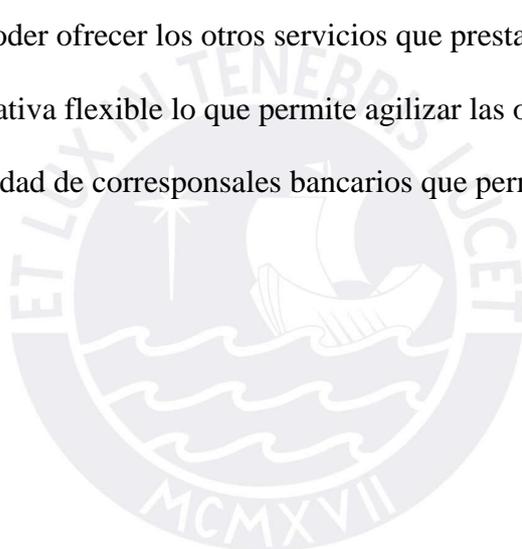
#### **9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Dentro de los posibles factores considerados para conformar un potencial clúster para el caso de las Compañías de Financiamiento en Colombia se presenta una oportunidad en realizar alianzas con las compañías del sector para la innovación y desarrollo de plataformas tecnológicas que tengan como finalidad aumentar la cuota de mercado, disminuir costos de operación y aumentar su presencia en lugares de difícil acceso e inclusión de la población no bancarizada, aportando al crecimiento de la industria y a las metas del plan de desarrollo del gobierno nacional. Otro factor de gran relevancia para el sector y en especial para las Compañías de Financiamiento en Colombia es aumentar la presencia de sus puntos de atención a nivel nacional a través de corresponsales bancarios con los que se puede compartir la prestación de servicios de entidades relacionadas disminuyendo la inversión en infraestructura, personal, capacitación y costos fijos generando niveles de rentabilidad que beneficiarían a las entidades asociadas en el clúster. Adicionalmente la capacitación de los involucrados en el Sector Financiero es de vital importancia y puede potenciarse con alianzas con universidades que desarrollen programas dirigidos al entendimiento de las necesidades del consumidor frente a estos productos y servicios.

## 9.5. Conclusiones

Las ventajas competitivas que las Compañías de Financiamiento en Colombia han logrado consolidar durante los últimos 20 años mencionadas en el presente capítulo contribuyen al desarrollo económico del país, a través de la atención a las personas no incluidas en las demás instituciones que componen el Sector Financiero y que buscan una mejor calidad de vida. Las Compañías de Financiamiento en Colombia han mostrado durante los últimos tres años un crecimiento sostenido y proporcional a su posición en el Sector Financiero, logrando un mejor comportamiento frente a los bancos en el mismo periodo.

Las Compañías de Financiamiento tienen una ventaja superior al ser especialistas y los únicos intermediarios autorizados que pueden realizar operaciones directas de leasing además de poder ofrecer los otros servicios que prestan las entidades bancarias con una estructura operativa flexible lo que permite agilizar las operaciones y prestar un mejor servicio dada la cantidad de corresponsales bancarios que permiten el acceso a la población desatendida del país.



## **Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones**

En este capítulo, se propone la implementación de un plan estratégico para las Compañías de Financiamiento Colombiano, se plantean las conclusiones, recomendaciones y el futuro de las Compañías de Financiamiento en Colombia que conllevara a profundizar las investigaciones para el proceso estratégico con el proceso de D'Alessio (2014).

### **10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)**

Una vez desarrollado el proceso estratégico para las Compañías de Financiamiento en Colombia es necesario diseñar un esquema que permita ver de manera global cada uno de los elementos que los componen con el fin de visualizar las estrategias que los llevaran a la situación deseada y detectar los ajustes que se requieran teniendo en cuenta que este un plan iterativo y que se puede adaptar a las condiciones del entorno. El plan estratégico requiere de un monitoreo permanente para identificar mejoras y cambios en su posición por lo que las Compañías de Financiamiento en Colombia deben implementar el BSC como herramienta de gestión y evaluación. Por otro lado al cumplir con los objetivos de largo plazo se llega a la situación futura deseada. Este proceso requiere tener como base una estructura organizacional que dé respuesta a los retos planteados. El esquema del plan estratégico integral se muestra en la Tabla 37.

### **10.2. Conclusiones Finales**

Como resultado del análisis realizado de entorno interno y externo de las Compañías de Financiamiento en Colombia se evidencia que la trayectoria y la experiencia alrededor de los 20 años que llevan en el mercado muestra el alto potencial de crecimiento que tienen gracias a la oportunidad de llegar a la población desatendida por el Sector Financiero y que en busca de una mejor calidad de vida acuden a aquellas instituciones que se muestran cercanas frente a sus necesidades y les brindan beneficios para cubrir sus necesidades posibilitando la inclusión y consolidando relaciones sostenibles con sus clientes.

Tabla 37. Plan Estratégico

|  |  | VISIÓN  |  |   |  |  |   |
|--|--|---|--|---|--|--|---|
| MISION<br>Contribuir al desarrollo de la sociedad Colombiana sin acceso al sector bancario a través de un portafolio de servicios financieros como el leasing, factoring, crédito y ahorro, con el apoyo de tecnologías de información que permitan realizar operaciones de forma ágil y segura, promover el crecimiento económico y la prosperidad para nuestros clientes y la organización, comprometidos con el desarrollo del talento humano y el cumplimiento de las normas, establecidas por los entes de control del Estado, Colombiano que regulan nuestras actividades. | <b>INTERESES ORGANIZACIONALES</b><br>1. Inclusión financiera en los territorios y población no atendida por sector bancario<br>2. Rentabilidad<br>3. Ofrecer productos especializados que permitan a las compañías de financiamiento posicionarse como la banca especializada.   | <b>OLP1:</b> Para el 2026 las utilidades serán de 521.000 millones de pesos. Las utilidades de las Compañías de Financiamiento al cierre de 2015 fueron 419.689 millones de pesos, en relación con 10,67 billones de las entidades financieras reportadas por la superintendencia financiera (2016).  | <b>OLP2:</b> En el 2026 la inversión en innovación y desarrollo de plataformas tecnológicas y productos en línea especializados será de 20.000 millones de pesos como fracción de sus utilidades. Partiendo de los retos del plan de desarrollo 2014-2018 enfocados al desarrollo económico y la inclusión financiera dado la población que están ubicadas en zonas rurales en donde se quieren fortalecer las líneas de productividad y competitividad. Las organizaciones han logrado su posición en el mercado invirtiendo en innovación y desarrollo, esto diferencia a las empresas estando siempre en posición de liderazgo. | <b>OLP3:</b> Al 2026 se destinarán 0.61 billones para asignación de microcrédito a la población rural como mecanismo de erradicación a la pobreza en el territorio colombiano.<br>Este objetivo se sustenta en que el microcrédito es una herramienta que permite mejora de calidad de vida de las personas y alivio de la pobreza, es vital que los recursos destinados se colocoen de manera eficiente y que permitan impulsar la productividad de las actividades de la población a través de una generación de ingresos confiable, permitiendo así una inclusión financiera y económica sostenible.   | <b>OLP4:</b> En el 2026 la inclusión financiera será de 2.58 millones de colombianos que para el año 2016 no se encuentran bancarizados.<br>Al cierre del 2015, el indicador de inclusión financiera cerro 76,3%, es decir con un total de población no incluida de 8.605.968 de habitantes en Colombia. | <b>PRINCIPIOS CARDINALES</b><br>1. Influencia terceras partes<br>2. Lazos pasados y presentes<br>3. Contrabalance de intereses<br>4. Conservación de enemigos  | <b>VALORES</b>  |
|  | <b>ESTRATEGIAS</b><br><b>E1:</b> Ampliación de red para la atención a clientes potenciales con aliados estratégicos como los corresponsales bancarios.<br><b>E2:</b> Potenciar la oferta de microcréditos, aprovechando la experiencia y posicionamiento del sector.<br><b>E3:</b> Profundizar la cobertura en los municipios con baja penetración de las entidades financieras.<br><b>E4:</b> Desarrollo de plataformas digitales que agilicen las operaciones y amplíen el acceso al portafolio de productos ofertados.<br><b>E5:</b> Desarrollar un portafolio de productos con beneficios diferenciados respecto a las demás entidades del sector.<br><b>E6:</b> Fortalecer la infraestructura tecnológica para mejorar la eficiencia de las operaciones en la colocación y captación de clientes. | X   | X  | X   | X  | <b>POLITICAS</b><br><b>P01:</b> Apoyar la inclusión financiera de la comunidad no vinculada al sector financiero.<br><b>P02:</b> Incrementar los niveles de rentabilidad del portafolio de productos gestionando de manera eficiente la cartera de colocaciones minimizando los niveles de riesgo crediticio.<br><b>P03:</b> Implementar herramientas tecnológicas que permitan incrementar los niveles de productividad de las operaciones al servicio de los clientes y colaboradores.<br><b>P04:</b> Fomentar la innovación y el uso de la tecnología para aumentar la tasa de uso de las plataformas digitales por parte de los clientes.<br><b>P05:</b> Fortalecer las competencias de los colaboradores a través de capacitaciones y charlas de actualización permanente.<br><b>P06:</b> Inversión en diseño, prueba y puesta en marcha de nuevos productos dirigidos a nichos desatendidos.<br><b>P07:</b> Análisis y monitoreo permanente de la rentabilidad del portafolio del producto con el fin de establecer mejoras que garanticen la competitividad en el sector. | 1. Compromiso<br>2. Honestidad<br>3. Servicio<br>4. Solidaridad |
| <b>TABLERO DE CONTROL</b>  | OCP1.1: Desde el año 2017 hasta el año 2026 incrementar el número de corresponsales bancarios en 300 por año, teniendo en cuenta que para el 2015, se contaba con 4.248 corresponsales que representaban las Compañías de Financiamiento.<br><br>OCP 1.2: Ampliación del portafolio de productos con el lanzamiento de un producto anualmente, enfocado en el microcrédito, a partir del 2017 y hasta el 2026.<br><br>OCP1.3: Invertir los excedentes de liquidez de tal forma que impulsen el indicador de rentabilidad en un 6% anual a partir del año 2019 al 2026.   | OCP 2.1: Identificar anualmente a partir del año 2018 hasta el año 2022 dos buenas prácticas para optimizar la ejecución de los procesos que permitan minimizar los riesgos operacionales a través de los programas de innovación y desarrollo.<br><br>OCP 2.2: A partir del 2018 hasta el 2025 implementar plataformas tecnológicas para consolidar la automatización de los procesos del estudio y evaluación para el otorgamiento de créditos.<br><br>OCP 2.3: A partir del 2018 hasta el 2025 desarrollo de productos en línea que permitan disminuir tiempos y costos operativos agilizando sus procesos de colocación contribuyendo a la digitalización de los servicios.<br><br>OCP 2.4: A partir del 2017 hasta el 2024 generar prácticas que sustituyan el uso del efectivo por dinero plástico para la realización de transacciones financieras, en el territorio nacional.<br>OCP 2.5: A partir del 2017 hasta el 2024 lograr un 80% de transacciones digitales a través de la banca móvil de las Compañías de Financiamiento. | OCP 3.1: A partir del 2017 aumentar en 3% anual la colocación de microcréditos para microempresas hasta el año 2026. En el año 2015 su porcentaje de participación en el portafolio fue equivalente al 2%.<br><br>OCP 3.2: Para el año 2019 haber otorgado 60.633 microcréditos teniendo en cuenta que en el año 2015 se otorgaron 30.320 con una participación en el sector del 1,4%.<br><br>OCP 3.3: Para el 2017 realizar una segmentación efectiva de clientes para el otorgamiento de microcréditos.  | OCP 4.1: A partir del 2017 hasta el año 2026 incrementar la colocación de productos en un 15% anual a través de canales de atención mediante las fuerzas de ventas.<br><br>OCP 4.2: A partir del 2017 hasta el año 2026 incrementar los puntos de atención en los departamentos desatendidos por el Sector Financiero.<br><br>OCP 4.3: A partir del 2017 fomentar la cultura financiera mediante jornadas de capacitación.<br><br>OCP 4.4: A partir del 2017 desarrollar programa de capacitación y fortalecimiento de competencias de la fuerza de ventas para atender el segmento no bancarizado y la especialización de productos dirigidos a este nicho de mercado. | <b>TABLERO DE CONTROL</b>  | Las relaciones con las partes interesadas para la organización, soportados por los lineamientos y mecanismos de control que busquen minimizar el riesgo de las actividades ilícitas a través del conocimiento y cumplimiento de la normatividad legal establecida por los entes reguladores.   |   |
| 1. Perspectiva Financiera<br>2. Perspectiva Cliente<br>3. Perspectiva Procesos Internos<br>4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento  |  |   |  |   | 1. Perspectiva Financiera<br>2. Perspectiva Cliente<br>3. Perspectiva Procesos Internos<br>4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento  |  |   |
| <b>RECURSOS</b><br><b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b><br><b>PLANES OPERACIONALES</b>   |  |   |  |   |  |  |   |

En la actualidad cuentan con una infraestructura progresiva de corresponsales bancarios a lo largo del territorio colombiano y representativo respecto a las demás entidades que conforman el Sector Financiero en donde los bancos son líderes, esta ventajas les permite incrementar los niveles de colocación y captación de los diferentes productos de su portafolio.

Las Compañías de Financiamiento cuentan con una estructura liviana y flexible frente a las demás entidades del Sector Financiero lo que las ha llevado a consolidar procesos eficientes en cuanto a su operación y administración a bajo costo y con excelentes niveles de calidad del servicio. Los sistemas de información actuales en las Compañías de Financiamiento no son los suficientemente integrales e innovadores para responder a las necesidades actuales de los mercados y a los avances tecnológicos que demandan los consumidores en busca de agilizar tiempos de trámites, transacciones y facilitar la administración de sus productos.

La especialidad de las Compañías de Financiamiento se centra en la cartera de consumo, mientras que los bancos se centran en la cartera comercial. Dentro del portafolio de servicios de las Compañías de Financiamiento en Colombia el crédito de consumo representa el 52,2%, seguido del crédito comercial con el 5% y el microcrédito con el 6%, en contraste para los bancos el crédito comercial representa el 92,4%, seguido del crédito de consumo con el 38,9% y el crédito de vivienda con el 87,4%.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

Para lograr que las Compañías de Financiamiento sigan siendo sostenibles y desarrollen ventajas competitivas distintivas se recomienda que implementen el Plan Estratégico que se ha diseñado en el presente documento teniendo en cuenta que cada uno de sus componentes los llevará a una posición representativa en el Sector Financiero del país profundizando la inclusión financiera con mayores canales de atención y ofreciendo

productos y servicios especializados lo que dará como resultado un incremento en sus utilidades y niveles de rentabilidad.

Dado el reto que tienen las Compañías de Financiamiento frente a la inclusión, es de vital importancia establecer los programas de educación financiera dirigidos a la población que se vinculará al Sector Financiero, con el objetivo de crear conciencia frente a los niveles de endeudamiento y buenas prácticas de consumo que les permita tener un control de sus ingresos y sus obligaciones financieras. Es necesario que las Compañías de Financiamiento en Colombia en el corto plazo busquen la actualización de los sistemas de información que les permitan robustecer los procesos de control de cartera, análisis de riesgos, bases de datos, agilidad en los procesos y operaciones que repercuta en una disminución en tiempos de respuesta y minimización de costos logrando así productos con mayor margen de rentabilidad y cercanos a las necesidades del cliente.

Se recomienda que las áreas funcionales de las Compañías de Financiamiento cuenten con la capacidad de tomar decisiones en pro de mejorar la eficiencia y efectividad en los procesos en los procesos en los que participan para mejorar la supervisión y administración de sus funciones. Es importante que existan roles responsables por cada una de las líneas de producto con el fin de mejorar la especialización y dar enfoque a las estrategias dado que los hábitos de consumo y comportamientos de cada segmento requieren de un tratamiento diferente para lograr una propuesta de valor competitiva. Adicionalmente es necesario que el área de mercadeo diseñe campañas para difundir masivamente por los medios de comunicación convencionales los beneficios y diferencias de los productos ofertados.

Las Compañías de Financiamiento actualmente no cuentan con un área de investigación, innovación y desarrollo situación que dificulta la generación y gestión de proyectos innovadores que aporten al crecimiento, mejora de procesos, diferenciación y posicionamiento de su portafolio.

#### 10.4. Futuro de las Compañías de Financiamiento en Colombia

Las Compañías de Financiamiento en Colombia para el año 2026 alcanzarán índices de rentabilidad representativos en comparación con las demás entidades del Sector Financiero, revelando una dinámica de crecimiento acorde al comportamiento de los últimos años que explica el potencial que tienen por el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno y las que se proyectan a futuro. Las Compañías de Financiamiento habrán contribuido con 2,58 millones de colombianos que en la actualidad no se encuentran bancarizados y que están en busca de productos y nuevas alternativas financieras que se acoplen a sus necesidades y que les permitan mejorar su calidad de vida, con este objetivo se acercan a los intereses de la nación en materia de inclusión financiera.

Se lograra el incremento de sus ingresos a través de plataformas tecnológicas que les permitan lograr una mayor colocación y captación de productos y servicios en el mercado, entre estos el microcrédito, el leasing y el crédito de consumo, permitiendo así diversificar sus canales de atención a menores costos y estar en constante evolución frente a los avances tecnológicos fortaleciendo su capacidad de respuesta frente a los competidores favoreciendo sus intereses.

Las Compañías de Financiamiento aportarán a la estrategia de responsabilidad social y valor compartido enmarcado en el beneficio para la población que no ha tenido acceso al Sector Financiero, lo que les ha dificultado mejorar su calidad de vida al no tener acceso al financiamiento de la compra diferentes bienes y servicios. Para contrarrestar esta situación además de lanzar nuevos productos se realizaran programas de educación e inclusión financiera con el fin de evitar que los nuevos usuarios del crédito superen los niveles de endeudamiento adecuados, apoyando de esta manera el crecimiento de la industria, disminución de los índices de pobreza y mejora en los índices de calidad de vida de la población. El tratado de paz firmado en Colombia trae para las Compañías de Financiamiento

la oportunidad de ofrecer microcréditos como una de las alternativas para impulsar la estrategia de potenciar el campo y ser nuevamente un país representativo en la oferta de productos agrícolas a nivel nacional e internacional.



## Referencias Bibliográficas

- Agencia de Promoción de Inversión en el Pacífico Colombiano. (2016). información GENERAL. Recuperado de <http://www.investpacific.org/es/sectores.php?cat=logistica>
- Asobancaria. (2016). Protocolo verde. Protocolo de colaboración entre el gobierno nacional y el sector financiero colombiano. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2016/05/Protocolo-Verde-Colombia.pdf>
- Asociación de Compañías de Financiamiento [AFIC]. (2015). *Resultados del Sistema Financiero Colombiano a diciembre de 2015*. Recuperado de <http://afic.com.co/documentos/>
- Asociación de Compañías de Financiamiento [AFIC]. (s.f). *AFIC como gremio*. Recuperado de <http://afic.com.co/afic/>
- Asociación de Compañías de Financiamiento [AFIC]. (s.f). *Objetivos*. Recuperado de <http://afic.com.co/afic/entidades-afiliadas/>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI]. (2015). *Estrategia para una nueva industrialización*. Recuperado de <http://www.andi.com.co/Asamblea/Documents/Libro/Estrategia%20para%20una%20nueva%20industrializacion.pdf>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI]. (2016). Colombia: Balance 2015 y Perspectivas 2016. Recuperado de
- Banca de las oportunidades. (2015). Reporte de inclusión financiera 2015. Recuperado de <http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/RIF-2015.pdf>
- Banco de la República de Colombia. Las Compañías de Financiamiento Comercial: Análisis de su desempeño financiero y su relación con el consumo de bienes semidurables. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/resu\\_005-3.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/resu_005-3.pdf)

- Banco Mundial de Desarrollo (s.f.). *Crecimiento del PIB (% anual)*. Recuperado de Banco Mundial (2012). Investigadores dedicados a investigación y desarrollo. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.SCIE.RD.P6?contextual=max&end=2012&locations=CO&start=2000&view=chart>
- Bancoldex. (2016). Línea Bancoldex Desarrollo Sostenible. Recuperado de <https://www.bancoldex.com/Cupos-especiales-de-credito-nacionales339/Lnea-Bancldex-Desarrollo-Sostenible.aspx>
- BBC Mundo. (2015). Por qué Ecuador y Venezuela quieren tener lejos a Colombia. Recuperado de [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/09/150903\\_economia\\_colombia\\_venezuela\\_ecuador\\_diferencias>If](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/09/150903_economia_colombia_venezuela_ecuador_diferencias>If)
- BBVA Colombia. Recuperado de: [http://www.bbva/Informe\\_Responsabilidad\\_Corporativa\\_2015\\_BBVA\\_Colombia%20\(1\).pdf](http://www.bbva/Informe_Responsabilidad_Corporativa_2015_BBVA_Colombia%20(1).pdf)
- BBVA Colombia. Recuperado de: <http://www.bbvacontuempresa.es/a/diez-funciones-del-departamento-recursos-humanos>
- BBVA, (2015). Banca responsable (Responsabilidad Corporativa Colombia). Recuperado de <https://www.colombia.bancaresponsable.com/index.php?page=108&ntc=302>
- Cancillería de Colombia, (2016). Perú, Relaciones bilaterales. Recuperado de <http://www.cancilleria.gov.co/internacional/politica/regiones/america/peru>
- Casa de la cultura. (s.f.). *Geografía de Colombia*. Recuperado de [http://www.casaculturalcolombiana.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=91&Itemid=65&lang=en](http://www.casaculturalcolombiana.com/index.php?option=com_content&view=article&id=91&Itemid=65&lang=en)

- Centro de Investigación Económica y Social – Fedesarrollo. 2014. Villar, L. & Ramírez, J. Infraestructura Regional y Pobreza. Recuperado de <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2014/02/working-paper-No-61.pdf>
- Cimoli (2005). *Informe Nacional de Competitividad*. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=%2035691608>
- Colombia Internacional. La inserción de Colombia en el Sistema Inversión Cambiante. Recuperado de <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/kolumbien/01995.pdf>
- Colombia nos une: Programa de gobierno para los colombianos en el exterior. (2016). Recuperado de <http://www.colombianosune.com/informaciondeinteres/caracterizacion>
- Colombia TIC Vive digital. (2016). Penetración amarilla. Recuperado de <http://estrategiacolombia.co/estadisticas/stats.php?id=25&pres=content&jer=1&cod=>
- Colombia. (2013). Así es la geografía colombiana. Recuperado de <http://www.colombia.co/asi-es-colombia/asi-es-la-geografia-colombiana.html>
- Confidencial Colombia. (2015). Cumbre de las Américas, Recuperado de <http://confidencialcolombia.com/es/1/cumbre-de-las-americas/16119/El-proceso-de-paz-recibe-el-respaldo-del-continente-proceso-de-paz-farc-habana-cuba-juan-manuel-santos-cumbre-de-las-am%C3%A9ricas.htm>
- Consejo Privado de competitividad [CPC]. (s.f). *Sistema Financiero Informe Nacional de Competitividad 2014-2015*. Recuperado de: <http://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2014-2015/sector-financiero>
- Consejo Privado de Competitividad. (2015). Informe Nacional de Competitividad 2014 – 2015. Recuperado de [http://compite.com.co/wp-content/uploads/2014/11/CPC\\_INC-2014-2015-Financiero.pdf](http://compite.com.co/wp-content/uploads/2014/11/CPC_INC-2014-2015-Financiero.pdf)
- Constitución Política (1991)

- D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia. 3a. Edición. Perú: Pearson Education.
- D'Alessio, F. (2013). El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia. 2ª Edición, México D.F.: Pearson
- D'Alessio, F. (2014). Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos conceptuales y aplicados. Perú: Pearson
- Decreto 1512 de 2000. (s.f.) \_ESTRUCTURA\_ORGANIZACIONAL\_Y\_LEGAL\_DE\_LAS\_FUERZAS\_MILITARES.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2015). Estimaciones y proyecciones de la población de Colombia; depende de ti. Recuperado de <https://geoportal.dane.gov.co/v2/?page=elementoEstimaciones>
- Departamento Nacional de Estadística [DANE]. (2011). *Boletín de Prensa Género*. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/genero/bol\\_genero\\_2011.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/genero/bol_genero_2011.pdf)
- Departamento Nacional de Estadística [DANE]. (2014). *Boletín Censo General 2005 Viviendas, Hogares y Personas*. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL\\_PDF\\_CG2005/00000T7T000.PDF](http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/00000T7T000.PDF)
- Departamento Nacional de Estadística [DANE]. (2014). *Boletín Censo General 2005 Necesidades Básicas Insatisfechas*. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/censo/Bol\\_nbi\\_censo\\_2005.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/censo/Bol_nbi_censo_2005.pdf)
- Departamento Nacional de Estadística [DANE]. (2014). *Estudio demográfico de Colombia Grupos étnicos*. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/censo2005/etnia/sys/visibilidad\\_estadistica\\_etnicos.pdf](http://www.dane.gov.co/files/censo2005/etnia/sys/visibilidad_estadistica_etnicos.pdf)

Departamento Nacional de Estadística [DANE]. (2014). *Necesidades Básicas Insatisfechas*.

Recuperado de:

[http://www.dane.gov.co/files/censo2005/NBI\\_desagregadas\\_cab\\_resto\\_mpio\\_nal\\_30jun11.xls](http://www.dane.gov.co/files/censo2005/NBI_desagregadas_cab_resto_mpio_nal_30jun11.xls)

Departamento Nacional de Estadística [DANE]. (2015). Colombia. *Proyecciones anuales de población por sexo y edad 1985- 2015*. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/>

Departamento Nacional de Estadística [DANE]. (2015). *Encuesta Nacional de Calidad de Vida*. Recuperado de

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/calidad\\_vida/Boletin\\_Tecnico\\_ECV\\_2015.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/Boletin_Tecnico_ECV_2015.pdf)

Departamento Nacional de Estadística [DANE]. (2016). *Boletín Técnico Principales Indicadores del Mercado Laboral*. Recuperado de

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_empleo\\_jul\\_16.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_jul_16.pdf)

Departamento Nacional de Estadística [DANE]. (s.f). *Demografía y Población - Proyecciones de Población*. Recuperado de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

Departamento Nacional de Estadística. [DANE]. (2016). *Gran Encuesta Integrada de Hogares -GEIH- Mercado Laboral*. Recuperado de

<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

Departamento Nacional de Planeación (2015). *Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018*.

Recuperado de

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND%2020142018%20Tomo%201%20internet.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2016). Anuario Mundial de Competitividad.

Recuperado de

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Anuario%20mundial%20de%20competitividad.pdf>

Diario La República. (2013). Colombia, plataforma del comercio mundial. Recuperado de

[http://www.larepublica.co/agronegocios/colombia-plataforma-para-el-comercio-mundial\\_38520](http://www.larepublica.co/agronegocios/colombia-plataforma-para-el-comercio-mundial_38520)

El Tiempo. (2016). Así viven en la Colombia a la que o se puede llegar por carretera.

Recuperado de <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/colombia-pueblos-sin-vias-de-comunicacion/16473080>

FAO, (2016). Estado actual de la información sobre recursos forestales y cambio en el uso de

la tierra (instituto de hidrología, meteorología y estudios ambientales - (ideam),

consultores fao). Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/006/ad392s/ad392s10.htm>

Federación Colombiana de Compañías de Leasing. (2016). Glosario. Recuperado de

Financiera Juriscoop. (2013). Manual del Sistema de Atención al Consumidor Financiero.

Recuperado de <https://www.financierajuriscoop.com.co/sites/default/files/files/CF-SAC-MAN-002%20Manual%20de%20SAC.pdf>

Foro Económico Mundial - Informe de competitividad (2015 – 2016) WEF

Foro Económico Mundial (2015 – 2016). *The global competitiveness report 2015 – 2016.*

Recuperado de <https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-on-latin-america-2016/>

Fuerzas Militares de Colombia (Septiembre, 2015)

Fuerzas Militares de Colombia. (2015). Periódico del Comando General de las Fuerzas

mundiales de Colombia. Edición septiembre de 2015. Recuperado de

<http://www.cgfm.mil.co/documents/10197/341108/PDF+LAS+FUERZAS+%23+36.pdf/102867bd-61ec-40c5-836d-adb219629d7e>

Gráfica del PIB. (s.f.) [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_dem\\_Itrim15.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_dem_Itrim15.pdf)

Hans Kelsen (1881-1973). Nombre de la obra, ciudad: Editorial.

<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG%20?contextual=max&locations=CO&view=chart>

<http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016F.compressed.pdf>

[http://www.comfenalcoantioquia.com/Portals/descargables/Formacion\\_de\\_alcaldes/Recorrido\\_por\\_Colombia/recorrido\\_por\\_colombia\\_elementos\\_basicos\\_sobre\\_el\\_estado\\_colombiano.pdf](http://www.comfenalcoantioquia.com/Portals/descargables/Formacion_de_alcaldes/Recorrido_por_Colombia/recorrido_por_colombia_elementos_basicos_sobre_el_estado_colombiano.pdf)

<http://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/inversiones-ciencia-tecnologia-innovacion-colombia/212458>

<http://www.fedeleasing.org.co/glosario.php>

<http://www.ins.gov.co/lineas-deaccion/ons/Paginas/tasas%20de%20mortalidad%20en%20colombia.aspx>

<http://www.portafolio.co/internacional/colombia-acorralada-agenda-politica-vecindario-22038>

OCDE/CEPAL/CAF (2015). Perspectivas económicas de América Latina 2016.: Hacia una nueva asociación con China, OECD Publishing Paris. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=ZhcyCwAAQBAJ&pg=PA212&dq=relaci%C3%B3n+de+colombia+con+otros+pa%C3%ADses+2016&hl=es&sa=X&ved=0ahUK-EwiE8Pqj->

IjPAhWC8z4KHf6kAkMQ6AEIGjAA#v=onepage&q=relaci%C3%B3n%20de%20colombia%20con%20otros%20pa%C3%ADses%202016&f=false

Oficina del Alto Comisionado para la Paz (2016). *Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera*. Recuperado de <http://www.altocomisionadopalapaz.gov.co/procesos-y-conversaciones/Paginas/Texto-completo-del-Acuerdo-Final-para-la-Terminacion-del-conflicto.aspx>

OTCA. (2016). Datos Generales de Colombia. Recuperado de <http://otca.info/portal/admin/upload/paises/pdf/448-COLOMBIA.es.pdf>

Perfetti, J. Ciencia, Tecnología e Innovación. Recuperado de <https://www.caf.com/media/3785/CienciaTecnologiaInnovacion.pdf>

Porter, M. (2008). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.

Porter, M. (2015). *Ser competitivo*. Barcelona: 8ª Edición Deusto.

Portfolio. (2015). Colombia “acorralada” por la agenda política del vecindario. Recuperado de

Presidencia de la Republica (2012). *Colombia tiene hoy mejores relaciones internacionales*. Recuperado de

[http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2012/Agosto/Paginas/20120801\\_03.aspx](http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2012/Agosto/Paginas/20120801_03.aspx)

Restripo, J. (2002). Colombia: un país en vía de recuperación. Situación política y proceso de paz. Recuperado de <http://www.fuac.edu.co/revista/M/editor.pdf>

Rivera, J. & Mas, C. (2015) *Marketing financiero*. ESIC Editorial. España. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=nsXXCQAAQBAJ&pg=PA48&dq=marketing+en+sector+financiero+colombia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjpgs8yc\\_YXPAhVlbiYK](https://books.google.com.co/books?id=nsXXCQAAQBAJ&pg=PA48&dq=marketing+en+sector+financiero+colombia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjpgs8yc_YXPAhVlbiYK)

[HctPAAsQ6AEIzAA#v=onepage&q=marketing%20en%20sector%20financiero%20colombia&f=false](https://www.google.com/search?q=marketing%20en%20sector%20financiero%20colombia&f=false)

Sánchez, P. (2014). Las tarjetas de crédito en Colombia. Recuperado de

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11837/1/Las%20Tarjetas%20de%20Credito%20en%20Colombia%20-%20Pedro%20Pablo%20Sanchez%20G.%20-%20Abr2014.pdf>

Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Conflictos territoriales en América Latina (2013)*. Recuperado de

[http://www.banrepultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/geografia/conflictos\\_territoriales\\_america\\_latina](http://www.banrepultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/geografia/conflictos_territoriales_america_latina)

Súper Intendencia Financiera de Colombia. (2015). Decreto 663 de 1993. Recuperado de

<https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/Normativa/NormasyReglamentaciones/estututo/parte01.pdf>

Superintendencia de Sociedades. Recuperado de

<http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/asuntosdeintereses/prevencion-riesgo-lavado-de-activos/documentos-de-interes/Documents/Conpes%203793%20POLITI.pdf>

Toda Colombia. (2016). Historia de Colombia. Recuperado de

<http://www.todacolombia.com/historia-de-colombia/index.html>

Yarce, J. (2009). El poder de los valores. Bogotá, CO: Universidad de La Sabana. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

Zuleta, J. (2011). Política pública e instrumentos de las pymes en Colombia. Recuperado de

<http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3894/S2011060.pdf?sequence=1>