

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



**Planeamiento Estratégico para el Sector Microcréditos en Colombia**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

**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**

**PRESENTADA POR**

**Sandra Lucelly Criollo**

**Susana Sosa Rodríguez**

**Julia Tatiana Zapata**

**Santiago Giraldo**

**Asesor: Jorge Benzaquen**

**Bogotá D.C., febrero de 2016**

## **Agradecimientos**

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Nuestras familias, por el cariño y constante motivación para lograr los retos propuestos en esta etapa de aprendizaje, facilitando el camino que nos permitirá ser mejores profesionales. Gracias a su apoyo de forma permanente e incondicional durante la maestría, ellos son partícipes del importante esfuerzo realizado por cada uno de nosotros.

Nuestros compañeros de estudio, un excelente grupo que hizo posible compartir enseñanzas y fortalecer las habilidades individuales en pro del beneficio colectivo, gracias por su amistad, más que compañeros nos convertimos en amigos de vida.

Nuestro maestro Fernando A. D'Alessio Ipinza, Director General de CENTRUM Católica, y a nuestro asesor Jorge Benzaquen De las Casas, por su acompañamiento y asesoría que permitieron que el presente trabajo se hiciese realidad. Gracias por su interés y por brindarnos el apoyo necesario para alcanzar los objetivos propuestos en la presente tesis.

Todos y cada uno de los profesores, colaboradores y directivos de CENTRUM Católica de Perú y EADA Business School de Barcelona, quienes con sus calidades profesionales nos brindaron su conocimiento, nos guiaron, y nos enseñaron el amor por cada una de nuestras profesiones pensando y actuando como líderes en cualquier organización o en el ámbito personal.

## Dedicatorias

A Dios, por brindarme todos los días la oportunidad de vivir experiencias enriquecedoras. A mis padres por su apoyo incondicional y a todas aquellas personas que con su ayuda y experiencia han colaborado en el desarrollo de esta tesis.

Tatiana Zapata Jiménez.

A Dios, por ayudarme a ser perseverante y darme la fortaleza que me permitirá finalizar la maestría. A mi esposo Juan Fernando y mi hija Luciana, por su apoyo incondicional y por ser mi motor para alcanzar mis sueños. A mi padre Juan Carlos, por su constante motivación, consejos, e incentivarne a ser mejor persona y profesional; y a todas las personas de quienes recibo el aliento permanente para alcanzar mis objetivos.

Susana Sosa Rodríguez.

A Dios, por guiarme y estar siempre con nuestra familia. A mi esposo e hijos, gracias por el tiempo que les quité y que nunca me reclamaron; su apoyo y amor incondicional fueron mi mayor impulso. A mis padres, hermanos, y cuñado, porque siempre estaban sus voces de aliento para nunca desfallecer. A la Compañía, por confiar en mí y apoyarme en esta aventura.

Sandra Lucelly Criollo Ortega.

Agradezco a Dios, por iluminarme siempre en mi trasegar y ser la luz que nunca se apaga en mi camino. A mi hijo Sebastián, por su permanente apoyo, ejemplo, e ilusión. A mi madre, hermanos, familia, y amigos, por su entendimiento en mis ausencias por la dedicación al estudio. A mis compañeras de estudio, por su apoyo, entendimiento, amistad, y comprensión en tantos momentos compartidos que permanecerán en mi corazón.

Santiago Giraldo Llano.

## Resumen Ejecutivo

**Palabras claves:** microcrédito, financiación, estrategias, análisis, objetivos, ventajas competitivas, fortalezas, amenazas, debilidades, y oportunidades.

El Sector Microcréditos en Colombia está enfocado, especialmente, en brindar apoyo a la población menos favorecida por medio de financiación de proyectos empresariales y educación financiera, con el objetivo de disminuir los niveles de pobreza en el País, incentivar la economía, incrementar la bancarización, e inclusive atraer inversionistas del exterior, por lo que se propone el desarrollo de un Planeamiento Estratégico para el Sector basado en investigación, análisis, y estudio de la situación actual de las entidades de microcrédito en Colombia.

A partir de lo anterior, se propone un conjunto de objetivos y estrategias ajustados con las nuevas perspectivas del mercado buscando fortalecer el Sector, el cual cuenta con un alto potencial de crecimiento y diversos retos para convertirse en referente para otros países. Entre estos retos se destacan (a) generar mayor valor al cliente mediante el acompañamiento en la ejecución de sus proyectos; (b) agilizar los tiempos de respuesta; (c) implementar programas de capacitación financiera a los usuarios; y (d) caracterizar el servicio al cliente con la comunicación transparente, amable, cordial, y respetuosa.

Por otra parte, el Gobierno nacional colombiano muestra importante interés en mantener la dinámica de crecimiento y expansión de las entidades que ofrecen microcrédito, tales como: bancos, corporaciones, cooperativas, ONG, microfinancieras, entre otras; por tratarse de un Sector que genera empleos directos y ofrece oportunidades a los empresarios, permitiendo de esta manera reducir los indicadores de pobreza y generar mayor dinamismo a la economía colombiana contribuyendo con uno de los retos del Gobierno colombiano. Es así que incentivando al Sector mediante acciones estratégicas que incluyan el desarrollo de nuevos servicios, atención al cliente diferencial, capacitación, y utilización de herramientas

informáticas innovadoras, favorecerán el aumento de participación del mercado, reducción de los índices de morosidad, reestructuraciones de créditos, y ventas de cartera.

Para la permanencia del Sector y de los beneficios que se desean alcanzar, se hace fundamental asegurar la eficacia y eficiencia de la gestión mediante el control, la medición, y el planteamiento de cinco objetivos a largo plazo: (a) Aumentar la participación de la facturación de microcrédito del total de cartera financiera en el país, pasando del actual 1.4% en 2014 al 10% a 2025; (b) Desarrollar tres productos de microcrédito nuevos en los próximos 5 años para los sectores agro, industria, y transporte del país. En 2014 el microcrédito no tiene una destinación específica por sector; (c) A 2025, reducir en 10% anualmente el índice de reestructuraciones de crédito, morosidad, nivel de castigo, y venta de cartera en el Sector Microcréditos en Colombia. En diciembre de 2014 se encontraba en un 60% sobre el total de la cartera de microcrédito; (d) A 2025, incrementar en 10% anual, la participación del microcrédito en los indicadores de inclusión financiera en el país. Según el Banco de la República de Colombia, en 2013 la participación fue 5.9%; (e) A 2025, incrementar la presencia de capacitación en educación financiera del país en un 5% anual sobre el total de población mercado objetivo de microcrédito. En 2014, se han capacitado 6,390 personas de acuerdo con el reporte de la Banca de Oportunidades.

Finalmente, en el presente estudio, se muestra un análisis de la situación general del Sector Microcréditos en Colombia, sus antecedentes, una evaluación de los factores externos e internos y la influencia que tienen en este. Asimismo, muestra un análisis de los factores internos, de los intereses, y de los objetivos a largo plazo. Identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas para posteriormente proponer un plan estratégico integral que permita potencializar el futuro del Sector.

## Abstract

**Keywords:** Microcredit, financing, strategies, analysis, objectives, competitive advantages, strengths, threats, weaknesses, and opportunities.

The Microcredit Sector in Colombia is focused especially on supporting the disadvantaged population through financing of business projects and financial education. Its aims are to reduce poverty levels in the country, stimulate the economy, boost banking, and even attract foreign investors. This is the reason why the development of a strategic plan based on research, analysis, and study of the current situation of Microcredit institutions in Colombia Sector is proposed.

From the above, it's proposed a set of objectives and strategies adjusted to the new market prospects seeking to strengthen the Sector, which has high growth potential and diverse challenges to become a benchmark for other countries. These challenges include: (a) generate greater customer value by supporting the implementation of their projects; (b) speed up response times; (c) implement financial training programs for users; and (d) to characterize customer service with transparent, friendly, cordial, and respectful communication.

Moreover, the Colombian national government shows significant interest in maintaining the growth and expansion of institutions that offer Microcredit, such as banks, corporations, cooperatives, NGOs, microfinance companies, among others; because it is a sector that generates direct jobs and provides opportunities for entrepreneurs, thereby enabling to reduce poverty indicators and generate greater dynamism to the Colombian economy contributing to one of the challenges of the Colombian Government. Therefore, it is encouraging that the Sector through strategic actions that include the development of new services, differential customer care, training, and use of innovative tools, favor increasing market share, reducing delinquency rates, loan restructurings, and portfolio sales.

It is essential to ensure the effectiveness and efficiency of management through control, measurement, and the proposal of the five long-term goals for the survival of the Sector and the benefits that can be achieved: (a) Achieve a market share of 10% for total Microcredit turnover by 2025; market share was 1.4% in 2014; (b) Develop three new Microcredit products in the next five years for the country sectors: agriculture, industry, and transportation; Microcredit has no specific destination by sector in 2014; (c) Decrease debt restructuring, nonperforming loans, write-off, and sale portfolio index, by 10% per year until 2025 in the Microcredit Sector in Colombia; this index was 60% of total Microcredit portfolio in December 2014; (d) Increase the micro indicators share of financial inclusion in the country by 10% per year until 2025; according to Banco de la República de Colombia, the share was 5.9% in 2013; (e) Increase the presence of financial education in the country by 5% per year over the total population Microcredit market until 2025; 6,390 people have been trained according to the report of Banca de Oportunidades in 2014.

Finally, this study shows an analysis of the overall situation of the Microcredit Sector in Colombia, his background, an assessment of external and internal factors and the influence they have on this. It also shows an analysis of: internal factors, interest, and long-term goals; and identifies the strengths, weaknesses, opportunities, and threats to subsequently propose a comprehensive strategic plan to potentiate the future of the Sector.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I: Situación General del Sector Microcréditos en Colombia .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones .....	7
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....</b>	<b>8</b>
2.1 Antecedentes.....	8
2.2 Visión.....	9
2.4 Valores.....	10
2.5 Código de Ética.....	11
2.6 Conclusiones.....	15
<b>Capítulo III: Evaluación Externa .....</b>	<b>16</b>
3.1 Análisis Tridimensional de la Nación.....	16
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	16
3.1.2 Potencial nacional.....	18
3.1.3 Principios cardinales.....	23
3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Microcréditos en Colombia.....	24
3.2 Análisis Competitivo del País.....	24
3.2.1 Condiciones de los factores .....	26
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	33
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	35
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	38
3.2.5 Influencia del análisis en el Sector Microcréditos en Colombia.....	39



3.3 Análisis del Entorno PESTE .....	40
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	41
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E) .....	55
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	60
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	67
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	71
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	73
3.5 El Sector Microcréditos en Colombia y sus Competidores.....	74
3.5.1 Poder de negociación con los proveedores .....	75
3.5.2 Poder de negociación de los compradores .....	77
3.5.3 Amenaza de los sustitutos .....	78
3.5.4 Amenaza de los entrantes .....	79
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	81
3.6 El Sector Microcréditos en Colombia y Sus Referentes .....	82
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	84
3.8 Conclusiones.....	86
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna .....</b>	<b>87</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	87
4.1.1 Administración y gerencia (A) .....	87
4.1.2 Marketing y ventas (M) .....	89
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	97
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	97
4.1.5 Recursos humanos (H).....	101
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	104
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	105

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	106
4.3 Conclusiones.....	107
<b>Capítulo V: Intereses del Sector Microcréditos en Colombia y Objetivos a Largo</b>	
<b>    Plazo.....</b>	<b>108</b>
5.1 Intereses del Sector Microcréditos en Colombia .....	108
5.2 Potencial del Sector Microcréditos en Colombia.....	109
5.3 Principios Cardinales .....	114
5.4 Matriz de Intereses del Sector Microcréditos en Colombia (MIO).....	116
5.5 Objetivos a Largo Plazo.....	118
5.6 Conclusiones.....	119
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>	<b>120</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	120
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	120
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	125
6.4 Matriz Interna-Externa (IE) .....	127
6.5 Matriz Gran Estrategia.....	128
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	129
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	131
6.8 Matriz de Rumelt (MR) .....	134
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	134
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	135
6.11 Matriz de Estrategias Retenidas vs. Objetivos a Largo Plazo (MEOLP).....	136
6.12 Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) .....	137
6.13 Conclusiones.....	139

<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica.....</b>	<b>141</b>
7.1 Objetivos a Corto Plazo .....	141
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo .....	143
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	148
7.4 Estructura del Sector Microcréditos en Colombia .....	152
7.5 Grupos de Interés .....	153
7.6 Gestión Humana y Motivación .....	155
7.7 Gestión del Cambio.....	156
7.8 Conclusiones.....	158
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>	<b>159</b>
8.1 Perspectivas de Control .....	160
8.1.1 Perspectiva financiera.....	160
8.1.2 Perspectiva del cliente .....	160
8.1.3 Perspectiva de los procesos internos.....	160
8.1.4 Aprendizaje y crecimiento de la organización.....	161
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) .....	161
8.3 Mapa Estratégico del Sector Microcréditos en Colombia.....	161
8.4 Conclusiones.....	163
<b>Capítulo IX: Competitividad del Sector Microcréditos en Colombia .....</b>	<b>165</b>
9.1 Análisis Competitivo del Sector Microcréditos en Colombia.....	165
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Microcréditos en Colombia ...	166
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Microcréditos en Colombia .....	167
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Principales Clústeres .....	168
9.5 Conclusiones.....	169

<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>171</b>
10.1 Plan Estratégico Integral.....	171
10.2 Conclusiones Finales.....	171
10.3 Recomendaciones Finales.....	174
10.4 Futuro del Sector Microcréditos en Colombia.....	176
<b>Referencias.....</b>	<b>179</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Las Cuatro IMF más Importantes y el Mercado de las Microfinanzas 2012</i> .....	3
Tabla 2.	<i>Misión y Misión de Empresas que Hacen Parte del Sector Microcréditos en Colombia</i> .....	9
Tabla 3.	<i>Matriz de Interés Nacional (MIN)</i> .....	17
Tabla 4.	<i>Población Colombiana Estimada DANE 2015</i> .....	18
Tabla 5.	<i>Rendimiento Económico</i> .....	28
Tabla 6.	<i>Eficiencia del Gobierno</i> .....	29
Tabla 7.	<i>Eficiencia Empresarial</i> .....	31
Tabla 8.	<i>Infraestructura</i> .....	31
Tabla 9.	<i>Análisis PESTE</i> .....	40
Tabla 10.	<i>Canales de Transmisión Política Monetaria</i> .....	47
Tabla 11.	<i>Leyes del Sector Microcréditos en Colombia</i> .....	54
Tabla 12.	<i>Bancarización en Colombia</i> .....	57
Tabla 13.	<i>Número de Microcréditos Desembolsados en Colombia, por Departamentos</i> .....	58
Tabla 14.	<i>Dimensión Social y Ambiental, Entidades Financieras</i> .....	72
Tabla 15.	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) del Sector Microcréditos en Colombia</i> .....	74
Tabla 16.	<i>Organizaciones de Microfinanciamiento y Donaciones de los Miembros del Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre (CGAP)</i> .....	76
Tabla 17.	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC) del Sector Microcréditos en Colombia</i> .....	84
Tabla 18.	<i>Matriz del Perfil Referencial (MPR) del Sector Microcréditos en Colombia</i> .....	85
Tabla 19.	<i>Establecimientos de Crédito a Marzo de 2015</i> .....	98
Tabla 20.	<i>Principales Indicadores Financieros de las Entidades Vigiladas a Marzo de 2015 (%)</i> .....	99

Tabla 21.	<i>Estructura Vacantes APE según Área de Desempeño-III Trimestre 2014</i> .....	102
Tabla 22.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Sector Microcréditos en Colombia</i> .....	107
Tabla 23.	<i>Matriz de Intereses del Sector Microcréditos en Colombia</i> .....	117
Tabla 24.	<i>Áreas de Resultado Clave del Sector Microcréditos en Colombia</i> .....	118
Tabla 25.	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas del Sector Microcréditos en Colombia</i> .....	121
Tabla 26.	<i>Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA</i> .....	122
Tabla 27.	<i>Divisiones del Sector de Microcrédito en Colombia</i> .....	125
Tabla 28.	<i>Matriz de Decisión Estratégica del Sector Microcréditos en Colombia</i> .....	132
Tabla 29.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i> .....	133
Tabla 30.	<i>Matriz de Rumelt para el Sector Microcréditos en Colombia</i> .....	134
Tabla 31.	<i>Matriz de Ética para el Sector Microcréditos en Colombia</i> .....	135
Tabla 32.	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	136
Tabla 33.	<i>Matriz de Estrategias Retenidas vs. Objetivos a Largo Plazo</i> .....	137
Tabla 34.	<i>Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> .....	138
Tabla 35.	<i>Asignación de los Recursos a los Objetivos a Corto Plazo</i> .....	146
Tabla 36.	<i>Tablero de Control Balanceado del Sector Microcréditos en Colombia</i> .....	162
Tabla 37.	<i>Análisis Competitivo de Latinoamérica – TOP 10 Principales Países</i> .....	166
Tabla 38.	<i>Plan Estratégico Integral del Sector Microcréditos en Colombia</i> .....	172

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i>	Indicador de profundización financiera.....	6
<i>Figura 2.</i>	Análisis Tridimensional de la Nación.....	17
<i>Figura 3.</i>	Responsabilidad social corporativa.....	21
<i>Figura 4.</i>	Modelo del Diamante de la Competitividad Nacional de Porter (1990).....	25
<i>Figura 5.</i>	La competitividad mundial: Marcador 2014.....	26
<i>Figura 6.</i>	Ranking completo de competitividad del IMD.....	27
<i>Figura 7.</i>	Evolución de la posición de Colombia. Índice global de competitividad.....	30
<i>Figura 8.</i>	Primeras diez posiciones. Índice global de competitividad.....	32
<i>Figura 9.</i>	Posiciones ocupadas por países de Latinoamérica.....	32
<i>Figura 10.</i>	Cambio en la percepción de demanda por nuevos microcréditos.....	33
<i>Figura 11.</i>	Mercado del microcrédito.....	34
<i>Figura 12.</i>	Cambios en las exigencias en la asignación de nuevos microcréditos.....	34
<i>Figura 13.</i>	Participación en saldo.....	35
<i>Figura 14.</i>	Participación en número de deudores.....	36
<i>Figura 15.</i>	Indicador de calidad por mora.....	36
<i>Figura 16.</i>	Criterios para la evaluación del riesgo de nuevos clientes.....	37
<i>Figura 17.</i>	Acceso al microcrédito nuevo según sector económico.....	38
<i>Figura 18.</i>	Número de deudores compartidos.....	39
<i>Figura 19.</i>	Profundización financiera: Relación cartera frente al PIB.....	55
<i>Figura 20.</i>	Bancarización en cifras.....	56
<i>Figura 21.</i>	Cartera microcrédito empresarial.....	59
<i>Figura 22.</i>	Tasa global de participación, ocupación y desempleo. Total nacional febrero 2006-2015.....	61

<i>Figura 23.</i> Tasa de subempleo subjetivo y objetivo. Total nacional febrero 2006-2015.....	61
<i>Figura 24.</i> Tasa de desempleo. Total nacional, serie mensual (2011-2015).....	62
<i>Figura 25.</i> Incidencia de la pobreza monetaria (porcentaje).....	63
<i>Figura 26.</i> Índice de pobreza multidimensional (porcentaje).....	63
<i>Figura 27.</i> Índice de pobreza multidimensional (Porcentaje).....	64
<i>Figura 28.</i> Mercado de microcrédito.....	65
<i>Figura 29.</i> Entidades supervisadas.....	66
<i>Figura 30.</i> Tipos de reestructuración de créditos.....	67
<i>Figura 31.</i> Cobertura de oficinas por tipo de entidad financiera.....	68
<i>Figura 32.</i> Cantidad de CBs abiertos por entidad financiera.....	69
<i>Figura 33.</i> Ubicación de CBS por tipo de negocio (junio 2007 - enero 2015).....	70
<i>Figura 34.</i> Desembolsos microcrédito.....	70
<i>Figura 35.</i> Las fuerzas que conducen a la competencia en el Sector Microcréditos en Colombia.....	75
<i>Figura 36.</i> Presentación oferta microcrédito del Banco de Bogotá.....	92
<i>Figura 37.</i> Canales de distribución Sector Microcréditos en Colombia.....	93
<i>Figura 38.</i> Campaña Banca de Oportunidades.....	94
<i>Figura 39.</i> Campaña Banca de Oportunidades.....	95
<i>Figura 40.</i> Publicidad impresa oferta microcrédito: COOMULTRASAN.....	96
<i>Figura 41.</i> Publicidad Impresa Oferta Microcrédito – Bancamía.....	96
<i>Figura 42.</i> Logística de solicitud de microcrédito.....	97
<i>Figura 43.</i> Comportamiento cartera microcrédito.....	100
<i>Figura 44.</i> Ubicación geográfica de los municipios con cobertura financiera frágil.....	111
<i>Figura 45.</i> MPEYEA del Sector de Microcréditos en Colombia.....	123
<i>Figura 46.</i> Matriz Boston Consulting Group para el Sector Microcréditos en Colombia.....	126



<i>Figura 47.</i> Matriz Interna-Externa (MIE).....	127
<i>Figura 48.</i> Matriz de la Gran Estrategia del Sector Microcréditos en Colombia.....	128
<i>Figura 49.</i> Estructura organizacional actual para el Sector Microcréditos en Colombia.....	152
<i>Figura 50.</i> Estructura organizacional propuesta para el Sector Microcréditos en Colombia.....	153
<i>Figura 51.</i> Grupos de interés para el Sector Microcréditos en Colombia.....	154
<i>Figura 52.</i> Mapa estratégico del Sector Microcréditos en Colombia.....	163



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y 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, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; 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). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

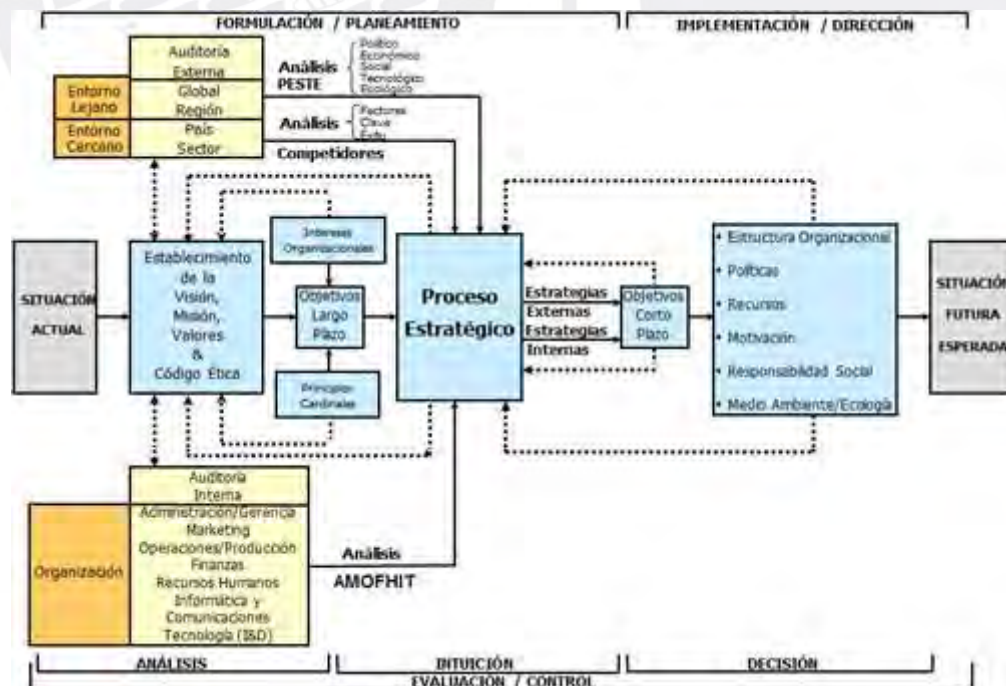


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed.)," por F. A. D'Alessio, 2014. México D.F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida 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 evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (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 en el sector industrial, facilitando a los planeadores 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 que les permita 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 es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen 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, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico 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).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Con base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores 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 durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. 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 estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

## Capítulo I: Situación General del Sector Microcréditos en Colombia

### 1.1 Situación General

Mejorar la calidad de vida, emprender proyectos, estudiar, o simplemente viajar son metas que las tienen las personas en general, pero ¿Qué sucede cuando estas metas se encuentran en la población que se encuentra en situación de vulnerabilidad, es decir en la base de la pirámide de una sociedad? Ante este panorama surge la modalidad de microcrédito que permite proyectar ideas de grandes y pequeños negocios. Uno de los problemas de las personas de menos recursos y sobre todo madres *cabeza* de familia, campesinos, y poblaciones rurales ha sido la falta de acceso al crédito. Estas personas necesitan crédito para poder invertir en sus explotaciones y pequeños negocios, estabilizando su consumo y reduciendo su vulnerabilidad ante las crisis económicas. Como tienen escaso acceso a las instituciones oficiales de financiamiento, adoptan estrategias de riesgo y de consumo que no son las más indicadas y tienen que recurrir a fuentes de crédito extraoficiales y costosas. Es así que los Gobiernos y los organismos internacionales han creado bancos y programas de financiamiento orientados a esta población. El microcrédito ayuda a la población rural pobre a liberarse de la pobreza invirtiendo en pequeñas fincas y actividades económicas (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2000).

A partir de lo anterior, se puede definir que el *microcrédito* es la opción financiera de prestar dinero o permitir diferentes opciones de ahorro en entidades financieras o cooperativas a la población de escasos recursos. Este término ha tenido importante acogida en las últimas décadas puesto que se demuestra en diferentes países la reducción de la pobreza debido a la implementación de líneas de fomento y microcréditos para los menos favorecidos.

Según el ex Secretario General de las Organización de las Naciones Unidas (ONU) Annan (2004), definió el *microcrédito* como un pequeño préstamo o cuenta de ahorros que

genera alto significado y diferencia para una familia pobre o de bajos ingresos. Accediendo a la micro financiación, estas familias pueden generar beneficios personales que les permita crecer e implementar esas ideas de negocio que han estado existiendo en sus vidas, así como tener las posibilidades de invertir en vivienda, salud, o educación para ellos o para sus hijos con el objetivo de salir de la pobreza.

**La historia y el caso Bangladesh.** El concepto *microcrédito* es relativamente nuevo en la historia del mundo. Los primeros indicios datan desde 1973, en la ciudad Brasileña de Recife, una asociación llamada *Acción* empezó a percatarse del problema de desempleo y que la población rural estaba emigrando a las ciudades provocando informalidad y empleo precario. Las personas estaban limitadas y sus economías se sustentaban debido a prestamistas usureros que cobraban tipos de interés altos que seguían en detrimento de sus precarias condiciones de vida, este interés era hasta el 10% diario. A su vez, en Bangladesh, el Dr. en Economía Muhammad Yunus se cuestionaba: ¿Qué pasaría si los empresarios arruinados pudiesen acceder a préstamos normales con tipos de interés razonables? Esta idea inicial fue el detonante de lo que ahora se conoce como microcréditos, y fue entonces cuando se empezaron a otorgar pequeños préstamos en condiciones financieras no abusivas. De esta forma, es a partir de este momento que se puede hablar de microcréditos, *microempresas* que originarían un entorno empresarial de paulatina y creciente consolidación. El sistema microcrediticio se impuso fácilmente como sistema útil capaz de rescatar a los más desfavorecidos de la marginalidad y el empleo precario; sin embargo, cada proyecto debía adaptarse a las distintas circunstancias del contexto social (Assens & Rosés, 2008).

El término de *microcrédito* tiene sus inicios en 1976 con el Dr. Muhammad Yunus quien fundó el Grameen Bank, entidad que fue inicialmente la más reconocida en el Sector Microcréditos en Bangladesh, permitiendo disminuir la pobreza con la asignación de créditos a las personas de escasos recursos. Existían a 2013 más de 600 instituciones microfinancieras (IMF) que prestaban diferentes servicios de microfinanzas, donde las cuatro

principales eran: ASA, BRAC, Buro, y Grameen. Estas empresas no solo prestaban el servicio de microcréditos, sino que habían abierto el mercado desarrollando productos para este segmento de escasos recursos (e.g., distribución de remesas provenientes de otros países, servicios de ahorro, entre otros), como se observa en la Tabla 1 (Chen & Rutherford, 2013).

Tabla 1

*Las Cuatro IMF más Importantes y el Mercado de las Microfinanzas 2012*

Variable	ASA	BRAC <sup>a</sup>	Buro	Grameen	Cuatro IMF como % de todas las IMF <sup>b</sup>
Cartera de préstamos (en millones de US\$)	636	750	110	997	65
Depósitos de ahorro (en millones de US\$)	262	311	42	1,628	86
Sucursales	3,025	2,120	625	2,567	49
Prestatarios activos (en millones)	4.2	4.4	1.0	6.7	72
Empleados en servicios de microfinanzas	20,969	17,700	5,447	22,621	53
Año de lanzamiento del servicio de microcrédito	1991	1974	1991	1976	

*Nota.* <sup>a</sup>En las cifras de BRAC solo se incluye el personal dedicado a servicios de microfinanzas a tiempo completo, pero los empleados dedicados a otros servicios compartidos (e.g., contabilidad y finanzas) aumentarían el equivalente del personal a tiempo completo. <sup>b</sup>Los porcentajes se basan en las cifras de las cuatro grandes IMF para 2011 como porcentaje de los totales del sector calculados por el Foro de Crédito y Desarrollo y el Instituto de Microfinanzas en Bangladesh Microfinance Statistics 2011. Tomado de “Crisis de Microcrédito Evitada: El Caso de Bangladesh,” por G. Chen, y S. Rutherford, 2013. *Enfoques*, 2013. Recuperado de [http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2014/05/01/000469252\\_20140501171053/Rendered/PDF/805380BRI0SPAN00Box379853B00PUBLIC0.pdf](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2014/05/01/000469252_20140501171053/Rendered/PDF/805380BRI0SPAN00Box379853B00PUBLIC0.pdf)

A partir de la Tabla 1, se observa que estas cuatro IMF generan más del 60% del total de la cartera de microcrédito en Bangladesh. De igual manera, presentan el 86% de opciones de ahorro para sus clientes, generando diferentes opciones de acceso a estas poblaciones menos beneficiadas.

**Los microcréditos en Colombia.** El país no ha sido ajeno a esta tendencia que surgió desde mediados del siglo XX para apoyar las necesidades de la población más vulnerable, así las cosas todo el enfoque inicial se realizó para el sector agrícola, en el cual se concedían créditos a bajas tasas de interés pero ningún tema procedimental detrás de los mismos, no habían garantías, eran con bajas tasas de interés y se consideraban créditos de alto riesgo. En la década de los ochenta se asoció a los pobres con las mujeres microempresarias que no tenían activos para ofrecer garantías y empezaron a surgir instituciones sin ánimo de lucro



que se dedicaron a entregar pequeñas cantidades de crédito e incentivar mecanismos de pago. En 1993, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) hizo un crédito grande para promover microcréditos a través de entidades sin ánimo de lucro que colocaron ese año el 80% de los préstamos en los clientes. Con la entrada del siglo XXI se cuestionó que todos estos créditos debieran depender de las entidades sin ánimo de lucro, al tener fragilidad financiera, por depender de donaciones, esto las había llevado a la búsqueda de autosostenibilidad financiera y esta a su vez a concentrarse en las capas más pudientes de los microempresarios, ignorando a los más necesitados. Finalmente, ante el tamaño de la demanda insatisfecha de servicios financieros a las más pequeñas unidades económicas, en los últimos años se ha estado estudiando la creación de condiciones que facilitarían que la banca convencional incursione de manera masiva en este segmento (Barona, 2004).

La Ley 590 de 2000 (modificada por la Ley 905 de 2004) donde definen que el microcrédito está direccionado para la financiación de los hogares y las microempresas, con un monto máximo por operación de 25 salarios mínimos legales vigentes (SMLV), equivalentes para 2015 a \$16'108,750 COP. También se ha observado que los principales beneficiarios de los recursos de financiación de los microcréditos han sido mayormente agricultores, mujeres cabezas de hogar, desplazados (i.e., personas que son desterradas de su territorio por motivos ajenos a su voluntad), pequeños comerciantes, indígenas, y personas involucradas en proyectos de subsistencia o personas que no cuentan con activos tangibles (Consejo Nacional de Política Económica y Social [CONPES], 2006).

Durante el Gobierno del Presidente Uribe, surgió el Decreto 3078 DE 2006, dando el nacimiento al programa de inversión La Banca de las Oportunidades, el cual es administrado por el Banco de Comercio Exterior (BANCOLDEX), que tiene como objetivo disminuir la pobreza a través de la inclusión de los segmentos más vulnerables al sistema financiero, y espera estimular el desarrollo del país a través de la equidad social. Su principal objetivo es

ofrecer acceso a las familias en pobreza, hogares no bancarizados, microempresarios, y pequeña empresa, enfocados en la política del Gobierno Nacional con servicios a largo plazo (CONPES, 2006).

La Banca de las Oportunidades está conformada por entidades financieras que han estado prestando servicios financieros a diferentes segmentos del país, con diversos ingresos y estratos sociales. Sin embargo, para este proyecto, estas empresas tales como bancos, compañías de financiamiento comercial, cooperativas, organizaciones no gubernamentales (ONG), y cajas de compensación familiar son las que prestan sus servicios y cobertura para llegar a las poblaciones más vulnerables y pobres del país a través de productos de financiación exclusivos para ellos (CONPES, 2006).

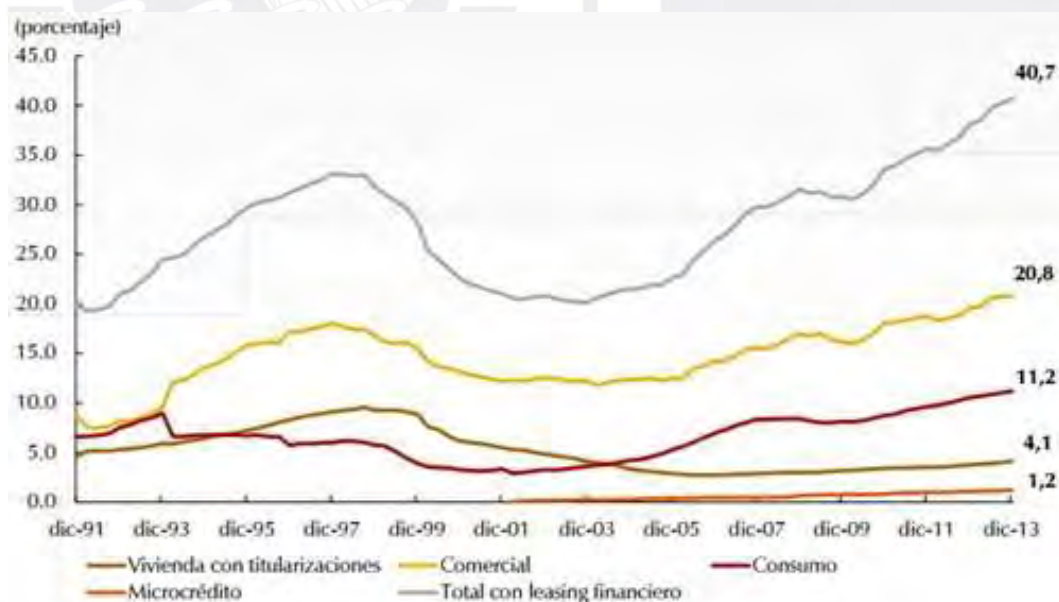
A 2005, previo a la resolución, Colombia presentaba un nivel de bancarización cercano al 22% (i.e., medida por créditos colocados como porcentaje del PIB), con mayor restricción en los sectores informales del país. Según el informe de la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia (ASOBANCARIA) para el cierre de 2014, se estimó un nivel de bancarización equivalente al 71.5% (contemplando las personas que tienen al menos un producto financiero) puesto que la totalidad del país cuenta con cobertura de servicios bancarios (BBVA Research, 2014).

Asimismo, las metas proyectadas por el Gobierno Colombiano para el período 2010-2014 fueron: Aumentar la bancarización al 68%, tema que a 2015 ya se observa superado; tener un número de créditos desembolsados a microempresarios mayores a \$7'700,000 COP, entre otros (BBVA Research, 2014).

En el mundo, y Colombia no es ajena a esto, se entiende el término *microcrédito* como una panacea contra la pobreza y un medio para sobrellevar mejor su situación. También puede ser utilizado para fines productivos e incluso para el pago de otras deudas. Es importante que la industria expanda sus servicios más allá del crédito, haciendo frente a la

falta de ahorro y opciones de seguro para los prestatarios. El Gobierno Colombiano ha implementado una estrategia desde 2006 para el fomento de la inversión y apoyo financiero para las poblaciones menos favorecidas del país con el fin de generar crecimiento por medio de la inclusión y la equidad social. Esto a través de líneas de financiación de microcréditos. Las entidades que prestan el servicio de microcréditos con líneas de financiación especiales para los pobres y microempresarios, tienen de igual manera, la potestad para realizar las respectivas evaluaciones de crédito para asignación de cupos, así como la colocación de créditos a los mismos.

Según el Banco de la República de Colombia (2014a) al corte de marzo de 2014, se señaló el indicador de profundización financiera (Cartera/PIB), indicando que la línea con mayor profundización financiera fue el leasing financiero con un 40.7% del total, seguido el crédito comercial con un 20.8%, el 11.2% consumo, 4.1% vivienda con titularizaciones y en últimas, el microcrédito con 1.2%, mostrando la oportunidad de crecimiento que tiene aún esta última línea de crédito sobre el mercado colombiano, como se muestra en la Figura 1.



*Figura 1.* Indicador de profundización financiera.

Para calcular el indicador de diciembre de 2013, la proyección utilizada del crecimiento real anual del PIB del último trimestre de dicho año fue 4.5%. Tomado de “Reporte de Estabilidad Financiera,” por el Banco de la República de Colombia, 2014a. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/pref\\_mar\\_2014.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/pref_mar_2014.pdf)

Es importante resaltar que dentro de las líneas de crédito existentes en el mercado financiero diferentes a microcrédito, tienen ante el Banco de la República una destinación de *tasa de usura* (i.e., cobro máximo de intereses de préstamos permitido para el cobro de las entidades financieras que dan créditos a las personas naturales o jurídicas del país colombiano) del 28.82% al contrario de una línea de microcrédito que está regida por un porcentaje máximo del 47.94%.

## **1.2 Conclusiones**

Desde el principio, el microcrédito ha sido una línea de crédito de comercio destinada especialmente para brindar apoyo a las personas de los niveles socioeconómicos menos favorecidos. En Colombia, las entidades que prestan este servicio se han esforzado en apoyar especialmente a las mujeres microempresarias.

El Sector Microcrédito en Colombia está en línea con la solicitud del Gobierno de incrementar la bancarización en el país, con el objetivo de generar inclusión financiera a más personas, permitiendo no solo ingresar a créditos sino también a cuentas para generar ahorro, seguros, servicios, y canales transaccionales que actualmente brindan las entidades financieras en el territorio colombiano.

De igual manera, el Sector Microcréditos en Colombia debe empezar a fortalecer las estrategias de educación financiera a la población objetivo con el fin de minimizar el riesgo de cartera morosa que pueda acontecer por la errada planeación económica que realizan los clientes cuando proyectan su inversión o requerimiento de crédito.

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

### 2.1 Antecedentes

Dentro del Sector Microcréditos en Colombia se observa que las entidades financieras prestadoras del servicio de créditos cuentan con una visión ligeramente alejada de los resultados que debería plantearse para desarrollar el plan estratégico.

El Sector estaba mostrándose de una manera pasiva, no solo en el aspecto comercial sino también en el aspecto técnico y fue así que desde la Presidencia de Colombia del Dr. Álvaro Uribe Vélez, desde 2003 se tomó como prioridad para el Gobierno el apoyo al sector microempresarial buscando la financiación, acompañamiento, y bancarización de la mayoría de las personas clasificadas en este sector económico.

Es desde allí que no solo se crearon nuevas empresas con la prioridad señalada hacia el microcrédito, sino que tomaron importante impulso aquellas que ya traían un excelente recorrido y conocimiento. Cada empresa financiera, como lo son los bancos o cooperativas principalmente, consolidaron sus diferentes planes estratégicos enfatizando que todos los beneficiarios del microcrédito tuviesen apoyo irrestricto hacia la generación del autoempleo y la generación de nuevos puestos de trabajo, buscando siempre minimizar los índices de desempleo en cada uno de los municipios y ciudades del país, con enfoque a la población menos favorecida del territorio colombiano.

Por otra parte, si bien existen diferentes entidades e instituciones que brindan servicios financieros y dentro de su portafolio se encuentran los microcréditos, cada una de ellas cuenta con su propia misión, visión, y valores propios de su organización. Sin embargo, cuando se indaga más allá en el Sector, se evidencia un análisis del panorama actual pero no es clara la perspectiva y las metas a las cuales se desean llegar a futuro. Es así que se propone un plan estratégico del Sector Microcréditos en Colombia, el cual busca guiar al Sector mediante el planteamiento de metas y objetivos ajustados a las nuevas perspectivas del mercado.

## 2.2 Visión

Para establecer la visión se ha tenido como referencia los últimos reportes del Banco de la República de Colombia y de las diferentes entidades financieras especializadas en el Sector, como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

### *Visión y Misión de Empresas que Hacen Parte del Sector Microcréditos en Colombia*

Empresa	Visión	Misión
Bancamía	Facilitar el desarrollo productivo de los clientes en la base de la pirámide económica, a través de la provisión de productos y servicios financieros a su medida.	Mejorar la calidad de vida de las familias de bajos ingresos.
Asomicrofinanzas	A 2017 ser la asociación líder que representa la industria de microfinanzas en Colombia, con alta representatividad local y reconocimiento internacional, para promover la inclusión financiera.	Promover la inclusión financiera en Colombia, a través de la participación activa en la definición de un marco coherente de política pública y la provisión de herramientas y servicios valiosos para las instituciones que ofrecen soluciones financieras a poblaciones tradicionalmente excluidas.
Banco Agrario de Colombia	Ser en el año 2015 el principal aliado financiero de los sectores agropecuario, oficial y de microfinanzas, reconocido por sus soluciones financieras especializadas, por la cobertura en todos los municipios del país y por ser el promotor del desarrollo y la inclusión financiera de la población rural colombiana.	Somos un Banco comercial con énfasis en el sector agropecuario, con la mayor cobertura presencial del país, que ofrece soluciones financieras especializadas; soportados por un equipo humano competente y con tecnologías que integran y aseguran procesos efectivos y de calidad; creando valor a nuestros clientes, colaboradores y accionistas según el riesgo tolerado, para promover el desarrollo económico y social de Colombia.
Fundación de la Mujer	Ser la institución reconocida como el mejor instrumento de inclusión financiera para la población de bajos ingresos, con presencia internacional.	Impulsar el desarrollo económico y social preferiblemente de mujeres emprendedoras de bajos ingresos, ofreciendo Productos y Servicios financieros responsables.

*Nota.* Tomado de “Visión y Misión,” por Bancamía, 2015a, recuperado de [http://www.bancamia.com.co/compania\\_vision.php](http://www.bancamia.com.co/compania_vision.php); de “Nosotros,” por Asomicrofinanzas, 2015, recuperado de <http://www.asomicrofinanzas.com.co/index.php/loquesomos/nosotros>; de “La Entidad,” por el Banco Agrario de Colombia, 2015, recuperado de <http://www.bancoagrario.gov.co/acerca/Paginas/Entidad.aspx>; y de “Misión y Visión,” por Fundación de la Mujer, 2015, recuperado de <https://www.fundaciondelamujer.com/Misi%C3%B3n-y-Visi%C3%B3n>

Es así como se propone la Visión del Sector:

Al 2026 alcanzar el 10% de facturación del total de la cartera financiera del país, mediante programas de inclusión financiera dirigidos a la población base de la pirámide económica del país, ofreciendo un servicio especializado e innovador, caracterizado por agregar valor; orientado a los clientes, accionistas, proveedores, y colaboradores. Según la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC, 2015a), en octubre de 2015 alcanzó el 2.84%.

### **2.3 Misión**

Buscando establecer una identidad clara que permita alcanzar un propósito definido y fijar una dirección contundente, se propone la siguiente misión:

Brindar microcréditos a pequeñas y medianas empresas o personas naturales que cuenten con un proyecto de negocio, ofreciendo oportunidades crediticias, generando mayores ingresos, enseñando a administrar el dinero a los clientes mediante capacitaciones de crecimiento para los proyectos y accesos a cuentas de ahorro e inversión, actuando siempre con respeto, honestidad, y compromiso.

### **2.4 Valores**

Los valores que formarían los pilares para el Sector Microcréditos en Colombia son los siguientes:

1. Respeto: Interactuar con amabilidad, equidad, y transparencia con las personas, aceptando la diversidad.
2. Transparencia: Presentar un comportamiento coherente entre el decir y el actuar, cumpliendo con las directrices, políticas, y reglas definidas, generando confianza en todos los grupos de interés.
3. Compromiso: Trabajar por los resultados sin perjuicio de las personas y procesos haciendo uso de los recursos necesarios y disponibles.

4. Innovación: Incentivar el aprendizaje, buscando el desarrollo de nuevos procedimientos para hacer mejor las cosas, creando ambientes que generen satisfacción para maximizar la rentabilidad presente y la sostenibilidad futura.
5. Servicio: Transmitir la información que otros requieren de forma clara y oportuna, escuchando y entendiendo el punto de vista del otro para construir relaciones a largo plazo, permitiendo a su vez agregar valor a las necesidades de los otros.
6. Lealtad: Cumplimiento de los acuerdos establecidos, aportando sus máximas capacidades en todas las acciones emprendidas.
7. Confidencialidad: Mantener protegidos los datos personales de clientes y colaboradores, lo cual implica no divulgar información sin previa autorización.
8. Asesoría y profesionalismo: Acompañar a los demás, brindando información e implementando mejoras a partir de análisis, conocimiento y experiencia disponibles.
9. Oportunidad: Lograr los resultados en el tiempo establecido, superando los obstáculos dentro de las políticas, directrices y reglas definidas.

## **2.5 Código de Ética**

La existencia de un código de ética es para establecer los principios y valores que deben seguir todas aquellas personas naturales y jurídicas que hacen parte de las entidades vigiladas y no vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) y la Superintendencia de Economía Solidaria de Colombia (SES), según sea el caso, de tal forma que se establezcan los cimientos hacia el buen comportamiento, conduciendo hacia altos estándares de calidad en el servicio. Siempre uno de los objetivos será mantener los intereses de todos los actores involucrados hacia el desarrollo del sector económico financiero del microcrédito y la adopción de los mejores estándares de comportamiento.

La gestión y alcance de las personas vinculadas al Sector, deberán estar dirigidos por principios y normas de comportamiento adecuados que contribuyan con la autosostenibilidad y proyección de crecimiento que se establezcan como meta dentro de la visión específica y



general. Es por ello, que basándose en los principios universalmente aceptados, como la igualdad para todas las personas, la dignidad de las mismas, el respeto por la diversidad, cumplimiento de la normatividad legal, y la objetividad en las decisiones, este código de ética define los criterios de actuación de los directivos, administradores, y colaboradores del Sector para que las decisiones siempre tengan coherencia con la misión y la visión establecidas:

- Como principios orientadores y directrices a considerar en el comportamiento o conducta en el ejercicio de dicha actividad por parte de las personas que laboran en las entidades financieras y de apoyo, se destacan: (a) respeto, (b) transparencia, (c) compromiso, (d) innovación, (e) servicio, (f) lealtad, (g) confidencialidad, (h) asesoría y profesionalismo, y (i) oportunidad. Siempre se deberá obrar dentro del marco de la legislación y del principio de la buena fe, consagrados en la Constitución Política Colombiana así como en el servicio al interés general.
- Se deberá ofrecer un trato equitativo proporcionando la información sobre los productos y servicios adecuados con la mayor calidad en el servicio y oportunidad en la atención de sus necesidades, siempre dentro de la reglamentación oficial expedida por las entidades de control así como basados en la normatividad vigente para este sector económico.
- Se mantendrá el profesionalismo por parte de las personas teniendo coherencia con los principios y valores del Sector. Es por ello que se abstendrán de usar o dar a conocer a personas no autorizadas información confidencial de la cual tengan conocimiento, o puedan llegar a conocer, para un fin distinto al establecido de conformidad con su relación con la entidad que represente. A manera de excepción se entregaría información de esta índole únicamente para propósitos judiciales, de investigación, y control o aquellos que de conformidad con la Ley sean excepciones a la reserva a lugar.
- Cumplir estrictamente y sin falta alguna con la normatividad vigente en Colombia respecto a los controles para la mitigación del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo (LAFT) apoyados en el manual denominado Sistema de Administración del

Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT). El lavado de dinero se entiende como cualquier transacción o serie de transacciones llevadas a cabo para esconder el origen real de fondos ilícitos o para hacerlos ver como que han sido obtenidos de actividades legítimas. Actividades ilegales que involucran el lavado de dinero son: el terrorismo, tráfico de drogas, fraude, sobornos, contrabando, y robo.

- El sector microcréditos está comprometido a nunca facilitar o apoyar el lavado de dinero. Se está comprometido a: siempre cumplir con las leyes y regulaciones aplicables relativas al lavado de dinero; minimizar el riesgo de y evitar involucrarse en arreglos u operaciones que puedan ser o estén relacionados con activos de origen delictivo; y tomar las acciones apropiadas para evaluar las relaciones comerciales para asegurar su integridad.

El presente código de ética menciona las diferentes categorías de actos incorrectos:

- Falsos reportes: Tendiente a ocultar o distorsionar la información financiera comercial propia o de terceros.
- Apropiación indebida de recursos: Incluye hurto, abuso de confianza, malversación de fondos, apropiación física de bienes sin autorización, apropiación u ocultamiento de dinero así sea temporalmente, y gastos no autorizados en beneficio propio o de terceros.
- Corrupción: Ofrecimiento o recibimiento de dádivas por la ejecución de cualquier acto o contrato.
- Cambio de estados financieros: Manipulación de estados financieros para una mejor calificación crediticia.
- Violación de licencias de software o implantación de virus informático que genere sabotaje.

El código de ética debe constituirse en una herramienta para fomentar la cultura de la excelencia y del autocontrol. Esto hace que sea indispensable que cualquier persona que tenga relación directa con las entidades financieras y de apoyo al sector financiero de

microcréditos conozca, respete, y asuma el contenido del mismo de tal forma que sea parte integral dentro del desarrollo de la función particular y general.

Cualquier persona vinculada al Sector que llegase a evidenciar que aparentemente se está incurriendo en falta al presente código de ética, deberá colocarlo en conocimiento de su superior jerárquico, y si esta persona estuviese involucrada, deberá dirigirse al inmediato superior.

La persona que reciba el informe al que se alude deberá preservar el anonimato de la persona que haya presentado la información y darle traslado a las instancias competentes para la adopción de medidas, ya siendo estas últimas las que tomen medidas respectivas, respetando el derecho a la defensa que pueda tener la persona afectada, hechos que serán investigados de manera expedita, profesional, justa, y confidencial sin que se tolere ningún tipo de represalia. De igual manera, si el caso así lo amerita, se trasladará el caso a las instancias judiciales respectivas en lo penal.

Todas las formas de soborno son ilegales y no éticas, se investigará cualquier tipo de corrupción y se tomarán medidas disciplinarias a que hubiese lugar, en su caso, consecuencias legales contra las personas implicadas.

De acuerdo con las leyes anticorrupción internacionales, no se debe prometer, ofrecer, comprometer, pagar, prestar, dar, o de manera alguna transferir cosas de valor a un agente o funcionario de Gobierno, en aquellos casos en los que la contribución sea ilegal. Esto incluye desde contribuciones en dinero en efectivo, hasta contribuciones indirectas, como puede ser el caso de autorizar al funcionario a usar los recursos o instalaciones de la empresa. Las contribuciones legales requieren la debida autorización del *chief executive officer* [presidente ejecutivo] (CEO, por sus siglas en inglés) o del representante legal y deberán ser registradas contablemente.

Para el Sector Microcréditos en Colombia es parte de su filosofía y prioridad desarrollar operaciones en armonía con la naturaleza. Existe el compromiso de realizar las

actividades de negocio de una manera medioambientalmente responsable y sustentable para minimizar el impacto de sus operaciones.

## 2.6 Conclusiones

La visión del Sector Microcréditos en Colombia se estableció basada en la referencia que emite el Banco de la República sobre una situación actual que tiene dicho Sector y del cual se espera un oportuno crecimiento dentro del mercado financiero. De igual manera, tanto la visión como la misión buscan fortalecer el Sector por su capacidad productiva y potencial de crecimiento.

Por otra parte, se han desarrollado los pilares y el código de ética con el fin de definir una dirección, enfocados en el crecimiento del sector productivo de Colombia a través de los microcréditos.



### Capítulo III: Evaluación Externa

Los microempresarios representan un sector muy importante para el desarrollo de los países de Latinoamérica y el Caribe, debido a su importante aporte al empleo, representan entre el 60% y 70% en proporción el empleo, y aporta entre 20% y 35% del PIB (Comisión Económica Para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2010). Esta relevancia convierte al sector microempresas en un área de oportunidad para las entidades financieras que tienen un direccionamiento hacia las microfinanzas. En Ecuador, El Salvador, Colombia, y Paraguay carecen de regulaciones detalladas en cuanto a microcréditos, segmento que se regula por las leyes financieras de cada país. En cambio, en México la regulación se da por un sistema especializado. En Latinoamérica, el financiamiento de los microempresarios está dado principalmente por cooperativas de ahorro y crédito, las cuales tienen políticas y regulaciones de funcionamiento y delimitación de otorgamientos de cupos y plazos de crédito. Otro aspecto relevante en el sector microempresas es la porción de la población que representan los microempresarios, cuyas necesidades de financiamiento se están atendiendo por la informalidad, con perjuicio de las tasas de interés y de la calidad del servicio.

#### 3.1 Análisis Tridimensional de la Nación

El *Análisis Tridimensional de la Nación* expone los intereses del país sobre las cooperativas de ahorro y de crédito, y la situación del entorno global en los siguientes aspectos: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales, los cuales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno (D'Alessio, 2014).

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

Se ha identificado que los intereses nacionales varían según las políticas y Gobiernos en curso. En la Tabla 3 se muestra la Matriz de Intereses Nacionales donde se realiza el análisis de las microfinanzas en Latinoamérica y el Caribe.

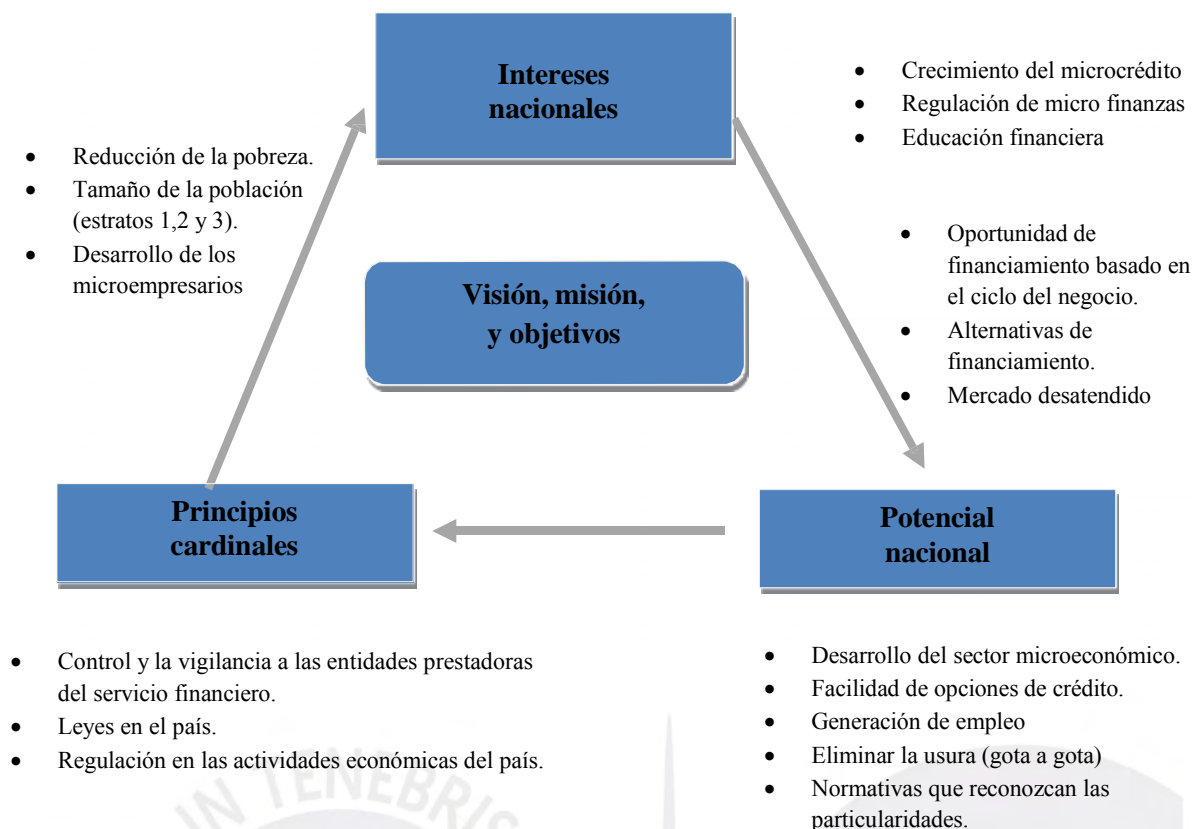


Figura 2. Análisis Tridimensional de la Nación.

Tabla 3

Matriz de Interés Nacional (MIN)

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Mayores (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Crecimiento del microcrédito.		*Guatemala, Costa Rica, y República Dominicana.	*Perú y Chile	
2. Modelos de regulación de microfinanzas.		*Ecuador, Salvador, y Paraguay.		*México
3. Pobreza y desigualdad.		*Venezuela, Perú, Ecuador, y Argentina.		
4. Seguridad.		** Chile y Nicaragua		

Nota. x: Intereses comunes; xx Intereses opuestos.

En el caso de los países estudiados, en los últimos años se evidencia un crecimiento de los prestatarios en los diferentes países, y el resultado es que Guatemala, Costa Rica, y República Dominicana son los países que tienen crecimientos negativos y que se encuentran

muy cercanos en América Central. En el caso de Perú y Chile, son países que cada día incentivan más los microcréditos y la educación crediticia.

### 3.1.2 Potencial nacional

Los factores del potencial nacional son los factores de fortaleza y debilidad que corresponden al análisis interno del país (D'Alessio, 2014). Es importante la viabilidad de crecimiento de los microcréditos en el país, así como el de los dominios que se mencionan a continuación.

**Demográfico.** En Colombia, los estratos 1, 2, y 3 de la población son los que a partir del dominio demográfico se pueden considerar a la alta densidad poblacional, por lo que se convierten en una oportunidad para accionar. Asimismo, el número de personas con más de un producto financiero ha crecido de 8 millones en 2011 (III) a 24 millones en 2014 (III) (Banca de las Oportunidades, 2014a). En tanto, aproximadamente el 50% de la población total utiliza los productos financieros en Colombia.

Tabla 4

*Población Colombiana Estimada DANE 2015*

Grupos de edad	Total	Hombres	Mujeres
0-4	4'321,637	2'211,071	2'110,566
5-9	4'258,678	2'177,132	2'081,546
10-14	4'282,708	2'187,619	2'095,089
15-19	4'345,112	2'218,821	2'126,291
20-24	4'292,291	2'196,610	2'095,681
25-29	3'957,939	2'005,736	1'952,203
30-34	3'539,724	1'736,122	1'803,602
35-39	3'205,979	1'557,606	1'648,373
40-44	2'879,410	1'385,333	1'494,077
45-49	2'883,795	1'375,401	1'508,394
50-54	2'680,490	1'275,603	1'404,887
55-59	2'218,791	1'046,914	1'171,877
60-64	1'728,396	813,311	915,085
65-69	1'307,382	608,850	698,532
70-74	926,841	421,960	504,881
75-79	684,618	297,544	387,074
80 y más	689,614	284,046	405,568
Total	48'203,405	23'799,679	24'403,726

*Nota.* Adaptado de “Colombia: Estimaciones 1985-2005 y Proyecciones 2005-2020 Nacional y Departamental Desagregadas por Sexo, Área y Grupos Quinquenales de Edad,” por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2011. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/seriesp85\\_20/EstimacionesProyecciones1985\\_020.xls](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/seriesp85_20/EstimacionesProyecciones1985_020.xls)

Los microempresarios se empiezan a formar a partir de los 20 años. Esta población debe ser considerada en planes adecuados al recaudo de su negocio para evitar riesgos crediticios.

**Geográfico.** El territorio continental de la República de Colombia se halla situado en el noroccidente de América del Sur, sobre la línea equinoccial, en la zona tórrida y equidistante de los extremos del continente americano, aun cuando la mayor parte se ubica en el hemisferio norte. Está bañado por las aguas del Mar Caribe y del Océano Pacífico (Encolombia.com, s.f.). Colombia tiene 1'141,748 km<sup>2</sup> de superficie terrestre y 928,660 km<sup>2</sup> de área submarina, lo que hace un total de 2'070,408 km<sup>2</sup>. Al oriente se comparte una línea fronteriza con Venezuela a lo largo de 2,219 km, y con Brasil a lo largo de 1,645 km; al noroccidente se comparten 266 km con Panamá; y al sur 1,626 km con Perú y 585 km con Ecuador. La posición geográfica del país es óptima (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura [OEI], s.f.). Las entidades del sector microfinanciero tienen una amplia cobertura en el ámbito nacional, aunque tienen que competir con otros participantes proveedores de créditos para personas y microempresas como bancos especializados y organizaciones no gubernamentales (ONG) que muestran gran interés en este sector, y por lo mismo cada vez la cobertura es mayor. A partir del dominio geográfico, se puede considerar que el ingreso de nuevos proveedores es una oportunidad para que cada región pueda estar accesible a estos.

**Económico.** La economía colombiana es la cuarta economía más grande de Latinoamérica, tras Brasil, México, y Argentina. Colombia participa en varias organizaciones y comunidades internacionales en busca de cooperación y consolidación de acciones para el desarrollo económico. En el ámbito global, forma parte de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y del bloque de países emergentes CIVETS (i.e., Colombia,

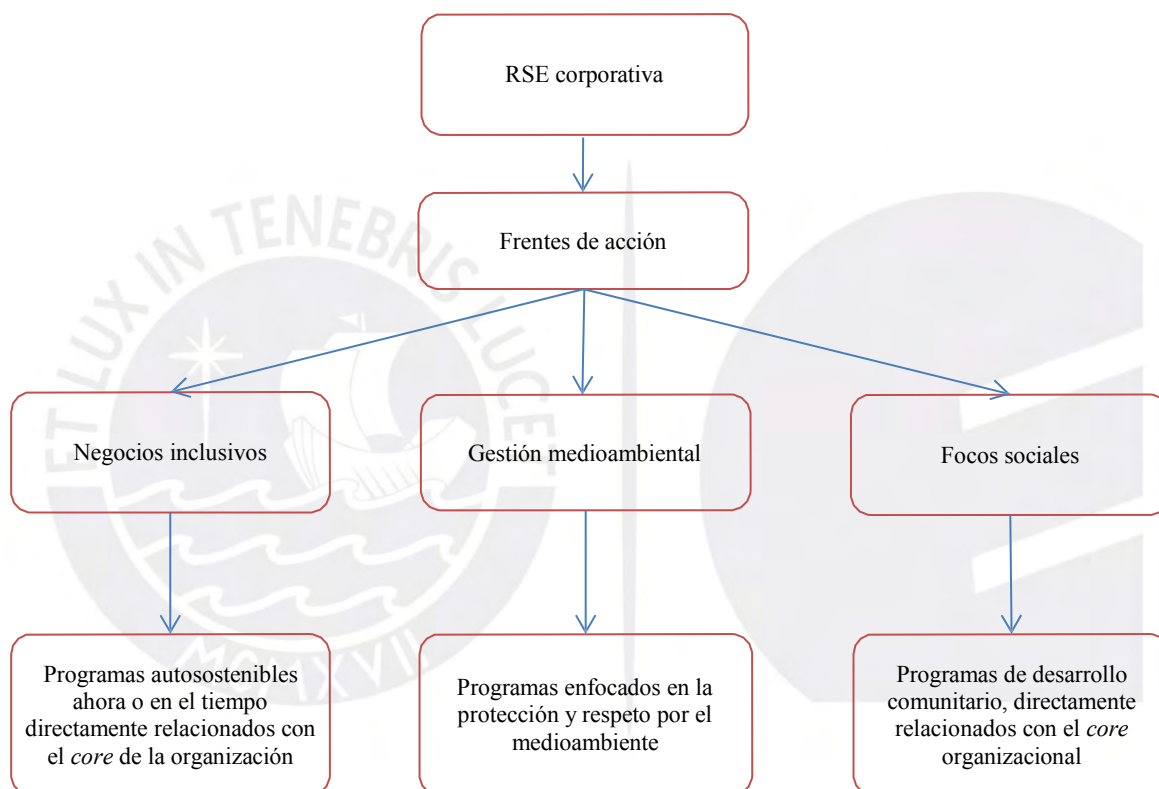


Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía, y Sudáfrica). En el ámbito continental, es integrante de organizaciones como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Comunidad Andina de Naciones (CAN), la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR) y, de manera reciente, la Alianza del Pacífico. La economía colombiana es emergente, estable, y dinámica. El PIB de la última década ha superado el promedio mundial.

Según los resultados del *Reporte Global de Competitividad (RGV) 2014-2015* (Foro Económico Mundial [FEM], 2014a), la calificación obtenida por Colombia en el Índice Global de Competitividad (IGC) mejoró al pasar de 4.19 a 4.23. Con este resultado, Colombia se ubicó en el puesto 66 entre 144 economías, mientras que el año anterior el país había ocupado la posición 69 entre 148 países. En relación con el conjunto de economías analizadas por el FEM, este año disminuyó en cuatro el número de países estudiados frente al ejercicio del año anterior y la posición relativa es decir, el porcentaje de países superados, alcanzada por Colombia en 2014 registra un leve repunte que la lleva a ubicarse en su mejor nivel de los últimos ocho años y se mantiene la tendencia a la recuperación desde el descenso presentado en el año 2008. Se debe seguir trabajando puesto que la proyección del Fondo Monetario Internacional (FMI) de crecimiento para Colombia para 2015 es de 3.8% después de haber tenido un 4.8% en octubre de 2014. Se trata de un año muy complejo y puede tener efectos sobre las metas de varios sectores de la economía nacional. La razón de la caída obedece a los menores precios del petróleo que indudablemente ajustará a diversos sectores de la economía nacional.

**Social.** Es un objetivo de negocio lograr aumentar los ingresos, pero sin descuidar el compromiso con la sociedad. Esta es la clara muestra de una relación ganar-ganar. Obligar a las empresas a vincularse con temas de responsabilidad social, sin tener control del tipo de producto que se les ofrece no es solución, puesto que lo que genera al final es vinculación

involuntaria (solo por cumplir) y mala imagen del movimiento que se propone. Más allá de la pasión que se le imprime a este tipo de temas, debe planearse la creación de alianzas de largo plazo que redunden en beneficios para ambas partes. En Colombia se debe promover este tipo de responsabilidades, además de exigir la participación a las entidades financieras. Ellas deben ser ejemplo de educación financiera, que no solo implica el otorgamiento de crédito, sino también planes de capacitación y asesoría a los usuarios para que puedan vivir sin la presión de los riesgos o la quiebra en sus negocios.



*Figura 3.* Responsabilidad social corporativa. Tomado de “Reporte Social Empresarial,” por CEMEX Colombia, 2014. Bogotá, Colombia: Autor.

**Tecnológico-científico.** El Sector Microcréditos en Colombia requiere más soporte e inversión en este aspecto. El seguimiento del préstamo es imprescindible en este segmento, pues permitirá detectar temprano dificultades del deudor en el cumplimiento de sus obligaciones. La implementación de plataformas más robustas en el sector financiero debe

acompañarse por una adecuada tecnología microcrediticia que, según el Banco de la República de Colombia (2010a), permita préstamos compatibles en plazos y en montos con los flujos de caja de sus microempresas, haciendo que se conviertan en (a) créditos rotativos y desembolsos inmediatos; (b) solicitudes de crédito amigables, breves, y simples de diligenciar; y (c) disminución de costos administrativos que permitan la reducción sustancial del costo promedio por préstamo.

**Organizacional-administrativo.** Colombia tiene un Gobierno Republicano, el cual es elegido democráticamente cada cuatro años. En los últimos años, han existido diferentes modelos políticos regidos por una variedad de intereses. Entre algunos de ellos, se puede observar (a) modelos proteccionistas con el medioambiente, que legislaron y regularon una gran cantidad de actividades en el ámbito nacional; (b) modelos con política de seguridad democrática, que rescató la confianza de su pueblo por su país y la inversión extranjera, y (c) una sólida política de inclusión financiera en 2006 con la creación de la Banca de las Oportunidades.

**Militar.** Colombia posee un potencial en este campo que, comparado con los países de la Región, es sustancialmente mayor y tiene gran inversión del Estado además de apoyo del Gobierno Americano. Según el Ministerio de Defensa ([MINDEFENSA], 2015), las fuerzas militares comprendidas por (a) el Ejército Nacional, (b) la Policía Nacional, (c) la Fuerza Aérea, y (d) la Infantería de Marina constituyen el resguardo de todos los sectores de la economía del país. A diferencia de la mayoría de los países y por razones de orden público, en las áreas urbanas el pie de fuerza es de aproximadamente 585,842 efectivos. El crecimiento del Sector Microcréditos en Colombia también recibe este resguardo militar, cuyas fuerzas están entrenadas para proteger a la población en general, pero sobre todo a aquella con estado de vulnerabilidad, lo que apoya a la creación de programas que incentivan a las personas a crear empresa. Sin embargo, persiste el conflicto interno en el país, el cual es

una amenaza real a cualquier sector de la economía nacional. Este potencial coopera internacionalmente con otros países tales como Panamá, Ecuador, México, España, y países del medio oriente, entre otros.

### **3.1.3 Principios cardinales**

Los principios cardinales son aquellos que posibilitan reconocer las oportunidades y amenazas para el Sector Microcréditos en Colombia. Son cuatro: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos (D'Alessio, 2014).

***Influencia de terceras partes.*** El Sector Microcréditos en Colombia, se ve influenciado negativamente por varios factores externos de gran interés: (a) los prestamistas independientes, que aplican tasas de usura con un servicio llamado *gota a gota*, el cual cobra intereses diarios; (b) demora en el otorgamiento de créditos formales; (c) entrada de ONG que buscan colocar el dinero de aportes y donaciones en mejores condiciones que la banca tradicional.

***Lazos pasados y presentes.*** El Sector Microcréditos en Colombia, que es joven y aún está madurando su enfoque, ha sufrido muchos procesos para lograr una regulación que se adapte a las diferentes políticas de Gobierno de turno y que favorezca de manera importante a la población más vulnerable del país. La oferta en el sector financiero dirigida a esta población es importante y busca innovar con coberturas adicionales al préstamo, sin embargo se requiere seguir trabajando en un modelo más robusto que adecúe los procesos a las necesidades del Sector.

***Contrabalance de los intereses.*** La más reciente encuesta del Banco de la República sobre la situación del microcrédito en Colombia reveló que este tipo de financiamiento ha disminuido, debido a la falta de entendimiento del Sector. El 95% de las empresas en

Colombia son pymes (pequeñas y medianas empresas), por lo que el potencial se incrementa. En cuanto los países vecinos, la situación social de Venezuela genera migración de venezolanos hacia Colombia por la cercanía, lo que crea un nicho para el Sector, pues en muchos casos se trata de personas que llegan buscan iniciar negocios, por lo que requieren de parte del Estado facilidades para establecerse y contribuir con la economía nacional.

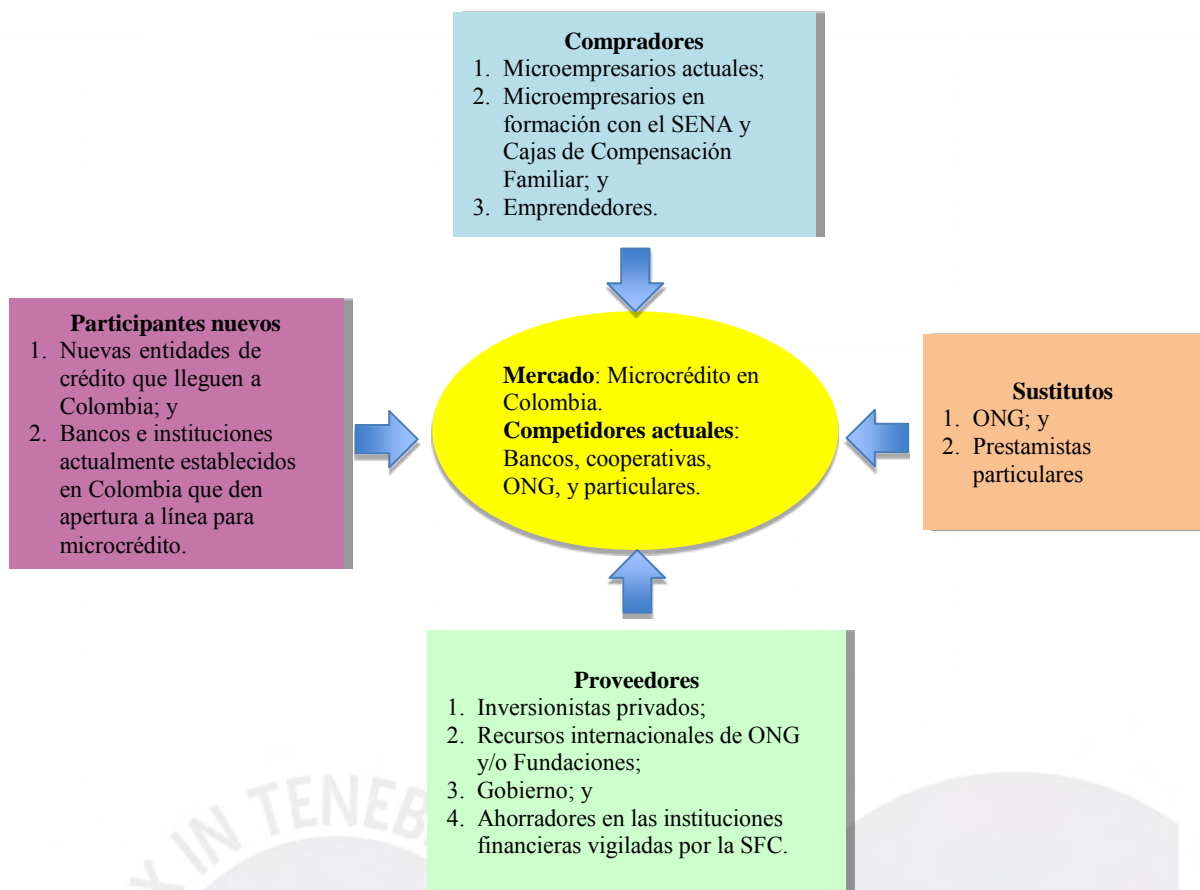
***Conservación de los enemigos.*** El Sector Microcréditos en Colombia ha despertado la competitividad en las entidades bancarias, las cuales han empezado a entender las necesidades de sus clientes. Es importante mejorar este tema de una manera que facilite hacer negocio con ellas para que otras soluciones poco ortodoxas y convencionales despierten el interés de las microempresas. Lo que demuestra que es algo positivo tener la identificación de los enemigos y cómo actúan, puesto que así es posible desarrollar productos a la medida; aunque para lograr una penetración mayor se debe trabajar aún más.

#### **3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Microcréditos en Colombia**

La evaluación externa denominada también auditoría externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis del sector (D'Alessio, 2014). Es indispensable evaluar todos los factores que puedan amenazar la competitividad del Sector Microcréditos en Colombia, lo cual proporcionará información relevante a los líderes del Sector con el fin de iniciar procesos que conlleven a la formulación de estrategias que permitan prepararse para los futuros cambios.

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

Porter (como se citó en D'Alessio, 2014), mediante el modelo denominado Diamante de la Competitividad Nacional, el cual se muestra en la Figura 4, contribuyó indicando que la ventaja competitiva de un país está en su capacidad para incitar a las empresas a utilizar el país como plataforma para llevar adelante sus actividades.



*Figura 4.* Modelo del Diamante de la Competitividad Nacional de Porter (1990). Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2014, p. 104. México D.F., México: Pearson.

Con el fin de determinar las fuerzas y las debilidades competitivas de los países, así como las de sus principales sectores, la propuesta de la Figura 4 explica la interrelación de cuatro factores determinantes: (a) proveedores, (b) compradores, (c) participantes nuevos, y (d) sustitutos (D’Alessio, 2014). La competitividad de los países tiene diferentes conceptos de acuerdo con el modelo de pensamiento. Se destacan en el presente análisis dos instituciones reconocidas: la CEPAL y el Banco de la República de Colombia. De acuerdo con los planteamientos de la CEPAL (como se citó en Warner s.f.), los precios de los bienes y servicios, al compararlos entre los países, son el factor diferenciador. La pérdida de competitividad de un país con relación a otro ocurre cuando los precios y los costos de los bienes y servicios son superiores. La competitividad, definida por Harvard Business School (como se citó en Garay, 2004), consiste en las competencias y destrezas que posee un país en factores determinantes como la innovación, la capacidad de producción y de atención de un

mercado internacional cada vez más exigente, en donde el factor de rentabilidad o de maximización de los recursos es el foco principal.

### 3.2.1 Condiciones de los factores

Este aspecto está relacionado de manera directa con la disponibilidad de los factores de producción, siendo estos la materia prima, mano de obra, maquinaria, infraestructura, herramientas, y los demás recursos que conduzcan a obtener ventajas competitivas en las empresas. De acuerdo con los resultados mostrados por el Institute of Management Development [Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial] (IMD, por sus siglas en inglés) de Suiza, que emplea indicadores estadísticos así como las percepciones de ejecutivos sobre la facilidad que cada país ofrece para llevar a cabo los negocios, los buenos resultados económicos del año 2014 siguen sin reflejarse en los listados internacionales de competitividad. Los lastres históricos que aún no se han podido superar, como el retraso en infraestructura, educación e igualdad, ahora la percepción de los empresarios y la confianza en las instituciones, le están pasando una cuenta de cobro al desempeño general de Colombia. Según el IMD (2014a), el país perdió tres puestos en la medición del IMD al pasar del lugar 48 que registró en 2013 al 51 en 2014, como se muestra en las Figuras 5 y 6.

50.872	(49) UKRAINE
50.576	(43) PERU
49.248	(48) COLOMBIA 5
48.245	(53) SOUTH AFRICA 52
47.796	(56) JORDAN 53
46.778	(51) BRAZIL 54




Figura 5. La competitividad mundial: Marcador 2014.

Tomado de “IMD World Competitiveness Yearbook 2014 [Anuario Mundial de Competitividad 2014 del IMD],” por el Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial (IMD), 2014a. Recuperado de [http://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/wcc/WCYResults/1/scoreboard\\_2014.pdf](http://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/wcc/WCYResults/1/scoreboard_2014.pdf)

Country	Rank			Country	Rank		
	2014	2013	Change		2014	2013	Change
USA	1	1	—	Chile	31	30	↘
Switzerland	2	2	—	Kazakhstan	32	34	↗
Singapore	3	5	↗	Czech Republic	33	35	↗
Hong Kong	4	3	↘	Lithuania	34	31	↘
Sweden	5	4	↘	Latvia	35	41	↗
Germany	6	9	↗	Poland	36	33	↘
Canada	7	7	—	Indonesia	37	39	↗
UAE	8	8	—	Russia	38	42	↗
Denmark	9	12	↗	Spain	39	45	↗
Norway	10	6	↘	Turkey	40	37	↘
Luxembourg	11	13	↗	Mexico	41	32	↘
Malaysia	12	15	↗	Philippines	42	38	↘
Taiwan	13	11	↘	Portugal	43	46	↗
Netherlands	14	14	—	India	44	40	↘
Ireland	15	17	↗	Slovak Republic	45	47	↗
United Kingdom	16	18	↗	Italy	46	44	↘
Australia	17	16	↘	Romania	47	55	↗
Finland	18	20	↗	Hungary	48	50	↗
Qatar	19	10	↘	Ukraine	49	49	—
New Zealand	20	25	↗	Peru	50	43	↘
Japan	21	24	↗	Colombia	51	48	↘
Austria	22	23	↗	South Africa	52	53	↗
China Mainland	23	21	↘	Jordan	53	56	↗
Israel	24	19	↘	Brazil	54	51	↘
Iceland	25	29	↗	Slovenia	55	52	↘
Korea	26	22	↘	Bulgaria	56	57	↗
France	27	28	↗	Greece	57	54	↘
Belgium	28	26	↘	Argentina	58	59	↗
Thailand	29	27	↘	Croatia	59	58	↘
Estonia	30	36	↗	Venezuela	60	60	—

Figura 6. Ranking completo de competitividad del IMD.

Tomado de “IMD Releases its 2014 World Competitiveness Yearbook Ranking [IMD Lanza su Anuario Mundial de Competitividad 2014],” por el Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial (IMD), 2014b. Recuperado de <http://www.imd.org/news/2014-World-Competitiveness.cfm>

**Desempeño económico.** Los componentes de evaluación del Desempeño Económico, tal como lo muestra la Tabla 5, son los precios, el empleo, la inversión internacional, la economía doméstica, y el comercio internacional. En éste último indicador, Colombia mostró un retroceso de cuatro (4) puntos al pasar del puesto 52 en 2013 al 56 en 2014.

El desempeño económico del país pasó del puesto 37 al 40, a pesar de que la economía tuvo un comportamiento favorable, con una tasa de cambio más competitiva y reducción de la población en situación de pobreza, que se ubicó por debajo de 30%. Las buenas calificaciones emitidas sobre Colombia por las calificadoras de riesgo han contribuido



a que la inversión extranjera continúe incrementándose. La Alianza Pacífico está cada vez más consolidada mediante la participación activa de todos sus miembros e inclusive otros países han mostrado intención de formar parte de ella. Por otro lado, la posibilidad de que se concreten las proyecciones mundiales nada halagüeñas, generados por la denominada desaceleración de la economía china, la reducción de los precios del petróleo con gran influencia sobre los resultados de la economía colombiana, más una situación aún de incertidumbre económica en los países miembros de la comunidad europea, y la recuperación lenta en los EE.UU., conducen a la prudencia sobre las estimaciones económicas con relación a diferentes sectores económicos (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI], 2015).

Tabla 5

*Rendimiento Económico*

Descripción	2013	2014	Variación
Precios	43	25	18
Empleo	30	30	0
Inversión internacional	33	30	3
Economía doméstica	43	38	5
Comercio internacional	52	56	-4

*Nota.* Tomado de “Resumen de Resultados del Anuario Mundial de Competitividad,” por la Financiera de Desarrollo Territorial (FINDETER), 2014. Recuperado de [www.findeter.gov.co/descargar.php?idFile=212823](http://www.findeter.gov.co/descargar.php?idFile=212823)

De acuerdo con el FMI (2015a), debido a la grave reducción en los precio del petróleo en el ámbito mundial Colombia enfrentará grandes retos a corto plazo. La misión del FMI que visitó Colombia en marzo de 2015 analizó la disminución que han sufrido los ingresos nacionales por este factor y la actual depreciación del peso colombiano con relación al dólar estadounidense. Dicha misión prevé que el crecimiento económico bajará a 3.5% en 2015, lo cual se podría tomar como favorable en comparación con las proyecciones de crecimiento de otros países de la Región. La desaceleración en toda la Región es producto de la reducción de la inversión privada, la disminución del consumo privado, y la reducción del gasto

público. Asimismo, estiman que en el mediano plazo se retornará a escenarios favorables llegando a un crecimiento económico de 4.5% en 2019, producto de la inversión en infraestructura en las denominadas por el Gobierno como rutas 4G o vías de la prosperidad democrática; de mejores precios en la cotización del petróleo; y de la demanda externa de este.

Expertos economistas sostienen el año 2015 será muy complejo en cuanto a economía, por lo que podría haber efectos sobre las metas de desarrollo de varios sectores, la generación de empleo, entre otros. Según Pardo (2015), el Gobierno también ha ido bajando su previsión sobre la expansión de la economía para este año. La apuesta oficial al cierre del primer trimestre es 4.0%, mientras en 2014 se proyectaba en 4.8%. El FMI (2015b) estimó en 0.9% el indicador general de la Región para 2015, con perspectivas nada halagüeñas puesto que las economías más grandes tales como Brasil, Argentina, y Venezuela tendrán contracción del PIB; y Chile y Perú serían las únicas con un crecimiento real.

***Eficiencia del Gobierno.*** Colombia retrocedió en todos los factores macro evaluados, siendo la principal caída la eficiencia del Gobierno, en la que perdió siete puestos al pasar del puesto 42 en 2013 al puesto 60 entre las economías estudiadas. En la Tabla 6 se observa la variación que tuvo en 2013 versus 2014, para los temas de finanzas públicas, política, entre otros.

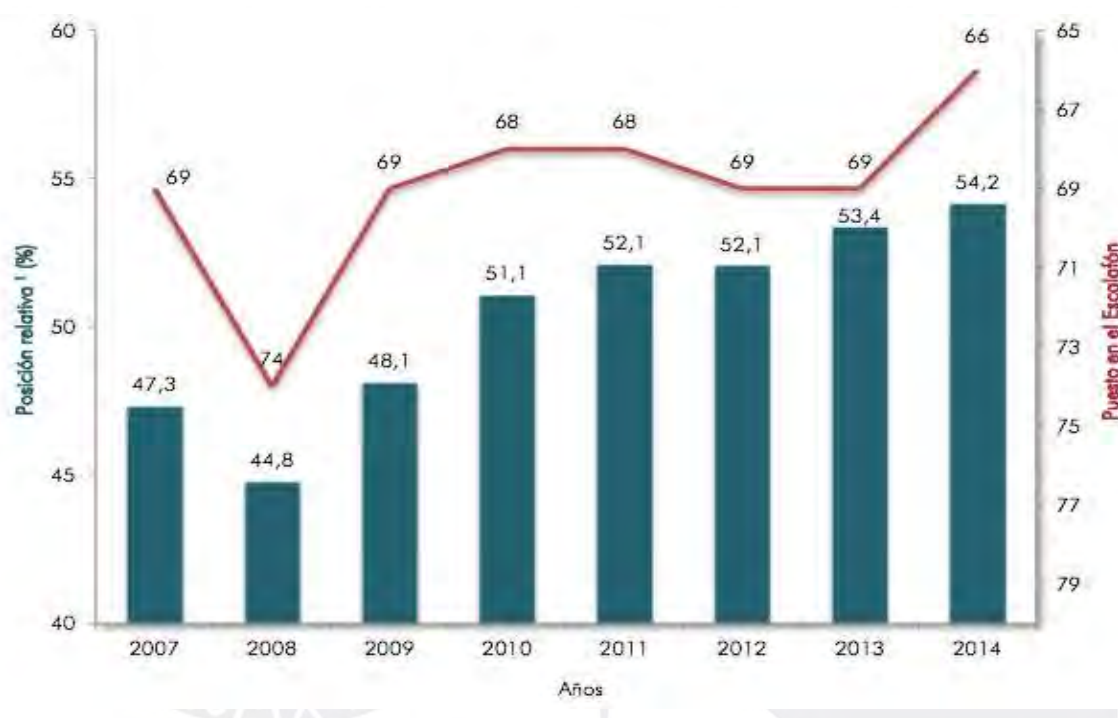
Tabla 6

*Eficiencia del Gobierno*

Componente	2013	2014	Variación
Finanzas públicas	32	34	-2
Política fiscal	16	18	-2
Estructura institucional	48	51	-3
Legislación empresarial	52	50	2
Estructura social	57	59	-2

*Nota.* Tomado de “Resumen de Resultados del Anuario Mundial de Competitividad,” por la Financiera de Desarrollo Territorial (FINDETER), 2014. Recuperado de [www.findeter.gov.co/descargar.php?idFile=212823](http://www.findeter.gov.co/descargar.php?idFile=212823)

**Eficiencia empresarial.** De acuerdo con los resultados reportados en el RGC 2014-2015, la calificación en el Índice Global de Competitividad (IGC) de Colombia mejoró al pasar de 4.19 a 4.23. Colombia pasó a ubicarse en el puesto 66 entre 144 economías, mientras que en 2014 se había ubicado en la posición 69 entre 148 países. El resultado de ubicarse en el puesto 66 registra un leve repunte que la ubica en el mejor nivel de los últimos ocho (8) años manteniendo la tendencia hacia la recuperación desde el año 2008 (ver Figura 7).



*Figura 7.* Evolución de la posición de Colombia. Índice global de competitividad. Tomado de “Reporte Global de Competitividad 2014-2015: Síntesis de Resultados para Colombia,” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014a. Recuperado de [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Documento\\_FEM\\_2014.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Documento_FEM_2014.pdf)

De acuerdo con los análisis del IMD, la variación de Colombia fue de cuatro posiciones al pasar del lugar 44 en 2013 al 48 en 2014, anotando que se debió a la caída en prácticas gerenciales en 10 posiciones y en posiciones en mercado en seis posiciones, principalmente. En la Tabla 7 se observan las principales variaciones que tuvieron los componentes de la eficiencia empresarial.

Tabla 7

*Eficiencia Empresarial*

Componente	2013	2014	Variación
Productividad y eficiencia	57	55	2
Mercado laboral	22	28	-6
Finanzas	41	46	-5
Prácticas gerenciales	32	42	-10
Actitudes y valores	41	47	-6

*Nota.* Tomado de “Resumen de Resultados del Anuario Mundial de Competitividad,” por la Financiera de Desarrollo Territorial (FINDETER), 2014. Recuperado de [www.findeter.gov.co/descargar.php?idFile=212823](http://www.findeter.gov.co/descargar.php?idFile=212823)

**Infraestructura.** En este factor, que incluye infraestructura básica, tecnológica, científica, salud y medioambiente, y educación, Colombia perdió una posición, ubicándose en el lugar 56. En los subfactores infraestructura científica y educación, ocupó el lugar 57 entre los 60 países que hacen parte de ésta medición.

Como se observa en la Tabla 8, las variables que generan la calificación de infraestructura, muestran las variaciones negativas que se tuvieron en 2014 con relación al año inmediatamente anterior, donde la infraestructura básica pasa a una posición 51.

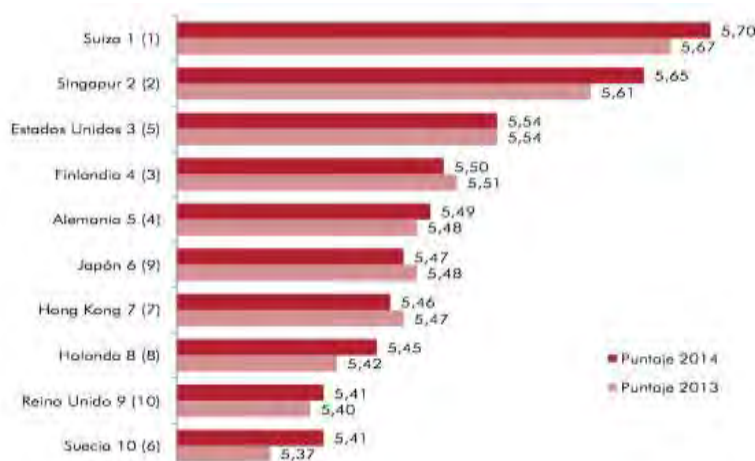
Tabla 8

*Infraestructura*

Componente	2013	2014	Variación
Infraestructura básica	47	51	-4
Infraestructura tecnológica	55	55	0
Infraestructura científica	55	57	-2
Salud y medioambiente	45	48	-3
Educación	58	57	1

*Nota.* Tomado de “Resumen de Resultados del Anuario Mundial de Competitividad,” por la Financiera de Desarrollo Territorial (FINDETER), 2014. Recuperado de [www.findeter.gov.co/descargar.php?idFile=212823](http://www.findeter.gov.co/descargar.php?idFile=212823)

**Resultados globales y en Latinoamérica.** En los diferentes estudios sobre los países más competitivos del mundo durante los últimos años se mantienen las mismas economías, las únicas variaciones resultan dentro de ese mismo grupo al ascender unas y descender otras pero nunca por fuera del top 10. Las posiciones se pueden apreciar en la Figura 8.



*Figura 8.* Primeras diez posiciones. Índice global de competitividad. Tomado de “Reporte Global de Competitividad 2014-2015: Síntesis de Resultados para Colombia,” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014. Recuperado de [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Documento\\_FEM\\_2014.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Documento_FEM_2014.pdf)

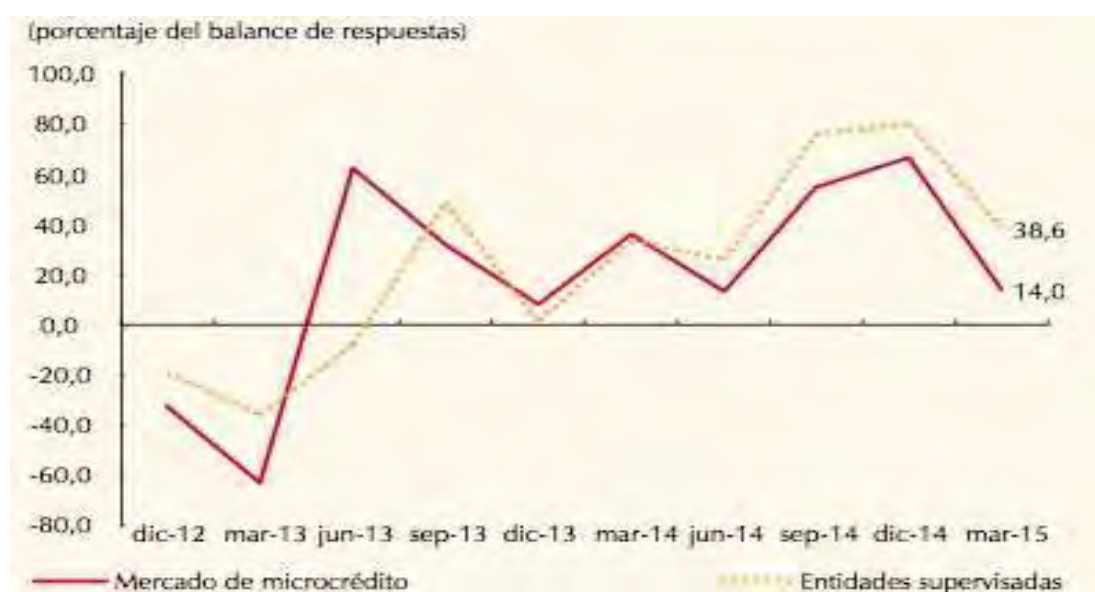
En el ámbito latinoamericano, Chile continúa siendo el país más competitivo, al ubicarse en la posición 33, seguido por Panamá en la posición 48, Costa Rica (puesto 51), Brasil (puesto 57), México (puesto 61), Perú (puesto 65), y Colombia (puesto 66). De los países analizados, fueron ocho los que mejoraron con relación al año anterior. Colombia continúa ocupando la posición 7 durante los dos últimos años y ascendió tres posiciones con relación al año anterior, como lo muestra la Figura 9.



*Figura 9.* Posiciones ocupadas por países de Latinoamérica. Tomado de “Reporte Global de Competitividad 2014-2015: Síntesis de Resultados para Colombia,” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014a. Recuperado de [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Documento\\_FEM\\_2014.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Documento_FEM_2014.pdf)

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

El Sector Microcréditos en Colombia ha crecido durante los últimos años. De acuerdo con análisis del Banco de la República de Colombia, después de realizada la última encuesta sobre éste ramo la percepción de la demanda por nuevos microcréditos disminuyó con relación al trimestre anterior (septiembre-diciembre 2014), pasando del 66% a 14% para el total del mercado, incluyendo todas las entidades vigiladas por la SFC y aquellas que no lo son; y analizando únicamente las entidades vigiladas por la SFC, la disminución fue de 79.5% a 38.6% (ver Figura 10).



*Figura 10.* Cambio en la percepción de demanda por nuevos microcréditos. Tomado de “Reporte de la Situación Actual del Microcrédito en Colombia,” por D. J. Pacheco, A. M. Yaruro, O. F. Jaulín, y E. Gómez, 2015. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rem\\_mar\\_2015.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rem_mar_2015.pdf)

Para las entidades intermediarias en la colocación de microcréditos, es claro que entre los aspectos que impiden el crecimiento de estos, sobresalen la capacidad de pago con 24.1%, el sobreendeudamiento con 20.2%, y el incremento del historial crediticio con 15.4% (ver Figura 11).

Otro aspecto relevante en el análisis de políticas para la asignación de nuevos microcréditos es la exigencia de crédito, que subió a 60% como consecuencia del deterioro en esta cartera y del sobreendeudamiento de los microempresarios. Y se estima que para el segundo trimestre de 2015, el 64% aumente sus exigencias (ver Figura 12).

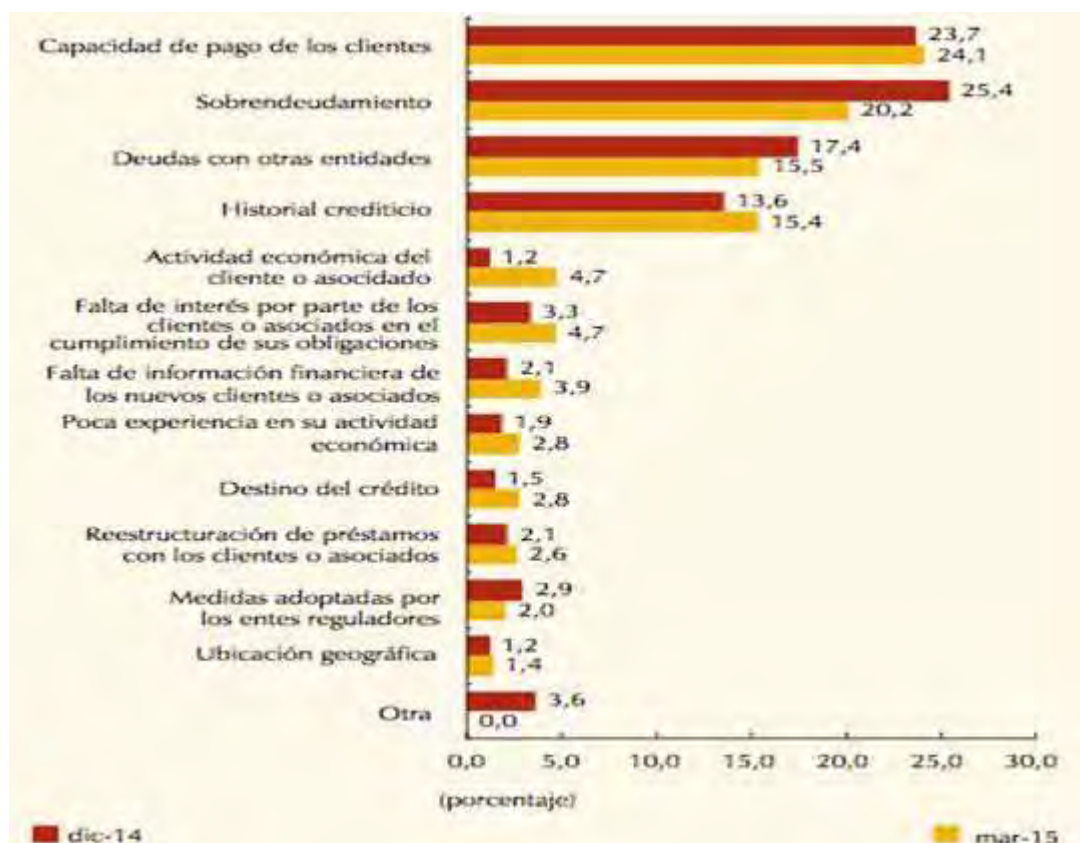


Figura 11. Mercado del microcrédito.

Tomado de “Reporte de la Situación Actual del Microcrédito en Colombia,” por D. J. Pacheco, A. M. Yaruro, O. F. Jaulín, y E. Gómez, 2015. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rem\\_mar\\_2015.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rem_mar_2015.pdf)

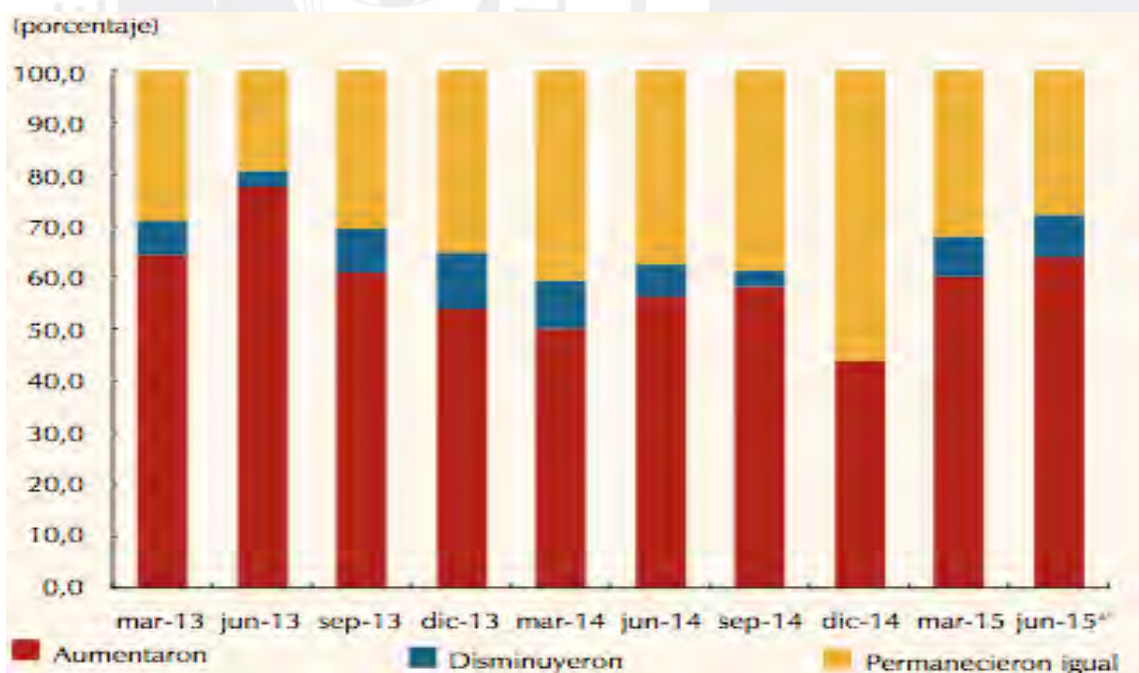


Figura 12. Cambios en las exigencias en la asignación de nuevos microcréditos.

Tomado de “Reporte de la Situación Actual del Microcrédito en Colombia,” por D. J. Pacheco, A. M. Yaruro, O. F. Jaulín, y E. Gómez, 2015. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rem\\_mar\\_2015.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rem_mar_2015.pdf)

Se puede percibir el incremento en el riesgo existente en la colocación de nuevos microcréditos, por lo que el conocimiento del cliente y su buena historia crediticia son factores fundamentales. Durante el primer trimestre de 2015, los intermediarios financieros percibieron un aumento en la demanda de crédito para todas las modalidades, ubicándose en niveles positivos para créditos comerciales y de consumo, y muy cercanos a cero para las modalidades de vivienda y microcrédito.

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

El Sector Microcréditos en Colombia posee el 2.9% del total de la cartera colocada en el sistema financiero. La mayor participación la tiene la cartera comercial con 59.3%, seguida de la cartera de consumo con 27.6% y vivienda con 10.2% (ver Figura 13).

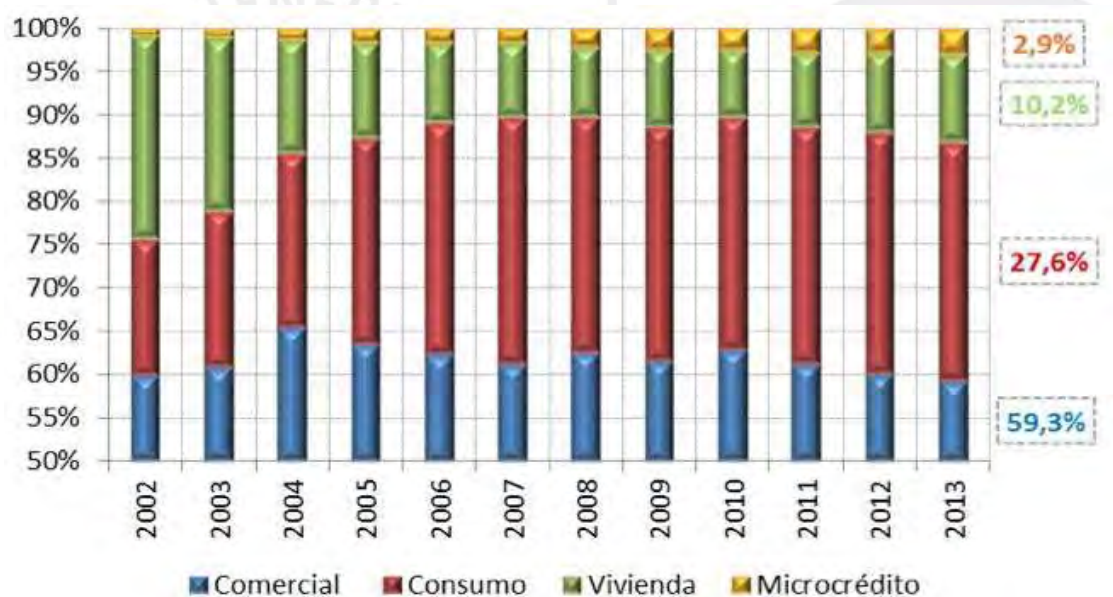


Figura 13. Participación en saldo.

Tomado de “El Mercado de Microcrédito en Colombia: Visión del Supervisor,” por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), 2014a. Recuperado de [http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Eventos/eventos/2014/V\\_CONGRESO\\_DE\\_ACCESO\\_2014/Tab5/Jorge\\_Castano.pdf](http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Eventos/eventos/2014/V_CONGRESO_DE_ACCESO_2014/Tab5/Jorge_Castano.pdf)

A pesar de tener la menor participación del monto total de la cartera colocada en el sector financiero colombiano, el Sector Microcréditos posee el segundo mayor número de deudores, tal como lo se puede observar en la Figura 14.



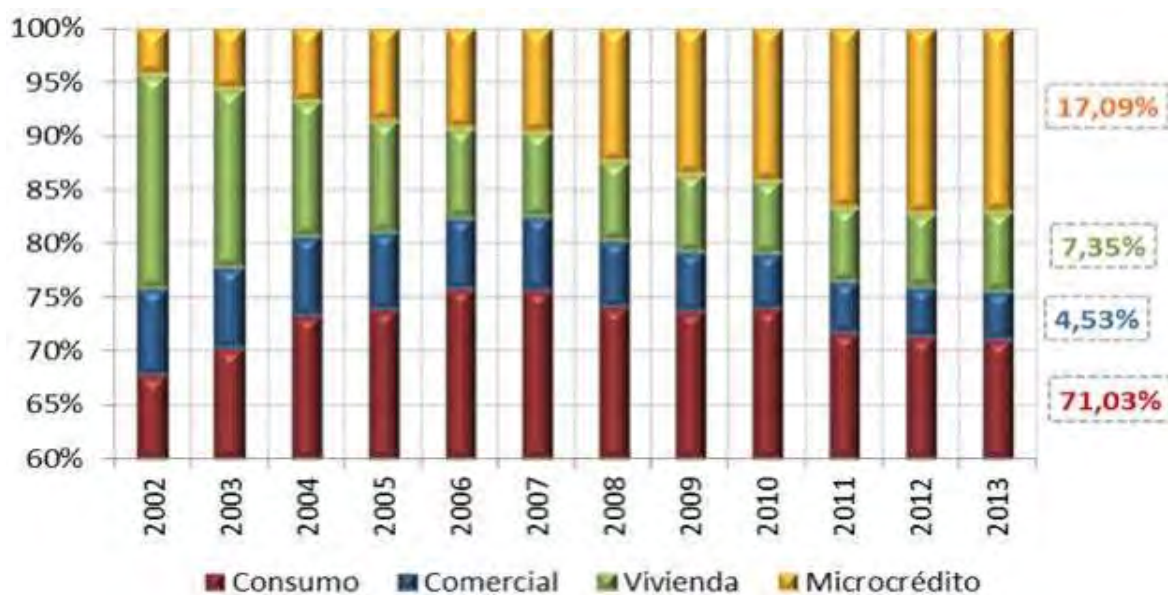


Figura 14. Participación en número de deudores.

Tomado de “El Mercado de Microcrédito en Colombia: Visión del Supervisor,” por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), 2014a. Recuperado de [http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Eventos/eventos/2014/V\\_CONGRESO\\_DE\\_ACCESO\\_2014/Tab5/Jorge\\_Castano.pdf](http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Eventos/eventos/2014/V_CONGRESO_DE_ACCESO_2014/Tab5/Jorge_Castano.pdf)

En el sector financiero, la cartera de microcréditos posee el mayor índice de morosidad en los últimos tres años (ver Figura 15). Dentro de los factores que ocasionan este resultado destaca el alto nivel de endeudamiento.

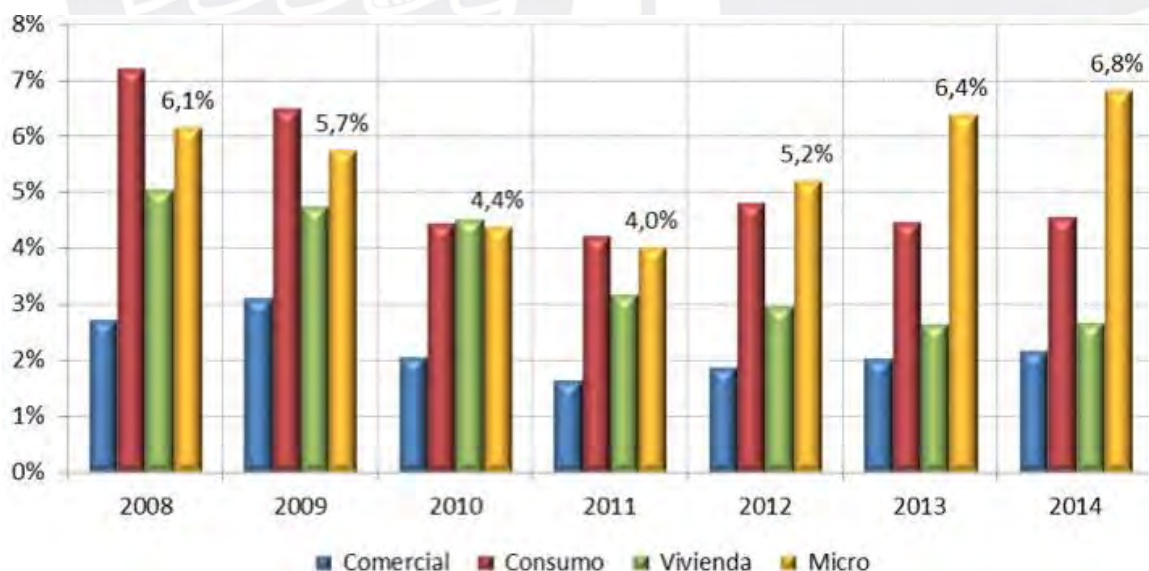
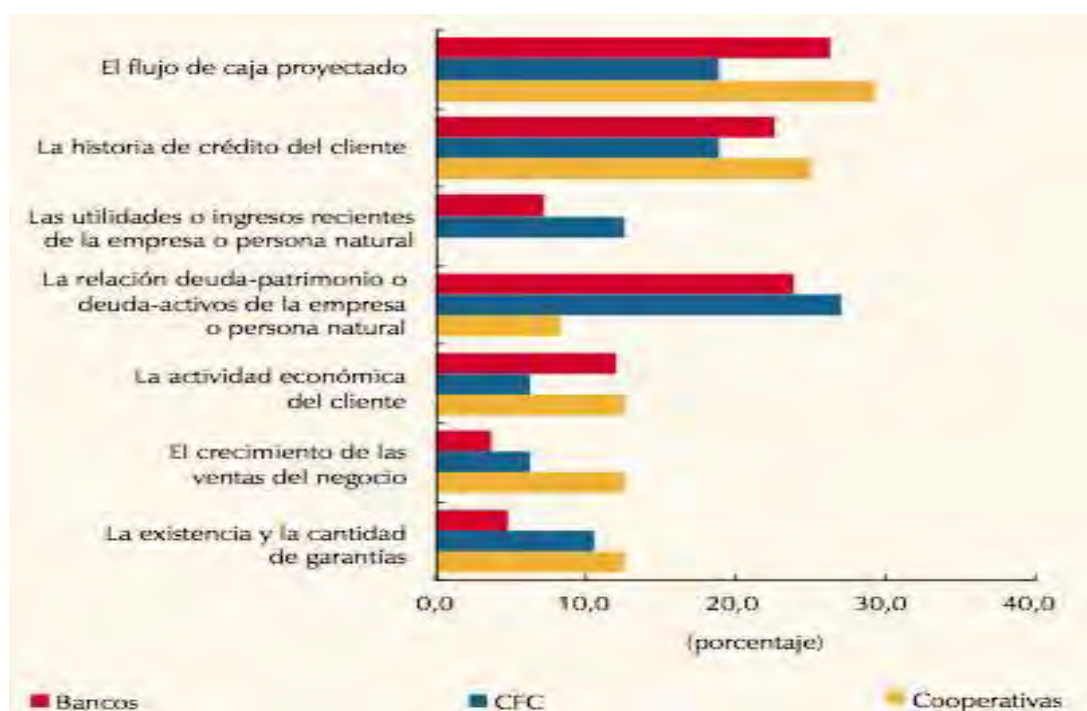


Figura 15. Indicador de calidad por mora.

Tomado de “El Mercado de Microcrédito en Colombia: Visión del Supervisor,” por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), 2014a. Recuperado de [http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Eventos/eventos/2014/V\\_CONGRESO\\_DE\\_ACCESO\\_2014/Tab5/Jorge\\_Castano.pdf](http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Eventos/eventos/2014/V_CONGRESO_DE_ACCESO_2014/Tab5/Jorge_Castano.pdf)

En la evaluación para el otorgamiento de nuevas operaciones de crédito de microcrédito, de acuerdo con el estudio de la SFC el flujo de caja proyectado continúa siendo el criterio más importante de evaluación. Lo correspondiente a la histórica crediticia que se reporta ante las centrales de riesgos, le sigue en su orden; asimismo, el nivel de endeudamiento o relación entre los pasivos y el patrimonio pasa a ser un factor de análisis importante para las entidades de crédito. Se destaca el aumento en la exigencia de garantías reales, motivado por la misma situación de riesgo actual y futuro (ver Figura 16).



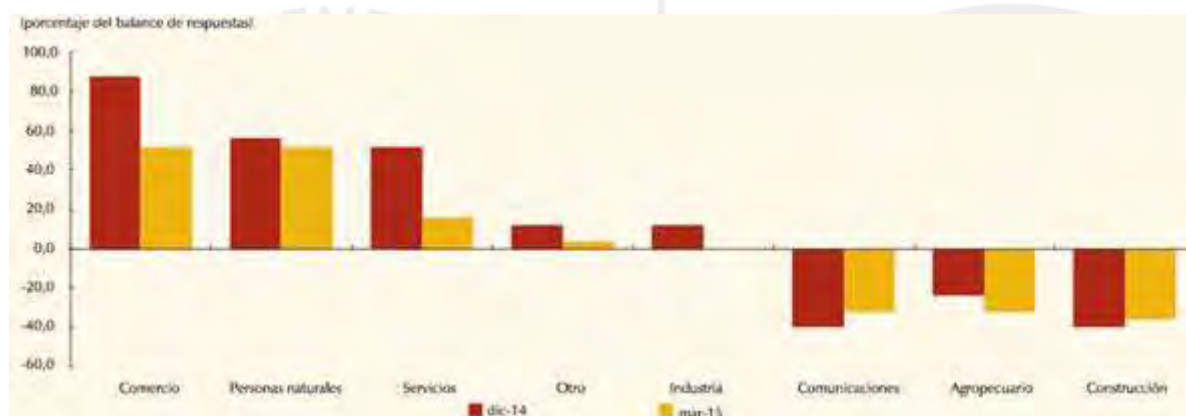
*Figura 16.* Criterios para la evaluación del riesgo de nuevos clientes. Tomado de “Reporte de la Situación del Crédito en Colombia,” por J. Hurtado, A. Lizarazo, y E. Gómez, 2015. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/escs\\_mar\\_2015.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/escs_mar_2015.pdf)

Cada vez se han vuelto más exigentes las condiciones para el otorgamiento de nuevos microcréditos por parte de las entidades financieras, por ello el Gobierno Nacional está promoviendo, mediante leyes, la facilidad para el acceso al crédito para las poblaciones de escasos recursos económicos. Recientemente está otorgando microcréditos para el sector rural con líneas de redescuento por el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO, 2015), entidad del Gobierno, y respaldados por el Fondo Agropecuario de Garantías.

Todas las entidades de crédito especializadas en el sector de las microfinanzas continúan con las estrategias de seguir incrementando sus colocaciones, pero con una visión de mayor seguimiento y acompañamiento a las personas beneficiarias de las nuevas operaciones de crédito. El Sector Microcrédito en Colombia posee características propias, destacando la informalidad y la carencia de historia crediticia, lo que conlleva a que el acompañamiento en el sitio de desarrollo de la actividad productiva sea fundamental para minimizar los riesgos en la colocación de créditos.

### 3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Las operaciones de microcrédito abarcan los diferentes sectores de la economía, siendo el de mayor porcentaje de nuevos créditos el comercio, seguido de préstamos a personas naturales, tal como se puede visualizar en la Figura 17.



*Figura 17. Acceso al microcrédito nuevo según sector económico.*  
Tomado de “Reporte de la Situación del Crédito en Colombia,” por J. Hurtado, A. Lizarazo, y E. Gómez, 2015. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/escc\\_mar\\_2015.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/escc_mar_2015.pdf)

Existen entidades financieras en Colombia cuya actividad exclusiva es la colocación de microcréditos, pero también existen otras entidades financieras en las que esta es una línea de negocios dentro de su portafolio general. En Colombia, existen siete bancos, siete cooperativas, y 19 instituciones microfinancieras (Asomicrofinanzas, s.f.).

En la formación de los microempresarios participan el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y el propio Ministerio de Tecnologías, que trabajan de manera conjunta en el apoyo de las iniciativas de emprendimiento.

### 3.2.5 Influencia del análisis en el Sector Microcréditos en Colombia

Este Sector ha tenido un comportamiento dinámico durante los últimos años. Sin embargo, las señales de alerta con relación al alto endeudamiento, el incremento de los beneficiarios de crédito con más de una operación, y el incremento en los indicadores de cartera vencida han generado exigencia en el otorgamiento de nuevos créditos, lo que se convierte en un obstáculo para la generación de nuevos empleos y autoempleos, con consecuencias negativas en la economía nacional.



Figura 18. Número de deudores compartidos.

Tomado de “El Mercado de Microcrédito en Colombia: Visión del Supervisor,” por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), 2014a. Recuperado de [http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Eventos/eventos/2014/V\\_CONGRESO\\_DE\\_ACCESO\\_2014/Tab5/Jorge\\_Castano.pdf](http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Eventos/eventos/2014/V_CONGRESO_DE_ACCESO_2014/Tab5/Jorge_Castano.pdf)

Precisamente, evitar esas posibles consecuencias negativas impulsó al Gobierno Nacional a promover la apertura de líneas de microcrédito para el sector rural. Estas medidas cobran mayor importancia en el contexto del proceso de paz que se sostiene con la guerrilla de las FARC en la Habana (Cuba); puesto que se busca dar a los campesinos herramientas suficientes como son capital de trabajo, capacitaciones, asistencia técnica, entre otras, creando así mejores condiciones para lograr un desarrollo sostenible.

Por otro lado, existen factores que contribuyen al inconformismo por parte de los usuarios del Sector Microcréditos en Colombia. Entre ellos destacan las tasas de interés, la insuficiencia del crédito aprobado, y la espera en el proceso de aprobación del crédito.

En el ámbito mundial serán muchas las entidades de fomento que apoyarán las iniciativas gubernamentales con el ánimo de contribuir al tan anhelado acuerdo de paz con las FARC. Este apoyo llegará en forma de tasas de interés subsidiadas; inclusive en muchos casos, condonables. En ese contexto, el Sector Microcréditos en Colombia deberá tener mayor apertura en el estudio de las operaciones de crédito.

### 3.3 Análisis del Entorno PESTE

Para el análisis del entorno PESTE del Sector, se usarán variables que inciden directamente en dicho Sector. Esto permitirá definir el entorno del sector microcréditos y a la vez identificar las tendencias y eventos en la gestión de microcréditos. El resumen de las principales variables y cómo se relacionan se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9

#### *Análisis PESTE*

Política gubernamental y legal	Económicas y financieras	Sociales, culturales y demográficas	Tecnológicas y científicas	Ecológicas y ambientales
Política monetaria	Evolución del PIB nacional y per cápita	Tasa de crecimiento poblacional	Estado del arte	Protección del medioambiente
Política fiscal	Evolución del poder adquisitivo del consumidor	Tasa de desempleo y subempleo	Velocidad de transferencia de tecnología	Preservación de los recursos naturales no renovables
Regulaciones gubernamentales	Tasa de interés	Incidencia de la pobreza y pobreza extrema	Inversión I&D	Amenaza de desastres naturales
Legislación laboral	Tasas de inflación y devaluación	Distribución del ingreso en la población	Desarrollo de las comunicaciones	Cultura de reciclaje
Legislación arancelaria	Costo de capital y de deuda	Tasa de analfabetismo	Uso de tecnologías de información	Manejo de desperdicios y desechos
Estabilidad política	Costo de mano de obra	Nivel promedio de educación	Evolución del número de patentes	Conservación de energía
Legislación medioambiental	Costo de materias primas	Cultura e idiosincrasia	Uso de Internet	
Seguridad jurídica	Nivel de informalidad de la economía	Estilos de vida de la población		
Corrupción	Nivel de aranceles			
Contrabando	Riesgo país			
Informalidad	Acuerdos de integración y cooperación económica (TLC)			
Relaciones con organismos públicos				

*Nota.* Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed.),” por F. A. D’Alessio, 2014. México D.F., México: Pearson.

Para el Sector Microcréditos en Colombia es indispensable analizar cada una de estas variables, puesto que inciden sobre la evolución y crecimiento estratégico del Sector, por lo que a continuación se presenta dicho análisis.

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

El sistema financiero es vigilado y controlado por el Estado colombiano, que a su vez regula todas aquellas actividades financieras que desarrollen las entidades prestadoras del servicio. El sistema financiero está conformado por cuatro ramas fundamentales: (a) organismos gubernamentales de asesoría política, (b) organismos gubernamentales de control y vigilancia, (c) instituciones financieras, y (d) organismos multilaterales de crédito.

Dentro de los organismos gubernamentales de asesoría política, se encuentran las entidades cuyo objetivo es realizar el control y la vigilancia a las entidades prestadoras del servicio financiero. Este organismo de control está conformado por (a) el Congreso de la República, encargados de realizar, replantear, o plantear nuevas leyes en el país; y (b) el Banco de la República, que hace las veces de Banco Central en Colombia y cuyas funciones son regular y emitir moneda legal, regular cambios internacionales y el crédito, administrar las reservas internacionales, ser banquero de los establecimientos de crédito, entre otras; y (c) el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, cuyo principal objetivo es plantear decretos y regulaciones en temas fiscales, tributarios, de crédito público, y aduaneros (Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia [ASOBANCARIA], s.f.).

Los organismos gubernamentales de control y vigilancia se ocupan del estricto cumplimiento de las normas legales que rigen a las entidades financieras, con el fin de que exista equilibrio y regulación en las actividades económicas del país. Según la Superintendencia de Sociedades (2005), las principales entidades que la conforman son: (a) Superintendencia Financiera de Colombia (SFC): Encargada de supervisar los sistemas

financieros y bursátiles de Colombia con el objetivo de promover y desarrollar el mercado de valores y proteger los inversionistas, ahorradores y técnico, adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT), con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, mediante el cual el Presidente de la República estimula y apoya el desarrollo del sector empresarial y ejerce la inspección, vigilancia, y control de las sociedades mercantiles; (b) Supersolidaria: cuyo objetivo principal es la supervisión, inspección, vigilancia, y control de las entidades de economía solidaria con el fin de hacer cumplir las leyes y normas que contengan sus estatutos; (c) el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras (FOGAFIN, s.f.), que es una entidad del Gobierno, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, encargada de construir confianza y de proteger los ahorros de los depositantes de las entidades inscritas; para cumplir con esta labor, el Fondo administra el Seguro de Depósitos y realiza el pago del mismo a los ahorradores, cuando estas entidades entran en liquidación forzosa administrativa; y (d) Fondo de Garantía de Entidades Cooperativas (FOGACOOOP, s.f.), constituido de acuerdo al Artículo 2º del Decreto 2206 del 29 de octubre de 1998, con el objeto de proteger los depositantes y ahorradores de las entidades cooperativas inscritas al fondo; de igual manera, ejerce la función de administrador de las reservas del seguro de depósitos.

Los establecimientos de crédito lo componen las entidades o cooperativas prestadoras del servicio financiero, cuyo objeto es tener portafolios de crédito o ahorro. Estas entidades pueden ser bancos, corporaciones financieras, compañías de financiamiento comercial, corporaciones de carácter financiero, o cooperativas. También existen las sociedades de servicios financieras, donde se encuentran vinculadas las diferentes fiduciarias, compañías de leasing, fondos de pensiones y cesantías, compañías de factoring, mesas de dinero, entre otras (ASOBANCARIA, s.f.).

Por otra parte, dentro de los establecimientos de crédito, se encuentran:

- El mercado de valores: es el encargado de integrar las empresas a través del intercambio de información generando la negociación de valores, capitales, y dinero. En Colombia existe una Bolsa de Valores, la cual fue integrada por las que existían en Bogotá, Medellín, y Occidente. El beneficio que debe resultar de este intercambio de información es el mejoramiento continuo de la economía nacional. El Estado colombiano define el mercado de valores como:

El mercado de valores hace parte del denominado mercado de capitales, que constituye el medio a través del cual una economía asigna y distribuye los recursos, riesgos e información relacionada de manera que el ahorro se transfiera hacia la inversión. No obstante, no incluye el mercado crediticio, a pesar de que los dos orienten sus esfuerzos al mediano y largo plazo. (Investors Relations Colombia [IRC], 2011, p. 1)

- Aseguradoras e intermediarios de seguros: prestan en servicio de pólizas para diferentes líneas de cobertura y por ello cobran un dinero o cuota mensual. Se encuentran en esta línea las compañías de seguros, sociedades corredoras de seguros, cooperativas de seguros, y sociedades de capitalización.
- Entidades especiales: son entidades destinadas a brindar un apoyo adicional a personas naturales o jurídicas del país, con lo cual generan beneficios a la inversión de ciertos sectores económicos del país. Son también llamada entidades de fomento, dentro de las cuales se encuentran:

*FINAGRO*: Es el fondo para el financiamiento del sector agropecuario principalmente. Es una entidad de segundo piso que presta el servicio de sus líneas de crédito a través de entidades financieras (*FINAGRO*, s.f.-a). Su misión es “contribuir al desarrollo integral, competitivo y sostenible del sector rural, facilitando



el acceso al financiamiento y a los demás instrumentos de apoyo establecidos en la política pública” (FINAGRO, s.f.-b, párr. 1).

*Financiera de Desarrollo Territorial (FINDETER)*: Creada mediante la Ley 57 de 1989, es una sociedad pública, anónima, del orden nacional, constituida con la participación exclusiva de entidades públicas de conformidad con lo dispuesto por los artículos 38 y 68 de la Ley 489 de 1998, dotada de personería jurídica. Tiene como objeto financiar proyectos de infraestructura con el fin de promover el progreso regional y urbano del país.

*BANCOLDEX*: Es un banco de segundo piso que impulsa la financiación de micro, pequeñas, y medianas empresas del país con el fin de promover el desarrollo y crecimiento empresarial. Sus líneas de financiación están dirigidas a instituciones financieras que prestan el servicio de crédito a dichas empresas, las cuales pueden ser tanto exportadoras o del mercado nacional. Los principales programas de apoyo financiero que tiene esta entidad son: la Banca de las Oportunidades, programa de transformación productiva, entre otros (BANCOLDEX, s.f.).

Los organismos multilaterales de crédito son los encargados de promover que los países desarrollados apoyen el mejoramiento del sistema financiero a los países en proceso de desarrollo, con el objeto de que éstos últimos se hagan más independientes. Dentro de ellos se encuentran:

1. Fondo Monetario Internacional (FMI): “El FMI es una organización integrada por 184 países, que trabaja para promover la cooperación monetaria mundial, asegurar la estabilidad financiera, facilitar el comercio internacional, promover un alto nivel de empleo y crecimiento económico sustentable y reducir la pobreza” (FMI, 2004, p. 1).
2. El Banco Mundial (BM): El Banco Mundial es una de las mayores fuentes mundiales de financiamiento y conocimientos destinados a apoyar los esfuerzos de los Gobiernos de

sus países miembros para invertir en escuelas y centros de atención de la salud, suministrar agua y electricidad, combatir las enfermedades, y proteger el medioambiente (Grupo del Banco Mundial, 2013).

***Política monetaria de Colombia.*** El Banco de la República, a través de su Junta Directiva (JDBR), es el encargado en Colombia de mantener la inflación de manera baja y estable, alineados con una política económica general, soportados en el Mandato Constitucional que les delega esta función. Como estrategia principal, la JDBR ha decidido generar una inflación objetivo con el fin de establecer lo requerido en el Mandato y llegar a un nivel de producto acorde a la capacidad productiva de la economía del país. Para lograr lo requerido, el Banco de la República, a través de la política monetaria, se ha propuesto una meta de inflación y sobre ella parten todas las estrategias para lograr el beneficio y crecimiento de la economía del país. Como objetivo principal tiene trabajar con base a la meta de inflación y proteger a la población de sectores económicos menos favorecidos, toda vez que al incrementar la inflación generaría un incremento en la canasta familiar. Este grupo económico menos favorecido no alcanzaría a llegar a los mismos niveles de crecimiento de la inflación si esta última crece. Por esta razón, la política monetaria del país debe aportar un equilibrio entre la inflación y el crecimiento de esta (Banco de la República de Colombia, s.f.-a).

La entidad encargada de generar los reportes estadísticos e indicadores que permiten tener el control de la inflación es el Departamento Nacional de Estadística (DANE). La meta de la inflación hace también referencia a la inflación de precios al consumidor (IPC) (Banco de la República de Colombia, s.f.-a). Para 2015, la tasa de inflación estimada por el Banco de la República es 1.3%, con una desviación máxima  $\pm 1$  pp (Banco de la República de Colombia, 2014b). La JDBR afirma que mantener la inflación baja y estable en 2015 contribuirá al crecimiento sostenible del producto y del empleo.

Cada año, la JDBR analiza las cifras actuales y las perspectivas de la economía, así como la expectativa de inflación a largo plazo, la cual es de 3% para Colombia. Este análisis le permite determinar el valor de la meta de inflación para el año siguiente, así como las tasas de interés de referencia que son aquellas tasas de operaciones REPO a un día (Banco de la República de Colombia, s.f.-a).

*Operaciones REPO.* Por la resolución 27 de 1988 de la Junta Monetaria, el Banco de la República inició la operación de recomprar a los bancos los papeles que habían sido colocados dentro de las operaciones de mercado abierto. O sea, los títulos de participación y los títulos canjeables por certificados de cambio con un pacto de recompra a corto plazo, y con el ánimo de darle liquidez temporal al sistema en una época de inusual baja liquidez y elevada demanda de crédito. Posteriormente se amplió la negociación a títulos de crédito de fomento y a títulos de fomento agropecuario. Estas operaciones sustituyeron en parte los cupos ordinarios de crédito, se hacen a plazos máximo de siete días y con tasas de interés que se convienen libremente de acuerdo con el mercado (Banco de la República de Colombia, 2013a).

Adicionalmente, el BR debe propender a tener un equilibrio en las tasas de intervención de la política monetaria, con el fin de afectar la cantidad de dinero que circula en la economía nacional. Esto quiere decir que el BR controla las tasas de interés que cobran las entidades financieras por los préstamos generados a sus clientes, con el fin de mantener un equilibrio económico en el país y sin generar cambios en la tasa de inflación (Banco de la República de Colombia, s.f.-b).

La política monetaria del país contiene también los canales de transmisión, los cuales son definidos con el fin de estabilizar la economía del país. El movimiento que represente alguno de ellos a corto o mediano plazo pueden afectar las tasas de interés y la inflación del país. En la Tabla 10 se definen los canales de transmisión que el Banco de la República

monitorea constantemente con el fin de no generar cambios o incrementos en las variables de inflación y tasas de interés (Banco de la República de Colombia, s.f.-a):

Tabla 10

*Canales de Transmisión Política Monetaria*

Canal	Definición de las variaciones
Tasa de interés	Los cambios en las tasas de interés a corto plazo, deberían trasladarse a las tasas de interés de plazos más largos para distintos depósitos o instrumentos financieros. Esto permite cambios en las decisiones de consumo e inversión y alertaría la dinámica de los precios
Crédito	La operación de canal de tasa de interés puede ser forzada cuando el crédito bancario es una fuente de financiación para los usuarios, ya que otro tipo de financiación les resulta más oneroso o de difícil acceso, y cuando, para los bancos, los créditos y las inversiones no son sustitutos perfectos. Las variaciones en la Política Monetaria no sólo alteran el nivel general de las tasas de interés, sino que también afectan la <i>oferta de crédito bancario en la economía</i> . En consecuencia, el impacto de las variaciones en las tasas de interés de los préstamos se refuerza, así como su efecto sobre la demanda agregada y los precios.
Tasa de cambio	Los cambios en las tasas de interés de referencia pueden contribuir a modificar la rentabilidad relativa entre los activos financieros externos e internos y alterar la oferta y demanda de moneda extranjera. Esto generaría variaciones en la tasa de cambio nominal que afectan la dinámica del sector transable así como los costos de producción asociados con los bienes intermedios importados.
De los activos	Los cambios en las tasas de interés de referencia podrían alterar el precio de los activos financieros y su valor colateral, y afectar la riqueza de los hogares y las empresas, así como el costo del crédito al que acceden. También podría modificar el valor del activo como colateral del crédito, esto contribuiría a modificar la dinámica de la oferta y el gasto agregado de la economía y de los precios.
Expectativas	La credibilidad de las acciones de política monetaria y de la meta de inflación ancla las expectativas de inflación y disminuye la incertidumbre sobre su senda futura. Ello refuerza y permite un funcionamiento más rápido de los anteriores canales de transmisión. También facilita las negociaciones salariales y contribuye a decisiones eficientes de gasto agregado. Todo lo anterior tiene un efecto directo sobre la dinámica de los precios.

*Nota.* Tomado de “El Proceso de Toma de Decisiones de Política Monetaria, Cambiaria y Crediticia del Banco de la República,” por el Banco de la República de Colombia, s.f.-a, p. 3. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/anexo\\_re\\_transparencia.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/anexo_re_transparencia.pdf)

***Política cambiaria de Colombia.*** Esta política, establecida por la Junta Directiva del Banco de la República contribuye a la preservación de la estabilidad financiera y del sistema de pagos. Por esta razón, se permite tener una flexibilidad cambiaria con el fin de obtener los objetivos propuestos en la política monetaria, lo cual genera estabilidad en el equilibrio

económico del país logrando tener una meta de inflación baja y estable. Dentro de los principales objetivos que plantea la flexibilidad cambiaria, están: (a) incrementar el nivel de reservas internacionales para reducir la vulnerabilidad externa y mejorar las condiciones de acceso al crédito externo, (b) mitigar movimientos de la tasa de cambio que no reflejen claramente el comportamiento de los fundamentales de la economía y que puedan afectar negativamente la inflación y la actividad económica, y (c) moderar desviaciones rápidas y sostenidas de la tasa de cambio respecto a su tendencia con el fin de evitar comportamientos desordenados de los mercados financieros (Banco de la República de Colombia, 2013b).

***Política crediticia de Colombia.*** Ley 31 de 1992: Plantea a través de la Ley colombiana que el Banco de la República (BR) es el encargado de actuar en territorio colombiano como el Banco Central. Además, delega a la JDBR como autoridad crediticia en Colombia, delegándole autonomía para el ejercicio de sus funciones. El objetivo principal de la JDBR es preservar el funcionamiento adecuado del sistema de pagos y apoyar la estabilidad financiera del país. Por esta razón, está autorizado en tomar cualquier tipo de medidas sobre los problemas que se están generando en el mercado y/o riesgos financieros. Estas medidas son ejecutables en los ambientes de intervención administrativa a la tasa de interés, el mantenimiento de una reserva de liquidez en las entidades financieras, facultad para señalar las condiciones financieras con las que las diferentes entidades prestadoras del servicio financiero deben ofrecer al sector agropecuario, entre otras (Banco de la República de Colombia, s.f.-a).

***Marco Jurídico.*** Se describen los siguientes artículos relevantes (ASOBANCARIA, s.f.):

Artículo 335 de la Constitución Nacional: Consagra que la actividad financiera, bursátil, y aseguradora es una actividad de interés público para llevar a cabo la inversión, recursos de captación, o el manejo de los portafolios ofrecidos por las entidades.

Artículo 190, n. 4: Estas actividades, para ser desarrolladas, deben ser avaladas por el Estado a través de las leyes que lo contemplan. Según la *Carta Política* del país, es el Gobierno Nacional el que ejerce la inspección, vigilancia, y control sobre toda aquella persona natural o jurídica que desarrollan la actividad financiera.

Artículo 150, n. 22: Define que la JDBR es la máxima autoridad monetaria, cambiaria y crediticia.

En resumen, la normatividad aplicable al sector financiero está organizada jerárquicamente. En primer lugar, en la *Constitución Política de Colombia*. En segundo lugar, las leyes marco expedidas por el Congreso de la República, las leyes ordinarias, las resoluciones y cartas circulares que expide el Banco de la República en desarrollo de sus funciones, y los decretos con fuerza de ley que expide el Gobierno con base en facultades extraordinarias, como *el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero*. En tercer nivel se encuentran los decretos reglamentarios que expide el Gobierno Nacional en desarrollo de las leyes marco. Finalmente, en cuarto lugar están las circulares y resoluciones que expide la Superintendencia Financiera en ejercicio de su actividad de inspección y vigilancia. (ASOBANCARIA, s.f., párr. 6)

En el sector financiero se encuentran ciertas leyes que ejercen el documento rector que aplican para en la labor diaria de las entidades prestadoras del servicio. Entre ellas:

- Ley 45 de 1990: Contiene normas que tratan la intermediación financiera, así como la regulación de la actividad aseguradora, entre otras. Esta ley dio paso a la estructura de la multibanca en el país, gracias al enfoque que se dio en su momento tratando temas de liberación de los mercados y la internacionalización de la economía del país. Esta ley contiene las Normas relativas a las instituciones financieras: filiales de servicios y operaciones novedosas; reglas relativas a la organización, integración, escisión y

liquidación de instituciones financieras; inspección, control y vigilancia; revisoría fiscal y estatuto orgánico y disposiciones complementarias, así como alcances de la actividad aseguradora y la transparencia de las operaciones financieras (Ley 45 de 1990, 1990).

- Ley 35 de 1993: Contiene normas generales donde se mencionan los objetivos y criterios que debe tener el Gobierno Nacional para regular las actividades financieras, bursátiles, y aseguradoras. Además, contiene normas relacionadas con el manejo, aprovechamiento, e inversión de recursos captados del público, entre otros (Ley 35 de 1993, 1993).
- Ley 510 de 1999: “Por la cual se dictan disposiciones en relación con el sistema financiero y asegurador, el mercado público de valores, las Superintendencias Bancaria y de Valores y se conceden unas facultades” (Ley 510 de 1999, 1999, párr. 1).

Esta ley contiene las condiciones al sistema financiero de Colombia, reformas a las facultades de intervención del Gobierno Nacional, reformas al régimen de inversiones de capital, reforma al régimen de los establecimientos bancarios, reformas al régimen de las corporaciones financieras, reformas al régimen de las corporaciones de ahorro y vivienda, reformas al régimen de las compañías de financiamiento comercial, medidas cautelares y toma de posesión, disposiciones relativas al fondo de garantías de instituciones financieras y al seguro de depósito, disposiciones relativas a la superintendencia bancaria, disposiciones relativas al mercado de valores, entre otras. (Ley 510 de 1999, 1999)

Modificada por la Ley 676 de 2001, “Por medio de la cual se reforman las Leyes 363 de 1997 y 510 de 1999 y se dictan algunas disposiciones sobre el redescuento de operaciones de crédito ante el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO), y sobre el otorgamiento del incentivo de capitalización ganadera” (Ley 676 de 2001, 2001, párr. 1).

Posteriormente derogada por la Ley 1094 de 2006 “Por la cual se modifica la Ley 16 de 1990 y se adoptan otras disposiciones” (Ley 1094 de 2006, 2006, párr. 1).

- Ley 546 de 1999:

Por la cual se dictan normas en materia de vivienda, se señalan los objetivos y criterios generales a los cuales deber sujetarse el Gobierno Nacional para regular un sistema especializado para su financiación, se crean instrumentos de ahorro destinado a dicha financiación, se dictan medidas relacionadas con los impuestos y otros costos vinculados a la construcción y negociación de vivienda, y se expiden otras disposiciones. (Ley 546 de 1999, 1999, párr. 1)

- Ley 795 de 2003: “Por la cual se ajustan algunas normas del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se dictan otras disposiciones” (Ley 795 de 2003, 2003, párr. 1). En esta ley se dio paso a dos nuevas operaciones, las de administración no fiduciaria de cartera y leasing habitacional. También incluye normas que trata el régimen de conflicto de interés, intereses sobre sanciones, el Fondo Nacional de Garantías, régimen sancionatorio de la Superintendencia Financiera, entre otros (Ley 795 de 2003, 2003).
- Ley 964 de 2005: Por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público que se efectúen mediante valores y se dictan otras disposiciones. (Ley 964 de 2005, 2005, párr. 1)

Esta ley contiene los objetivos y criterios de la intervención del Gobierno Nacional, el concepto de valor y las actividades del mercado de valores, la intervención del mercado de valores, el sistema de compensación y liquidación de operaciones y del depósito de valores, de las cámaras de riesgo central de contraparte, entre otras (Ley 964 de 2005, 2005).



- Ley 1328 de 2009: “Por la cual se dictan normas en materia financiera, de seguros, del mercado de valores y otras disposiciones” (Ley 1328 de 2009, 2009, párr. 1). Esta ley contiene principalmente el régimen de protección al consumidor financiero, sistema de atención e información al consumidor financiero, cláusulas y prácticas abusivas, defensoría del consumidor financiero, entre otros (Ley 1328 de 2009, 2009).

Adicional a las anteriores leyes y normas, el Sector Microcréditos en Colombia se rige también por el Decreto N°3078 de 2006, emitido por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, “por el cual se crea el programa de Inversión Banca de las Oportunidades” (Decreto N°3078 de 2006, 2006, párr. 1), el cual decreta:

- Artículo 1: Se crea el programa de Inversión Banca de las Oportunidades con el fin “de promover el acceso al crédito y los demás servicios financieros a las familias de menores ingresos, micro, pequeñas y medianas empresas y emprendedores”. Adicionalmente, es BANCOLDEX el encargado de administrar los recursos que se destinen para tal fin y sin generar ningún cargo adicional por la prestación del servicio.
- Artículo 2: Régimen legal y contractual, donde se describe las actividades, actos, y contratos que realizará BANCOLDEX con los recursos del programa de inversión Banca de las Oportunidades.
- Artículo 3: Se crea una comisión intersectorial para la Banca de las Oportunidades, la cual coordina y hace seguimiento a todas las actividades financiadas a través de esta línea.
- Artículo 5: Menciona y relaciona las actividades que pueden ser financiables por esta línea de la Banca de las Oportunidades, dentro de las cuales se encuentran, (a) “Estudios de reformas al marco regulatorio en los temas que se identifiquen como barreras de acceso al sistema financiero y de financiamiento en general”, (b) apoyar e incentivar la ampliación de cobertura, el diseño e introducción de nuevos productos financieros para

los segmentos de la población a los cuales está dirigido dicho programa, (c) promoción de estrategias e instrumentos adecuados para el suministro suficiente, oportuno y pertinente de información a las autoridades y al público en general en los temas de microfinanzas; (d) promoción de programas de educación financiera a la oferta y a la demanda; (e) diseño de estrategias para hacer efectivo el acceso a garantías a los segmentos de la población a quienes va dirigido el programa; (f) apoyo a instituciones que tengan como objeto prestar servicios de soporte técnico, tecnológico, y operativo a entidades que adelanten actividades relacionadas con microfinanzas; (g) promoción del diseño de nuevos productos financieros masivos para los segmentos de la población a quienes va dirigida el programa; (h) promoción y diseño de instrumentos que faciliten el acceso a recursos de capital de riesgo; (i) promoción y diseño de instrumentos para emprendedores que faciliten el acceso a recursos de tal forma que complemente y no duplique las actividades realizadas por el Fondo Emprender del SENA y otros instrumentos públicos; (j) promoción de la celebración de acuerdos con entidades dedicadas a las microfinanzas, que establezcan objetivos y metas relacionados con la mencionada política y seguimiento a los acuerdos que se celebren; (k) las demás que determine la Comisión Intersectorial y que guarden relación con la política de la Banca de las Oportunidades.

Los demás artículos señalan: las actividades de la comisión intersectorial; los recursos del programa de inversión el cual se financia del Presupuesto Nacional, de entidades públicas, organismos multilaterales, organismos de cooperación, entre otros; y los recursos aportados por el Gobierno Nacional.

**Corrupción.** La SFC es la encargada de vigilar y regular todas las actividades financieras de crédito en Colombia. En la Tabla 11 se registran las diferentes normas que soportan dicha labor.

Tabla 11

*Leyes del Sector Microcréditos en Colombia*

Norma	Descripción
Ley 1555 de 2012	Permite a los consumidores financieros el pago anticipado en las operaciones de crédito y dicta otras disposiciones.
Ley 1357 de 2009	Modifica el Código Penal.
Ley 1340 de 2009	Dicta normas en materia de Protección de la Competencia.
Ley 1328 de 2009 - Reforma Financiera	Dicta normas en materia financiera, de seguros, del mercado de valores y otras disposiciones.
Ley 1314 de 2009	Regula los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, señala las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento.
Ley 1266 de 2008	Dictan las disposiciones generales del Hábeas Data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones.
Ley 1121 de 2006	Dictan normas para la prevención, detección, investigación y sanción de la Financiación del Terrorismo y otras disposiciones.
Ley 964 de 2005	Dicta normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público que se efectúen mediante valores.
Ley 795 de 2003	Ajusta algunas normas del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se dictan otras disposiciones.
Ley 797 de 2003 – Reforma Pensional	Reforma algunas disposiciones del sistema general de pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 y se adoptan disposiciones sobre los Regímenes Pensionales exceptuados y especiales.
Ley 510 de 1999 – Reforma Financiera	Dictan disposiciones en relación con el sistema financiero y asegurador, el mercado público de valores, las Superintendencias Bancaria y de Valores y se conceden unas facultades.

*Nota.* Tomado de “Normativa General,” por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), s.f. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=19166>

Dentro del programa de Prevención de Riesgos de Fraude y Corrupción,

BANCOLDEX (2014) ha definido en su marco legal lo siguiente:

Lineamientos de la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República,

DNP, DAFP, y Oficina de las Naciones Unidas Contra el Delito (UNODC);

“Estrategias para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al

Ciudadano”, guía publicada en cumplimiento de lo dispuesto por el Estatuto

Anticorrupción - Ley 1474 de 2011 “Por la cual se dictan normas orientadas a

fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de

corrupción y la efectividad del control de la gestión pública”, art. 73. Adicionalmente

se contemplan los artículos 251 al 266 del código penal colombiano; artículos 72 y 74

del código de comercio y los artículos 49.1 y 58 de los Reglamentos de Autorregulación Voluntaria en Valores y en Divisas del AMV, respectivamente. La Circular Básica Jurídica de la Superintendencia Financiera, Título I Capítulo 9 “Obligaciones especiales de las entidades vigiladas”, numeral 7.7.1.2.1, inciso vii. Circular Básica Financiera y Contable de la Superintendencia Financiera, Capítulo XXIII “Reglas relativas a la Administración del Riesgo Operativo”, numerales 2.6.1.1 y 2.6.1.2. (p. 2)

### 3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El sector financiero en Colombia es uno de los sectores más relevantes para la economía del país. De este sector se deriva el Sector Microcrédito, el cual desde hace algunos años ha tenido diferentes estrategias para el crecimiento en el mercado, esto con el fin de apoyar a las personas o microempresas pertenecientes al nivel socioeconómico menos favorecido. En la Figura 19 se observa el aporte que realizan las líneas de microcrédito y demás líneas financieras sobre las cifras anuales del PIB en Colombia.

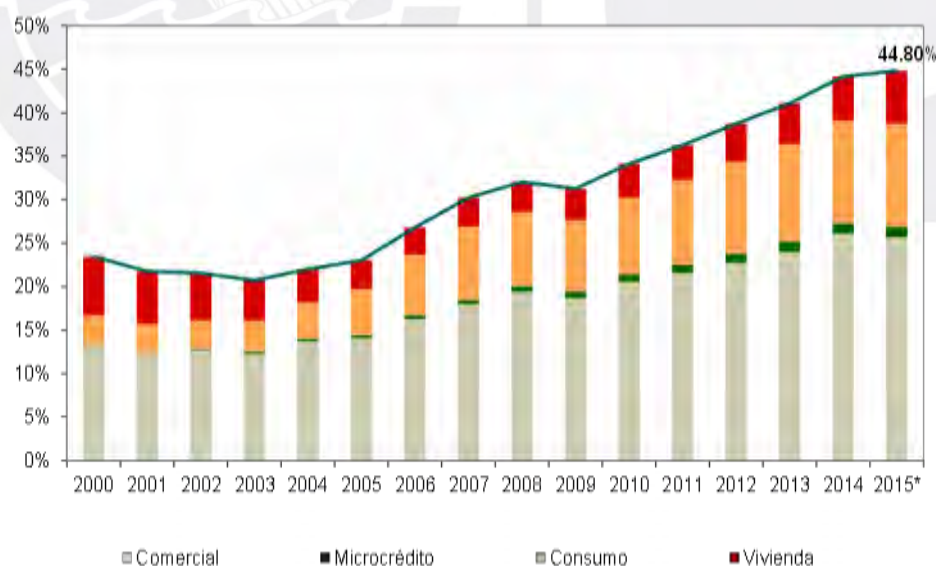


Figura 19. Profundización financiera: Relación cartera frente al PIB.

\*PIB anual a diciembre de 2014. Cifras sistema financiero a enero de 2015. Adaptado de “Metas, Resultados y Logros: Resultados: Corresponsales Bancarios,” por la Banca de las Oportunidades, 2015a. Recuperado de <http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/contenido/contenido.aspx?conID=690&catID=300&pagID=376>

Con cifras preliminares al año 2015, se observa un crecimiento en el aporte que genera la cartera financiera sobre los resultados del PIB, reflejando para este año un incremento de 44.80%. De igual manera, la línea de microcrédito ha venido generando incrementos aproximados al 4% o 5% sobre el PIB (Banca de las Oportunidades, 2015a).

El Gobierno Nacional se ha propuesto la meta de incrementar el porcentaje de bancarización (i.e., término que se utiliza para identificar el número de personas en el ámbito nacional que cuentan con al menos un producto financiero) en el país. En un reciente análisis del sector, se refleja que en Colombia ha crecido este nivel de bancarización al 76% de la población. Según el Banco Mundial, para 2020 el mundo debe estar 100% bancarizado. Esta proyección permite generar oportunidades de crecimiento en todas las líneas financieras, dentro de ellas la del Sector Microcréditos en Colombia, toda vez que la población objetivo de este sector es la que tiene el menor índice de bancarización en el ámbito mundial. Según el informe emitido por la revista *Dinero*, ASOBANCARIA estima que en Colombia existen alrededor de 23 millones de personas que tienen al menos un producto financiero; aunque resalta que del total de bancarizados tan solo el 53% hace uso del producto financiero (“Colombia Difícilmente Tendrá Bancarización,” 2015).

En la Figura 20 se observa un comparativo del número de personas bancarizadas al tercer semestre de los años 2011 a 2014, mostrando una tendencia creciente en el número de los mismos.

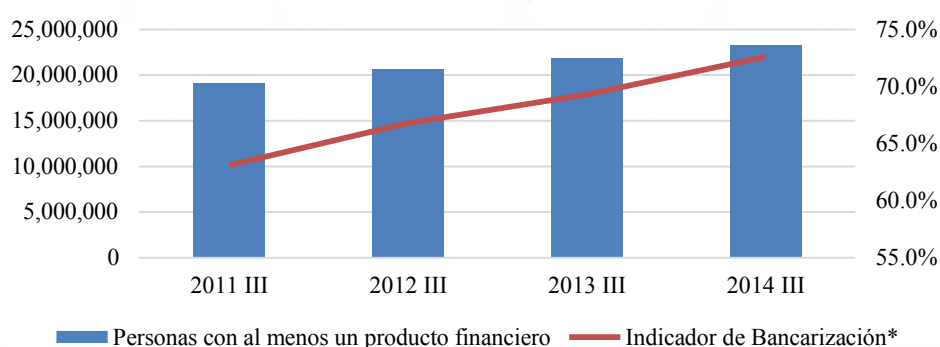


Figura 20. Bancarización en cifras.

Adaptado de “Metas, Resultados, y Logros: Información Adicional: Bancarización,” por la Banca de las Oportunidades, 2014a. Recuperado de [http://bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/Bancarizaci%C3%B3n/bancarizacion\\_asobancaria.xls](http://bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/Bancarizaci%C3%B3n/bancarizacion_asobancaria.xls)

Por otra parte, dentro de los cálculos generados por la ASOBANCARIA relacionados a continuación, se observa que el crecimiento total de bancarización en el país refleja un positivo incremento en el número de personas y empresas que adquieren líneas de microcrédito.

Tabla 12

*Bancarización en Colombia*

Microcrédito	Número de Personas / Períodos				Crecimientos 2014 vs. 2013 (%)
	2011 III	2012 III	2013 III	2014 III	
Empresa	8,323	8,863	6,496	7,866	21.1
Persona natural	1'484,261	1'677,273	1'762,437	1'834,924	4.1

*Nota.* Adaptado de “Metas, Resultados, y Logros: Información Adicional: Bancarización,” por la Banca de las Oportunidades, 2014a. Recuperado de [http://bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/Bancarizaci%C3%B3n/bancarizacion\\_asobancaria.xls](http://bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/Bancarizaci%C3%B3n/bancarizacion_asobancaria.xls)

La Banca de las Oportunidades ha generado un informe más detallado sobre el total de créditos generados en los diferentes territorios del país. En ellos se encontraron que los departamentos de Vichada, San Andrés, Amazonas, Guainía, y Cauca han generado incrementos en el número de Microcréditos desembolsados en 2014 con relación a 2013. Es de resaltar que estas zonas son las que presentan mayor índice de pobreza en el país, por lo que se deduce que mientras mayor es la bancarización, más oportunidades tiene la población que se encuentra en el nivel socioeconómico menos favorecido. En la Tabla 13 se detalla por departamentos de Colombia el número de Microcréditos y el porcentaje de evolución de 2014 respecto a 2013.

De igual manera, hubo departamentos que tuvieron decrecimiento con relación al año anterior, tales como Norte de Santander, Quindío, y Bogotá, y el mayor decreciente en número de microcréditos, se presentó en Valle del Cauca. Esta última región es la que mayor porcentaje de crédito ha puesto en el país desde el inicio de la Banca de las Oportunidades.

Tabla 13

*Número de Microcréditos Desembolsados en Colombia, por Departamentos*

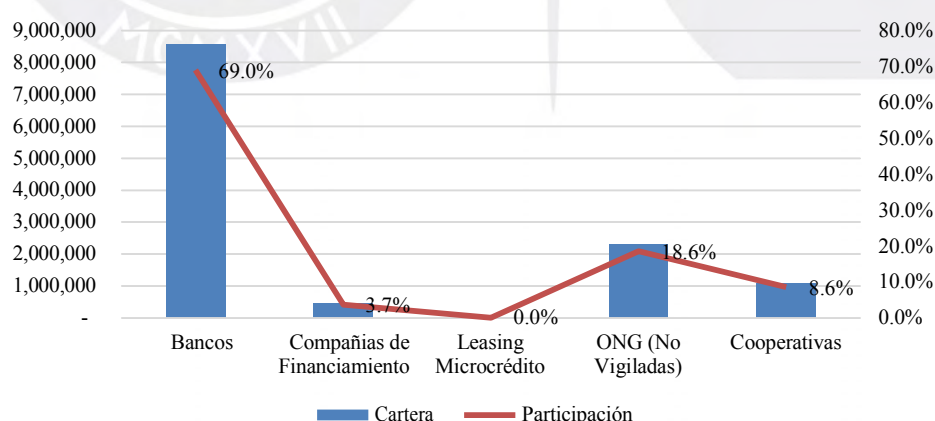
Departamento	Microcrédito		Evolución (%)
	Septiembre 2013	Septiembre 2014	
Vichada	449	750	67
San Andrés	635	1,059	67
Amazonas	184	283	54
Guainía	110	160	45
Cauca	48,424	63,976	32
Putumayo	14,953	18,537	24
Caquetá	16,160	19,102	18
Meta	25,948	30,391	17
Chocó	7,537	8,734	16
Vaupés	89	102	15
Tolima	68,185	78,110	15
Atlántico	32,674	37,384	14
Casanare	14,051	15,861	13
Nariño	94,722	106,399	12
Huila	82,380	91,988	12
Santander	76,499	84,367	10
Cundinamarca	99,599	109,649	10
Bolívar	38,485	41,924	9
Magdalena	38,426	41,451	8
Guaviare	3,737	4,021	8
Risaralda	23,789	25,450	7
Córdoba	59,646	63,785	7
Arauca	6,905	7,349	6
Sucre	29,101	30,722	6
Boyacá	97,241	101,864	5
Caldas	41,234	42,760	4
Antioquia	145,068	149,951	3
Cesar	35,537	36,705	3
La Guajira	16,475	16,880	2
Norte de Santander	48,498	47,936	-1
Quindío	15,766	15,489	-2
Bogotá	338,621	332,514	-2
Valle del Cauca	315,751	279,037	-12
Total créditos	1'836,879	1'904,690	4

*Nota.* Adaptado de “Metas, Resultados, y Logros: Información Adicional: Bancarización,” por la Banca de las Oportunidades, 2014a. Recuperado de [http://bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/Bancarizaci%C3%B3n/bancarizacion\\_asobancaria.xls](http://bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/Bancarizaci%C3%B3n/bancarizacion_asobancaria.xls)

**Tasas de interés.** En Colombia, se utilizan diferentes tasas de interés para los créditos o las opciones de ahorro de los clientes. En el caso de los créditos, se les llama (a) *Tasas de Colocación*; y en el caso del ahorro, (b) *Tasas de Captación*.

1. Tasas de Colocación: La SFC comunicó en el mes de septiembre de 2014 las Tasas de Usura (i.e., tasa máxima que pueden cobrar las entidades prestadoras de servicios financieros para créditos, reglamentada por la SFC) que rigen a partir de dicho mes y con vigencia de un año para las líneas de Microcréditos en el país. Esta se fijó del 52.22% Efectiva Anual (EA), versus las tasas de un crédito de consumo que está en el 28.76% EA. A partir de estas tasas pactadas por la SFC, las entidades prestadoras del servicio de créditos para el Sector Microcréditos en Colombia pueden ser (a) bancos, (b) compañías de financiamiento, (c) leasing microcrédito, (d) ONG (i.e., entidades no vigiladas), o (e) cooperativas; las cuales generan una tasa de referencia para cada cliente solicitante de crédito. Es de libre competencia la tasa que generan los bancos por debajo de la asignada como Usura (“Baja la Tasa de Usura,” 2014).

A corte de 2014, estas entidades prestadoras de servicio registran el volumen en la *cartera*, tal como se observa en la Figura 21 (i.e., hace referencia al monto total de deuda vigente que las entidades financieras tienen al corte comentado) de microcréditos.



*Figura 21.* Cartera microcrédito empresarial.

Adaptado de “Metas, Resultados, y Logros: Información Adicional: Saldos de Cartera de Microcrédito,” por el Banco de las Oportunidades, 2014b. Recuperado de [http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/Saldos%20cartera%20micro/cartera\\_micro.xls](http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/Saldos%20cartera%20micro/cartera_micro.xls)



Los bancos generan la mayor concentración en cuanto a préstamos de dinero se refiere a través de la modalidad de Microcréditos, alcanzando aproximadamente el 69% de participación sobre el total de cartera asignada al corte de diciembre de 2014. Las ONG son las segundas más prestadoras de Microcréditos (Banco de las Oportunidades, 2014b).

2. Tasas de Captación: Las diferentes entidades financieras que captan dinero para depositar, ya sea en cuentas de ahorro, fondos, o CDT, comúnmente lo hacen con tasas referenciadas por las vigentes en el Banco de la República. A marzo de 2015 estas se ubican en 4.5% EA. Por debajo de estas tasas se ubican las ofertas comerciales de los diferentes bancos o entidades captadoras de recursos para el Sector Microcrédito en Colombia (Banco de las Oportunidades, 2014b).

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

El Sector Microcréditos en Colombia busca brindar el acceso a servicios de crédito para las personas o familias en pobreza, microempresas, microempresarios, los cuales no se encuentran bancarizados. De igual manera, la Banca de las Oportunidades busca brindar otros servicios tales como ahorro, transferencias, pagos, giros, remesas, y seguros a esta población. Las características de la población serán importantes y de gran cuidado al analizar el otorgamiento de créditos, por esta razón se evalúa a continuación sus condiciones más relevantes.

**Tasa de desempleo.** Según el DANE (2015a), la tasa de desempleo en Colombia para 2014 se situó en 9.9%. Una de las cifras más significativas y estables del Gobierno del Presidente Juan Manuel Santos. La Figura 22 muestra las tasas de desempleo, de ocupación, y global de participación en Colombia con la evolución desde febrero de 2006 a febrero de 2015.

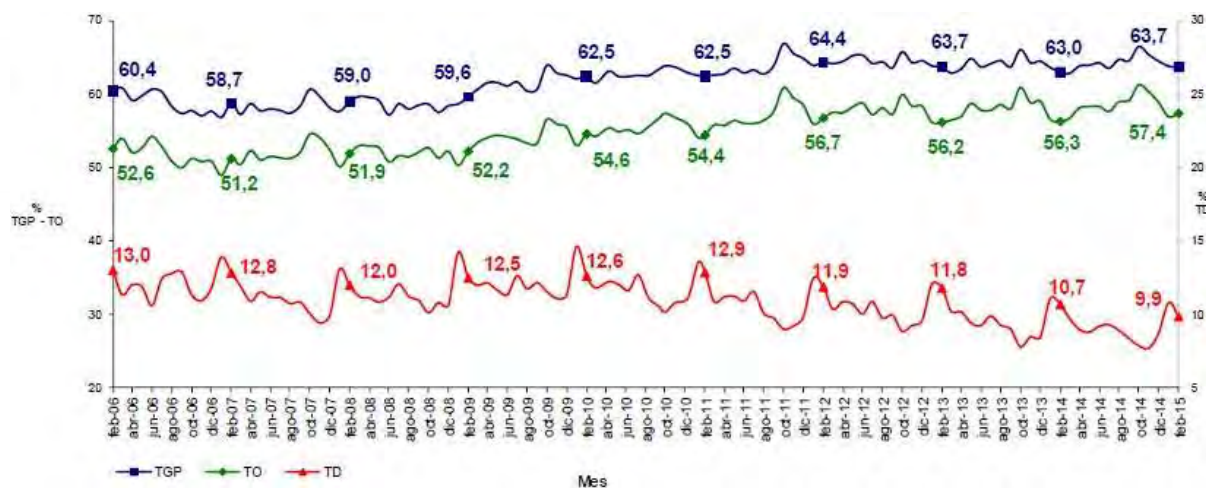


Figura 22. Tasa global de participación, ocupación y desempleo. Total nacional febrero 2006-2015.

Tomado de “Mercado Laboral: Principales Resultados,” por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2015a. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres\\_web\\_empleo\\_larga\\_feb\\_15.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres_web_empleo_larga_feb_15.pdf)

Por otra parte, dentro del análisis que realiza el DANE (2015a) se registra una tasa de subempleo subjetivo y objetivo, la cual permite visualizar el total de personas empleadas, (a) el porcentaje de personas que tienen alto interés de mejorar sus ingresos o tener una labor más propia a sus competencias (*subempleo subjetivo*), y (b) las personas que tienen el deseo que además han hecho alguna gestión para mejorar su posición actual. La Figura 23 muestra la evolución de las tasas de subempleo objetivo y subjetivo desde febrero de 2006 a 2015:

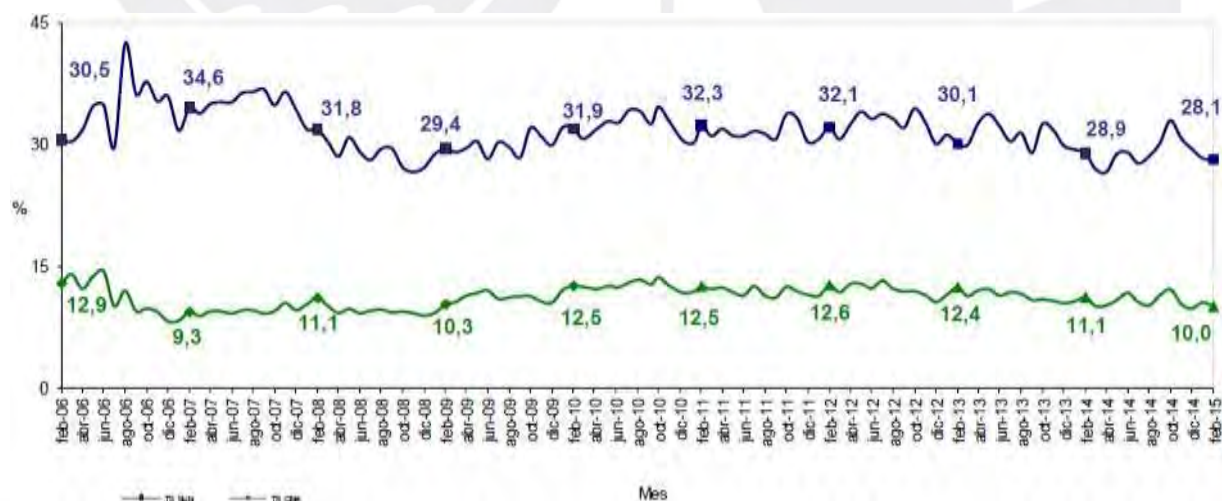


Figura 23. Tasa de subempleo subjetivo y objetivo. Total nacional febrero 2006-2015.

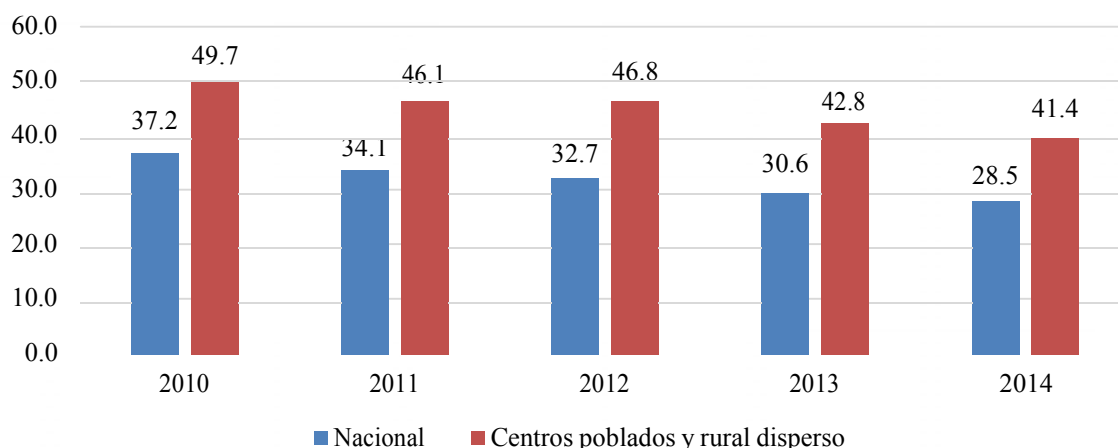
Tomado de “Mercado Laboral: Principales Resultados,” por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2015a. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres\\_web\\_empleo\\_larga\\_feb\\_15.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres_web_empleo_larga_feb_15.pdf)

Por último, el comparativo de la tasa de desempleo en Colombia en los últimos cinco años describe que lo corrido del año 2015 existe una tendencia de disminución de la tasa con relación a los años anteriores (DANE, 2015a), según lo observado en la Figura 24.



*Figura 24.* Tasa de desempleo. Total nacional, serie mensual (2011-2015). Tomado de “Mercado Laboral: Principales Resultados,” por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2015a. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres\\_web\\_empleo\\_larga\\_feb\\_15.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres_web_empleo_larga_feb_15.pdf)

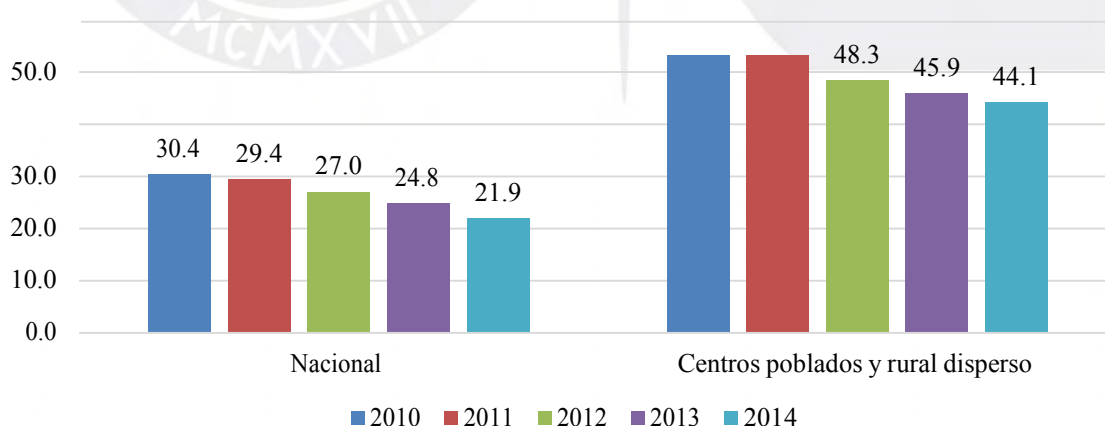
**Pobreza y condiciones de vida.** En Colombia, el DANE (2015b) es el encargado de realizar el análisis, cálculo, y publicación de las cifras de mediciones de pobreza, tanto monetaria como multidimensional. El último informe publicado es con fecha a marzo de 2015. Este informe lo realiza la Entidad de acuerdo con la Encuesta de los Hogares según último censo 2005. En la Figura 25 se observa que el porcentaje de pobreza nacional ha disminuido en los últimos años, así como el de centros poblados y rural disperso. Para el Sector Microcréditos es necesario generar estrategias de activación y disminución de estos índices de pobreza. Por esta razón es que surge el impulso del Gobierno sobre las diferentes líneas de microcrédito como estrategia de disminución de la pobreza.



*Figura 25.* Incidencia de la pobreza monetaria (porcentaje).

Adaptado de “Pobreza Monetaria y Multidimensional: Principales Resultados 2014,” por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2015b. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/pres\\_pobreza\\_2014.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/pres_pobreza_2014.pdf)

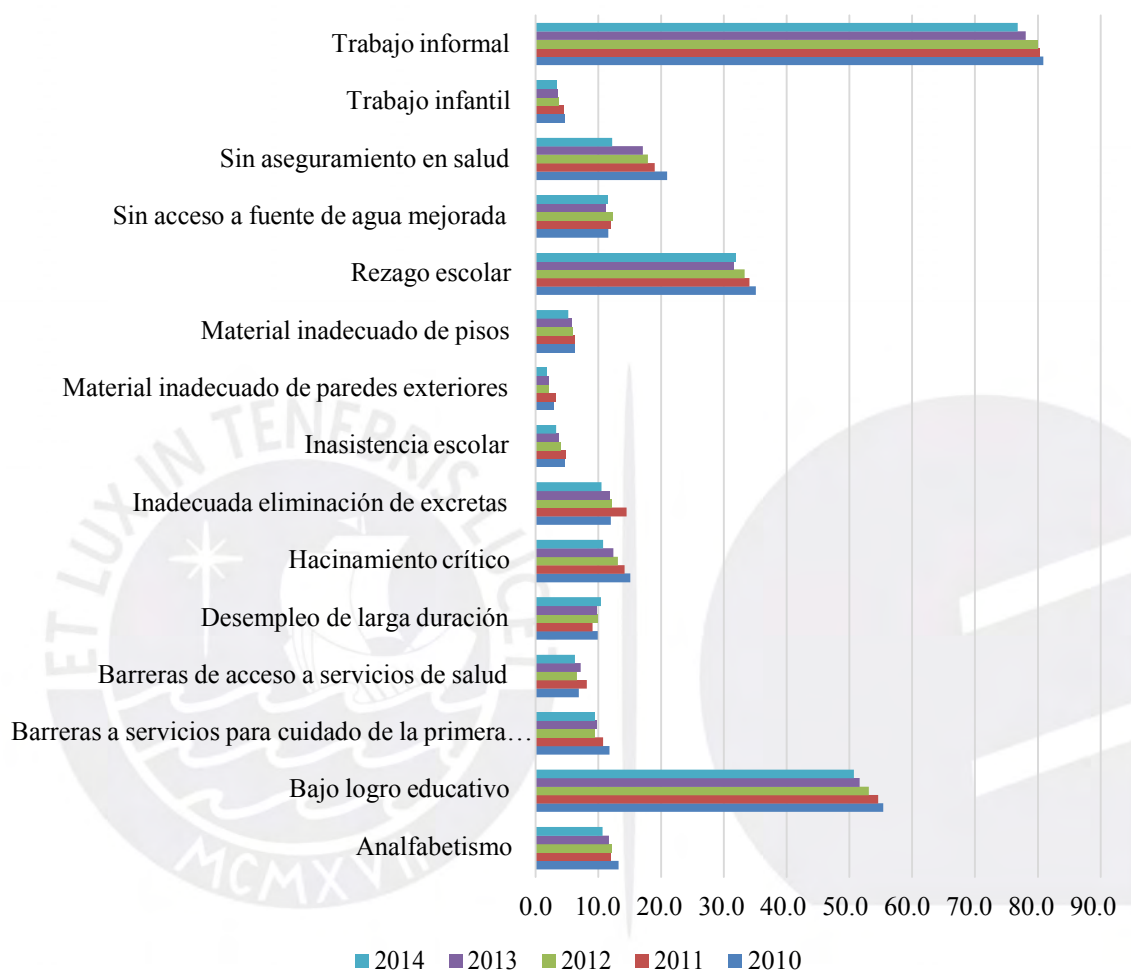
Otra de las mediciones que considera el DANE es el índice de pobreza monetaria y multidimensional (IPM), el cual determinan variables que permiten identificar si una persona es pobre. Estas variables son: (a) condiciones educativas, (b) condiciones de la niñez y la juventud, (c) características en el trabajo, (d) características del sector salud, y (d) servicios públicos y condiciones de la vivienda. La Figura 26 muestra estas variables y cómo se relacionan entre sí (DANE, 2015b).



*Figura 26.* Índice de pobreza multidimensional (porcentaje).

Adaptado de “Pobreza Monetaria y Multidimensional: Principales Resultados 2014,” por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2015b. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/pres\\_pobreza\\_2014.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/pres_pobreza_2014.pdf)

Se observa que en 2014 la pobreza multidimensional disminuyó a 21.9% versus el 24.8% que cerró en 2013. Esta cifra equivale a un total de 1'228,000 personas que salieron de pobreza en 2014, según el informe del DANE. Adicionalmente, el 44.1% de esta población están situados en los centros poblados y rural disperso de Colombia (DANE, 2015b). La Figura 27 muestra al detalle el IPM.



*Figura 27.* Índice de pobreza multidimensional (Porcentaje).

Adaptado de “Pobreza Monetaria y Multidimensional: Principales Resultados 2014,” por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2015b. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/pres\\_pobreza\\_2014.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/pres_pobreza_2014.pdf)

De todas las variables relacionadas, se observa que para el año 2014 el tema de seguridad en la salud fue el indicador que tuvo mejoras para este segmento en el ámbito nacional, generando disminuciones de 5 puntos porcentuales con relación al año anterior. Se considera que los indicadores que están pendientes de generar mejoras o disminuciones a

favor de la población pobre son los de: bajo logro educativo y rezago escolar, los cuales mantienen los indicadores más altos de todas las variables y los que no muestran disminución con el fin de mejorar la calidad de vida de esta población (DANE, 2015b).

**Cultura crediticia.** La SFC realiza una encuesta, de manera trimestral, a las Entidades Financieras que prestan el servicio de Microcréditos. Esta encuesta le permite identificar las diferentes variables en términos de cultura crediticia de cómo se comporta el mercado de créditos según los desembolsos ya realizados. A continuación se detallan las variables encontradas en el último trimestre versus el anterior (corte diciembre 2014 y marzo 2015).

Los factores que impiden otorgar un mayor volumen de microcrédito son:

1. Mercado de microcrédito: En el caso del mercado, se observa que las variables que más impiden colocar créditos es la capacidad de pago de los clientes, el sobre endeudamiento, las deudas con otras entidades, y el historial crediticio, tal como lo muestra la Figura 28. Dichas variables son de gran importancia para este segmento y en las que podrían generar una amenaza para el sector si no se atienden a tiempo.



Figura 28. Mercado de microcrédito.

Tomado de “Reporte de la Situación Actual del Microcrédito en Colombia,” por D. J. Pacheco, A. M. Yaruro, O. F. Jaulín, y E. Gómez, 2015. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rem\\_mar\\_2015.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rem_mar_2015.pdf)

2. Entidades supervisadas: en el caso de las entidades supervisadas, las variables que mayor peso tienen cuando se desiste el otorgamiento de un crédito hacia sus clientes están: el nivel de deuda de los clientes es superior a su capacidad de pago, la capacidad de pago de los clientes, y el historial crediticio. La Figura 29 muestra el peso que tienen las variables que el mercado considera como causales del desistimiento del crédito.

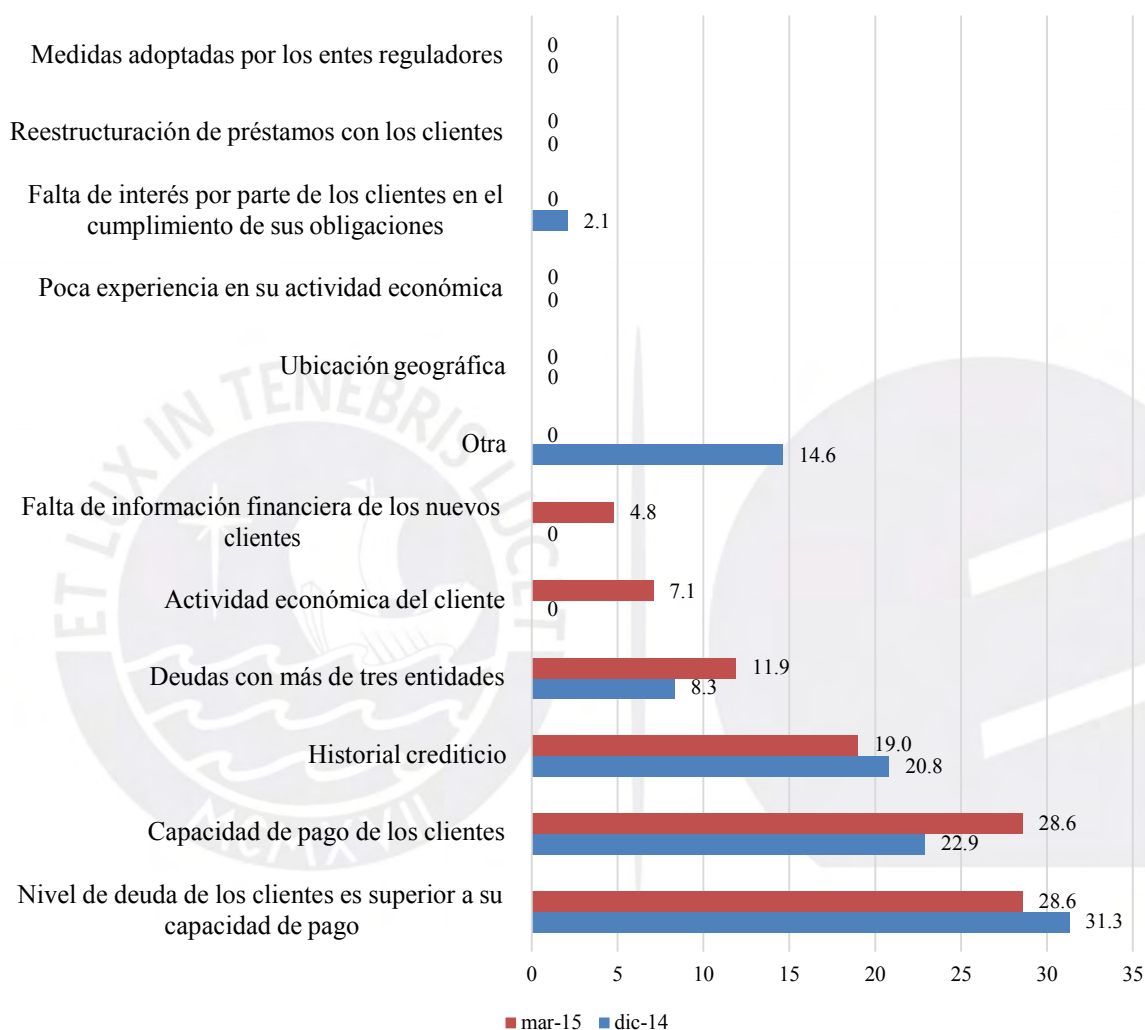
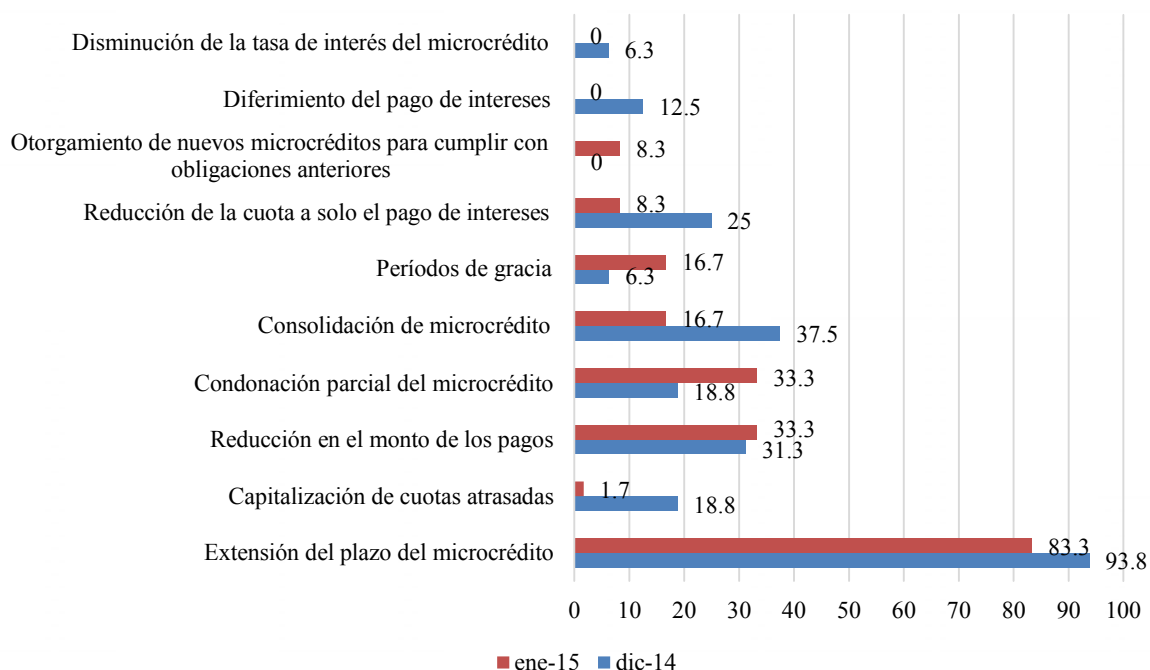


Figura 29. Entidades supervisadas.

Tomado de “Reporte de la Situación Actual del Microcrédito en Colombia,” por D. J. Pacheco, A. M. Yaruro, O. F. Jaulín, y E. Gómez, 2015. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rem\\_mar\\_2015.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rem_mar_2015.pdf)

Por otra parte, durante el último período del año 2014 y el primer período de 2015 se encontraron algunas variables que generaron reestructuración en los créditos vigentes de microcrédito. La Figura 30 detalla las principales arrojadas en la encuesta de la SFC.



*Figura 30.* Tipos de reestructuración de créditos.

Tomado de “Reporte de la Situación Actual del Microcrédito en Colombia,” por D. J. Pacheco, A. M. Yaruro, O. F. Jaulín, y E. Gómez, 2015. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rem\\_mar\\_2015.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rem_mar_2015.pdf)

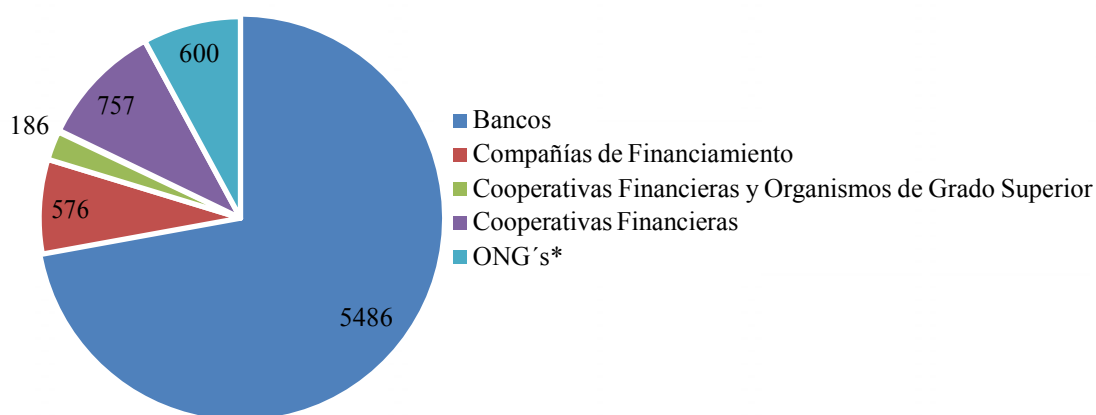
Para este período, los clientes buscaron la opción de refinanciar sus créditos en mayor medida para realizar la extensión del plazo del microcrédito. De igual manera, se presentaron por las variables: consolidación del microcrédito, condonación parcial del microcrédito, y la búsqueda de reducción en el monto de pagos.

### 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Las entidades financieras y demás corporaciones que otorgan créditos bajo la línea de Microcrédito tienen un reto muy alto cuando brindan cobertura en todos los departamentos y zonas del país, especialmente donde se encuentra la mayor población de pobreza y extrema pobreza del país. Es por esto que las diferentes entidades financieras han diversificado sus productos, para llegar a la mayor población posible.

En la Figura 31 se identifica el número de oficinas de que disponen los clientes potenciales del Sector Microcréditos para adquirir un crédito, relacionado por tipo de entidad financiera prestadora del servicio.





*Figura 31.* Cobertura de oficinas por tipo de entidad financiera.

Adaptado de “Cobertura: Tipo de Entidad, Departamentos, y Municipios,” por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), 2014b. Recuperado de [http://www.bancadelasoportunidades.com.co/documentos/Cobertura%20Sistema%20Financiero/cobertura\\_financiera.xls](http://www.bancadelasoportunidades.com.co/documentos/Cobertura%20Sistema%20Financiero/cobertura_financiera.xls)

Dentro del territorio colombiano, los bancos son los que más oficinas prestan para el servicio de la comunidad menos favorecida en país con más de 5,486 oficinas en el ámbito nacional, con las cuales generan mayor posibilidad de otorgar créditos bajo la modalidad de Microcréditos.

Adicional a estas modalidades de presencia en oficinas financieras, las entidades financieras han dispuesto utilizar una red más amplia para atender las necesidades de sus clientes a través de los corresponsales bancarios (CB). Esta modalidad es muy utilizada en los últimos años para ofrecer diferentes servicios transaccionales y de acceso a créditos. Los corresponsales bancarios son puntos de servicios estratégicos ubicados en establecimientos comerciales, tales como supermercados, droguerías autoservicios, entre otros, donde se presta un servicio de recaudos, compras, o pagos de otras empresas de sectores diferentes al financiero.

En la Figura 32 se relacionan por entidad financiera el número de CB abiertos a enero 2015.

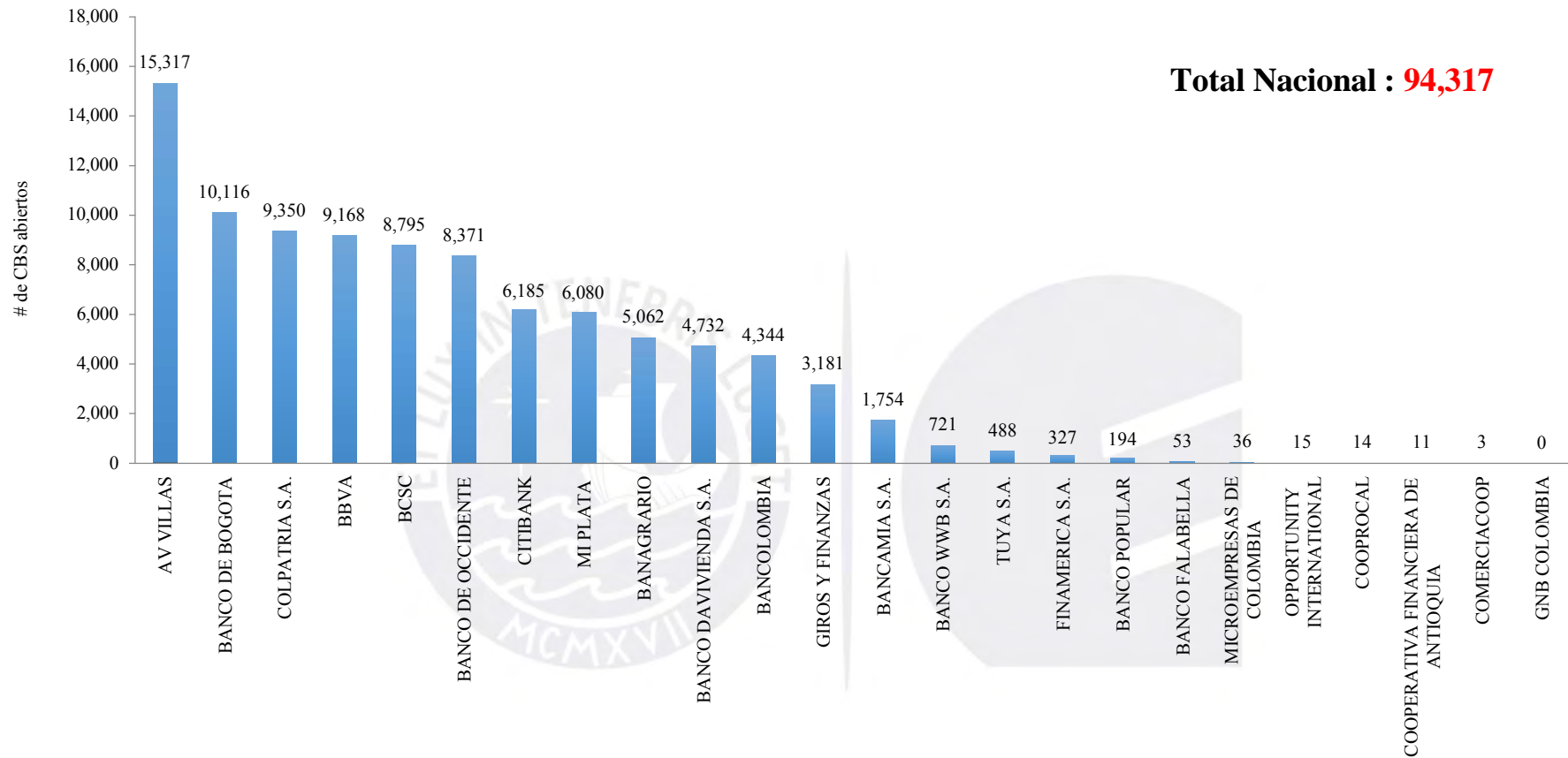


Figura 32. Cantidad de CBs abiertos por entidad financiera.

Adaptado de “Número de Corresponsales No Bancarios de los Establecimientos de Crédito por Municipio y Departamento,” por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), 2015b. Recuperado de [http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/N%C3%BAmero%20de%20Corresponsales%20No%20Bancarios%20-%20Depto%20-%20Municipio/cnb\\_enero\\_31\\_de\\_2015.xls](http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/N%C3%BAmero%20de%20Corresponsales%20No%20Bancarios%20-%20Depto%20-%20Municipio/cnb_enero_31_de_2015.xls)

En la Figura 33 se muestra la ubicación del corresponsal bancario por tipo de negocio, según informe de la SFC a corte de enero 2015.

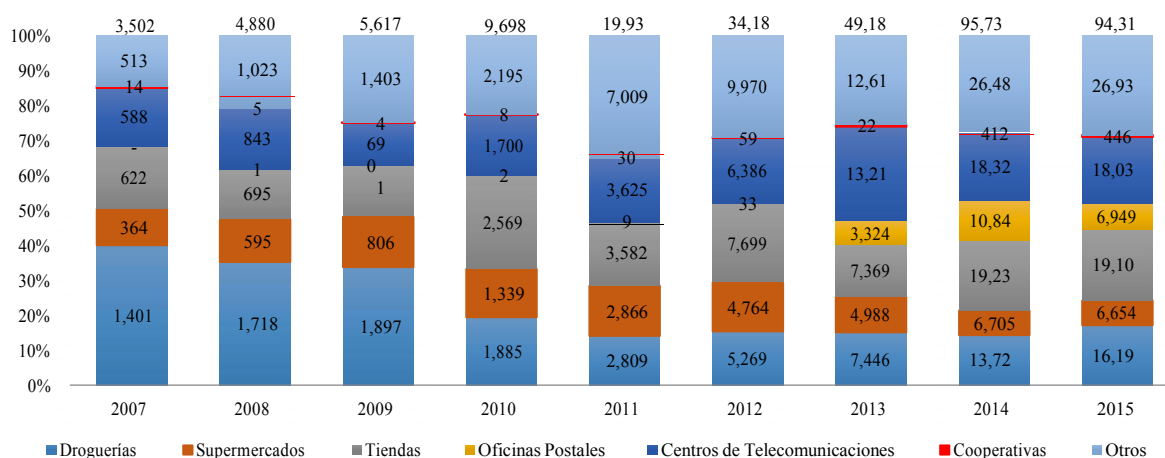


Figura 33. Ubicación de CBS por tipo de negocio (junio 2007 - enero 2015).

Adaptado de “Metas, Resultados y Logros: Resultados: Corresponsales Bancarios,” por la Banca de las Oportunidades, 2015a. Recuperado de <http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/contenido/contenido.aspx?conID=690&catID=300&pagID=376>

**Desembolsos línea de microcrédito.** Según cifras de la SFC, para el período agosto 2010 a agosto 2014 se han desembolsado 10'394,069 créditos en todo el país, lo cual equivale al 63% del total de desembolsos realizados durante toda la historia del Sector Microcréditos en Colombia. Este amplio crecimiento se ha impulsado por la ampliación de redes y cobertura que tienen las entidades prestadoras del servicio a la población menos favorecida del país, como se muestra en la Figura 34.

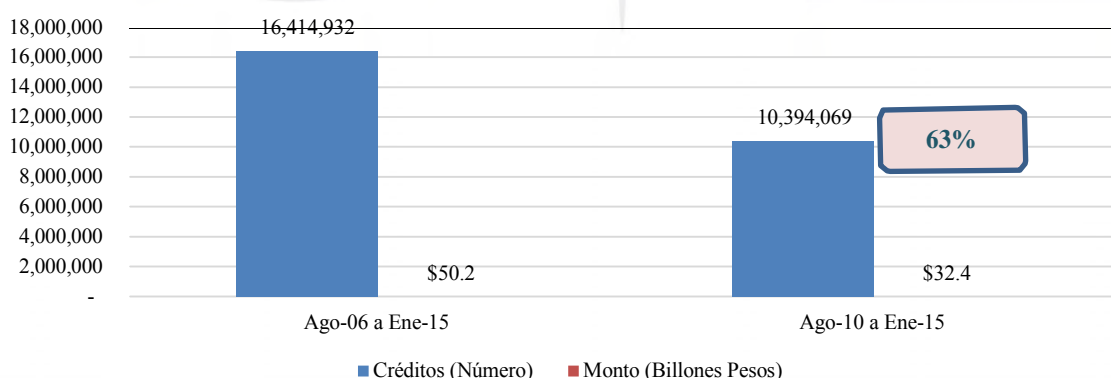


Figura 34. Desembolsos microcrédito.

Tomado de “Metas, Resultados y Logros: Resultados: Corresponsales Bancarios,” por la Banca de las Oportunidades, 2015a. Recuperado de <http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/contenido/contenido.aspx?conID=690&catID=300&pagID=376>

### 3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Dentro de las diferentes premisas del Sector Microcréditos en Colombia, está el apoyar a la población menos favorecida perteneciente al nivel socioeconómico de la base de la pirámide, con fin de apoyar las iniciativas de negocio que les permita favorecer y mejorar su nivel socioeconómico, generando crecimiento en la economía y empleo sostenible. La mayoría de las entidades prestadoras de este servicio buscan favorecer la población objetivo del Microcrédito brindando soporte a las diferentes regiones donde se encuentran, procurando siempre el desarrollo sostenible de la región, preservación, y protección del medioambiente, entre otras.

Por último, el DANE (2014) genera informes estadísticos de diferentes temas de interés, dentro de ellos los que tienen que ver con el medioambiente y el desarrollo sostenible. Dentro de los principales resultados entregados por el DANE para este año, relaciona los siguientes temas: (a) cuentas ambientales, (b) indicadores ambientales (IAII), (c) estadísticas asociadas al desarrollo sostenible (CEADS), (d) encuesta ambiental industrial (EAI), (e) encuesta ambiental de hoteles (EAH), y (f) registro único de damnificados por la emergencia invernal (reunidos).

Para el caso de los indicadores de la Cuenta Satélite Ambiental (CSA), se presenta la siguiente definición:

Es una herramienta estadística de análisis en el ámbito del desarrollo sostenible; a través de ella se puede realizar seguimiento y evaluación de políticas asociadas a la mitigación de los efectos del cambio climático, la reducción de la contaminación del agua y la seguridad energética, la gestión de recursos, y la productividad, conservación de flora y fauna, calidad de vida, entre otras.

(DANE, 2014, p. 2)

Tabla 14

*Dimensión Social y Ambiental, Entidades Financieras*

Entidad	Dimensión social	Dimensión ambiental
Banco Bogotá	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuimos al sector público a través del desarrollo de negocios.</li> <li>• Aportamos a la educación financiera de niños, jóvenes y población no bancarizada.</li> <li>• Ofrecemos nuestra plataforma operativa y tecnológica para servir las causas humanitarias.</li> <li>• Fortalecemos las fundaciones que apoyan las causas sociales de miles de colombianos.</li> <li>• Apoyamos el arte y la cultura del país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promovemos educación ambiental en nuestros colaboradores.</li> <li>• Generamos acciones para fortalecer la eco-eficiencia ambiental de nuestra infraestructura.</li> <li>• Desarrollamos productos y servicios que aportan a la mitigación de nuestro impacto ambiental.</li> </ul>
Grupo AVAL	Si bien nuestra estrategia corporativa de sostenibilidad contempla la generación de valor social (en las dimensiones: económica, social, humana y ambiental) mediante la optimización y fortalecimiento de iniciativas lideradas desde las entidades subsidiarias, durante 2014, contribuimos directamente al desarrollo social y económico de los microempresarios en Colombia, a través de la Corporación Microcrédito Aval.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premio Planeta Azul del Banco de Occidente.</li> <li>• Esfuerzos para la implementación de sistemas de gestión ambiental que permiten la implementación de prácticas operativas amigables con el medio ambiente.</li> <li>• Suscripción del Protocolo Verde por parte del Banco de Bogotá.</li> <li>• Programa Quiero un Planeta Verde con consejos para la implementación de buenas prácticas ambientales (BAC Credomatic).</li> </ul>
Bancamía	Ha desarrollado diferentes estrategias en materia social, en las cuales se encuentran: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de cadena de valor,</li> <li>• Expomía, la exposición de productos y servicios a los clientes,</li> <li>• Infomia, asistencia pre legal,</li> <li>• La ruta del progreso, entre otros.</li> </ul>	Programa Especial: Capacitación virtual sobre análisis de riesgos ambientales y sociales (ARAS)
Bancolombia	Su política de Responsabilidad Social Corporativa es hacer de la actividad financiera un factor de desarrollo sostenible para la sociedad, promoviendo la inclusión a los servicios financieros y el desarrollo de programas sociales de alto impacto, que contribuyan eficazmente a la construcción de capital humano y a superar la pobreza y la desigualdad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en temas ambientales, política de comunicación a grupos de interés</li> <li>• Cadena de abastecimiento sostenible</li> <li>• Análisis de riesgo ambientales y sociales</li> <li>• Cambio climático</li> <li>• Cumplimiento con legislación ambiental</li> <li>• E coeficiencia corporativa (Sucursal sostenible/estrategia de valoración de recursos.</li> </ul>

*Nota.* Tomado de “Informes de Gestión 2014: Nuestro Banco,” por el Banco de Bogotá, 2014, recuperado de <https://www.bancodebogota.com/wps/wcm/connect/banco-bogota/e3ea5e8e-9bb6-4b78-bcb5-53ed36b7c517/1- semestre2014-capitulo-1.pdf?MOD=AJPERES>; de “Sostenibilidad / Responsabilidad Social Corporativa,” por Grupo Aval, 2015, recuperado de <https://www.grupoaval.com/wps/wcm/connect/grupo-aval/0578d875-fbf5-4218-af91-744d91af81fc/Sostenibilidad-Responsabilidad-Social-Corporativa.pdf?MOD=AJPERES>; de “Informe de Responsabilidad Social Corporativa (Enero-diciembre 2009),” por Bancamía, 2009, recuperado de <http://www.bancamia.com.co/pdf/INFORME%20DE%20RESPONSABILIDAD%20SOCIAL%20CORPORATIVA.pdf>; y de “¿Qué Entendemos por Responsabilidad Social Corporativa?,” por Grupo Bancolombia, s.f., recuperado de <http://www.grupobancolombia.com/webcorporativa/responsabilidad/contenido/rsc.asp>

En el informe de resultados reportado con cifras a septiembre de 2014 refleja que (DANE, 2014):

- La intensidad energética en Colombia se mantuvo alrededor de 3 (terajuoles) unidades energéticas por unidad de PIB (miles de millones de pesos colombianos).
- En 2012 la actividad con mayor intensidad fue transporte, almacenamiento, y comunicaciones con 9.8 tj/va1, y la de menor fue establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias, y servicios a las empresas con 0.27 tj/va.
- El petróleo y el gas constituyen las principales fuentes de generación de energía en el país, tienen una disponibilidad de 6.6 y 10.1 años, respectivamente, para 2013.
- En el año 2013 el gasto en protección ambiental respecto del PIB fue de 0.36%; respecto al gasto total del Gobierno fue 1.3% y presentó un incremento de 0.11 puntos porcentuales.

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

La matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) permite resumir y evaluar información (a) económica, (b) social, (c) cultural, (d) demográfica, (e) ambiental, (f) política, (g) gubernamental, (h) jurídica, (i) tecnológica, y (j) competitiva. Esta matriz resume los factores críticos y determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. En esta oportunidad se han identificado 13 factores, definidos como oportunidades y amenazas que afectan el Sector Microcréditos en Colombia (ver Tabla 15).

De acuerdo con el resultado obtenido en la Tabla 15, se observa que los factores externos del Sector Microcréditos en Colombia obtiene un valor de 2.54, cifra que indica que el entorno presenta un nivel importante de oportunidades, sin embargo también presenta amenazas que resaltan, tales como el mercado informal de créditos y las elevadas tasas de usura, las cuales no tienen regulación. Estas amenazas deben ser tratadas a tiempo y minimizadas con el fin de no impactar el crecimiento del Sector Microcréditos en Colombia.

Tabla 15

*Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) del Sector Microcréditos en Colombia*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
O1. Políticas de crédito de los Entes regulatorios y de Gobierno favorables para otorgamientos de crédito a microempresarios.	0.10	3	0.30
O2. Productos diseñados específicamente a cada segmento.	0.07	2	0.14
O3. Normativas que están enfocadas a cada tipo de microempresarios.	0.05	2	0.10
O4. Redimensionamiento de cupos de crédito, de acuerdo con la evaluación del comportamiento de pago en el sector real.	0.08	3	0.24
O5. Educación financiera, capacitación continua dirigida a los clientes del segmento.	0.10	1	0.10
O6. Crecimiento en el índice de bancarización en el País, generando cobertura en los niveles socioeconómicos más vulnerables.	0.10	2	0.20
O7. Tarifas diferenciales en la vinculación a nómina a sus empleados.	0.02	1	0.02
	0.52		1.10
Amenazas			
A1. No existen normas estrictas de control de tasa usura informal.	0.11	3	0.33
A2. Prestamistas informales con opciones de crédito y plazos de fácil acceso.	0.10	4	0.40
A3. Niveles de educación de la población segmento del Microcrédito.	0.10	2	0.20
A4. Niveles de pobreza de la población segmento del Microcrédito.	0.07	3	0.21
A5. No se tienen garantías para el pago de las obligaciones financieras adquiridas.	0.05	4	0.20
A6. Altas barreras de entrada para nuevas opciones en el mercado.	0.05	2	0.10
	0.48		1.44
Total	1.00		2.54

*Nota.* Valor: 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal.

### 3.5 El Sector Microcréditos en Colombia y sus Competidores

Es indispensable que los sectores, las industrias, y los negocios entiendan su entorno competitivo para así lograr el éxito. Es así como uno de los marcos teóricos más utilizados para elaborar estrategias que alcancen el éxito anhelado es la contribución realizada por Michael Porter en 1980 con el *Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter* (ver Figura 35), en el cual identifica cinco fuentes de presión competitiva que determinan la rentabilidad de un

sector: (a) la amenaza de posibles sustitutos, (b) el potencial ingreso de nuevos competidores, (c) el poder de negociación de los compradores, (d) el poder de negociación de los proveedores, y (e) la rivalidad entre los competidores (D'Alessio, 2014).



*Figura 35.* Las fuerzas que conducen a la competencia en el Sector Microcréditos en Colombia.

Adaptado de "Estrategia Competitiva," por M. E. Porter, 1980. Nueva York, NY: The Free Press.

### 3.5.1 Poder de negociación con los proveedores

Al referirse a los proveedores del Sector Microcréditos en Colombia se hace mención de aquellas organizaciones en su mayoría extranjeras que ofrecen recursos económicos para apoyar pequeñas empresas en países en desarrollo. Es así como se destacan entre ellas, la Comisión Europea mediante un instrumento denominado Progress Microfinanciación, el cual fue creado en 2010 y está respaldado además por el Banco Europeo de Inversiones gestionado por el Fondo Europeo.

Algunos de los aspectos que el Fondo Europeo de Inversiones tiene en cuenta son los siguientes: cumplimiento de las normas bancarias por parte de las instituciones solicitantes, experiencia en microfinanciación, solvencia, capacidad financiera, capacidad operativa, e impacto previsto (e.g., volúmenes y marco geográfico).



En 1997, representantes de 1,500 organizaciones y 137 países, se reunieron en la Cumbre sobre el Microcrédito en la ciudad de Washington D.C., la cual estaba presidida por Jefes de Estado y dignatarios de la comunidad mundial del desarrollo. Esta cumbre emprendió una campaña para ayudar a 100 millones de las familias más pobres del mundo. La importancia de este acontecimiento fue que consiguió dar una cierta celebridad al objetivo de reducción de la pobreza mediante el microcrédito y creó una organización cuya misión era promover esa meta a escala mundial denominado Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre (CGAP) (FAO, 2000).

Tabla 16

*Organizaciones de Microfinanciamiento y Donaciones de los Miembros del Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre (CGAP)*

Región	Número de organizaciones de microfinanciamiento	Donaciones del CGAP (Millones de US\$)
África	988	7.1
Asia y el Pacífico	822	7.0
América Central/del Sur y el Caribe	335	9.2
Europa y América del Norte	987	0.0
Cerc. Oriente y África del Norte		0.2
Europa oriental y central		0.4
Mundo (cifras parciales)	3,142	24.0

*Nota.* Estas cifras se refieren a todos los miembros de la Campaña de la Cumbre sobre el Micro-crédito, incluidos algunos que no otorgan préstamos. Tomado de “El Estado Mundial de la Agricultura y la Alimentación 2000,” por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2000. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/017/x4400s/x4400s.pdf>

Por otro lado, se encuentra el Gobierno Nacional, que mediante proyectos de ley ordena a los establecimientos bancarios facilitar el acceso a los servicios de microcrédito a las poblaciones de escasos recursos. Un ejemplo de ello es la Ley 43 de 2013 Artículo 2. Este indica lo siguiente:

Los establecimientos bancarios deberán destinar no menos del cinco por ciento (5%) del total de su presupuesto de colocación para microcréditos, y de este porcentaje al menos el cincuenta por ciento (50%) deberá ser destinado a los estratos 1, 2, y 3 de la población. (Ley 43 de 2013, 2013).

En Colombia, la SFC y la SES son las instituciones encargadas de supervisar y vigilar que los recursos destinados por el Gobierno realicen una adecuada administración de los beneficios otorgados. Considerando lo descrito y la rigurosidad con la que las organizaciones controlan los recursos y beneficios, se podría indicar que el poder de negociación con los proveedores es limitado.

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

Al analizar los reportes presentados por el Banco de la Republica sobre la situación actual del Sector Microcréditos en Colombia, se identifica que la mayoría de las organizaciones incrementaron las exigencias en las políticas de asignación de nuevos microcréditos, esto como consecuencia del sobreendeudamiento de sus clientes y deterioro de la cartera (Pacheco, Yaruro, Jaulín, & Gómez, 2015). Asimismo, las entidades rechazan solicitudes de crédito o la aprobación de cuantías inferiores a las requeridas debido a la mala historia crediticia, por lo cual se ven obligados a establecer restricciones cada vez más rigurosas. Según la mayoría de los expertos en el tema, el análisis de la capacidad de pago del cliente es lo que más encarece el microcrédito y en general los servicios microfinancieros, puesto que se trata precisamente de personas que no tienen historial crediticio en ninguna entidad y que en la mayoría de los casos tampoco llevan ningún registro de sus operaciones, lo que significa que se debe empezar por levantar toda la información necesaria (Rodríguez, 2007). Ante esta situación se estima que el poder de negociación de los compradores es limitado, sumado a la obligatoriedad de reportar el destino de los recursos brindados, lo que genera mayores trámites y procesos para los clientes.

Según el mecanismo original del microcrédito, los montos del crédito suelen ser bajos, sobre todo los primeros que se le otorgan a cada persona o grupo, dado que los usuarios no suelen requerir grandes cantidades de dinero, y que los primeros créditos son la prueba de la voluntad de pago del beneficiario. Los plazos suelen ser cortos

para estimular su uso, y la frecuencia de pago generalmente es alta, pues para el tipo de población beneficiaria resulta más fácil pagar pequeñas cantidades periódicas.

(Yunus, como se citó en Rodríguez, 2009, p. 2)

Vale la pena resaltar que factores como la gestión y acompañamiento del cliente son actividades que generan relevancia cuando de diferenciación en el servicio se trata. Es así como las entidades se ven obligadas a retener y buscar clientes mediante estrategias como la buena comunicación con los deudores, capacitaciones permanentes en temas financieros, acompañamiento, y asesoría a los mismos; aspectos que serán determinantes al generar identidad de marca y atraer de esta manera a los usuarios. Finalmente:

El análisis de la capacidad de pago es lo que más eleva la tasa de interés del Microcrédito porque comprende: Contar con oficiales de crédito capacitados que conozcan las necesidades de la microempresa, evaluar cada solicitud, acompañar la ejecución de los proyectos, enseñar a cumplir las obligaciones contraídas y ofrecer alternativas ajustadas a la solicitud de crédito en términos de montos, plazos y garantías. (Rodríguez, 2007, p. 3)

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

A partir de la premisa de que el Microcrédito tiene dentro de sus objetivos contribuir al crecimiento de la población rural ofreciendo para ello préstamos con tasas de interés próximas al mercado de tal manera que permita la inversión, se ha identificado algunos factores que deberían corregirse, tales como el tiempo prolongado del proceso de aprobación, cantidad de dinero aceptado insuficiente, o requisitos exigentes para aplicar. Es así como estos inconvenientes manifestados afectan la adquisición al crédito de campesinos y poblaciones rurales, las cuales, debido a que tienen poco acceso a las instituciones oficiales de financiamiento, adoptan estrategias de riesgo y de consumo o recurren a fuentes de crédito extraoficiales y costosas, denominadas gota a gota.

Mediante el mecanismo gota a gota, los microempresarios sienten la ventaja de disponer del dinero que necesitan sin exigentes y largos estudios de crédito, además de no ser vetado por estar reportados en las centrales de riesgo financiero. En esta actividad se identifican dos clases de prestamistas, conocidos también como agiotistas, goteros, o paga diarios. Un primer grupo presta sumas pequeñas de dinero que no superan los tres millones de pesos colombianos y maneja plazos de uno a dos meses. Los intereses van desde 5% hasta 20%, y entre más rápido se pague, menor es el interés. Sin embargo, en algunos casos esos intereses pueden llegar hasta 200%.

Otro grupo de prestamistas tienen como objetivo a comerciantes de centrales de abastos o locales de diversas mercancías, donde el dinero solicitado puede llegar hasta los \$50 millones COP, y cuando más significativas sean las cantidades solicitadas, los intereses que se cobran son menores, porque a quienes se les otorgan estos préstamos son clientes confiables.

A partir de lo expuesto, se podría considerar la amenaza de los sustitutos como media. Considerando además que la población bancarizada es el 74% de la población total de Colombia, los estudios de crédito son exigentes y prolongados, los montos otorgados suelen ser bajos, sobre todo los primeros que se otorgan a cada persona o grupo, dado que los primeros créditos son la prueba de la voluntad de pago del beneficiario.

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

La posibilidad con la que pueden entrar nuevos competidores es un elemento importante que todo sector debe identificar y tener presente para desarrollar acciones que impidan una amenaza de los mismos. Es así como para el Sector Microcréditos en Colombia se ha identificado como posibles entradas a ONG que buscan colocar el dinero de aportes y donaciones a mejores condiciones que la banca tradicional. No obstante, el presidente de Asomicrofinanzas sostuvo que:

La estructura financiera del país y los recientes movimientos en el mercado (transformación de ONG en bancos especializados) indican que, en general, el número de entidades que ofrecen microcrédito no aumentará en el futuro próximo, pero sí el de aquellas que lo hacen desde el terreno de las entidades reguladas, es decir, vigiladas por la Superfinanciera. (Higuera, 2011, párr. 8)

De acuerdo con lo anterior, las entidades regulatorias continúan trabajando en un marco normativo para fortalecer el Sector en aspectos como la propia definición de microcrédito, pasando por el tema de tasas de interés, administración de riesgo e información, hasta sistemas de supervisión, generando de esta forma barreras de entradas a nuevos competidores.

Algunos lineamientos señalados por el Gobierno Nacional son: la Ley 43 de 2013, por medio de la cual se ordena a los establecimientos bancarios facilitar el acceso a los servicios de microcrédito a las poblaciones de escasos recursos que no han tenido acceso a los mismos (Ley de 43 de 2013, 2013).

En tanto, destaca la definición que la Ley 590 de 2000 (Ley MIPYME) otorga a los establecimientos que ofrecen Microcréditos: “Se entiende por entidad cuya actividad principal es la operación de microcrédito, aquella en la cual por lo menos el 51% del valor de las operaciones de crédito celebradas durante el año calendario inmediatamente anterior corresponden a microcréditos” (Ley 590 de 2000, 2000).

Por otro lado:

También se entenderán como entidades especializadas en microcrédito, las organizaciones no gubernamentales que celebren convenios con las Cajas de Compensación Familiar para realizar operaciones de microcrédito por lo menos por un valor equivalente al 50% del patrimonio de la respectiva organización no gubernamental. (Decreto N°2340 de 2003, 2003)

Asimismo, Ley 590 de 2000 (modificada por la Ley 905 de 2004) define que el Microcrédito está direccionado para la financiación de los hogares y las microempresas, con un monto máximo por operación de 25 salarios mínimos legales vigentes (SMLV), equivalentes para 2015 a \$16'108,750 COP (Ley 905 de 2004, 2004). Finalmente, la definición de microcrédito no debe regirse por el monto de los préstamos, sino por aspectos como la metodología utilizada para el otorgamiento de los recursos y el destino de los mismos, que deben ser exclusivamente para microempresas.

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

La incursión de instituciones orientadas al servicio de microcréditos ha sido más dinámica en los últimos años, lo cual ha generado que el sector financiero se vea afectado en general, proponiendo nuevos retos, exigiendo nuevas formas de operar, promoviendo la introducción en nuevos mercados, y generando mayor impacto en el ámbito social, puesto que permite acercarse a la población no atendida.

Por lo anterior, uno de los objetivos del Sector es enfocarse al aumento de la cobertura, permitiendo que el servicio de microcréditos sea el mecanismo idóneo para ello, sobre todo cuando los negocios de nuevos empresarios están buscando cubrir sus necesidades de financiación y están adquiriendo mayor importancia en la medida en que hacen parte de un porcentaje significativo de la actividad económica del país.

Entre los criterios básicos que permiten la clasificación de las mejores entidades que ofrecen microcréditos están: (a) tamaño de la operación, (b) control de riesgo crediticio, (c) cubrimiento del riesgo de crédito, y (d) nivel de actividad. En este orden de ideas, los organismos de control como la SFC y Supersolidaria, la Banca de las Oportunidades, Asomicrofinanzas, y CONFECOOP, cuya función es vigilar y representar a las entidades que en mayor o menor medida realizan operaciones de microcrédito en el país; han destacado las siguientes entidades con participación activa en el mercado y con alto tamaño de la operación:

Banagrario, con participación de 44.1% y \$5'055,691 COP de cartera bruta a junio de 2014 de, Bancamía con participación de 8.8% y cartera de \$1.012.130 COP, FMM Popayán con participación de 8.8% y cartera de \$1'007,968 COP, Banco WWB (Women's World Banking) con 5.5% de participación y cartera de \$625.305 COP, y la Fundación de la Mujer con participación de 5.4% y cartera bruta de \$618.674 COP (Asomicrofinanzas, 2014).

En cuanto a los factores que generan valor al cliente y podrían considerarse como criterios importantes al momento de generar competitividad se encuentran: (a) contar con personal capacitado que conozca las necesidades de las microempresas, con habilidades para evaluar cada solicitud de manera acertada y ágil; (b) acompañar la ejecución de los proyectos; (c) enseñar a los usuarios a cumplir las obligaciones contraída; y (d) ofrecer alternativas ajustadas a la solicitud de crédito en términos de montos, plazos, y garantías.

Del mismo modo, el otorgamiento de microcréditos debe ser realizado de manera responsable y conlleva la implementación de otras actividades como son la atención personalizada y directa, procedimientos transparentes y no discriminatorios, lapsos de respuesta razonables, evaluación detallada de las condiciones financieras y reales capacidades de pago del cliente para evitar el sobreendeudamiento, así como seguimiento detallado del desempeño y actividad del beneficiario.

La suma de estos aspectos y la atención de la creciente demanda y las nuevas exigencias de regulación indican que el sector es dinámico y dispone de factores que generan competitividad alta a pesar de contar con regulaciones estrictas, lo que supone nuevos retos a las entidades que ofrecen el servicio de Microcréditos.

### **3.6 El Sector Microcréditos en Colombia y Sus Referentes**

Los Microcréditos han sido analizados e implementados hace varios años tanto en Asia como en Latinoamérica, originados por la necesidad de buscar mecanismos para erradicar la pobreza e incentivar la economía de los países. Es de esta manera como se

pueden identificar varias entidades con trayectoria avanzada que podrían ser referentes para el Sector Microcréditos en Colombia.

Entre los referentes más conocidos están las asociaciones de ahorro y crédito rotativo y las cooperativas de ahorro y crédito, ambas esparcidas en comunidades de todo el mundo. El Banco Mundial, el Programa de finanzas rurales de la FAO, y otros organismos de desarrollo, incluidos los bancos de desarrollo agrícola, han incorporado productos y programas de pequeños préstamos en sus estrategias de financiamiento rural. De esta manera, el microcrédito es más antiguo de lo que puede parecer, pero la incursión del término «Microcrédito», así como el establecimiento de una organización para promoverlo a escala mundial y el respaldo otorgado desde las más altas esferas a algunos objetivos específicos en este terreno han dado a este movimiento un relieve mucho mayor (FAO, 2000).

Con relación a Colombia, se destacan tres tipologías relevantes en el mercado de las microfinanzas: (a) las institucionales financieras vigiladas por la Superintendencia, (b) las cooperativas de ahorro y crédito, y (c) las ONG especializadas. De acuerdo con la Asobancaria, en Colombia los actores predominantes en Sector Microcréditos son los bancos y las ONG, que en conjunto abarcan más del 90% de la totalidad de desembolsos en esta modalidad, seguidos por las cooperativas y las compañías de financiamiento comercial (Bresciani & Moreno, 2014).

Entre las instituciones que se destacan en el país por contar con mejores estados financieros se encuentran Bancamía, Banagrario, y el banco WWB, siendo referentes para las demás entidades.

Con relación a otros países de Latinoamérica, se dificulta la comparación debido a que los mercados de microfinanzas son heterogéneos, más aun por el inconveniente de contar con datos fiables que indiquen por país cual es el tamaño actual de la oferta y demanda del Microcrédito. Otros indicadores, tales como el manejo y administración, podrían ser bases para comparaciones y referentes, destacando instituciones como el Banco Compartamos,



Andes en Chile, y el Banco Solidario (BANCOSOL) en Bolivia, de las cuales destaca Banco Compartamos como el primero en Latinoamérica en el ranking de Microrate7 (Lozano, s.f.). Estas instituciones se concentraron en prestar pequeñas cantidades a individuos y grupos, empleando técnicas básicas de crédito y una variedad de mecanismos para incentivar el pago. Entre estos mecanismos ha prevalecido, el que aun cuando los clientes no tuvieran ninguna garantía se les otorgaran créditos adicionales en fechas predeterminadas.

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

El total obtenido en la MPC del Sector Microcréditos en Colombia es 2.35 (ver Tabla 17). Se observan para el Sector factores de éxito sobre las variables definidas, dentro de las cuales se encuentran: la inclusión financiera, la eliminación del mercado informal, la reducción de la pobreza, los entes reguladores y el nivel de bancarización. En el caso de los competidores, se observa que para el sector informal, la variable altas exigencias en documentación genera atracción en el mercado y las tasas de captación, aunque altas, va de la mano de la poca documentación, en el caso de los otros créditos bancarios, el nivel de bancarización es el mayor factor de éxito sobre todas las variables.

Tabla 17

#### *Matriz del Perfil Competitivo (MPC) del Sector Microcréditos en Colombia*

Factores críticos de éxito	Peso	Microcréditos			Sector informal		Créditos bancarios	
		Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado	
1. Inclusión financiera	0.15	3	0.45	1	0.15	2	0.30	
2. Eliminación del mercado informal	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	
3. Reducción de pobreza	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	
4. Entes reguladores	0.10	4	0.40	1	0.10	3	0.30	
5. Bancarización	0.15	3	0.45	1	0.15	4	0.60	
6. Programas de capacitación	0.15	1	0.15	3	0.45	2	0.30	
7. Tasas de colocación	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45	
8. Sobreendeudamiento e incremento de la cartera morosa	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	
9. Altas exigencias en documentación a los clientes para la evaluación del crédito	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.35</b>		<b>2.40</b>		<b>2.60</b>	

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

Respecto a los referentes (ver Tabla 18), se considera a Perú como el mayor para el Sector Microcréditos en Colombia (Economist Intelligence Unit [EIU], 2014), por haber generado mayores factores de éxito evaluados. Es de anotar que Bangladesh es otro importante referente considerando una posible mejora en los programas de formación y fuerte regulación del Estado. En el caso de Colombia, es evidente el esfuerzo que se ha realizado en los últimos años para impulsar el Sector, con entidades gubernamentales que lo regulan.

Se revisó el caso de Filipinas, que ocupa el segundo lugar por propiciar favorablemente la inclusión financiera, aunque existen desafíos importantes en los ámbitos logístico y financiero por: ser un archipiélago constituido por más de 7,000 islas, la implementación de servicios es débil, y la seguridad para llegar a los más pobres y población no bancarizada aún es deficiente.

Tabla 18

*Matriz del Perfil Referencial (MPR) del Sector Microcréditos en Colombia*

Factores críticos de éxito	Peso	Perú		Bangladesh		Colombia	
		Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado
1. Inclusión financiera	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
2. Eliminación del mercado informal	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
3. Reducción de pobreza	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15
4. Entes reguladores	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5. Bancarización	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
6. Programas de capacitación	0.15	3	0.45	3	0.45	1	0.15
7. Tasas de colocación	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30
8. Sobreendeudamiento e incremento de la cartera morosa	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05
9. Altas exigencias en documentación a los clientes para la evaluación del crédito	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.40</b>		<b>3.10</b>		<b>2.35</b>

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

### 3.8 Conclusiones

El Sector Microcréditos en Colombia plantea brindar una solución con el fin de reducir los niveles de pobreza en el país, apoyando a microempresarios o personas en extrema pobreza. Por esta razón, las diferentes entidades financieras buscan respaldar de manera centralizada todas las operaciones que se realicen a través de esta línea de crédito, optimizando y creciendo la presencia en los diferentes departamentos del país con la búsqueda de crecimiento en los niveles de bancarización.

En cuanto a las amenazas de ingreso de nuevos competidores en el sector, se estima que los sustitutos juegan un papel importante, donde la opción del sector informal, paga diarios y prestamistas están queriendo abarcar mayor mercado otorgando montos de dinero bajo la modalidad de crédito en plazos de pago más amplios y con menores trámites para su aprobación. No obstante, los entes reguladores mediante el establecimiento de normas y leyes permiten generar barreras, lo cual favorece una disminución de riesgo de entrada y por ende convertirse en futuro en competidores de las instituciones legales que ofrecen microcréditos.

El Sector Microcréditos en Colombia cuenta con alto potencial de crecimiento y diversos retos para convertirse en referente en el mundo. Entre estos retos se destacan (a) generar mayor valor al cliente mediante el acompañamiento en la ejecución de sus proyectos, (b) agilizar los lapsos de tiempo de respuesta, (c) implementar programas de capacitación financiera a los usuarios, (d) caracterizar el servicio al cliente con la comunicación transparente, amable, cordial, y respetuosa.

Finalmente, se considera que el Sector Microcréditos en Colombia es dinámico, según indica su incremento en la demanda, la creciente necesidad de los nuevos empresarios por cubrir sus necesidades de financiación, y el fomento a la creación de empresas como estrategia del Gobierno colombiano para incentivar la economía del país.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Para realizar el análisis interno es importante describir cada uno de los roles del Sector. Según D'Alessio (2014), es importante analizar internamente la organización para identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de una compañía, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. A continuación se presenta el análisis conocido como AMOFHIT con el objeto de caracterizar la situación interna del Sector Microcréditos en Colombia.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

En el Sector Microcréditos en Colombia se ha identificado en primera instancia que la estructura organizativa varía de acuerdo con las necesidades de cada empresa. Es así como se podrán encontrar bancos que opten por otorgar microcréditos como una línea de servicio adicional al conjunto amplio de productos que ofrecen. Asimismo, se encuentran organizaciones operando únicamente con la modalidad de microcréditos contando con una estructura única de dirección y administración.

Dentro de las ventajas con las que cuentan las entidades que ofrecen únicamente microcréditos, se identifica una mayor autonomía para ofrecer préstamos a plazos más cortos que los que suelen ofrecer la mayoría de los bancos, lo cual influye significativamente en el establecimiento de estrategias y políticas, las cuales pueden variar de acuerdo con el mercado. Es así como, usualmente pueden ofrecer a los clientes pagos semanales, quincenales, en vez de pagos mensuales, cargando tasas de interés mayores para compensar los importes más pequeños. Asimismo, la gestión de análisis y aprobación de los créditos son resueltos más rápidamente puesto que no requieren ser aprobados por diversos departamentos o áreas, como sucede en una entidad bancaria.

El permanente objetivo de la administración de las empresas del Sector es aumentar las ganancias atendiendo a microempresarios mediante la oferta de préstamos a plazos y tasas

de interés atractivos para ellos, pero disminuyendo el riesgo de pérdidas ocasionadas por el incumplimiento de los mismos. Por lo tanto, es común que el equipo administrativo esté en constante monitoreo para asegurar la viabilidad de los préstamos conforme la normatividad exija, asignando inteligentemente los recursos y orientando los resultados de acuerdo con el cumplimiento de la misión y visión de la entidad.

En el Sector, la gerencia y la dirección suelen ser sinónimos por tratarse de entidades con estructuras organizacionales pequeñas, por lo cual los encargados de manejar los aspectos estratégicos es el mismo equipo directivo. Según D'Alessio (2014), las variables a considerar en la auditoría de la gerencia son:

- Reputación de la alta dirección y sus gerentes;
- Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial;
- Prácticas de Gobierno corporativo transparente y responsabilidad social;
- Uso de técnicas sistémicas en los procesos de toma de decisiones;
- Calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores;
- Estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales;
- Sistemas de planeamiento estratégico;
- Gestión de red de contactos; y
- Imagen y prestigio de la organización. (p. 174)

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, se ha encontrado que el Sector cuenta con una estricta vigilancia por parte de la SFC, cuyo propósito es mantener una adecuada administración del riesgo crediticio. Esta entidad, controla mediante visitas de inspección el adecuado uso y administración de los recursos financieros, revisando los contratos de créditos, verificando que la cartera esté expuesta al menor riesgo posible, que los flujos de ingreso y de egresos sean los adecuados, así como el flujo de caja del deudor y del proyecto financiado o a financiar, la solvencia del deudor, los riesgos de operaciones ilegales, entre otros.

Por otro lado, se considera el involucramiento de accionistas externos los cuales pueden aportar conocimiento al negocio para una mejor administración. De acuerdo con Westley (2006), cuando un accionista externo toma una participación accionaria en una entidad destinada al microcrédito, normalmente provee de asistencia técnica de alta calidad, brindando orientación sobre cómo hacer mejor la operación. Lo anterior trae consigo ventajas como evitar cometer errores que otras entidades han cometido. Además “algunos accionistas externos frecuentemente hacen importantes contribuciones a la gobernabilidad desde sus puestos de junta directiva debido a la larga experiencia en microfinanzas” (p. ii).

La reputación del Sector Microcréditos en Colombia es buena, con tareas pendiente por mejorarla. Objetivos macros como reducción de niveles de pobreza y desigualdad en el país, e incremento de programas formativos que incentiven los conocimientos financieros de la población han sido posibles por medio de las entidades de microcréditos, quienes tienen los retos de garantizar una mejor administración del riesgo crediticio, incentivar la inclusión financiera, mejorar los niveles de formalización de las microempresas, entre otros (ASOBANCARIA, 2013).

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

La definición de marketing está dada como el conjunto de actividades que desarrolla una empresa para satisfacer las necesidades de los clientes. A su vez, el marketing debe ser la herramienta que le permita a la empresa crear, comunicar, entregar, e intercambiar ofertas y/o servicios que le permitan generar valor a sus clientes y/o usuarios (American Marketing Association [AMA], como se citó en Arellano, 2010).

Las ventas por su parte, es la actividad que desarrollan los empleados que desempeñan el cargo comercial de una empresa, su labor es generar el contacto personal con el cliente y comercializar los productos y/o servicios que tenga la actividad de la compañía. Durante la década de los sesenta, Jerome McCarthy propuso la existencia de las “4P del Marketing” donde incluye las variables de: (a) producto, (b) precio, (c) punto de venta, y (d)

publicidad; las cuales permiten establecer las estrategias fundamentales para el crecimiento del sector económico (Arellano, 2010).

El marketing y las ventas para el Sector Microcréditos en Colombia estarán enfocados a cada una de las empresas y/o entidades que prestan el servicio a la población, con el fin de presentar herramientas que le permitan, al Sector en general, tener crecimientos dentro del mercado financiero colombiano.

Para llevar a cabo el planteamiento del marketing en el Sector Microcréditos en Colombia, se debe recordar que la Visión esperada para el mismo es:

Al 2026 alcanzar el 10% de facturación del total de la cartera financiera del país, mediante programas de inclusión financiera dirigidos a la población base de la pirámide económica del país, ofreciendo un servicio especializado e innovador, caracterizado por agregar valor; orientado a los clientes, accionistas, proveedores, y colaboradores. Según la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC, 2015a), en octubre de 2015 alcanzó el 2.84%.

El Sector Microcréditos en Colombia tiene la promoción que brinda a 2015 la Banca de las Oportunidades, que buscan como medida principal, apoyar a todas las entidades financieras y/o prestadoras de servicio para que lleguen a todos los municipios del país, generando así la inclusión financiera. De igual manera, la banca promueve metodologías innovadoras en beneficio de la población de menos ingresos. Antes de desarrollar las diferentes variables del Marketing Mix, es importante revisar el segmento que conforma el Sector Microcréditos en Colombia.

**El mercado objetivo.** Las líneas de crédito generadas a través del microcrédito se originaron para promover el acceso a todos los servicios financieros, especialmente la modalidad de crédito, para todas las personas en condiciones de pobreza, ya sean a título personal o jurídico. Para el Gobierno nacional, es de alta importancia generar inclusión financiera al 100% de la población del país, con el fin de reducir la pobreza, promover la igualdad social, y estimular el desarrollo económico. Tal como se observó en el análisis

PESTE, la pobreza en Colombia en el ámbito nacional se situaba en 30.6% en 2013, mejorando en 2014, y generando una reducción posicionándose en 28.5%, permitiendo cumplir año tras año con la promesa del Gobierno con el fin de modificar los niveles de pobreza en el país.

Por otra parte, el Gobierno nacional ha desarrollado el programa de Banca de Oportunidades, el cual busca promover en el ámbito nacional y en todas las entidades financieras y/o prestadoras del servicio de microcréditos la generación de líneas de crédito para beneficio e inclusión financiera de las personas en niveles altos de pobreza. La función principal del programa Banca Oportunidades es facilitar la labor de todas las entidades prestadoras del servicio, presentando reformas que se requieran establecer en el ámbito nacional así como apoyar las estrategias de promoción e incentivos. Los recursos invertidos al programa de Banca de Oportunidades son administrados por BANCOLDEX, que tiene como responsabilidad generar las diferentes líneas y modalidades de crédito para la población objetivo (Banca de las Oportunidades, 2015b).

El desarrollo de las “4P del Marketing” permite reflejar las estrategias generales que le permiten al Sector crecer y fidelizar a los clientes del mercado requerido. A continuación se detallan las estrategias para el Sector Microcréditos en Colombia.

**Producto.** En la definición general del producto, se puede indicar que es todo aquello que la empresa o la organización hace o fabrica para ofrecer al mercado y satisfacer las necesidades de los consumidores (Arellano, 2010). El Sector Microcréditos en Colombia se originó con el fin de generar inclusión financiera a la población de escasos recursos en el país, catalogadas como la población de extrema pobreza, con el objeto de presentar soluciones financieras y financiar proyectos, capital de trabajo, compra de vivienda, estudios, entre otros. En la Figura 36 se muestra la comunicación que presenta el Banco de Bogotá para incentivar la línea de microcrédito al mercado objetivo. Este Banco, por ejemplo, tiene un segmento especial para los microcréditos con el fin de financiar a los microempresarios.





*Figura 36.* Presentación oferta microcrédito del Banco de Bogotá. Tomado de “Banca Microempresarios,” por el Banco de Bogotá, 2015. Recuperado de <https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-bogota/bienvenido/banca-personal/banca-microempresas/banca-microempresarios>

Adicional a esta línea de crédito, el cliente puede tener acceso a los demás servicios financieros que prestan los bancos, cooperativas, cajas de compensación, entre otros. Estos productos pueden ser: (a) cuentas de ahorro o de inversión (i.e., fondos, CDT’s, demás inversiones), (b) tarjetas de crédito, (c) seguros, y (d) demás créditos, dentro de los cuales se encuentran las líneas de crédito hipotecario, vehículo, capital de trabajo, educativo, etc.

**Precio.** Es el valor acordado entre dos partes que quieren obtener un beneficio mediante el intercambio de bienes y servicios (Arellano, 2010). Para el caso del Sector Microcréditos en Colombia, el precio está fijado sobre las tasas de colocación y/o captación que tengan las diferentes entidades financieras y/o prestadoras del servicio, regidas semanalmente por el Banco de la República. En el caso de créditos, la tasa máxima permitida a cobrar en el ámbito nacional tanto para empresas como para personas naturales es la tasa llamada *tasa de usura*.

A partir de esta tasa, las diferentes entidades prestadoras del servicio, compiten con las acordadas por cada uno de los departamentos de tesorería, con el objeto de captar clientes. Durante 2015 la tasa de usura para los créditos ha llegado al máximo de 29.06% EA (Ruiz, 2015). Por otra parte, las tasas de captación han estado alrededor del 4.6% máximo aproximadamente (Banco de la República de Colombia, 2015).

**Punto de venta-plaza.** El Sector Microcréditos en Colombia debe generar cobertura en el ámbito nacional. El Gobierno nacional ha diseñado el programa de la Banca de

Oportunidades con el fin de llegar a todo el territorio colombiano, permitiendo el acceso al sistema financiero a las poblaciones más lejanas de todo el territorio nacional.

Como definición de este punto, se puede concluir que la plaza o el punto de venta incluye una característica que para el marketing se puede catalogar como la *distribución*. Esta variable se encarga de lograr que los productos y/o servicios de la empresa estén disponibles para los consumidores y/o usuarios (Arellano, 2010). El Sector Microcréditos en Colombia tiene la responsabilidad de prestar el servicio a todo el territorio colombiano, ya sea a través de líneas de crédito, cuentas de ahorro, y/o seguros o demás productos.

En Colombia, el Gobierno nacional ha desarrollado la Ley de Inclusión Financiera, donde busca tener el 100% del territorio colombiano con presencia financiera. Según el comunicado entregado por el Ministro de Hacienda Mauricio Cárdenas el 27 de mayo de 2015, se logró generar esta cobertura nacional, con la habilitación de corresponsales bancarios en todo el país y la llegada de más bancos a poblaciones de difícil acceso. Se evidencia que a lo largo de los últimos 7 años, los corresponsales bancarios han pasado de tener 4,880 puntos a 96,267 en todo el país, facilitando presentar opciones financieras y cobertura de servicios a poblaciones originalmente excluidas (Ministerio de Hacienda [MINHACIENDA], 2015).

**Canales de distribución.** Para llegar al usuario final, el Sector Microcréditos en Colombia utiliza los canales para la comunicación, venta, y servicio al cliente, como se muestra en la Figura 37.



Figura 37. Canales de distribución Sector Microcréditos en Colombia.

**Promoción.** Es un plan de marketing de corta duración destinado a lograr objetivos específicamente delimitados por la empresa (Arellano, 2010). El Sector Microcréditos en Colombia utiliza diferentes campañas de comunicación para el segmento objetivo, a través de las diferentes entidades financieras y/o cooperativas prestadoras del servicio.

Adicionalmente, el Gobierno nacional a través de la Banca de Oportunidades genera diferentes campañas para promover la inclusión financiera y la inclusión social. A continuación se describen algunas de las campañas generadas por la Banca de Oportunidades:

**Inclusión financiera.** La Banca de Oportunidades es el proyecto del Gobierno nacional en el que se busca generar la inclusión financiera a toda la población de extrema pobreza en el país. A través de esta Banca, el Gobierno presenta las metas, resultados, y logros obtenidos por el programa de inclusión. Asimismo, a través de su página web y la Oficina Central de la Banca, le entrega a todas las entidades financieras y a la población mercado del Sector, los resultados obtenidos de la gestión comercial, midiendo: (a) cobertura en corresponsales bancarios, (b) acceso a crédito, (c) acceso a ahorro, y (d) saldos de cartera microcrédito (Banca de las Oportunidades, 2015d).

En la Figura 38 se observa la comunicación que entrega la Banca de Oportunidades a la población colombiana con el objeto de informar las diferentes metas, resultados, y logros del Sector.



**Figura 38.** Campaña Banca de Oportunidades. Tomado de “Portal de la Banca de las Oportunidades [Fotografías],” por la Banca de las Oportunidades, 2015c. Recuperado de <http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/portal/default.aspx>

*Programas Banca de Oportunidades.* La banca de oportunidades presenta a la población colombiana diferentes programas de formación, apoyo, cobertura, entre otros programas, para el país.

En la Figura 39 se muestra la imagen que comunica e integra este servicio del Gobierno nacional.



Figura 39. Campaña Banca de Oportunidades.

Tomado de “Portal de la Banca de las Oportunidades [Fotografías],” por la Banca de las Oportunidades, 2015c. Recuperado de <http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/portal/default.aspx>

Los programas que brinda la Banca de Oportunidades están relacionados con: (a) el *programa de ampliación de cobertura*, el cual integra corresponsales bancarios, compañías de financiamiento, ONG, cobertura territorial, entre otros programas; (b) *programa de asistencia técnica*, donde se busca generar la asistencia en todas las entidades prestadoras del servicio; (c) *programas transversales*, el cual les permite llegar a la población a través de educación financiera; y (d) otros programas, donde se encuentran las transacciones electrónicas, incentivo al microcrédito, microseguros, entre otros programas (Banca de las Oportunidades, 2015e).

Las entidades prestadoras del servicio por su parte, generan comunicación de las diferentes líneas de crédito a través de sus oficinas, corresponsales bancarios, directamente a las agremiaciones sectoriales, entre otras. En las Figuras 40 y 41 se pueden observar algunas de las diversas comunicaciones impresas que utilizan las entidades prestadoras del servicio para comunicar sus opciones financieras.

www.coomultrasan.com.co

# Microcrédito

Hoy tus manos empiezan a escribir una nueva historia, llena de éxito y progreso. En crediportes Coomultrasan siempre te damos más.

- Tasa competitiva.
- Créditos desde \$500.000
- Plazo del crédito hasta 36 meses.
- Gratis seguro de vida deudores.
- Capacitación y asesoría.

Bucaramanga Cll. 56 No. 22 - 70 - Tel: 643 4204 Ext.1402-1403-1404 - Cel: 313 851 0664  
 Poblado - Girón Cra. 26 No. 43 - 11 - Tel: 653 1034 - 646 7717 - Cel: 317 427 9767  
 Barrancabermeja Cll. 49 No. 15 - 68 - Tel: 602 6959 - Cel: 312 379 9567

Crediportes COOMULTRASAN

Figura 40. Publicidad impresa oferta microcrédito: COOMULTRASAN. Tomado de “Microcrédito COOMULTRASAN [Fotografía],” por la Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Santander (COOMULTRASAN), 2013. Recuperado de <http://www.coomultrasan.com.co/crediportes/noticias-7-m/29-microcredito-coomultrasan.htm>

“Esto es mejor que trabajar en una casa de familia, ya no estoy para eso. Aquí puedo tener a mi hija y a mis nietos. Bancamía significó un nuevo comienzo”.

Ligia Gutiérrez  
Comerciante

Figura 41. Publicidad Impresa Oferta Microcrédito – Bancamía Tomado de “Portal de Bancamía [Fotografía],” por Bancamía, 2015b. Recuperado de <http://www.bancamia.com.co/>

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

La línea de microcrédito es un servicio financiero que se ofrece para obtener recursos o liquidez, el cual se presta a través de entidades financieras, cooperativas, fundaciones, entre otras. Estas entidades tienen la posibilidad de llegar a cada uno de sus clientes a través de la fuerza de ventas y/o oficinas comerciales. Como producto de un desembolso de un crédito, el usuario puede disponer los recursos para cualquier actividad económica que desarrolle la empresa o para la compra de algún bien, según como sea la necesidad. En la Tabla 41 se detalla el flujo para realizar un proceso de desembolso de crédito a través de la línea de microcrédito.

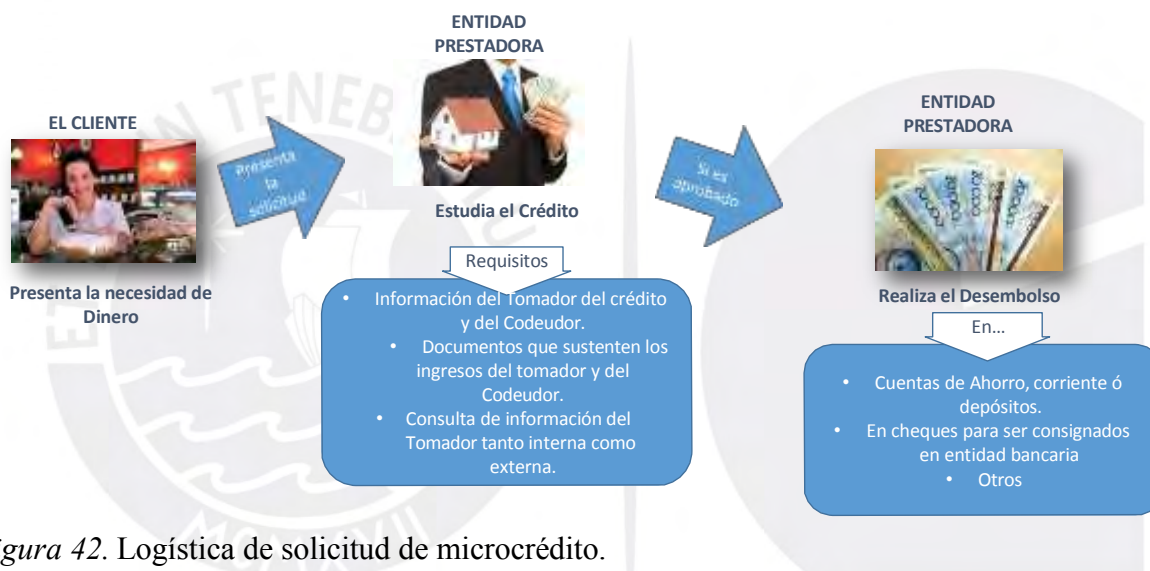


Figura 42. Logística de solicitud de microcrédito.

### 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

En Colombia existen dos organismos oficiales de supervisión de los agentes que desarrollan actividades financieras: (a) la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) y (b) la Superintendencia de Economía Solidaria (SES), y la diferencia entre ambas es el tipo de entidades que vigilan. Existen otras entidades no vigiladas que corresponden a las ONG microcrediticias las cuales su única actividad es la colocación del microcrédito y reportan al MINCIT y a la Banca de Oportunidades. Los estados financieros reportados se encuentran bajo Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), lo que es un importante paso

hacia la estandarización en el ámbito mundial en la lectura de reportes financieros y contables.

Existe una sola bolsa de valores, la Bolsa de Valores de Colombia (BVC), en la cual se negocia deuda pública interna emitida por la Dirección del Tesoro Nacional, con una participación cada vez más importante de los inversionistas institucionales (i.e., fondos de pensiones, fondos de cesantías, fiducia de inversión, fondos mutuos, patrimonios fideicomisos, y fondos de valores), lo que ha favorecido el desarrollo del mercado de deuda pública interna (TES). También se negocian las acciones de las entidades diferentes a bancos, empresas privadas y públicas. Los bancos continúan siendo los actores principales del SFC (Gutiérrez, 2009).

De acuerdo con cifras publicadas por la SFC (2015d), con corte a marzo, el sector financiero presenta un sólido comportamiento situando el *indicador de solvencia* en 15.41% por encima del mínimo regulatorio de 9.0%. En la Tabla 19 se observan las cifras financieras de los establecimientos de crédito al corte de marzo de 2015.

Tabla 19

*Establecimientos de Crédito a Marzo de 2015*

Tipo de intermediario	Activo	Inversiones y operaciones con derivados	Cartera de créditos y operaciones de leasing financiero*	Patrimonio	Utilidades
Saldos					
Establecimientos bancarios	464'101,777	96'874,598	303'003,668	62'180,306	2'771,417
Corporaciones financieras	12'072,737	9'221,628	290,803	5'405,638	267,004
Compañías de financiamiento	26'489,334	910,086	19'836,827	3'090,720	121,871
Entidades cooperativas de carácter financiero	2'340,243	93,381	1'904,360	446,924	17,812
Total	505'004,091	107'099,693	325'035,658	71'123,588	3'178,104

*Nota.* Cifras en millones de pesos y porcentajes. Estados financieros sujetos a revisión por parte de la SFC. Cifras reportadas hasta el 14 de mayo de 2015. (\*) Cartera correspondiente a cartera neta = cuenta 140000. Tomado de “Actualidad del Sistema Financiero Colombiano,” por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), 2015d, p. 6. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/descargas?com=institucional&name=pubFile1013096&downloadname=comsectorfinanciero032015.pdf>

La *return on equity* [rentabilidad del patrimonio] (ROE, por sus siglas en inglés) se ubicó en 19.11%, mientras que la *return on assets* [rentabilidad del activo] (ROA, por sus siglas en inglés) se estableció en 2.54% (SFC, 2015d).

Tabla 20

*Principales Indicadores Financieros de las Entidades Vigiladas a Marzo de 2015 (%)*

Tipo de intermediario	ROA	ROE
Establecimientos de crédito	2.5	19.1
Industria aseguradora	3.3	19.4
Sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías (AFP)*	16.4	26.8
Sociedades fiduciarias	23.8	33.5
Sociedades comisionistas de bolsas	2.7	11.5
Comisionistas de la BVC	2.7	11.8
Comisionistas de la BMC	-1.4	-2.1
Sociedades administradoras de fondos inversión	4.6	5.3
Proveedores de infraestructura	11.4	17.8
Instituciones oficiales especiales	1.0	6.9
Rentabilidad (Sociedades)	2.7	18.5

*Nota.* Estados financieros sujetos a revisión por parte de la SFC. Cifras reportadas hasta el 14 de mayo de 2015. (\*) La información de sociedades administradoras y cesantías no incluye Prima Media. Tomado de “Actualidad del Sistema Financiero Colombiano,” por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), 2015d, p. 37. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/descargas?com=institucional&name=pubFile1013096&downloadname=comsectorfinanciero032015.pdf>

Para el Sector Microcréditos en Colombia, a partir de febrero de 2015, con el ingreso al sistema financiero colombiano del Banco Mundo Mujer, el microcrédito registró una tendencia al alza. La tasa de interés promedio de microcrédito presentó en marzo un diferencial frente a la tasa de usura de 16.20 puntos porcentuales (SFC, 2015d). La Figura 43 presenta un el comportamiento de la cartera de microcrédito en Colombia.

En Colombia se encuentra reglamentada la captación de ahorro del público, más no la colocación de crédito. La captación de ahorro del público está restringida a los establecimientos de crédito (i.e., bancos, corporaciones financieras, y compañías de financiamiento comercial) vigiladas por la FCS, y a las cooperativas que desarrollan una actividad financiera, vigiladas por la SFC o por la SES.



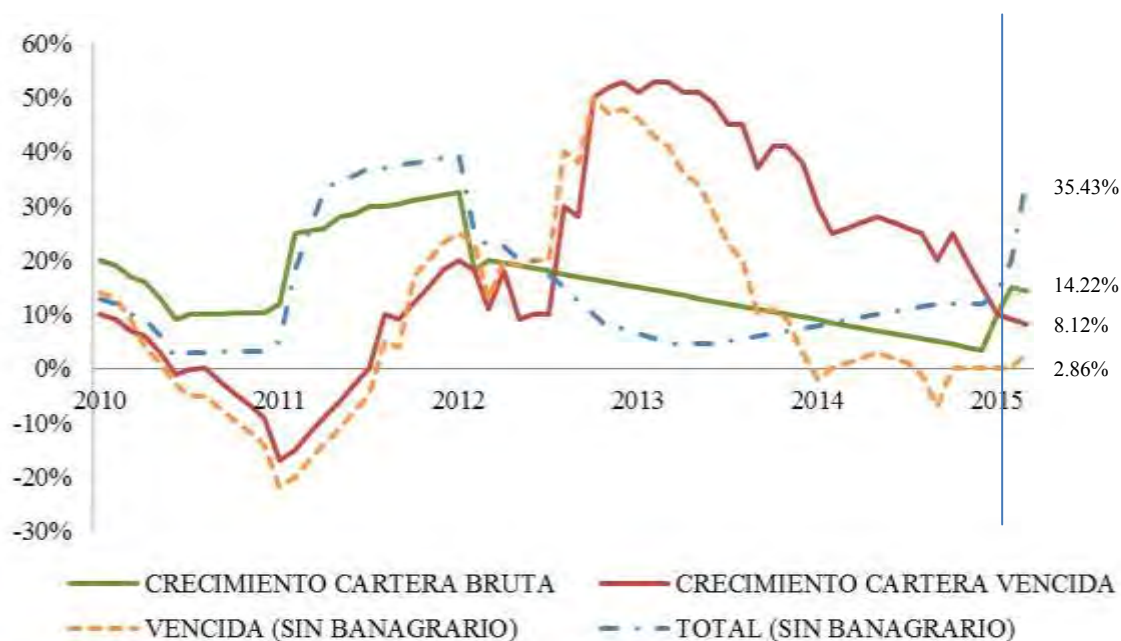


Figura 43. Comportamiento cartera microcrédito.

Tomado de “Actualidad del Sistema Financiero Colombiano,” por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), 2015d, p. 10. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/descargas?com=institucional&name=pubFile1013096&downloadname=comsectorfinanciero032015.pdf>

Aunque la percepción de la demanda del financiamiento a través de líneas de microcréditos no es la más alta, aun así las opciones de préstamos siguen siendo amplias, se debe considerar que el 95% de las empresas en Colombia son PYME, lo que representa una amplia oportunidad para el sector financiero. La banca en general no solo está entregando créditos, en diferentes modalidades y según las necesidades del cliente, sino ofreciendo productos que se adapten mejor a sus necesidades, mejorando tiempos de respuesta, e incentivando la inclusión financiera (“Conozca y Compare,” 2015).

El sector financiero es sólido como lo demuestran sus cifras y principales indicadores, sin embargo, es de alta importancia crear mecanismos para otorgar mayor cantidad de créditos a los usuarios del Sector Microcréditos en Colombia porque sus estándares de revisión a estas personas o entidades no cumplen con las normas impuestas ya sea por sobreendeudamiento o falta de capacidad de pago de los clientes (Pacheco et al., 2015).

Como última medida adoptada por el Gobierno nacional para combatir el llamado “gota a gota”, se crearon los créditos de bajo monto, máximo dos SMLV colombianos y se

pueden pagar en un término de 36 meses. La SFC impartió una circular a las entidades para que se cumpla esta medida, y con ello cada vez existe más inclusión financiera, así como un conocimiento cada vez más claro de las personas y entidades PYME para poder informarse primero antes de tomar una decisión de crédito con un tercero que no está regulado y por lo general acude a las más altas tasas de interés del mercado (“En Estratos 1 a 3,” 2015).

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

En los últimos años, se ha evidenciado un esfuerzo importante de las empresas del sector financiero en potencializar el talento humano. Se han creado cerca de 550,000 puestos de trabajo en entidades crediticias. ASOBANCARIA indicó por su parte que la generación de empleo en el Sector es bastante significativa, generando 78,392 contratos en 2009 y 133,530 en 2013. Esto indicaría que se forjan 10,000 vacantes, en promedio, cada año. Aunque existen otros campos económicos que cuentan con mayor influencia en la empleabilidad colombiana, se ha encontrado que la demanda de personal aumenta en el sector financiero, en especial en el de microcrédito (Ceballos, s.f.). Según el estudio que hace el equipo de *El Empleo en Colombia* “. . . Solo entre enero y abril de 2014, el ramo ocupó a 293,000 colaboradores, equivalente al 1.4% del total nacional en este periodo” (Ceballos, s.f., párr. 3).

Por otro lado, se ha identificado que el Sector ha incentivado las contrataciones de profesionales del área financiera, evidenciado en el análisis que realiza el Observatorio Laboral y Ocupacional (OLO) patrocinado por el SENA, el cual indica que los egresados de carreras profesionales financieras y administrativas cuentan con un 22% de demanda en el mercado laboral durante el tercer trimestre de 2014, ocupando de esta manera el segundo lugar. Asimismo, el análisis muestra que en primer lugar fue el área de ventas y servicios quien tuvo la mayor proporción de vacantes. Lo anterior se puede observar en la Tabla 21 la cual también muestra un menor registro de vacantes en áreas como explotación primaria y extractiva, operación de equipos de transporte y arte, cultura, y deporte.

Tabla 21

*Estructura Vacantes APE según Área de Desempeño-III Trimestre 2014*

Área de desempeño	% de participación 2013	% de participación 2014	Variación
Ocupaciones de dirección y gerencia	1.40	1.30	5
Finanzas y administración	23.10	22.20	4
Ciencias naturales, aplicadas, y relacionadas	6.80	9.50	40
Salud	2.00	2.50	22
Ciencias sociales, educación, servicios gubernamentales, y religión	4.60	6.50	41
Arte, cultura, esparcimiento, y deportes	1.30	1.20	10
Ventas y servicios	30.20	30.30	0
Explotación primaria y extractiva	3.90	2.10	46
Operación de equipos, del transporte, y oficios	21.10	16.60	21
Procesamiento, fabricación, y ensamble	5.50	7.70	41

*Nota.* Adaptado de “Boletín de Tendencia de las Ocupaciones a Nivel Nacional y Regional (Tercer Trimestre 2014),” por el Observatorio Laboral y Ocupacional, 2014. Recuperado de [http://observatorio.sena.edu.co/Content/pdf/boletin\\_tendencia\\_2014\\_trim3.pdf](http://observatorio.sena.edu.co/Content/pdf/boletin_tendencia_2014_trim3.pdf)

Sumado a lo anterior, se ha identificado variedad de beneficios que ofrecen las empresas del Sector, permitiendo la atracción y retención del talento humano. Entre los aspectos que más valoran los colaboradores es el equilibrio vida-trabajo, que les permite desarrollar conjuntamente sus actividades laborales y personales.

“El sector promueve el empleo de calidad, con políticas de igualdad de oportunidades, estabilidad, reconocimiento de todas las prestaciones de Ley, y capacitación de su fuerza de trabajo” (Medellín de ASOBANCARIA, como se citó en Ceballos, s.f., párr. 11).

Asimismo, se ha encontrado que existen aspectos adicionales que son atractivos para los profesionales en el área financiera (e.g., las primas extralegales; bonos de descuento para acceder a servicios de salud, cultura, deporte, y recreación; préstamos para educación, vivienda, y vehículo extensivos también a la familia del colaborador (grupo primario), entre otros beneficios que permiten atraer y retener el talento. No obstante, esto sucede en compañías con estructuras financieras robustas con más de 200 empleados, siendo importante

extender este tipo de prácticas a organizaciones del Sector Microcréditos que cuentan con estructuras organizacionales más pequeñas.

“Las personas buscan empresas que les generen bienestar e ingresos adecuados para tener una buena calidad de vida; hoy no quieren exclusivamente una retribución económica. Por eso, nos preocupamos mucho por la felicidad del empleado” (Augusto Restrepo, Vicepresidente de Gestión de lo Humano en Bancolombia, como se citó en Ceballos, s.f., párr. 13).

Los aspectos anteriores sumados al reconocimiento del Sector como uno de los mejores en remuneración a los colaboradores, permiten atraer en mayor medida al talento humano. De acuerdo con *Portafolio*, “Los sectores económicos que ofrecen mejores salarios, luego de un reacomodo del mercado, son: minería y gas, hidrocarburos, energía, el financiero, y el de consumo masivo” (“Aumentos de Salarios,” 2013, párr. 12), incluyendo las empresas de microcréditos en el sector financiero.

Por otro lado, se destaca la importancia de fomentar planes de capacitación para los empleados que permitan el desarrollo de competencias y oportunidades de crecimiento profesional. Por ejemplo, la SFC (2015c) informó que durante 2014, se beneficiaron 87% de los empleados del Sector en programas de capacitación y entrenamiento, haciendo énfasis en los objetivos organizacionales. Asimismo, empresas como el BBVA Colombia indica la necesidad de desarrollar en sus empleados competencias y habilidades, incluyendo el liderazgo.

Es de esta manera como su Vicepresidente de Recursos Humano, Jorge Alberto Hernández, indicó: “Tenemos una política organizacional en la que nuestra primera opción de cubrimiento de vacantes es el recurso humano interno y, por eso, trabajamos constantemente para identificar los mejores talentos y promocionarlos” (Ceballos, s.f., párr. 21), reforzando la importancia de contar con personal competente y bien preparado para la gestión de su trabajo.

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

Uno de los objetivos principales de un sector económico o inclusive de una empresa en particular será el establecer una comunicación asertiva, oportuna, y adecuada con el público en general como apoyo para el desarrollo de dichos objetivos, pudiendo estar dentro de estas las actividades, alcances, y proyectos del sector o empresa. En lo correspondiente al Sector Microcréditos en Colombia, en el cual existen entidades vigiladas y no vigiladas por la Superintendencia pertinente, la comunicación haciendo uso de los sistemas de información, genera credibilidad e imagen institucional por parte de las personas que lo reciben contribuyendo a la confianza de lo que allí se estipule.

El Sector Microcréditos en Colombia posee una asociación en la cual se encuentran vinculadas parte de las entidades formales existentes denominada Asomicrofinanzas, pero la información que comunica este ente jurídico se convierte en algo más institucional o de las mismas empresas vinculadas, que es un factor de comunicación hacia los posibles beneficiarios del microcrédito. Cada una de las Entidades asociadas a Asomicrofinanzas se encarga de comunicar sus ofertas respectivas a las diferentes opciones de financiación a través de la línea de microcrédito. En ocasiones, se realizan a con el soporte de medios masivos tales como (a) páginas web, (b) redes sociales, (c) radio, (d) televisión, y (e) prensa escrita. Los temas más importantes que relacionan los asociados a Asomicrofinanzas son acerca de las actividades que se desarrollan en cada una para ofertar el microcrédito, el número de beneficiarios de la línea de microcrédito, el portafolio de productos y servicios ofertado por cada entidad, la ubicación de sus diferentes oficinas de atención, las tasas de interés, entre otros temas.

Desde el Gobierno anterior en Colombia a cargo del Dr. Álvaro Uribe Vélez, se estableció un programa de Gobierno que aún tiene vigencia, denominado Banca de las

Oportunidades, con el objetivo de dar acceso al crédito a familias no bancarizadas, microempresarios, pequeña empresa, y familias en estado de pobreza, vinculando al sector financiero con el consumidor final de crédito, buscando a través de este el autoempleo y la organización con óptica empresarial del respectivo emprendimiento o pequeña empresa en marcha. A pesar de que se ha avanzado en las formas de dar a conocer la información de las empresas que atienden financieramente a este sector económico, se han quedado cortas en el denominado mercadeo social, donde el público objetivo conozca todas las recomendaciones y sugerencias de las formas de financiación minimizando las situaciones de riesgo.

Los mismos mensajes institucionales deben difundirse en los diferentes medios masivos de una manera clara y entendible toda vez que la mayoría de las personas que son objeto del microcrédito, poseen un nivel sociocultural bajo, lo que conlleva a que el uso de las palabras sea más amigable y cercano. También es importante que se genere el conocimiento entre las personas que accederían al microcrédito sobre la tasa de interés, garantías, líneas de crédito, y valor estimado de las cuotas principalmente. Lo atinente al microcrédito requiere de una visita permanente por los representantes de las entidades del Sector, frecuentemente de acompañamiento y organización empresarial, con el fin de que sea exitoso el proyecto o las necesidades de financiación solicitadas, minimizando el riesgo de recuperación de los recursos económicos.

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

El avance tecnológico en materia de hardware y software para el procesamiento de la información y mejor atención al cliente final ha ido en constante avance y crecimiento. La productividad de las personas en las empresas comienza con un capital humano formado y capacitado para ofrecer un excelente uso de las tecnologías de la información. La redefinición de procesos o automatización de estos permitirán mejores resultados para las

organizaciones del Sector. En 2015 y en los próximos años, la experiencia que viva el usuario será el desafío para los departamentos de tecnologías de la información y para sus estrategias de movilidad empresarial, con ello crecerá la demanda por las tecnologías que permitan crear ambientes amigables, fáciles de entender por el usuario final, personalizados, y seguros, independiente del nivel socioeconómico en el cual se encuentre.

Las tecnologías de negocio como la *virtualización* y las *soluciones de nube*, son las principales aliadas en el soporte para el desarrollo de una estrategia de esta índole, transformando los negocios para este sector económico. Las empresas que hacen parte del Sector Microcréditos en Colombia deberán llevar sus negocios a un nivel mayor de competitividad y escalabilidad mediante la implementación de las tecnologías adecuadas, teniendo un reto grande las áreas de tecnologías de la información puesto que deben proporcionar el nivel adecuado de control, protección, y cumplimiento normativo y legal.

De acuerdo con lo manifestado por la Sociedad Cameral de Certificación Digital (CERTICÁMARA), empresa respaldada por las Cámaras de Comercio de Colombia, los pagarés ya podrán ser electrónicos, conduciendo a un ahorro significativo en los costos que por este rubro actualmente poseen las mismas entidades del sector microcréditos, hecho que cambiará el concepto del papel hacia lo digital (Cadena Super, s.f.). El mercado en general se encuentra en un cambio constante con relación a las necesidades del usuario final, por lo que las exigencias cada vez son mayores y las soluciones más innovadoras.

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

La Matriz de Evaluación de Factores Internos permite realizar un análisis de los factores de éxito internos del Sector Microcréditos en Colombia, analizando las fortalezas y debilidades que tenga dicho Sector, lo que permite generar estrategias para percibir un crecimiento minimizando las debilidades y potencializando las fortalezas. En la Tabla 22 se detallan las variables que aplican para el Sector.

Tabla 22

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Sector Microcréditos en Colombia*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
F1	Generación de empleo.	0.08	3	0.24
F2	Políticas estructuradas para el análisis de los créditos, minimizando los índices de sobreendeudamiento.	0.07	3	0.21
F3	Suficiente oferta de microcréditos para la demanda.	0.10	4	0.40
F4	Profesionales altamente competentes.	0.05	4	0.20
F5	Participación en el mercado.	0.09	3	0.27
F6	Alta estabilidad financiera y buenos márgenes operativos.	0.08	3	0.24
F7	Capacidad de reacción frente al respaldo del Gobierno nacional al Sector.	0.10	4	0.40
Subtotal		0.57		1.96
Debilidades				
D1	Baja cobertura a toda la población objetivo (i.e., de escasos recursos).	0.08	2	0.16
D2	Falta de canales de comunicación para informar el producto.	0.06	2	0.12
D3	Baja utilización de herramientas tecnológicas avanzadas.	0.03	1	0.03
D4	Retrasos en las aprobaciones de créditos.	0.05	2	0.10
D5	Baja gestión de conocimiento.	0.06	1	0.06
D6	Altas exigencias en documentación a los clientes para la evaluación del crédito.	0.07	1	0.07
D7	Incremento de la cartera morosa.	0.08	1	0.08
Subtotal		0.43		0.62
Total		1.00		2.58

*Nota.* Valor: 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal.

La matriz EFI arroja un resultado de 2.58, con lo que se puede definir que el Sector Microcréditos en Colombia se encuentra en un nivel promedio para esta evaluación, dejando ver que este está haciendo uso de sus fortalezas para el continuo crecimiento en el mercado.

### 4.3 Conclusiones

Una vez realizado el análisis interno AMOFHIT del Sector Microcréditos en Colombia, se han obtenido siete fortalezas y seis debilidades, las cuales servirán de base para identificar y evaluar las relaciones entre cada una de las variables evaluadas. Los factores determinantes de éxito fueron evaluados en la MEFI dando como resultado un puntaje de 2.58, similar al promedio de 2.5, lo cual ubica al Sector en una posición interna fuerte. Se debe mencionar que se desarrollarán estrategias internas para superar las debilidades.



## Capítulo V: Intereses del Sector Microcréditos en Colombia y Objetivos a Largo Plazo

### 5.1 Intereses del Sector Microcréditos en Colombia

Desde finales de 2014, Colombia se encuentra en una situación de sumo cuidado por las repercusiones que ha traído y traerá sobre su economía la caída del precio del barril del petróleo al ser para el país el principal rubro de exportación, situación ante la cual el Banco de la República de Colombia tuvo que ajustar sus proyecciones de crecimiento económico para 2015 ubicándolo entre 3.1% y 3.2%, lo que significa 0.5% menos de la meta que inicialmente se tenía fijada del 3.6%. Este hecho está acompañado según ASOBANCARIA (2015), de un menor consumo en los hogares por la devaluación de la moneda, una menor dinámica de bienes durables, y a la menor confianza de los consumidores, además del frágil desempeño del sector industrial el cual durante los 2 primeros meses ya estaba cayendo el 3% en la producción manufacturera.

También se revisó y confirmó a la baja el crecimiento de Colombia y de la Región para 2015. Se estimó que el crecimiento será inferior al cálculo previo de 2.2% que se había pronosticado en diciembre para Latinoamérica y se redujo de 4.3% a 3.6% la previsión que se tenía para Colombia (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], Organización de las Naciones Unidas [ONU], & Corporación Andina de Fomento [CAF], 2014). El Gobierno colombiano mantiene su consideración en que el crecimiento económico estará soportado para 2015 en la inversión pública y privada, además de las políticas que se mantienen de fomento al sector de la construcción. Las perspectivas de lograr la firma del proceso de paz con la guerrilla de las FARC, se distanció completamente de lo que se podría haber tenido, todo por las actuaciones criminales contra la población civil que ha estado teniendo dicho grupo insurgente, en donde se estimaba que este factor aportaría al crecimiento, puesto que influenciaría el clima de los mercados de capitales y de los inversionistas.

Las proyecciones de crecimiento de las economías especializadas en la producción de bienes primarios, en especial petróleo y minerales, son las que han experimentado las mayores bajas. Es por ello que pese a los pronósticos regionales, los países que liderarán la expansión regional durante 2015 serán Panamá (PIB de 6%), Antigua y Barbuda (5.4%), y Bolivia, Nicaragua, y República Dominicana (5%) (OCDE, ONU, & CAF, 2014).

Dentro de los factores económicos con relación al menor crecimiento de la economía regional, se adicionan las políticas monetarias expansivas en Europa y Japón, y se prevé un alza en las tasas de interés en EE.UU. Con relación a los factores que se están viviendo como país y como economía regional, se puede afirmar que puede conllevar a que la inversión extranjera se reduzca toda vez que podría notar un mayor interés en otras zonas inclusive en la propia economía de EE.UU. que ha estado estabilizándose.

El Sector Microcréditos en Colombia ha estado teniendo una evolución durante el último año, no solo por el crecimiento en la cantidad de recursos colocados en el sistema, sino por las exigencias cada vez mayores por parte de los intermediarios financieros para la colocación de nuevos microcréditos, motivados por el deterioro de la cartera y el sobreendeudamiento de los clientes.

Por otra parte, Colombia se destaca como uno de los países por tener la regulación de inclusión financiera más favorable en temas de microfinanzas (Economist Intelligence Unit [EIU], 2014), factor que puede conducir a que por las propias políticas del Gobierno nacional, se encuentre abocado a los indicadores de cartera morosa y sobreendeudamiento de los acreedores dentro de este sector.

## **5.2 Potencial del Sector Microcréditos en Colombia**

Para desarrollar el potencial nacional del Sector Microcréditos en Colombia es importante analizar las siete áreas funcionales clásicas que permiten desarrollar las fortalezas y debilidades en las áreas de: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) social, (e) tecnológico-científico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar (D'Alessio, 2014).

Estas áreas funcionales para el Sector Microcréditos en Colombia permiten enfocar y

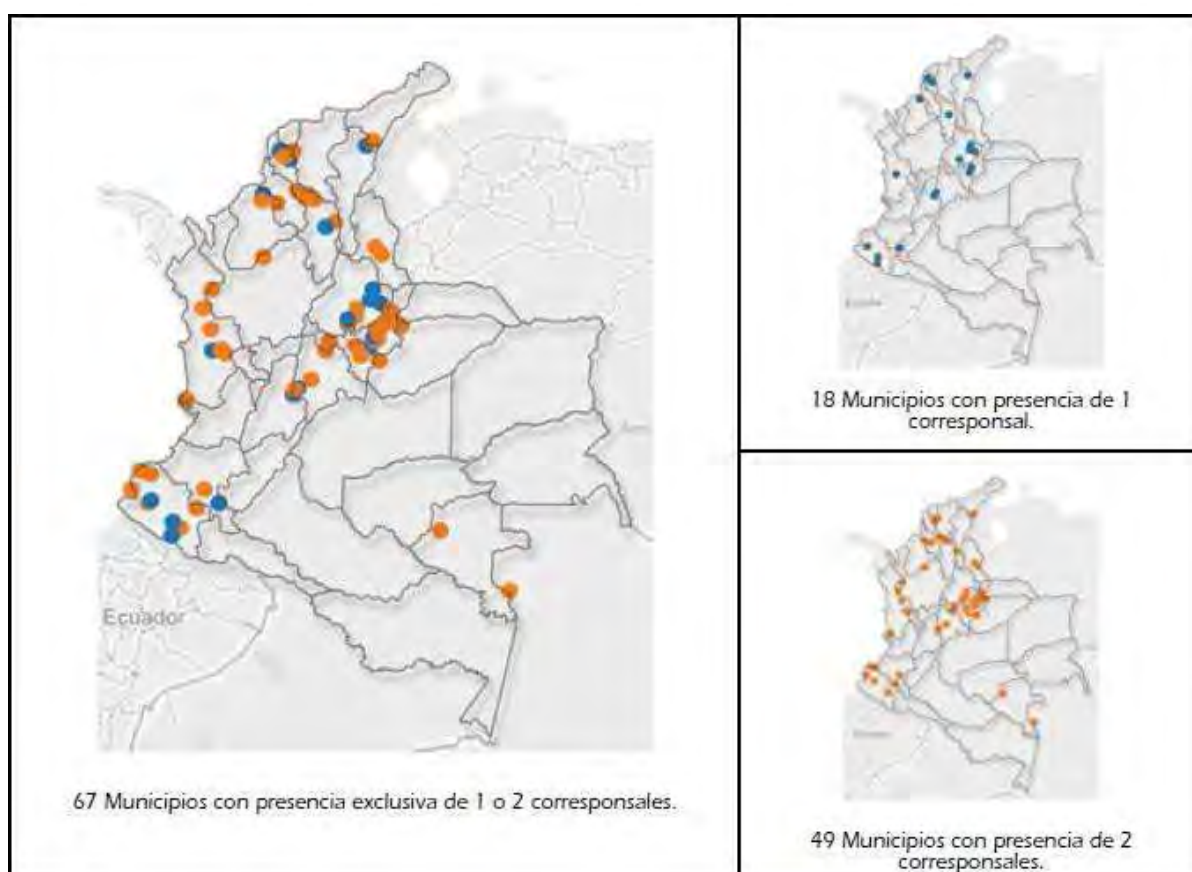
determinar las diferentes estrategias que debe desarrollar este para lograr los objetivos que se plantee a largo plazo; es por ello que de aquí parte la estructuración de dichos objetivos.

**Demográfico.** En Colombia, los estratos 1, 2, y 3 de la población son el mercado objetivo para el Sector Demográfico. En lo que se refiere al dominio demográfico, Colombia presenta una alta densidad poblacional, y a su vez se convierte en una oportunidad para accionar. Asimismo, el número de personas que posee más de un producto financiero ha crecido de 8 millones en 2011 a 24 millones en 2014 (Banca de las Oportunidades, 2014a). En tanto, aproximadamente el 50% de la población total utilizan los productos financieros en Colombia. De acuerdo con el Grupo del Banco Mundial (2015), en un análisis de la consultora Radar, el 34.4% de los habitantes colombianos se ubica en el estrato 3, el 28.9% en el estrato 2, y 15.9% en el estrato 1. La población activa total comprende a personas de 15 años o más que satisfacen la definición de la Organización Internacional del Trabajo (OIT): “todas las personas que aportan trabajo para la producción de bienes y servicios durante un período específico” (párr. 1). Incluye tanto a las personas con empleo como a las personas desempleadas. Si bien las prácticas nacionales varían en el tratamiento de grupos como las fuerzas armadas o los trabajadores estacionales o a tiempo parcial, en general, la población activa incluye a las fuerzas armadas, a los desempleados, a los que buscan su primer trabajo, pero excluye a quienes se dedican al cuidado del hogar y a otros trabajadores y cuidadores no remunerados; para Colombia la población en este rango equivale a 23’900,105 habitantes.

Los microempresarios se empiezan a formar a partir de los 20 años. Esta población debe ser considerada en planes adecuados al recaudo de su negocio para evitar riesgos crediticios.

**Geográfico.** Una de las prioridades de la Banca de Oportunidades desde su creación, ha sido el fortalecimiento de la cobertura financiera del País, por medio de diversos tipos de accesos de puntos financieros y de instituciones tales como: compañías de financiamiento, cooperativas, y ONG microcrediticias. A comienzos de 2015, Colombia logró cobertura en el

100% del territorio nacional con presencia financiera, no obstante, en algunos municipios (i.e., 67), esta cobertura es frágil y se corre el riesgo que por cualquier circunstancia las oficinas de corresponsales bancarios puedan cerrarse y dejar sin presencia financiera al municipio. Estos municipios están calificados como rurales y rurales dispersos, y en 26 de estos municipios se tiene un indicador de necesidades básicas insatisfechas en más del 70% de la población, y la mayoría están ubicados en la región Pacífica y Caribe del País (Banco de las Oportunidades. 2014c). La Figura 44 muestra la ubicación geográfica de los municipios con cobertura financiera frágil.



*Figura 44.* Ubicación geográfica de los municipios con cobertura financiera frágil. Tomado de “Reporte de Inclusión Financiera 2014,” por el Banco de las Oportunidades, 2014c, p. 78. Recuperado de [http://bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/Reporte%20Inclusion%20Financiera/4to\\_reporte/reporte\\_inclusi%C3%B3n\\_financiera\\_2014.pdf](http://bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/Reporte%20Inclusion%20Financiera/4to_reporte/reporte_inclusi%C3%B3n_financiera_2014.pdf)

Colombia ha establecido un fuerte impulso a inclusión financiera en el País; este camino está ya avanzado y se debe capitalizar para afianzar el Sector Microcréditos en Colombia.

**Económico.** El sistema financiero y contable en Colombia cuenta con una infraestructura robusta, lo que le permite generar estabilidad económica en el País. Asimismo, el Sector cuenta con el apoyo de la SFC y SES para mantener la integridad, eficiencia, y transparencia del mercado financiero. Esto se convierte en estabilidad y seguridad para los usuarios, toda vez que la regulación generaría transparencia cuando se adquiere un crédito (SFC, 2015f). El Sector Microcréditos en Colombia, por su parte cuenta con el apoyo del Gobierno nacional a través de la Banca de Oportunidades, la cual busca dinamizar la economía del País promoviendo el acceso a servicios financieros a familias en extrema pobreza, hogares no bancarizados, y microempresarios, entre otros.

**Social.** Aunque el Sector Microcréditos en Colombia cuenta con una amplia cobertura en el ámbito nacional y cada vez más con implementaciones de servicios y capacitación para la población menos favorecida del País, con apoyo del Gobierno nacional, es de alta importancia generar estrategias más asertivas de comunicación, especialmente campañas de educación financiera que permitan establecer sinergia con el emprendimiento y estabilidad social que requiere la economía de Colombia. En el caso del recurso humano, este debe estar completamente capacitado y disponible para brindar apoyo a las personas que requieran tener un crédito para inversión o capital de trabajo. En el Sector, el nivel de responsabilidad en el personal que atiende los requerimientos de los clientes es aún mayor, dado el bajo nivel de escolaridad con que cuenta el mercado objetivo de crédito. El personal debe estar entonces en capacidad, no solo de asesorar, sino también de aportar valor y conocimiento sobre la buena utilización de los recursos que se recibirían producto del crédito.

**Tecnológico-científico.** En términos de tecnología, se muestra como una variable con altas posibilidades de mejora para el modelo actual de servicio del sistema financiero, es así como las entidades financieras están generando estrategias diferenciales para mejorar la cercanía con el cliente.

La innovación debe ser la herramienta principal que deben utilizar las entidades financieras para llegar a la mayor población del mundo, generando la bancarización que tanto se necesita en el Sector Microcréditos en Colombia. De igual forma, la población requiere de servicios más inmediatos ya sea a través de su teléfono móvil, redes sociales, banca móvil, entre otros servicios. Es por esto que la Banca necesita cada vez más una plataforma tecnológica que le permita no solo satisfacer las necesidades latentes del Sector y de sus clientes, sino también los requerimientos del modelo de negocio (Cisco, s.f.). Las entidades que mejoren el nivel tecnológico y de desarrollo de sus organizaciones, tendrán la posibilidad y la ventaja de incrementar sus clientes y la satisfacción del servicio en los mismos.

En el mundo financiero se suele referir el término *Banca Omnicanal*, el cual busca ampliar el servicio financiero a través de todas las redes tecnológicas que pueda brindar la Banca sin importar el canal que se utilice.

**Organizacional-administrativo.** Dentro de las fortalezas más importantes que tiene el Sector Microcréditos en Colombia, se encuentra el apoyo que tiene a través del Gobierno nacional, el cual ha establecido dentro de su proyecto, la Banca de Oportunidades, entregando recursos para el apoyo y fomento de los microempresarios del País. Las entidades prestadoras del servicio de crédito a través de las líneas de microcrédito tienen lineamientos y apalancamientos crediticios que les permiten promover la inclusión financiera, que es un objetivo del Gobierno nacional. El sector financiero cuenta con una estructura organizacional, infraestructura, logística, y operativa adecuadas para el Sector Microcréditos en Colombia, observándose en los últimos años el crecimiento y acercamiento hacia las diferentes poblaciones del País. En cierta medida, esta es una de las estrategias del Gobierno nacional, donde con el nacimiento de la Banca de Oportunidades, ha generado el crecimiento en el proceso de bancarización en el País.

En términos de infraestructura y canales que requiere el Sector para llegar al mercado objetivo, se tiene a la Banca en Colombia, la cual cuenta con: (a) oficinas comerciales, (b) corresponsales bancarios, (c) cajeros automáticos, (d) Internet, (e) servicios financieros a

través de teléfono celular, (f) banca telefónica de la entidad, entre otros servicios. Asimismo, está el sector cooperativo, quien tiene una infraestructura similar para llegar al usuario final a través de oficinas comerciales, páginas web, cajeros automáticos, corresponsales bancarios, sumado a los beneficios para ellos y sus familias que los asociados alcanzarían si se vinculan a través de este tipo de entidades.

**Militar.** De acuerdo con el Ministerio de Defensa (2014), el conflicto interno ha disminuido y ya no existe amenaza nacional, sino amenazas locales diferenciadas. En este sentido, el Sector Microcréditos en Colombia es uno de los más beneficiados en especial para el tema de cobertura e inclusión financiera, llegando al 100% de los municipios del País.

Asimismo, el Ministerio de Defensa avanzó en la formulación de la “Política Sectorial contra las Finanzas al Servicio del Terrorismo y del Crimen Organizado”, cuyo objetivo es bloquear el flujo de recursos financieros y de otros bienes desde y hacia organizaciones criminales y terroristas, afectando su enriquecimiento y facultades para sostener sus operaciones. Con la implementación de la Política se busca lograr mayor articulación tanto al interior del sector defensa como con otras instituciones del ámbito nacional. En general, las instituciones financieras formales y no formales incluyendo el Sector Microcréditos en Colombia están alineadas con esta política y se blindan a este último de posibles riesgos que surjan de organizaciones al margen de la Ley. Es importante mencionar que las fuerzas militares de Colombia han logrado reducir la cantidad de tierras con cultivos ilícitos, y se está trabajando en la restitución de las tierras a las personas que fueron alejadas de sus lugares de origen por el conflicto armado. Esto representa para el Sector Microcréditos en Colombia una oportunidad para seguir creando líneas que apoyen esta población y se generen líneas de crédito favoreciendo el agro colombiano.

### **5.3 Principios Cardinales**

Los principios cardinales son aquellos que posibilitan reconocer las oportunidades y amenazas para el Sector Microcréditos en Colombia, y son cuatro: (a) la influencia de

terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos (D'Alessio, 2014).

***Influencia de las terceras partes.*** La línea de microcréditos en el sector financiero de Colombia presenta una tendencia de sobreendeudamiento en los clientes originado por una inclusión financiera efectiva pero de baja eficacia en lo que significa la relación con una entidad financiera, términos básicos bancarios, y sobre todo entender claramente cómo funciona el sistema de pagos y deuda. Los clientes cada vez más endeudados constituyen un riesgo crediticio más representativo que obliga a las entidades a reestructurar los créditos e incrementar la morosidad.

***Lazos pasados presentes.*** Perú y Filipinas en el ámbito mundial se encuentran muy avanzados en la inclusión financiera para su población. Para el caso específico de Colombia, existen políticas establecidas del Banco Central, Ministerio de Hacienda y Educación, Departamento para la Prosperidad Social, Banca de Oportunidades, y Sector privado, asimismo las entidades de vigilancia y control como la SFC han promovido la transparencia del Sector y así lograr que este sea más competitivo, dinámico, y formal (Westley, 2006). Aunque el camino recorrido hasta el momento es alentador, falta aún crear más mecanismos que permitan regulaciones inclusivas en todos los aspectos. Por ejemplo, en temas de microseguros, accesos a banca virtual, educación financiera, regulación y control de la tasa de usura, ampliación de plazos y montos, etc. Asimismo se requieren estudios más profundos sobre la economía informal que permita atacar de raíz las consecuencias derivadas sobre el uso de los productos financieros, ventajas, y desventajas.

***Contrabalance de los intereses.*** En Colombia los microcréditos están dirigidos dependiendo del sector económico hacia: comercio, personas naturales, servicios, industria, comunicaciones, agropecuario, construcción, y otros, sin embargo, no están desarrollados a la



medida de cada sector y para esto es necesario crear ofertas a la medida de las necesidades y de la industria en general. Por ejemplo, el sector agropecuario ante una eventual firma del proceso de paz, crecería sustancialmente y de ser así deben existir políticas de crédito rurales donde a través de ellas se pueda acceder a créditos para compras de pequeñas fincas y fortalecimiento de actividades productivas. Todo esto debe ir acompañado de políticas gubernamentales específicas así como programas de asesoría, acompañamiento, y capacitación permanentes.

***Conservación de los enemigos.*** La innovación en el Sector Microcréditos en Colombia es vital para mantenerse alerta de los competidores que cada vez se ven más atraídos por incursionar en este Sector. Bancos extranjeros, nuevos bancos nacionales, prestamistas informales con préstamos “gota a gota”, potencial del Sector en incremento, todo esto hace que este se dinamice y constituya mecanismos para que sus funcionarios entiendan más a fondo las necesidades de sus clientes y ofrezcan verdaderas alternativas a la medida del mismo, lo que demuestra que es algo positivo tener la identificación de los enemigos y cómo actúan, puesto que así es posible desarrollar productos a la medida; aunque para lograr una penetración mayor se debe trabajar aún más.

#### **5.4 Matriz de Intereses del Sector Microcréditos en Colombia (MIO)**

Para la elaboración de los intereses organizacionales del Sector Microcréditos en Colombia, se tomaron como referencias la Visión y la Misión establecidas en el Capítulo II, la definición de microcréditos, así como sus características.

De acuerdo con el Banco de la República de Colombia (2010b), el microcrédito es:  
... el conjunto de préstamos de montos pequeños concedidos a la población de bajos ingresos que tienen acceso restringido a los créditos de la banca tradicional, debido a que no cuentan con activos que los respalden y a que la información sobre sus proyectos es deficiente. (p. 3)

Basado en la definición anterior y en la necesidad de identificar los fines que el Sector intenta alcanzar para tener éxito, se identifican aquellos intereses que se constituyen como comunes y opuestos. De igual manera, se establece el grado de intensidad que se logra identificar en cada uno y de esta forma analizar su impacto en el proceso de su consecución (D'Alessio, 2014).

Como se observa en la Tabla 23, entre los principales intereses organizacionales se ha identificado el aumento de la participación de mercado y el mejoramiento del acceso a los servicios financieros para las personas de estratos socioeconómicos bajos, los cuales están en línea con la función social del concepto de microcrédito y en la medida que se aumente la participación de mercado mediante una buena aplicación del modelo también se puede aumentar el retorno sobre la inversión y garantizar la protección del capital de los accionistas, porque a pesar de todas las ventajas que ofrece el microcrédito a la sociedad también se debe asegurar que sea un modelo sostenible.

Tabla 23

*Matriz de Intereses del Sector Microcréditos en Colombia*

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Aumentar la participación del mercado.	Instituciones Microcrédito	Trabajadores del Sector	
2. Desarrollar productos innovadores.	Instituciones Microcrédito Medioambiente		
3. Protección del capital de los accionistas.	Instituciones Microcrédito		
4. Aumento del retorno sobre la inversión.	Instituciones Microcrédito	Trabajadores del Sector	
5. Mejorar el acceso a servicios financieros a personas de estratos socioeconómicos bajos.		Gobierno	
6. Incrementar el aporte del microcrédito dentro de los indicadores de inclusión financiera en el País.		Gobierno	
7. Incrementar la presencia de capacitación en educación financiera del País.	Clientes	Gobierno	
8. Incremento de competitividad.	Instituciones Microcrédito		**Prestamistas particulares

*Nota.* Intereses opuestos

## 5.5 Objetivos a Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo (OLP) se han establecido de acuerdo con el marco de la Visión y Misión del Sector Microcréditos en Colombia, las cuales están propuestas con crecimiento a 2026 a partir de los resultados obtenidos en 2014. Estos OLP ofrecen un marco para establecer el planteamiento estratégico identificando las diferentes áreas de resultados clave (ARC) que permitirán generar evaluación y control sobre las estrategias planteadas de crecimiento (D'Alessio, 2014).

En la Tabla 24 se observan los objetivos a largo plazo y las medidas de las ARC del Sector Microcréditos en Colombia donde se relacionan las áreas importantes para dicho Sector con el fin de generar el planteamiento estratégico que se requiere para el crecimiento del mismo.

Tabla 24

### *Áreas de Resultado Clave del Sector Microcréditos en Colombia*

OLP	Descripción de OLP	ARC	Medidas
OLP1	Aumentar la participación de la facturación de microcrédito del total de cartera financiera en el país, pasando del actual del 2.84% en 2015 al 10% a 2026.	Participación del mercado	Aumentar la participación del microcrédito sobre la cartera financiera del país.
OLP2	Al 2021 Desarrollar tres productos de microcrédito nuevos para los sectores agro, industria, y transporte del país. En 2014 el microcrédito no tiene una destinación específica por sector.	Desarrollo de producto	Desarrollar tres productos nuevos de microcrédito en los próximos 5 años para los sectores de agro, industria, y transporte del país.
OLP3	Al 2026, reducir en 10% anualmente el <i>índice de reestructuraciones de crédito, morosidad, nivel de castigo, y venta de cartera</i> en el Sector Microcréditos en Colombia. En diciembre de 2014 se encontraba en un 60% sobre el total de la cartera de microcrédito.	Riesgo financiero	Minimizar el índice de reestructuraciones de crédito, morosidad, nivel de castigo, y venta de cartera en el Sector Microcréditos en Colombia.
OLP4	Al 2026, incrementar en 10% anual, la participación del microcrédito en los indicadores de inclusión financiera en el país. Según el Banco de la República de Colombia (2014c), en 2013 la participación fue 5.9%.	Cobertura	Incrementar el aporte del microcrédito dentro de los indicadores de inclusión financiera en el país.
OLP5	Al 2026, incrementar la presencia de capacitación en educación financiera del país en un 5% anual sobre el total de población mercado objetivo de microcrédito. En 2014, se han capacitado 6,390 personas de acuerdo con el reporte de la Banca de Oportunidades (2015g).	Educación financiera	Incrementar la presencia de capacitación en educación financiera del país.

*Nota.* Tomado de “Team-Based Strategic Planning: A Complete Guide to Structuring, Facilitating, and Implementing the Process [La Planificación Estratégica Basada en Equipo: Una Guía Completa para Estructurar, Facilitar, e Implementar el Proceso],” por C. D. Fogg, 1994, p. 165. New York, NY: Amacon.

## 5.6 Conclusiones

El Sector Microcréditos en Colombia ha tenido una evolución positiva al mostrar crecimiento durante los últimos 10 años, pasando de una participación dentro del total de la cartera colocada en el sistema financiero del 1.4% en 2005, al 2.9% en 2015, y una meta de crecimiento del 10% a 2026. Dentro del total de la cartera de créditos total colocada por el sector financiero y el sector solidario en Colombia, el sector de microcrédito es el 2.9%, estando distribuido el otro 97.1% entre la cartera comercial, consumo, y vivienda.

Uno de los principales retos e intereses del Gobierno colombiano, es que en el Sector Microcréditos se mantenga la dinámica de crecimiento y de expansión por ser un factor dinamizador de la economía dada la generación de empleo directo y de terceros, además de la contribución con la política de reducción de los indicadores de pobreza para los próximos 10 años.

Se había mencionado sobre las políticas fijadas por parte del Gobierno nacional para fomentar el Sector Microcréditos en Colombia, así como también sobre la entidad que se creó durante el Gobierno del presidente Álvaro Uribe Vélez, denominada Banca de las Oportunidades; sin embargo, a pesar de dichos esfuerzos, es el sector privado a través de la banca comercial y el sector cooperativo, el mayor colocador de cartera, tanto en número de personas como en el valor total de los créditos colocados. Por la situación actual del Sector en lo pertinente a la morosidad y al nivel de endeudamiento de los usuarios del microcrédito, se tienen diferencias entre las políticas públicas y las políticas del sector privado para fomentar la dinámica y crecimiento de este Sector, puesto que en su mayor parte son las entidades privadas del sector financiero y del sector solidario quienes desembolsan los recursos de crédito para el impulso del Sector.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA fue elaborada de acuerdo con los resultados de la Matriz EFE para las oportunidades y amenazas, y la Matriz EFI para las fortalezas y debilidades. Forma cuatro cuadrantes: (a) las Fuerzas-Oportunidades (FO), que generan estrategias para explotar las oportunidades; (b) las Debilidades-Oportunidades (DO), que generan estrategias para buscar oportunidades; (c) las Fortalezas-Amenazas (DA), que generan estrategias para confrontar las amenazas; y (d) las Debilidades-Amenazas (DA), que generan estrategias para evitar las amenazas (D'Alessio, 2014). En la Tabla 25 se presenta la Matriz FODA para el Sector Microcréditos en Colombia.

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

La MPEYEA propuesta por Dickel (como se citó en D'Alessio, 2014), se utiliza para determinar la apropiada postura estratégica que debe tomar el Sector Microcréditos en Colombia o de sus unidades de negocio. La MPEYEA contiene cuatro ejes fundamentales que hacen referencia a los siguientes factores: (a) la fortaleza de la industria, (b) la estabilidad del entorno, (c) la fortaleza financiera, y (d) la ventaja competitiva; a su vez, se asocian con una postura estratégica básica definida como agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva (D'Alessio, 2014).

El resultado del análisis, de acuerdo con la metodología establecida, es el siguiente:

$$\text{EJE X} = (\text{VC}) + \text{FI} : (-2.6) + 4.0 : 1.4$$

$$\text{EJE Y} = \text{FF} + (\text{EE}) : +5.2 + (-2.4) : 2.8$$

Como consecuencia de esta calificación, se puede concluir que el Sector Microcréditos en Colombia posee una fortaleza financiera fuerte, una estabilidad del entorno altamente aceptable, ventajas competitivas sobre el promedio, y una fortaleza de la industria que cada vez tiene mejor perspectiva. En la Tabla 26 se detallan los factores que constituyen las diversas variables seleccionadas para la Matriz PEYEA del Sector Microcréditos en Colombia.

Tabla 25

## Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas del Sector Microcréditos en Colombia

		Fortalezas - F	Debilidades - D
	Análisis Interno	F1 Generación de empleo. F2 Políticas estructuradas para el análisis de los créditos, minimizando los índices de sobreendeudamiento. F3 Suficiente oferta de microcréditos para la demanda. F4 Profesionales altamente competentes. F5 Participación en el mercado F6 Alta estabilidad financiera y buenos márgenes operativos. F7 Capacidad de reacción frente al respaldo del Gobierno nacional al Sector.	D1 Baja cobertura a toda la población objetivo (i.e., de escasos recursos). D2 Falta de canales de comunicación para informar el producto.  D3 Baja utilización de herramientas tecnológicas avanzadas. D4 Retrasos en las aprobaciones de créditos D5 Baja gestión de conocimiento D6 Altas exigencias en documentación a los clientes para la evaluación del crédito. D7 Incremento de la cartera morosa
	Análisis Externo		
Oportunidades - O	Estrategias FO - Explotar Maxi - Maxi	Estrategias DO - Buscar Mini - Maxi	
O1 Políticas de crédito de los entes regulatorios y de Gobierno favorables para otorgamientos de crédito a microempresarios.	Ampliar la participación en el mercado diseñando productos innovadores para diferentes sectores del territorio nacional, vinculando nuevos clientes al programa de Microcrédito (F1, F3, F5, O2, y O6).	Estructurar y estandarizar tiempos de respuesta de acuerdo con las necesidades de Microcrédito de los diferentes sectores (D1, D2, D3, D4, D5, D6, O1, O2, y O6).	
O2 Productos diseñados específicamente a cada segmento.	Implementar políticas de riesgo financiero de acuerdo con los nuevos segmentos que permitan el crecimiento de la participación del mercado de Microcrédito (F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, y O4).	Implementar canales alternos tales como web y dispositivos móviles, para solicitud de nuevos Microcréditos o pago de los mismos (D1, D2, D3, D4, D6, D7, O1, O2, O5, O6, y O7).	
O3 Normativas que están enfocadas a cada tipo de microempresarios.	Generar alianzas estratégicas con las Cajas de Compensación Familiar de Colombia, con el fin de promover y captar nuevos clientes potenciales (F1, F3, F4, F5, F6, F7, O5, O6, y O7)	Poner en marcha procesos de formación en temas financieros de manera continua a los clientes actuales del segmento, incrementando oportunidades de negocios (D1, D3, D4, D5, D6, D1, O1, O2, O3, O5, y O6).	
O4 Redimensionamiento de cupos de crédito, de acuerdo con la evaluación del comportamiento de pago en el sector real.	Canalizar las estrategias y políticas del Gobierno nacional para disminuir los índices de pobreza en el País a través de campañas sociales (F1, F3, F7, O1, O2, O5, y O6)	Diseñar campaña para incentivar el uso de herramientas tecnológicas mostrando las ventajas de este servicio (D1, D2, D3, D6, D7, O2, O5, y O6).	
O5 Educación financiera, capacitación continua dirigida a los clientes del segmento.	Reformular la oferta actual de servicios financieros para el mercado objetivo (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O7).	Hacer seguimiento a los Microcréditos desembolsados y crear nuevas oportunidades de los mismos (D1, D4, D6, O1, O3, y O4).	
O6 Crecimiento en el índice de bancarización en el País, generando cobertura en los niveles socioeconómicos más vulnerables.	Crear estrategias de marketing para comunicar los beneficios de los servicios financieros incrementando la utilización de los mismos (F1, F3, F5, F6, O2, O5, y O6).	Incrementar los niveles de confiabilidad y efectividad del Sector, mediante la formación y capacitación a los usuarios en la presentación de los documentos que soporten su evaluación del crédito, reduciendo de esta manera las altas exigencias del mismo (D1, D2, D4, D5, D6, D7, O1, O5, y O6).	
O7 Tarifas diferenciales en la vinculación a nómina a sus empleados.	Apoyar el proceso de formación financiera a los clientes actuales y potenciales del Sector a través de entidades educativas (F1, F3, F5, F7, O5, y O6)		
Amenazas - A	Estrategias FA - Confrontar Maxi - Mini	Estrategias DA -Evitar Mini - Mini	
A1 No existen normas estrictas de control de tasa usura informal	Implementar campañas de inclusión financiera con el Gobierno nacional para mitigar el riesgo inherente que tiene el adquirir Microcréditos con entidades y/o personas no formales (F4, F7, A2, y A3).	Diversificar en la oferta de productos y servicios creadas para el Sector Microcréditos (D1, D2, D3, D4, D6, A2, A3, A4, y A6).	
A2. Prestamistas informales con opciones de crédito y plazos de fácil acceso	Estructurar con las entidades financieras las políticas de riesgo vigentes para minimizar la cartera vencida del Sector (F2, F6, F7, A1, A2, A4, A5, y A6).	Promover en el Gobierno nacional el apoyo necesario que requiere el Sector Microcréditos para confrontar a la competencia informal, con el fin de desarrollar políticas de Gobierno que disminuyan la participación de la informalidad en el país (D1, D2, D3, D7, A1, A2, A5, y A6).	
A3 Niveles de educación de la población segmento del Microcrédito.	Aprovechar el porcentaje de bancarización y recursos de las entidades actuales para llegar a más población de escasos recursos económicos, estableciendo canales de comunicación efectivos al segmento (F2, F2, F6, F7, A2, y A4).	Generar medios de comunicación diversos para la población objetivo, tales como “voz a voz”, reuniones con líderes comunales, folletos didácticos, entre otros (D1, D2, D3, D5, D6, A2, A3, A4, y A5).	
A4 Niveles de pobreza de la población segmento del Microcrédito.	Conseguir la inversión extranjera a través del Gobierno nacional para incrementar y mejorar la oferta (F2, F5, F6, F7, A2, A4, y A6).		
A5 No se tienen garantías para el pago de las obligaciones financieras adquiridas.	Crear una ventaja competitiva para las entidades prestadoras del servicio financiero a través de la responsabilidad social y emprendimiento (F1, F4, F6, F7, A2, A3, A4, A5, y A6).		
A6 Altas barreras de entrada para nuevas opciones en el mercado.	Realizar programas de proyectos emprendedores de manera que permita llegar a la población objetivo del mercado de Microcréditos con el fin de financiar los mejores proyectos (F1, F3, F4, F7, A3, A4, y A5).		

Tabla 26

*Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA*

Posición estratégica interna								Posición estratégica externa									
Fortaleza Financiera (FF) De +1 a +6								Estabilidad del Entorno (EE) De -1 a -6									
Factores determinantes				Calificación				Factores determinantes				Calificación					
1	Altos índices de Liquidez	0	1	2	3	4	5	6	1	Tasa de inflación con tendencia al aumento	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6
2	Altos niveles de apalancamiento y capital de trabajo	0	1	2	3	4	5	6	2	Alta Competencia entre sector bancaria y solidario	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6
3	Disponibilidad de recursos permanentes	0	1	2	3	4	5	6	3	Crecimiento del PIB	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6
4	Colocación de recursos entre Banca privada y Banca pública	0	1	2	3	4	5	6	4	Ingreso per cápita de la población	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6
5	Retorno de la inversión	0	1	2	3	4	5	6	5	Devaluación del peso frente al dólar estadounidense	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6
Promedio		5.2						Promedio		-2.4							
Ventaja Competitiva (VC) De -1 a -6								Fortaleza de la Industria (FI) De +1 a +6									
Factores determinantes				Calificación				Factores determinantes				Calificación					
1	Control de las tasas de interés por la Superintendencia	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	1	Potencial de crecimiento de las colocaciones de crédito	0	1	2	3	4	5	6
2	Calidad del producto	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	2	Herramientas tecnológicas	0	1	2	3	4	5	6
3	Lealtad de los clientes	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	3	Estabilidad Financiera	0	1	2	3	4	5	6
4	Utilización de la capacidad de los competidores	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	4	Infraestructura, sistemas de información y talento humano	0	1	2	3	4	5	6
5	El buen nombre en procesos de crédito	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	5	Rentabilidad sobre la inversión vía utilidades	0	1	2	3	4	5	6
6	Velocidad de introducción de nuevos productos	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	6	Potencial crecimiento de las captaciones	0	1	2	3	4	5	6
7	Aumento del índice de Bancarización	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6									
Promedio		-2.6						Promedio		4.0							

Nota. EJE X = (VC) + FI = (-2.6) + 4.0 = 1.4; EJE Y = FF + (EE) = 5.2 + (-2.4) = 2.8.

En la Figura 45 se puede apreciar que el desempeño del Sector Microcréditos en Colombia es agresivo, postura típica en una industria atractiva con baja turbulencia del entorno. El Sector goza de una clara ventaja competitiva, lo cual puede proteger con su fortaleza financiera. El factor crítico es la entrada de nuevos competidores, por lo cual se infiere en las siguientes líneas estratégicas, que la organización deberá explotar su posición favorable, entendiéndose que se encuentra en una posición para el uso de sus fuerzas internas con el fin de lograr los efectos de:

- Aprovechamiento de las oportunidades externas;
- Superar las debilidades internas; y
- Evitar las amenazas externas.

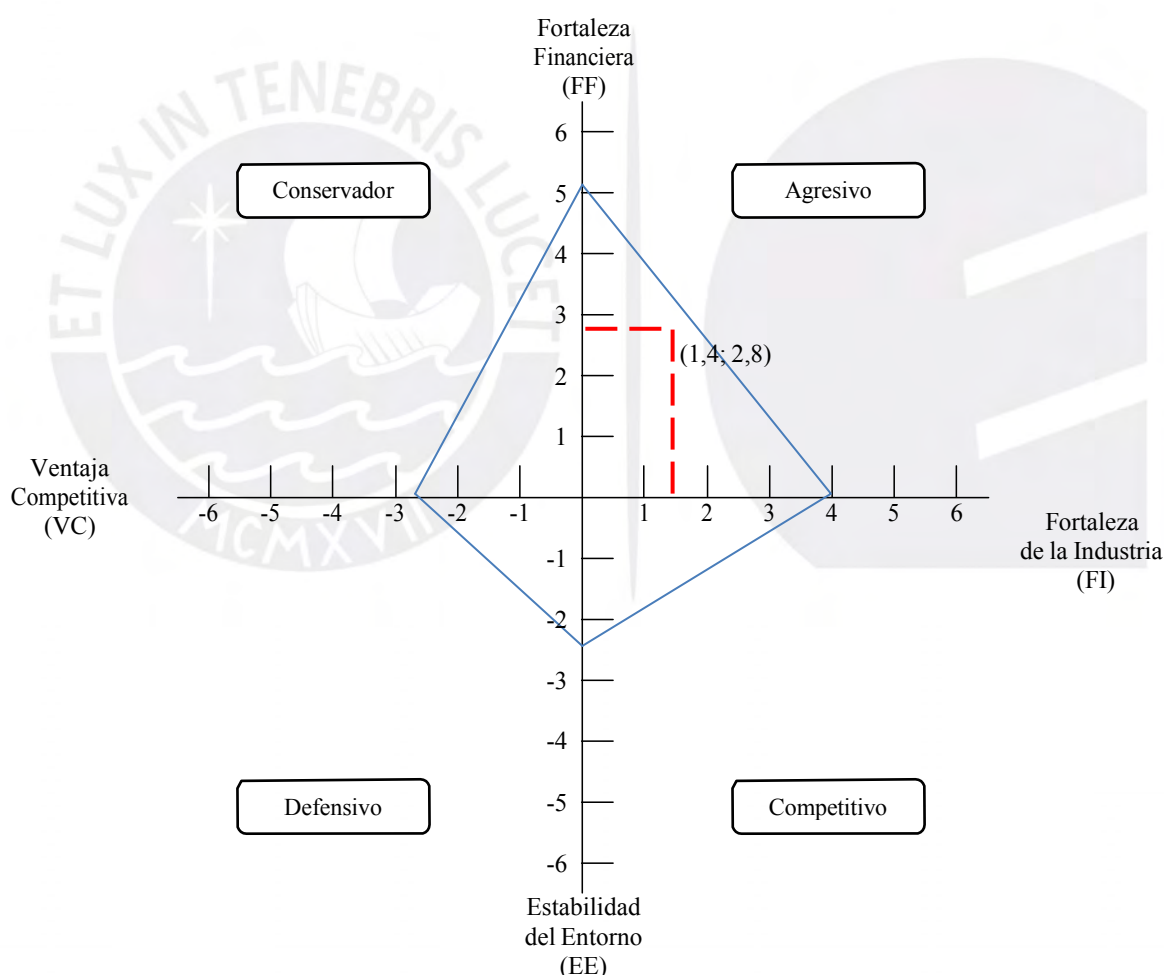


Figura 45. MPEYEA del Sector de Microcréditos en Colombia.

Por lo tanto, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, penetración en nuevas zonas geográficas, la integración hacia delante, la integración hacia atrás, estrategias



competitivas, estrategias combinadas de estas, resultan viables para desarrollar en el Sector Microcréditos en Colombia.

***Desarrollo de productos.*** Se crean nuevos productos enfocados a la satisfacción del cliente, cada vez mejor informado y más exigente, generando alto valor agregado e inclusive atrayendo a personas de los mercados ya existentes.

***Penetración en el mercado.*** Se basa en profundizar con los clientes actuales y los potenciales del Sector Microcréditos en Colombia, persuadiéndolos con herramientas de marketing, para la utilización de los demás productos que se tienen en el Sector con las entidades financieras, logrando con esto, que resulten importante cantidad de posibles nuevos clientes y atraer a su vez a otros nuevos no bancarizados. Esto se logra:

- Facilitando el acceso a los microempresarios;
- Apoyando la capacitación y formación;
- Promoviendo sus productos y servicios mostrando la facilidad de acceder a ellos; y
- Creando confianza en la generación de empresa y de autoempleo así como de empleo para terceros.

***Penetración en nuevas zonas geográficas.*** Se deben aumentar los canales de venta para lograr el acceso de las personas ubicadas en las zonas rurales con la adopción de nuevas tecnologías.

***Integración hacia adelante.*** Se deben aumentar y diversificar los canales de acceso tanto en las zonas urbanas como rurales realizando campañas sobre nuevas formas de acceso incluyendo los servicios de banca electrónica. Asimismo, establecer alianzas para atraer participantes importantes del mercado de seguros, del de tarjetas de crédito, etc.

***Integración hacia atrás.*** Se efectúa mediante programas de cooperación y capacitación tecnológica, tanto con entidades nacionales como internacionales con especialidad en el Sector. Por política de la SFC y SES, las unidades de riesgo son fundamentales para el análisis del comportamiento del mercado.

**Estrategia competitiva.** Es la forma de crecer las instituciones, siendo el cliente el principal favorecido, mediante estrategias de publicidad, promoción, relaciones públicas, con el fin de captar o conseguir los clientes que se tienen en el sector bancario, cooperativo, ONG, y otras instituciones.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG desarrollada por el Boston Consulting Group (BCG), representa gráficamente las posiciones competitivas de las diferentes unidades de negocio del Sector Microcréditos en Colombia. Además, permite identificar estrategias con relación a la participación del mercado relativa en la industria, así como la generación de efectivo versus la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo (D'Alessio, 2014).

Para el análisis del Sector Microcréditos en Colombia, en la MBCG se han establecido las dos únicas unidades que presentan resultados en la SFC con relación a la colocación de créditos en el Sector. Estas dos unidades están representadas como: (a) microcréditos hasta 25 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV), y (b) microcréditos mayores a 25 SMMLV. En la Tabla 27 se observa la participación del mercado de Microcréditos con relación al monto total desembolsado, con fecha marzo de 2015, y la tasa de crecimiento de cada línea de negocio.

Tabla 27

#### *Divisiones del Sector de Microcrédito en Colombia*

División	Número de productos (unidades)	Monto desembolsos (\$ COP)	Participación en el mercado de Microcrédito por monto (%)	Tasa de crecimiento (%)
1. Microcréditos hasta 25 SMLV	221,616	680,709	80.41	2.25
2. Microcréditos mayores 25 SMLV	6,678	165,794	19.59	6.30
Totales	228,294	846,503	100.00	-

La MBCG muestra la posición en los cuatro cuadrantes de las dos divisiones representativas del Sector Microcréditos, permitiendo generar estrategias para un

mantenimiento y crecimiento en el mismo. Como se observa en la Figura 46, la línea de negocio de Microcréditos menores a 25 SMMLV, presenta un mayor porcentaje en la posición del mercado con relación al monto desembolsado, y los Microcréditos mayores a 25 SMMLV muestran un crecimiento significativo en el último año analizado.

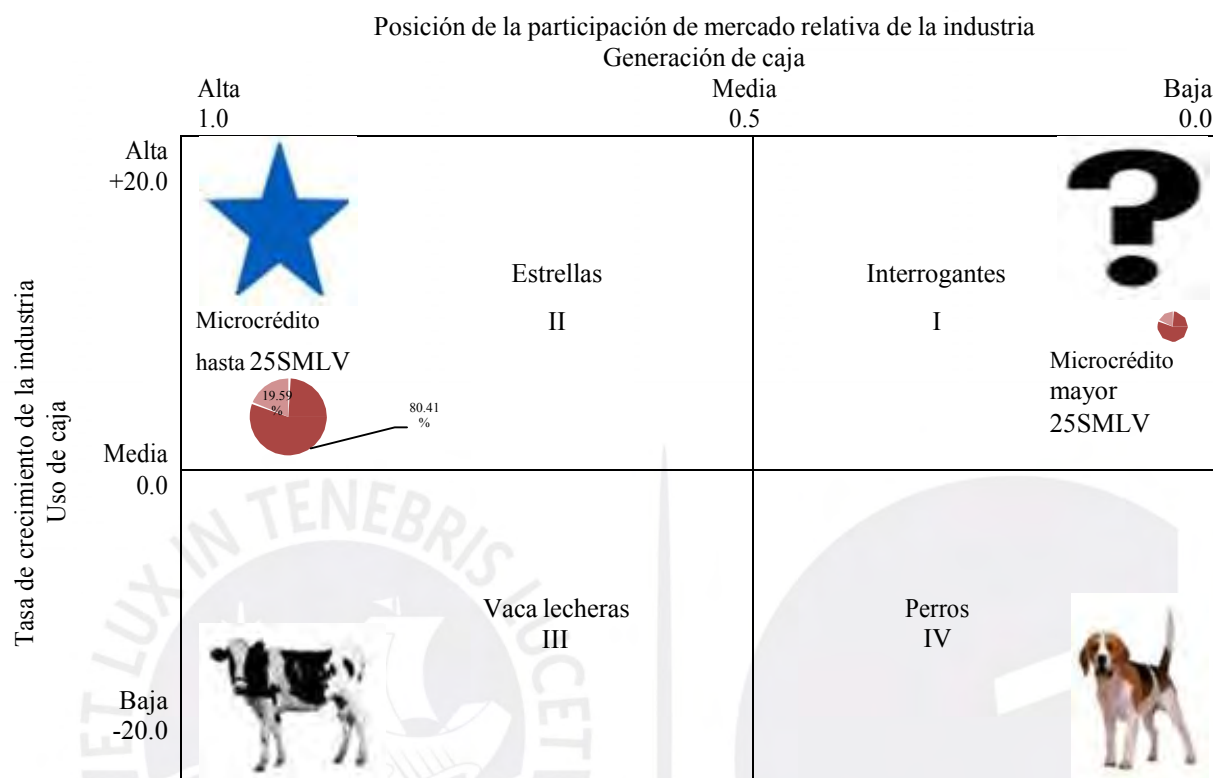


Figura 46. Matriz Boston Consulting Group para el Sector Microcréditos en Colombia.

Para consolidar el crecimiento de las entidades prestadoras del servicio financiero a través de las líneas de Microcrédito, es importante considerar las siguientes estrategias:

1. Incrementar el nivel de bancarización en el ámbito nacional con el fin de llegar a la población objetivo del Sector;
2. Establecer estrategias de comunicación asertiva para el mercado objetivo;
3. Generar convenios con el Gobierno nacional para incentivar y promover la asignación de recursos para las líneas de financiación del Microcrédito;
4. Crear diferentes líneas de negocio establecidas para la asignación de créditos, de manera que se subdividan por tipo de crédito, tales como agropecuario, educación, vivienda, capital de trabajo, maquinaria, formación, y capacitación, entre otros;

5. Establecer alianzas estratégicas con las cajas de compensación, las cuales concentran el mayor porcentaje de la población del mercado objetivo;
6. Realizar inversión para generar campañas de educación financiera, con el fin de asegurar la destinación de los recursos; y
7. Mejorar las políticas de crédito del Sector con el fin de cuidar la cartera de las entidades prestadoras del servicio.

#### 6.4 Matriz Interna-Externa (IE)

También es una matriz de portafolio porque en ella se grafica una de las divisiones o productos de la organización, ubicándolos en una de las nueve celdas por medio de dos dimensiones, que corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFE y EFI para cada división (D'Alessio, 2014).

En la Figura 47 se muestra el resultado de la MIE, la cual fue realizada sobre la base de las ponderaciones totales de la MEFI (eje X) y la MEFE (eje Y), las cuales arrojaron los resultados 2.58 y 2.54, respectivamente. En la MIE, esta intersección se ubica en el Cuadrante V (i.e., retener y mantener), que es un resultado promedio de todo el Sector Microcréditos en Colombia. Para esta posición, D'Alessio (2014) indicó que se deben tener estrategias de penetración en el mercado y de desarrollo de productos.

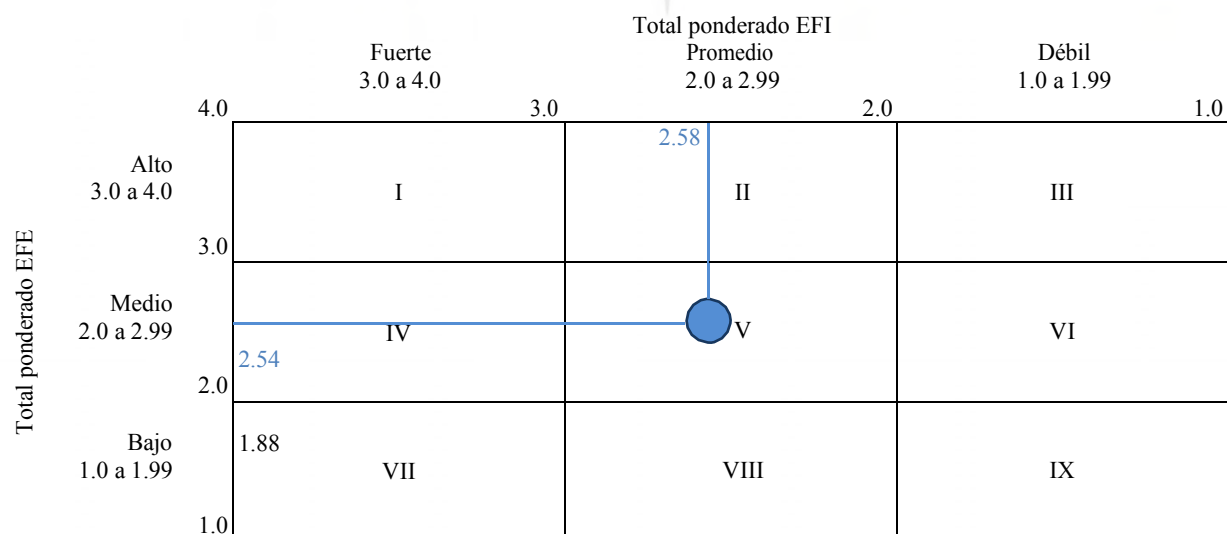
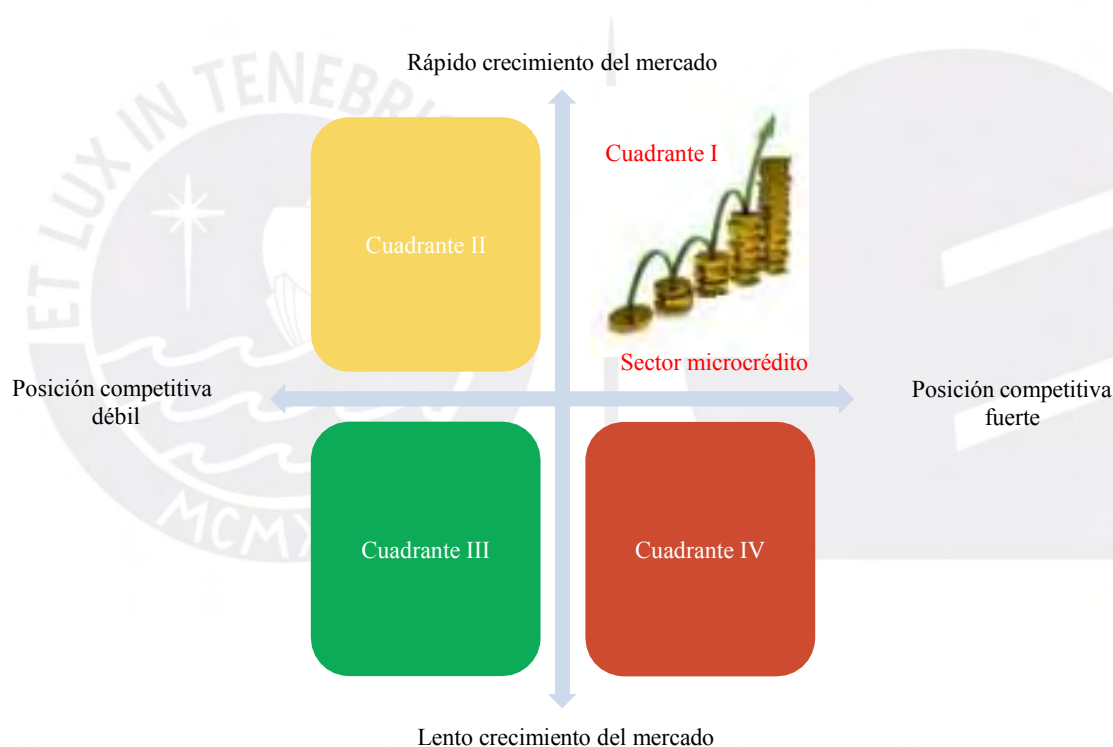


Figura 47. Matriz Interna-Externa (MIE).

## 6.5 Matriz Gran Estrategia

La Matriz de la Gran Estrategia (MGE) es utilizada como herramienta que permite identificar la posición del sector de acuerdo con el mercado en el que se encuentra y su posición competitiva. Al evaluar estas dos variables, se puede determinar la categoría del sector en términos de cuadrantes, facilitando de esta manera la sugerencia de estrategias y definir las más relevantes para su implementación (D'Alessio, 2014).

Para el Sector Microcréditos en Colombia, se ha analizado una posición favorable en cuanto al crecimiento del mercado y las características competitivas con las que cuenta, ubicándolo en el Cuadrante I, de acuerdo con la Matriz de la Gran Estrategia, tal como se muestra en la Figura 48.



*Figura 48.* Matriz de la Gran Estrategia del Sector Microcréditos en Colombia.

De acuerdo con lo anterior, se puede observar el potencial estratégico para el Sector Microcréditos en Colombia, participando en un mercado de rápido crecimiento y contando con ventajas competitivas que le permiten fortalecer y consolidar el Sector. Es así como se proponen las siguientes estrategias:

1. Investigar tendencias del mercado para diversificar la oferta de servicios de acuerdo con las necesidades;
2. Incrementar el número de clientes mediante una atención enfocada hacia la excelencia y servicio. Logrando esto por medio de programas de atracción y retención del talento humano, por ejemplo, mayor exigencia en los procesos de selección para atraer los mejores perfiles que permitan fortalecer la fuerza laboral;
3. Utilizar las redes sociales y demás herramientas de *e-commerce* para hacer seguimiento al comportamiento de los clientes actuales e incursionar en nuevos segmentos;
4. Realizar alianzas con las entidades financieras aprovechando sus recursos para minimizar la informalidad;
5. Hacer seguimiento y acompañamiento a las entidades de Microcréditos con el propósito de validar los procedimientos que están llevando con el objetivo de analizar los documentos requeridos a los clientes, tiempos de respuesta, y calidad en el servicio;
6. Realizar posibles inversiones en la Bolsa de Valores para incrementar el capital; y
7. Realizar ruedas de negocios en el exterior buscando la inversión en Colombia o pequeñas empresas de colombianos que se encuentren en países extranjeros y requieran capital para sus negocios.

Con las estrategias anteriores se busca consolidar el Sector Microcréditos en Colombia, concentrándose en seguir obteniendo una participación importante en el mercado, ampliando su portafolio de servicios, buscando nuevos clientes, realizando alianzas estratégicas con entidades financieras, y haciendo seguimiento constante a las instituciones que ofrecen Microcréditos fortaleciendo la reputación y haciendo atractivo al Sector.

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

La matriz MDE permite agrupar las estrategias establecidas en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE. En esta Matriz se suman entonces aquellas estrategias que se repiten, y se retienen aquellas estrategias con mayor repetición, inclusive se retuvieron algunas que se consideraron apropiadas al analizar el Sector Microcréditos en Colombia. El

criterio que se utilizó es retener las estrategias que se repiten tres o más veces; dando como resultado 15 estrategias seleccionadas del total de 18 estrategias que surgieron inicialmente, tal como se muestra en la Tabla 28. A continuación se presentan las 15 estrategias seleccionadas:

- Estrategia 1: Ampliar la participación en el mercado diseñando productos innovadores para diferentes sectores en el territorio nacional, vinculando nuevos clientes al programa de Microcrédito;
- Estrategia 2: Implementar políticas de riesgo financiero de acuerdo con los nuevos segmentos que permitan el crecimiento de la participación del mercado de Microcrédito;
- Estrategia 3: Generar alianzas estratégicas con las Cajas de Compensación Familiar de Colombia, con el fin de promover y captar nuevos clientes potenciales;
- Estrategia 4: Reformular la oferta actual de servicios financieros para el mercado objetivo;
- Estrategia 5: Crear estrategias de marketing para comunicar los beneficios de los servicios financieros incrementando la utilización de los mismos;
- Estrategia 6: Estructurar y estandarizar tiempos de respuesta de acuerdo con las necesidades de Microcrédito de los diferentes sectores;
- Estrategia 7: Implementar canales alternos tales como web y dispositivos móviles, para solicitud de nuevos Microcréditos o pago de los mismos;
- Estrategia 8: Poner en marcha procesos de formación en temas financieros de manera continua a los clientes actuales del segmento, incrementando oportunidades de negocios;
- Estrategia 9: Hacer seguimiento a los Microcréditos desembolsados y crear nuevas oportunidades de los mismos;
- Estrategia 10: Implementar campañas de inclusión financiera con el Gobierno nacional para mitigar el riesgo inherente que tiene el adquirir Microcréditos con entidades y/o personas no formales;

- Estrategia 11: Estructurar con las entidades financieras las políticas de riesgo vigentes para minimizar la cartera vencida del Sector.
- Estrategia 12: Aprovechar el porcentaje de bancarización y recursos de las entidades actuales para llegar a más población de escasos recursos económicos, estableciendo canales de comunicación efectivos al segmento;
- Estrategia 13: Conseguir la inversión extranjera a través del Gobierno nacional para incrementar y mejorar la oferta;
- Estrategia 14: Generar medios de comunicación diversos para la población objetivo, tales como “voz a voz”, reuniones con líderes comunales, folletos didácticos, entre otros; y
- Estrategia 15: Realizar programas de proyectos emprendedores de manera que permita llegar a la población objetivo del mercado de Microcréditos con el fin de financiar los mejores proyectos.

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

En la MCPE indica qué alternativas estratégicas, de todas las presentadas, se consideran las mejores, basados en un buen juicio de conocimiento y de intuición para lograr evaluar cada estrategia qué tan atractiva resulta con relación a las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas, y Debilidades (D’Alessio, 2014).

Los criterios de selección que se consideraron para la MCPE son los siguientes:

1. Se retuvieron todas aquellas estrategias que obtuvieron las calificaciones mayores a cinco, considerando estas como estrategias aceptables (Estrategia Retenida) (D’Alessio, 2014). Siendo así, las once Estrategias Retenidas son: E1, E2, E3, E4, E7, E8, E9, E10, E12, E13, y E15.
2. Las estrategias con puntaje inferior a cinco, se tendrán como un segundo grupo denominado estrategias de Contingencia. Siendo así, las estrategias de Contingencia son: E5, E6, E11, y E14.

En la Tabla 29 se puede observar la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico.



Tabla 28

*Matriz de Decisión Estratégica del Sector Microcréditos en Colombia*

No.	Estrategias específicas	Estrategias alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Ampliar la participación en el mercado diseñando productos innovadores para diferentes sectores del territorio nacional, vinculando nuevos clientes al programa de Microcrédito.	Penetración en el mercado Desarrollo de mercado	1	1	1	1	1	5
E2	Implementar políticas de riesgo financiero de acuerdo con los nuevos segmentos que permitan el crecimiento de la participación del mercado de Microcrédito.	Penetración en el mercado Desarrollo de mercado	1		1	1		3
E3	Generar alianzas estratégicas con las Cajas de Compensación Familiar de Colombia, con el fin de promover y captar nuevos clientes potenciales.	Penetración en el mercado Desarrollo de mercado	1	1	1	1		4
E4	Canalizar las estrategias y políticas del Gobierno nacional para disminuir los índices de pobreza en el País a través de campañas sociales.	Diversificación concéntrica	1	1				2
E5	Reformular la oferta actual de servicios financieros para el mercado objetivo.	Penetración en el mercado Desarrollo de mercado	1	1	1	1	1	5
E6	Crear estrategias de marketing para comunicar los beneficios de los servicios financieros incrementando la utilización de los mismos.	Penetración en el mercado	1	1	1		1	4
E7	Estructurar y estandarizar tiempos de respuesta de acuerdo con las necesidades de Microcrédito de los diferentes sectores.	Penetración en el mercado Desarrollo de productos	1		1		1	3
E8	Implementar canales alternos tales como web y dispositivos móviles, para solicitud de nuevos Microcréditos o pago de los mismos.	Penetración en el mercado Desarrollo de productos	1	1	1	1	1	5
E9	Poner en marcha procesos de formación en temas financieros de manera continua a los clientes actuales del segmento, incrementando oportunidades de negocios.	Penetración en el mercado	1	1	1	1	1	5
E10	Hacer seguimiento a los Microcréditos desembolsados y crear nuevas oportunidades de los mismos.	Penetración en el mercado	1			1	1	3
E11	Incrementar los niveles de confiabilidad y efectividad del Sector, mediante la formación y capacitación a los usuarios en la presentación de los documentos que soporten su evaluación del crédito, reduciendo de esta manera las altas exigencias del mismo.	Penetración en el mercado	1	1				2
E12	Implementar campañas de inclusión financiera con el Gobierno nacional para mitigar el riesgo inherente que tiene el adquirir Microcréditos con entidades y/o personas no formales.	Penetración en el mercado	1	1			1	3
E13	Estructurar con las entidades financieras las políticas de riesgo vigentes para minimizar la cartera vencida del Sector.	Penetración en el mercado Desarrollo de producto	1		1			2
E14	Aprovechar el porcentaje de bancarización y recursos de las entidades actuales para llegar a más población de escasos recursos económicos, estableciendo canales de comunicación efectivos al segmento.	Penetración en el mercado	1	1	1	1		4
E15	Conseguir la inversión extranjera a través del Gobierno nacional para incrementar y mejorar la oferta.	Diversificación concéntrica Penetración en el mercado Desarrollo de productos	1		1	1	1	4
E16	Crear una ventaja competitiva para las entidades prestadoras del servicio financiero a través de la responsabilidad social y emprendimiento.	Diversificación horizontal	1			1		2
E17	Generar medios de comunicación diversos para la población objetivo, tales como “voz a voz”, reuniones con líderes comunales, folletos didácticos, entre otros.	Penetración en el mercado Diversificación concéntrica	1	1	1			3
E18	Realizar programas de proyectos emprendedores de manera que permita llegar a la población objetivo del mercado de Microcréditos con el fin de financiar los mejores proyectos.	Penetración del mercado	1	1	1			3

Tabla 29

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

Sector de Microcréditos		1. Ampliar la participación en el mercado diseñando										2. Implementar políticas de										3. Generar alianzas										4. Reforzar la oferta actual de servicios financieros para el mercado objetivo										5. Crear estrategias de marketing para promover los beneficios de los servicios financieros incrementando la utilización de los mismos										6. Estructurar y estandarizar tiempos de respuesta de acuerdo con las necesidades de Microcréditos de los diferentes sectores										7. Implementar cambios										8. Poner en marcha procesos de formación en temas										9. Hacer seguimiento a los Microcréditos desembolsados con entidad y/o personas no de los mismos										10. Implementar campañas de inclusión financiera con el										11. Estructurar con las entidades financieras las políticas de riesgo vigentes para mitigar la vulnerabilidad del Sector										12. Aprovechar el porcentaje de bancarrotas y resacas de las entidades acreedoras para										13. Conseguir la inclusión exitosa a través del Gobierno nacional para incrementar y mejorar la oferta										14. Generar medios de comunicación diversos para la publicación de avisos tales como "voz a voz", reuniones con líderes comunitarios, folletos didácticos, entre otros										15. Realizar programas de proyectos emprendedores de manera que permita llegar a la población objetivo tal como "voz a voz", reuniones con líderes comunitarios, folletos didácticos, entre otros									
Factores críticos para el éxito		Peso		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA																																																																																																	
Objetivos - O1																																																																																																																																																							
O1. Política de crédito de los entes reguladores y de Gobierno favorable para otorgamiento de créditos a microempresarios.	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40																																																																																																								
O2. Producción diseñada específicamente a cada segmento.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	1	0.07	4	0.28	1	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14																																																																																																						
O3. Normativas que están enfocadas a cada tipo de microempresarios.	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05																																																																																																						
O4. Redireccionamiento de cupos de crédito de acuerdo a la evaluación del comportamiento de pago en el sector real.	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08																																																																																																						
O5. Educación financiera, capacitación continua dirigida a los clientes del segmento.	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	1	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40																																																																																																										
O6. Crecimiento en el índice de bancarrotas en el país, generando cobertura en los niveles socioeconómicos más vulnerables.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40																																																																																																								
O7. Tarifas diferenciadas en la vinculación a sistemas a sus empleados.	0.02	2	0.04	1	0.02	4	0.08	4	0.08	4	0.08	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	4	0.08	2	0.04	3	0.06	1	0.02	3	0.06	1	0.02	3	0.06	1	0.02	3	0.06	1	0.02	3	0.06	1	0.02	3	0.06	1	0.02																																																																																																						
Arremata - A																																																																																																																																																							
A1. No existen normas estrictas de control de tasa usura informal.	0.11	1	0.11	4	0.44	4	0.44	1	0.11	3	0.33	1	0.11	4	0.44	3	0.33	1	0.11	4	0.44	1	0.11	4	0.44	3	0.33	1	0.11	4	0.44	3	0.33	1	0.11	4	0.44	3	0.33	1	0.11	4	0.44	3	0.33	1	0.11	4	0.44																																																																																																						
A2. Posturas informales concepciones de crédito y plazos de fácil acceso.	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40																																																																																																								
A3. Nivel de educación de la población segmento del Microcrédito.	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40																																																																																																								
A4. Nivel de pobreza de la población segmento del Microcrédito.	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28																																																																																																						
A5. No se tienen garantías para el pago de las obligaciones financieras adquiridas.	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	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	1	0.05	1	0.05																																																																																																						
A6. Alta barrera de entrada para nuevas opciones en el mercado.	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15																																																																																																						
Fortalezas																																																																																																																																																							
F1. Generación de empleo.	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	4	0.32	1	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24																																																																																																						
F2. Política estructural para el análisis de los créditos, minimizando los índices de subdesarrollo.	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	1	0.07	4	0.28	1	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28																																																																																																								
F3. Suficiente oferta de microcréditos para la demanda.	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	1	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10	3	0.30																																																																																																								
F4. Profesionales altamente competentes.	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10																																																																																																								
F5. Participación en el mercado.	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	4	0.36	1	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36																																																																																																								
F6. Alta estabilidad financiera y buenos márgenes operativos.	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08																																																																																																						
F7. Capacidad de reacción frente al respaldo del Gobierno nacional al Sector.	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40																																																																																																								
Debilidades																																																																																																																																																							
D1. Baja cobertura a toda la población objetivo (i. e., de ocusas reservas).	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	1	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32																																																																																																								
D2. Falta de canales de comunicación para informar al producto.	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12																																																																																																								
D3. Baja utilización de herramientas tecnológicas avanzadas.	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03	2	0.06	1	0.03	4	0.12	4	0.12	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09																																																																																																								
D4. Retraso en las aprobaciones de créditos.	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10																																																																																																								
D5. Baja gestión de crecimiento.	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	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																																																																																																								
D6. Alta exigencia en documentación a los clientes para la evaluación de créditos.	0.07	4	0.28	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	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	1	0.07	1	0.07	1	0.07																																																																																																								
D7. Desempeño de la cartera morosa.	0.08	2	0.16	4	0.32	1																																																																																																																																																	

## 6.8 Matriz de Rumelt (MR)

D'Alessio (2014) indicó que se deben evaluar las estrategias Retenidas después de la MCPE mediante dos filtros, siendo estos: (a) Rumelt y (b) los aspectos éticos. Es así que con la Matriz de Rumelt se realiza la evaluación mediante cuatro criterios propuestos (i.e., Consistencia, Consonancia, Ventaja, y Factibilidad), y luego usarlos en la revisión estratégica. En la Tabla 30 se observan las estrategias elegidas en la Matriz MCPE, con los nuevos criterios de evaluación propuestos en la Matriz de Rumelt.

Tabla 30

### *Matriz de Rumelt para el Sector Microcréditos en Colombia*

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1. Ampliar la participación en el mercado diseñando productos innovadores para diferentes sectores del territorio nacional, vinculando nuevos clientes al programa de Microcrédito.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2. Implementar políticas de riesgo financiero de acuerdo con los nuevos segmentos que permitan el crecimiento de la participación del mercado de Microcrédito.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3. Generar alianzas estratégicas con las Cajas de Compensación Familiar de Colombia, con el fin de promover y captar nuevos clientes potenciales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4. Reformular la oferta actual de servicios financieros para el mercado objetivo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5. Implementar canales alternos tales como web y dispositivos móviles, para solicitud de nuevos Microcréditos o pago de los mismos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6. Poner en marcha procesos de formación en temas financieros de manera continua a los clientes actuales del segmento, incrementando oportunidades de negocios.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7. Hacer seguimiento a los Microcréditos desembolsados y crear nuevas oportunidades de los mismos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8. Implementar campañas de inclusión financiera con el Gobierno nacional para mitigar el riesgo inherente que tiene el adquirir Microcréditos con entidades y/o personas no formales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9. Aprovechar el porcentaje de bancarización y recursos de las entidades actuales para llegar a más población de escasos recursos económicos, estableciendo canales de comunicación efectivos al segmento.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10. Conseguir la inversión extranjera a través del Gobierno nacional para incrementar y mejorar la oferta.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
11. Realizar programas de proyectos emprendedores de manera que permita llegar a la población objetivo del mercado de Microcréditos con el fin de financiar los mejores proyectos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

## 6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética intenta verificar que las estrategias específicas no violen los aspectos relacionados con los derechos humanos y la justicia. Esta matriz es un filtro toda vez que si alguna de las estrategias viola los derechos humanos o es tomada como injusta, o puede afectar los resultados estratégicos, no puede ser retenida, y por lo tanto, debe ser descartada (D'Alessio, 2014). En la Tabla 31 se presenta la Matriz de Ética para el Sector Microcréditos en Colombia.

Tabla 31

### *Matriz de Ética para el Sector Microcréditos en Colombia*

	Estrategias										
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
Derechos											
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	P	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	P	N	N	N
Justicia											
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Impacto en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo											
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

*Nota.* Derechos: V: Viola, N: Neutral, P: Promueve; Justicia: I: Injusto, N: Neutro, J: Justo; Utilitarismo: P: Perjudicial, N: Neutro, E: Excelente.

## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

De acuerdo con D'Alessio (2014), las estrategias Retenidas son aquellas que se aceptan después de haber pasado por diversas matrices y son denominadas como estrategias primarias; y las estrategias de Contingencia son denominadas como estrategias secundarias. De las 15 estrategias analizadas, 11 estrategias pasaron todos los filtros que son las Retenidas y cuatro se clasifican en estrategias de Contingencia, tal como se muestra en la Tabla 32.

Tabla 32

*Estrategias Retenidas y de Contingencia*

Estrategias Retenidas	
E1	Ampliar la participación en el mercado diseñando productos innovadores para diferentes sectores del territorio nacional, vinculando nuevos clientes al programa de Microcrédito.
E2	Implementar políticas de riesgo financiero de acuerdo con los nuevos segmentos que permitan el crecimiento de la participación del mercado de Microcrédito.
E3	Generar alianzas estratégicas con las Cajas de Compensación Familiar de Colombia, con el fin de promover y captar nuevos clientes potenciales.
E4	Reformular la oferta actual de servicios financieros para el mercado objetivo.
E7	Implementar canales alternos tales como web y dispositivos móviles, para solicitud de nuevos Microcréditos o pago de los mismos.
E8	Poner en marcha procesos de formación en temas financieros de manera continua a los clientes actuales del segmento, incrementando oportunidades de negocios.
E9	Hacer seguimiento a los Microcréditos desembolsados y crear nuevas oportunidades de los mismos.
E10	Implementar campañas de inclusión financiera con el Gobierno nacional para mitigar el riesgo inherente que tiene el adquirir Microcréditos con entidades y/o personas no formales.
E12	Aprovechar el porcentaje de bancarización y recursos de las entidades actuales para llegar a más población de escasos recursos económicos, estableciendo canales de comunicación efectivos al segmento.
E13	Conseguir la inversión extranjera a través del Gobierno nacional para incrementar y mejorar la oferta.
E15	Realizar programas de proyectos emprendedores de manera que permita llegar a la población objetivo del mercado de Microcréditos con el fin de financiar los mejores proyectos.
Estrategias Contingentes	
E5	Crear estrategias de marketing para comunicar los beneficios de los servicios financieros incrementando la utilización de los mismos.
E6	Estructurar y estandarizar tiempos de respuesta de acuerdo con las necesidades de Microcrédito de los diferentes sectores.
E11	Estructurar con las entidades financieras las políticas de riesgo vigentes para minimizar la cartera vencida del Sector.
E14	Generar medios de comunicación diversos para la población objetivo, tales como “voz a voz”, reuniones con líderes comunales, folletos didácticos, entre otros.

**6.11 Matriz de Estrategias Retenidas vs. Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)**

A 2026, El Sector Microcréditos busca obtener el 10% de facturación del total de la cartera financiera del País, mediante programas de inclusión financiera dirigido a la población base de la pirámide económica del mismo. Por esta razón, en la Matriz de Estrategia y Objetivos a Largo Plazo que se detalla en la Tabla 33, se presenta cada una de las estrategias Retenidas para el Sector Microcréditos y su relación directa con los objetivos que se esperan alcanzar a largo plazo.

Tabla 33

*Matriz de Estrategias Retenidas vs. Objetivos a Largo Plazo*

Estrategia		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
E1	Ampliar la participación en el mercado diseñando productos innovadores para diferentes sectores del territorio nacional, vinculando nuevos clientes al programa de Microcrédito.	X	X		X	
E2	Implementar políticas de riesgo financiero de acuerdo con los nuevos segmentos que permitan el crecimiento de la participación del mercado de Microcrédito.	X	X	X	X	
E3	Generar alianzas estratégicas con las Cajas de Compensación Familiar de Colombia, con el fin de promover y captar nuevos clientes potenciales.	X	X		X	X
E4	Reformular la oferta actual de servicios financieros para el mercado objetivo.	X	X		X	
E5	Implementar canales alternos tales como web y dispositivos móviles, para solicitud de nuevos Microcréditos o pago de los mismos.	X			X	X
E6	Poner en marcha procesos de formación en temas financieros de manera continua a los clientes actuales del segmento, incrementando oportunidades de negocios.	X	X	X	X	X
E7	Hacer seguimiento a los Microcréditos desembolsados y crear nuevas oportunidades de los mismos.	X		X		X
E8	Implementar campañas de inclusión financiera con el Gobierno nacional para mitigar el riesgo inherente que tiene el adquirir Microcréditos con entidades y/o personas no formales.	X			X	X
E9	Aprovechar el porcentaje de bancarización y recursos de las entidades actuales para llegar a más población de escasos recursos económicos, estableciendo canales de comunicación efectivos al segmento.	X			X	X
E10	Conseguir la inversión extranjera a través del Gobierno nacional para incrementar y mejorar la oferta.	X	X		X	
E11	Realizar programas de proyectos emprendedores de manera que permita llegar a la población objetivo del mercado de Microcréditos con el fin de financiar los mejores proyectos.	X			X	

**6.12 Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)**

De acuerdo con D'Alessio (2014), en esta matriz se presentan las posibles reacciones por parte de los competidores del Sector Microcréditos en Colombia, así como de los sustitutos. Asimismo, se analiza cada competidor o sustituto para evaluar la estrategia propuesta y determinar el impacto en la competencia y sus posibles reacciones. En la Tabla 34 se realiza este análisis para generar una mejor implementación de las estrategias para el Sector Microcréditos en Colombia.

Tabla 34

## Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias	Competidores		
	Líneas de créditos ofrecidas por entidades bancarias	Entidades extranjeras	Prestamistas informales
1. Ampliar la participación en el mercado diseñando productos innovadores para diferentes sectores del territorio nacional, vinculando nuevos clientes al programa de Microcrédito.	Respondería en el mismo nivel.	Analizaría las condiciones de seguridad y orden público para ampliar sus servicios en el País.	Respondería en el mismo nivel.
2. Implementar políticas de riesgo financiero de acuerdo con los nuevos segmentos que permitan el crecimiento de la participación del mercado de Microcrédito.	Su respuesta estaría sujeta al régimen del Estado, por lo cual sus políticas de riesgo financiero estarán limitadas.		No tendrían respuesta ante esta estrategia debido a que su operación no está regulada.
3. Generar alianzas estratégicas con las Cajas de Compensación Familiar de Colombia, con el fin de promover y captar nuevos clientes potenciales.	Respondería en el mismo nivel, generando alianzas con Cajas de Compensación y con instituciones educativas como el SENA.	Tendrían dificultad para enfrentar esta estrategia, por lo cual buscarían otras alianzas locales para atender a nuevos clientes.	No tendrían respuesta ante esta estrategia.
4. Reformular la oferta actual de servicios financieros para el mercado objetivo.	Respondería en el mismo nivel, ampliando su portafolio de servicios y por ende incrementando su mercado.	Responderían en el mismo nivel, ofreciendo un portafolio más amplio con tasas de interés atractivas.	Respondería en el mismo nivel, ofreciendo tasas de interés más bajas que el Sector.
5. Implementar canales alternos tales como web y dispositivos móviles, para solicitud de nuevos Microcréditos o pago de los mismos.	Fortalecería su infraestructura tecnológica, respondiendo en el mismo nivel.	Tendrían dificultad para enfrentar esta estrategia puesto que al tratarse de entidades del extranjero, los canales alternos podrían estar regulados por el Estado y podrían conllevar un gasto superior para su operación.	Tendrían dificultad para responder ante esta estrategia puesto que al no estar regulados podrían tener acceso limitado a otros canales.
6. Poner en marcha procesos de formación en temas financieros de manera continua a los clientes actuales del segmento, incrementando oportunidades de negocios.	Su respuesta estaría limitada a las estrategias y presupuesto que contemple la entidad bancaria.	Ofrecerían interesantes capacitaciones, basadas en experiencias exitosas del extranjero.	Respondería en el mismo nivel.
7. Hacer seguimiento a los Microcréditos desembolsados y crear nuevas oportunidades de los mismos.	Aprovecharía el conocimiento que tiene del mercado para responder en el mismo nivel y ampliando su mercado con nuevos portafolios de servicios.	Respondería en el mismo nivel.	Respondería en el mismo nivel; aprovechando la informalidad, ofrecerían tasas de interés más bajas que otras entidades.
8. Implementar campañas de inclusión financiera con el Gobierno nacional para mitigar el riesgo inherente que tiene el adquirir Microcréditos con entidades y/o personas no formales.	Respondería en el mismo nivel.	Se les dificultaría mayormente enfrentar esta estrategia puesto que al tratarse de entidades del extranjero, las barreras de entrada son fuertes.	No tendrían posibilidad de responder ante esta estrategia.
9. Aprovechar el porcentaje de bancarización y recursos de las entidades actuales para llegar a más población de escasos recursos económicos, estableciendo canales de comunicación efectivos al segmento.	La mayoría de las entidades bancarias buscan llegar a la población con mayores ingresos económicos por lo cual su interés no se centra en llegar a la población de escasos recursos.	Analizaría las condiciones de seguridad y orden público en sectores donde la población de escasos recursos se concentra.	No tendrían posibilidad de responder ante esta estrategia.
10. Conseguir la inversión extranjera a través del Gobierno nacional para incrementar y mejorar la oferta.	Respondería en el mismo nivel.	Harían parte de la promoción de alianzas y tratarían de obtener ventaja.	No tendrían posibilidad de responder ante esta estrategia al tratarse de entidades no reguladas.
11. Realizar programas de proyectos emprendedores de manera que permita llegar a la población objetivo del mercado de Microcréditos con el fin de financiar los mejores proyectos.	Respondería en el mismo nivel.	Respondería en el mismo nivel.	Un camino para incrementar el mercado es compitiendo con tasas de interés más bajas. Por lo cual, no estarían enfocados en financiar los mejores proyectos o llegar a la población de emprendedores.

### 6.13 Conclusiones

Para este capítulo se han formulado las estrategias, para lo cual han concordado las matrices insumo provenientes de la etapa de entrada, que fueron generadas en los primeros capítulos como son: la Matriz de Intereses Nacionales (MIN), la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), la Matriz de Perfil Referencial (MPR), la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO). Para la generación de las estrategias, se utilizaron herramientas como la MFOODA, la MPEYEA, la MBCG, la MIE, y la MGE, en las cuales la clave proviene de la combinación de factores internos y externos, y que son correspondientes a la etapa dos o etapa de emparejamiento. Luego, se utilizó la MDE que resume las estrategias de las matrices antes mencionadas, y que cuantifica y retiene las estrategias más significativas para el Sector. Por último, se utilizaron la MCPE, MR, y ME que indican objetivamente qué alternativas estratégicas son las mejores.

De acuerdo con la información anterior, si bien el Sector Microcréditos en Colombia cuenta con una posición estratégica favorable, constantemente debe enfrentarse a retos importantes para mantenerse al mismo ritmo del crecimiento del mercado y buscar mejoras permanentes para seguir siendo competitivo. Es así que incentivar al Sector mediante estrategias, como ofertas de capacitación en temas financieros de manera continua y fortalecer el servicio enfocándose en la atención al cliente, permitirán una mejor proyección futura de los servicios de Microcréditos y lograr mayor éxito y reconocimiento.

A 2015, la línea de Microcrédito se encuentra en la posición de Estrella de la MBCG, con un alto potencial en la participación del mercado así como con un prometedor crecimiento de las ventas de la industria; tema que le permite al Sector diversificar y ampliar el portafolio de productos que tiene para entregar a la población objetivo.

Con el objetivo de lograr a largo plazo el incremento de la participación dentro de la colocación total de crédito del sector financiero, las organizaciones del Sector deben tener



dentro de sus focos la innovación, desarrollando nuevos productos para sus mercados de manera planeada y organizada, con el fin de que la población del Sector visualice las ventajas competitivas y las oportunidades presentadas.

El Sector Microcréditos en Colombia tiene un potencial importante de crecimiento dentro del sector financiero colombiano. Por esta razón, se considera viable diversificar la oferta de servicios que a 2015 presentan a los clientes potenciales del Sector.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1 Objetivos a Corto Plazo

Los objetivos a corto plazo (OCP) permiten junto con las estrategias, alcanzar los objetivos a largo plazo (OLP). Estos OCP deben ser alcanzables en un período de un año y deben garantizar una actividad descentralizada que involucre a todos los directivos de una organización. Para lograr estos OCP, se deberán asignar recursos tecnológicos, financieros, administrativos, logísticos, entre otros, que permitan el éxito de los resultados. De igual manera, los OCP deben ser medibles y cuantificables, para llevar a cabo el seguimiento requerido durante la etapa de implementación. Para el Sector Microcréditos en Colombia, se han definido los siguientes OLP con sus respectivos OCP:

**OLP1.** Aumentar la participación de la facturación de microcrédito del total de cartera financiera en el país, pasando del actual del 2.84% en 2015 al 10% a 2026

*OCPI.1.* Incrementar la facturación de microcrédito un 6% por año hasta el 2026.

*OCPI.2.* Aumentar en 10% anualmente la participación del Sector Microcréditos en Colombia hasta el 2026.

*OCPI.3.* Al 2020 disminuir la tasa promedio de financiación para créditos a través de la línea de microcréditos en un 20%, mediante beneficios del Gobierno nacional para apoyar a los microempresarios del País.

*OCPI.4.* Al 2026 Lograr una alianza estratégica por año con las Cajas de Compensación Familiar del País con el objeto de incentivar los proyectos de microempresarios con microcréditos, generando tasas preferenciales de crédito.

*OCPI.5.* Al 2020 eliminar el impuesto al gravamen financiero para las líneas de Microcrédito, reduciendo el excesivo uso del efectivo e incentivando a más usuarios a acercarse a la Banca formal.

**OLP2.** Desarrollar tres productos de microcrédito nuevos en los próximos 5 años para los sectores agro, industria, y transporte del país. En 2014 el microcrédito no tiene una destinación específica por sector.

*OCP2.1.* Crear una línea especial de microcrédito por año hasta el 2026 con el fin de impulsar los diferentes sectores del País, iniciando líneas de fomento para: (a) el agro, (b) la industria nacional, (c) los productores nacionales, y (d) el transporte.

*OCP2.2.* Establecer un acuerdo por año con las Centrales de Riesgos del País para minimizar el tiempo de permanencia por mora a los usuarios potenciales de la línea de Microcrédito, generando un apoyo de nuevos créditos a microempresarios. En total serán 10 acuerdos al 2026.

*OCP2.3.* Canalizar las donaciones internacionales producto de la firma del proceso de paz en Colombia beneficiando a los participantes del conflicto armado con créditos que promuevan el desarrollo del agro, incrementando la participación en el Sector Microcrédito un 5% anual hasta el 2026 para la línea de agro.

*OLP3.* Al 2026, reducir en 10% anualmente el índice de reestructuraciones de crédito, morosidad, nivel de castigo, y venta de cartera en el Sector Microcréditos en Colombia. En diciembre de 2014 se encontraba en un 60% sobre el total de la cartera de Microcrédito.

*OCP3.1.* Incrementar las garantías de los solicitantes de crédito para minimizar el sobreendeudamiento actual, representando un mejoramiento en la cartera un 10% anual hasta el 2026.

*OCP3.2.* Al 2019 establecer una política de riesgos por sector, de manera que se establezcan diferentes ratios de medición de acuerdo con la evolución económica que presente el sector donde se encuentre el usuario.

*OCP3.3.* Al 2017 crear una línea de microcrédito especial de refinanciación para clientes especiales con potencial para incrementar el plazo de las obligaciones financieras, permitiendo reducir la cartera morosa un 2% anual.

*OCP3.4.* A partir del año 2016 hasta el 2026 realizar visitas de acompañamiento al 100% de clientes que permitan el conocimiento intensivo del deudor y que promuevan las relaciones a largo plazo entre el deudor y la entidad, documentando el lugar donde se desarrollará la actividad económica.

**OLP4.** Al 2026, incrementar en 10% anual, la participación del microcrédito en los indicadores de inclusión financiera en el país. Según el Banco de la República de Colombia (2014c), en 2013 la participación fue 5.9%.

*OCP4.1.* Establecer dos alianzas anuales hasta el 2026 con entidades del Estado con el apoyo del Gobierno nacional para generar acercamiento financiero con la población de escasos recursos en Colombia, permitiendo incrementar la participación del microcrédito en la inclusión financiera en 2% anual.

*OCP4.2.* A partir de 2016, desarrollar un estudio de mercado por año hasta el 2026 para identificar oportunidades de negocio con el mercado objetivo, con el fin de generar estrategias de acercamiento adecuadas con el Sector.

*OCP4.3.* Generar dos estrategias de comunicación anual hasta el 2026 dirigidas a los microempresarios del País de manera que permita incrementar la participación en el Sector Microcréditos en Colombia.

**OLP5.** Al 2026, incrementar la presencia de capacitación en educación financiera del país en un 5% anual sobre el total de población mercado objetivo de microcrédito. En 2014, se han capacitado 6,390 personas de acuerdo con el reporte de la Banca de Oportunidades (2015g).

*OCP5.1.* Al 2026 establecer una campaña semestral de capacitación financiera con apoyo del Gobierno nacional, incrementando la participación de Microcrédito en un 5% anual sobre el mercado objetivo.

*OCP5.2.* Incrementar un 30% anual hasta el 2026 el número de personas capacitadas por la Banca de Oportunidades del Gobierno nacional.

## **7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo**

Los recursos son los insumos que permiten ejecutar las estrategias. Es indispensable tener una correcta asignación de los mismos a partir de los objetivos a corto plazo (OCP), por lo tanto, se debe considerar una distribución de ellos que cubran: (a) recursos financieros, (b) recursos logísticos, (c) recursos humanos, y (d) recursos tecnológicos. La correcta asignación

de los recursos determina el plan por seguir, considerando una asignación basada en los objetivos a corto plazo (D'Alessio, 2014). A continuación se explican cada uno de estos recursos.

**Recursos financieros.** Son una parte importante para lograr los objetivos tanto a corto como a largo plazo. Respecto a estos recursos, el Sector Microcréditos en Colombia tiene una sólida posición financiera, así lo demuestran las cifras presentadas por la SFC (2015g) con corte a marzo, en las cuales los índices de profundización financiera –relación cartera frente al PIB- sigue incrementando 44.80% respecto a un 41.1% en 2013; los niveles de solvencia son superiores a los mínimos regulatorios 15.63% / 9% y el riesgo de liquidez demostró que las entidades financieras tienen la capacidad de responder por sus obligaciones a 30 días hasta 2.78 veces sus activos líquidos. Es necesario recordar que el 72.3% de los préstamos de microcréditos, son otorgados por bancos y el 27.7% por cooperativas, compañías de financiamiento, y ONG. Con este panorama, es alentador pensar en reinvertir por lo menos el 10% de sus utilidades en lograr el cumplimiento de los OCP. Adicionalmente, se observa que el fortalecimiento de la recuperación de la cartera morosa ha venido mejorando su comportamiento debido a las políticas de otorgamiento que han adoptado las entidades financieras y que servirán para impulsar otras líneas de crédito (SFC, 2015i).

Es importante recordar, que la firma del proceso de paz en Colombia está cerca, lo que impulsará las donaciones y aportes de Gobiernos extranjeros y ONG, obteniendo recursos para las víctimas del Postconflicto que pueden beneficiarse de cualquiera de las líneas de créditos existentes o que se implementen. El ministro de Hacienda de Colombia, Mauricio Cárdenas (como se citó en “Con Una Mesa,” 2015), sostuvo que ya se está estructurando un portafolio de proyectos para atraer la donación, inversión, y cooperación de diversos países y organismos, con lo cual se logre tener capacidad financiera para financiar el proceso de paz y el Postconflicto; y se basa principalmente en una convocatoria a cierto grupo de donantes (i.e., ya sean países, entidades, u organismos multilaterales), a los que se les presenta un portafolio de proyectos en los cuales se pueda invertir.

**Recursos logísticos.** Se pueden relacionar fuertemente los recursos logísticos con la capacidad económica con que se cuente, con un recurso humano competitivo, y con excelentes recursos tecnológicos. Los recursos logísticos son fundamentales cuando se establece contacto con el cliente. En el Sector, su principal activo son las oficinas de atención al público, las cuales deben estar dotadas de los elementos necesarios para una rápida atención a los clientes, brindando atención oportuna en la respuesta de las necesidades.

**Recursos humanos.** Es el recurso más indispensable y principal activo de una organización, el cual se debe capacitar, entrenar, motivar, y potenciar para lograr la ejecución de los objetivos a corto plazo y sobre todo el desarrollo de las estrategias planteadas para el Sector Microcréditos en Colombia. Es importante hacer seguimiento y apoyar al personal para que sean una fuente inagotable de mejoras en: calidad, auditoría interna, servicio al cliente, y riesgo de operaciones. Toda la organización debe estar alineada con la Visión estratégica del Sector, y para esto, la cohesión entre áreas es importante, así como el reconocimiento de los logros y desempeño dentro de la empresa. Al fortalecer el Sector en su interior, un punto clave del desarrollo organizacional, es minimizar la resistencia al cambio, fomentar la participación de los trabajadores en talleres de ideas que permitan resolver problemas y capacitar y entrenar al personal en nuevas técnicas de comunicación asertiva hacia los clientes.

**Recursos tecnológicos.** Para tener un sector de alta calidad, se debe tener una tecnología de última generación que vaya en constante avance y crecimiento, todo ello para hacer más cercano el desarrollo de plataformas para los clientes, que sean amigables, fáciles de entender por el usuario final, personalizadas y seguras, e independiente del nivel económico del usuario final. También internamente el Sector Microcréditos en Colombia se debe propender por minimizar costos en rubros donde las impresiones de documentos son altamente onerosas y ya electrónicamente se puede encontrar soluciones. El mercado, en general, se encuentra en un cambio constante con relación a las necesidades del usuario final, por lo que las exigencias cada vez son mayores y las soluciones más innovadoras.

En la Tabla 35 se presenta la asignación de recursos a los objetivos a corto plazo.

Tabla 35

## Asignación de los Recursos a los Objetivos a Corto Plazo

OCP	Objetivo a corto plazo (OCP)	Financieros (en US\$)	Logísticos	Recursos	
				Humanos	Tecnológicos
OCP11	Incrementar la facturación de microcrédito un 6% por año hasta el 2026.	19'894,223.30	Incrementar oficinas físicas y virtuales	Profesionales expertos en Microcréditos	Desarrollo informático y telecomunicaciones
OCP12	Aumentar en 10% anualmente la participación del Sector Microcréditos en Colombia hasta el 2026.	7'836,162.69	Apoyo de materiales publicitarios, campañas comerciales	Incremento de recurso humano altamente capacitado	Desarrollo informático y telecomunicaciones
OCP13	Al 2020 disminuir la tasa promedio de financiación para créditos a través de la línea de microcréditos en un 20%, mediante beneficios del Gobierno nacional para apoyar a los microempresarios del País.	2'685,469.76	Elaborar plan de inversiones y procesos. Adquirir fondos especiales con el Gobierno Nacional	Incremento de recurso humano altamente capacitado	Desarrollo informático y telecomunicaciones
OCP14	Al 2026 lograr una alianza estratégica por año con las Cajas de Compensación Familiar del País con el objeto de incentivar los proyectos de microempresarios con microcréditos, generando tasas preferenciales de crédito.	7'836,162.69	Campañas comerciales, apoyo publicitario	Contratación de personal comercial para Microcréditos	Desarrollo de tecnologías para aprobación in situ
OCP15	Al 2020 eliminar el impuesto al gravamen financiero para las líneas de Microcrédito, reduciendo el excesivo uso del efectivo e incentivando a más usuarios a acercarse a la Banca formal.	2'685,469.76	Estructuración de Gobierno Nacional	Contratación de personal comercial para Microcréditos	Desarrollo informático y telecomunicaciones
OCP21	Crear una línea especial de microcrédito por año hasta el 2026 con el fin de impulsar los diferentes sectores del País, iniciando líneas de fomento para: (a) el agro, (b) la industria nacional, (c) los productores nacionales, y (d) el transporte.	2'699,755.47	Desarrollo de productos, incremento de presencia nacional	Contratación de personal comercial para Microcréditos	Desarrollo de tecnologías para aprobación in situ
OCP22	Establecer un acuerdo por año con las Centrales de Riesgos del País para minimizar el tiempo de permanencia por mora a los usuarios potenciales de la línea de Microcrédito, generando un apoyo de nuevos créditos a microempresarios. En total serán 10 acuerdos al 2026.	2'685,469.76	Acercamiento y alianzas estratégicas	Profesionales expertos en Microcréditos	Desarrollo de tecnologías para aprobación in situ
OCP23	Canalizar las donaciones internacionales producto de la firma del proceso de paz en Colombia beneficiando a los participantes del conflicto armado con créditos que promuevan el desarrollo del agro, incrementando la participación en el Sector Microcrédito un 5% anual hasta el 2026 para la línea de agro.	2'699,755.47	Desarrollo de productos, incremento de presencia nacional	Contratación de personal comercial para Microcréditos	Desarrollo de tecnologías para aprobación in situ
OCP31	Incrementar las garantías de los solicitantes de crédito para minimizar el sobreendeudamiento actual, representando un mejoramiento en la cartera un 10% anual hasta el 2026.	2'699,755.47	Desarrollo de productos, incremento de presencia nacional	Contratación de personal comercial para Microcréditos	Desarrollo de tecnologías para aprobación in situ
OCP32	Al 2019 establecer una política de riesgos por sector, de manera que se establezcan diferentes ratios de medición de acuerdo con la evolución económica que presente el sector donde se encuentre el usuario.	2'699,755.47	Desarrollo de productos, incremento de presencia nacional	Contratación de personal comercial para Microcréditos	Desarrollo de tecnologías para aprobación in situ
OCP33	Al 2017 crear una línea de microcrédito especial de refinanciación para clientes especiales con potencial para incrementar el plazo de las obligaciones financieras, permitiendo reducir la cartera morosa un 2% anual.	2'699,755.47	Desarrollo de productos, incremento de presencia nacional	Contratación de personal comercial para Microcréditos	Desarrollo informático y telecomunicaciones
OCP34	A partir del año 2016 hasta el 2026 realizar visitas de acompañamiento al 100% de clientes que permitan el conocimiento intensivo del deudor y que promuevan las relaciones a largo plazo entre el deudor y la entidad, documentando el lugar donde se desarrollará la actividad económica.	7'836,162.69	Campañas comerciales, apoyo publicitario. Elaborar plan de inversiones y procesos.	Contratación de personal comercial para Microcréditos	Desarrollo informático y telecomunicaciones
OCP41	Establecer dos alianzas anuales hasta el 2026 con entidades del Estado con el apoyo del Gobierno nacional para generar acercamiento financiero con la población de escasos recursos en Colombia, permitiendo incrementar la participación del microcrédito en la inclusión financiera en 2% anual.	2'699,755.47	Desarrollo de productos, incremento de presencia nacional. Elaborar campañas conjuntas con el Gobierno	Contratación de personal comercial para Microcréditos	Desarrollo informático y telecomunicaciones
OCP42	A partir de 2016, desarrollar un estudio de mercado por año hasta el 2026 para identificar oportunidades de negocio con el mercado objetivo, con el fin de generar estrategias de acercamiento adecuadas con el Sector.	5'566,935.47	Estructurar estudios de mercado	Contratación de personal comercial para Microcréditos	Desarrollo informático y telecomunicaciones
OCP43	Al 2026 Generar dos estrategias de comunicación anual dirigidas a los microempresarios del País de manera que permita incrementar la participación en el Sector Microcréditos en Colombia.	7'836,162.69	Campañas comerciales, apoyo publicitario. Elaborar plan de inversiones y procesos	Contratación de personal comercial para Microcréditos	Desarrollo informático y telecomunicaciones
OCP51	Al 2026 establecer una campaña semestral de capacitación financiera con apoyo del Gobierno nacional, incrementando la participación de Microcrédito en un 5% anual sobre el mercado objetivo.	2'699,755.47	Desarrollo de productos, incremento de presencia nacional. Elaborar campañas conjuntas con el Gobierno Nacional	Contratación de personal comercial para Microcréditos	Desarrollo informático y telecomunicaciones
OCP52	Incrementar un 30% anual hasta el 2026 el número de personas capacitadas por la Banca de Oportunidades del Gobierno nacional.	7'836,162.69	Elaborar campañas conjuntas con el Gobierno Nacional	Contratación de personal comercial para Microcréditos	Desarrollo informático y telecomunicaciones
Costo de asignación de recursos de objetivos a largo plazo		91'596,669.80			

Para determinar los costos de la asignación de los recursos a los objetivos a corto plazo, se estima un tipo de cambio equivalente a US\$1 por \$3,000.00 COP. Por otra parte, para estimar la proyección de los diferentes costos generados a cada objetivo durante los 10 años, se promedió una inflación del 4% anual. A continuación se detallan los recursos que han sido estimados por objetivo, indicando los seleccionados en logísticos, humanos, y tecnológicos:

1. Recursos logísticos: En la asignación de los recursos logísticos se consideró la apertura de oficinas comerciales para gestión comercial de Microcrédito, contemplando 10 oficinas nuevas por año, con un valor de \$430 millones COP cada una. Adicionalmente, se estiman campañas publicitarias en acciones que van acompañadas de estrategias de comunicación dirigidas a radio, prensa, televisión, entre otros medios de comunicación masiva, estimando un costo anual de US\$3 millones durante los primeros cinco años. Para los últimos cinco años se estima una disminución del costo de 50% por año. Por otra parte, se requiere realizar desarrollo de productos, indicando tres nuevos productos los primeros cinco años de este proyecto, estimando un costo total de \$300 millones COP. Por último, se requiere de un estudio de mercado mensualmente, con el fin de establecer direccionamiento de estrategias para el crecimiento del Sector de Microcréditos, con un costo mensual de \$60 millones COP.
2. Recursos humanos: Para el desarrollo de este recurso se estimó un incremento de cuatro empleados por oficina nueva, con una media salarial mensual equivalente a \$2.5 millones COP; personal requerido para la implementación de las diferentes estrategias y consecución de los resultados requeridos.
3. Recursos tecnológicos: Se estima el costo del desarrollo informático y telecomunicaciones, por un valor total de implementación equivalente a \$48,976 millones COP y un costo de actualización cada tres años por \$21,000 millones COP.



### 7.3 Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2014), las políticas son los límites en la implementación de las estrategias, incluyendo reglas, procedimientos, y métodos de tal forma que los objetivos propuestos se alcancen. Cada estrategia tiene sus políticas, las cuales a su vez, pueden establecerse para diferentes estrategias. Estas rutas deben estar enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad, y responsabilidad social que se establecen para el Sector.

**Estrategia 1.** Ampliar la participación en el mercado diseñando productos innovadores para diferentes sectores del territorio nacional, vinculando nuevos clientes al programa de Microcrédito. Las políticas para acompañar esta estrategia son:

1. Identificar necesidades de financiamiento y dar a conocer los beneficios de pertenecer al sistema financiero mediante promotores sociales que realicen en campo un estudio socioeconómico;
2. Acompañar y apoyar en la construcción de microempresas mediante equipos de apoyo;
3. Generar el principio del ahorro;
4. Identificar las personas afiliadas a las Cajas de Compensación Familiar para conocer sus necesidades financieras;
5. Identificar las personas que están estudiando en el SENA para conocer sus necesidades de microcrédito; y
6. Visitar colegios y universidades para identificar personas interesadas en adelantar proyectos financiados a través de microcrédito.

**Estrategia 2.** Implementar políticas de riesgo financiero de acuerdo con nuevos segmentos que permitan el crecimiento de la participación del mercado de crédito. Las políticas para acompañar esta estrategia son:

1. Elaborar el proyecto a financiar con el acompañamiento del promotor social y del asesor técnico de las instituciones crediticias;
2. Definir la documentación mínima requerida como soporte del proyecto y del solicitante;

3. Haber asistido a cursos de capacitación en manejo administrativo y financiero de microempresas;
4. Hacer seguimiento sobre la actividad financiada en cualquier etapa de la empresa o del desarrollo del proyecto; y
5. Desarrollar una matriz de riesgo única para que exista un estándar entre las entidades que colocan recursos a los microempresarios.

**Estrategia 3.** Generar alianzas estratégicas con las Cajas de Compensación Familiar de Colombia, con el fin de promover y captar nuevos clientes potenciales. Las políticas para acompañar esta estrategia son:

1. Establecer convenios para acompañar de manera conjunta a sus afiliados con el fin de que califiquen como beneficiarios de microcrédito; y
2. Establecer líneas de crédito con condiciones financieras favorables para las personas naturales que están vinculadas a los planes de capacitación a través de las Cajas de Compensación, especialmente en los temas de sostenibilidad y creación de empresas.

**Estrategia 4.** Reformular la oferta actual de servicios financieros para el mercado objetivo. Las políticas para acompañar esta estrategia son:

1. Promover el financiamiento de todo tipo de proyectos que permita la generación de empleo;
2. Explorar nuevas líneas de financiamiento para proyectos de innovación y de invención; y
3. Desarrollar un sistema de información que alimente las nuevas oportunidades de negocio.

**Estrategia 5.** Implementar canales alternos tales como web y dispositivos móviles, para solicitud de nuevos créditos o pago de los mismos. Las políticas para acompañar esta estrategia son:

1. Desarrollar programas de innovación para afrontar los retos de información, calidad, y seguridad en la información;

2. Incentivar a las empresas del sector financiero y solidario para el desarrollo de tecnologías con el fin de lograr el incremento en la eficiencia y productividad; y
3. Premiar la innovación que haga más accesible el microcrédito a la población colombiana sujeta de financiamiento.

**Estrategia 6.** Poner en marcha procesos de formación en temas financieros de manera continua a los clientes actuales del segmento, incrementando oportunidades de negocios. Las políticas para acompañar esta estrategia son:

1. Incentivar la constante capacitación y actualización en temas financieros básicos;
2. Promover de manera continua la capacitación a los empresarios en temas de administración, oportunidad, calidad, y proyección de la empresa; y
3. Promover la empresa desde el principio de la conservación del medioambiente.

**Estrategia 7.** Hacer seguimiento a los Microcréditos desembolsados y crear nuevas oportunidades de los mismos. Las políticas para acompañar esta estrategia son:

1. Promover un sistema de información que permita generar indicadores de alerta temprana y un seguimiento oportuno a las actividades crediticias financiadas;
2. Generar equipos técnicos que realicen el seguimiento y acompañamiento de las empresas financiadas con microcrédito; y
3. Hacer seguimiento a los proyectos a través de tecnología y/o personas.

**Estrategia 8.** Implementar campañas de inclusión financiera con el Gobierno nacional para mitigar el riesgo inherente que tiene el adquirir créditos con entidades y/o personas no formales. Las políticas para acompañar esta estrategia son:

1. Implementar políticas de sensibilización, formación, y capacitación de entidades locales y nacionales que realizan la intermediación financiera en el Sector; y
2. Establecer convenio con el Gobierno nacional, departamental, y municipal para que estos sean garantes de los proyectos financiados con microcrédito a través de un Fondo común de garantías.

**Estrategia 9.** Aprovechar el porcentaje de bancarización y recursos de las entidades actuales para llegar a más población de escasos recursos económicos, estableciendo canales de comunicación efectivos al segmento. Las políticas para acompañar esta estrategia son:

1. Promocionar en el ámbito nacional las bondades de financiamiento de microcrédito y hacer seguimiento para mantener a las empresas en el tiempo; y
2. Establecer una política conjunta entre todas las entidades que financian el Sector a través de microcrédito.

**Estrategia 10.** Conseguir la inversión extranjera a través del Gobierno nacional para incrementar y mejorar la oferta. Las políticas para acompañar esta estrategia son:

1. Establecer convenios internacionales con entidades como el Banco Mundial, el Programa de Finanzas Rurales de la FAO, y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID);
2. Premiar a los proyectos de generación de empleo a través del microcrédito que sean replicables en las diferentes regiones de Colombia y en otros países; y
3. Desarrollar un clima de responsabilidad social y laboral mejorando la calidad de vida de las personas.

**Estrategia 11.** Realizar programas de proyectos emprendedores de manera que permita llegar a la población objetivo del mercado de Microcréditos con el fin de financiar los mejores proyectos. Las políticas para acompañar esta estrategia son:

1. Desarrollar el sistema de información de oportunidades de nuevos negocios;
2. Impulsar la libre competencia que promueva la inversión y el reconocimiento del Sector;  
y
3. Fomentar una participación activa dentro del sector educativo para que en los colegios, universidades, centros de enseñanza media, y otros centros educativos técnicos, se motive la generación de empleo y los mecanismos de hacer empresa.

## 7.4 Estructura del Sector Microcréditos en Colombia

Para lograr el posicionamiento del Sector mediante las estrategias definidas en los capítulos anteriores, se hace necesario ajustar la estructura organizacional alrededor de las actividades y objetivos de las estrategias. De ahí la importancia de revisar la estructura actual de las empresas del Sector Microcréditos en Colombia y generar una propuesta de acuerdo con los logros que se están planteando.

Las empresas que forman parte del Sector Microcréditos en Colombia, mayormente están legalmente constituidas y en su mayoría cuentan con un diseño tradicional simple en su estructura organizacional, caracterizadas por contar con pocos niveles jerárquicos, tareas de baja especialización e intercambiables entre los mismos empleados. El control del funcionamiento de la organización está centralizado en la dirección, y los flujos de comunicación tienden a ser informales. La estructura organizacional actual y general de las empresas del Sector Microcréditos en Colombia se muestra en la Figura 49.

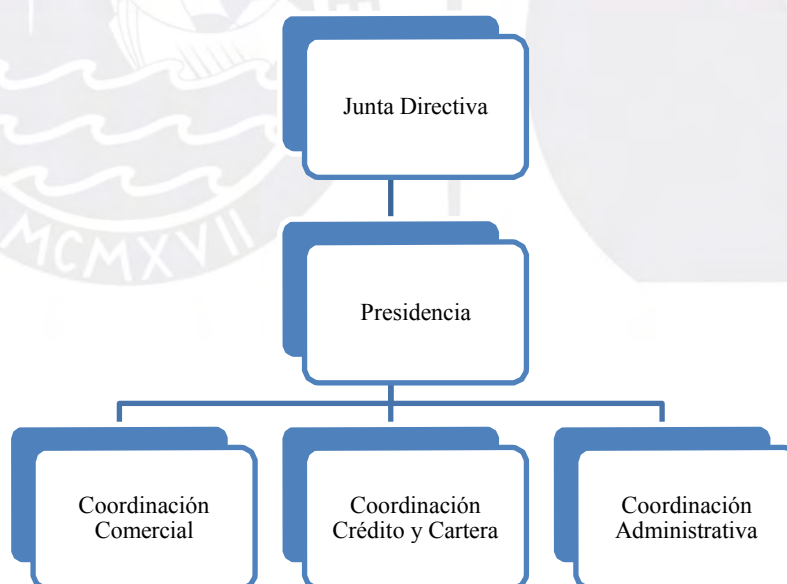


Figura 49. Estructura organizacional actual para el Sector Microcréditos en Colombia.

De acuerdo con las estrategias planteadas, se estima necesario rediseñar la estructura organizacional, de tal forma que se involucren funciones como por ejemplo: calidad, auditoría interna, servicio al cliente, y riesgo de operaciones. Asimismo, se recomienda

separar las áreas de gestión humana y financieras de la coordinación administrativa.

Finalmente, se propone reforzar las operaciones que tendrán un rol más fundamental en la implementación estratégica, como por ejemplo, la coordinación comercial y el servicio al cliente. La estructura propuesta para el Sector Microcréditos en Colombia se muestra en la Figura 50.

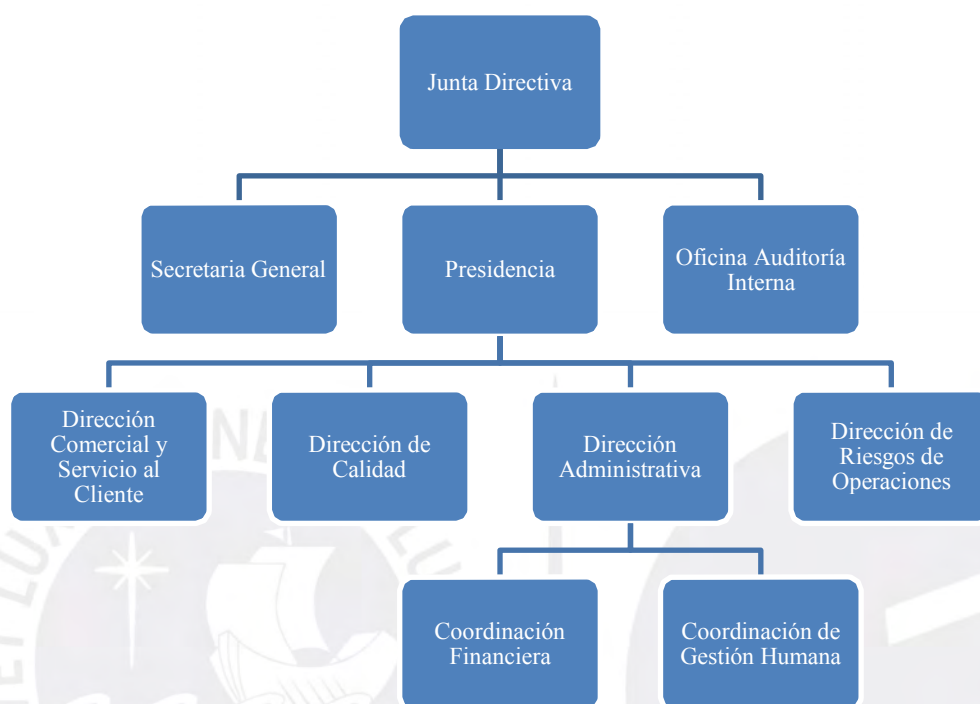
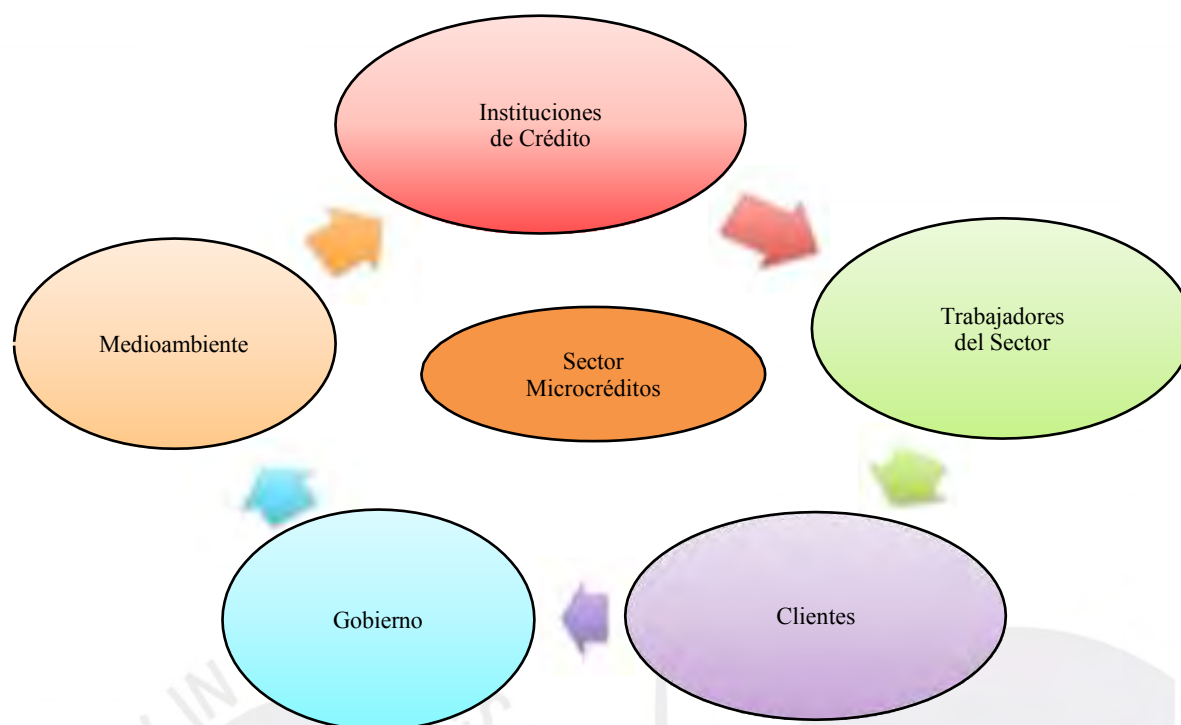


Figura 50. Estructura organizacional propuesta para el Sector Microcréditos en Colombia.

## 7.5 Grupos de Interés

Para el Sector Microcréditos en Colombia, los grupos de interés lo conforman personas naturales y organizaciones, quienes de manera directa o indirecta, tienen vínculo con las transacciones financieras y el destino de dichos recursos. Por su influencia directa e indirecta en la gestión, debe existir, por ende, un compromiso con los grupos de interés para lograr el éxito del Sector, creando relaciones de confianza con los mismos grupos para aprovechar al máximo las oportunidades que estos ofrecen al mercado. Con los grupos de interés deben mantenerse relaciones permanentes con el fin de ejecutar las estrategias y de los mismos objetivos que se establecen, puesto que trae consigo grandes beneficios como la mejora en los niveles de confianza, la mejora de los procesos, nuevos productos, resolución

de diferencias, entre otros. La Figura 51 muestra los grupos de interés considerados para el Sector Microcréditos en Colombia.



*Figura 51.* Grupos de interés para el Sector Microcréditos en Colombia.

Los grupos de interés para el Sector Microcréditos en Colombia son los siguientes:

1. Instituciones de microcrédito: El Sector participa en la creación de valor de estas instituciones mediante una colocación de crédito de manera eficiente y con un control de la cartera ya colocada.
2. Trabajadores del Sector: Se debe prever la permanencia de los derechos laborales establecidos en la legislación colombiana, además de que el Sector y su entorno generan un trabajo seguro contribuyendo con el crecimiento de las personas y de sus familias. Las empresas del Sector deberán de manera permanente mejorar las competencias y habilidades de los trabajadores del Sector, lo que redundará en grandes beneficios para los mismos.
3. Clientes: El Sector, por su propia razón, debe mantener un contacto permanente con sus clientes o consumidores de sus servicios, participando con ellos en el desarrollo y construcción de la denominada Responsabilidad Social Empresarial. De igual manera,

serán los clientes, el objetivo principal de las instituciones, siendo por ello, que la calidad de los servicios deben estar en constante avance, la atención debe ser conducida hacia la excelencia, la satisfacción de las necesidades y la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes deben ser prioridad para la gestión comercial, de manera que influyan directamente con el crecimiento del Sector.

4. Gobierno: En el Sector Microcréditos en Colombia, el Gobierno cumple un rol fundamental por ser aquel que fija las políticas generales de inclusión y de generación de riqueza. Adicionalmente, se convierte en un factor generador al tener dentro de sus Planes de Gobierno, la destinación de recursos a través de la Banca pública y la asignación de garantías respaldadas por entidades del Gobierno, si así lo quisiera establecer.
5. Medioambiente: Las organizaciones que hacen parte del Sector Microcréditos en Colombia, ya están comenzando a generar conciencia a través del establecimiento de sus políticas de responsabilidad social empresarial, con el fin de generar un mínimo impacto en el medioambiente y en las personas que hacen parte del Sector, contribuyendo y promoviendo el desarrollo sostenible cada vez más creciente en la conciencia de las personas.

#### **7.6 Gestión Humana y Motivación**

Para poner en práctica las iniciativas estratégicas, es importante considerar el impacto que genera el talento humano en las organizaciones que conforman el Sector. Es así como se identifican diversos factores que deben considerarse para que exista coherencia con la nueva estructura organizacional expuesta anteriormente, que conlleve a su vez, al logro de las estrategias planteadas. En primera instancia, se debe considerar un adecuado proceso de inducción y entrenamiento asociado con una estrategia de comunicación y divulgación de la Misión, Visión, y objetivos estratégicos a todos los integrantes del Sector, permitiendo de



esta manera la alineación con los retos y desafíos que afronta la organización. Por otro lado, los procesos de capacitación para desarrollar competencias y habilidades como servicio al cliente, orientación al resultado, y liderazgo en los colaboradores, son de alta relevancia para incrementar la productividad orientada hacia las estrategias planteadas.

Adicionalmente, será necesario incentivar una cultura de medición, para que los objetivos definidos se alcancen, mediante un desempeño adecuado de los colaboradores, por lo cual, se recomienda la implementación de un sistema de remuneración asociado al plan de desarrollo y gestión de desempeño en función de los resultados. Esto deberá aplicarse en todos los cargos de la estructura organizacional, permitiendo que todos los integrantes del Sector estén comprometidos y motivados para alcanzar los grandes retos. A través de estos procesos, se permitirá crear una cultura de aprendizaje, adquiriendo las habilidades necesarias para trabajar en situaciones de incertidumbre, prevenir impactos ocasionados por la toma de decisiones, proyectar posibles escenarios para proponer soluciones, asumir riesgos, y adquirir pensamiento sistémico y visión global. Finalmente, al contar con un grupo de talento humano dispuesto a enfrentar los retos y con las competencias idóneas, las organizaciones del Sector serán las más beneficiadas favoreciendo la generación de un clima laboral apropiado para fomentar el trabajo en equipo y hacer efectivo todos los procesos.

### **7.7 Gestión del Cambio**

“Como consecuencia de la implementación de las estrategias para el sector de análisis, se generarán cambios y algunas transformaciones que incluso pueden ser culturales, por lo cual se hace relevante que dicho cambio se planee adecuadamente” (D’Alessio, 2014, p. 490). Es por lo anterior que se hace pertinente indicar la necesidad de llevar a cabo algunas acciones:

1. Establecer una estrategia del cambio: Con la participación de todas las empresas del Sector, representadas con sus directivos o delegados de gestión humana, se desarrollará un plan de trabajo, cronograma, e indicadores de gestión.

2. Establecer un sentido de urgencia: Con el fin de enfrentar alguna amenaza que pueda afectar al Sector o que alguna oportunidad sea pasada desapercibida, se hace necesario definir un sentido de urgencia.
3. Definir un equipo de trabajo: Que lidere las acciones del cambio, identificando de manera temprana alertas que promuevan la colaboración del Sector.
4. Crear una Visión y un objetivo claro para el cambio y comunicarla: El Sector deberá definir una Visión compartida, la cual deberá ser lo suficientemente retadora e inspiradora. Es importante que esta Visión sea compartida y difundida con el fin de posibilitar el éxito.
5. Capacitar a otros para lograr la Visión del cambio: Con el fin de buscar resultados positivos, el Sector deberá asumir riesgos y acciones, eliminando los obstáculos al cambio.
6. Utilizar las herramientas tecnológicas y comunicación: Para facilitar la difusión de la información.
7. Usar de manera frecuente la referenciación: Esto permitirá aprender buenas prácticas, disminuyendo posibles errores.
8. Tercerizar cuando sea posible: Para ser más productivos y eficientes, el Sector deberá identificar las actividades correspondientes al *core* del negocio y enfocarse en él.
9. Planear resultados y fijar éxitos tempranos: Acompañado de una estrategia de comunicación, se sugiere que se fijen metas a corto plazo, que permitan motivar la participación y compromiso de todos frente al cambio.
10. Consolidar mejoramientos y producir más cambios: Mediante el logro de objetivos que permitan el cambio y ajustando los programas necesarios con nuevos proyectos, se logrará motivar a todos los involucrados, generando mayor compromiso y disposición.
11. Institucionalizar los nuevos enfoques: Mediante el liderazgo de quienes están al frente de las estrategias de cambio, se podrá desarrollar las nuevas conductas deseables que permitan el éxito y alcance de los objetivos planteados.

## 7.8 Conclusiones

La segunda etapa del proceso estratégico es la dirección e implementación, la cual requiere cinco elementos claves: (a) el establecimiento de los objetivos a corto plazo como pasos fundamentales para el logro de los objetivos a largo plazo, (b) los recursos que son asignados a cada objetivo, (c) las políticas, (d) la estructura organizacional, y (e) los recursos humanos (D'Alessio, 2014).

La implementación involucra cambios estructurales y culturales que a su vez suponen cambios al interior. Es así como las organizaciones que hacen parte del Sector, se verán afectadas por la resistencia y ansiedad que genera el cambio, obligando a los líderes a planear una gestión de cambio que permita asegurar la planeación estratégica definida. En definitiva, se deberán considerar todos los aspectos necesarios para que las estrategias logren el éxito planeado, lo que requerirá la inclusión de todos los niveles de la organización.

Este capítulo es de suma importancia porque es, en la Evaluación Estratégica, donde convergen los objetivos a corto plazo con relación a cada objetivo a largo plazo, los recursos requeridos para lograr esos objetivos a corto plazo, las políticas de cada estrategia, la estructura requerida para el alcance de dichas estrategias, los grupos de interés, el impacto que se genera en el recurso humano, y la gestión del cambio como herramienta para el logro del Plan Estratégico establecido. Para llegar al alcance de la Visión del Sector, se establecieron lineamientos para implementar los objetivos. Esta implementación es fundamental toda vez que depende de que la interpretación sea la correcta para que se concluya en el éxito o fracaso de las diferentes estrategias.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Partiendo de lo simple, es importante definir qué es el *control*. Se podría decir que el control es el proceso mediante el cual se verifica el desempeño de las funciones de una organización o el desempeño de las áreas que la conforman. Básicamente, es una comparación entre un resultado esperado y el rendimiento obtenido, con el fin de verificar si se están cumpliendo los objetivos de forma eficiente y eficaz y tomar las acciones correctivas cuando sea necesario. Lo relativo al control tiene una relación directa con la función de planificación, porque el control busca que el desempeño se ajuste a los planes establecidos. Partiendo de lo anteriormente mencionado, el control es el sistema encargado de supervisar el comportamiento y efectividad de la estrategia seleccionada, es decir, si la estrategia se está implementando de la forma en que se planificó y si los resultados obtenidos por la estrategia son los esperados.

“El proceso de evaluación es permanente, iterativo, en el que de manera constante se deben cuestionar las diferentes estrategias establecidas, sus objetivos, políticas, y todo lo actuado” (D’Alessio, 2014, p. 509). Según el modelo del Proceso Estratégico empleado, la tercera etapa es la de Evaluación y Control. Para un adecuado control a las estrategias, se tienen diversas herramientas, siendo el *Balance Scorecard* [Tablero de Control Balanceado] (BSC, por sus siglas en inglés) una de ellas. Según D’Alessio (2014), “con el Tablero de Control Balanceado (BSC) se puede ejercer una visión integral de la organización evaluando cada estrategia mediante mediciones y comparaciones, permitiendo los correctivos, si son del caso” (p. 519). Por lo tanto, el BSC se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la Misión y la estrategia global del Sector en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la acción oportuna y relevante. El éxito en la implementación es la pluralidad de personas del Sector de diferente nivel y áreas en las organizaciones.

## **8.1 Perspectivas de Control**

Los objetivos a corto plazo pueden ser medidos por indicadores y controlados con el BSC de Kaplan y Norton (2001), el cual presenta cuatro perspectivas: (a) Financiera, (b) Cliente; (c), Procesos internos, y (d) Aprendizaje y crecimiento de la organización. Estas cuatro perspectivas en este modelo integran los indicadores financieros (del pasado) con los no financieros (del futuro) y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias así como la coherencia con la estrategia y la Visión de la empresa.

### **8.1.1 Perspectiva financiera**

Según Kaplan y Norton (2001), esta perspectiva describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros mediante indicadores tales como costos unitarios, comportamiento de los ingresos, análisis de rentabilidad del cliente y producto, crecimiento de la cartera, nivel de penetración en el mercado, entre otros.

### **8.1.2 Perspectiva del cliente**

Es el reflejo del posicionamiento del sector en el mercado, identificando los segmentos de clientes y definiendo la proposición de valor para los clientes objetivo. Kaplan y Norton (2001) sugirieron algunas medidas típicas a usarse para la consecución de los objetivos de esta perspectiva, siendo considerados generalmente indicadores tales como la satisfacción y retención del cliente y consumidor, así como la adquisición de nuevos clientes y consumidores, rentabilidad por cliente y consumidor, y la participación del mercado.

### **8.1.3 Perspectiva de los procesos internos**

Esta perspectiva analiza e identifica la adecuación de los procesos internos del sector, que impactarán en mayor medida en la satisfacción del cliente. Kaplan y Norton (2001) sugirieron algunos indicadores de esta perspectiva tales como: procesos de innovación, servicio posventa, productividad; calidad, y tiempos de los ciclos.

La perspectiva del proceso interno permite al sector obtener mejores indicadores que contribuyen, por ende, con la perspectiva del cliente cuando se cumple con los indicadores de satisfacción del cliente y cobertura de mercado principalmente, llevando como consecuencia a mayores ingresos, menores costos, y por consiguiente, contribuyendo con los objetivos financieros.

#### **8.1.4 Aprendizaje y crecimiento de la organización**

Esta perspectiva requiere del recurso humano como base principal en la implementación de las estrategias. Es por ello que el Sector debe colocar especial atención para obtener los resultados a corto y largo plazo, destacando al capital humano su capacidad para aprender y adaptarse a los cambios y nuevos retos que se presentan; además, requiere de sistemas e infraestructura tecnológica, fuentes de información y demás recursos que le permitan a su talento humano realizar de manera efectiva sus actividades.

Kaplan y Norton (2001) sugirieron también para esta perspectiva algunas medidas o indicadores tales como: (a) retención de la fuerza operacional, (b) productividad de la fuerza operacional, (c) satisfacción de la fuerza operacional, (d) capacidad de los sistemas de información y comunicaciones, (e) capacidad de los sistemas facilitadores, (f) clima organizacional, y (g) recursos tecnológicos.

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

En la **Tabla 36** se desarrolla el Tablero de Control Balanceado para el Sector Microcréditos en Colombia. Este indicador se ha elaborado bajo las siguientes perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera.

#### **8.3 Mapa Estratégico del Sector Microcréditos en Colombia**

En la Figura 52 se detalla el Mapa Estratégico para el Sector Microcréditos en Colombia, basados en los pilares: (a) financiero, (b) clientes, (c) procesos, y (d) aprendizaje.

Tabla 36

## Tablero de Control Balanceado del Sector Microcréditos en Colombia

Perspectiva		Objetivo a corto plazo	Indicador	Unidades de medida	Medición
Financiera	OCP11	Incrementar la facturación de microcrédito un 6% por año hasta 2026.	Incremento de colocación de Microcrédito	% de incremento de colocación de Microcrédito	Anual
	OCP13	Disminuir la tasa promedio de financiación para créditos a través de la línea de microcréditos en un 20%, mediante beneficios del Gobierno nacional para apoyar a los microempresarios del País hasta el 2026.	Reducción de tasa de interés de colocación	% de reducción de tasa de interés de colocación	Semestral
	OCP33	Al 2017 crear una línea de microcrédito especial de refinanciación para clientes especiales con potencial para incrementar el plazo de las obligaciones financieras, permitiendo reducir la cartera morosa un 2% anual.	Línea de Microcrédito (refinanciación)	% de reducción de cartera morosa por línea de refinanciación	Anual
	OCP15	Al 2020 eliminar el impuesto al gravamen financiero para las líneas de Microcrédito, reduciendo el excesivo uso del efectivo e incentivando a más usuarios a acercarse a la Banca formal.	Gravamen a los movimientos financieros (GMF) 4x1,000	% de reducción del GMF	Anual
	OCP31	Incrementar las garantías de los solicitantes de crédito para minimizar el sobreendeudamiento actual, representando un mejoramiento en la cartera un 10% anual hasta el 2026.	Incremento de garantías	% de exigencia en las garantías de créditos	Anual
	OCP32	Al 2019 establecer una política de riesgos por sector, de manera que se establezcan diferentes ratios de medición de acuerdo con la evolución económica que presente el sector donde se encuentre el usuario.	Establecimiento de políticas de riesgo	N políticas de riesgo establecidas	Anual
	OCP14	Al 2026 lograr una alianza estratégica por año con las Cajas de Compensación Familiar del País con el objeto de incentivar los proyectos de microempresarios con microcréditos, generando tasas preferenciales de crédito.	Alianzas con Cajas de Compensación	N alianzas establecidas con Cajas de Compensación	Anual
Clientes	OCP22	Establecer un acuerdo por año con las Centrales de Riesgos del País para minimizar el tiempo de permanencia por mora a los usuarios potenciales de la línea de Microcrédito, generando un apoyo de nuevos créditos a microempresarios. En total serán 10 acuerdos al 2026.	Acuerdo con Centrales de Riesgo	N acuerdos firmados	Anual
	OCP12	Aumentar en 10% anualmente la participación del Sector Microcréditos en Colombia hasta el 2026.	Incremento de colocación de Microcrédito	% de incremento de colocación de Microcrédito	Anual
	OCP41	Establecer dos alianzas anuales hasta el 2026 con entidades del Estado con el apoyo del Gobierno nacional para generar acercamiento financiero con la población de escasos recursos en Colombia, permitiendo incrementar la participación del microcrédito en la inclusión financiera en 2% anual.	Alianzas con entidades del Estado	N alianzas con entidades del Estado	Anual
	OCP23	Canalizar las donaciones internacionales producto de la firma del proceso de paz en Colombia beneficiando a los participantes del conflicto armado con créditos que promuevan el desarrollo del agro, incrementando la participación en el Sector Microcrédito un 5% anual hasta el 2026 para la línea de agro.	Donaciones por proceso de paz	N beneficiarios de crédito por donaciones	Anual
	OCP42	A partir de 2016, desarrollar un estudio de mercado por año hasta el 2026 para identificar oportunidades de negocio con el mercado objetivo, con el fin de generar estrategias de acercamiento adecuadas con el Sector.	Estudio de investigación	N estudios de investigación	Anual
	OCP43	Generar dos estrategias de comunicación anual hasta el 2026 dirigidas a los microempresarios del País de manera que permita incrementar la participación en el Sector Microcréditos en Colombia.	Estrategia de comunicación	N estrategias de comunicación	Anual
	OCP51	Al 2026 establecer una campaña semestral de capacitación financiera con apoyo del Gobierno nacional, incrementando la participación de Microcrédito en un 5% anual sobre el mercado objetivo.	Campaña de capacitación	N personas capacitadas para crecer en mercado objetivo	Anual
	OCP52	Incrementar un 30% anual hasta el 2026 el número de personas capacitadas por la Banca de Oportunidades del Gobierno nacional.			
Procesos internos	OCP34	A partir del año 2016 realizar visitas de acompañamiento al 100% de clientes que permitan el conocimiento intensivo del deudor y que promuevan las relaciones a largo plazo entre el deudor y la entidad, documentando el lugar donde se desarrollará la actividad económica.	Visitas a clientes	N visitas de acompañamiento	Semestral
Aprendizaje y crecimiento interno	OCP21	Crear una línea especial de microcrédito por año hasta el 2026 con el fin de impulsar los diferentes sectores del País, iniciando líneas de fomento para: (a) el agro, (b) la industria nacional, (c) los productores nacionales, y (d) el transporte.	Productos nuevos	% de líneas de Microcrédito nuevas	Anual

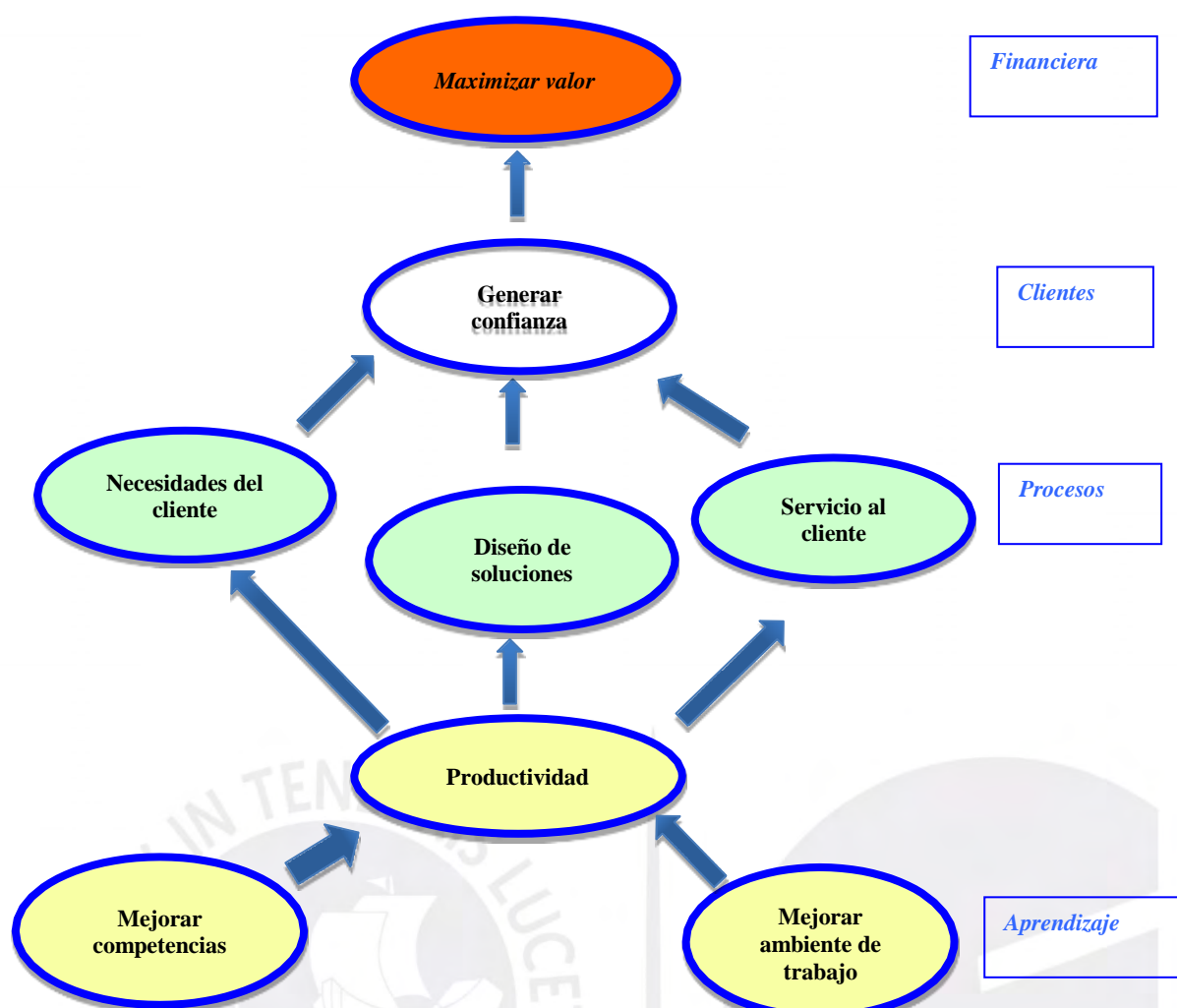


Figura 52. Mapa estratégico del Sector Microcréditos en Colombia.

#### 8.4 Conclusiones

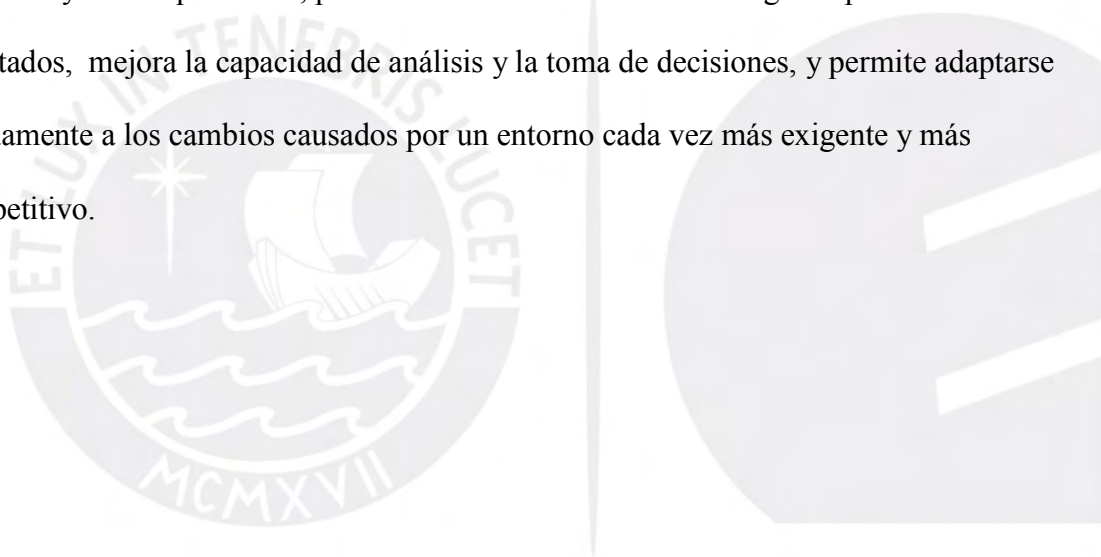
Este capítulo evaluó cada estrategia Retenida y se especificó cuál es su impacto sobre el plan de acción determinado para el Sector Microcréditos en Colombia. Para que un Cuadro de Mando Integral sea exitoso, debe facilitar la evaluación de la estrategia por medio de la medición y comparación de los objetivos, porque así se puede ver hacia donde se está dirigiendo la organización y corregir el rumbo si fuera necesario.

El Control asegura que la eficiencia y eficacia dentro de una organización se mantenga, por ello se hace fundamental para la permanencia del Sector y de los beneficios que se deseen alcanzar. La perspectiva Financiera es la que muestra el resultado final de la gestión de la organización, la cual se muestra con factores de productividad y de crecimiento a través de los diferentes indicadores establecidos. La perspectiva del Cliente es la que



genera diferenciación porque se enfoca en la satisfacción del cliente, retención, fidelización, y rentabilidad. La perspectiva de Procesos internos entrega una información decisiva para el cumplimiento de la Misión mediante los indicadores establecidos que permiten evaluar la capacidad de la organización. La perspectiva de Aprendizaje y crecimiento identifica la infraestructura para mantener un proceso de mejora y crecimiento a largo plazo, toda vez que la formación y el crecimiento de una organización se da desde las personas, los sistemas, y los procesos.

El Tablero de Control Balanceado (BSC) entrega beneficios a las organizaciones que implementan esta herramienta dado que alinea a las personas del Sector con su Visión, traduce la Visión y la estrategia en acciones, mejora la comunicación dando a conocer los objetivos y su cumplimiento, por ser iterativo redefine las estrategias a partir de los resultados, mejora la capacidad de análisis y la toma de decisiones, y permite adaptarse rápidamente a los cambios causados por un entorno cada vez más exigente y más competitivo.



## Capítulo IX: Competitividad del Sector Microcréditos en Colombia

### 9.1 Análisis Competitivo del Sector Microcréditos en Colombia

En Colombia, el microcrédito mantiene un continuo crecimiento que se encuentra apoyado por diferentes sectores económicos que permiten dinamizar a las microempresas, brindando a las personas de bajos ingresos, la oportunidad para acceder a un crédito formal, apoyando su crecimiento. Por lo anterior, la competitividad de este Sector tiene un alto significado, especialmente en: (a) la capacidad de respuesta a través del personal profesional que atiende a los usuarios, (b) la calidad del servicio que se mide por la agilidad en los trámites y la adecuada atención al cliente, (c) la responsabilidad social que se mide en los impactos positivos o negativos que otorga a la comunidad, (d) la innovación para ampliar las oportunidades de financiamiento y responder a las necesidades de los microempresarios permitiendo mayor captación del mercado (e), y por último, tasas de interés competitivas y montos de crédito de mayor valor.

Con el objetivo de generar mayor inclusión financiera y mejorar la calidad de vida de las familias de bajos ingresos, el servicio de microcréditos debe esforzarse por (a) ofrecer una atención más cercana con los usuarios, (b) realizar un mayor seguimiento y control de los créditos otorgados y de las inversiones realizadas por los microempresarios, y (c) ofrecer mejores programas de capacitación y formación financiera y asesoría a los clientes para generar mayor conciencia acerca de los beneficios del crédito y de los efectos negativos del sobreendeudamiento. Estos son elementos claves de la competitividad del Sector, que acompañados con las nuevas tendencias de inclusión financiera y bancarización, demuestran que el Sector Microcréditos en Colombia cuenta con potencial de crecimiento.

El FEM (2014b) identificó los factores e indicadores de competitividad de los países en el ámbito mundial a través de *The Global Competitiveness Report 2014–2015* [El reporte de competitividad global 2014-2015]. En este reporte se define el Índice de Competitividad

Global en el cual se puede observar que Colombia ocupó el puesto 66 en el ámbito mundial y el puesto 7 en el ámbito Latinoamérica, seguido de Perú el cual ocupó el puesto 65, México 61, Brasil 57, Costa Rica 51, Panamá 48, y Chile 33, como se muestra en la Tabla 37. Esta posición de Colombia en Latinoamérica, denota un alto nivel competitivo frente a países como Argentina, Bolivia, Ecuador, y Paraguay, lo que permite que sea atractivo para la inversión extranjera facilitando el crecimiento en todos los sectores económicos del País, incluyendo el de Microcréditos. No obstante, a medida que Colombia avanza en desarrollo económico, es importante seguir asumiendo los retos en innovación y seguridad para mejorar en competitividad y no retroceder en los avances obtenidos hasta el momento.

Tabla 37

*Análisis Competitivo de Latinoamérica – TOP 10 Principales Países*

País	Ranking global
Chile	33
Panamá	48
Costa Rica	51
Brasil	57
México	61
Perú	65
Colombia	66
Guatemala	78
Uruguay	80
El Salvador	84

*Nota.* Tomado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015 [El Reporte de Competitividad Mundial 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014b. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)

## 9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Microcréditos en Colombia

Las ventajas competitivas se hacen necesarias en el desarrollo de la innovación al interior de las organizaciones, para seguir formulando nuevas estrategias únicas que les permitan mantenerse en el mercado local (D'Alessio, 2014). La identificación de las ventajas competitivas del Sector, es un paso fundamental cuando se establecen políticas institucionales que conducen al desarrollo económico de todos y cada uno de los componentes que forman

parte del Sector Microcréditos en Colombia. Como ventajas competitivas para el Sector se encuentran: (a) generación de empleo; (b) políticas estructuradas para el análisis de los créditos minimizando el sobreendeudamiento; (c) suficiente oferta; (d) participación en el mercado; (e) alta estabilidad financiera y buenos márgenes operativos; (f) Capacidad de reacción frente al respaldo del Gobierno nacional al Sector; (g) alto potencial para fortalecer la inclusión financiera en el País; (h) calidad del producto; y (i) firma del proceso de paz en Colombia, plazo máximo el 23 de marzo de 2016 de acuerdo con lo presentado por el Presidente de Colombia, Juan Manuel Santos.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Microcréditos en Colombia**

A través de los tiempos, los diferentes sectores productivos de los países o naciones, se han fortalecido en la manera de crecer tanto productiva, rentable, como competitivamente. De allí, surgen estructuras o agrupaciones u organizaciones diversas las cuales se identifican como un *clúster*. Según D'Alessio (2014), los clústeres se reconocen porque son el conjunto de organizaciones que se agrupan para crecer de manera conjunta. Estas organizaciones no necesariamente deben ser de la misma industria o sector, pueden ser sectores relacionados entre sí, atendiendo una demanda solicitante de productos o servicios.

En Colombia, se estructuran diferentes estudios con los diversos sectores de la economía, que permite identificar los diferentes clústeres que trabajan para el desarrollo. En el caso del *Informe Nacional de Competitividad 2014-2015* (Consejo Privado de Competitividad [CPC], 2014), muestra los sectores de la economía de los diferentes países del mundo y el nivel de competitividad que tiene cada uno de ellos con relación al otro. El sistema financiero presenta un robusto clúster que soporta la economía del País. En este caso, las medidas más significativas para el crecimiento y competitividad del clúster son dadas por: (a) acceso a productos financieros, y (b) cobertura nacional.

El acceso a productos financieros para el Sector Microcréditos en Colombia, es regulado por la SFC y la SES, las cuales acogen a todas las entidades prestadoras de servicios de microcrédito en el País. Estas entidades, con diferentes objetos y servicios, se involucran de manera relacional dentro del Sector. Las entidades más representativas en este Sector son: bancos, cooperativas financieras, compañías de financiamiento, corporaciones financieras, ONG, entre otras.

Por otra parte, las entidades financieras buscan soporte en el segmento de análisis de riesgo, donde en Colombia es monitoreado, controlado, y reportado a través de las entidades de Centrales de Riesgo, concentrando en ellas toda la información financiera y de pagos, no solo de personas naturales del País, sino también de personas jurídicas. Este clúster (i.e., el de las entidades de Centrales de Riesgo) representa un alto significado para el Sector, toda vez que provee la información de crédito vigente y el comportamiento de pago de los clientes potenciales. Las empresas más reconocidas para consulta son la Central de Información de la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia (CIFIN), Datacrédito, Covinoc, Computec, Inconcrédito, Credichecke, Fenalcheque, entre otras (SFC, 2015h).

En el caso de las actividades de cobertura nacional, el Sector Microcréditos en Colombia, ha tenido que diversificar no solamente productos de crédito o cuentas tradicionales, sino también servicios que le generen valor agregado al cliente; así como la integración con otros sectores para prestar la cobertura a la población objetivo del Sector. Tal es el caso de utilizar la cobertura de empresas como del sector de casas de apuestas, droguerías, tiendas, o supermercados, las cuales cuentan con una cobertura mayor y de fácil acceso para la población de escasos recursos, objeto del microcrédito.

#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Principales Clústeres**

Dentro de los principales aspectos estratégicos de los clústeres para el Sector Microcréditos en Colombia, se encuentran:

- Concentración de información en Centrales de Riesgo, con una alta cooperación entre las entidades prestadoras del servicio de crédito para el reporte del comportamiento de pago de los clientes;
- Identificación de oportunidades de alianzas estratégicas en la cadena de valor para el Sector, en la cual abarque desde el servicio a ofrecer hasta la entrega del mismo;
- Crecimiento tecnológico y accesible para el mercado objetivo;
- Crecimiento y estabilidad de crecimiento en la cobertura nacional, de manera que cada vez más lleguen a la población objeto del Sector; y
- Una de las prioridades más importantes para todos los participantes del Sector Microcréditos en Colombia debe ser la implementación y crecimiento en la educación financiera para sus clientes potenciales y existentes; basados en los requerimientos del Gobierno nacional a través de la Banca de Oportunidades.

### 9.5 Conclusiones

Si bien la competitividad de Colombia dentro del mundo presenta aún retos importantes, el camino ha sido de mejora en los últimos años, lo que representa seguir trabajando en planes para fortalecer aspectos como infraestructura, eficiencia del Gobierno, y comercio internacional.

Las ventajas competitivas del Sector Microcréditos en Colombia están fundamentadas consistentemente con los planes del Gobierno nacional para reducir la pobreza en el País y fomentar la inclusión financiera.

Para el Sector Microcréditos en Colombia, los clústeres han generado un potencial importante para el crecimiento del mismo en términos de rentabilidad, competitividad, e inclusión financiera, es así como a 2015 se reconocen diferentes entidades prestadoras del servicio de crédito a través de la línea de microcrédito, tales como: bancos, corporaciones, cooperativas, ONG, microfinancieras, entre otras.

De igual manera, el fortalecer los clústeres, dependerá de continuar creciendo a través de la inclusión financiera, educación financiera, alianzas estratégicas, cooperación e intercambio de información acerca del comportamiento de pago de los clientes, y un avanzado nivel tecnológico



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral

El principal propósito de este Plan Estratégico, es el de dimensionar una Visión integral de todo el Sector Microcréditos en Colombia y, de esta manera, propiciarse como un elemento de alta importancia para la toma de decisiones referentes al futuro del mismo. El Plan Estratégico Integral puede ayudar al control del proceso estratégico y a los reajustes necesarios si estos fueran requeridos (D'Alessio, 2014).

En este contexto, el Plan Estratégico Integral permite contrastar las estrategias (E) con los objetivos a largo y corto plazo, los cuales están ligados a las acciones estratégicas (AE) y a las perspectivas del Tablero de Control (i.e., financiera, cliente, interna, y de la organización). Asimismo, dichos objetivos deben estar alineados con la Visión, Misión, políticas, puntos cardinales, valores, y código de ética; y deben permitir diseñar planes de contingencia frente a determinadas circunstancias.

La estructura del Sector Microcréditos en Colombia presenta cambios a corto, mediano, y largo plazo, lo cual producirá la aparición de una serie de incertidumbres que influirán en los factores determinantes de la estructura del mismo. Por ello, la lectura de este Plan permitirá determinar cuáles son las posibilidades futuras de desarrollo para el Sector, tal como se aprecia en la Tabla 38.

### 10.2 Conclusiones Finales

El desarrollo integral del presente Planeamiento Estratégico permite reconocer la importancia del Sector Microcréditos en Colombia dentro del mercado financiero, donde se observa un crecimiento importante en la participación del mencionado mercado. A continuación se detallan las principales conclusiones finales del Planeamiento Estratégico para el Sector:





1. El Gobierno nacional a través de la Banca de Oportunidades, promueve el acceso de servicios financieros a familias en extrema pobreza, hogares no bancarizados, microempresarios, y pequeñas empresas; tema que le genera al Sector oportunidades de crecimiento importantes. De igual manera, este Sector debe generar mejoras en niveles de competitividad, rentabilidad, oferta de productos y servicios, y especialmente tasas de financiación para el mercado objetivo, toda vez que es su principal fuente de proyección financiera.
2. En los últimos años, se observa un importante crecimiento en la colocación de créditos a través de la línea de microcrédito, aportando al año 2015 un total del 29% sobre la facturación total de créditos en el País. Sin embargo, aún muestra una brecha importante con relación a los créditos ordinarios. En parte, se debe al nivel de riesgo que tiene la población objetivo del Sector. Debido a esto, es de alta importancia el crecimiento en la cobertura nacional con el fin de llegar a más población objetivo, así como la estructuración de evaluaciones de crédito diseñadas para este mercado. Es de destacar el apoyo que ha recibido el Sector por parte del Gobierno y el impulso que tiene en las diferentes organizaciones que comercializan la línea de microcrédito, tales como bancos, compañías de financiamiento, cooperativas, ONG, entre otras, especialmente para el mejoramiento continuo de los niveles de estudio de crédito.
3. Es de resaltar que para el mejoramiento continuo de la competitividad en el Sector Microcréditos en Colombia, se requiere un acercamiento más fuerte en los clústeres que interactúan en el mismo, con el fin de brindar diferentes estrategias que permitan crecer el nivel de servicios que prestan a la sociedad. De igual manera, el Sector debe generar herramientas tecnológicas que permitan llegar a más población y en menor tiempo, de acuerdo con las necesidades de bancarización que se requiere suplir en la sociedad colombiana. Adicionalmente, se debe fortalecer e incrementar los niveles de

bancarización en el País. Para 2015, la Banca ha logrado que el 100% del territorio nacional sea bancarizable, oportunidad que presenta el Sector Microcréditos para llegar a la población objetivo.

4. Se considera de importancia que el Sector Microcréditos en Colombia realice una diversificación de productos y servicios dirigidos a la población de escasos recursos del País; dado que no existe a 2015 una gama de servicios dirigidos a los diferentes sectores económicos con aporte social al Microcrédito. Es necesario incrementar la oferta de créditos a través de la línea de microcrédito dirigida específicamente a los sectores productivos donde se concentra la mayor población objetivo del Sector, tales como: agropecuario, transporte, alimentos, entre otros. Por otra parte, se requiere incrementar la oferta de productos transaccionales, seguros, ahorro, y demás créditos comerciales.
5. Por otra parte, el segmento objetivo de Microcrédito requiere de un seguimiento y estrategias continuas de comunicación, capacitación en educación financiera, seguimiento de proyectos, y estructura de los mismos; con el fin de minimizar el riesgo en el uso de los recursos desembolsados de crédito.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

1. En Colombia existe una agremiación que agrupa un reducido número de entidades que atienden el Sector denominado Asomicrofinanzas, teniendo vinculadas 33 entidades entre bancos, cooperativas financieras, cooperativas de ahorro y crédito, y otras instituciones microfinancieras, de un total de 25 bancos comerciales y 187 instituciones cooperativas con actividad financiera. Dado el bajo nivel de agrupación que se tiene, se recomendaría realizar un esfuerzo exhaustivo para que hagan parte de él la gran mayoría de entidades y así aprovechar sinergias, establecimiento de políticas generales para el Sector, comportamientos económicos, conduciendo a una mayor productividad en el Sector y una mayor vinculación de clientes al Sector Microcréditos.

2. El Gobierno, como uno de los principales grupos de interés, debe ser el eje articulador de políticas generales para el Sector Microcréditos, y más aún, que se avecina en Colombia la firma del proceso de paz con la guerrilla de las FARC, donde seguramente se deberán ingresar al mercado laboral un importante número de personas que hacen parte de dicho grupo subversivo.
3. Establecer políticas de crédito dirigida a los diferentes sectores económicos del País, permitiendo de esta manera el incremento de la participación del mercado en este Sector.
4. El Sector Microcréditos en Colombia debe ser innovador en los productos, servicios, y procesos considerando las metas de crecimiento establecidas y las tendencias de los consumidores con el fin de hacerlo sostenible en el tiempo.
5. Las entidades u organizaciones que hacen parte del Sector, deben tener metas de bancarización y de inclusión, como política de Estado, contribuyendo de esa manera con la reducción de los índices de pobreza en las diferentes ciudades del País.
6. Con el fin de crear mayor competitividad en el Sector, se hace necesario incluir planes de capacitación y formación en temas financieros a los clientes, organizaciones, y diferentes clústeres que hacen parte fundamental del Sector Microcréditos.
7. El Gobierno de manera conjunta con las entidades y organizaciones del Sector, deben liderar la adecuada gestión del cambio para lograr la implementación del Plan Estratégico. Asimismo, se requiere el indispensable apoyo del Gobierno con el fin de contrarrestar el crecimiento y funcionamiento de las empresas “Gota a Gota” que generan créditos dirigidos a la población objetivo del Sector Microcréditos y lo hacen informalmente, generando créditos con tasas por encima a las de usura y llegando a toda la población que por nivel de riesgo las entidades financieras no prestan crédito.
8. Se debe establecer de manera conjunta, entre el Gobierno y las entidades del Sector Microcréditos, políticas claras y flexibles de créditos, estableciendo mejoras en el comportamiento y capacidad de pago de los clientes. Esto acompañado con

capacitaciones, seguimiento, y acompañamiento de proyectos de los microempresarios y personas con Microcréditos. De esta manera, disminuirá el temor que tienen las entidades prestadoras del servicio por el sobreendeudamiento de las personas.

9. Incluir al Sector Microcréditos en los fondos especiales emitidos por el Gobierno a través de las líneas de redescuento como un apoyo especial a las microempresas que aportan al crecimiento económico del País.
10. Implementar el presente Planeamiento Estratégico al Sector Microcréditos en Colombia, el cual permitirá fortalecer y potencializarlo, logrando al 2026 una facturación del 10% sobre el total de la cartera financiera del País.

#### **10.4 Futuro del Sector Microcréditos en Colombia**

El Sector Microcréditos en Colombia presenta un futuro alentador, las condiciones son propicias, existe un firme convencimiento tanto del Gobierno, como de las entidades financieras y ONG que este sector de la economía se debe impulsar para poder mejorar los indicadores de pobreza e inclusión financiera del País. Es por esto que con el propósito de ofrecer mejores opciones de financiamiento para los colombianos, se creó el “Crédito de Consumo de Bajo Monto” (Decreto N°2654 de 2014, 2014), a partir del cual la SFC expidió la Resolución 2259 de 2014, donde certificó el interés bancario corriente para esta modalidad. Se continúa trabajando en regular la inclusión financiera y fue autorizada la creación de sociedades especializadas en depósitos y pagos electrónicos (Ley 1735 de 2014, 2014), cuyo enfoque consiste en ser intermediarios de los servicios transaccionales como giros, pagos, y transferencias a través del uso de nuevas tecnologías.

Aunque se debe seguir diseñando e implementando esquemas regulatorios y de supervisión para promover las distintas líneas de microcrédito que se vayan creando, ya se observa un avance y aprendizaje sobre lo ya construido, por lo cual el Gobierno nacional es el principal aliado para hacer crecer el Sector.

Las entidades prestadoras del servicio de Microcréditos que atienden el sector agropecuario representan apenas el 18% sobre el total de créditos desembolsados en dicho sector, aunque la mayoría de ellas reflejan la intención de querer incursionar más fuertemente en el sector agropecuario, y perciben que en el País como en todo Latinoamérica existe un costo alto de incursión. Sin embargo, el sector agropecuario muestra una tendencia creciente que dinamizará la economía del País generando oportunidades de crecimiento al Sector Microcréditos (“Aumenta el Alcance,” 2015).

La inversión en tecnología se debe realizar para garantizar una mayor cobertura y acceso al Microcrédito, el sector bancario tiende a formalizar más la inclusión financiera a través de inversión en tecnología, mientras que para las entidades microcrediticias y ONG, la vinculación de nuevos clientes se da en establecimientos donde prestan el servicio de Microcréditos, dejando de utilizar canales alternos para vinculación, tales como corresponsales no bancarios, cajeros automáticos, entre otros canales. De igual manera, esta inversión debe propender a la ampliación de canales para atención de nuevos clientes, ya sea con el incremento de los corresponsales no bancarios y facilidades para que los clientes optimicen su tiempo de respuesta y accedan más fácilmente a los microcréditos.

Mejorar los niveles de sobreendeudamiento y la capacidad de pago de los clientes es el principal reto a futuro, puesto que impide otorgar un mayor número de créditos. Sin embargo, factores como deudas con otras entidades e historial crediticio han cobrado importancia y han permitido la aplicación de políticas de castigos y fortalecimiento de los procesos de otorgar el producto.

Colombia pasa a segundo puesto en microfinanzas entre 55 países, de acuerdo con el estudio *Microscopio Global 2014* (EIU, 2014), después de Perú, en el cual destaca la larga tradición de microfinanzas, mejores arquitecturas institucionales para satisfacer otras necesidades, y experiencia en atender a la base de la pirámide. En definitiva, la dinámica

para el Sector Microcréditos en Colombia tiene todas las condiciones favorables para un crecimiento continuo y mayormente dependerá de la innovación de las entidades.

Uno de los retos más importantes del Sector Microcréditos en Colombia es mejorar los niveles de competitividad, rentabilidad, e incrementar la oferta de productos y servicios a contratar para llegar a más población objetivo del Sector. Por otra parte, es de alta importancia realizar acercamientos constantes con el Gobierno nacional con el fin de obtener financiación y recursos a menor costo para el Sector.



## Referencias

- Annan. K. (2004, 18 de noviembre). *Mensaje de Kofi Annan, Secretario General de las Naciones Unidas, en el lanzamiento del Año Internacional del Microcrédito 2005* [Comunicado de prensa]. Recuperado de <http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/prensa/noticias/comunicados/7/20337/P20337.xml&xsl=/prensa/tpl/p6f.xsl&base=/prensa/tpl/top-bottom.xsl>
- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina: El marketing científico aplicado a Latinoamérica*. México D.F., México: Pearson.
- Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia [ASOBANCARIA]. (s.f.). *Marco jurídico del sector financiero colombiano*. Recuperado de [http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/publicaciones/juridico\\_legal/marco\\_juridico\\_del\\_sector\\_financiero\\_colombiano/estructura\\_del\\_sector\\_financiero](http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/publicaciones/juridico_legal/marco_juridico_del_sector_financiero_colombiano/estructura_del_sector_financiero)
- Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia [ASOBANCARIA]. (2013). El microcrédito en el centro del debate. *Semana Económica*. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/portal/pls/portal/docs/1/4393363.PDF>
- Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia [ASOBANCARIA]. (2015). PIB de Colombia en 2015 y 2016: Dos de los tres peores años de la última década. *Semana Económica*, 2015(993). Recuperado de <http://www.asobancaria.com/portal/pls/portal/docs/1/4494744.PDF>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI]. (2015). *Colombia: Balance 2014 y perspectivas 2015*. Recuperado de <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf>



Asomicrofinanzas. (s.f.). *Miembros*. Recuperado de

<http://www.asomicrofinanzas.com.co/miembros.html>

Asomicrofinanzas. (2014). *Informe especial: Las 50 + del mercado (Cifras a junio de 2014)*. Recuperado de

<http://asomicrofinanzas.com.co/images/publicaciones/Informe%20Especial%20Las%2050%20Junio%202014.pdf>

Asomicrofinanzas. (2015). *Nosotros*. Recuperado de

<http://www.asomicrofinanzas.com.co/index.php/loquesomos/nosotros>

Assens, C., & Rosés, S. (2008). *Los microcréditos: El negocio solidario*. Recuperado de

[http://www.upf.edu/politiques/\\_pdf/TreballsIIIPremiLluch/losmicrocreditos.pdf](http://www.upf.edu/politiques/_pdf/TreballsIIIPremiLluch/losmicrocreditos.pdf)

Aumenta el alcance del microcrédito en América Latina, pero falta mucho más. (2015, 7 de junio). *Dinero*. Recuperado de

<http://www.dinero.com/economia/articulo/aumenta-alcance-del-microcredito-america-latina/210699>

Aumentos de salarios para el 2014: entre 3,5 y 4,5%. (2013, 9 de septiembre). *Portafolio.co*.

Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/salario-aumento-2014>

Baja la tasa de usura para los préstamos de consumo. (2014, 30 de septiembre).

*Portafolio.co*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/tasa-usura-prestamos-consumo-tasa-microcredito-2014>

Banco de Bogotá. (2015). *Banca Microempresarios*. Recuperado de

<https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-bogota/bienvenido/banca-personal/banca-microempresas/banca-microempresarios>

Banco de la República de Colombia. (s.f.-a). *El proceso de toma de decisiones de política monetaria, cambiaria y crediticia del Banco de la República*. Recuperado de

[http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/anexo\\_re\\_transparencia.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/anexo_re_transparencia.pdf)

Banco de la República de Colombia. (s.f.-b). *Tasas de intervención del Banco de la República*. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see\\_tas\\_intervencion.htm](http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_tas_intervencion.htm)

Banco de la República de Colombia. (2010a). *Situación actual del microcrédito en Colombia: características y experiencias (Reporte de estabilidad financiera)*. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/Tema1\\_sept.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/Tema1_sept.pdf)

Banco de la República de Colombia. (2010b). *Reporte de estabilidad financiera: Situación actual del microcrédito en Colombia: Características y experiencias*. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/Tema1\\_sept.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/Tema1_sept.pdf)

Banco de la República de Colombia. (2013a). *¿Qué son las operaciones repo?* Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-son-las-operaciones-repo>

Banco de la República de Colombia. (2013b). *Política de intervención cambiaria*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/politica-intervencion-cambiaria>

Banco de la República de Colombia. (2014a). *Reporte de estabilidad financiera*. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/pref\\_mar\\_2014.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/pref_mar_2014.pdf)

Banco de la República de Colombia. (2014b, 28 de noviembre). *Banco de la República anuncia meta cuantitativa de inflación para 2015 y mantiene la tasa de interés de intervención en 4,5% [Comunicado]*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/comunicado-28-11-2014>

Banco de la República de Colombia. (2014c). *Informe especial de estabilidad financiera: Inclusión financiera*. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/iepref\\_mar\\_7\\_2014\\_0.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/iepref_mar_7_2014_0.pdf)

Banca de las Oportunidades. (2014a). *Metas, resultados, y logros: Información adicional:*

*Bancarización*. Recuperado de

[http://bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/Bancarizaci%C3%B3n/bancarizacion\\_asobancaria.xls](http://bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/Bancarizaci%C3%B3n/bancarizacion_asobancaria.xls)

Banco de las Oportunidades. (2014b). *Metas, resultados, y logros: Información adicional:*

*SalDOS de cartera de microcrédito*. Recuperado de

[http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/Saldos%20cartera%20micro/cartera\\_micro.xls](http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/Saldos%20cartera%20micro/cartera_micro.xls)

Banco de las Oportunidades. (2014c). *Reporte de inclusión financiera 2014*. Recuperado de

[http://bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/Reporte%20Inclusion%20Financiera/4to\\_reporte/reporte\\_inclusi%C3%B3n\\_financiera\\_2014.pdf](http://bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/Reporte%20Inclusion%20Financiera/4to_reporte/reporte_inclusi%C3%B3n_financiera_2014.pdf)

Banca de las Oportunidades. (2015a). *Metas, resultados y logros: Resultados:*

*Corresponsales bancarios*. Recuperado de

<http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/contenido/contenido.aspx?conID=690&catID=300&pagID=376>

Banca de las Oportunidades. (2015b). *¿Quiénes somos?* Recuperado de

<http://www.bancadelasoportunidades.com/contenido/contenido.aspx?catID=298&conID=673>

Banca de las Oportunidades. (2015c). *Portal de la Banca de las Oportunidades*

[Fotografías]. Recuperado de

<http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/portal/default.aspx>

Banca de las Oportunidades. (2015d). *Metas, resultados, y logros*. Recuperado de

<http://www.bancadelasoportunidades.com/contenido/contenido.aspx?catID=300&conID=690>

Banca de las Oportunidades. (2015e). *Programas*. Recuperado de

<http://www.bancadelasoportunidades.com/contenido/contenido.aspx?catID=301&conID=693>

Banca de las Oportunidades. (2015f). *Educación financiera territorial y por demanda*.

Recuperado de

<http://www.bancadelasoportunidades.com/contenido/contenido.aspx?conID=693&catID=301&pagID=1300>

Bancamía. (2009). *Informe de responsabilidad social corporativa (enero-diciembre 2009)*.

Recuperado de

<http://www.bancamia.com.co/pdf/INFORME%20DE%20RESPONSABILIDAD%20SOCIAL%20CORPORATIVA.pdf>

Bancamía. (2015a). *Visión y misión*. Recuperado de

[http://www.bancamia.com.co/compania\\_vision.php](http://www.bancamia.com.co/compania_vision.php)

Bancamía. (2015b). *Portal de Bancamía* [Fotografía]. Recuperado de

<http://www.bancamia.com.co/>

Banco Agrario de Colombia. (2015). *La entidad*. Recuperado de

<http://www.bancoagrario.gov.co/acerca/Paginas/Entidad.aspx>

Banco de Bogotá. (2014, primer semestre). *Informes de gestión 2014: Nuestro banco*.

Recuperado de <https://www.bancodebogota.com/wps/wcm/connect/banco-bogota/e3ea5e8e-9bb6-4b78-bcb5-53ed36b7c517/I-semestre2014-capitulo-1.pdf?MOD=AJPERES>

Banco de la República de Colombia. (2015). *Tasas de captación semanales y mensuales*.

Recuperado el 4 de junio de 2015, de <http://www.banrep.gov.co/es/dtf>

BANCOLDEX. (s.f.). *¿Qué es BANCOLDEX?* Recuperado de

<http://www.bancoldex.com/acerca-de-nosotros92/Que-es-Bancoldex.aspx>

- BANCOLDEX. (2014). *Programa de prevención de riesgos de fraude y corrupción (Versión 3)*. Recuperado de [http://www.bancoldex.com/documentos/4667\\_Programa\\_de\\_preencion\\_riesgos\\_de\\_fraude\\_y\\_corrupcion.pdf](http://www.bancoldex.com/documentos/4667_Programa_de_preencion_riesgos_de_fraude_y_corrupcion.pdf)
- Barona, B. Z. (2004). Microcrédito en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 20(90), 79-102. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v20n90/v20n90a04.pdf>
- BBVA Research. (2014). *Informe de bancarización*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Bresciani, C., & Moreno, S. (2014). *Estructuración de un proyecto de microcrédito en Colombia*. Recuperado de <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/1275/1/TMF00337.pdf>
- Cadena Super. (s.f.). *Uso de pagare electrónico podría generar ahorros hasta de un 100% en las organizaciones*. Recuperado de <https://web.certicamara.com/media/131200/uso-de-pagare-electronico-podria-generar-ahorros-hasta-de-un-100.pdf>
- Ceballos, V. (s.f.). Sector financiero ofrece bienestar laboral a sus colaboradores: El crecimiento de la industria favorece la calidad de vida y el desarrollo de sus colaboradores. *El Empleo*. Recuperado de [http://www.elempleo.com/colombia/consejos\\_profesionales/sector-financiero-aumenta-perspectivas-laborales----/14125775](http://www.elempleo.com/colombia/consejos_profesionales/sector-financiero-aumenta-perspectivas-laborales----/14125775)
- CEMEX Colombia. (2014). *Reporte social empresarial*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Chen, G., & Rutherford, S. (2013, julio). Crisis de microcrédito evitada: El caso de Bangladesh. *Enfoques*, 2013(87). Recuperado de [http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2014/05/01/000469252\\_20140501171053/Rendered/PDF/805380BRI0SPAN00Box379853B00PUBLIC0.pdf](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2014/05/01/000469252_20140501171053/Rendered/PDF/805380BRI0SPAN00Box379853B00PUBLIC0.pdf)

Cisco. (s.f.). *El sector financiero se reinventa apoyado en la tecnología*. Recuperado de <http://www.cisco.com/web/LA/soluciones/strategy/financial/newsletter/edition3/article3.html>

Colombia difícilmente tendrá bancarización total en 2020. (2015, 17 de abril). *Dinero*. Recuperado de <http://www.siglodata.co/s/abril/20150417dineasob.pdf>

Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2010). *Manual de la micro, pequeña, y mediana empresa*. Recuperado de [http://www.sela.org/attach/258/default/Manual\\_MIPYME.pdf](http://www.sela.org/attach/258/default/Manual_MIPYME.pdf)

Con una mesa de donaciones Colombia busca financiar la paz y el posconflicto. (2015, 29 de septiembre). *RCN La Radio*. Recuperado de <http://www.rcnradio.com/economia/con-una-mesa-de-donaciones-colombia-busca-financiar-la-paz-y-el-posconflicto/>

Consejo Privado de Competitividad [CPC]. (2014). *Informe nacional de competitividad 2014-2015*. Recuperado de [http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/2014/11/CPC\\_INC-2014-2015-1.pdf](http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/2014/11/CPC_INC-2014-2015-1.pdf)

Conozca y compare las opciones de financiamiento para la microempresa. (2015, 29 de abril). *La República*. Recuperado de [http://www.larepublica.co/conozca-y-compare-las-opciones-de-financiamiento-para-la-microempresa\\_249196](http://www.larepublica.co/conozca-y-compare-las-opciones-de-financiamiento-para-la-microempresa_249196)

Consejo Nacional de Política Económica y Social [CONPES]. (2006). *La Banca de las Oportunidades: Una política para promover el acceso al crédito y a los demás servicios financieros buscando equidad social* (Documento CONPES 3424). Recuperado de [http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/conpes\\_3424\\_banca\\_opportunidades.pdf](http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/conpes_3424_banca_opportunidades.pdf)

Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Santander [COOMULTRASAN]. (2013, 2 de septiembre). *Microcrédito COOMULTRASAN* [Fotografía]. Recuperado de <http://www.coomultrasan.com.co/crediaportes/noticias-7-m/29-microcredito-coomultrasan.htm>

D'Alessio, F. A. (2014). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D.F., México: Pearson.

Decreto N°2340 de 2003. Por el cual se reglamenta la Ley 789 de 2002 en lo relacionado con la administración y gestión de los recursos para el crédito y se dictan medidas para acceder a los beneficios del Fondo para el Fomento del Empleo y Protección al Desempleado. Ministerio de Protección Social. (2003).

Decreto N°2654 de 2014. Por el cual se modifica el Decreto 2555 de 2010 en lo relacionado con el crédito de consumo de bajo monto. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2014).

Decreto N°3078 de 2006. Por el cual se crea el Programa de Inversión Banca de las Oportunidades. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2006).

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2011). *Colombia: Estimaciones 1985-2005 y proyecciones 2005-2020 nacional y departamental desagregadas por sexo, área y grupos quinquenales de edad*. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/seriesp85\\_20/EstimacionesProyecciones1985\\_020.xls](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/seriesp85_20/EstimacionesProyecciones1985_020.xls)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2014). *Indicadores de la Cuenta Satélite Ambiental (ICSA)*. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/ambientales/Bol\\_ICSA.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/ambientales/Bol_ICSA.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2015a). *Mercado laboral: Principales resultados*. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres\\_web\\_empleo\\_larga\\_feb\\_15.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres_web_empleo_larga_feb_15.pdf)

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2015b). *Pobreza monetaria y multidimensional: Principales resultados 2014*. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/pres\\_pobreza\\_2014.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/pres_pobreza_2014.pdf)
- Economist Intelligence Unit [EIU]. (2014). *Microscopio global 2014: Análisis del entorno para la inclusión financiera*. Recuperado de <http://www.asomicrofinanzas.com.co/images/publicaciones/microscopio2014-espanol.pdf>
- En estratos 1 a 3, el 73 por ciento de los créditos los dan amigos. (2015, 3 de junio). *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/creditos-en-familias-de-estratos-bajos/15878959>
- Encolombia.com. (s.f.). *Situación geográfica colombiana*. Recuperado de <http://encolombia.com/educacion-cultura/geografia/situacion-geografica-colombiana/>
- Financiera de Desarrollo Territorial [FINDETER]. (s.f.). *Preguntas frecuentes*. Recuperado de <http://www.findeter.gov.co/loader.php?lServicio=FAQ&lFuncion=viewPreguntas&id=20>
- Financiera de Desarrollo Territorial [FINDETER]. (2014). *Resumen de resultados del anuario mundial de competitividad*. Recuperado de [www.findeter.gov.co/descargar.php?idFile=212823](http://www.findeter.gov.co/descargar.php?idFile=212823)
- Fogg, C. D. (1994). *Team-based strategic planning: A complete guide to structuring, facilitating, and implementing the process* [La planificación estratégica basada en equipo: Una guía completa para estructurar, facilitar, e implementar el proceso]. New York, NY: Amacon.



- Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas [FOGACOO]. (s.f.). *Estructura organizacional*. Recuperado de <http://www.fogacoop.gov.co/es/acerca-de-la-entidad/estructura-organizacional>
- Fondo de Garantías de Instituciones Financieras [FOGAFIN]. (s.f.). *Quiénes somos*. Recuperado de <https://www.fogafin.gov.co/Default/que-es-fogafin/generalidades/quienes-somos>
- Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2004). *¿Qué es el Fondo Monetario Internacional?* Recuperado de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/exrp/what/spa/whats.pdf>
- Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2015a, 24 de marzo). *Colombia: Declaración final de la misión de consulta del Artículo IV de 2015*. Recuperado de <http://www.imf.org/external/spanish/np/ms/2015/032415s.htm>
- Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2015b, 29 de abril). *Perspectivas económicas regionales: El crecimiento en América Latina disminuirá por quinto año consecutivo* [Boletín del FMI]. Recuperado de <http://www.imf.org/external/Spanish/pubs/ft/survey/so/2015/CAR042915AS.htm>
- Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario [FINAGRO]. (s.f.-a). *Portal de FINAGRO*. Recuperado de <https://www.finagro.com.co/>
- Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario [FINAGRO]. (s.f.-b). *Información institucional*. Recuperado de <https://www.finagro.com.co/qui%C3%A9nes-somos/informaci%C3%B3n-institucional>
- Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario [FINAGRO]. (2015). *Financiamiento del sector agrario se fortalece*. Recuperado de <https://www.finagro.com.co/noticias/financiamiento-del-sector-agrario-se-fortalece>

- Foro Económico Mundial [FEM]. (2014a). *Reporte global de competitividad 2014-2015: Síntesis de resultados para Colombia*. Recuperado de [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Documento\\_FE\\_M\\_2014.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Documento_FE_M_2014.pdf)
- Foro Económico Mundial [FEM]. (2014b). *The global competitiveness report 2014–2015* [El reporte de competitividad global 2014-2015]. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)
- Fundación de la Mujer. (2015). *Misión y visión*. Recuperado de <https://www.fundaciondelamujer.com/Misi%C3%B3n-y-Visi%C3%B3n>
- Garay, L. J. (2004). *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996*. Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industriatina/246.htm>
- Grupo Aval. (2015). *Sostenibilidad / Responsabilidad social corporativa*. Recuperado de <https://www.grupoaval.com/wps/wcm/connect/grupo-aval/0578d875-fbf5-4218-af91-744d91af81fc/Sostenibilidad-Responsabilidad-Social-Corporativa.pdf?MOD=AJPERES>
- Grupo Bancolombia. (s.f.). *¿Qué entendemos por responsabilidad social corporativa?* Recuperado de [http://www.grupobancolombia.com/webcorporativa/responsabilidad/contenido/rs\\_c.asp](http://www.grupobancolombia.com/webcorporativa/responsabilidad/contenido/rs_c.asp)
- Grupo del Banco Mundial. (2013). *¿Qué es el Banco Mundial?* Recuperado de <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISES/LACINSPANISHEXT/COLUMBIAINSPANISHEXTN/0,,print:Y~isCURL:Y~contentMDK:20230193~menuPK:487934~pagePK:141137~piPK:217854~theSitePK:455460,00.html>

- Grupo del Banco Mundial. (2015). *Población activa, total* [Datos]. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.TOTL.IN>
- Gutiérrez, M. L. (2009). Microfinanzas dentro del contexto del sistema financiero colombiano. *Serie Financiamiento del Desarrollo, 2009*(214). Recuperado de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5192/S0900480\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5192/S0900480_es.pdf?sequence=1)
- Higuera, C. (2011, 6 de marzo). Colocaciones de microcrédito en Colombia han registrado en los últimos meses un menor dinamismo. *Portafolio.co*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/frenan-colocaciones-microcredito>
- Hurtado, J., Lizarazo, A., & Gómez, E. (2015, marzo). *Reporte de la situación del crédito en Colombia*. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/escc\\_mar\\_2015.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/escc_mar_2015.pdf)
- Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial [IMD]. (2014a). *IMD World competitiveness yearbook 2014* [Anuario mundial de competitividad 2014]. Recuperado de [http://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/wcc/WCYResults/1/scoreboard\\_2014.pdf](http://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/wcc/WCYResults/1/scoreboard_2014.pdf)
- Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial [IMD]. (2014b). *IMD releases its 2014 world competitiveness yearbook ranking* [IMD lanza su Anuario mundial de competitividad 2014]. Recuperado de <http://www.imd.org/news/2014-World-Competitiveness.cfm>
- Investors Relations Colombia [IRC]. (2011). *El mercado de valores en Colombia*. Recuperado de [http://www.irc.gov.co/portal/page/portal/irc/es/mercadovalorescolombiano/Mercado%20en%20Colombia%20Ene11\\_0.pdf](http://www.irc.gov.co/portal/page/portal/irc/es/mercadovalorescolombiano/Mercado%20en%20Colombia%20Ene11_0.pdf)

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment* [La strategy-focuzed en la organización: ¿Cómo el tablero de control balanceado prospera en el nuevo entorno empresarial]. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Ley 1094 de 2006. Por la cual se modifica la Ley 16 de 1990 y se adoptan otras disposiciones. Congreso de la República de Colombia. (2006).

Ley 1328 de 2009. Por la cual se dictan normas en materia financiera, de seguros, del mercado de valores y otras disposiciones. Congreso de la República de Colombia. (2009).

Ley 1735 de 2014. Por la cual se dictan medidas tendientes a promover el acceso a los servicios financieros transaccionales y se dictan otras disposiciones. Congreso de la República de Colombia. (2014).

Ley 35 de 1993. Por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades financiera, bursátil y aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público y se dictan otras disposiciones en materia financiera y aseguradora. Congreso de la República de Colombia. (1993).

Ley 43 de 2013. Por medio de la cual se establecen las normas relativas a la adquisición, renuncia, pérdida, y recuperación de la nacionalidad colombiana; se desarrolla el numeral séptimo del Artículo 40 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones. Congreso de Colombia. (1993).

Ley 45 de 1990. Por la cual se expiden normas en materia de intermediación financiera, se regula la actividad aseguradora, se conceden unas facultades y se dictan otras disposiciones. Congreso de la República de Colombia. (1990).

- Ley 510 de 1999. (1999). Por la cual se dictan disposiciones en relación con el sistema financiero y asegurador, el mercado público de valores, las Superintendencias Bancaria y de Valores y se conceden unas facultades. Congreso de la República de Colombia. (1999).
- Ley 546 de 1999. Por la cual se dictan normas en materia de vivienda, se señalan los objetivos y criterios generales a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular un sistema especializado para su financiación, se crean instrumentos de ahorro destinado a dicha financiación, se dictan medidas relacionadas con los impuestos y otros costos vinculados a la construcción y negociación de vivienda y se expiden otras disposiciones. Congreso de la República de Colombia. (1999).
- Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas, y medianas empresa. Congreso de Colombia. (2000).
- Ley 676 de 2001. Por medio de la cual se reforman las Leyes 363 de 1997 y 510 de 1999 y se dictan algunas disposiciones sobre el redescuento de operaciones de crédito ante el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario, Finagro, y sobre el otorgamiento del incentivo de capitalización ganadera. Congreso de la República de Colombia. (2001).
- Ley 795 de 2003. Por la cual se ajustan normas del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se dictan otras disposiciones. Congreso de la República de Colombia. (2003).
- Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Congreso de Colombia. (2004).
- Ley 964 de 2005. Por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público que se efectúen mediante valores y se dictan otras disposiciones. Congreso de la República de Colombia. (2005).

Lozano, A. (s.f.). *Análisis a la industria del microcrédito*. Recuperado de

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan039864.pdf>

Ministerio de Defensa [MINDEFENSA]. (2014). *Memorias al Congreso 2013-2014*.

Recuperado de

<http://www.mindefensa.gov.co/irj/go/km/docs/Mindefensa/Documentos/descargas/Prensa/Documentos/memorias2013-2014.pdf>

Ministerio de Defensa [MINDEFENSA]. (2015). *Portal del Ministerio de Defensa*

[Institucional]. Recuperado de

[http://www.mindefensa.gov.co/irj/portal/Mindefensa?guest\\_user=Guest\\_MDN](http://www.mindefensa.gov.co/irj/portal/Mindefensa?guest_user=Guest_MDN)

Ministerio de Hacienda [MINHACIENDA]. (2015). *El 100% de los municipios de*

*Colombia cuentan con presencia financiera* [Comunicado de prensa].

Recuperado de

<http://www.bancadelasoportunidades.com/contenido/contenido.aspx?catID=1&contenidoID=1317>

Observatorio Laboral y Ocupacional. (2014). *Boletín de tendencia de las ocupaciones a nivel nacional y regional (Tercer trimestre 2014)*. Recuperado de

[http://observatorio.sena.edu.co/Content/pdf/boletin\\_tendencia\\_2014\\_trim3.pdf](http://observatorio.sena.edu.co/Content/pdf/boletin_tendencia_2014_trim3.pdf)

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura [OEI].

(s.f.). *Perfil actual: Territorio extensión*. Recuperado de

<http://www.oei.es/cultura2/colombia/03.htm>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2000).

*El estado mundial de la agricultura y la alimentación 2000*. Recuperado de

<http://www.fao.org/docrep/017/x4400s/x4400s.pdf>

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], Organización de las Naciones Unidas [ONU], & Corporación Andina de Fomento [CAF]. (2014). *Perspectivas económicas de América Latina 2015: Educación, competencias, e innovación para el desarrollo*. Recuperado de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37445/S1420759\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37445/S1420759_es.pdf?sequence=1)
- Pacheco, D. J., Yaruro, A. M., Jaulín, O. F., & Gómez, E. (2015, marzo). *Reporte de la situación actual del microcrédito en Colombia*. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rem\\_mar\\_2015.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rem_mar_2015.pdf)
- Pardo, A. (2015, 1 de febrero). Consultorio/ Recrudescimiento. *Portafolio.co*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/opinion/analisis-situacion-economica-colombia-febrero-2015>
- Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva*. Nueva York, NY: The Free Press.
- Rodríguez, C. (2007). *Impacto de las microfinanzas: Resultados de algunos estudios: Énfasis en el Sector Financiero*. Recuperado de [http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/Documents/Blog\\_JCE\\_071221\\_impactomicrofinanzas.pdf](http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/Documents/Blog_JCE_071221_impactomicrofinanzas.pdf)
- Ruiz, C. (2015, 1 de abril). Tasa de usura sube a 29.06% para el segundo trimestre. *El Colombiano*. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/tasa-de-usura-subea-29-06-para-el-segundo-trimestre-DE1622317>
- Superintendencia de Sociedades. (2005). *Informe audiencia pública: Rendición de cuentas 2003-2005*. Recuperado de <http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/INFORMERENDICIONDECUENTAS.pdf>

- Superintendencia Financiera de Colombia [SFC]. (s.f.). *Normativa general*. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=19166>
- Superintendencia Financiera de Colombia [SFC]. (2014a). *El mercado de microcrédito en Colombia: Visión del supervisor*. Recuperado de [http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Eventos/eventos/2014/V\\_CONGRESO\\_DE\\_ACCESO\\_2014/Tab5/Jorge\\_Castano.pdf](http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Eventos/eventos/2014/V_CONGRESO_DE_ACCESO_2014/Tab5/Jorge_Castano.pdf)
- Superintendencia Financiera de Colombia [SFC]. (2014b, diciembre). *Cobertura: Tipo de entidad, departamentos, y municipios*. Recuperado de [http://www.bancadelasoportunidades.com.co/documentos/Cobertura%20Sistema%20Financiero/cobertura\\_financiera.xls](http://www.bancadelasoportunidades.com.co/documentos/Cobertura%20Sistema%20Financiero/cobertura_financiera.xls)
- Superintendencia Financiera de Colombia [SFC]. (2015a). *Evolución de la cartera de créditos de los establecimientos de crédito (A octubre 31 de 2015)*. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/descargas?com=institucional&name=pubFile1016062&downloadname=ca102015.xls>
- Superintendencia Financiera de Colombia [SFC]. (2015b, enero). *Número de corresponsales no bancarios de los establecimientos de crédito por municipio y departamento*. Recuperado de [http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/N%C3%BAmero%20de%20Corresponsales%20No%20Bancarios%20-%20Depto%20-%20Municipio/cnb\\_enero\\_31\\_de\\_2015.xls](http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/N%C3%BAmero%20de%20Corresponsales%20No%20Bancarios%20-%20Depto%20-%20Municipio/cnb_enero_31_de_2015.xls)
- Superintendencia Financiera de Colombia [SFC]. (2015c, marzo). *Informe pormenorizado del estado del control interno: Ley 1474 de 2011*. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/descargas?com=institucional&name=pubFile1012247&downloadname=11032015infocuatrimeseci.pdf>



Superintendencia Financiera de Colombia [SFC]. (2015d, marzo). *Actualidad del Sistema*

*Financiero Colombiano*. Recuperado de

<https://www.superfinanciera.gov.co/descargas?com=institucional&name=pubFile1013096&downloadname=comsectorfinanciero032015.pdf>

Superintendencia Financiera de Colombia [SFC]. (2015e, marzo). *Informe sobre las*

*principales variables de los establecimientos de crédito a marzo 31 de 2015*.

Recuperado de

<https://www.superfinanciera.gov.co/descargas?com=institucional&name=pubFile1013218&downloadname=pv032015.xls>

Superintendencia Financiera de Colombia [SFC]. (2015f). *Acerca de la SFC*. Recuperado

de

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60607>

Superintendencia Financiera de Colombia [SFC]. (2015g). *Resultados del sistema*

*financiero colombiano enero de 2015*. Recuperado de

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=10084339>

Superintendencia Financiera de Colombia [SFC]. (2015h). *Reporte de datos a las Centrales*

*de Riesgo*. Recuperado de

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=11293>

Superintendencia Financiera de Colombia [SFC]. (2015i). *Reporte de inclusión financiera*

*2014*. Recuperado de

<https://www.superfinanciera.gov.co/descargas?com=institucional&name=pubFile1015176&downloadname=20150825report2014.pdf>

Warner, A. (s.f.). *Definición y evaluación de la competitividad: Consenso sobre su definición y medición de su impacto*. Recuperado de

[http://www.cepal.org/mexico/capacidadescomerciales/CD\\_Taller\\_Hait%C3%AD/Documentos/3.2Warner.pdf](http://www.cepal.org/mexico/capacidadescomerciales/CD_Taller_Hait%C3%AD/Documentos/3.2Warner.pdf)

Westley, G. D. (2006). *Estrategias y estructuras de microfinanzas para la banca comercial*.

Recuperado de

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=798852>

