

**Implicaciones en la estrategia corporativa de la creación de la Unidad de negocio crédito
pyme en una empresa de microfinanzas en Manizales**

Carlos Alberto Vergara Salazar

Asesor: Ricardo Delgado Restrepo

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración MBA

Medellín

2021

Nota de aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi familia quienes son la razón de mi aprendizaje, crecimiento personal y profesional.

A Diana Clemencia, mi esposa por su apoyo y comprensión en este transitar por la academia.

A mis hijos Carlos Felipe y Laura, bendiciones de Dios y motivo de orgullo y alegría en todos y cada uno de mis días.

A todos ellos, gracias por regalarme los tiempos y espacios que ocupé en la consecución de este reto personal.

Agradecimientos

Agradezco a quienes hicieron posible este trabajo. A Finanzfuturo y particularmente a Pedro Felipe por su apoyo y confianza constante, a el equipo de Desjardins Internacional, en especial a Patrick y Bruno, parte del equipo de esta idea que se convertido en realidad.

A la Universidad EAFIT, en especial a Juan Esteban y Beatriz por el oportuno acompañamiento, orientación permanente y oportunidad en sus respuestas, lo cual contribuyó para llegar a puerto de forma satisfactoria.

Finalmente quiero agradecer al profesor Ricardo Delgado por ser más que un excelente asesor temático, por convertirse en un dinamizador, motivador y orientador, durante el desarrollo del proyecto.

Contenido

Introducción	13
Planteamiento del problema	15
Antecedentes	15
Pregunta de investigación	19
Objetivos	20
Objetivo general	20
Objetivos específicos	20
Marco de referencia	21
Estrategia.....	21
Estrategia corporativa, estrategia de negocio y estrategias operativas	22
Entorno y estrategia de negocio	27
Reloj estratégico.....	30
Propuesta de valor.....	33
Modelo de negocio.....	34
DOFA.....	37
Medición de la estrategia	38
Metodología	44
Tipo de estudio.....	44

Sujetos / Participantes	44
Instrumentos.....	44
Procedimiento	45
Trabajo de campo	47
La estrategia corporativa actual de microfinanzas	48
Direccionamiento actual	49
Visión.....	49
Misión	49
Objetivos estratégicos	49
Metas financieras	50
Indicadores estratégicos	50
Fortalecimiento organizacional.....	51
Estrategias de crecimiento	51
Lineamiento 1. Conservación y defensas negocios actuales	52
Lineamiento 2. Crecimiento de negocios actuales y nuevos productos.....	52
Lineamiento 3. Creación de nuevas líneas de producto y nuevas opciones corporativas. 53	
Desafíos corporativos con la unidad pequeñas empresas	54
Riesgos corporativos con la unidad pequeñas empresas.....	57
Propuesta de valor actual de la corporación	63
Modelo de negocio.....	66

DOFA.....	69
Plan de acción.....	73
Relación entre la corporación y la unidad pequeñas empresas.....	73
Lineamiento para la estrategia de la Unidad pequeñas empresas.....	75
Precio	80
Estrategia de negocio para la unidad pequeñas empresas.....	81
Fortalecer las competencias organizacionales que permitan satisfacer a nuestros clientes y partes interesadas	81
Creación de nuevas líneas de producto y nuevas opciones corporativas.....	82
Estrategias funcionales para la Unidad pequeña empresa	84
Estrategia organizacional.....	84
Estrategia comercial.....	87
Estrategia de mercadeo	91
Estrategia operativa.....	92
Indicadores de gestión.....	93
Mapa estratégico	98
Mapa por perspectiva	101
Perspectiva aprendizaje y desarrollo.....	102
Perspectiva de procesos internos	103
Perspectiva de clientes	105

Perspectiva financiera	106
Fichas del indicador	107
Seguimiento operativo	109
Gestión comercial y prospección de créditos.....	109
Seguimiento a morosidad.....	116
Conclusiones	119
REFERENCIAS.....	123
Apéndice A. Encuesta.....	127
Apéndice B. Perfil usuario crédito pequeña empresa – criterios de admisibilidad	129

Lista de tablas

Tabla 1. Clasificación de las empresas Decreto 957.....	19
Tabla 2. Vocabulario de la estrategia.....	24
Tabla 3. Definiciones del modelo de negocios	35
Tabla 4. Definición de la estrategia	40
Tabla 5. Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información.....	45
Tabla 6. Aspectos del riesgo reputacional	58
Tabla 7. Aspectos del riesgo legal	59
Tabla 8. Aspectos riesgo operativo.....	60
Tabla 9. Aspectos del riesgo de crédito	62
Tabla 10. Aspectos del riesgo de liquidez	63
Tabla 11. Indicadores perspectiva aprendizaje y desarrollo	102
Tabla 12. Indicadores perspectiva procesos internos.....	103
Tabla 13. Indicadores perspectiva clientes	105
Tabla 14. Indicadores perspectiva financiera.....	106
Tabla 15. Ficha técnica del indicador	108
Tabla 16. Trazabilidad créditos pequeña empresa.....	114
Tabla 17. Tablero de control de cartera y desembolsos.....	116
Tabla 18. Indicadores de riesgos crediticios	118

Lista de figuras

Figura 1 Variables del entorno.....	28
Figura 2 Estrategias competitivas genéricas	29
Figura 3 El reloj estratégico: opciones de la estrategia competitiva.....	31
Figura 4 El lienzo de modelo de negocio.....	37
Figura 5 Lienzo del modelo de negocio: Propuesta de valor.....	68
Figura 6 Reloj estratégico	80
Figura 7 Organigrama actual Finanfuturo.....	85
Figura 8 Organigrama sugerido Finanfuturo	87
Figura 9 Mapa de objetivos: Fortalecimiento competencias organizacionales	100
Figura 10 Mapa de objetivos: Creación nuevas líneas de producto y opciones corporativas....	101
Figura 11 Procesos de ventas mes de junio 2021:Unidad pequeña empresa.....	112

RESUMEN

Esta investigación se centró en encontrar los desafíos y riesgos en la institución Microfinanciera, al momento de incursionar en la financiación de unidades pyme, las cuales por consideraciones de orden operativo, comercial y financiero requiere de estructuras diferentes a las aplicadas tradicionalmente en el sector. En este sentido se resalta que este proceso es el resultado de un análisis y decisión estratégica en los que se tienen en cuenta todas las consideraciones necesarias y relevantes para no convertirse en una aventura gerencial. El estudio de caso presenta de forma ordenada las implicaciones que tiene una organización de sector microfinanciero de tamaño medio, en las estrategias de negocio, estrategia operativa, planeación estratégica, fondeo de recursos, estructuras de capital, de procesos y clientes. Los hallazgos, reflexiones y elementos de análisis pueden ser considerados por empresas similares o del sector que quieran incursionar en estos segmentos de mercado y deseen tener claridad sobre las implicaciones, renunciias estratégicas, aspectos sensibles al negocio y decisiones gerenciales que deben tener en cuenta antes de aventurarse en escenarios atractivos financiera y comercialmente, que implican un riesgo diferente al asumido normalmente en el sector. Todo esto soportado por la experiencia de los sujetos de investigación y la teoría administrativa de estrategia.

Palabras clave: Instituciones microfinancieras, financiación pymes, estrategia corporativa, estrategia de negocio, modelo de negocio

ABSTRACT

The research carried out focuses on finding the challenges and risks in the microfinance institution when venturing into the financing of SME units, which due to operational, commercial and financial considerations require different structures to those traditionally applied in the sector. He reflects that a decision of these must be the result of an analysis and strategic decision taking into account all the necessary and relevant considerations in order not to become a managerial adventure. The case study presents in an orderly manner the implications that a medium-sized microfinance sector organization has, in business strategies, operational strategy, strategic planning, funding of resources, capital structures, processes and clients. The findings, reflections and elements of analysis can be considered by similar companies or the sector that want to enter these market segments and want to be clear about the implications, strategic renouncements, business-sensitive aspects and managerial decisions that they should take into account before making venturing into financially and commercially attractive scenarios that involve a different risk than that normally assumed in the sector. All this supported by the experience of the research subjects and the administrative theory of strategy.

Keywords: Microfinance institutions, SME financing, corporate strategy, business strategy, business model

Introducción

El presente estudio de caso surge como respuesta a la necesidad de las organizaciones del sector de las microfinanzas de tamaño pequeño que desean incursionar en la financiación de empresas pyme, las cuales debido a sus características son consideradas pequeñas para la banca tradicional y grandes para el sector de microcrédito. Esta tema específico no se encuentra en los rastreos de información, ni en investigaciones recientes en Colombia, menos aún para organizaciones del tamaño mencionado. Se encontró un estudio centrado en una empresa del Perú, con condiciones estratégicas y operativas diferentes, sin embargo, es un referente que se debe tener en cuenta.

El gobierno nacional identificó la necesidad de financiar las pymes por las implicaciones que tienen en la economía del país y los aspectos favorables de la misma. Sin embargo los mecanismos desarrollados para favorecerlas, no han satisfecho las necesidades y no se evidencia el acceso a la financiación a pesar de los estímulos y beneficios otorgados. A través del comité técnico de las microfinanzas, Bancóldex, Banca de las Oportunidades y los gremios de la industria microfinanciera, se ha avanzado para crear un ecosistema donde además, de acceso a mecanismos de fortalecimiento empresarial, también se pueda acceder a créditos para financiar las actividades de inversión y operación de las pyme. Como resultado de lo anterior, se encontró que una alternativa o vehículo de financiación son la instituciones con conocimientos y capacidades en metodologías crediticias, aplicables a empresas que no poseen la información y documentación de las empresas medianas y grandes del país. En este contexto las instituciones microfinancieras se pueden convertir en dinamizadores de esta política pública, aportando al

crecimiento económico y mejoramiento de las condiciones de vida de los empresarios y sus familias.

El hecho específico de que una empresa microfinanciera con conocimiento en un sector y segmento de clientes, incursione en otros que, aunque tienen alguna similitud, estratégica y financieramente son muy diferentes en la operación y estrategia de negocio, tanto así, que lleguen a considerarse como otra unidad de negocio, genera una discusión desde el conocimiento y teoría gerencial sobre estrategia aplicada al objeto de estudio de forma coherente. Este debate debe abarcar el mayor número de miradas posibles de los aliados o socios de valor y se debe ubicar en su realidad económica y social.

Las condiciones descritas en los párrafos anteriores justifican ampliamente la necesidad de abordar esta temática sobre la cual se encuentran pocas investigaciones. En esta ocasión como un estudio de caso de horizonte limitado en el tiempo, y que invita a los investigadores a ahondar en la problemática en otras ciudades, regiones y otras características de las empresas pyme. Son muchas y variadas las investigaciones que se pueden iniciar de carácter científico sobre fenómenos económicos, que generen teorías al respecto para la aplicación a los actores económicos que hacen parte de la economía del país.

Se espera que además de los hallazgos en la documentación y recolección de la información, los análisis de desafíos y riesgos de las nuevas unidades de negocio de las instituciones microfinancieras, generen directrices al momento de buscar las alternativas para estudiar estratégicamente la incorporación de unidades de negocio que financien empresas.

Planteamiento del problema

Antecedentes

Este apartado tiene como propósito conocer las investigaciones o estudios de caso relacionados con las estrategias de la institución de microcrédito para financiar a pequeñas y medianas empresas de Colombia, satisfacer las necesidades de recursos financieros diferentes a la banca comercial, de fomento y otros. En este sentido se desarrollará una revisión del origen de las microfinanzas, directrices del estado y estrategias de empresas públicas o privadas para establecer estas unidades de negocio. Las categorías son: instituciones de microcrédito, pyme, crédito pyme, estrategia corporativa, financiación y política de inclusión financiera.

Con relación al propósito general del estudio de caso, son varios los aspectos que se relacionan con el objeto de estudio, y se hace necesario dar respuesta a la pregunta: ¿Por qué una institución como esta ingresaría en otros segmentos? Posteriormente se realiza el análisis de los motivos y riesgos de una institución de microcrédito, al plantear una oferta de servicios financieros de mayor valor al mercado de empresas pyme. Los aspectos involucrados surgen desde los inicios de las microfinanzas, que son catalogados como una oportunidad de reducir la pobreza (Westley, 2006), como alternativas de financiamiento en el marco de la Ley mipyme (Salazar & Guerra, 2007), o como alternativas de desarrollo de las organizaciones (Patiño, 2010).

Sobre las necesidades de financiar a las pymes con mecanismos como lo enuncia Meléndez (2011) en el documento interno de trabajo de la CAF, el gobierno colombiano promueve el acceso a mecanismos de financiación, es por ello, que este estudio es novedoso y de interés para la industria del microcrédito y entidades microfinancieras. En este artículo la autora hace referencia a:

Las consideraciones de Meléndez y Perry (2008) acerca de la calidad del diseño de las intervenciones del gobierno colombiano, que han tenido como propósito facilitar el acceso a financiamiento de las pymes, y se reseñan dos trabajos recientes que realizan evaluaciones empíricas de políticas específicas, una dirigida a moderar el problema de acceso a financiamiento de las pequeñas y medianas empresas mediante el otorgamiento de garantías parciales de crédito (Arráiz, et al., 2010) y otra dirigida a atenuar las restricciones financieras de las empresas mediante la concesión de beneficios tributarios atados a la inversión en activos fijos. (Galindo & Meléndez, 2010, p. 6)

Lo anterior sumado a las limitaciones de las microfinancieras en Colombia como lo expone Patiño (2010) en su tesis doctoral, donde se presentan principalmente: altas tasas de interés, baja cobertura financiera, desinterés de la banca tradicional por el microcrédito y altos índices de morosidad; las prioridades fijadas por la comisión intersectorial para las microfinanzas.

Las escasas investigaciones realizadas en Colombia, motivan al investigador a describir las implicaciones y riesgos de implementar una unidad estratégica de crédito pyme en instituciones microfinancieras.

Colombia y Perú son los primeros en la clasificación mundial de inclusión financiera según *Economist Intelligence Unit* (2018), en el reporte “Microscopio Global” (2018) este factor facilita el acceso y cobertura de servicios financieros a las pymes. En la medida que las instituciones microfinancieras generen las estrategias en las unidades de negocio de crédito, adecuando los productos y servicios a estas nuevas opciones de mercado e implementando herramientas para evitar el no pago como lo expresa Garavito (2016).

A la fecha no se encuentran en las bases de datos tipos de estudio y tipo de diseño de investigaciones particularmente en Colombia. Mediante las búsquedas se identificó un estudio

relacionado con el plan estratégico de una financiera en el Perú (Arango, et al., 2017). Los estudios realizados de forma exploratoria principalmente por entidades gubernamentales, institutos internacionales de microfinanzas, gremios, organismos multilaterales internacionales, se enfocan a nivel macro y mesoeconómico de los impactos de estas políticas y marcos regulatorios, pero no hay estudios a nivel microeconómico o de las empresas que vislumbren los caminos a seguir. Mucho menos se encuentran datos desde las perspectivas de clientes y la financiera.

Los instrumentos de recolección de información y análisis más utilizados son los foros, mesas técnicas gubernamentales, mesas técnicas sectoriales y gremiales, mesas técnicas interdisciplinarias, gremios y organismos internacionales de cooperación.

En conclusión, se puede evidenciar que en Colombia se adolece de estudios, trabajos de investigación y estudios de caso que generen directrices sobre la implementación de una estrategia de negocio de crédito pyme en instituciones microfinancieras, que identifiquen las implicaciones en la operacionalización y los riesgos de incluir una nueva línea de negocio en estas organizaciones. Lo anterior hace que el estudio sea novedoso, importante y de interés para las empresas que quieran incluir en sus portafolios, crédito pyme. Al igual que a nivel sectorial se generan bases para futuras investigaciones y estudios que fortalezcan la industria del microcrédito en Colombia como lo resalta Cano (2014) en el reporte del Banco de la República.

En el año 2017 atendiendo a estas necesidades, a las alianzas entre gobiernos, organizaciones y empresas privadas se da inicio al estudio realizado por la organización Développement International Desjardins, la cual tiene reconocida experiencia en este tipo de mercados y en países similares a Colombia, en varios contextos como América, el Caribe, Asia, África y Europa del Este. El resultado fue un documento privado con un diagnóstico de esta

iniciativa en Colombia, la cual se convierte en un acercamiento reciente a las necesidades del sector de las pequeñas empresas en Colombia. Este documento fue insumo para iniciar el estudio sobre si atender, o no atender este segmento de mercado y plantea lo siguiente:

El proyecto de fortalecimiento a instituciones financieras para atender pequeñas empresas tiene como propósito apoyar a instituciones financieras que quieran desarrollar una oferta de servicios financieros adaptada a las pequeñas empresas de Colombia y adecuar su metodología de gestión crediticia para servir este nuevo mercado. El proyecto está financiado por parte de la Banca de las oportunidades (BDO) y del gobierno de Canadá. El Programa de inversión Banca de las oportunidades, tiene como objetivo promover el acceso al crédito y a los demás servicios financieros para las familias de menores ingresos, micro, pequeñas y medianas empresas y emprendedores. Desjardins es el primer grupo financiero cooperativo de Canadá y quinto en el mundo con más de 7 millones de asociados. Développement International Desjardins (DID), es un componente de Desjardins y busca mejorar el acceso de las micro y pequeñas empresas a servicios financieros rentables y sostenibles. DID trabaja desde hace 49 años para desarrollar el sector de las finanzas inclusivas en países en desarrollo y emergentes, con intervenciones centradas en estructurar y fortalecer el sector y las instituciones que lo integran. Banca de las Oportunidades y DID firmaron un acuerdo de cooperación el 7 de septiembre de 2018. DID será el encargado de ejecutar el proyecto durante 9 meses.

El gobierno nacional en el año 2019 definió una nueva clasificación para la empresa las cuales son marco de referencia para las organizaciones, además complementa y actualiza los parámetros para clasificar las empresas. Esta nueva clasificación es definida en el decreto 957 de

2019 donde tiene como variables los ingresos, el tamaño y el sector, así como se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1

Clasificación de las empresas Decreto 957

Sector	Micro	Pequeña	Mediana
Manufacturero	Iguales o inferiores a 23.563 UVT	Superiores a 23.563 UVT e inferiores o iguales a 204.995 UVT	Superiores a 204.995 UVT e inferiores o iguales a 1.836.565 UVT
	Iguales o inferiores a 32.988 UVT	Superiores a 32.988 UVT e inferiores o iguales a 131.951 UVT	Superiores a 131.951 UVT e inferiores o iguales a 483.034 UVT
Servicios	Iguales o inferiores a 32.988 UVT	Superiores a 44.769 UVT e inferiores o iguales a 431.196 UVT	Superiores a 431.196 UVT e inferiores o iguales a 2.160.692 UVT
Comercio	Iguales o inferiores a 44.796 UVT		

Fuente: Elaboración propia con base en el Decreto 957 de 2019.

Pregunta de investigación

Las inquietudes que se desean resolver para poder entregar una solución a las dificultades del mercado financiero son:

¿Cuáles son las implicaciones en la estrategia corporativa derivadas de la creación de la Unidad de negocio crédito pyme en una empresa de microfinanzas en Manizales?

¿Cómo se debe diseñar e implementar la nueva unidad de negocio?

Objetivos

Objetivo general

Proponer la creación de la Unidad de negocio crédito pyme (Pequeñas empresas) en una empresa de microfinanzas en Manizales, para fortalecer el direccionamiento corporativo.

Objetivos específicos

- Identificar el estado o estrategia corporativa actuales de la empresa de microfinanzas.
- Determinar los desafíos corporativos de una empresa de microfinanzas con la creación de la Unidad de negocio crédito pyme
- Describir los riesgos de la corporativos en la implementación de la Unidad de negocio crédito pyme
- Describir las alternativas de desarrollo en la estrategia corporativa de empresa de microfinanzas con la implementación de la Unidad de negocio crédito pyme.

Marco de referencia

Estrategia

A la par con el desarrollo y evolución humana, siempre está presente la definición de los planes, acciones o simplemente actividades que lleven al logro del objetivo mayor del individuo o la comunidad, ya sea desde la supervivencia o hasta de liderazgo a nivel internacional en una industria o sector. Desde tiempo atrás se ha escrito sobre el concepto de estrategia, Sun (2012) describió seis principios estratégicos a tener en cuenta en la guerra que dan claridad sobre los pasos a ejecutar según el autor y así sucesivamente hasta la literatura e investigaciones actuales.

La teoría administrativa define estrategia de diferentes formas, Chandler & Andrews (1962) la definen como: “la determinación de las metas básicas de largo plazo y los objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo esas metas”, Mintzberg (1999) la plantea como: “Las cinco P: estrategia como plan, patrón, posición, perspectiva, poder”, Porter (1996) ha definido el concepto como:

La estrategia consiste en crear un posicionamiento de valor único y exclusivo. La estrategia consiste en desarrollar actividades diferente a las de la competencia o, en el peor de los casos, desarrollar actividades similares, pero mejor y en diferente forma.

Sobre el particular y teniendo en cuenta el desarrollo del concepto desde autores como Ansoff, Tabatony, Hofel, Koontz, entre otros que aportaron a la construcción y entendimiento general y acorde con las diferentes corrientes de pensamiento gerencial, para este trabajo se traen a colación dos definiciones sencillas, claras y prácticas, la primera se encuentra en el texto *Administración estratégica*, allí Wheelen & Hunger (2007) lo define como “Plan integral que indica como una empresa cumplirá su misión y objetivos”, lo cual se complementa por Johnson, et al., (2006) quienes exponen que:

Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.

Estos referentes conceptuales permiten darle la dimensión en el campo gerencial y específicamente de la estrategia a la investigación como caso de estudio, donde se involucran las expectativas de las partes interesadas sin nunca perder de foco el objeto social con el cual fue concebida la institución microfinanciera y que son los principios que la rigen, sin apartarse de la premisa de ser una organización no gubernamental sin ánimo de lucro.

Estrategia corporativa, estrategia de negocio y estrategias operativas

Para la organización microfinanciera de la ciudad de Manizales determinar los impactos de una decisión estratégica lleva a clarificar el concepto de estrategia y a desagregarlos en otros componentes o niveles que la construyen, para así de esta forma disponer de aspectos científicos para cumplir con el objetivo de la investigación. Uno de los conceptos claves es estrategia corporativa; apoyado en Wheelen & Hunger (2007) se entiende que:

La estrategia corporativa describe la dirección general de una empresa en cuanto a su actitud general hacia el crecimiento y la administración de sus diversas líneas de negocio y productos. Por lo general, las estrategias corporativas concuerdan con las tres categorías principales de estabilidad, crecimiento y reducción. (p. 23)

De forma complementaria y adicionando la palabra valor Johnson, et al. (2006) la define como:

En primer nivel Estrategia corporativa, se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas partes (unidades de negocio) de la organización...en segundo nivel se puede concebir en términos de estrategia de negocio,

y trata de cómo se debe competir con éxito en determinados mercados, o como se pueden ofrecer servicios con mejor valor. Este nivel afecta a los productos o servicios que hay que desarrollar, en que mercados se debe estar, y como se puede lograr una ventaja respecto a los competidores para alcanzar los objetivos de la organización. (p. 11)

En este mismo sentido, en la medida que se analicen los desafíos e implicaciones de crear una unidad pyme como estrategia de negocio, se deben ir ampliando los elementos de análisis y las herramientas y términos a utilizar. Preguntas desde la teoría administrativas como: ¿Qué implicaciones de la estrategia de negocios, o se considera una unidad estratégica de negocios, o estrategia operativa, o de la estrategia de negocio actual deben ser resueltas en el desarrollo del análisis de caso para la organización microfinanciera en la ciudad de Manizales?

La claridad en los conceptos, determina los términos utilizados y las estrategias operativas como las plantea Johnson, et al. (2006):

El tercer nivel de la estrategia se encuentra en el extremo operativo de una organización. Aquí es donde se encuentran las estrategias operativas, que se ocupan de como las distintas partes que componen una organización permiten aplicar eficazmente las estrategias de negocio y de la corporación en cuanto a los recursos, los procesos y el personal, la integración de las decisiones operativas de la estrategia es, por tanto, de la máxima importancia, como se ha mencionado anteriormente. (p.12)

En procura de mantener unidad y claridad conceptual en la Tabla 2 se presenta un vocabulario de la estrategia, retomando lo tratado anteriormente.

Tabla 2*Vocabulario de la estrategia*

Término	Definición	Un ejemplo personal
Misión	Fin superior acorde a los valores o expectativas de las partes interesadas.	Estar sano y en forma.
Visión o intención estratégica	Estado futuro deseado: la aspiración de la organización.	Correr el maratón de Londres.
Meta	Afirmación general del fin.	Perder peso y fortalecer los músculos.
Objetivo	Cuantificación (si es posible) o afirmación más precisa de la meta.	Perder cinco kilos antes del 1º de septiembre y correr el maratón el año que viene.
Capacidad estratégica	Recursos, actividades y procesos. Algunos serán únicos y supondrán una «ventaja competitiva».	Cercanía a un gimnasio, una dieta adecuada.
Estrategias	Dirección a largo plazo.	Hacer ejercicio con regularidad, competir en maratones locales, seguir con la dieta adecuada.
Modelo de negocio	Como «fluye» la información, el producto y el servicio entre las partes implicadas.	Unirse a una red de cooperación (por ejemplo, inscribirse en un club de jogging).
Control	El seguimiento de las acciones emprendidas para: Evaluar la eficacia de las estrategias y las acciones. Modificar, según sea necesario, las estrategias y/o acciones.	Controlar el peso, los kilómetros que se corren y medir tiempos: si el progreso es satisfactorio, no hay que hacer nada; de lo contrario, hay que buscar otras estrategias y acciones.

Fuente: Johnson, et al. (2006, p. 13).

El proceso de decisiones estratégicas es una consideración crítica y relevante en la historia y vida de cualquier organización, por ello es necesario tener en cuenta al momento de los análisis, las implicaciones y los riesgos para la empresa del sector de microfinanzas. Por lo tanto, se precisa ampliar las etapas de la administración estratégica dada la dinámica y variabilidad del entorno en el cual está la organización y que a su vez hace parte del ecosistema de la industria de las microfinanzas. Estas etapas las presenta Wheelen & Hunger (2007) de la siguiente forma:

En la medida en que los administradores intentan manejar mejor su mundo cambiante, por lo general las empresas evolucionan a través de las siguientes cuatro etapas de la administración estratégica: Etapa 1. Planificación financiera básica: los administradores inician una planificación seria cuando se les solicita que propongan el presupuesto del año siguiente. Los proyectos se proponen con base en un análisis poco profundo, en el que la mayoría de la información procede de la misma empresa. Por lo general, la fuerza de ventas proporciona la pequeña cantidad de información ambiental. Esta planificación operativa simplista, que sólo pretende ser administración estratégica, consume demasiado tiempo. Con frecuencia, las actividades normales de la empresa se suspenden durante semanas mientras los administradores tratan de atiborrar de ideas la propuesta de presupuesto. El horizonte temporal es regularmente de un año. Etapa 2. Planificación basada en pronósticos: debido a que los presupuestos anuales comienzan a perder utilidad para estimular la planificación a largo plazo, los administradores intentan proponer planes a cinco años. En este momento, consideran proyectos que abarcan más de un año.

Además de la información interna, los administradores recaban cualquier dato ambiental disponible, generalmente de manera específica, y extrapolan las tendencias corrientes a cinco años hacia el futuro. Esta etapa requiere también mucho tiempo, pues con

frecuencia implica todo un mes de actividad administrativa para tener la seguridad de que todos los presupuestos propuestos concuerdan entre sí. El proceso se politiza en la medida en que los administradores compiten por porciones mayores de fondos. Se llevan a cabo juntas interminables para evaluar las propuestas y justificar los supuestos. El horizonte temporal es generalmente de tres a cinco años. Etapa 3. Planificación (estratégica) orientada externamente: frustrada con planes a cinco años altamente políticos, aunque ineficaces, la administración de alto nivel toma el control del proceso de planificación, con lo cual da inicio la planificación estratégica. La empresa trata de responder más a los cambios en los mercados y la competencia mediante la utilización del pensamiento estratégico. La planificación es retirada del control de los administradores de nivel inferior y se concentra en un equipo cuya tarea es desarrollar planes estratégicos para la corporación. A menudo, los consultores proporcionan complejas e innovadoras técnicas que el equipo de planificación usa para reunir información y predecir tendencias futuras. Exmilitares expertos desarrollan unidades de inteligencia competitiva. Los administradores de nivel superior participan una vez al año en un “retiro” que se lleva a cabo en un centro recreativo y es dirigido por miembros clave del equipo de planificación con el fin de evaluar y actualizar el plan estratégico presente. Esta planificación de arriba hacia abajo destaca la formulación de la estrategia formal y deja los aspectos de implementación a los administradores de niveles inferiores. Por lo general, la administración de alto nivel desarrolla planes a cinco años con la ayuda de consultores, pero con una participación mínima de los niveles inferiores. Etapa 4. Administración estratégica: al darse cuenta de que incluso los mejores planes estratégicos son inútiles sin la participación ni el compromiso de los ejecutivos de niveles inferiores,

la administración de alto nivel forma grupos de planificación integrados por administradores y empleados clave de muchos estratos que participan en diversos departamentos y grupos de trabajo. Desarrollan e integran una serie de planes estratégicos dirigidos hacia el logro de los objetivos principales de la empresa. En este momento, los planes estratégicos detallan aspectos de implementación, evaluación y control. En vez de intentar predecir perfectamente el futuro, los planes contienen escenarios probables y estrategias de contingencia. El complejo plan estratégico a cinco años realizado anualmente es reemplazado por el pensamiento estratégico en todos los niveles de la organización a lo largo del año. La información estratégica, antes disponible sólo a nivel central por la administración de alto nivel, se encuentra diseminada a través de redes de área local e intranets entre el personal de toda la organización. En lugar de un equipo de planificación grande y centralizado, existen consultores de planificación, tanto internos como externos, que están dispuestos a ayudar a dirigir los debates grupales sobre la estrategia. Aunque la administración de alto nivel puede aún iniciar el proceso de planificación estratégica, las estrategias resultantes pueden surgir de cualquier parte de la organización. La planificación es comúnmente interactiva a través de los niveles y ya no fluye de arriba hacia abajo. Ahora participa el personal de todos los niveles. (p. 4)

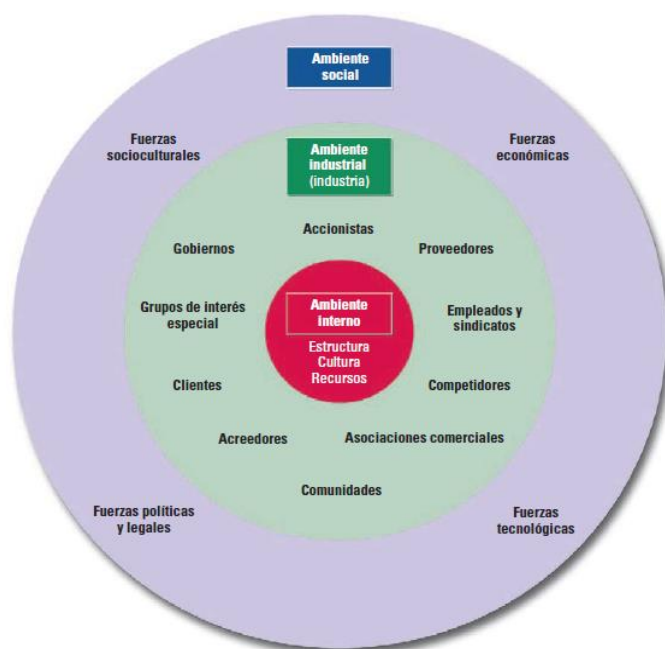
Entorno y estrategia de negocio

Al momento de analizar los desafíos es pertinente hacerlo desde la variable del entorno competitivo de la organización, la cadena de valor propia, la cadena de valor del sector, la revisión de las variables Pestel y el marco regulatorio. Con respecto a hacer referencia y explorar a los sujetos de la investigación sobre las posiciones, debates y reflexiones que tiene sobre incluir en los negocios de microcrédito una unidad para atender las necesidades de financiación de las

pymes que de por si son un mercado diferente, con estrategias de gestión diferentes y que no es solamente una estrategia de crecimiento. En este análisis se deben involucrar los actores relevantes para el estudio. El marco general de las variables del entorno se presenta a continuación.

Figura 1

Variables del entorno



Fuente: Wheelen & Hunger (2009, p.18).

De lo anterior se concluye que la incorporación de una unidad de negocios pyme en una organización de microcrédito es una decisión que transita desde la estrategia general de la corporación, la estrategia de negocio, la estrategia operativa y los demás conceptos relacionados con esta problemática. Para entender las implicaciones se deben correlacionar las tendencias de la industria del microcrédito en Colombia y el mundo, revisando en los antecedentes con los

referentes teóricos y conceptuales de la teoría y práctica administrativa en un mercado real ubicado en Manizales que atiende la región de Eje Cafetero.

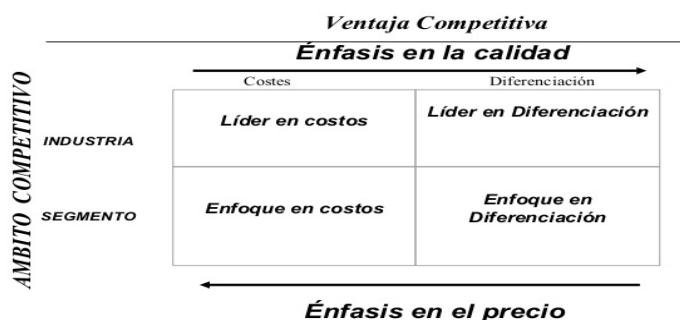
El propósito de la organización alberga los caminos y las formas de cómo llegar, este elemento es concordante con la problemática del caso de estudio y lo expresado de estrategia corporativa en Johnson, et al. (2006):

La estrategia corporativa, se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas partes (unidades de negocio) de la organización. Esto podría incluir cuestiones de cobertura geográfica, diversidad de productos/servicios o unidades de negocio, y formas de asignar los recursos entre las distintas partes de la organización.

Definir una estrategia competitiva implica para una organización es un proceso que requiere del concurso de profesionales internos y externos a la organización, de teorías y conceptos sobre este tema, un referente a tener en cuenta es Porter (1982) quien da claridad con respecto a la ventaja competitiva. La Figura 2 explica la estrategia competitiva genérica de una corporación.

Figura 2

Estrategias competitivas genéricas



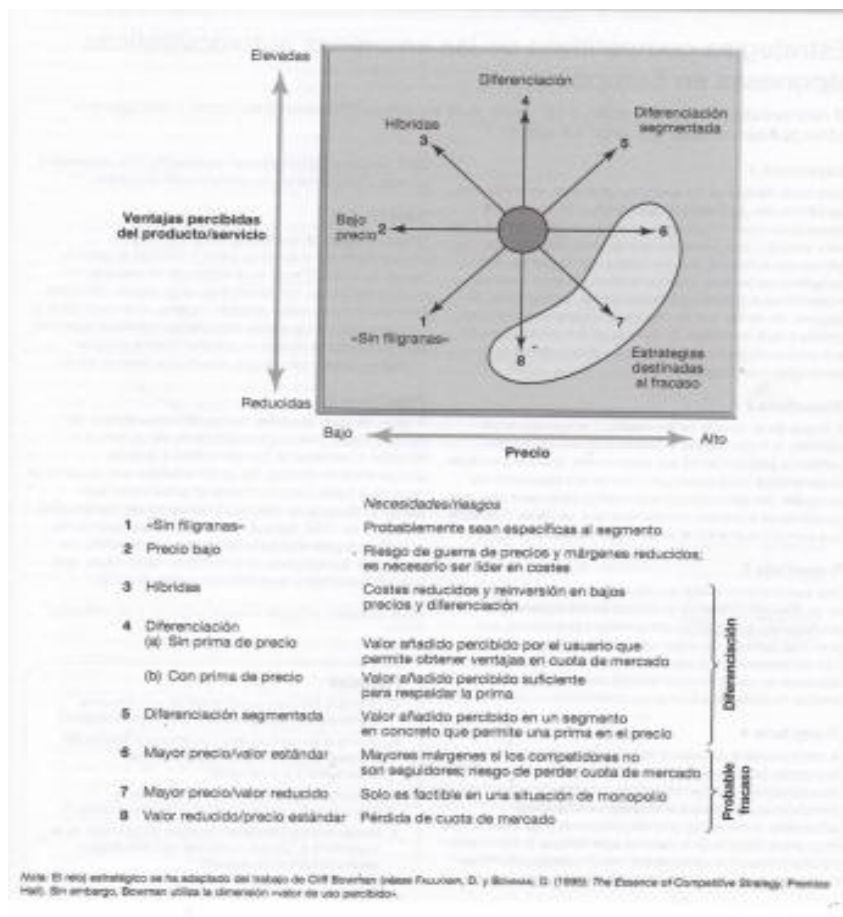
Fuente: Porter (1982, p. 60).

Reloj estratégico

Para la definición de la estrategia de una unidad de negocio pequeña empresa dentro de la corporación, en la organización se hace uso del concepto “Reloj estratégico” desarrollado por Bowman & Faulkner (1995), el cual parte del hecho de que las compañías le ofrecen a sus clientes lo que necesitan. Esta forma de reflexionar invita a los directivos a tener en cuenta un cuadrante con dos dimensiones: ventajas percibidas del producto/servicio y precio. La Figura 3, presenta la idea desarrollada por los autores para las ocho estrategias acorde con los ejes del cuadrante. La estrategia 1, llamada sin filigranas se caracteriza por tener un producto/servicio con precios bajos y accesibles de forma masiva, pero con poco o reducidas ventajas específicas percibidas en el producto o servicio. (segmento de mercado sensible al determinante precio). Así sucesivamente avanzan las estrategias focalizándose cada vez más en el alto valor percibido del producto/servicio, hasta llegar a la estrategia 8 de valor reducido y precio estándar, que la verdad sea dicha es de difícil implementación en las empresas. Las ocho estrategias son 1, sin filigranas, 2. Precio bajo, 3. Híbridas, 4 diferenciación sin prima de precio, 5. Diferenciación segmentada, 6 mayor precio/valor estándar, 7. Mayor precio/valor reducido y 8. Valor reducido/precio estándar. Para la unidad de pequeña empresa se selecciona como estrategia de negocio la número 5, Diferenciación segmentada. (Valor añadido percibido en un segmento en concreto que permite una prima en el precio).

Figura 3

El reloj estratégico: opciones de la estrategia competitiva



Fuente: Bowman & Faulkner (1995, p. 243).

Toda organización, de la naturaleza que sea, en el desarrollo de su objeto social expuesta a situaciones adversas que son inherentes a la empresa misma, Tools, I. S. O. (2019). Presenta el riesgo corporativo como:

El riesgo se define como la incertidumbre que surge durante la consecución de un objetivo.

Se trata, en esencia, circunstancias, sucesos o eventos adversos que impiden el normal desarrollo de las actividades de una empresa y que, en general, tienen repercusiones económicas para sus responsables.

Para el caso de estudio y de acuerdo con Casares & Lizarbaburu (2016) algunas definiciones de riesgo basados en la ISO 31.000 y presentado en el libro *Gestión integral de riesgos empresariales* se tiene los siguientes conceptos. Los cuales afectan el desempeño de una organización dedicada al crédito, entre los cuales se toman en cuenta riesgo de crédito, riesgo de liquidez, riesgo de mercado y riesgo operativo. Según Casares & Lizarzaburu (2016):

Riesgo de crédito. - Se refiere a la probabilidad de incurrir en pérdidas por el no pago, el pago parcial o pago importuno de las obligaciones a cargo de otras compañías, clientes o proveedores, otros prestadores de servicios o a cargo de cualquier otra persona que determine una acreencia a favor de la empresa. además, se incluye la posibilidad de incurrir en pérdidas por el riesgo de insolvencia de los emisores de títulos en los cuales se encuentran colocadas las inversiones de la organización. (p.110)

Esta condición se presenta en el desarrollo de las actividades misionales de la corporación. El mercado de la industria de las microfinanzas y la financiación de pequeñas empresas alberga un riesgo propio de la misma industria, y el cual presenta Casares & Lizarzaburu (2016) como riesgo de mercado:

Está asociado al valor de los activos de las empresas en la industria. Es la posibilidad de incurrir en pérdidas derivadas del incremento no esperado en el monto de sus obligaciones con acreedores externos, pérdida en el valor de activos a causa de los movimientos en las tasas de mercado, incremento de tasas de interés, tasas de cambio o precios de las acciones o cualquier otro parámetro de referencia, que afectan adversamente el valor reportado o el valor de mercado de las inversiones. (p. 111)

Un concepto relevante en las empresas de la industria de las microfinanzas se relaciona con garantizar los recursos financieros para mantener la operación y financiar el crecimiento, Casares & Lizarzaburu (2016) definen así el riesgo de liquidez:

Es la probabilidad de pérdida que se manifiesta por la incapacidad de la entidad para enfrentar una escasez de fondos y cumplir sus obligaciones a corto plazo, y que determina la necesidad de conseguir recursos alternativos o de realizar activos en condiciones desfavorables, bien sea para el pago de siniestros o para el ajuste de reservas inadecuadamente calculadas.

De igual forma el concepto de riesgo operativo asociado a la ISO 31.000 lo presenta en el libro ya citado como: “la probabilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos” (p. 111).

Un último concepto a tener en cuenta y no menos importante se refiere al riesgo reputacional, definido por Casares & Lizarzaburu (2016) como: “la posibilidad de afectación del prestigio de una entidad por algún evento externo, tal como: fallas internas hechas públicas, participación en negocios ilícitos. Estos eventos pueden generar pérdidas y ocasionar un deterioro de la situación de la entidad” (p.112).

Propuesta de valor

Las realidades competitivas han llevado a las empresas a buscar y definir elementos que se consideran importantes y diferentes para responder a los clientes y el mercado. Porter (2011) en su publicación en HBR resalta la importancia de tener una posición diferente como diferencial de valor y afirma: “La estrategia competitiva consiste en ser diferentes. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas, para entregar una mezcla única de valor”

(p.103). Desde un punto de vista diferente y complementario, Kotler & Keller (2012) plantean conceptos similares en su esencia, donde el cliente se ubica en el centro y razón de ser de la organización.

En la actualidad con las dinámicas y realidades empresariales donde las metodologías ágiles, participativas y enfocadas en los clientes, retoman la base de diferentes autores y con herramientas diferentes desarrollan el concepto. A continuación se presenta la propuesta de valor, como referencia al desarrollado por Osterwalder et al. (2015), en el libro *Diseñando la propuesta de valor*:

A comprender satisfactoriamente los patrones de creación de valor

Organiza la información sobre lo que quieren los clientes de una manera sencilla que permita que los patrones de creación de valor sean visibles con facilidad. Como resultado, diseñarás de manera mas efectiva propuestas de valor y modelos de negocio rentables que tengan como objetivo los trabajos, frustraciones y alegrías mas urgentes de tus clientes.

La propuesta de valor materializa la estrategia de la empresa para cada mercado, segmento de clientes, y usuarios. También describe las combinaciones de productos, precio, imagen, marca y servicio dirigida a satisfacer sus necesidades y tener una posición única y diferente en el mercado que la hace diferente a la competencia que proporciona una percepción de valor.

Modelo de negocio

Los modelos de negocio permiten normalmente de forma esquemática e ilustrativa representar como las empresas abordan el mercado en los segmentos que participa. Para desarrollar este concepto se toma como referente el trabajo desarrollado por Martínez (2015)

donde se realiza una revisión teórica de modelo de negocio. A continuación se presenta la Tabla 3, donde se evidencian las diferentes aproximaciones al concepto.

Tabla 3

Definiciones del modelo de negocios

Autor	Año	Definición
Timmers	1998	“Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso”.
Adrian Slywotzky	1999	“Un modelo es la totalidad de la forma en que una empresa selecciona a sus clientes, define y diferencia su oferta, define las tareas que desempeñará y aquellas que se externalizarán, configura sus recursos, va al mercado, crea utilidad para los clientes y capta beneficios”.
Linder y Cantrell	2000	“La lógica central de la organización para crear valor. El modelo de negocios para una empresa orientada a los beneficios explica como ésta hace dinero”.
Chesbrough y Rosenbloom	2001	“Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva”.
Joan Magretta	2002	“Un modelo de negocios es como una historia. Para que la historia sea buena, debe superar dos test, el primero es un test de narrativa, es decir, si es que la historia tiene sentido, y el segundo es el test de los números, es decir si la historia genera utilidad”.

Autor	Año	Definición
Rajala y Westerlund	2005	“La manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte, las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones”. Los modelos de negocios se crean con el fin de dejar claro quiénes son los actores empresariales que se encuentran en un caso de negocio y cómo son sus relaciones explícitas. Las relaciones en un modelo de negocio se formulan en términos de valores intercambiados entre los actores”.
Anderson	2006	“Los modelos de negocio se componen de cuatro elementos entrelazados que, en su conjunto, crean y entregan valor. Se trata de la propuesta de crear valor para el cliente, la formulación de beneficios, recursos y procesos clave”.
Johnson, Christensen	2008	“Un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivados de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: políticas, recursos, y la gestión de activos. Las consecuencias pueden ser clasificadas como flexibles o rígidas”.
Casadesus-Masanell y Ricart	2010	“Un modelo de negocio es una estructura transactiva, según la cual el comportamiento de la empresa está en función de las características de su respectivo modelo”.
George y Bock	2011	“Un modelo de negocio describe las bases de cómo una organización crea, proporciona y captura valor”.
Osterwalder y Pigneur	2012	

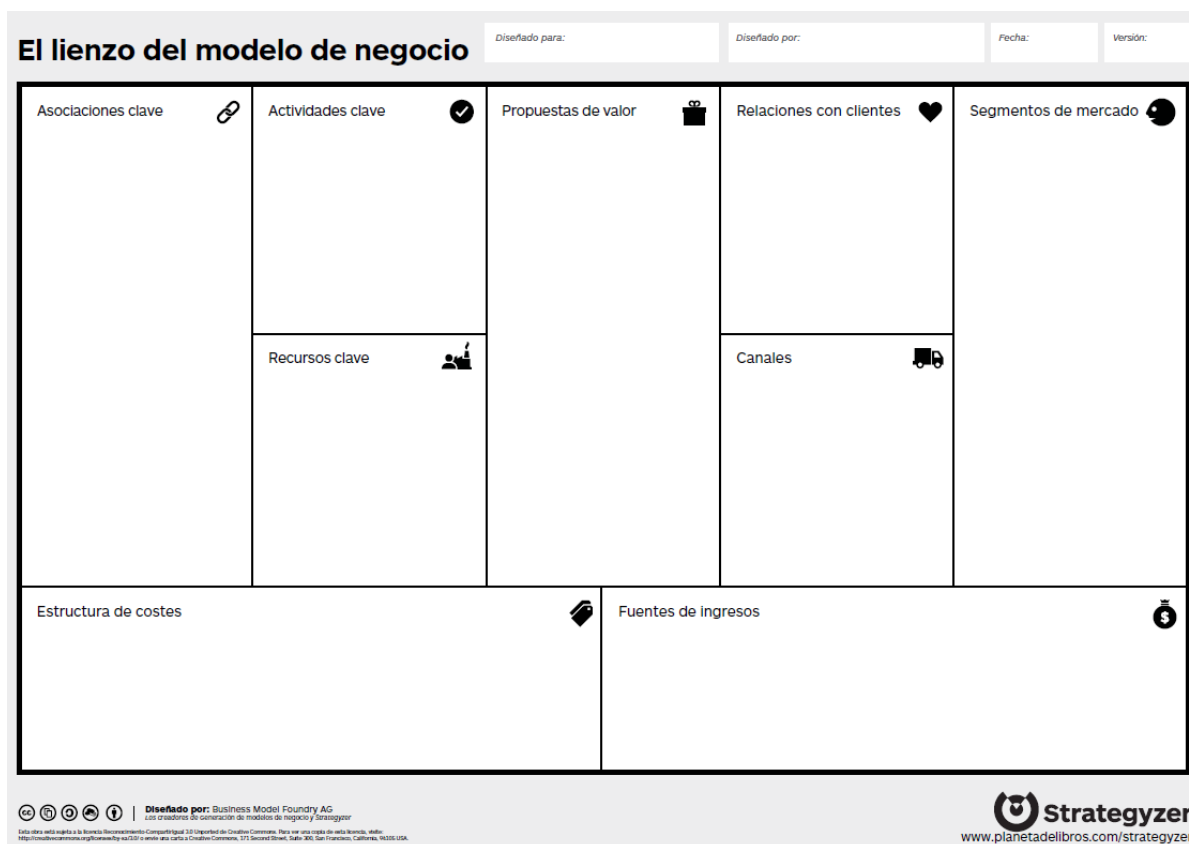
Fuente: Martínez (2015).

El desarrollo de Osterwalder & Pigneur (2012), esquematiza el modelo de negocio sobre un lienzo y organiza secuencialmente los módulos básicos con el objetivo de identificar todo aquello que debe realizar la empresa para conseguir ingresos. Los nueve elementos del modelo son: segmentos de clientes, propuestas de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos.

Gráficamente el modelo de negocio se desarrolla sobre el lienzo que se presenta en la Figura 4. El autor resume el modelo de negocio como la base y la síntesis de la estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

Figura 4

El lienzo de modelo de negocio



Fuente: www.planetadelibros.com/strategyzer

DOFA

Identificar en qué condiciones esta una organización para definir los ajustes a realizar, el rumbo a seguir o las estrategias para enfrentar el entorno han sido preocupaciones de la alta dirección. En ocasiones la planificación corporativa no funcionaba y no respondía a las

necesidades del momento, impactando los resultados operativos, de mercado y financieros negativamente. Para dar respuesta a esta situación en el año 1960 el Instituto de Investigación de Stanford realizó una investigación en las empresas, que paulatinamente fue complementada por otros, y surgió una metodología para diagnosticar la empresa y tomar decisiones de lo que debe cambiar para afrontar con certeza las realidades de la empresa. Esta herramienta gerencial ampliamente conocida como Matriz FODA, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; la cual realiza un análisis interno y externo, con ópticas de los impactos positivos o negativos y las competencias o deficiencias propias de cada organización; también se conoce esta matriz como DAFO y por sus iniciales en idioma inglés como SWOT (Satisfactory Opportunity; Weakneses, Threat). Los autores Johnson et al. (2006), presentan una breve y clara descripción de los beneficios y utilidades a nivel estratégico de la matriz DAFO.

El análisis DAFO resume las cuestiones clave sobre el entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización que pueden afectar con más probabilidad al desarrollo de la estrategia. También puede resultar útil como punto de partida para generar opciones estratégicas y valorar los posibles cursos de acción en el futuro. El objetivo es valorar en que grado las actuales fortalezas y debilidades son relevantes y capaces de superar los cambios que se están produciendo en el entorno empresarial. (p.102)

Medición de la estrategia

La estrategia en la administración y dirección de las organizaciones es fundamental para lograr el propósito, desarrollar las etapas desde la formulación hasta la operacionalización; sin ser suficientes se complementan con la medición de la misma y validar si se cumplieron los objetivos propuestos parcial o totalmente, si los recursos involucrados se utilizaron eficientemente, y si los tiempos planeados se cumplieron o no. Correa (1998) en el documento

“¿Cómo medir la estrategia de la empresa? Alternativas y consideraciones para la medición de la estrategia empresarial”, presenta diferentes conceptos de estrategia desde Candler (1962), hasta Bueno (1996), pasando por grandes pensadores como Mintzberg, Porter entre otros. El documento resalta la importancia de la medición como elemento para desarrollar y alcanzar la estrategia, La Tabla 4, desarrollada por Correa (1998) relaciona algunos autores, concepto de estrategia y los rasgos claves para alcanzarla, todo en un marco de la medición de la estrategia.

Como lo plantea Wheelen & Hunger (2012):

La evaluación es un proceso sistemático e integral que se implementa para verificar el progreso en el cumplimiento de metas de los objetivos estratégicos y líneas de acción prioritarias. Al comparar el rendimiento real con los resultados esperados se logra la retroalimentación necesaria para que la empresa evalúe y tome medidas correctivas, según se necesite.

Los autores exponen la relevancia de la evaluación y medición como elemento mismo de la estrategia, convertir la estrategia en acción y obtener resultados es el cierre del primer círculo virtuoso en la dirección de las empresas.

Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Transforma la visión y estrategia en objetivos y medidas concretas, organizados en perspectivas. Es un instrumento que ofrece una visión completa de la organización, lo que lo convierte en el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión, en su misión de mejorar su nivel de competitividad a largo plazo.

Tabla 4*Definición de la estrategia*

Autores	Estrategia es:	Rasgo(s) / clave(s)
Chandler (1962, p. 13)	“La determinación de las metas básicas a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la localización de recursos para desarrollar estas metas”	Estrategia como medio de establecer propósitos organizacionales, programas de acción y localización de recursos.
Learned, Christensen, Andrews y Guth (1965, p. 17)	“El patrón de los objetivos, propósitos o metas, y principales políticas y planes para desarrollar todo ello, establecidos en un camino tal que define el negocio en el que la compañía está o quiere estar y el tipo de empresa que quiere ser”.	Medio de definición del negocio al que la empresa se va a dedicar y el modo de desarrollarlo.
Ansoff (1965, p. 129)	“La especificación del vínculo común de la empresa mediante la determinación de los componentes de la estrategia: Ámbito producto-mercado, vector de crecimiento, ventaja competitiva, sinergia”.	Decisiones estratégicas derivadas de la relación empresa-entorno, considerando las variables referentes a personas e información.
Andrews (1971 p. 129)	Igual a LEARNED et al. (1965)	
Schende y Hatten (1972, p. 100)	“La definición de las metas básicas y los objetivos de la organización junto a los procedimientos escogidos para alcanzar estas metas y objetivos, y los principales medios de asignación de recursos utilizados para referir la organización a su entorno”.	Estrategia como medio de establecer propósitos organizacionales, programas de acción y localización de recursos.

Autores	Estrategia es:	Rasgo(s) / clave(s)
Glueck (1976, p. 4)	“Plan unificado, completo e integrado diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa son desarrollados”.	Estrategia como patrón integrador de la organización como un todo.
Steiner y Miner (1977, p. 7)	“La forja de las misiones de la compañía, estableciendo objetivos para la organización a la luz de fuerzas internas y externas, formulando políticas específicas y estrategias para desarrollar objetivos, y asegurando su implantación apropiada para que los propósitos básicos y objetivos de la organización sean desarrollados”.	Estrategia como medio de responder a oportunidades y amenazas externas, considerando puntos fuertes y debilidades internas.
Mintzberg (1978, p. 935)	“Fuerza medidora organización-entorno: patrones consistentes de corrientes de decisiones organizativas para tratar con el entorno”.	Estrategia como patrón consistente de decisiones organizativas.
Argyris (1985, p. 1)	“Formulación e implantación de lo necesario para identificar oportunidades y amenazas en el entorno organización, evaluar las fuerzas y debilidades de la organización, diseñar estructuras, definir roles, contratar gente apropiada y desarrollar competencias adecuadas para mantener a dicha gente motivada para hacer contribuciones”.	Estrategia como medio de responder a oportunidades y amenazas externas, considerando puntos fuertes y debilidades internas.
Porter (1985, p. 1)	“La búsqueda para una posición competitiva favorable en una industria, ayudando de esta manera a establecer una posición sostenible y rentable contra las fuerzas que determinan la competencia industrial”.	Estrategia como vehículo central del desarrollo de la ventaja competitiva.

Autores	Estrategia es:	Rasgo(s) / clave(s)
Chaffee (1985, p. 93)	“Metáforas orientadoras o esquemas de referencia que permite a la organización y a su entorno ser comprendidos por los grupos de presión organizacionales. Sobre esta base, los grupos de presión están motivados para creer y para actuar de manera que se espera que produzca resultados favorables para la organización”.	Estrategia como medio de reflejarse a los grupos de presión.
Bueno (1996, p. 35)	“Modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser”.	Estrategia debe considerar: factores de oportunidad del entorno, relación de la empresa en su entorno, integración, relación de factores competitivos y diagnóstico de la organización, adecuación de la organización al proceso estratégico.

Fuente: Correa (1998).

La teoría organizacional cada vez genera nuevas formas, metodologías, herramientas y mecanismos para medir la estrategia de la organización, y aún más para desplegarla y operacionalizarla, buscando mejores resultados. Los profesores Kaplan & Norton, de la Harvard Business School, desarrollaron un modelo denominado como cuadro de mando integral o en inglés *Balanced Scorecard*. Como respuesta a esta necesidad, David (2013) en su libro *Conceptos de Administración Estratégica* presenta de forma resumida su percepción del cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) es una técnica para la evaluación y control de estrategias. Su creación deriva de la necesidad percibida entre muchas

empresas de “equilibrar” sus mediciones financieras —muchas veces utilizadas como único medio para evaluar y controlar estrategias— con las mediciones no financieras, como la calidad del producto y el servicio al cliente. Para ser eficaz, el cuadro de mando integral debe contener una combinación de objetivos financieros y estratégicos cuidadosamente elegidos y ajustados al negocio de cada empresa.

Según Thompson et al. (2012):

El marco conceptual más común para balancear los objetivos financieros con los objetivos estratégicos se conoce como cuadro de mando integral (Balanced Scorecard). Este método vincula los objetivos de desempeño financiero a objetivos estratégicos específicos que se derivan del modelo de negocios de una compañía. De esta suerte se provee a los empleados de la compañía con lineamientos claros sobre la forma de relacionar su labor con los objetivos globales de la organización para que contribuyan del modo más productivo y colaborador al logro de estas metas. (p.31)

Por último, es de anotar que la construcción del cuadro de mando integral se entrelaza en relaciones de causa y efecto, las cuatro perspectivas donde se tienen un balance de indicadores financieros e indicadores no financieros, con una visión de futuro posible y probable, las perspectivas ampliamente conocidas son: formación y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera.

Metodología

Tipo de estudio

El estudio se considera de tipo descriptivo, aplicando métodos cualitativos en la consecución de la información, dado que los resultados están basados en el conocimiento y experiencia de los sujetos. Se consideró como transversal por tomarse una muestra en un tiempo definido y no tiene análisis posteriores (Causas, 2015). se caracteriza por estar centrado en una unidad de análisis que es una organización no gubernamental, sujeta a recolección y análisis de información (Chetty, 1996, como se cita en Marcelino et al., 2012) para determinar las implicaciones de las decisiones gerenciales.

Sujetos / Participantes

Los sujetos que participan de este caso de estudio son directores de empresas microfinancieras, consultores internacionales expertos en esta temática, miembros de junta directiva y profesionales involucrados en las decisiones estratégicas y de factibilidad de la corporación, en un contexto aplicado a una empresa en la ciudad de Manizales. Para el caso específico se tiene acceso a tres consultores canadienses con experiencia en creación de empresas de financiamiento a pyme en Panamá y África, la gerencia general de la organización, dos representantes de gremios de las microfinanzas, profesionales de áreas administrativas, comerciales y financieras de la organización, director ejecutivo de la organización y dos miembros de junta.

Instrumentos

La información se recolectó a través de entrevistas semiestructuradas basadas en las categorías presentadas en la Tabla 5.

Tabla 5*Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información*

Objetivos específicos	Categorías de rastreo / Análisis de datos
Identificar el estado o estrategia corporativa actuales de la Empresa de microfinanzas.	Estado o estrategia corporativa actuales de la empresa de microfinanzas.
Determinar los desafíos corporativos de una empresa de microfinanzas con la creación de la Unidad de negocio crédito pyme.	Desafíos corporativos de una Empresa de microfinanzas con la creación de la UEN pyme.
Describir los riesgos de la corporación en la implementación de la Unidad de negocio crédito pyme.	Riesgos de la corporación en la implementación de la Unidad de negocio crédito pyme.
Describir las alternativas de desarrollo en la estrategia corporativa de empresa de microfinanzas con la implementación de la Unidad de negocio crédito pyme.	Alternativas de desarrollo en la estrategia corporativa de empresa de microfinanzas con la implementación de la Unidad de negocio crédito pyme.

Fuente: Elaboración propia.

Procedimiento

El estudio de caso se desarrolló en cuatro fases. La primera recolección de información para establecer el estado del arte de la organización de microfinanzas relacionado con la estrategia corporativa y la gestión de créditos pyme. Simultáneamente se desarrolló el marco teórico que aplica a los conceptos de estrategia y microfinanzas. La segunda fase por rastreo de información de las tendencias nacionales y políticas de financiación de empresas pyme, a través de instituciones de microcrédito y entrevistas a los sujetos de investigación, mediante entrevista semiestructurada.

En la tercera fase se analizan los desafíos y riesgos que implican para la institución microfinanciera la implementación de la unidad de negocio de crédito pyme desde las diferentes

perspectivas de una organización (Kaplan & Norton, 2000). La última fase consiste en la descripción de las alternativas e implicaciones en la unidad objeto de estudio por la implementación de la Unidad de negocio crédito pyme.

Trabajo de campo

Para lograr el cumplimiento de los objetivos del presente estudio de caso, se consultaron encuestas, documentos y estudios desde los cuales se puede generar una visión integral y holística de la corporación. También se analiza la estructura y la estrategia actual para construir y proponer alternativas en la implementación de una unidad de negocio de crédito pequeña empresa. Los insumos son las referencias del Capítulo 2, instrumento aplicado a participantes de la encuestas y conversaciones con el equipo directivo y los asesores externos.

Las personas colaboradoras en la aplicación del instrumento tienen experiencia, recorrido y trayectoria en la actividad, son conocedores de la industria del microcrédito y créditos a pequeñas empresas. La encuesta la componen siete preguntas que buscan recoger experiencias en los desafíos, motivaciones, riesgos entre otros temas. El principal objetivo recibir aportes desde la estrategia y aspectos corporativos relevantes para implementar una unidad de negocio y los participantes que dieron respuesta al instrumento son: Director ejecutivo de la Corporación, Director de mercadeo y comunicaciones de la Corporación, Director contable de la Corporación, Encargado de programas, Développement International Desjardins (DID), Asesor de Proyecto – Graduar PYMES, Colombia. Développement International Desjardins (DID), Asesor de Proyecto – Graduar PYMES. Développement International Desjardins (DID), Asesor de Proyecto – Graduar PYMES. Développement International Desjardins (DID), Consultor Proyecto PE, Finanfuturo, Conseiller transformation numérique. Développement International Desjardins (DID), Consultora Proyecto Graduar Pymes. (DID), Anexo 1. PE.EEE. Instrumento de trabajo.

La estrategia corporativa actual de microfinanzas

Finanfuturo es una organización no gubernamental constituida hace 34 años en la ciudad de Manizales como respuesta a las necesidades de apoyo a la región luego de la erupción del volcán Arenas del Nevado del Ruiz, para el acompañamiento a las famiempresas del departamento de Caldas y promover la creación y fortalecimiento de unidades productivas. Desde el inicio ha mantenido el enfoque social, acceso a las oportunidades e inclusión social. A continuación, se presenta como está registrada en Cámara de Comercio:

La Corporación para el desarrollo empresarial - Finanfuturo es una asociación de naturaleza civil, creada para el bien común, sin ánimo de lucro sometida a leyes colombianas y con domicilio en la ciudad de Manizales, departamento de Caldas. La Junta directiva de la entidad podrá crear y establecer seccionales o dependencias en otros Municipios del país y ordenar su afiliación a Entidades Nacionales que persigan los mismos objetivos.

La Corporación tiene por objeto contribuir a elevar la calidad de vida de personas de bajos ingresos, a través de acciones dirigidas a la creación y fortalecimiento de unidades productivas, prioritariamente empresas familiares, microempresas y pequeñas empresas, para lo cual podrá recibir o administrar recursos de entidades públicas y privadas.

Finanfuturo cuenta con más de 34 años de experiencia en el acompañamiento y colocación de crédito a microempresas y pequeñas empresas en la zona de influencia. Se han colocado más de 100.000 créditos a este segmento del mercado y beneficiado más de 40.000 empresarios, contribuyendo a su crecimiento de ellos y propiciando la inclusión financiera.

Direccionamiento actual

Con el propósito de cumplir su objeto social, la Corporación, definió en el 2015, la plataforma estratégica que contiene las unidades de negocio existentes: Unidad de negocio microcrédito y Unidad de negocio de desarrollo empresarial. En este punto, es necesario preguntar si la creación de la Unidad de negocio pequeña empresa encaja en este marco estratégico, se requiere una nueva planeación o simplemente sería una línea de producto.

Al retomar los diferentes elementos y lineamientos, el marco estratégico se resume así:

Propósito de la Corporación para el Desarrollo Empresarial Financiero.

“Nos ocuparemos permanentemente de dos frentes: 1. Generar impacto en el desarrollo socioeconómico y en la equidad de la región, 2. Asegurar la sostenibilidad de la institución”.

Visión

“Tener en 2020 un portafolio de servicios que dé respuesta integral a las necesidades de las microempresas de la región”.

Misión

“Fomentar el emprendimiento y apoyar integralmente a las microempresas, a sus empresarios y a sus familias, como medio para contribuir al desarrollo socioeconómico y a la equidad de nuestra región”.

Objetivos estratégicos

- Consolidar una fuerte estructura comercial y de mercadeo. (Crecimiento)
- Tener direcciones regionales empoderadas y reconocidas en sus regiones.
- Estructurar Unidad de Desarrollo Empresarial (UDE) con alta capacidad de acción sin que implique costos fijos excesivos.

- Estructurar áreas de soporte con alta capacidad de acción sin que implique costos fijos excesivos.
- Diseñar y ejecutar proyectos con entidades nacionales e internacionales que nos aporten recursos de largo plazo.

Metas financieras

- Doblar el patrimonio al 2020.
- Triplicar cartera al 2020.
- Mantener un rango de apalancamiento: solvencia entre 25% y 40% (patrimonio / activo).
- Utilidad en proyectos UDE no inferior a sus propios costos de operación.

Indicadores estratégicos

- Crecimiento patrimonial año tras año.
- Rango de endeudamiento: apalancamiento con piso y techo.
- Estructura de fondeo – plazos: equilibrio plazos de fondeo con plazos de colocaciones.
- Estructura de fondeo – proveedores: dispersión.
- Equilibrio financiero: “costo de estructura / utilidad bruta” menor que x% (Costos operacionales / margen financiero neto).
- Diversificación de fuentes de ingresos.

En la ejecución de los lineamientos estratégicos y el desarrollo del plan estratégico se organizó la información y se dividió el plan en dos grandes grupos: El primero de carácter interno, para generar competencias y capacidades organizacionales, y el segundo para definir las acciones que induzcan al crecimiento comercial de la Corporación.

El plan estratégico de la Corporación se puede resumir desde dos ópticas: interna y externa, las cuales desarrollan el propósito, visión y misión de la Organización. La primera se concentra en las capacidades y competencias de la Corporación para incrementar la competitividad. La segunda se orienta a cumplir con los lineamientos de crecimiento de la Corporación en términos de cartera de créditos, mercados y productos. El logro de lo anterior, se basa en los principios de los horizontes de crecimiento, que proporcionan una lógica para la prospección y un medio para categorizar el portafolio de productos de una empresa en tres horizontes de tiempo. El concepto de escenarios de crecimiento fue introducido a partir de los planteamientos del libro *Alchemy of Growth* de Baghai, et al. (1999). El modelo de tres horizontes equilibra las demandas competitivas de enfocarse en el presente mientras se invierte en el futuro, también se conoce como el marco de McKinsey. De acuerdo con lo anterior el plan estratégico de la corporación se presenta en las dos líneas siguientes con las acciones que lo desarrollan.

Fortalecimiento organizacional

La Corporación define cinco líneas de acción prioritarias que contribuyen al incremento de la productividad organización y la generación de capacidades competitivas, ellas son:

1. Transformación digital, 2. Incremento productividad, 3. Fortalecimiento de la estructura organizacional – mejoramiento de procesos, 4. Fortalecimiento e incremento de fuentes de financiación, 5. Fortalecimiento de las competencias estratégicas del equipo directivo.

Estrategias de crecimiento

El crecimiento de la Corporación se definió aplicando el concepto de horizontes de crecimiento referenciado anteriormente, donde el mantenerse competitivo en el presente, permite construir el futuro, mediante un portafolio de productos acorde con el entorno, la competencia,

los mercados y las disrupciones del día a día. Los lineamientos de la estrategia de crecimiento son: Lineamiento 1. Conservación y defensas negocios actuales, Lineamiento 2. Crecimiento de negocios actuales y nuevos productos y Lineamiento 3. Creación de nuevas líneas de producto y nuevas opciones corporativas.

La operacionalización de cada lineamiento tiene acciones explícitas, medibles y cuantificables que permiten hacer el seguimiento de su avance y los cuales son revisados periódicamente por la administración de la Corporación y de forma general por la junta directiva. Para cada una de ellas y acorde con las condiciones actuales y los escenarios deseados se describe a segundo nivel los horizontes de crecimiento.

Lineamiento 1. Conservación y defensas negocios actuales

- Mantener e incrementar las condiciones del microcrédito tradicional como apalancador y generador de recursos para la organización.
- Mantener e incrementar las garantías no tradicionales implementadas como garantías mobiliarias y factoring.
- Mantener e incrementar la atención a usuarios de créditos en zona rural con el apoyo de instituciones del Estado como Finagro.
- Estudiar el crédito a la medida para nuestros empresarios.

Lineamiento 2. Crecimiento de negocios actuales y nuevos productos

- Ampliar cobertura de microcrédito tradicional en departamentos existentes o nuevos. (Risaralda, Antioquia, Valle del Cauca, Cundinamarca y Tolima).
- Nuevo producto. Dar inicio al producto de crédito rotativo cumpliendo con las necesidades del usuarios y requisitos legales.

- Desarrollar la estrategia de gestión de cooperación internacional de proyectos. Fijar horizonte.
- Implementación de la estrategia de la nueva marca – Finanzfuturo.

Lineamiento 3. Creación de nuevas líneas de producto y nuevas opciones corporativas

Estructurar un proyecto para atender a la pequeña empresa, con mayores necesidades de recursos de los usuarios habituales y que en la actualidad no son atendidos por el sector financiero.

Incorporar las TIC en las operaciones de crédito de la Corporación e incrementar la transformación digital como herramienta de la productividad organizacional y acercamiento a los usuarios.

Estructurar y participar en figuras de *FinTech* en asocio con otros actores como Emprender. (como una apuesta de futuro acorde con los nuevos nichos de usuarios y tendencias de la industria del microcrédito).

La arquitectura organizacional de la corporación está definida y estructurada para dar respuesta a las necesidades de microcrédito y el apoyo en fortalecimiento de los microempresarios o la ejecución de proyectos. Se tienen dos unidades de negocio Unidad de crédito (microcrédito Empresarial) y la Unidad de desarrollo empresarial.

La Unidad de crédito está constituida por dos grandes áreas, Fabrica de crédito quien se encarga del análisis de las solicitudes de crédito que llegan a la organización. Esta área es quien aprueba o rechaza las solicitudes acordes con las diferentes instancias de aprobación de crédito; y la otra área es la Dirección comercial de microcrédito, quienes tienen como finalidad generar el tráfico suficiente de prospectos y solicitudes de crédito, adicionalmente se encargan del seguimiento del comportamiento de los usuarios.

La otra es la Unidad de desarrollo empresarial UDE, que se encarga de acompañar a los usuarios en la asesoría y fortalecimiento empresarial que lo requieran, también está encargada de generar los proyectos y programas de emprendimiento a usuarios. Así como también desarrolla dos programas más, que son: el acompañamiento a empresas colectivas y a programas socioempresariales de trabajo con la comunidad. Desde la Unidad se formula y aplica para proyectos de cooperación con actores nacionales e internacionales.

El centro de servicios compartidos brinda un servicio transaccional para distintas unidades de negocio con la finalidad de reducir costes, consolidar funciones administrativas y evitar la duplicación de esfuerzos entre varias unidades de negocio. En la Corporación el CSC este compuesto por las áreas de: cobranza, tecnología de la información, financiera, administración, jurídica y mercadeo y comunicaciones.

Desafíos corporativos con la unidad pequeñas empresas

La creación de una unidad de negocios en una corporación responde a elementos internos y externos que ameriten la decisión. La presente propuesta ha permitido validar los aspectos externos e internos. Dado el impacto de una decisión de este tipo es conveniente reflexionar e indagar sobre las motivaciones, posibles implicaciones y desafíos a tener en cuenta. Para desarrollar este punto se consideró consultar a conocedores de la industria de las microfinanzas y personas del sector, dedicado a financiar pequeñas empresas. La aplicación del instrumento, la revisión de bibliografía y los conocimientos propios del sector permitieron presentar estas consideraciones que son un aporte valioso para la evaluación de la creación de esta Unidad de negocio en la corporación.

La encuesta se compone de siete preguntas abiertas mediante las cuales se obtuvieron conceptos e información relevantes, fue aplicada a consultores canadienses de la organización

Development Internacional Desjardins, a un consultor colombiano prestador de servicios para DID, y al director ejecutivo, la directora contable y financiera, y al director de mercadeo y comunicaciones de la Corporación para el Desarrollo Empresarial Finanfuturo. Es de anotar que en todos los casos se tuvo la oportunidad de ampliar los conceptos con los colaboradores (Anexo 1).

A continuación, se presentan los aportes más relevantes, para los encuestados las motivaciones que tiene una empresa del sector de las microfinanzas para ingresar a el nuevo mercado se enmarcan en la permanencia, el crecimiento y disminución de la dependencia de una unidad de negocio. En este sentido, se resumen en: Generar acciones que propendan por la continuidad del negocio, dadas las posibles variaciones de mercado o regulación que afecten la subsistencia de la corporación; diversificar la cartera de créditos o ampliar el portafolio de las líneas corporativas, aparece como una motivación para la supervivencia y mantener la organización; crecer la cartera de créditos e incrementar la presencia en el mercado en un negocio nuevo; extender la misión de la corporación al incursionar en un mercado diferente y generar las opciones para clientes existentes que migran por condiciones de producto y canal a nuevos negocios, motivaría a generar esta unidad. Este aspecto se toma como un reto de una organización para generar nuevas competencias, nuevos aprendizajes y modificar las estructuras organizacionales para lograr la innovación.

Por último, los encuestadas se refirieron al incremento de la rentabilidad, asociado a que es un mercado con menor riesgo de crédito, dado su perfil y la generación de garantías para la corporación. En resumen, las motivaciones están dadas por la supervivencia, crecimiento, rentabilidad y extensión de la misión corporativa.

En la búsqueda de diferentes visiones que complementen el estudio de la creación de la unidad de negocio, se generó una inquietud sobre las implicaciones que puede tener para una organización en marcha con un mercado, producto y canal definido. Las respuestas a esta pregunta ilustran y vislumbran consideraciones a tener en cuenta al definir la estrategia de la posible unidad de negocio. Los elementos recogidos son internos y se trata de capacidades y competencias organizacionales, los cuales se resumen así: Integración de los componentes de la visión y la misión que alberguen la nueva unidad de negocio y sus expectativas, selección de personas para abordar un segmento que, si bien es crédito, tiene necesidades diferentes y canales comerciales distintos a los tradicionales en la corporación. Segmentar y diferenciar los clientes lleva a definir el mercado objetivo, de igual forma asegurar los recursos humanos, tecnológicos y financieros es una de las implicaciones para la corporación en su entorno y estrategia actual.

Sobre los desafíos de la unidad de negocio, los participantes manifestaron la necesidad de armonizar el direccionamiento actual de la corporación con las necesidades de esta nueva iniciativa, para mantener el propósito de la corporación y enriquecer el cumplimiento del objeto social, también es importante definir claramente el nicho a atender mediante el perfilamiento de los usuarios y las alternativas de financiación que existen para estas pequeñas empresas y finalmente, hacer la transición de usar metodologías de análisis de crédito en su mayoría con elementos cualitativos e incorporarle elementos cuantitativos que cumplan con la minimización del riesgo y el acceso a crédito por parte de los clientes potenciales. Desde el punto de vista organizacional, desarrollar las capacidades y competencias para atender este nuevo mercado, por último, se hace referencia a la proyección de la organización y a minimizar o controlar los riesgos a que se vería expuesta. Estos aportes son insumos muy importantes al momento de

definir la estrategia de una nueva unidad de negocio de crédito a pequeña empresa, la cual se debe reflejar en todos los niveles.

Riesgos corporativos con la unidad pequeñas empresas

Retomando el concepto citado en el capítulo 2 de la norma ISO 31.000:

En el plano corporativo, el riesgo se define como la incertidumbre que surge durante la consecución de un objetivo. Se trata, en esencia, circunstancias, sucesos o eventos adversos que impiden el normal desarrollo de las actividades de una empresa y que, en general, tienen repercusiones económicas para sus responsables. (p. 4)

Con base en lo mencionado, es evidente que la implementación de una unidad de negocio en la corporación, implica transitar por los riesgos propios de la industria de las microfinanzas y de la financiación de pequeñas empresas.

A este respecto, los participantes de la encuesta respondieron la siguiente pregunta: ¿Para usted cuales son los principales riesgos que debe considerar una corporación dedicada al microcrédito al ingresar al mercado de otorgar créditos a pequeñas empresas?, de este cuestionamiento se obtuvieron respuestas a partir de las cuales se identificaron cuatro riesgos: reputacional, legal, operativo y de liquidez, Adicionalmente se plantea el riesgo de crédito y otro aspecto que es la competencia interna entre dos unidades de negocios, microcrédito y pequeña empresa.

Con los insumos anteriores, los conceptos, el contexto del estudio de caso, los aportes del documento Gestión del riesgo y creación de valor en las microfinanzas (Goldberg & Palladini, 2013) y la Guía práctica para la gestión de riesgo en la implementación de servicios financieros digitales de la International Finance Corporation (IFC), Mastercard Foundation, IFC (2017), se presentan recomendaciones estructuradas y actualizadas a la realidad de la industria financiera y

microfinanciera de la región. Los aportes presentados, más que un estudio de riesgo, es una mirada global y estratégica de los riesgos a tener en cuenta en la creación de la unidad de negocio, es una propuesta para la alta dirección de la corporación y los asesores organizacionales y se convierte en insumo para el análisis de riesgo al momento de crear la unidad de negocio.

La empresa objeto de estudio con más de treinta años en el mercado y quien actualmente goza de un buen nombre a nivel local, regional y nacional, tiene como objetivo permanente mantener este patrimonio, es por ello que el riesgo reputacional se considera como relevante al momento de crear una nueva unidad de negocio. Algunas opciones y posibles herramientas a tener en cuenta se presentan en la Tabla 6.

Tabla 6

Aspectos del riesgo reputacional

Riesgo reputacional	Opción de política y posibles herramientas de mitigación
Fraude	Limitar la exposición al fraude. Estrategia de comunicación proactiva y prudente para gestionar la exposición al fraude.
Fallos en las transacciones	Mejorar la tecnología y el rendimiento. Imponer acuerdos de nivel de servicios (SLAs) con los proveedores y socios. Campañas de educación y marketing del cliente.
Mala experiencia del cliente	Proceso de resolución de incidentes y matriz de escalamiento establecida. Servicio de atención al cliente con recursos suficientes.
Riesgo de marca debido a las alianzas	Comunicación con el cliente y campaña publicitaria para desarrollar marca. Desarrollar múltiples alianzas para reducir el impacto de una relación en particular.

Fuente: Elaboración propia.

La operaciones de microcrédito productivo en la corporación se basan en variables cualitativas y consulta a centrales de riesgo, las garantías son en su mayoría de carácter personal

o en menor proporción en fondo de garantía regional o nacional, y pocos en garantías reales. La nueva unidad de negocio como se ha manifestado, requiere de un proceso de análisis de cliente diferente, dado que el perfil mismo del cliente potencial de un crédito pequeña empresa es diferente, los estados financieros y la gestión comercial del posible usuario es relevante y las garantías migran a tener altos porcentajes en garantías reales del carácter que sea, y en algunos casos reforzar con fondo de garantía regional o nacional, seguro de crédito y operaciones de *factoring*. Para la propuesta y sujeto a que el valor de crédito se incrementa y el riesgo aumenta, las garantías que suscriba la corporación deben cumplir con lo dispuesto por la ley y la operacionalización debe estar controlada y con estricto seguimiento. Este aspecto fue resaltado por todos los encuestados.

Tabla 7

Aspectos del riesgo legal

Riesgo legal	Opción de política y posibles herramientas de mitigación
Fraude	<p>Limitar la exposición centralizando en el centro de servicios compartido la revisión de hipotecas, prendas, garantías mobiliarias.</p> <p>Realizando las operaciones con documentos originales o copias electrónicas accedidas directamente de los entes que suministran la información.</p> <p>Realizando las operaciones de legalización de las garantías con proveedores evaluados y con seguimiento.</p> <p>Auditoría interna.</p>
Análisis y trámites	<p>Análisis centralizado en área jurídica por abogados internos y aliados evaluados en otras regiones.</p> <p>Acceder a plataformas oficiales y plataformas pagas para acceder a información jurídica de las empresas, socios y usuarios. Centrales de riesgo y listas a través del servicio Legal Check</p>

Riesgo legal	Opción de política y posibles herramientas de mitigación
	Auditoría interna.
Documentación	Listas de chequeo completa antes de desembolsos.

Fuente: Elaboración propia.

El riesgo operativo de la corporación fue resaltado por los participantes en el instrumento, debido a que esta unidad experimentaría diferencias operativas en la colocación del crédito y las actividades de recuperación y cobranza de los créditos realizados. Con el trabajo de campo, la revisión de los antecedentes y la bibliografía relacionada se encuentra que este punto es muy sensible y afecta de forma relevante los resultados de la organización en todas sus unidades de negocio, debido a los recursos financieros dispuestos para cumplir el objetivo.

La ejecución de las operaciones de análisis y colocación de crédito se deben ejecutar de forma sistemática y sistémica, podrían generar falencias en la colocación de los créditos y el portafolio general de créditos. A continuación se presentan algunas de las recomendaciones a tener en cuenta.

Tabla 8

Aspectos riesgo operativo

Riesgo operativo	Opción de política y posibles herramientas de mitigación
	Definición de las instancias y mecanismos de aprobación acorde al riesgo y montos del crédito.
Instancias de autorización	Asistente de crédito pequeña empresa. Analista de crédito pequeña empresa. Director de crédito pequeña empresa. Comité de crédito.

Riesgo operativo	Opción de política y posibles herramientas de mitigación
	Junta directiva.
	Perfiles de los cargos y personas de la Unidad pequeña empresa en el software.
Sistema Core del negocio	<i>Workflow</i> del sistema de información parametrizado y genere alarmas. Independencia de acciones y responsabilidad por cada cargo.
	Auditoría interna.
Recursos humanos	Rigurosidad en la selección, entrenamiento, capacitación y actualización de las personas del área pequeña empresa. Manuales de procesos y procedimientos actualizados y divulgados.
	Auditoría interna.
Manejo interno	Cambios de regulación o convenios, actualización permanente de los procesos y procedimientos.

Fuente: Elaboración propia.

El riesgo de liquidez y el riesgo de crédito son tipos de riesgo que normalmente se agrupan en el riesgo financiero. Para los encuestados el riesgo de liquidez se apreció como de sumo cuidado, dado que en un momento dado, este puede afectar la operación de la unidad de pequeña empresa, disminuyendo su crecimiento o si hay poca liquidez paralizando la actividad de colocación de crédito hasta tener los recursos; situación que obviamente van en contra de la promesa de valor y genera alta insatisfacción a los usuarios.

El concepto de riesgo de crédito se incluye porque en el análisis del producto a ofrecer es evidente que los promedios de los microcréditos esta alrededor de \$4.000.000, mientras que en pequeña empresa las necesidades de crédito en promedio está en los \$35.000.000; nueve veces el promedio de la corporación actualmente, que implica liquidez para el préstamos y cuidado de la mora de la cartera general y en especial la mayor a 30 días (Par 30, mora > días), que en caso de tener valores porcentuales similares al promedio de microcrédito implicaría valores absolutos

altos que afectan negativamente el estado de situación financiera debido a la provisión de cartera generada. Es decir, afecta los porcentajes de mora de la cartera que se debe provisionar y el excedente neto de la operación, las recomendaciones se resumen a continuación:

Tabla 9

Aspectos del riesgo de crédito

Riesgo de crédito	Opción de política y posibles herramientas de mitigación
Crédito pequeña empresa	Monitoreo de los promedios de crédito prestados y aplicación de políticas.
Tasa de interés	Tasa interés como un atributo del producto de crédito, no como la esencia de la propuesta de valor. Monitoreo constante para conocer el mercado y la competencia.
Cobranza de la cartera	Políticas de recuperación de la cartera, políticas de cobro y estrategias para recuperación.
Estado de los créditos	Prácticas de reprogramación, refinanciación, castigo y retranqueo de los créditos. Hábito de pago de usuarios.
Capacidad de pago de usuarios	Sobrendeudamiento de los usuarios. Cierre de las empresas o actividad comercial. Análisis de cosechas.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10*Aspectos del riesgo de liquidez*

Riesgo liquidez	Opción de política y posibles herramientas de mitigación
Plazos de los créditos de los usuarios	Duración del crédito correlacionado duración del fondeo.
Plazos de los créditos de los fondeadores	Duración de los créditos de fondeadores correlacionado con crecimiento de la cartera.
Tasa neta de intermediación (colocación vs. fondeo)	Monitoreo de la tasa de intermediación de acuerdo a rentabilidad esperada y el mercado. (prepagos de crédito)
Administración flujo de tesorería	Balance y seguimiento entre ingresos de fondos y salida de recursos.

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de valor actual de la corporación

La Corporación actualmente está focalizada en las microempresas y emprendedores de las zonas de influencia donde se tiene presencia en un alto porcentaje con poco o ningún historial de crédito en las centrales de riesgos, con poca experiencia en el sector financiero. Empresas catalogadas como subsistencia o de acumulación simple, con alto porcentaje de informalidad y clasificadas con riesgo medio y alto de perdurar en el mercado.

En este sentido, estas características y otras adicionales propias de la industria del microcrédito, hacen que este segmento sea un mercado atractivo para propuestas diferentes a las tradicionales del mercado financiero. Adicionalmente en este segmento no es común recibir acompañamiento empresarial o asesorías que fortalezcan la unidad de negocio, muchos son contruidos a pulso por los microempresarios. El contexto normativo colombiano permite diferenciarlo del mercado financiero tradicional, lo cual lo hace atractivo a los empresarios, por

tener tasas de interés más altas, que compensen las condiciones y riesgos propios asociados a las microempresas y los emprendedores.

La propuesta de la Corporación para los microempresarios y emprendedores con poco o ningún historial de crédito, o incluso con calificaciones negativas de las centrales de riesgo, se fundamenta en ofrecer acceso a crédito de bajo monto, mediante la visita en el sitio de la microempresa, construcción de la información financiera de forma conjunta, análisis cualitativo y cuantitativo y ofrecimiento de garantías de crédito complementarias a las tradicionales, que aumenten las posibilidades de aprobación, a tasas competitivas a las ofrecidas por financiadores informales. Todo lo anterior con acompañamiento de la operación del negocio durante y después de la entrega de los recursos de crédito, disminuyendo la probabilidad de fracaso del negocio e incrementando la probabilidad de pago para reducir el riesgo financiero y los reportes negativos ante las entidades calificadoras.

Las ventajas actuales de los microcréditos y acompañamiento empresarial percibidas por los clientes del servicio ofrecido se resumen así:

- Ventajas percibidas del producto/servicio a ofrecer por la Corporación Finanfuturo.
- Acompañar al microempresario en el mejoramiento y crecimiento de la empresa.
- Recolectar información del usuario in situ. El asesor se desplaza hasta el sitio de la empresa.
- Revisar, analizar y validar la información financiera conjuntamente con el empresario.
- Acompañar en la elaboración de los flujos de operación y financiación del negocio.
- Ofrecer garantías tradicionales como codeudor, hipotecas y prendas de vehículos.
- Ofrecer garantías no tradicionales como garantías mobiliarias (Ley 1676 de 2013).
- Ofertar garantías mediante negociación de ordenes de producción cuando se insertan en cadenas productivas de empresas de la Región.

- Establecer tiempo de análisis de las solicitudes de crédito inferior al de la competencia.
- Tiempos de aprobación para el usuario inferiores al promedio del mercado.
- Acompañar la operación de la empresa posdesembolso.
- Disponer de múltiples mecanismos de recaudos de cuotas a través de operadores de apuesta con alta cobertura, operadores Baloto, bancos (Dos bancos de recaudo) y recaudo electrónico via PSE y transferencias.

A continuación, se presentan los elementos constitutivos del precio y la propuesta de la Corporación.

- Tasa de interés: por encima de las tasas que ofrece la banca comercial.
- Tasa de interés: inferior a las tasas que ofrece productos de microcrédito.
- Seguro de vida deudores: incluido en la tasa de interés ofrecida por la Corporación.
- Estudio de crédito: no se cobra estudio.
- Microseguros: se ofrece microseguros de vida y de contenidos del negocio. Es adicional al seguro de vida y tiene costo.
- Registro de hipotecas y prendas: pagado por el usuario en el momento que se apruebe la operación y luego de análisis de títulos.
- Registro de garantías mobiliarias ante Confecámaras: pagado por el usuario.
- Costo de la transferencia (4x1000) no se cobra: es asumido por la Corporación.
- Canales de desembolso por medio de transferencia electrónica, cheque a primer beneficiario, operadores de recaudo y pagos como Daviplata, Baloto y operadores de apuestas.

Se puede resumir que la Corporación ofrece a los microempresarios y emprendedores con o sin trayectoria en el sector financiero, acceso a créditos de bajo monto para iniciar, mantener o mejorar su unidad de negocio, mediante productos de crédito y asesoría ajustados a las

necesidades de cada uno. El producto o servicio ofrecido es coherente con la actividad que realizan los microempresarios o emprendedores, el mercado donde se desempeñan, las condiciones operativas, las garantías presentadas y el perfil de riesgo asociado a cada uno, lo cual se refleja en las condiciones específicas del crédito otorgado y el plan de acompañamiento diseñado y desarrollado.

Modelo de negocio

Desde el inicio de la Corporación se ha definido el sentido de la misma, el cual se mantiene en su esencia con el paso de los 35 años de funcionamiento y es proporcionar créditos a las famiempresas en el principio, hasta financiar microempresarios que continúan en la propuesta corporativa, cada vez en un mundo más cambiante y con radicales formas de abordar el mercado.

Los clientes han pasado de ser las familias a microempresas de subsistencia y algunas de acumulación que más que mantener el ingreso familiar, son generadoras de ingresos y empleos en la región. La promesa de la organización es no solo hacer crédito, sino propiciar las condiciones para que quienes han estado por fuera del sistema financiero ingresen, mediante diferentes mecanismos de inclusión financiera y que además puedan fortalecer las competencias organizacionales.

Los clientes ya han sido descritos y se resumen en la Figura 5, allí se presenta el modelo de negocio mediante el Lienzo Canvas desarrollado por Osterwalder, iniciando donde se genera valor y concluyendo en el marco de la eficiencia. Esta construcción inicia con el segmento de mercado actual de la corporación, identificando con detalle, pero de forma sucinta los principales clientes. Luego y recogiendo los elementos estratégicos de la planeación actual más los sentires de los directivos de la organización se presentó la propuesta de valor, que busca recoger los elementos. Esta propuesta recoge estos elementos y pasa a ser validada con el equipo directivo; los canales son

aquellos que prefieren los clientes y que acorde con las tendencias serán relevantes en el futuro próximo, cada vez más impactados por herramientas tecnológicas que propendan por la proximidad con los clientes, es así, como la relación con el cliente que en la corporación data de tiempo atrás, hoy conceptos como el B2C son más claros y contundentes en la propuesta de valor, y cuando se desea impactar a través de convenio, contratos o alianzas con terceros el concepto B2B marca la diferencia y da reconocimiento a nivel regional.

La fuente principal de ingresos se genera por los intereses recibidos de los usuarios de crédito en las diferentes modalidades y regiones donde se impactan, como entidad sin ánimo de lucro (ESAL), la reinversión del 100% de las excedentes anuales en el desarrollo misional, se convierten en una fuente ingresos propia. Los recursos clave en la industria de las microfinanzas, la mayoría pasan a ser obvios, los recursos financieros para prestar a los clientes, la infraestructura comercial que permite el crecimiento sostenido año a año, y toda la infraestructura operativos y administrativa que posibilita cumplir los compromisos con los clientes en términos de oportunidad, confiabilidad y seguridad. Los socios claves son diversos, los primeros quienes posibilitan los recursos para desarrollar el objeto social y generar los ingresos como son los fondeadores nacionales e internacionales, donde la banca de segundo piso como Bancóldex es dinamizador fundamental en el prestamos de recursos financieros mediante las diferentes líneas a tasas que facilitan el llegar a mercado objetivos, igual ocurre con los demás fondeadores de banca privada, entre ellos están, Banco Coopcentral, Cooperativa Emprender, Bancoomeva, Banco Caja Social, Davivienda, Banco de Occidente y Oiko Credit Internacional.








para cumplir con la actividad de desembolso y recaudo de las cuotas con facilidad los medios de pago y recaudo son vitales, tal es el caso de las empresas dedicadas a las apuestas y el chance que tienen amplia cobertura en todos los municipios y corregimientos, además de horarios

extendidos desde las 7 am. a 9 pm., todos los días del año. Otros aliados los cuales están acorde a los nuevos usuarios que llegan son los bancos mediante los recaudos por medios electrónicos PSE y transferencia facilitan el pago de los usuarios de las cuotas de los créditos.

Por último, la estructura de costos está dada, principalmente por el costo del fondo o los créditos contraídos por la Organización para desarrollar su propósito, el costo de la operación comercial, administrativa y de soporte, y uno asociado a la operación y condiciones externas, como las provisiones de la cartera en mora, y el castigo de las operaciones luego de cumplir los tiempos establecidos para proceder a la actividad. Todo lo anterior se resume en el siguiente lienzo.

Figura 5

Lienzo del modelo de negocio: Propuesta de valor

<p>Socios Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> Bancos nacionales. (Bancóldex, Coopcentral, Coop Emprender, BCS, Bancoomeva, Finagro, Davivienda, etc.) Fondeadores internacionales. (oiko Credit, Triple Jump, etc.) Gremios. (Asomicrofinanzas, Cámaras de Comercio, etc.) Gobierno nacional, alcaldías, gobernaciones, institutos descentralizados Red de Emprendimiento de Caldas Organizaciones de Cooperación Inter. DID Desjardins. CESO Unidades de negocio internas, Unidades de soporte. Entidades de desembolso y recaudo de dinero Consultores externos <p>Organizaciones y Empresas del se Privada que se trabaja en alianza. Fundación Luker, Fundación Citi, etc</p>	<p>Actividades clave </p> <ul style="list-style-type: none"> Asesorías de crédito a clientes personalizada-in situ Agilidad en análisis del crédito, y rapidez en desembolso. Facilidad mecanismos de recaudo de crédito y abonos Contacto permanente con cliente. Asesorías y acompañamiento a clientes en fortalecimiento. Fidelización via crédito-asesoría 	<p>Propuesta de valor </p> <p>La Corporación ofrece a los microempresarios emprendedores con o sin trayectoria en el sector financiero, acceso a créditos de bajo monto para iniciar, mantener o mejorar su unidad de negocio mediante productos de crédito y asesoría ajustados a las necesidades de cada uno, siendo coherentes en el producto o servicio ofrecido con la actividad que realizan los microempresarios o emprendedores, en el mercado donde se desempeñan, las condiciones operativas, las garantías presentadas y el perfil de riesgo asociado a cada uno; lo que se refleja en las condiciones específicas del crédito otorgado y el plan de acompañamiento diseñado y desarrollado.</p> <p>Ejecución con aliados nnaal o inter de proyectos de inclusión financiera de crédito y acompañamiento a usuarios y poblaciones</p>	<p>Relaciones con cliente </p> <ul style="list-style-type: none"> Difusión a usuarios mediante medios convencionales perifoneo, volantes. Trabajo en Campo Contacto directo con el cliente (asesor-cliente).B2C. Estrategias de difusión. Ferias de Crédito Asesoría y Acompañamiento in situ. Presencial o Virtual Formación y Capacitación a clientes presenciales o virtuales. 	<p>Segmentos de cliente </p> <p>Emprendedores Personas naturales sin historial de crédito con necesidad de recursos financieros Personas con necesidad de crédito bajo monto Microempresarios con necesidad de créditos no aptos para sistema financiero. Microempresarios en ciudades diferentes a las capitales con oferta reducida de crédito. Sectores con poca inclusión financiera. Clientes con microempresas informales. Clientes con necesidades de acompañamiento y fortalecimiento empresarial Entidades u organizaciones interesados en generar alianzas de inclusión financiera, crédito o acompañamiento empresarial</p>
<p>Estructura de costes </p> <ul style="list-style-type: none"> Costo de créditos a la corporación con fondeadores nacionales o internacionales. Costos financieros de la operación y costos transaccionales. (comisiones, 4x1000,etc) Salarios, prestaciones sociales e incentivos del personal. Costos de mercadeo, publicidad, comercial, cartera. Costos asociados a la operación. Provisiones de cartera y Castigos de Cartera. Infraestructura física y tecnología de la corporación. (oficinas, sw, hw, licencias, etc). Inversión social a los usuarios a través de unidad de desarrollo empresarial. 	<p>Fuentes de Ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> Intereses generados por los créditos Otros cobros a clientes asociados al crédito. Re-Inversión de las utilidades de negocio. Prestamos de fondeadores nacionales e internacionales Ingresos generados en la operación de Convenio o proyectos con organizaciones o entidades nacionales e internacionales. Donaciones de organizaciones nacionales o internacionales Recaudo de dineros por acompañamiento empresarial a clientes o terceros Dictan cursos, talleres, seminarios. 			

Fuente: Elaboración propia.

DOFA

El direccionamiento estratégico actual fue elaborado por la junta directiva de Finanfuturo en el año 2015, con una vigencia de cinco años, para esto tomaron los insumos relacionados con el entorno que tenía el sector en el momento, y los cuales se han ajustado de forma periódica. En los antecedentes consultados y que fueron marco de referencia se tienen los siguientes (tomado de documentos internos de Finanfuturo de direccionamiento estratégico): Elementos del contexto:

- Cuando nació Actuar Caldas (Finanfuturo, actualmente) el microcrédito era escaso, hoy existe mucha competencia (bancos y ONG) porque es un buen negocio. No obstante, las oportunidades siguen pues el mercado es muy grande y rentable.

-Actuar Caldas (Finanfuturo) es una entidad pequeña en el contexto nacional, pero es mediana en el departamental, hay sectores económicos y/o geográficos con poca oferta: rural, municipios pequeños, tecnología, turismo.

- Salvo, Actuar Caldas las entidades de microcrédito no capacitan ni asesoran.

- Las tasas en el mercado son altas.

- Se observa sobreendeudamiento en el sector.

- La banca comercial ingresó al sector directamente o con empresas asociadas.

- Los usuarios del futuro son digitales.

- El estado colombiano tiene cada vez más interés de trabajar con las entidades de microcrédito, por temas de cobertura y metodología.

- Las organizaciones de cooperación internacional están dispuestos a financiar proyectos de microcrédito con impacto social.

- Mayor presión a las instituciones de microcrédito, por parte de los fondeadores en lo relacionado con la gestión del riesgo, lavado de activos y financiación del terrorismo.

El análisis DOFA realizado por el equipo de trabajo tomó los elementos como están definidos en la teoría como amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades y los agrupó en dos grandes bloques, teniendo en cuenta el impacto positivo o negativo en la organización.

Las amenazas se consideraron situaciones que provienen del entorno, atentando contra la estabilidad de la organización, las debilidades, como factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, las fortalezas, son capacidades especiales y recursos con que cuenta la empresa y las oportunidades son los factores que resultan positivos y favorables en el entorno de la empresa.

Los frenos agruparon las amenazas y debilidades, bajo el concepto del impacto desfavorable que podrían tener en la Corporación, fueron motivo de análisis y reflexión para anticiparse a los efectos negativos y tomar las decisiones para monitorear y anticiparse a ellos.

Los frenos definidos fueron:

Frenos: Debilidades y amenazas

- Estructura comercial débil y poco competitiva.
- Falta integración entre Unidad de crédito y Unidad de desarrollo empresarial, visiones divididas en el mismo negocio.
- Mínimo uso de herramientas gerenciales y de gestión para el análisis y conocimiento del cliente: mercadeo, comunicación, estadísticas, bases de datos, campañas, planes de mercadeo, conocimiento de la competencia y sus estrategias comerciales y compra de cartera a Finanfuturo.

Los aceleradores agruparon las fortalezas y oportunidades, bajo el concepto del impacto favorable que podrían tener en la corporación, las reflexiones de estos aspectos y factores

positivos generaron acciones para mantener e incrementar las competencias organizacionales y aprovechar los temas positivos del entorno:

Aceleradores: fortalezas y oportunidades.

- Buen nivel patrimonial.
- Confianza de proveedores financieros nacionales.
- Buena imagen en instituciones nacionales y locales.
- Equipo humano comprometido.
- Gran tamaño del mercado potencial.
- Relaciones interinstitucionales sólidas a nivel regional.
- Cambio de nombre como elemento diferenciador en el mercado y refrescar imagen.
- Estructuración de nueva línea de crédito AGRO. Transferencia metodológica Finagro-

DID.

Por último, en el análisis DOFA realizado se identificaron unos factores que permitían a la Corporación tener un desempeño superior a la competencia, y marcar la diferencia. Estos factores de éxito se definieron así:

Factores claves para el éxito en microcrédito en Actuar Caldas

- Equipo comercial bien capacitado, dirigido y motivado.
- Apoyo en mercadeo: estadísticas, bases de datos, etc.
- Atención en el sitio de trabajo.
- Competitividad en montos, tasas, garantías, plazos, formas de pago.
- Flexibilidad para adaptarse a las circunstancias del cliente.
- Eficiencia operativa.
- Facilidad para el cliente en el recaudo y desembolso.

- TIC para eficiencia e incremento de productividad.

Lo anterior resume el análisis interno y externo de la corporación para el periodo 2015-2020, mediante el análisis DOFA.

Plan de acción

Relación entre la corporación y la unidad pequeñas empresas

El propósito de este apartado es validar la planeación estratégica actual de la Corporación, se mantiene la posibilidad de creación de una Unidad de negocio pequeña empresa, la cual se debe ajustar, si es una línea de producto, o si no hace parte del propósito u objeto social.

En el desarrollo del análisis de caso y luego de la revisión de la documentación de la plataforma estratégica, conversaciones con el equipo directo, con colaboradores y personas de la industria de las microfinanzas; y relacionándolo con lo planteado por Porter (1982) en el concepto de estrategias competitivas genéricas, se asocia la estrategia competitiva de la corporación como enfoque en diferenciación. Dado que atiende un segmento de mercado definido y claramente caracterizado y hace énfasis en la diferenciación que permite tener condiciones diferentes o especiales al mercado normal de la industria microfinanciera.

El mercado de las microfinanzas como lo plantea Gutiérrez (2009) posee:

Barreras, accesibilidad y uso del sistema financiero: En todas las sociedades hay personas que no pueden acceder a los servicios financieros formales. En los países de renta alta se trata de un grupo minoritario y frecuentemente en situación de exclusión social, pero en los países de renta media y baja es una situación habitual para grandes capas de población. Las barreras que se encuentran para acceder a servicios financieros como un préstamo, una tarjeta de crédito, o una cuenta corriente son muy diversas según los casos.

(p.7)

Desde hace algunos años se han creado bancos de nicho que ingresaron a este mercado al igual que la banca comercial tradicional. El motivo principal de la incorporación de estos nuevos

jugadores es que la rentabilidad ofrece un diferencial con la líneas tradicionales de crédito, el cual está asociado a la tasa de interés permitida es más alta que los créditos comerciales, como ejemplo, la Superintendencia Financiera de Colombia (2020) en su Boletín de prensa, emitió los siguientes topes el “Interés bancario corriente efectivo anual para la modalidad de crédito de consumo y ordinario en 18.09%, para la modalidad de microcrédito en 37.72%, Adicionalmente para la modalidad de crédito de consumo de bajo monto en 32.42%”.

Estos diferenciales son los que hacen que un segmento de mercado de microcrédito sea interesante y llamativo por su rentabilidad. Es de anotar que este segmento tiene un nivel de riesgo más alto lo que explica el mayor costo del crédito

La organización compite en la industria de las microfinanzas en la región del suroccidente de país con cobertura en los municipios de Caldas, Risaralda, Valle del Cauca, Cauca, Cundinamarca y Boyacá. Desde los inicios se definió que la forma de competir estaba enfocada en prestar servicio de crédito a tasas inferiores a la máxima del mercado y ser un agente dinamizador de las famiempresas, a través del acompañamiento en las necesidades de formación, capacitación y asesoría que se requieran. Este planteamiento se ha conservado como un atributo que hace que la Organización sea diferente a las demás.

La elección estratégica de relacionar la organización con las teorías actuales, se puede considerar como enfoque en diferenciación, según los conceptos de Porter. Es de anotar que desde sus inicios y hasta la fecha no se ha planteado esta relación o enfoque, pero al someter el planteamiento estratégico a la teoría revisada se encuentra un segmento de mercado específico y diferenciable en su producto/ servicio.

La oferta a las famiempresas en principio y actualmente, a las microempresas, se basa principalmente en el trabajo relacional, in situ, de asesoramiento en la construcción de las cifras

del negocio, identificar las necesidades de inversión, las opciones de financiación y, por último, hacer la propuesta de crédito como una de las alternativas del mercado. En ningún momento la Corporación tiene como prioridad ser el líder en costos, ni en diferenciación, sino que busca ser una alternativa de crédito para los microempresarios, de costos financieros, por debajo del promedio del mercado, y atender al segmento de forma diferenciada con servicios financieros y no financieros ajustados a su medida.

Una vez revisado el direccionamiento estratégico actual de la Corporación, y luego de las validaciones con los directivos, se concluye que la estrategia corporativa se mantiene ante la posibilidad de la creación de la Unidad de negocio pequeña empresa; y que sus elementos complementan el propósito corporativo y el plan estratégico.

En el desarrollo del presente trabajo se concluye que la estrategia corporativa actual permanece y alberga el propósito de la Unidad de pequeña empresa, que, dada la relevancia en nuevos mercados, nuevos usuarios o clientes y metodología de trabajo diferente, se justifica tenerla como unidad de negocio y no como línea de producto. El propósito organizacional, la visión, la misión y la esencia no requieren de modificaciones o nuevas elecciones estratégicas que ameriten cambios. Estos cambios se pueden requerir en la estrategia de la Unidad de negocio y la estrategia funcional.

Lineamiento para la estrategia de la Unidad pequeñas empresas

La Unidad de negocio pequeña empresa concebida como adicional a las unidades de negocio actuales, Unidad de microcrédito empresarial y Unidad de desarrollo empresarial, complementa el portafolio de servicios de la Corporación.

La Unidad de microcrédito actual, atiende las necesidades de crédito de microempresas con metodología específica para ese mercado y tipo de cliente, los cuales tienen características

definidas enmarcadas principalmente en la informalidad, ausencia de registros contables. Un alto porcentaje son unipersonales o familiares, economías de subsistencias o sobrevivencia, poco o ningún historial en sistema financiero, poca experiencia bancaria, baja inclusión financiera, reportes negativos en centrales de riesgo, administración básica de la microempresa y planeación de corto plazo entre otras, en este sentido, se puede resumir que la microempresas son sus dueños.

Estas características hacen que se dificulte el acceso al crédito a las microempresas, coberturas bajas y con mayor profundidad en las ciudades pequeñas, ruralidad y adultos, según lo presentado en los Reportes de inclusión financiera de Banca de las Oportunidades, de las Oportunidades, B, (2018). Igualmente, esta información fue publicada en el estudio de financiación de las micro, pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica (Orueta, 2019).

La Unidad de desarrollo empresarial surgió como una respuesta a la deficiencia encontrada en la Corporación al relacionarse con los microempresarios usuarios, de las deficiencias y falta de oferta de servicios empresarial, no financieros, que propendan por mejorar el desempeño, disminuir la tasa de mortalidad de las microempresas y poco a poco hacer transición de empresas de subsistencia a acumulación. En los estudios recientes y programas de instituciones del estado se han focalizado esfuerzos en ese sentido, tal es el caso de Bancóldex con las convocatorias para la financiación y acompañamiento a empresas de alto potencial. Esta necesidad sigue siendo vigente en el país y cada vez se tiene más aproximación a las microempresas y pequeñas empresas a través de programas de universidades, cámaras de comercio, organizaciones no gubernamentales y ecosistemas de emprendimiento.

En la Corporación esta unidad se mantiene y es esencial en la promesa a los usuarios, clientes y aliados. Para la propuesta de creación de la Unidad de negocio de pequeña empresa, es un diferencial que permitiría competir y generar ventajas competitivas ante las propuestas y

ofertas de la banca comercial y bancos de nicho, quienes tienen mayor músculo financiero y posibilidad de gestión.

Como se manifestó en los antecedentes, las empresas un poco más grandes que las microempresas, tienen necesidades de crédito para las actividades de inversión, operación o financiación. Una porción de ellas, que por su tamaño no alcanzan el siguiente segmento que tradicionalmente es atendido por la banca comercial. Ese segmento con las necesidades de financiación anteriormente descritas y denominadas pequeñas empresas, son la finalidad de la propuesta de creación de la Unidad de negocio de pequeña empresa, con soluciones de financiación y acompañamiento en servicios no financieros para la zona de impacto de la Corporación.

De esta forma la Organización pasaría de tener dos unidades de negocio, Unidad de negocio microcrédito y Unidad de negocio desarrollo empresarial, y el Centro de apoyo compartido, a tener tres unidades de negocio: UN microcrédito, UN desarrollo empresarial y UN pequeña empresa, y el Centro de servicios compartidos que surte a las tres.

Con la referencia del concepto de estrategia de negocio presentado por Johnson, et al. (2006) “y trata de cómo se debe competir con éxito en determinados mercados, o cómo se pueden ofrecer servicios públicos con mejor valor” (p. 12), la estrategia de la unidad de negocio estará basada en los conceptos diferenciadores de servicios financieros y servicios no financieros que son necesidades del mercado y segmento que se quiere afectar.

La propuesta no solo ofrece crédito a pequeñas empresas, empresarios o emprendedores con modelos, sino que brinda acompañamiento y alternativas para tener una altas tasas de permanencia y crecimiento de las pequeñas empresas. La estrategia para este segmento busca

competir en este tipo de mercado, conservando el propósito y los principios organizacionales para generar nuevas capacidades y competencias organizacionales, acordes a la nueva realidad.

Las características del producto/servicio están fundamentadas en la cercanía a los usuarios, acompañamiento en el desarrollo de la empresa, atención personalizada, acompañamiento empresarial para el mejoramiento y desarrollo del negocio, crédito, tasas competitivas para el sector y segmento de riesgo, modelos innovadores de garantías adicionales a las tradicionales y flexibilidad en las formas de pago y amortización. Lo anterior se realiza, sin poner en riesgo la continuidad y cuyo beneficio sería el crecimiento en la colocación de créditos, la cartera de créditos, portafolio de productos, ingresos y el impacto sobre las empresas atendidas.

Haciendo uso del concepto de “reloj estratégico”, para la unidad de pequeña empresa se selecciona como estrategia de negocio la número 5: Diferenciación segmentada. (Valor añadido percibido en un segmento en concreto que permite una prima en el precio). Se define esta estrategia porque el segmento de mercado objetivo tiene características de un nicho el cual dadas las condiciones de mercado y los oferentes de servicios financieros desean acceder al crédito a tasas de interés correspondientes al nivel de riesgo aplica para ellos y de manera obvia que cada vez sea menor y evitar pagar la prima por riesgo.

Adicionalmente por estar saliendo de la fase de subsistencia a la de acumulación, las pequeñas empresas requieren acompañamiento en la organización, administración y opciones de financiación de las empresas. El segmento de clientes definidos para la unidad de negocio P.E. tienen características y necesidades que permiten definir la estrategia de diferenciación segmentada, de acuerdo con lo planteado por los autores. Y en consonancia con el perfil del segmento de mercado son personas naturales o personas jurídicas que tienen ciertas

características reflejadas en la información que administran, uso de recursos, fuentes de financiación y planeación del negocio, entre otros.

Para la Corporación en concordancia con el propósito, pensamiento estratégico y el sentido que de la unidad de negocio P.E., tiene prioridad el empresario y/o la empresa que visualice proyección y consolidación. A continuación, se resume el tipo de empresas que se quiere beneficiar con la Unidad de negocio y el cual es diferente al habitualmente atendido con la Unidad de negocio de microcrédito.

El perfil del empresario o empresa para unidad de negocio P.E, propuesto recoge los insumos del estudio, las expectativas de la organización, recomendaciones de personas entrevistadas y aportes del equipo de trabajo. El perfil detallado y los criterios de accesibilidad de los clientes potenciales se presenta en el Apéndice B.

El segmento de mercado antes descrito, al igual que el perfil del empresario o empresa identifican un mercado con necesidades de servicios financieros y no financieros propios del segmento. Esta información está consolidada en el estudio *Proyecto de fortalecimiento a instituciones financieras para atender pequeñas empresas. Análisis de Mercado* realizado por Desjardins Development Internacional (DID) (2019), con aportes de Banca de las Oportunidades, Gobierno del Canadá, DID e instituciones microfinancieras del país, del cual Finanfuturo hizo parte.

La estrategia de diferenciación segmentada y seleccionada para la Unidad de negocio P.E. de la Corporación para el desarrollo empresarial, Finanfuturo, se encuentra en el cuadrante superior derecho del reloj estratégico, y está compuesto en un eje por un valor añadido percibido por el segmento, y en el otro permite un precio con una prima, dado el diferente por lo ofrecido por la Organización. Se puede resumir en facilitar a las pequeñas empresas de la zona de

influencia de Finanfuturo a acceder a servicios y productos financieros y no financieros que contribuyen al mejoramiento y crecimiento de sus empresas, el cual está diferenciado por la proximidad, oportunidad, acompañamiento, atención personalizada y compromiso con la consolidación de sus negocios.

Las condiciones, características o aspectos distintivos que desarrollan esta diferenciación segmentada, y los cuales son promesa para los usuarios o clientes, que marcan diferencia con las empresas o corporaciones de la competencia, están presentes en la propuesta de valor presentada.

Precio

Se conciben como la tasa de interés y los demás costos accesorios al crédito, los cuales al final son reflejados en la cuota del crédito. El acceso a crédito de las empresas con el perfil seleccionado implica que dado el perfil de riesgo implican una tasa de interés superior a la ofrecida por la banca comercial. Este diferencial de tasa se constituye en una prima adicional a la tasa que pueden encontrar en el mercado.

Figura 6

Reloj estratégico



Fuente: Elaboración propia.

Los elementos de la propuesta de valor constitutivos del precio, son en su mayoría los presentados en la propuesta de valor de la Corporación; que hacen diferencia con la competencia en este segmento de mercado y generan un diferencial percibido por el cliente.

La estrategia de la Unidad de negocio pequeñas empresa, en las condiciones descritas anteriormente, será integrada a la estrategia corporativa actual, conservando los dos grandes lineamientos: a. Fortalecimiento organizacional, b. Escenarios de crecimiento.

Se presenta a continuación la propuesta de desglose de cada uno de ellos para la Unidad de negocio pequeña empresa. Es de anotar que la estrategia corporativa absorbe las necesidades de esta iniciativa y se mantiene el planteamiento estratégico corporativo inmerso en el propósito, visión y misión organizacional. Los párrafos que siguen son la propuesta para incluir en la misma plataforma estratégica, conservando su estructura a la nueva unidad, y generando un direccionamiento estratégico único.

Estrategia de negocio para la unidad pequeñas empresas

Fortalecer las competencias organizacionales que permitan satisfacer a nuestros clientes y partes interesadas

Esta estrategia está enfocada en el lineamiento del fortalecimiento organizacional, fortalecer las capacidades y competencias organizaciones es una prioridad estratégica para abordar las necesidades del mercado de la nueva unidad de negocios. Las tácticas estratégicas para desplegarla son:

- Transformación digital: Incorporar los temas digitales para facilitar las operaciones y generar datos e información para análisis y toma de decisiones de la nueva unidad de negocio.

- Incrementar la productividad y rentabilidad: Durante el inicio de la unidad, se debe monitorear constantemente la productividad de los diferentes factores utilizados, recurso humano, recurso de infraestructura, recursos financieros, rentabilidad.

- Fortalecer estructura organizacional: Disponer de los recursos de estructura comercial, de análisis de crédito para dar respuesta a las necesidades de los usuarios y garantizar el uso de la metodología de crédito a pequeña empresa.

- Fortalecer e incrementar fuentes de financiación: Búsqueda de recursos en el sector financiero y la banca de fomento (Bancóldex, Finagro) para acceder a recursos más baratos que garanticen el margen operativo y tasas de colocación de crédito competitivas.

- Fortalecer las competencias estratégicas del equipo directivo: Conformar y consolidar el equipo de la Unidad de negocio pequeña empresa, a conformar por director comercial pequeña empresa, analista de crédito pequeña empresa y asesores comerciales pequeña empresa.

Creación de nuevas líneas de producto y nuevas opciones corporativas

Esta estrategia está enfocada en el lineamiento del crecimiento en el mercado. El crecimiento de la Unidad pequeña empresa, estará concebido en la planeación estratégica dentro de la estrategia de crecimiento y específicamente el lineamiento 3: Creación de nuevas líneas de producto y nuevas opciones corporativas. De esta forma el plan estratégico de la Corporación se mantiene vigente y la Unidad de negocio llega a complementar el portafolio de productos/servicios en un segmento a la fecha atendido con las directrices de microcrédito.

El desarrollo de la estrategia de la Unidad de negocio pequeña empresa, se recomienda realizarlo de forma paulatina aprovechando las capacidades y fortalezas de la corporación en las zonas de influencia actual. Esta situación facilita el acceso a clientes nuevos pequeña empresa, aprovechar el posicionamiento de la entidad, aprovechando la infraestructura actual, los canales

de desembolso, los canales de recaudo y los diferentes aliados. Las acciones comerciales en este sentido se proponen en tres fases:

Primero se debe iniciar en la ciudad de Manizales, donde está centralizada la operación y se dispone de todos los recursos de datos, información, procedimentales y logísticos, para hacer la colocación de los créditos y consolidar el análisis, evaluación, aprobación y seguimiento de los créditos a pequeñas empresas.

Segundo, luego de validar la propuesta, los perfiles de usuarios, las estrategias operativas y los supuestos de la creación de negocio, se propone extender a municipios cercanos los cuales tienen potencial de los clientes considerados dentro del perfil del segmento que se desea y donde igualmente se tienen las ventajas ya mencionadas. Esta información se contrastará con los datos de colocación y morosidad de los municipios registrada por Asomicrofinanzas periódicamente y sondeos de mercados a realizar al momento de decidir esta fase.

El plan de expansión corresponderá a los municipios donde la corporación tiene presencia y se identificó el segmento de clientes para expandir la estrategia diferenciación. Los datos con cifras poblacionales, mercado de microcrédito y tamaño de la cartera de créditos definen el orden de penetración. (información complementaria del trabajo, que no es publica en este documento).

La tercera etapa de la estrategia de crecimiento estará dado en el mediano plazo (1 a 3 años), donde la expansión será hasta departamentos cercanos al departamento de Caldas, y de los cuales se tiene información en el estudio de análisis de mercado, realizado por Desjardins Development International donde se evidencian mercados potenciales, existencia de clientes potenciales, competencia con aspectos por mejorar que pueden convertirse en diferenciador para la Corporación y ampliando la promesa de valor de “Acompaña y financia tu futuro”, no solo con crédito sino también con acompañamiento, asesoría a empresarios y herramientas tecnológicas.

Todo lo anterior contrastado con la situación del momento de los departamentos y municipios objeto de expansión, según el informe periódico de Asomicrofinanzas, el plan de expansión detallado por año y municipio hace parte del entregable a la empresa y no publicado en este documento.

Estrategias funcionales para la Unidad pequeña empresa

La unidad de negocio pequeña empresa en el proceso de creación y consolidación se proyectaría en un horizonte de ocho años. Desde su inicio debe tener una cartera con un valor similar al de la cartera de microcrédito, es decir duplicar la cartera de crédito de la corporación en ese periodo de tiempo. Este reto implicaría el hacer uso de la infraestructura administrativa y financiera, fortalecer las áreas de mercadeo y comunicaciones, dar mayor alcance a la unidad de desarrollo empresarial, e iniciar y consolidar a la Unidad de negocio de pequeña empresa.

Funcionalmente las áreas deberán operacionalizar lo definido, administrar el riesgo, ganar participación en el mercado, garantizar los recursos, soportar la operación con la tecnología apropiada al nuevo escenario y mantener el rumbo estratégico para garantizar el cumplimiento del propósito publicado y que le da norte a la Corporación. A continuación, se presenta el detalle de estas estrategias funcionales, dado que son actividades transversales a las estrategias de negocio de la Unidad pequeña empresa.

Estrategia organizacional

Enunciado: Fortalecer la estructura organizacional para apalancar el crecimiento. Actualmente la Corporación tiene dos unidades de negocio, Unidad de negocio microcrédito y Unidad de desarrollo empresarial (UDE), las cuales son apoyadas por la Unidad de apoyo compartido (administrativos, financieros, TIC, jurídico, control interno entre otros). La UDE tiene

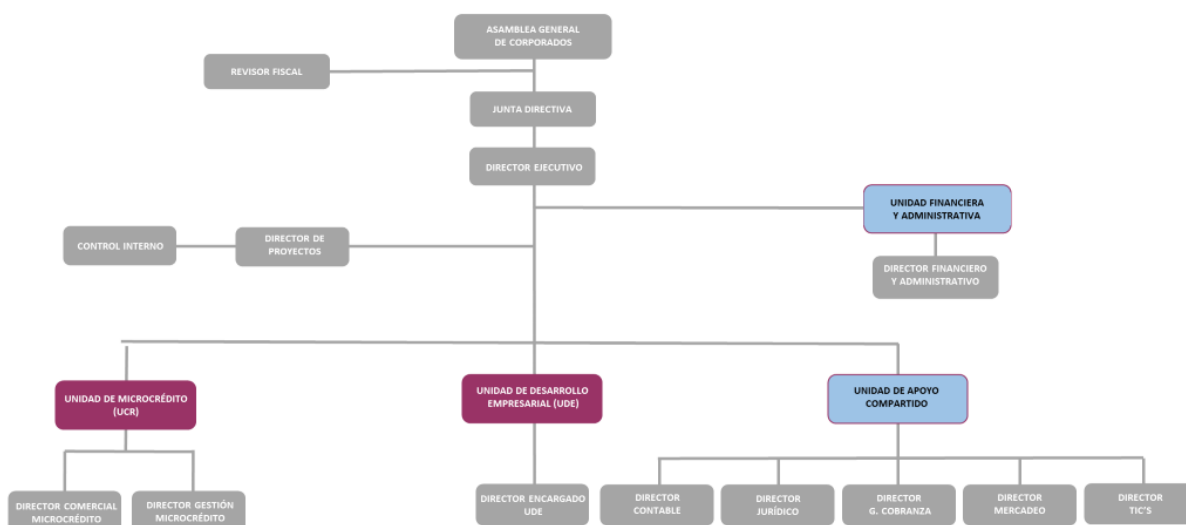
como objeto el acompañamiento y fortalecimiento de los usuarios de la corporación y realizar proyectos específicos a nivel asociativo y social.

En concordancia con la propuesta de direccionamiento de la Unidad de pequeña empresa, la Corporación en su estrategia de segmentación diferenciada, ofrecería un precio razonable por el servicio de crédito, y un servicio adicional diferenciado que procura acompañar a los empresarios para garantizar la supervivencia de las microempresas, el crecimiento, escalamiento y acumulación de las empresas y empresarios. Estos dos componentes ubican a la corporación en la segmentación diferenciada en el reloj estratégico.

La estructura organizacional actual concibe las dos unidades con una unidad de apoyo compartido que suministra los servicios comunes y no misionales de cada unidad. La Figura 7 presenta el organigrama actual.

Figura 7

Organigrama actual Finanfuturo



Fuente: Elaboración propia.

La unidad de apoyo compartido tiene los servicios de gestión humana, proceso, correspondencia, gestión documental y también hacen parte las áreas de contabilidad, TIC, mercadeo y comunicaciones, jurídica, cobranza. En virtud de la eficiencia y productividad y evitar duplicidades, la propuesta de estructura organizacional mantiene la Unidad de apoyo compartido de igual forma. La variante está en el fortalecimiento de las competencias organizacionales e individuales para dar servicio a la Unidad de pequeña empresa, teniendo en cuenta todas las variaciones descritas anteriormente.

La creación de la Unidad de negocio de pequeña empresa se construye de forma paralela a la Unidad de negocio de microcrédito, pero con una estructura propia compuesta por: dirección comercial pequeña empresa y asesores de crédito pequeña empresa; y analista de crédito pequeña empresa. En la medida que se incremente la operación se tiene previsto la consolidación del área gestión crédito pequeña empresa con director y analistas, (el esquema es similar al sistema financiero donde operan las áreas de crédito o también llamada fábrica de crédito).

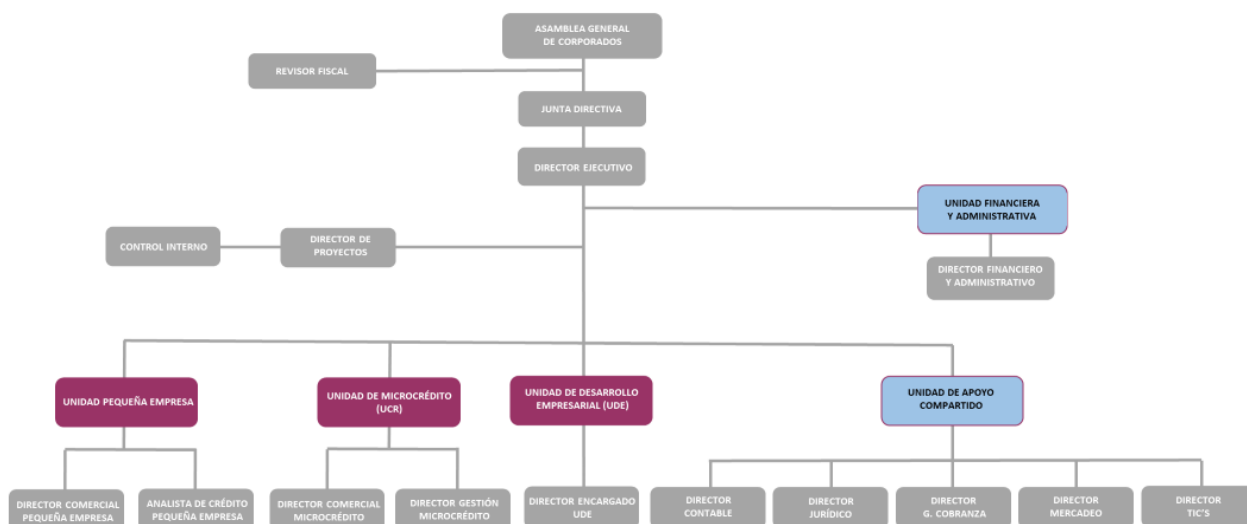
La propuesta de estructura organizacional que se presenta a continuación, adhiere la nueva unidad de negocio, bajo el mismo esquema corporativo. Esto permitiría mantener el planteamiento que el direccionamiento estratégico actual y la estructura se mantienen como el propósito mismo, que la incorporación de la nueva unidad aprovecharía lo bueno de la corporación y crearía su propia unidad en los procesos Core de crédito a pequeñas empresas; por ejemplo: el análisis de crédito para los clientes de este nuevo perfil requiere tener analistas de crédito con metodología y competencia diferentes a los asistentes de Unidad de negocio microcrédito.

El motivo de tener esta estructura paralela esta dado, porque desde el segmento a atender, el perfil de usuario, el producto de crédito, la aproximación o captación de ellos, al igual

que el enfoque metodológico, los requisitos, documentos soporte, análisis, tiempos, y esquema de aprobación son diferentes a los existentes en la Corporación. La Figura 8 presenta el nuevo organigrama sugerido y que mantiene los conceptos anteriores.

Figura 8

Organigrama sugerido Finanfuturo



Fuente: Elaboración propia.

De igual forma la corporación deben generar algunas estrategias funcionales en áreas consideradas relevantes para el éxito en la creación de la Unidad, en este documento se ampliará sobre estrategias funcionales operativas, comercial y ventas, de mercadeo y promoción.

Estrategia comercial

Enunciado: Mejorar la captura y fidelización de los clientes.

Esta estrategia comercial se debe enfocar principalmente a la ubicación de clientes, prospección de clientes, captura y fidelización. Las tácticas estratégicas para desplegar la estrategia constan de:

Un primer elemento es la administración de los usuarios o las cuentas. Los clientes son el objetivo del crédito, en ese sentido la administración de la información personal, empresarial y del negocio. Las recomendaciones iniciales son:

- Tener el portafolio de productos definido.
- Los asesores comerciales capacitados.
- Un pitch del producto.
- Las herramientas informáticas móviles para la captura de información.

Esta administración de las cuentas se debe dar desde el inicio en la aplicación para la administración de la relación con los clientes CRM, y en el software Core de la gestión del crédito Linux. La información allí consignada debe mantenerse actualizada y es responsabilidad de la fuerza comercial la calidad de la información. Al tener los datos de los clientes en las herramientas CRM y sistema Core de créditos, se posibilita la capacidad de realizar perfilamiento de usuarios por diferentes atributos para convertir los datos en información relevante.

Como segundo está la organización de la fuerza de ventas por diferentes criterios; puede ser aleatoria o definida por sectores productivos o de servicios; por gremios o asociaciones, también es viable tener asesores integrales que sean expertos en la metodología, la atención al cliente e identificar sus necesidades. Para reforzar este aspecto se recomienda tener claridad sobre la forma de relacionarse con el cliente, para ello se sugiere revisar lo planteado por Mark & Marshall (2009), que se transcribe dada la claridad que tiene para identificar este tema clave de la relación y generar competencias distintivas. Para ello debe darse respuesta a diez preguntas

que buscan mejorar la eficiencia y las relaciones. Se recomienda a los directivos de la Corporación y a quien asuma el cargo de director comercial realizar el ejercicio sobre las preguntas.

Los clientes en prospecto:

1. ¿Quiénes son nuestros clientes?
2. ¿Qué quieren y esperan nuestros clientes?
3. ¿Qué valor potencial tienen nuestros clientes?

La relación con los clientes:

4. ¿Qué tipo de relación queremos establecer con nuestros clientes?
5. ¿Cómo propiciamos el intercambio?
6. ¿Cómo trabajamos juntos y compartimos el control?

Las decisiones gerenciales:

7. ¿Quiénes somos?
8. ¿Cómo nos organizamos para llevar más valor a nuestros clientes?
9. ¿Cómo administramos y medimos nuestro desempeño?
10. ¿Cómo aumentamos nuestra capacidad para cambiar? (p. 73)

Un componente adicional de la estrategia comercial está en la planeación de las colocaciones de crédito para lo cual los temas de proyección y presupuesto son la herramienta fundamental. La recomendación estaría en definir la colocación en los siguientes términos.

- Colocación de crédito mes en número y pesos por asesor comercial pequeña empresa.
- Colocación de créditos acumulado año en número y pesos por asesor comercial pequeña empresa.

- Colocación de número de créditos a clientes nuevos por mes y año, por asesor comercial pequeña empresa.

- Proyección de cartera de crédito acumulada mes a mes, por asesor comercial pequeña empresa.

- Proyección de colocación de créditos en número, pesos, usuarios nuevos y cartera acumulada por municipio, por departamento y por la unidad de negocio pequeña empresa.

- Planeación de número de asesores mes a mes para cumplir con las metas corporativas asignadas a la unidad de negocio de pequeña empresa.

Un tercer elemento está en la administración de los clientes para garantizar la permanencia con la Corporación, el incremento paulatino del consumo de crédito y el seguimiento a las condiciones operativas de la empresa del empresario. Para desarrollar este punto se recomienda:

Fidelizar los clientes de la unidad de negocio de pequeña empresa mediante elementos objetivos y subjetivos del modelo de relacionamiento. En los de carácter objetivo están la tasa de interés del crédito, el plazo, modalidades de amortización, costos adicionales; los subjetivos que son los que proporcionan vínculos diferentes para la fidelización, pueden citarse el conocimiento de la empresa y su trayectoria, conocimiento de las posibilidades de acompañamiento y consultoría dado el conocimiento del empresario, el negocio, las falencias administrativas o comerciales, y aspectos cualitativos generados del modelo de relacionamiento.

Acompañar y asesorar continuamente a los empresarios para identificar las necesidades de crédito de las decisiones de inversión, operación o financiación de la empresa, de forma tal que este el asesor de crédito y la corporación como la primera opción para acompañar y financiar la empresa.

El seguimiento a las condiciones operativas de la empresa permite obtener información oportuna sobre las dificultades para realizar los pagos, dificultades que coloquen en riesgo la empresa, y de esta forma ofrecerle alternativas para evitar incrementar la cartera en mora.

Estrategia de mercadeo

Enunciado: Posicionar el nuevo servicio de la marca actual.

Al ser un nuevo negocio de la Corporación, la estrategia de mercadeo debe tener una mezcla en la cual se retomem las acciones de mercadeo que ha funcionado y le dan potencial a la marca y explorar nuevos canales y estrategias. Algunas tácticas estratégicas que servirán para desplegar la estrategia son:

- Promocionar la nueva unidad de negocio y sus productos, con usuarios existentes que se asemejen al perfil o puedan referir clientes. La estrategia consiste en aprovechar la imagen y marca de la corporación con un segmento de mercado que, siendo diferente, puede ser un difusor de la propuesta complementaria a la actual.

- Presentar la propuesta de crédito pequeña empresa con los aliados actuales de la Corporación y que pueden ser dinamizadores, como lo son para microcrédito. Entre ellos están Cámara de Comercio, Fenalco, Andi, Comité intergremial de Caldas, Fondo Nacional de Garantías y Caja de Compensación Familiar de Caldas entre otros.

- Publicar en redes sociales existente la nueva alternativa de financiación de la Corporación.

- Publicar y promocionar en las oficinas actuales mediante material publicitario en las oficinas.

De las nuevas acciones.

- Segmentar los gremios y demás actores o grupos de intereses y generar estrategias puntuales y específicas.

- Convocar a los contadores independientes que asesoran empresas con el perfil de pequeña empresa y presentar los productos, la finalidad es socializarles, dado que son actores de acompañamiento y asesoría a los representantes legales y gerentes de las pequeñas empresas.

- Realizar socialización a firmas de asesorías contables y tributarias, firmas de asesorías gerenciales y asesores técnicos, para socializar el producto de crédito como una alternativa para decisiones de operación y financiación de inversiones.

- Acceder a bases de datos de empresas con los activos y ventas del perfil de las pequeñas empresas en las cámaras de comercio.

- Sociales con organizaciones o redes de emprendimiento y fortalecimiento empresarial para acompañar y financiar a empresarios que en ocasiones no tienen historial financiero ante las centrales de riesgo. Esta opción implica un riesgo mayor, sin embargo, contribuye al propósito de la corporación. Un ejemplo está en la iniciativa de la empresa Manizales Mas.

- Participar en ecosistemas de emprendimiento y financiamiento de pequeñas empresas, ferias e iniciativas relacionadas.

- Utilizar redes sociales y fortalecer las comunidades de profesionales como LinkedIn.

Estrategia operativa

Enunciado: Fortalecer los procesos operativos para la gestión de los nuevos clientes.

La operatividad de la unidad de pequeña empresa es uno de los aspectos más avanzado al momento de crear la unidad de negocio pequeña empresa, esto debido a el estado actual de los procesos operativos de microcrédito los cuales serían base para pequeña empresa.

Adicionalmente la asesoría de Development International Desjardins incluye la transferencia de la metodología, las herramientas y documentos para la operación de créditos a este segmento. Las tácticas estratégicas para desplegar la estrategia operativa son:

- Definición de estructura operativa.
- Definición de los perfiles de cargo.
- Definición de políticas de crédito. Reglamento de crédito pequeña empresa.
- Definición de instancias de crédito.
- Definición de perfil del usuario.
- Definición de sectores y participación.
- Validación de procesos y procedimientos.

Sobre la estrategia operativa el acompañamiento del asesor internacional permite acceder al conocimiento generado de años de experiencia y el proyecto cobija la transferencia metodología y acompañamiento en crédito pequeña empresa. El aporte de este trabajo a la Corporación es aportar los elementos, argumentos, análisis y reflexiones para la creación de la Unidad de crédito pequeña empresa, y no crearla como una línea de crédito adicional a las existentes de microcrédito.

Indicadores de gestión

El monitoreo permanente del desempeño de las empresas, las unidades de negocio, el cumplimiento de los objetivos estratégicos, tácticos y operativos, los planes y las actividades; permiten visibilizar el cumplimiento de lo propuesto por la administración y las partes interesadas. A partir de allí, se pueden realizar acciones que fortalezcan lo que se hace bien y redireccionar o ajustar los temas que lo ameriten en función del cumplimiento de los lineamientos corporativos. En algunas ocasiones es pertinente hacer las renunciadas respectivas.

Por sencillez, oportunidad, coherencia metodológica y facilidad de uso, los indicadores de gestión son las herramientas adecuadas que deben tener cobertura en toda la organización, las diferentes áreas, los procesos y en este caso, en la implementación de una Unidad de negocio pequeña empresa.

Esta última parte del estudio de caso se enfoca en la presentación de un grupo de indicadores, que contribuyen al seguimiento de la gestión y el logro de los objetivos propuestos para la Unidad de negocio de pequeña empresa. Estos indicadores están relacionados con los temas y conceptos desarrollados en los capítulos cuatro y cinco, quienes a su vez concuerdan con la plataforma estratégica definida y sugerida durante el desarrollo de este documento. Se pueden considerar un aporte para la creación de la Unidad de negocio y el monitoreo constante y permanente desde las diferentes perspectivas de una empresa.

La continuidad en el seguimiento de las tareas, acciones, programas, proyectos y planes, contribuye al logro de los objetivos estratégicos. No es suficiente realizar reuniones de seguimiento mensuales, semestrales o anuales para determinar el estado de avance, por ello es recomendable disponer de una batería de indicadores articulados con horizontes que validen las acciones de corto, mediano y largo plazo.

Este trabajo resume los indicadores en un tablero de control, y pretende articular las mediciones, con los momentos y acciones relevantes en la construcción de la Unidad de negocio. Todo enmarcado dentro del propósito corporativo y los lineamientos estratégicos, es pertinente recordar los lineamientos macro de la Corporación: Fortalecimiento de las competencias organizacionales, estrategia de crecimiento: creación de nuevas líneas de producto y nuevas opciones corporativas. Los objetivos estratégicos más relevantes son:

a. Incrementar la productividad: Durante el inicio de la unidad, se debe monitorear constantemente la productividad de los diferentes factores utilizados, recurso humano, recurso de infraestructura, recursos financieros, rentabilidad.

b. Fortalecer estructura organizacional: Disponer de los recursos de estructura comercial, de análisis de crédito para dar respuesta a las necesidades de los usuarios y garantizar el uso de la metodología de crédito a pequeña empresa.

c. Fortalecer las competencias estratégicas del equipo directivo: Conformar y consolidar el equipo de la Unidad de negocio pequeña empresa, conformada por director comercial pequeña empresa, analista de crédito pequeña empresa y asesores comerciales pequeña empresa.

d. Transformación digital: Incorporar los temas digitales para facilitar las operaciones y generar datos e información para análisis y toma de decisiones de la nueva unidad de negocio.

Teniendo en cuenta el concepto de causa y efecto, el resultado fundamental de los cuatro puntos anteriores es satisfacer a los clientes y las partes interesadas de la Corporación. Los avances en aprendizaje organizacional, competencias, procesos, mejoramiento y ajustes de la infraestructura administrativa actual, incrementan las posibilidades de lograr lo planeado.

Tener crecimiento en una organización, es una decisión estratégica de alta incertidumbre y riesgo, más aún, cuando es el resultado de la creación de una nueva unidad de negocio. Una fortaleza está dada por las competencias básicas que tiene la Corporación en la industria del microcrédito, el reconocimiento como empresa en el mercado y un conocimiento del entorno.

Crecer comercialmente implica hacer un monitoreo y ajuste permanente a las rutinas diarias de trabajo y a los productos ofrecidos, seguimiento al desempeño operativo, pero sin renunciar a la estrategia definida y los propósitos corporativos. Lo anterior no implica que el horizonte estratégico y de crecimiento no pueda tener ajustes dadas las condiciones del entorno, la competencia, los clientes, proveedores o demás fuerzas que participan del mercado.

Para el lineamiento de crecimiento de la Corporación los objetivos estratégicos propuestos para la Unidad de negocio pequeña empresa son en principio tres, y los cuales a nivel

operativo deben desplegar una sencilla pero eficaz batería de indicadores que dé cuenta del camino que se recorre y suministre los elementos para los ajustes que se requieran. Los objetivos son los siguientes: a. Mejorar la captura y fidelización de los clientes, b. Posicionar el nuevo servicio de la marca actual, c. Fortalecer los procesos operativos para la gestión de los nuevos clientes.

Estos objetivos están enmarcados en la gestión con los mercados, clientes y usuarios; los cuales se deben complementar con medidas cualitativas de percepción y satisfacción, con medidas cuantitativas que evidencien que la Unidad de negocio pequeña empresa puede generar los resultados para el impacto en mercados, en los clientes y en los resultados financieros proyectados.

El tablero de control resume los indicadores que se consideran relevantes, agrupados en cuatro perspectivas acordes al planteamiento realizado en la construcción de cuadros de mando integral. Este tablero conserva las relaciones de causa y efecto, y las posibilidades de medición, no solo desde la óptica del pasado, sino desde la construcción de indicadores de acción para el futuro de la unidad de negocio. Lo anterior, se da integrando indicadores de acción pasada (el espejo retrovisor de un vehículo al conducirlo), e indicadores del camino que se aproxima y se debe recorrer (al mirar por el vidrio frontal o parabrisas del vehículo cuando se conduce).

La agrupación de indicadores se realiza desde la perspectiva financiera que responde a las necesidades expresadas por los accionistas de una empresa, se centra en la creación de valor. Para el caso de la Corporación, que es una ONG (organización no gubernamental), adicionalmente, se considera una ESAL (entidad sin ánimo de lucro), los parámetros y metas los define la junta directiva y son ratificados en la asamblea anual de corporados. Conceptos de

eficiencia operacional, eficiencia en costos, incremento de utilidad operativa, rentabilidad y excedentes netos son los recomendados de este ítem.

La perspectiva de clientes da respuesta a las necesidades y expectativas de los mercados, los clientes y los usuarios del producto de financiación y acompañamiento. Los resultados se evidenciarían en los mercados atendidos, la mayor compra promedio de los clientes del producto financiero, el crecimiento en los mercados, la consolidación de la marca y el producto que se reflejaría en la conservación de clientes. En este sentido, todo lo relacionado con las empresas, organizaciones, personas e instituciones que harán uso directa o indirectamente de los servicios financieros ofrecidos. La satisfacción de los clientes estará dada en la medida que la promesa de valor se cumpla y se den los atributos como oportunidad, flexibilidad, rapidez, calidad, tasa de interés, el acceso al crédito y acompañamiento.

Los procesos internos son una perspectiva fundamental para lograr los objetivos y los resultados de las perspectivas anteriores. No es posible tener clientes satisfechos, fidelizarlos e incrementar su promedio de crédito, sino se hacen las cosas bien y diferentes a la competencia. No es fácil imaginar un crecimiento de la participación de mercados desarrollando procesos claves en forma diferente a como lo necesita o desean los clientes.

Esta perspectiva recoge la necesidad de realizar de forma eficiente y eficaz las tareas que agregar valor al cliente y garantizan el buen desempeño de la organización. Mejorarlos y adaptarlos es una de las formas de mantener actualizada una empresa con respecto a los cambios del mercado. Para la corporación cumplir con las promesas antes descritas, implica que los procesos marquen diferencia con la competencia y conserven los valores y diferenciadores.

La cuarta perspectiva contiene los elementos que posibilitan la generación y mantener una infraestructura con la capacidad de atender y reaccionar ante el mercado; el aprendizaje y

desarrollo, son pilares del motor o plataforma del supervivencia, crecimiento y utilidad de la Unidad de negocio. Las competencias de las personas, la formación y entrenamiento, el pensamiento estratégico, la analítica de datos, el perfilamiento de potencial de mercado, las tecnologías de la información y varios elementos más, hacen del aprendizaje y desarrollo una perspectiva fundamental en la conformación de la Unidad de negocio pequeña empresa.

Todo este planteamiento basado en teorías y metodologías probadas, es retomado en algunos de sus conceptos esenciales para diseñar el tablero de control para la Unidad de negocio de pequeña empresa, y de esta forma contribuir a incrementar las posibilidades de éxito de este reto corporativo, o en el menos afortunado de los casos, de retirarse del negocio a tiempo, sin poner en riesgo la Corporación.

A continuación, se recogen los planteamientos anteriores de estrategia, objetivos, estrategias operativas, comercial, análisis y demás ítem abordados, para de forma esquemática, presentar indicadores que lleven a al seguimiento a la estrategia, lo cual es relevante. Es muy común que algunas estrategias fallan, no por su formulación, sino por su falta de seguimiento y evaluación.

Mapa estratégico

El mapa estratégico, que se desarrolla a continuación presenta las relaciones de causa y efecto entre los objetivos. La dinámica misma del tablero de control permite visualizar cómo el cumplimiento de un objetivo de la parte inferior, a medida que se cumple, se desarrolla e interactúa con otro indicador, se llega a cumplir con los objetivos que se encuentran más arriba, hasta llegar a la perspectiva financiera. Las relaciones entre indicadores se sugieren y son el resultado del análisis, complementado por los aportes de los actores consultados, la revisión

bibliográfica, los conocimientos adquiridos y el conocimiento de la empresa y del proyecto de creación de la Unidad de negocio pequeña empresa.

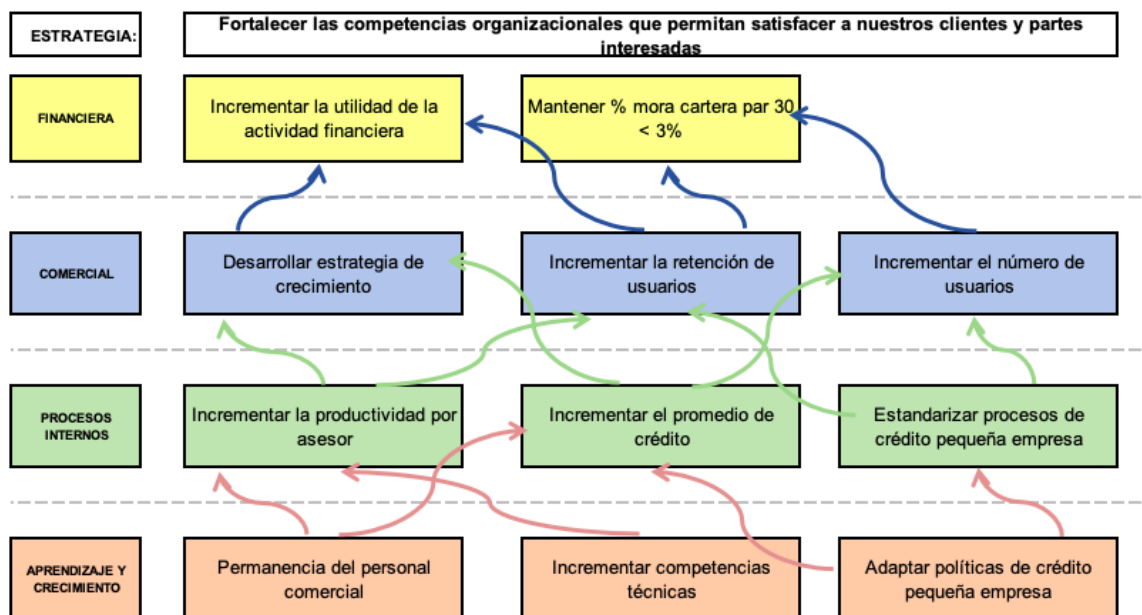
En el desarrollo del mapa estratégico se elabora para cada una de las estrategias y a su vez, para cada objetivo estratégico, un indicador estratégico, y se realiza una descripción de este. Estas herramientas permiten ir desarrollando de forma sistemática los indicadores que contribuyen al logro del plan estratégico de la Corporación.

Por cada una de las estrategias, los siguientes mapas estratégicos relacionan los indicadores que se deben llevar en el proceso de diseño e implementación de la estrategia para la Unidad de negocio de pequeña empresa. El alcance del trabajo llega hasta el diseño de los indicadores, sin embargo, por ser un análisis de caso de la empresa donde el autor del documento labora, una vez revisado y aprobado, deberá convertirse en herramienta de validación de implementación de la estrategia.

Lineamiento 1. Fortalecer las competencias organizacionales que permitan satisfacer a nuestros clientes y partes interesadas.

Figura 9

Mapa de objetivos: Fortalecimiento competencias organizacionales

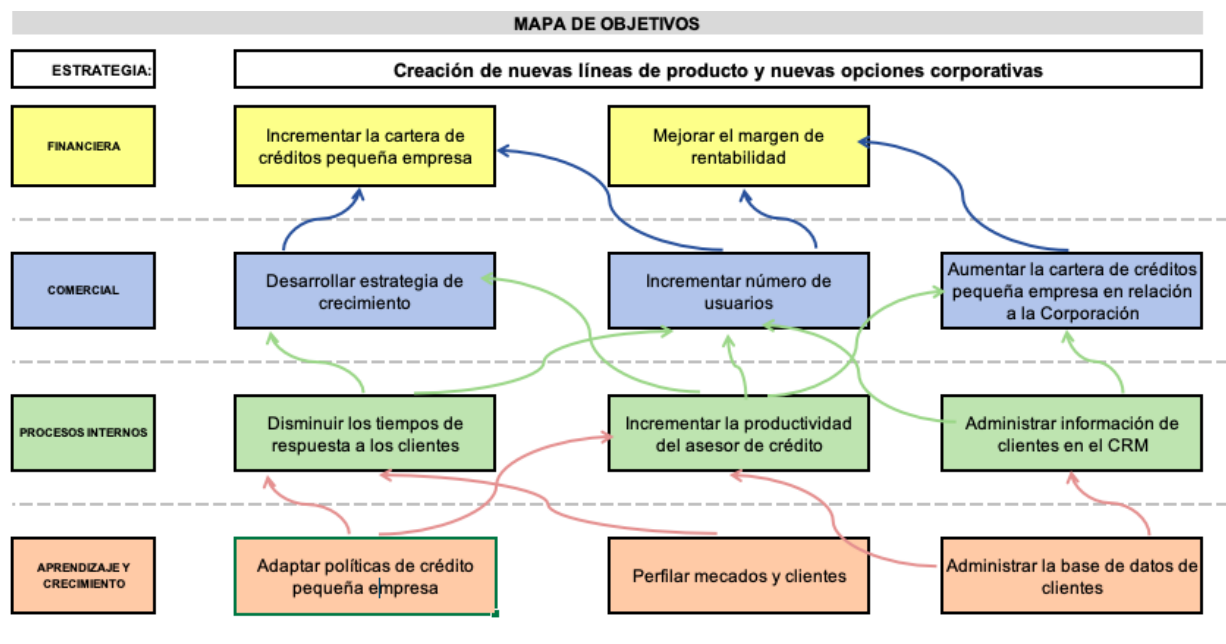


Fuente: Elaboración propia.

Lineamiento 3. Estrategia de crecimiento: Creación de nuevas líneas de producto y nuevas opciones corporativas.

Figura 10

Mapa de objetivos: Creación nuevas líneas de producto y opciones corporativas



Fuente: Elaboración propia.

Mapa por perspectiva

Continuando con la construcción del mapa estratégico, el siguiente paso es agrupar no por estrategia y sus objetivos, sino, por perspectiva, según el desarrollo realizado en este trabajo. El horizonte de tiempo proyectado es a cinco años, con mediciones y metas anuales.

Al momento de la aplicación las metas pueden tener periodos de seguimientos más pequeños como mensual e inclusive diarios en los seguimientos operativos de los procesos. A continuación, se presenta por perspectiva.

*Perspectiva aprendizaje y desarrollo***Tabla 11***Indicadores perspectiva aprendizaje y desarrollo*

	Perspectiva	Indicador	Definición del indicador	Frecuencia	2021	2022
1	Aprendizaje y crecimiento	Permanencia del personal (Rotación).	Permanencia del personal Unidad de negocio, pequeña empresa =1-Rotación personal unidad de negocio PE.	Mensual		
2	Aprendizaje y crecimiento	Adaptabilidad de la política de créditos PE	Revisión y ajuste de políticas de crédito- Unidad pequeña empresa.	Semestral		
3	Aprendizaje y crecimiento	Disminuir rotación de asesores comerciales PE	Rotación de colaboradores de la Unidad de pequeña empresa = (ingresos + retiros) / número promedio empleados Unidad pequeña empresa.	Mensual		
4	Aprendizaje y crecimiento	Incrementar las competencias técnicas del equipo de trabajo.	Aproximación al perfil del cargo. Competencias genéricas, técnicas, digitales.	Trimestral		

	Perspectiva	Indicador	Definición del indicador	Frecuencia	2021	2022
5	Aprendizaje y crecimiento	Administración de base de datos de clientes.	Registro de los usuarios en el Sistema para administración de las relaciones con el cliente CRM.	Mensual		
6	Aprendizaje y crecimiento	Perfilamiento del mercado y clientes.	Perfilamiento de los clientes de la Unidad de negocio pequeña empresa por características.	Mensual		
7	Aprendizaje y crecimiento	Disminuir los tiempos de respuesta a los clientes.	Incrementar la oportunidad a las solicitudes de crédito Unidad pequeña empresa = promedio trimestral de trámite de los créditos de la Unidad pequeña empresa	Mensual		

Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva de procesos internos

Tabla 12

Indicadores perspectiva procesos internos

	Perspectiva	Indicador	Definición del indicador	Frecuencia	2020	2021
8	Procesos internos	Incrementar la productividad Asesores de crédito.	Total créditos colocados mes en pesos / Número de asesores.	Mensual		

	Perspectiva	Indicador	Definición del indicador	Frecuencia	2020	2021
9	Procesos internos	Administrar información de clientes en CRM.	Prospección de clientes. Embudo de ventas.	Mensual		
10	Procesos internos	Incrementar el promedio de crédito.	Incrementar el promedio de crédito para ser reconocido como alternativa en el segmento de pequeña empresa. = total desembolsos de créditos Unidad de negocios pequeña empresa pesos en el mes / Número de desembolsos del mes UN pequeña empresa.	Mensual		
11	Procesos internos	Estandarización de proceso de crédito PE.	Revisión y actualización de los procesos periódicamente. = Revisión completa cada seis meses.	Semestral		

Fuente: Elaboración propia.

*Perspectiva de clientes***Tabla 13***Indicadores perspectiva clientes*

+						
	Perspectiva	Indicador	Definición del indicador	Frecuencia	2021	2022
12	Clientes	Aumento % cartera de crédito PE en relación a la Corporación	Total cartera de créditos negocio pequeña empresa en pesos / Total de la cartera de la Corporación en pesos.	Mensual		
13	Clientes	Aumentar la retención de usuarios	Usuarios que permanecen en la base de datos de Activos = 1- (Usuarios que cancelan por anticipado + Usuarios que Terminan el Crédito)/ Usuarios total el mes anterior.	Mensual		
14	Clientes	Desarrollar la estrategia de crecimiento	Incrementar la oferta de Créditos de la UN Pequeña Empresa. = Números de Municipios con Crédito Pequeña Empresa / Numero de Municipios definidos objetivo para UN Pequeña Empresa.	Trimestral		
15	Clientes	Incrementar el número de usuarios	Incrementar la penetración de mercado de UN pequeña empresa. = Número de usuarios créditos UN pequeña empresa mes actual / Número de usuarios de crédito UN pequeña empresa mes anterior.	Mensual		

Fuente: Elaboración propia.

*Perspectiva financiera***Tabla 14***Indicadores perspectiva financiera*

	Perspectiva	Indicador	Definición del indicador	Frecuencia	2021	2022
16	Financiera	Incrementar margen utilidad actividad financiera de PE	Utilidad operativa actividad financiera de PE / ingresos totales pequeña empresa.	Mensual		
17	Financiera	Mejorar el margen de rentabilidad	Utilidad Unidad negocio pequeña empresa / Cartera total de crédito de pequeña empresa.	Mensual		
18	Financiera	Mantener el % cartera mora par 30 < 2%	Porcentaje de cartera vencida mayor a treinta días. (par 30) = Total en pesos cartera pequeña empresa vencida > 30 días / Total cartera en pesos pequeña empresa.	Mensual		
19	Financiera	Incrementar la cartera de créditos P.E.	Incrementar participación de mercado. = Total de créditos en pesos UN pequeña empresa mes actual / Total cartera de créditos pesos UN pequeña empresa mes anterior.	Mensual		

Fuente: Elaboración propia.

La propuesta de tablero de control recoge los indicadores estratégicos propuestos para la Unidad de negocio pequeña empresa en la Organización. Esta construcción propende articular la estrategia propuesta, los objetivos estratégicos, la estructura organización, las estrategias funcionales, con los indicadores de acción.

Fichas del indicador

Para mantener la uniformidad y estandarización de los resultados, y facilitar la construcción y análisis, se sugiere una ficha técnica del indicador, la cual busca tener el mismo referente, de forma tal que sirvan para la toma de decisiones. Los elementos de las fichas son:

- Perspectiva: Dimensión del cuadro de mando integral. (aprendizaje y crecimiento, procesos, clientes y financiero).
- Objetivo estratégico: Se mide con el indicador.
- Indicador: Definidos para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos.
- Unidad responsable: Cargo o área, quien es el responsable del cálculo del indicador y la consecución de los datos para su cálculo. También es responsable del análisis y propuestas para mantener la operación o proponer los ajustes en función de los propósitos corporativos.
- Objetivo del indicador: Define el porqué del indicador y que se espera de él.
- Fórmula: Define claramente los elementos, valores o cifras para realizar el cálculo del indicador. Normalmente es una razón entre cifras numéricas.
- Fuente de datos: Se refiere al punto exacto donde se toman los datos para el cálculo del indicador. Esta fuente se define como válida para los cálculos y así entregar acciones, estrategias, etc.
- Comparación: Para los análisis se define con que otros datos o indicadores debe compararse, al igual que los periodos de comparación. Histórico, tendencias, años o meses anteriores, presupuesto, proyecciones, etc.

- Unidad de medición: Determina el resultado luego del cálculo de la fórmula como se referencia el indicador. Puede ser porcentaje, razones, valores, cifras cuantitativas, etc.
- Meta: Valor de referencia al se debe llegar en un periodo de tiempo.
- Revisión: Frecuencia de revisión del indicador por parte del equipo directivo o gerencial.

Tabla 15*Ficha técnica del indicador*

Ficha técnica del indicador N°:	
Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Incrementar la productividad. Durante el inicio de la unidad, se debe monitorear constantemente la productividad de los diferentes factores utilizados, recurso humano, recurso de infraestructura, recursos financieros, rentabilidad.
Indicador	Incrementar el margen de utilidad actividad financiera de pequeña empresa.
Unidad responsable objetivo del indicador	Dirección financiera y administrativa. Monitorea el desempeño financiero de la Unidad de pequeña empresa.
Fórmula	Utilidad operativa actividad financiera PE / Total ingresos operacionales de P:E:
Comparación	Histórico meses y años anteriores, y Presupuesto anual y mensual.
Fuente de los datos	Contabilidad: Estado de resultados
Comparación	Histórico meses y años anteriores, y Presupuesto anual y mensual.
Unidad de medición	Porcentaje: (%).
Meta	17,5 anual.

Ficha técnica del indicador N°:

Perspectiva	Financiera
revisión	Mensual.

Fuente: Elaboración propia.

Las fichas de cada indicador diseñado y propuesto hacen parte del documento entregado a la corporación, pero por confidencialidad no se adjuntan al trabajo.

Seguimiento operativo

Por último, en el estudio e intentando cerrar el ciclo se proponen herramientas operativas para la gestión y administración de la Unidad de negocio pequeña empresa, que contribuyen al cumplimiento de los objetivos planeados en la propuesta y los de la corporación. Los ítems son operación, productividad asesora y mora de créditos. Los datos requeridos se encuentran disponibles en las herramientas informáticas ERP y CRM implementados por la corporación.

El trabajo de campo y los aportes realizados por los actores encuestados dieron como resultado recomendaciones para el seguimiento de la Corporación a la unidad de negocio, que complementen los realizados con la experiencia acumulada durante los años de la organización en el mercado de microfinanzas, fundamentalmente en seguimiento a la prospección y gestión comercial, y las edades de la morosidad.

Gestión comercial y prospección de créditos

La actividad comercial genera el tráfico de los clientes a la Corporación y en especial a la Unidad pequeña empresa. Para esta actividad se propone utilizar el embudo de ventas o pipeline, el cual hace referencia al proceso con los usuarios desarrollado por el equipo comercial desde el contacto inicial, hasta llegar al objetivo final, que en este caso es la colocación del crédito. Para

la construcción del embudo las etapas a tener en cuenta en el proceso de generación de crédito son:

Prospectos: Actividad mediante la cual el asesor de crédito contacta los clientes potenciales, da a conocer el producto, y tomar los datos de contacto para avanzar en la comunicación. De igual forma el cliente interesado autoriza la consulta en las centrales de riesgo (Transunión y/o Experian).

Documentación: Conjunto de actividades donde se realiza la recolección de la información necesaria para el análisis del crédito como: estados financieros, declaración de renta, RUT, cámara de comercio, flujo de caja, centrales de riesgo, extractos bancarios, entre otros. Estos documentos soportan el crédito.

Verificación: Una vez obtenida la documentación se hacen las validaciones de referencias, verificación de datos, análisis reportes centrales de riesgo, consistencia de estados financieros y declaración de renta, encuesta socioeconómica, etc.

Análisis: Con la metodología de crédito pequeña empresa se procede a realizar los análisis acorde lo estipulado, la primera etapa es considerada como “conocer la empresa”, donde se profundiza en el contexto sobre la actividad, organización, entorno sectorial y su potencial de crecimiento; la siguiente etapa es “evaluar la situación financiera”, donde se pretende tener una buena lectura de su situación financiera (composición de la estructura de la empresa y de su flujo de caja); la tercera etapa es “ofrece un producto adecuado”. El préstamo respeta la política de crédito y cómo va impactar la actividad actual y el nivel de satisfacción del cliente. El objetivo de esta etapa es definir la aprobación, negación o aplazamiento de la solicitud del crédito.

Garantía: La constitución de la garantía se convierte en un instrumento para mitigar el riesgo de crédito derivado del incumplimiento en el pago de las cuotas pactadas, o la

probabilidad de pérdida dado el incumplimiento del pago del crédito. Esta etapa sucede al análisis, donde se debe determinar la garantía a constituir para el crédito por el riesgo asociado al sector, a la actividad o al mercado. Las garantías estipuladas para la unidad de negocio son básicamente, garantía real hipotecaria, prenda de vehículo, garantía mobiliaria, seguro de cobertura de crédito, líneas del gobierno como Fondo nacional de garantías y en algunos casos firma de representante legal y socios.

Desembolso: Es la última actividad del proceso de otorgamiento y entrega del crédito a los usuarios o clientes, básicamente se resume en la formalización de la operación de entrega del dinero del crédito al usuario por cualquiera de los canales ofrecidos, dado el cumplimiento de todos los requisitos definidos por la corporación y los debidos soportes para perfeccionar la operación.

El embudo de ventas de forma gráfica presenta el avance de los créditos desde la parte más amplia que son los prospectos de usuarios, hasta el desembolso de los créditos aprobados que sería el último paso, y durante este proceso cada vez que avanza de etapa en etapa, disminuyen los casos exitosos, de ahí se deriva el nombre. Esta herramienta se debe controlar semana a semana, para cada asesor y se debe construir un consolidado para la Unidad de pequeña empresa.

De esta forma se visualiza la evolución de los créditos y permite aproximarse a la proyección de desembolso al final de cada periodo. Lo cual se contrasta con la meta de cada asesor y del director comercial para tomar las acciones en el caso de tener desviaciones muchos créditos en prospección y probabilidades medias o altas de realizar la operación.

En resumen, si al inicio del periodo se tienen pocos créditos prospectados, hay una alta probabilidad de tener al cierre del periodo una muy baja colocación de créditos. Con la misma

lógica, se puede pensar que la posibilidad de tener buenos desembolsos de créditos al final de periodos, está asociada a un buen número de créditos prospectados al inicio del ciclo.

El elaborar esta herramienta y analizarla día a día permite al director comercial el seguimiento apropiado para tomar las acciones pertinentes y cumplir con la meta de colocación de créditos en número y en pesos. La Figura 11 presenta los datos obtenidos para la última semana del mes de junio en el piloto que se está desarrollando.

Figura 11

Procesos de ventas mes de junio 2021: Unidad pequeña empresa



Fuente: Elaboración propia.

Un factor importante de la gestión de los créditos de microempresas o pequeñas empresas es el tiempo transcurrido entre el contacto inicial con el usuario, hasta la fecha de negación o desembolso del crédito. En esta propuesta se denomina, promedio giro crédito en días. En una hoja de Excel se reporta de forma detallada las fechas de cumplimiento de cada tarea, la cual es similar a hoja de chequeo definida para tal fin.

Las tareas, los soportes, documento y análisis requeridos en el proceso de créditos, se deberán cumplir uno a uno para garantizar todo lo necesario para el análisis, aprobación,

desembolso, recaudo del crédito y en caso extremo recuperar el capital e intereses por las garantías constituidas. cada uno separado por los ítems del crédito, ellos son: centrales de riesgo, entrega de documentación por parte del cliente, verificación de la documentación por parte de la asistente operativa, precomité, análisis (Cifin, datacrédito, Cámara de Comercio, fotos unidad de negocio, estados financieros, indicadores, declaraciones de renta, extractos bancarios, entre otros), completar documentación, comité de crédito, garantía y desembolso. Se registran las fechas que termina la actividad y se genera el tiempo transcurrido para cada solicitud. El promedio del giro crédito se tomará por el asesor y por la unidad de negocio.

El análisis del factor permite tener claridad los tiempos de respuesta al cliente, y es un atributo importante para ellos, además implícitamente parte de la propuesta de valor de la corporación al momento de abordar al cliente. El registro de los datos y el análisis facilitan la identificación de las actividades que generan cuello de botella y son detractores de valor, para realizar los mejoramientos a que hubiera lugar.

El archivo trazabilidad de créditos, permite monitorear el avance de los créditos (herramienta para el asesor de crédito), monitorear el portafolio de créditos en trámite por asesor (herramienta para el asesor de crédito, director comercial y analista de crédito) y hacer seguimiento al consolidado de promedio giro crédito de la unidad pequeña empresa para tomar las acciones inmediatas (director comercial, analista de crédito, director financiero y administrativo, y director ejecutivo).

Adicionalmente el análisis detallado permite identificar las debilidades del proceso de crédito en la corporación, compararse con los promedios del mercado y competencia, e identificar las fortalezas para mantenerlas e incrementarlas con la estrategia seleccionada

anteriormente de diferenciación segmentada, valor añadido percibido en un segmento en concreto que permite una prima en precio.

La Tabla 16, ejemplifica para un usuario de crédito las tareas, el avance en el tiempo, y los responsables de cada una, allí se presenta el tiempo invertido en cada actividad y ayuda visualmente a identificarlos para los análisis correspondientes que lleven a tomar decisiones en la operación para mejorar el servicio de crédito a pequeñas empresas.

Tabla 16

Trazabilidad créditos pequeña empresa

CLIENTE: PERFORMANCE							
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	FECHA INICIO	DURACIÓN DÍAS	FECHA FIN	% COMPLETADO	DÍAS COMPLETADOS	RESPONSABLE	OBSERV
1. Centrales de riesgo	21-may	1	21-may	100%	1	Yesika	
2. Entrega de documentación por parte del cliente	21-may	5	26-may	100%	5		
3. Proyecto y preanálisis del asesor	27-may	1	28-may	100%	1	Asesor Rodrigo	
3.1. Cifin	27-may	1	28-may	100%	1	Asesor Rodrigo	
3.2. Datacrédito	27-may	1	28-may	100%	1	Asesor Rodrigo	
3.3. Cámara de Comercio	27-may	1	28-may	100%	1	Asesor Rodrigo	
3.4. Fotos	27-may	1	28-may	100%	1	Asesor Rodrigo	
3.5. Estados financieros	27-may	1	28-may	100%	1	Asesor Rodrigo	
3.6. Indicadores	27-may	1	28-may	100%	1	Asesor Rodrigo	
3.7. Declaraciones de renta	27-may	1	28-may	100%	1	Asesor Rodrigo	
3.8. Extractos bancarios	27-may	1	28-may	100%	1	Asesor Rodrigo	
3.9. Otros	27-may		27-may	100%	0	Asesor Rodrigo	
4. Precomité	27-may	1	28-may	100%	1	Área comercial P E	
5. Verificación de la documentación por parte de la asistente	26-may	1	27-may	100%	1	Lina	
6. Análisis, analista de crédito	28-may	1	29-may	100%	1	Beatriz	
7. Completar documentación						Asesor Rodrigo	
8. Comité	29-may	0	29-may	100%	0	Comité	
9. Garantía	29-may	37	5-jul				Se solicita garantía mobiliaria
10. Desembolso	6-jul	1	6-jul	100%	1		
Porcentaje ponderado logro		100%					
Inicio proyecto		21-may					
Fin proyecto		5-jul					
Promedio días giro crédito		45					

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados obtenidos en varios créditos, con las tablas anteriores se identificaron opciones de mejora en la entrega de documentos por parte de los usuarios y la formalización de

la garantía del crédito. Igualmente con una muestra pequeña se validó y cuantificó el supuesto que los tiempos de la Unidad de microcrédito y la Unidad de crédito pequeña empresa son muy diferentes. La relación encontrada con los datos iniciales es de diez veces a una, comparada con los tiempos de microcrédito. Para el caso que se muestra como ejemplo, la dificultad radicó en la constitución de una garantía mobiliaria, que implicó el avalúo técnico de equipos, herramientas y maquinaria, por parte del usuario.

De la transferencia metodológica realizada por el aliado canadiense Desjardins DID, se incluyen en el seguimiento operativo de la Unidad pequeña empresa, la tabla que contiene los créditos desembolsados mensuales de créditos, en número y en pesos, los reembolsos, los desembolsos, promedio mensual, la productividad por asesor en número y en pesos.

De esta forma se monitorea el comportamiento de la colocación y los promedios de productividad. Se propone desarrollar el mismo esquema para cada asesor con el propósito de realizar seguimiento periódico, valoración del desempeño y planes de formación y capacitación.

Tabla 17*Tablero de control de cartera y desembolsos*

Indicadores de desempeño crediticio		Marzo	Abril	Mayo	Junio
	Desembolsos mensuales (#)	7	9	6	5
	Desembolsos mensuales (COP)	176.792.196	316.000.000	128.600.000	420.000.000
	Reembolsos (COP)				
Desembolsos mensual	Desembolso promedio mensual	25.256.028	35.111.111	21.433.333	84.000.000
	(COP)		79.000.000	32.150.000	105.000.000
	Productividad mensual /Asesor	35.358.439			
	(COP)				
	Productividad mensual / Asesor	1,40	2,25	1,50	1,25
	(#)				

Fuente: Desjardins Internacional.

Seguimiento a morosidad

El resultado operativo y financiero de cualquier unidad de crédito y en especial de la Unidad pequeña empresa es afectado directamente por lo morosidad de los créditos, que es equivalente a decir los números de días que la obligación esta vencida o no se ha recibido el pago, de acuerdo con fecha de pago convenida. En otras palabras, son los valores de las cuotas de los créditos que no se reciben, lo cual afecta la utilidad, la liquidez y los indicadores y márgenes financieros.

Este indicador se asocia con la altura de mora de los créditos y en la industria de microcréditos y créditos pequeña empresa, se denomina cartera vencida y se relaciona con número de días, ejemplo cartera vencida 91 -120. La clasificación de la cartera en mora o altura de mora, como también se conoce para la Unidad de pequeña empresa se establece así:

- Cartera con 0 días de mora. Cartera al día.
- Cartera vencida de 1 a 30 días.
- Cartera vencida de 31 a 60 días.
- Cartera vencida de 61 a 90 días.
- Cartera vencida de 91 a 120 días.
- Cartera vencida de 121 a 360 días.
- Cartera vencida mayor a 360 días.

En este sentido y teniendo en cuenta indicadores asociados a la morosidad, el análisis contribuye a que el equipo de trabajo identifique cómo se comporta la mora de cada asesor y de la unidad de negocio, permite también, determinar el crecimiento de la altura de mora de la cartera, la evolución de la misma, el rodamiento de la cartera a través del tiempo y los valores con tendencia al no pago, hasta declarar perdido el capital e intereses de ese crédito. A cada asesor de crédito le permite identificar los valores con morosidad y quiénes son los usuarios que tienen dificultad, para en su momento apoyarlos con acompañamiento empresarial.

La Tabla 18, ilustra la herramienta para realizar el seguimiento a la morosidad de la cartera. El formato fue suministrado por el aliado Desjardins DID y de manera gráfica, permite visualizar la altura de mora por segmentos, los rodamientos, la participación de cada altura de mora, entre otros, estos elementos son fundamentales en la administración del riesgo de crédito de la Unidad de negocio.

Tabla 18*Indicadores de riesgos crediticios*

	Marzo	Abril	Mayo	Junio	
Indicadores de riesgos crediticios					
Cartera y concentración	Cartera 0 días de mora %	87,0%	79,90%	82,92%	85,97%
	Cartera vencida 1-30 días %	7,3 %	12,34%	8,11%	8,28%
	Cartera vencida 31-60 días %	1,6 %	2,36%	4,58%	1,41%
	Cartera vencida 61-90 días %	3,4%	2,55%	2,38%	2,72%
	Cartera vencida 91-120 días %	0,8%	2,29%	2,00%	1,63%
	Cartera vencida 121-360 días %	0,0%	0,00%	0,00%	0,00%
	Cartera vencida PAR 1 días %	13,0%	20,10%	19,99%	14,03%
	Cartera vencida PAR 30 días %	5,8%	7,20%	8,96%	5,76%
	Cartera vencida PAR 90 días %	0,8%	2,29%	2,00%	1,63%
	Cartera vencida PAR 360 días %	0,0%	0,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Elaboración propia.

Para complementar esta gestión, cada uno de los asesores debe contar con la herramienta gestión para riesgo de crédito y deben tener la herramienta consolidada de los créditos cliente por cliente; de tal forma, que les permita hacer seguimiento y acompañamiento detallado y proveer al empresario del acompañamiento financiero y no financiero.

El seguimiento operativo de la Unidad de negocio pequeña empresa involucra múltiples aspectos que no son considerados en este documento, pero que están inmersos en la cultura de la Corporación.

Conclusiones

Finalmente, es importante resaltar que para una organización no es fácil abordar nuevos mercados con productos y servicios diferentes a los que tradicionalmente ofrece, así como tampoco, crear una nueva unidad de negocio. Este trabajo desarrolló diferentes aspectos considerados relevantes al momento de crear la Unidad de crédito pequeña empresa en la Corporación para el Desarrollo Empresarial FINANFUTURO. Las opciones básicas estaban entre definir si crear la Unidad de negocios pequeña empresa o dejar una línea de producto para atender este segmento de mercado. Del trabajo realizado se derivan las siguientes conclusiones:

La estrategia actual de la Corporación, diseñada para la industria del microcrédito del cual tiene amplio conocimiento alberga el planteamiento para la creación de una Unidad de negocios pequeña empresa, manteniendo el mismo propósito, valores y objetivos.

Los ajustes más significativos se realizaron en la estrategia competitiva, allí se recomienda utilizar el concepto del reloj estratégico para ubicarse en el sector de la diferenciación segmentada, la cual se traduce en entregar a los clientes un valor percibido superior que agrega valor y por el cual, puede obtener una prima en el servicio financiero acompañado que se preste.

Las alternativas de financiación en el mercado son amplias, las diferencias que se convierten en ventajas construidas y que marcan diferencia con la competencia, están en la visita in situ, el acompañamiento personalizado en la construcción de las cifras, la asesoría y acompañamiento en el fortalecimiento de la empresa ofrecido y prestado por la Corporación, los mecanismos alternativos de garantías, tales como: las garantías mobiliarias, los créditos articulados con proveedores sobre órdenes de compra y no necesariamente facturas. Como se observa son muchos los elementos que hacen posible la entrega de un servicio diferente, con una prima que está dada en la tasa de interés.

En la estrategia se debe enfatizar en el fortalecimiento organizacional en aprender de las lecturas de este nuevo mercado, sus necesidades, decisores en las tomas de decisiones, inductores de la decisión, tiempos o ciclo de los créditos, trabajo de fidelización para retener los clientes, ante las nuevas alternativas de financiación y acompañamiento.

El otro tema es la profundización en el horizonte 3 en los escenarios de crecimiento, son condiciones donde se dispone de un nombre y una marca para el servicio actual, pero debe generar las capacidades, liderazgo, competencias organizacionales y eficiencia operativa que permita posicionarse como la unidad de negocios de mayor crecimiento en el futuro de la Corporación.

Los principales desafíos además de articular la estrategia de la Corporación con el nuevo segmento del mercado financiero y no perder el propósito, se pueden resumir en caracterizar y definir el segmento de mercado objetivo en la medida que se incursiona mediante el análisis de mercado, de clientes, de la competencia y los datos obtenidos en la data del cliente, capturado en las operaciones de crédito, en el día a día, y los análisis de información secundaria.

Una conclusión que requiere de trabajo para volverla en una ventaja de la unidad de negocio en relación con la competitiva, está en ser capaz de apropiarse la metodología del análisis de crédito considerados pequeña empresa, donde los elementos cuantitativos, los análisis, las proyecciones y las cifras en datos ciertos, pesan más que los cualitativos. Todo lo anterior, sin perder de vista los diferenciadores de la corporación, que hacen la diferencia en la proximidad a los usuarios y sus necesidades reales del negocio, este desafío de buena forma marca la diferencia para convertirse en unidad de negocio.

El último desafío está dado con la cultura organizacional que debe ser armónica entre las unidades de negocio y unidad de apoyo compartido, condición fundamental para no perder de

vista el propósito mayor de la Organización. En conclusión, son varios los desafíos que tiene la gerencia y la administración de la Corporación para lograr el éxito de forma unificada en beneficio de los usuarios y las áreas de influencia.

Luego del análisis los riesgos de la Corporación con la creación de la Unidad de negocio son variados y con comportamiento sistémico, ninguno es aislado del otro y son una conjunción de elementos interrelacionados. En el corto plazo se concluye que los riesgos operativos, de crédito son los más relevantes, dado que son los que más se dan al inicio de la operación de crédito, cómo colocar el dinero, cómo hacer los análisis de los clientes potenciales hasta ser usuarios, las políticas de créditos, los trámites, los sistemas informáticos, mecanismos de desembolso y recuperación entre otros.

La administración debe hacer el seguimiento constante a estas variables y su comportamiento en el período próximo, de por lo menos dos años, también en el mediano y largo plazo debe mantener las condiciones legales en la medida que se consolida la unidad de negocio, sin afectar el desempeño de la Corporación.

El riesgo reputacional al atender mercados diferentes puede causar inconvenientes en el reconocimiento y posicionamiento de la marca Finanfuturo, al tener diferentes metodologías, condiciones y productos diferentes. A su vez, mantener la proximidad a los usuarios, acompañarlos y financiar su futuro, se convierte en una forma poderosa de reducir o mitigar este riesgo.

Para el mediano y largo plazo se concluye que el riesgo más relevante es el riesgo de liquidez para garantizar el crecimiento deseado, lo anterior por dos componentes como son la duración de los créditos pequeña empresa son superiores a 36 meses, y la tasa de repago

(recuperación de la cartera de crédito por pago de capital), es inferior al microcrédito lo que se convierte en un mayor nivel de exigencia de caja a la Corporación.

Por último se concluye que la creación de la Unidad de negocios pequeña empresa en la corporación Finanfuturo es viable, pertinente y coherente con el propósito de la organización y los objetivos propuestos por la administración. Es una alternativa para potencializar el crecimiento y la generación de utilidad como lo plantea Sallenave (2004), facilitando la permanencia en el tiempo y disminuyendo el riesgo de ser una organización pequeña en la industria de las microfinanzas actuales y así seguir cumpliendo y desarrollando su propósito y objeto social.

REFERENCIAS

- Alejo, R., Briceño, O., & Chiang, E. (2017). *Plan estratégico de Financiera Credinka 2016-2018* [Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico].
<https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2122?show=full>
- Baghai, M., Coley, S., & White, D. (1999). *The alchemy of growth: kickstarting and sustaining growth in your company*. Orion Business Books.
- Banca de las Oportunidades & Superintendencia Financiera de Colombia (2017). Reporte de Inclusión Financiera. <https://bancadelasoportunidades.gov.co/es/reportes/312>
- Banca de las Oportunidades & Superintendencia Financiera de Colombia (2018). Reporte de Inclusión Financiera. <https://bancadelasoportunidades.gov.co/es/reportes/312>
- Cano, C., Esguerra, M., García, N., Rueda, L., & Velasco, A. (2014). Inclusión financiera en Colombia. http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/eventos/archivos/sem_357.pdf.
- Casares, I., & Lizarzaburu, E. (2016). *Introducción a la gestión integral de riesgos empresariales. Enfoque: ISO 31000*. Editorial Platinum.
- Castro, A. & Castro, J. (2014). *Crédito y cobranza*. Grupo Editorial Patria.
- Cauas, D. (2015). *Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación*. Biblioteca electrónica de la Universidad Nacional de Colombia.
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small-and medium - sized firms. *International small business journal, Researching Entrepreneurship*
<https://doi.org/10.1177%2F0266242696151005>

- Correa, J. (1998) ¿Cómo medir la estrategia de la empresa? Alternativas y consideraciones para la medición de la estrategia empresarial. *Dirección y Organización*, (19)
<https://revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/325>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Garavito, D. (2016). Microcréditos: evolución y situación actual del sistema de microfinanzas en Colombia.
- Goldberg, M., & Palladini, E. (2013). *Gestión de riesgos y creación de valor con las microfinanzas*. The World Bank.
- Gutiérrez, J. (2009). Microfinanzas y desarrollo: situación actual, debates y perspectivas. *Cuadernos de Trabajo Hegoa* (49).
<https://ojs.ehu.eus/index.php/hegoa/article/view/10599>
- International Finance Corporation. (2017), Mastercard Foundation. Servicios digitales financieros y la gestión del riesgo.
https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/es_ifc_risk_handbook_spanish_final.pdf
- ISO Tools Excellence. (2019). Norma ISO 31000. Sistemas de Gestión de Riesgos.
<https://www.isotools.org/normas/riesgos-y-seguridad/iso-31000>
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., López, Y. M., & Mazagatos, V. B. (2006). *Dirección estratégica* (Vol. 5). Prentice hall.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de mando integral: the Balanced Scorecard*. Gestión 2000.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. Pearson Education.

- Marcelino, M., Baldazo, F. & Valdés, O. (2012). El método del estudio de caso para estudiar las empresas familiares. *Pensamiento & gestión*, (33), 125-139.
- Mark, J., & Marshall, G. (2009). *Administración de ventas*. Editorial Mc Graw Hill.
- Martínez, E. (2015). *El modelo de negocio como base del éxito empresarial: una revisión teórica*. [Tesis de pregrado, Universidad de Almería].
<http://repositorio.ual.es/handle/10835/3662>
- Porter, M. (1996). *Ventaja competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. CECSA, 1.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., & Oklander, A. (1999). *Strategy safari. Safari a la estrategia*. Management Granica.
- Orueta, I., Echagüe, M., Bazerque, P., Correa, A., García, C., García, D., ... & Pazmiño, M. (2019). La financiación de las micro, pequeñas y medianas empresas a través de los mercados de capitales en Iberoamérica. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1454>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadacos, T. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Deusto.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia?. *Harvard Business Review*, 89(11), 100-117.
- Salazar, N., & Guerra, M. (2007). El acceso al financiamiento de las mipymes en Colombia: el papel del Gobierno. <http://hdl.handle.net/11445/1027>
- Sallenave, J. (2004). *Gerencia y planeación estratégica*. Editorial Norma.
- Slywotzky, A., Morrison, D., & Andelman, B. (2007). *La zona de ganancias: cómo el diseño comercial estratégico lo llevará a las ganancias del mañana*. Divisa.
- Sun, T. (2012). *El arte de la guerra*. Bubok.

Superintendencia Financiera de Colombia. (2020). Comunicados de prensa.

<https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa--60668>

The Economist Intelligence Unit. (2015). Microscopio global 2015: Análisis del entorno para la inclusión financiera.

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Microscopio-global-2015-Análisis-del-entorno-para-la-inclusión-financiera.pdf>

Thomas, W., & David, H. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. Editorial Pearson.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y casos*. The McGraw-Hill Companies.

Westley, G. D. (2006). *Estrategias y estructuras de microfinanzas para la banca comercial*. Inter-American Development Bank.

Wheelen, T., Hunger, J., & Sánchez, M. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. Pearson Educación.

Zafra, M., Espitia, J., Ferrari, C., González, J., Hernández, I., Varela, D., ... & Hernández, I. (2019). *El plan nacional de desarrollo 2018-2022 “pacto por Colombia, pacto por la equidad”; reflexiones y propuestas*. Universidad Javeriana.

Apéndice A. Encuesta

Universidad EAFIT

Maestría en Administración de Negocios MBA.

Trabajo de Grado Carlos Alberto Vergara Salazar

Instrumento de trabajo.

Consiente de la relevancia de aplicar los conocimientos adquiridos y afianzados durante el proceso de estudio del MBA en la Universidad EAFIT, Se optó como trabajo de grado, el Estudio de caso aplicado en la Organización de la cual hago parte. En ese sentido recurro a usted, a quien considero un profesional con conocimiento, experiencia y criterio en el tema, para desarrollar este instrumento académico; el cual proporciona insumos a la elaboración del proyecto de grado y más aún, contribuye al estudio de crear una Unidad de negocio pequeña empresa en FINANFUTURO.

Le solicito el favor de dar respuesta a las siguientes preguntas dado su conocimiento, experticia, trayectoria y visión sobre el mercado de la industria del microcrédito y/o de créditos pequeña empresa. De antemano agradezco el tiempo invertido en la misma y la contribución al presente trabajo.

1. ¿Cuáles considera usted serían las motivaciones para una empresa dedicada a préstamos de microcrédito tradicional, a incursionar en el mercado de Crédito para Pequeñas Empresas?
2. En su concepto, ¿cuáles serían las implicaciones en la estrategia corporativa de una empresa de microcrédito al incursionar en el mercado de Crédito para Pequeñas Empresas?
3. ¿Cuáles serían los principales desafíos organizacionales para Una organización de la industria del microcrédito como Finanfuturo al ingresar al segmento de crédito para pequeña empresa?

4. Dado el riesgo de cualquier organización al acceder a un nuevo mercado o crear una Unidad de Negocio; ¿para usted cuales son los principales riesgos que debe considerar una corporación dedicada al microcrédito al ingresar al mercado de otorgar créditos a pequeñas empresas?
5. ¿Cuáles considera usted serían los aspectos, acciones o estrategias más relevantes a tener en cuenta cuando se ingresa al mercado de pequeñas empresas?
6. Dado su conocimiento y experiencia ¿Cuales serían las principales variables o características a controlar y monitorear al crear una unidad dedicada a realizar créditos a Pequeña Empresas, siendo una entidad microfinanciera?
7. En la creación de una unidad de negocio de pequeña empresa, ¿Cuáles considera serían los principales indicadores estratégicos y operativos para utilizar para validar el éxito de la organización?

Agradezco su valiosa participación y el tiempo invertido en dar respuesta a las anteriores preguntas.

Cordialmente

Carlos Alberto Vergara Salazar

Aspirante a MBA EAFIT

Participante.

Nombre:

Empresa:

Cargo:

Apéndice B. Perfil usuario crédito pequeña empresa – criterios de admisibilidad

- I. Empresas que cumplen con el perfil de los siguientes criterios:
- II. Persona Natural Mayor de edad con RUT y Registro de Cámara de Comercio.
- III. Persona jurídica con RUT y Registro de Cámara de Comercio.
- IV. Declaración de Rentas (Si aplica)
- V. Estados Financieros al corte, últimos tres años (Si aplica)
- VI. Generadora de Empleo
- VII. Escalable. y demostrar un nivel de desarrollo:
 - Oportunidad
 - Crecimiento
 - Alto Potencial.
- VIII. Con proyección de pequeña empresa en referencia a su estructura organizacional.
- IX. Actividad económica sea en:
 - Sector Manufacturero.
 - Sector Servicios.
 - Sector Comercio.
 - Sector Agroindustrial.
 - Sector Tecnología de la Información.

Criterios mínimos de admisibilidad

- I. El prestatario debe ser un empresario o comerciante que emprenda actividades que generen ingresos;
- II. Él debe ser mayor de edad, o tener como mínimo 18 años.
- III. Él debe tener una experiencia mínima de seis meses en su sector de actividad;
- IV. Él debe poder demostrar competencias y experiencia en el sector;
- V. El cliente debe poseer y presentar las garantías ofrecidas como prenda a FINANFUTURO (Acorde con el monto y la política
- VI. Reporte ante las centrales de Riesgo
- VII. Legal Check.

Aspectos cualitativos

- I. Pensamiento sistémico.
- II. Orientación al logro
- III. Visión de estabilidad y crecimiento de la empresa
- IV. Consciencia necesidad de fortalecimiento administrativo del negocio
- V. Asertividad en la lectura de los cambios del negocio.
- VI. Atento a las variaciones del entorno de la empresa. Monitoreo del entorno.
- VII. Analítico y resiliente.