

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**



**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

**William Giovanni Orozco Idárraga**

**Corporación Universitaria Minuto De Dios**

**Rectoría Virtual y a Distancia**

**SEDE / CENTRO TUTORIAL Bogotá D.C. - Sede Principal**

**PROGRAMA Especialización en Gerencia Financiera**

**agosto de 2022**

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

**William Giovanni Orozco Idárraga**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en  
Gerencia Financiera**

**Asesor Metodológico:**

**Campo Elías López Rodríguez**

**Corporación Universitaria Minuto De Dios**

**Rectoría Virtual y a Distancia**

**SEDE / CENTRO TUTORIAL Bogotá D.C. - Sede Principal**

**Especialización en Gerencia Financiera**

**agosto de 2022**

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

**Dedicatoria**

A mí madre, por el infinito amor que me tiene; agradezco a Dios por todo, especialmente por mi  
compañera que trajo paz y mucho amor a mi corazón.

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

**Agradecimientos**

A los orientadores, por su gran ayuda y paciencia; a mi esposa, por el gran apoyo y motivación; a mi hermana por su ayuda incondicional, a mi sobrina por la gran alegría que me brinda.

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

**Contenido**

Resumen.....	11
Introducción .....	13
1. Problema.....	16
1.1. Descripción del problema.....	16
1.2. Pregunta de investigación.....	17
2. Justificación.....	18
3. Objetivos .....	20
3.1.1. Objetivo general .....	20
3.1.2. Objetivos específicos.....	20
4. Marco de referencia.....	21
4.1.1. Planificación estratégica.....	21
4.1.2. Diagnóstico Financiero .....	25
4.1.3. Marco legal.....	29
5. Metodología .....	32
5.1. Alcance de la investigación.....	32
5.1.1. Enfoque metodológico .....	32
5.1.2. Instrumentos .....	33
5.1.3. Procedimientos.....	34
5.1.4. Análisis de información. ....	35

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

5.1.5.	Consideraciones éticas .....	35
6.	Resultados .....	36
6.1.1.	Análisis de los estados contables .....	37
6.1.2.	Análisis de Indicadores Financieros.....	46
6.2.	Diagnóstico de la situación actual de la empresa a través del análisis de sus componentes internos y externos. ....	52
6.2.1.	Diagnóstico de la situación actual del sector a través del análisis de sus componentes externos .....	52
6.2.1.1.	Breve historia del sector financiero colombiano .....	52
6.2.1.2.	Definición compañías de financiamiento comercial .....	53
6.2.1.3.	Breve historia de la aplicación de la informática en el sector bancario .....	54
6.2.2.	Análisis del crecimiento del sector.....	56
6.2.2.1.	Análisis de la competencia .....	56
6.3.	Plan estratégico .....	64
6.3.1.	Guía metodológica de direccionamiento estratégico .....	64
7.	Conclusiones .....	82
8.	Recomendaciones.....	86
	Referencias bibliográficas.....	88
9.	ANEXOS .....	93

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

**Lista de tablas**

Tabla 1 Resumen Situación Financiera En Términos Del Año 2020 (análisis Horizontal) ....	37
Tabla 2 Análisis de los Activos En Relación al Total De Los Activos (Análisis Vertical).....	39
Tabla 3 Análisis de los Pasivos En Relación al Total De Los Activos (Análisis Vertical).....	40
Tabla 4 Detalle de los Depósitos.....	41
Tabla 5 Análisis del Patrimonio En relación con el Total De Los Activos (Análisis Vertical)	42
Tabla 6 Estado De Resultados Integrales periodo 2019 a 2020, Datos En Términos Del Año 2020 .....	43
Tabla 7 Ratios De Endeudamiento.....	48
Tabla 8 Análisis ratios de Rentabilidad .....	50
Tabla 9 Análisis Dupont del ROE.....	51
Tabla 10 Tasa de crecimiento anual sector financiero .....	56
Tabla 11 Cartera De Créditos Bruta Y Vencida (Incluye Leasing), Calificación De Riesgo De Cartera (Incluye Leasing), Compañías De Financiamiento, en Millones de Pesos y Porcentajes ..	56
Tabla 12 Cartera De Créditos Bruta Y Vencida (Incluye Leasing), Cubrimiento Por Calificación De Riesgo De Cartera, Compañías De Financiamiento. ....	58
Tabla 13 Cartera De Créditos Bruta Y Vencida (Incluye Leasing), Calificación De Riesgo De Cartera (Incluye Leasing), en Millones de pesos y Porcentajes .....	59
Tabla 14 Cartera De Créditos Bruta Y Vencida Cubrimiento Por Calificación De Riesgo De Cartera. ....	60

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

Tabla 15 Análisis del Roe y apalancamiento, de los principales Establecimientos De Crédito Sector Privado a corte diciembre 2020, en Millones de pesos .....	62
Tabla 16 Diagnóstico estratégico - Análisis interno: Auditoría organizacional, PCI Perfil de capacidad interna .....	67
Tabla 17 Fase: Diagnóstico estratégico - Análisis externo herramienta: POAM Perfil de oportunidades y amenazas del medio. ....	72
Tabla 18 Análisis externo Herramienta: MPC Matriz de perfil competitivo.....	75
<i>Tabla 19 Diseño estratégico Matriz DOFA.....</i>	<i>80</i>

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

**Lista de figuras**

<i>Figura 1 El modelo de las cinco fuerzas de competencia.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 2 Estructura de la empresa (Expresados en millones de pesos colombianos) .....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 3 Composición Del Activo .....</i>	<i>38</i>
<i>Figura 4 comportamiento de los indicadores de liquidez.....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 5 Capital de Trabajo Neto .....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 6 Estructura organizacional, organigrama Tuya S.A.....</i>	<i>66</i>

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

**Lista de anexos**

Anexo A Estado De Resultados Integrales por los años terminados el 31 de diciembre de 2020 a 2016, Expresados en millones de pesos colombianos, excepto la información de (pérdida) utilidad básica y diluida por acción que está expresada en pesos.....	93
Anexo B Estado De Situación Financiera Al 31 De diciembre De 2020 a 2016, expresados en millones de pesos colombianos .....	95

# **Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

## **Resumen**

El plan estratégico es fundamental en la presente investigación, por cuanto a que define lo que quiere la empresa y como se va a conseguir, por ello, el objetivo de esta investigación es generar una propuesta de implementación de un plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA. Para el desarrollo de este objetivo se realiza un estudio de caso basado en la información financiera de la empresa durante el periodo comprendido entre el 2019 al 2020. Una vez finalizado el estudio y diagnóstico financiero se obtienen como principales resultados que la empresa debe aumentar sus márgenes de contribución y generación de utilidad, lo cual permita que los inversionistas sientan el respaldo de la entidad; de otro lado, con el análisis que se hizo a los “Resultados del sistema financiero colombiano”, se pudo concluir que a pesar de que algunos indicadores financieros no eran favorables a la gestión, se vio que la gerencia asumió una actitud de responsabilidad proteccionista, ante la gestión de cartera, esta decisión fue asertiva ya que brindó el soporte para mantener otros indicadores favorables.

**Palabras claves:** Planeación estratégica, planeación financiera, indicadores de gestión financiera.

# **Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

## **Abstract**

The strategic plan is fundamental in this research, as it defines what the company wants and how it will be achieved, therefore, the objective of this research is to generate a proposal for the implementation of a strategic plan from the financial management in the company TUYA SA Financing. For the development of this objective, a case study is carried out based on the financial information of the company during the period from 2019 to 2020. Once the study and financial diagnosis is completed, the main results obtained are that the company must increase its contribution margins and profit generation, which allows investors to feel the support of the entity; on the other hand, with the analysis that was made to the "Results of the Colombian financial system", it could be concluded that although some financial indicators were not favorable to management, it was seen that management assumed an attitude of protectionist responsibility, to portfolio management, this decision was assertive as it provided the support to maintain other favorable indicators.

**Keywords:** Financial management, strategic plan, financial management.

# **Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

## **Introducción**

A través de la historia se han realizado diferentes esfuerzos, integraciones y estudios, con el fin de realizar un acercamiento al mejor desempeño de las organizaciones, sin duda la incorporación de la planeación, la instauración de la estrategia, el análisis financiero y cómo estas ayudan a la toma de decisiones, afianza un comportamiento de resiliencia, y de tendencia a mejoramiento continuo de las empresas; es así como cada vez cobra más importancia estos conceptos; prueba de ello fue la coyuntura de afectación global que generó la pandemia, y las demás crisis económicas que hemos vivido en la historia reciente. En la presente investigación se desarrolla el análisis financiero a partir de los indicadores y análisis de sus componentes internos y externos; lo cual permitió identificar el manejo financiero que ha tenido la compañía de Financiamiento TUYA SA en el periodo 2016 a 2020, así pues, se pudo observar cómo las directivas de esta compañía se vieron obligados a cambiar sus planes financieros y de direccionamiento estratégico, de acuerdo con los estragos macroeconómicos que dejó la pandemia, con este contexto imprevisto la compañía no fue ajena a tomar decisiones difíciles en miras a salvar guardar el negocio.

Sin duda el poseer una hoja de ruta construida a través de las experiencias, los análisis financieros y el diagnóstico situacional, permite realizar las acciones tendientes a ejecutar el plan de acción, en concordancia a la estrategia, con los indicadores y las variables encaminadas a dar cumplimiento a los objetivos. En consecuencia, la pertinencia y oportunidad de la realización de un plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento Tuya SA, es un buen ejercicio académico para implementar algunas de las herramientas vistas en esta especialización;

## **Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

las cuales son soportadas en la realidad económica, evidenciada en los informes financieros, análisis de factores internos y externos; donde se estudian las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que podrían fortalecer los planes a establecer y permiten, encaminar nuevas acciones para enrutar los esfuerzos para cumplir los objetivos.

A partir de la bibliografía consultada, se puede obtener una perspectiva mejor de lo que es el análisis financiero y como esta ayuda a la toma de decisiones gerenciales (Ortiz, 2011; García, 2009; Rivera, 2002). Debido a lo cual, en el desarrollo de esta investigación se resaltó la importancia de la realización del análisis financiero, a sí mismo la pertinencia de tener presentes los determinantes que influyen en el buen desarrollo de este. Por otro lado, Porter (2008), Armijo (2011) coinciden en que uno de los procesos principales para el éxito de las empresas es realizar una planificación estratégica, dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing. Según Sarli, González & Ayres (2015) el análisis de la matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades- amenaza (FODA) consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

El alcance de la presente investigación es descriptivo, basado en la recolección de información proveniente de los estados financieros públicos emitidos por la compañía TUYA S.A, para el desarrollo de un estudio de caso, durante el periodo comprendido entre el 2019 al 2020; asimismo el

## **Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

enfoque metodológico desarrollado en esta investigación es cualitativo, además el instrumento que se aplicó, está fundamentado en la técnica cualitativa del análisis documental; cabe anotar que también se emplearon herramientas ofimáticas para el tratamiento y análisis de la información obtenida, conforme a los objetivos propuestos.

Una vez finalizado el estudio y diagnóstico financiero realizado a la empresa Tuya S.A, en el periodo 2016 a 2020, se obtienen como principales resultados que la empresa le urge aumentar drásticamente sus márgenes de contribución y generación de utilidad, de otro lado, con el análisis que se hizo con los “Resultados del sistema financiero colombiano”, se pudo concluir que a pesar de que los indicadores financieros no eran favorables a la gestión, se vio que la gerencia asumió una actitud de responsabilidad proteccionista, ante la gestión de cartera, esta decisión fue asertiva ya que brindó el soporte para mantenerse en indicadores favorables, teniendo en cuenta las provisiones, permitió que los clientes sintieran el respaldo de la entidad; asimismo la principal estrategia que se concluyó que quizás permita mejorar la salud financiera de la entidad TUYA, a partir del diagnóstico de la situación de la empresa, con los análisis de sus componentes internos y externos, fue la de flexibilidad de procesos.

Por la robustez, sus rápidos avances tecnológicos y su gran éxito económico, el conocimiento que puede generar las investigaciones sobre gestión financiera en compañías del sector financiero, son un gran aporte a la parte académica y al sector productivo, ya que, son pocas personas las que pueden acceder a tales conocimientos en campo, lo cual, por medio de estas investigaciones, el estudiante puede experimentar un acercamiento al entorno de la gerencia financiera de estas grandes empresas.

# **Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

## **1. Problema**

### **1.1. Descripción del problema**

Sin duda la coyuntura situacional por factores de afectación de carácter global, generan oportunidades de gestionar el cambio, y resalta las fortalezas a potenciar dentro de las organizaciones, este factor es relevante para la toma de decisiones, en tiempos futuros, y a corto plazo, de acuerdo con el comportamiento de los fenómenos que se ponen en evidencia, que logran afianzar las nuevas tendencias, que hacen vislumbrar el camino para un exitoso por venir; es de notar que, a través de la historia se han realizado diferentes esfuerzos, integraciones y estudios, con el fin de realizar un acercamiento al mejor desempeño de las organizaciones, sin duda la incorporación de la planeación, la instauración de la estrategia y la adopción del valor del cambio, afianza un comportamiento de resiliencia, y de tendencia a mejoramiento continuo, haciendo posible la incorporación de medidas pertinentes y eficaces cada vez más aceptadas por el grupo de colaboradores en las organizaciones, redundando en la identificación de falencias en la confianza por el tratamiento de las mismas y conduciendo a que el plan se ejecute siempre dentro de parámetros que permitan la conductas que impulsen, la estructuración y ejecución de planes procesos y procedimientos cada vez más tendientes a la gestión de las organizaciones, sus negocios sus fines y su determinaciones.

La analogía como herramienta para facilitar la trasmisión del conocimiento y la facilitación del entendimiento, es útil para estructurar los pasos a seguir en la construcción de un plan o una estrategia, una de estas, y que es oportuna para el desarrollo de esta investigación, es la importancia de la documentación, y la relevancia superlativa de dar un óptimo manejo y aprovechamiento de este

## **Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

tipo de información, así como lo es para la navegación, la cartografía y las hojas de ruta, ya que tuvo vital importancia para el desarrollo de los planes de expansión a través de la historia, representaron la facilitación del mercado y la economía, y potenció los medios para hacer más efectivo los desplazamientos, constituyendo así un soporte para trazar un plan, aportes significativos a la coyuntura global de la logística, el mercado, la economía y las políticas de entendimiento y desarrollo de las naciones, una búsqueda para llegar a un destino, un destino enaltecido y consagrado a los fines, planes, metas, y objetivos que conduzcan a satisfacer y ver cada vez más cerca la realización de los ideales, plasmados en la misión y visión de una entidad; así pues, que la pertinencia y oportunidad de la realización de un plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de financiamiento, sería un buen ejercicio académico para implementar algunas de las herramientas vistas en esta especialización; las cuales son soportadas en la realidad económica, evidenciada en los informes financieros, análisis de factores internos y externos coyunturales en sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas , podrían fortalecer los planes a establecer y permiten, encaminar nuevas acciones para enrutarse los esfuerzos para cumplir los objetivos

### **1.2.Pregunta de investigación**

¿Qué pertinencia y oportunidad tiene la implementación de un plan estratégico para propender por el mejoramiento de la salud financiera de la compañía de Financiamiento TUYA SA?

# **Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

## **2. Justificación**

La coyuntura situacional por factores de afectación de carácter global tal como sucedió con la pandemia, generan oportunidades de gestionar el cambio, y resalta las fortalezas a potenciar dentro de las organizaciones, este factor es relevante para la toma de decisiones, en tiempos futuros, y a corto plazo, de acuerdo con el comportamiento de los fenómenos que se ponen en evidencia, que logran afianzar las nuevas tendencias, que hacen vislumbrar el camino para un exitoso por venir; es de notar que, a través de la historia se han realizado diferentes esfuerzos, integraciones y estudios, con el fin de realizar un acercamiento al mejor desempeño de las organizaciones, sin duda la incorporación de la planeación, la instauración de la estrategia y la adopción del valor del cambio, afianza un comportamiento de resiliencia, y de tendencia a mejoramiento continuo; de esta manera, se realiza la identificación de falencias en la confianza por el tratamiento de las mismas y conduciendo a que el plan se ejecute siempre dentro de parámetros que permitan la conductas que impulsen, la estructuración y ejecución de planes procesos y procedimientos cada vez más tendientes a la gestión de las organizaciones, sus negocios sus fines y su determinaciones; también es importante resaltar en la justificación del presente trabajo, que la planeación estratégica brinda las herramientas pertinentes para establecer los planes de trabajo y acción con el fin de alcanzar los objetivos y las pretensiones de la entidad, la planeación estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos prioritarios, cuya característica central es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzarlos.

## **Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

La planeación estratégica está integrada por elementos consecutivos que dan orden a su elaboración: misión, visión, valores organizacionales, objetivos estratégicos, análisis interno y externo, estrategias, líneas de acción e indicadores de desempeño (Armijo, 2011). Sin duda el poseer una hoja de ruta construida a través de las experiencias, los análisis y diagnósticos situacionales, nos permite realizar las acciones tendientes a ejecutar el plan de acción, en concordancia a la estrategia, con los indicadores y las variables encaminadas a dar cumplimiento a nuestros objetivos. así pues, que la pertinencia y oportunidad de la realización de un plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento, sería un buen ejercicio académico para implementar algunas de las herramientas vistas en esta especialización; las cuales son soportadas en la realidad económica, evidenciada en los informes financieros, análisis de factores internos y externos coyunturales en sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas , podrían fortalecer los planes a establecer y permiten, encaminar nuevas acciones para enrutarse los esfuerzos para cumplir los objetivos.

# **Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

## **3. Objetivos**

### **3.1.1. Objetivo general**

Generar una propuesta de implementación de un plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.

### **3.1.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar el estado actual de la entidad de financiamiento TUYA a partir de la medición de sus indicadores con base en los estados financieros 2016 a 2020.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa a través del análisis de sus componentes internos y externos.
- Generar las estrategias pertinentes que permitan mejorar la salud financiera de la entidad TUYA a partir de los resultados del análisis de indicadores financieros, y el diagnóstico de la situación de la empresa con los análisis de sus componentes internos y externos.

# **Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

## **4. Marco de referencia**

### **4.1.1. Planificación estratégica**

**Planeación Estratégica.** la planeación estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos prioritarios, cuya característica central es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzarlos. La planeación estratégica está integrada por elementos consecutivos que dan orden a su elaboración: misión, visión, valores organizacionales, objetivos estratégicos, análisis interno y externo, estrategias, líneas de acción e indicadores de desempeño (Armijo, 2011).

La planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing, etc (Porter, 2008).

**Matriz FODA.** El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas (Ponce, 2007). Según Sarli, González & Ayres (2015), el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse

## **Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Según David (2008) La matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades- amenaza (FODA) es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas- oportunidades), las estrategias DO (debilidades oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades amenazas). Conciliar los factores externos e internos clave es la parte más difícil del desarrollo de una matriz FODA y exige muy buen juicio; y no hay una serie de conciliaciones que sea la mejor de todas.

**Factores claves de éxito.** Se trata de identificar áreas y factores cuyo funcionamiento permitirán la implementación de una estrategia determinada. Se tendrán en considerarse factores internos y externos de la empresa, como actividades dentro de la empresa que se deben realizar con especial atención, sucesos externos sobre los cuales la empresa puede tener o no control y áreas de la organización cuyo funcionamiento debe situarse a un nivel competitivo (Carreto, 2008).

Los Factores Críticos de éxito son un número limitado de características, condiciones o variables que inciden directamente sobre la eficacia, eficiencia y viabilidad de una organización, programa o proyecto. Sirve para la consecución de objetivos estratégicos; ayudando de forma determinante al mantenimiento (sostenibilidad, permanencia, pervivencia, crecimiento) de la organización en el Tiempo; y para ir alcanzando cuotas más altas en el camino hacia la excelencia (Hernandez, 2016).

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

**Matriz de perfil competitivo.** Para el autor David (2008). La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos.

**Las cinco fuerzas de Porter.** El Modelo de las Cinco Fuerzas de Competencia es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias. La intensidad de la competencia es mayor en las industrias de menor rendimiento. La naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas (Porter, 2008):

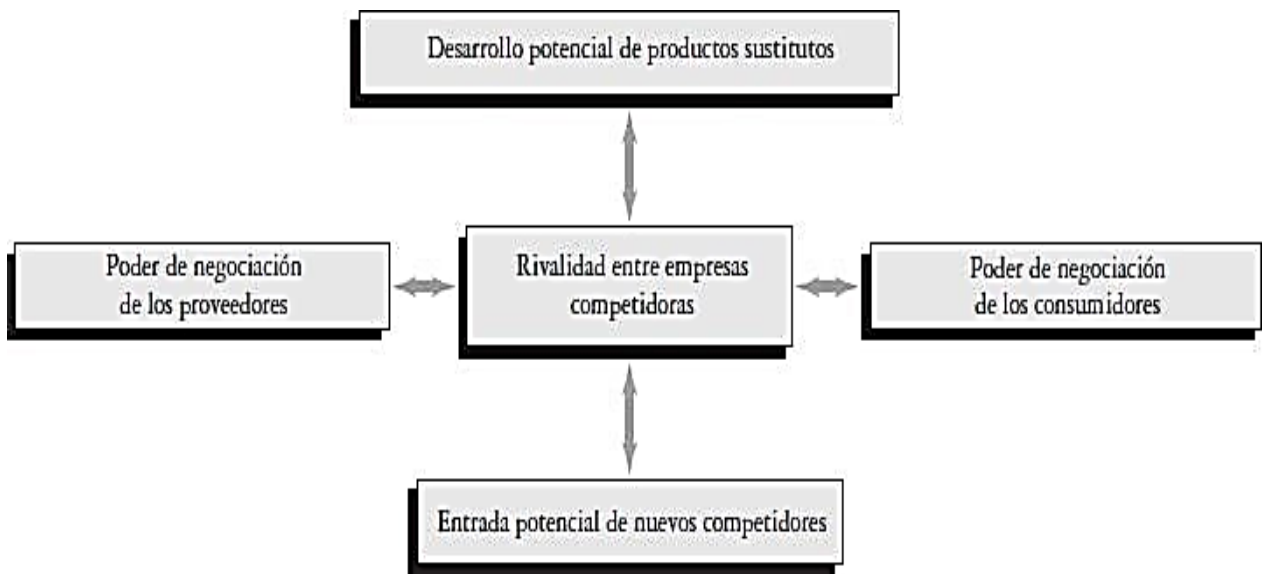


Figura 1 El modelo de las cinco fuerzas de competencia.

Fuente: Información secundaria, brindada por el autor David (2008).

## **Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

**Rivalidad entre empresas competidoras.** La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad(Nájera & Morales, 2014).

**Entrada potencial de nuevos competidores.** Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los ataques de empresas arraigadas y la saturación potencial del mercado (David, 2008).

**Desarrollo potencial de productos sustitutos.** En muchas industrias, las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. Como ejemplos están los fabricantes de contenedores de plástico que compiten con aquellos que fabrican recipientes de vidrio, cartón y aluminio; así como los productores de acetaminofén que compiten con otros productores de medicamentos contra el dolor de cabeza y los dolores en general. La presencia de productos sustitutos

## **Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto (Diaz, 2015).

**Poder de negociación de los proveedores.** El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos (Porter, 2008)

**Poder de negociación de los consumidores.** Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo. El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados (David, 2008).

### **4.1.2. Diagnóstico Financiero**

De acuerdo con el concepto planteado por García (2009), diagnóstico financiero ó análisis financiero puede entenderse como el estudio que se hace de la información que proporciona la

## **Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

contabilidad y de toda la demás información disponible, para tratar de determinar la situación financiera de la empresa ó de un sector específico de esta. Según Ortiz (2011) el análisis financiero es un proceso que comprende la recopilación, interpretación y estudio de los estados financieros y los datos operacionales de un negocio.

**Análisis De Estados Financieros.** “se puede definir como un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y los datos operacionales de un negocio” (Ortiz, 2011). Es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros (Gerencie.com, 2020).

**Diagnóstico financiero.** “Se conoce como diagnóstico financiero la evaluación de la situación financiera de la empresa con el fin de saber si está cumpliendo con su objetivo financiero, qué factores lo impiden o lo facilitan, y sus posibles repercusiones en el futuro; lo cual lo faculta como fuente básica para los procesos de retroalimentación de la empresa, porque permite identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas” (Rivera, 2002).

**Indicadores financieros.** Los indicadores financieros se constituyen en una herramienta indispensable para la adecuada administración financiera de las organizaciones. Son cocientes numéricos que relacionan cuentas o grupos de cuentas de los estados financieros, unos resultan de relacionar cuentas del Estado de Situación Financiera o Balance General, otros de relacionar cuentas del Estado de Resultados y también de relacionar cuentas de ambos estados financieros. Los cuatro

## **Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

grupos de indicadores financieros cubren la totalidad de las cuentas del Estado de Situación Financiera o Balance General y del Estado de Resultados; estos son Indicadores de Liquidez o solvencia; Indicadores de Endeudamiento; Indicadores de Gestión, Utilidad, Eficiencia, Rotación o Actividad; y, los Indicadores de Rentabilidad (Ollague, Ramón, Soto, & Novillo, 2017).

**Indicadores de liquidez.** Según Ortiz (2011) los indicadores de liquidez surgen gracias a la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar los pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo los activos corrientes.

**Indicadores de rotación o de actividad.** Los indicadores de actividad también conocidos como indicadores de eficiencia, buscan medir qué capacidad tiene la empresa de producir flujos de dinero más rápido con una menor inversión de activos. Así pues, si en una entidad los procesos productivos son lentos, se acumulan existencias de inventario o no se utiliza toda la capacidad de operación de una planta, la eficiencia en la utilización de activos se ve deteriorada (Rivera, 2002).

**Indicadores de endeudamiento.** De forma tradicional, a mayor deuda que utiliza una empresa en relación con sus activos totales, mayor es su apalancamiento financiero. El apalancamiento aumenta el riesgo y el rendimiento mediante el uso de financiamiento de costo fijo, como la deuda y las acciones preferentes (Gitman & Zutter, 2012).

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

**Apalancamiento (Leverage).** El apalancamiento permite a una institución financiera aumentar las ganancias o pérdidas potenciales en una posición o inversión más allá de lo que sería posible a través de una inversión directa de sus propios fondos (D'Hulster, 2009). Apalancamiento es el efecto que se produce en la estructura financiera de las empresas como consecuencia de la utilización de fondos propios o ajenos para financiar sus operaciones, produciéndose un incremento de su rentabilidad, a través del cambio en su estructura financiera y operativa. Es la capacidad que tiene una empresa de emplear activos o fondos de costo fijo con el fin de maximizarlos, a través de la ayuda de los accionistas (Córdoba, 2012).

**Indicadores de rentabilidad.** Los indicadores de rentabilidad son de dos clases de eficacia y de efectividad (Rivera, 2002). A continuación, se mencionan los indicadores de estas dos clases.

Indicadores de eficacia.

Margen de utilidad bruta. Este indicador muestra el porcentaje que queda de cada peso de las ventas luego de que la empresa pague sus bienes. Se presume que, si el margen de utilidad bruta es alto, es mejor dado que existe un menor costo relativo de la mercancía vendida (Gitman & Zutter, 2012).

Margen de utilidad operativa u operacional. Este indicador mide el porcentaje que queda de cada peso de las ventas luego de deducir todos los costos y gastos (Gitman & Zutter, 2012).

Indicadores De Efectividad.

A continuación, se mencionan los indicadores de efectividad, los cuales evalúan el rendimiento obtenido con base en la inversión de los socios o inversionistas.

## **Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

Rendimiento del Activo o ROA. Este indicador permite evidenciar la capacidad que tiene la empresa para generar utilidades con base en la utilización de los activos, el rendimiento se mide a través del ingreso en operación o de las utilidades antes de intereses e impuestos (Córdoba, 2012).

Rendimiento del patrimonio o ROE. A través de este indicador se puede conocer el rendimiento que se percibe sobre la inversión realizada por los socios de la entidad (Gitman & Zutter, 2012).

### **4.1.3. Marco legal**

La Constitución Nacional consagra, en su artículo: Artículo 78. La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización. Serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios.

Intervención del Estado en las Actividades Financiera y Bursátil: Artículo 335. Las actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos de captación a las que se refiere el literal d) del numeral 19 del artículo 150 son de interés público y sólo pueden ser ejercidas previa autorización del Estado, conforme a la Ley, la cual regulará la forma de intervención del gobierno en estas materias y promoverá la democratización del crédito (Sfc, 2008).

LEY 45 DE 1990. Por la cual se expiden normas en materia de intermediación financiera, se regula la actividad aseguradora, se conceden unas facultades y se dictan otras disposiciones.

## **Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

Es una de las reformas estructurales más importantes del sistema financiero colombiano. Estuvo orientada hacia la liberalización de los mercados y la internacionalización de la economía, y dio paso a la estructura de la multibanca dentro del modelo de matrices y filiales. Mediante ésta se autorizó la participación de los establecimientos de crédito en la propiedad de entidades orientadas a la gestión de portafolios, actividades fiduciarias, la administración de pensiones y cesantías, y la venta de seguros y corretaje. Otro de sus aportes fue la autorización al Ejecutivo para expedir el primer Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, el cual estaba contenido en el Decreto Ley 1730 de 1991 (Asobancaria, 2018)

LEY 35 DE 1993. Por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades financiera, bursátil y aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público y se dictan otras disposiciones en materia financiera y aseguradora.

Mediante esta ley se reguló la intervención, inspección, vigilancia y control del Gobierno Nacional en las actividades financiera, bursátil y aseguradora. Igualmente, se estableció el procedimiento de venta de acciones del Estado en instituciones financieras y entidades aseguradoras. En desarrollo de las facultades que esta ley otorgó al Gobierno Nacional para la actualización de la normatividad financiera, se expidió el Decreto 663 de 1993, actual Estatuto Orgánico del Sistema Financiero (Asobancaria, 2018).

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

LEY 510 DE 1999. Por la cual se dictan disposiciones en relación con el sistema financiero y asegurador, el mercado público de valores, las Superintendencias Bancaria y de Valores y se conceden unas facultades.

Esta ley, publicada el 4 de agosto de 1999, constituyó una reforma al sistema financiero, que incluyó la modificación del régimen de toma de posesión y de los requisitos para la creación de instituciones financieras. Además, estableció un nuevo sistema de crédito a largo plazo para vivienda (Asobancaria, 2018).

# **Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

## **5. Metodología**

### **5.1. Alcance de la investigación**

El alcance de la presente investigación es descriptivo, basado en la recolección de información proveniente de los estados financieros públicos emitidos por la compañía TUYA S.A para el desarrollo de un estudio de caso, durante el periodo comprendido entre el 2019 al 2020. En este estudio se pretende implementar un plan estratégico a la compañía TUYA S.A.

El método del caso es una técnica de aprendizaje activa que se enfoca en la investigación sobre un problema real, con el fin de sentar las bases para un estudio inductivo, en él se armoniza la ganancia de conocimientos con el desarrollo de habilidades, actitudes y competencias ventajosas para el desempeño profesional; todo a partir de trabajo en grupo, donde se les plantea la resolución de problemas ajustados de la profesión (Arias, Fidalgo, & García, 2008).

#### **5.1.1. Enfoque metodológico**

El enfoque metodológico desarrollado en esta investigación es cualitativo, esta investigación alcanza información no cuantificable, basada en las observaciones de las conductas para su posterior interpretación; su propósito es la descripción de las cualidades de hecho o fenómeno, las investigaciones cualitativas se interesan por acceder a las experiencias, interacciones y documentos en su contexto natural (Escudero & Cortez, 2018). Es así como, por medio de recolección de

## **Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

información documental, en los estados financieros de la empresa, se hace un análisis económico del país considerando las variables macroeconómicas que más afecten al sector, como son el PIB y el crecimiento del sector; también se revisa como se sitúa la empresa en comparación con sus competidores, elaboración del modelo financiero y proyecciones, presentación del plan financiero, conclusiones y recomendaciones.

Por otra parte el plan estratégico es fundamental en la presente investigación, por cuanto a que define lo que quiere la empresa y como se va a conseguir, sobre ello se pretende definir y aplicar los conceptos acerca de la planeación estratégica, tomando como base los autores Serna (2008), y Ortiz (2017) con el fin de aplicar estas teorías al presente caso y a través de las mismas aportar soluciones a las dificultades que presenta, lo que permitirá que se creen estrategias para el cumplimiento de objetivos, para tal finalidad se establece un análisis de los factores internos, y externos y contrastado con los indicadores para un perfil financiero.

### **5.1.2. Instrumentos**

El instrumento que se va a desarrollar para la siguiente investigación, está fundamentado en la técnica cualitativa del análisis documental de los estados financieros históricos de la compañía TUYA S.A, basados en publicaciones oficiales de los estados financieros que la compañía genera en su rendición de cuentas, página oficial de la superintendencia financiera de Colombia e investigaciones científicas que han sido realizadas con anterioridad a compañías similares, para lograr con esto proponer estrategias de fortalecimiento financiero y maximización de valor económico.

## **Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

El análisis documental es el método que permite identificar, clasificar y distribuir la información que fundamenta el proceso de investigación y con base en la información se realiza el análisis y comparación con información teórica o estudios similares y así se pueden obtener conclusiones relacionadas con el comportamiento o estado actual de variables, y de esta manera se construyen premisas de partida para observar las metodologías de abordaje, es de vital importancia ya que es a través de la revisión documental se logra comprender la pertinencia, validez y fiabilidad del problema de investigación que se pretende asumir (Castro, 2014).

### **5.1.3. Procedimientos.**

Para alcanzar los objetivos de la implementación del plan estratégico a partir de la gestión financiera, se hará uso del análisis documental, a través de la evaluación de una entidad financiera por medio de recolección de información documental, en los estados financieros de la empresa, se hace un análisis económico del país considerando las variables macroeconómicas que más afecten al sector, como son el PIB y el crecimiento del sector; también se revisa como se sitúa la empresa en comparación con sus competidores, elaboración del modelo financiero y proyecciones, presentación del plan financiero, conclusiones y recomendaciones.

Para la ejecución del trabajo se tomará como base la información financiera de la empresa TUYA S.A. con cierre al 31 de diciembre del 2020, y a partir de esta se realizan los análisis financieros, como son el análisis vertical, horizontal, y el cálculo de los ratios más relevantes; seguido se adelanta la realización de la propuesta del plan estratégico para la compañía, partiendo de los resultados del análisis financiero.

## **Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

### **5.1.4. Análisis de información.**

Para la ejecución del trabajo se tomó como base la información financiera de la empresa TUYA S.A. con cierre al 31 de diciembre del 2020, y a partir de esta se realizan los análisis financieros, como son el análisis vertical, horizontal, y el cálculo de los ratios más relevantes; seguido se adelanta la realización de la propuesta del plan estratégico para la compañía, partiendo de los resultados del análisis financiero.

### **5.1.5. Consideraciones éticas**

Los resultados adelantados en este proyecto de investigación serán utilizados exclusivamente para fines académicos, la información expuesta en este documento garantiza los derechos de autor, la protección de datos, y no tiene fines comerciales; teniendo en cuenta los principios fundamentales de respeto, confidencialidad, responsabilidad; garantizando que la empresa analizada no se vea afectada.

Según Laguna et al. (2007) el proceso de investigación y escritura se debe ejecutarse con sumo cuidado, utilizando las normas precisas y desarrollarse de forma ética por las repercusiones que tiene en el ámbito académico y práctico. El objetivo principal de este proyecto de grado es obtener el título de Especialista en Gerencia Financiera.

# **Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

## **6. Resultados**

En esta etapa de la investigación, a la Compañía de Financiamiento TUYA SA. se le realizará una evaluación financiera al Balance General y a los estados de resultados de la compañía, para el periodo comprendido entre el 2016 y 2020, con el fin de determinar el estado real financiero de la compañía, sus decisiones relacionadas con la operación, inversión y de financiación. Por lo anterior, los estados financieros objeto de este estudio, evidencian ser información actualizada y preparada el marco normativo contable colombiano con la implementación de las NIIF.

Así las cosas, se hace necesario establecer e identificar comparaciones entre dos periodos consecutivos y en general el comportamiento de rubros o cuentas representativas en el periodo evaluado, así como establecer las cifras que representen la mayor participación, variación o que de un periodo a otro hayan tenido un comportamiento volátil. Finalmente, el análisis incluirá la evaluación de la empresa, en cuanto a la gestión financiera y lo acertado o no en la toma de decisiones que impactaron y/o afectaron las finanzas de la compañía, su trayectoria y comportamiento en el sector, de esta manera, se utilizarán ratios financieros e inductores de valor, con los que se realizará el diagnóstico, con el fin de determinar e identificar el DOFA y las conclusiones y observaciones a que den lugar en el estudio.

## Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.

### 6.1.1. Análisis de los estados contables

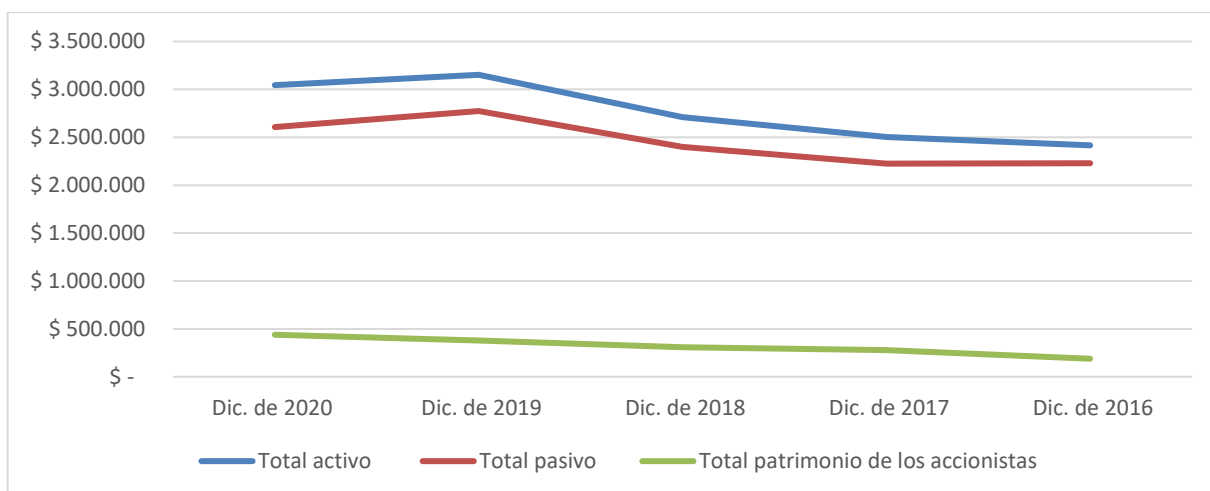


Figura 2 Estructura de la empresa (Expresados en millones de pesos colombianos)

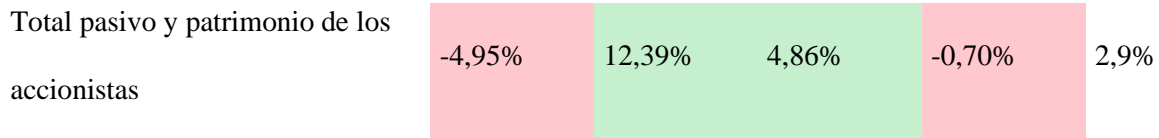
Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de compañía de Financiamiento TUYA SA.

La composición patrimonial de la empresa en el periodo 2016 a 2020 está dado por una estructura determinada por un activo que presenta una tendencia al alza hasta antes de la pandemia (2020), evidenciando un crecimiento del 2,9% en promedio, impulsado por el 2019, pero disminuido por el 2020, cómo se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1 Resumen Situación Financiera En Términos Del Año 2020 (análisis Horizontal)

Año	2019 a 2020	2018 a 2019	2017 a 2018	2016 a 2017	Promedio
Total activo	-4,95%	12,39%	4,86%	-0,70%	2,9%
Total pasivo	-7,55%	11,65%	4,48%	-4,26%	1,1%
Total patrimonio de los accionistas	14,06%	18,14%	7,92%	41,39%	20,4%

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de compañía de Financiamiento TUYA SA.

En cuanto a los pasivos, se puede observar un gran endeudamiento, aunque es relativamente normal en el sector; sin embargo, se puede notar en la tabla 1 que, en su estrategia lo están bajando, y sobre todo por los estragos económicos que dejó la pandemia en el año 2020, por otro los pasivos están reflejando notoriamente que el apalancamiento financiero de la operación de la empresa lo hace en gran parte a través de su pasivo; también podemos ver en el patrimonio de los accionistas su buen crecimiento (promedio 20%), por tanto, aunque hay algunos indicadores que no favorecen, los accionistas creen en la empresa.

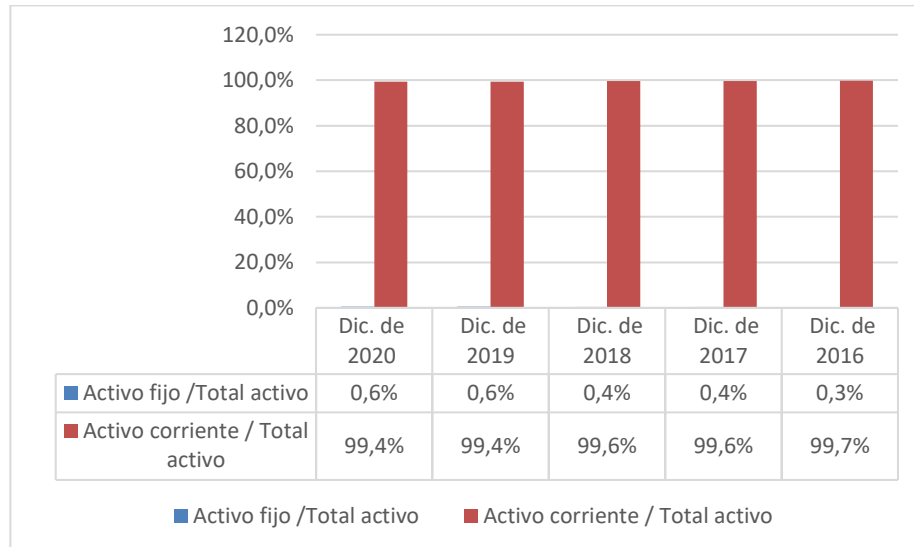


Figura 3 Composición Del Activo

Fuente: Elaboración propia de los estados financieros de compañía de Financiamiento TUYA SA

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

Se observa en la figura 2, la composición del activo de la compañía, reflejando poca variación de su activo corriente, con un promedio general dentro del periodo evaluado (2020 a 2016) de 99.6%, esto, evidencia el carácter apalancado y agresivo de las estrategias organizacionales y de operación. Por otro lado, los activos fijos representan la menor participación dentro de su rubro total, con un 0.4% de promedio general de los últimos cinco años, los cuales han presentado un comportamiento creciente y gradual.

Tabla 2 Análisis de los Activos En Relación al Total De Los Activos (Análisis Vertical)

ACTIVO	Dic. de 2020	Dic. de 2019	Dic. de 2018	Dic. de 2017	Dic. de 2016
<b>Efectivo y equivalentes de efectivo</b>	11%	7%	8%	10%	15%
Instrumentos financieros de inversión	4%	2%	3%	3%	3%
Cartera de créditos	102%	97%	100%	101%	95%
<b>Deterioro de cartera de créditos</b>	-23%	-13%	-17%	-19%	-17%
<b>Cartera de créditos neta</b>	79%	84%	83%	81%	78%
Propiedad y equipo neto	1%	1%	0%	0%	0%
Activo por derecho de uso neto	0%	0%	0%	0%	0%
Impuesto corriente y diferido neto	4%	0%	4%	3%	0%
Otros activos netos	1%	2%	2%	4%	4%

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

<b>Total activo</b>	100%	100%	100%	100%	100%
---------------------	------	------	------	------	------

Fuente: Elaboración propia de los estados financieros de TUYA SA.

La anterior tabla, muestra cómo de forma adecuada y por la dificultad económica actual y futura del país, la empresa aumenta la cuenta de deterioro de crédito y disminuye la cartera de créditos neta.

Tabla 3 Análisis de los Pasivos en relación con el Total De Los Activos (Análisis Vertical)

PASIVO Y PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS	Dic. de 2020	Dic. de 2019	Dic. de 2018	Dic. de 2017	Dic. de 2016
<b>PASIVO</b>					
Depósitos	77%	75%	75%	75%	76%
Títulos de deuda emitidos	3%	4%	4%	4%	7%
Pasivo por arrendamiento	0%	0%	0%	0%	0%
Beneficios a empleados	0%	1%	1%	1%	1%
Otros pasivos	5%	8%	9%	7%	7%
<b>Total pasivo</b>	<b>86%</b>	<b>88%</b>	<b>89%</b>	<b>89%</b>	<b>92%</b>

Fuente: Elaboración propia de los estados financieros de TUYA SA.

Dada la importancia que tiene la cuenta de los Depósitos, para analizar mejor se muestra en la tabla 4 la constitución de los Depósitos.

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

Tabla 4 Detalle de los Depósitos

CDT	Tasa de interés		Diciembr e de 2020	Parti cipación	Diciembre de 2019	Partic ipación
	efectiva					
Modalidad	Mínima	Máxima				
A menos de 6 meses	2.25%	3.55%	\$ 292.879	12%	\$ 134196	6%
Igual a 6 meses y menor						
de 12 meses	2.45%	5.95%	\$ 489.128	21%	\$ 644758	27%
Igual a 12 meses y menor						
de 18 meses	2.90%	6.05%	\$ 836.248	36%	\$ 1100790	46%
Igual o superior a 18						
meses	2.61%	6.50%	\$ 735.077	31%	\$ 492082	21%
Total			\$ 2.353.332		\$ 2.371.826	

Fuente: extraído de Tuya SA (2020).

Se destaca en la anterior tabla, cómo la mayor participación del pasivo está constituida por la cuenta de los depósitos, la cual a su vez muestra que el pasivo es a corto plazo, en donde ésta se lleva la mayor contribución, lo cual es algo riesgoso, sin embargo, estos depósitos han sido muy constantes en el periodo analizado evidenciando solidez para la empresa.

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

Tabla 5 Análisis del Patrimonio En relación con el Total De Los Activos (Análisis Vertical)

PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS	Dic. de 2020	Dic. de 2019	Dic. de 2018	Dic. de 2017	Dic. de 2016
Capital social	7%	5%	6%	4%	3%
Prima en colocación de acciones	0%	3%	4%	2%	1%
Anticipos de capital	1%	0%	0%	2%	1%
Reservas	0%	2%	2%	2%	2%
Utilidades retenidas	0%	0%	0%	0%	0%
<b>(Pérdida) utilidad del período</b>	0%	1%	0%	1%	0%
<b>Total patrimonio de los accionistas</b>	14%	12%	11%	11%	8%

Fuente: Elaboración propia de los estados financieros de TUYA SA.

Se destaca en esta oportunidad que el patrimonio de los accionistas ha ido incrementando en el transcurso del periodo evaluado, no obstante, esta cuenta tiene poca participación en relación con lo esperado en el sector, mostrando lo apalancado que se encuentra la compañía, en donde el riesgo es latente, ya que, con la pandemia y el inestable ámbito político, no se sabe si el país entre en una crisis económica y como tal la compañía esté preparada para tal evento.

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

Tabla 6 Estado De Resultados Integrales periodo 2019 a 2020, Datos En Términos Del Año  
2020

	Datos en términos del año 2020		Análisis de proporciones (análisis vertical)		Tendencia real relativa análisis horizontal
	Dic. de 2020	Dic. de 2019	Dic. de 2020	Dic. de 2019	2019 A 2020
Intereses por cartera de crédito	605.979	650.546	97%	99%	-6,85%
Consumo	0	0	0%	0%	
Total intereses de cartera de créditos	605.979	650.546	97%	99%	-6,85%
Ingresos por intereses y valoración	16.166	6.936	3%	1%	133,08%
<b>Total ingreso por intereses y valoración</b>	<b>622.145</b>	<b>657.482</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>-5,37%</b>
Egreso por intereses	(142.770)	(188.120)	-23%	-29%	-24,11%
Ingreso neto por intereses y valoración	479.375	469.362	77%	71%	2,13%
<b>Provisión por deterioro de cartera de crédito neta</b>	<b>(593.622)</b>	<b>(378.053)</b>	<b>-95%</b>	<b>-58%</b>	<b>57,02%</b>
Deterioro de otros activos	(343)	(18)	0%	0%	1775,36%
<b>Total deterioro neto</b>	<b>(593.965)</b>	<b>(378.072)</b>	<b>-95%</b>	<b>-58%</b>	<b>57,10%</b>
Ingreso neto por intereses y valoración de instrumentos financieros y deterioro neto	(11.459)	91.290	-2%	14%	-112,55%

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

	0	0	0%	0%	
Ingreso por comisiones y otros servicios	433.057	500.459	70%	76%	-13,47%
Egresos por comisiones y otros servicios	(36.061)	(37.287)	-6%	-6%	-3,29%
Total ingreso por comisiones neto	396.996	463.172	64%	70%	-14,29%
Otros ingresos operacionales neto	(334)	3.435	0%	1%	-109,72%
Total ingresos operacionales neto	282.072	557.898	45%	85%	-49,44%
Egresos operacionales	0	0	0%	0%	
Salarios y beneficios para empleados	(135.211)	(153.544)	-22%	-23%	-11,94%
Gastos generales	(291.030)	(409.765)	-47%	-62%	-28,98%
Impuestos y contribuciones	(51.577)	(49.452)	-8%	-8%	4,30%
Amortización y depreciación activos propios	(15.628)	(11.256)	-3%	-2%	38,84%
Amortización de activos por derecho de uso	(3.064)	(2.715)	0%	0%	12,85%
Total egresos operacionales	(496.510)	(626.731)	-80%	-95%	-20,78%
Pérdida operacional (perdida o utilidad operacional)	(214.438)	(68.834)	-34%	-10%	211,53%
Otros ingresos	202.976	127.189	33%	19%	59,59%
(Pérdida) utilidad antes de impuesto de renta	(11.462)	58.356	-2%	9%	-119,64%
Impuesto de renta	(2.381)	(41.716)	0%	-6%	-94,29%

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

(Pérdida) utilidad neta	(13.843)	16.640	-2%	3%	-183,19%
Partidas que afectan el resultado integral	0	0	0%	0%	
<b>Total resultado y otro resultado integral</b>	<b>(13.843)</b>	<b>16.640</b>	<b>-2%</b>	<b>3%</b>	<b>-183,19%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de Tuya SA (2020).

Así mismo se observa en la anterior tabla, donde se pretende el contrastar las cuentas “total ingreso por intereses y valoración o Actividades Ordinarias” con el “Total ingresos operacionales neto”; dado que resaltan los malos resultados de la tendencia relativa del periodo 2019 a 2020, del “Total ingresos operacionales neto” con una caída de -49,44% , pero si se observa el “total ingreso por intereses y valoración” en su tendencia relativa, esta solo bajo un -5,37%, lo que lleva a revisar la cuenta “Provisión por deterioro de cartera de crédito neta”, toda vez que en esta cuenta se van los recursos generados, reflejando que la empresa ha tomado medidas preventivas sobre las posibles condiciones económicas negativas futuras que enfrenta el país, acostada de presentar unos resultados negativos para el 2020.

# Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.

## 6.1.2. Análisis de Indicadores Financieros

A continuación, se realizan el análisis de algunos indicadores financieros para la compañía evidenciando su real situación financiera y perspectivas de su desempeño pasado, tal que le puedan servir para toma de decisiones para el futuro. Así las cosas, se hace relevante definir cuatro aspectos principales del desempeño de una empresa mediante las siguientes razones:

### Indicadores de Liquidez (Situación Financiera de Corto Plazo)

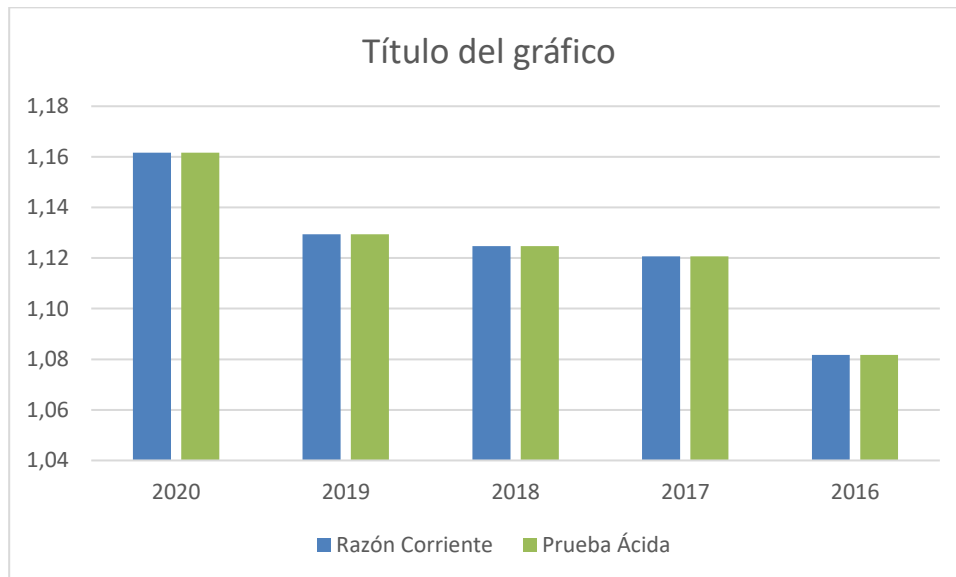


Figura 4 comportamiento de los indicadores de liquidez

Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de Tuya SA ( 2020).

# Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.

## Razón Corriente (Ratio de Liquidez Corriente) y Prueba Ácida

En la anterior figura se muestra de manera conjunta, la razón corriente y la prueba acida, dado que estos ratios son iguales, debido a que este tipo de industrias no tienen inventarios; lo recomendado para este ratio es que se encuentre en el rango de valores mayor a 1 y menor a 3, lo óptimo sería 1,5; y lo que indica es que por cada peso que la empresa debe en el corto plazo cuenta en promedio con 1,1 pesos para respaldar sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo, observando de esta manera que la compañía tiene una capacidad prudente y un tanto positiva para cubrir ese tipo de obligaciones. Como se puede observar en el transcurso del periodo este ratio se ha incrementado, lo cual muestra el compromiso de la empresa para mejorar su gestión.

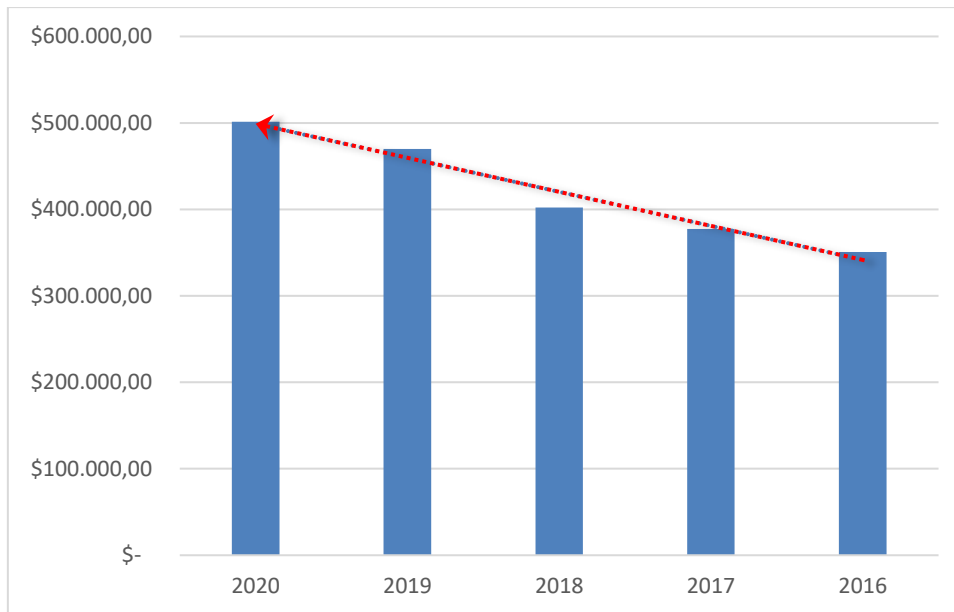


Figura 5 Capital de Trabajo Neto

Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de Tuya SA ( 2020).

## **Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

Esta ratio muestra el valor que le queda a la empresa después de haber pagado sus pasivos de corto plazo. Como se puede observar en la figura 4, la compañía presenta un incremento generalizado de su liquidez, trayendo con esto que las exigencias de los pasivos corrientes sean cubiertas por los activos corrientes o por el flujo de caja generado por los mismos, induciendo a la compañía a tener una buena capacidad de liquidez en el corto plazo.

Por lo anterior, se observa que en promedio general en el periodo evaluado la empresa logra mantener una relación moderada en la razón corriente, beneficiando a su vez el capital neto de trabajo; reflejando que la búsqueda de una mejor administración del Capital de Trabajo influyen una serie de factores tales como la administración eficiente de los recursos monetarios que la empresa con toda su experticia y experiencia posee, el otorgamiento de créditos razonables y la gestión eficiente de cobro y un uso efectivo del financiamiento a corto plazo, evidenciando que la combinación razonable de todos estos elementos posibilitará la obtención de resultados favorables y el crecimiento sostenido de la empresa.

### **Indicadores de Endeudamiento:**

Tabla 7 Ratios De Endeudamiento

	2020	2019	2018	2017	2016		
Nivel de Endeudamiento	86%	88%	89%	89%	92%	MALA	mejor entre el 50% y 60% máximo 70 %

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

Calidad de la Deuda	97%	96%	96%	95%	92%	<b>MODERADO</b>	La calidad de la deuda debe ser analizada junto al nivel de endeudamiento y junto a la razón corriente.
Costo de la deuda	5%	7%	7%	7%	8%	<b>BUENO</b>	El costo de la deuda simula una tasa promedio que estamos pagando por el endeudamiento. por tanto, entre más baja mejor
Capacidad de pago financiero	8,2	73,9	26,7	12,4	91,9		La capacidad de pago financiero muestra la relación entre la generación de ingresos operativos de la empresa y su nivel de endeudamiento. Se esperaría que por cada peso generado (EBITDA) por la operación, la empresa máxima tenga 2 pesos o menos en deudas financieras. Empresas que tienen este indicador por encima de 4 tienden a presentar problemas financieros.

Fuente: Elaboración propia de los estados financieros de TUYA SA.

## Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.

En general los indicadores de endeudamiento de la compañía son negativos, para el año 2020, sin embargo, en el sector son comunes, como se mostrará más adelante (Tabla 8 Análisis del Roe y apalancamiento del sector financiero en de los principales Establecimientos De Crédito Sector Privado colombiano); lo que realmente pone este indicador como favorable.

### Análisis ratios de Rentabilidad y Análisis Dupont del ROE

Tabla 9 Análisis ratios de Rentabilidad

Margen Bruto	-4%	10	14	18	10	Bueno	No fue bueno para el año 2020 pero anteriormente fue bueno
Margen Operativo	-5%	3%	5%	9%	0%	Moderado	Es un ratio utilizada para analizar la capacidad de una compañía para convertir sus ingresos por ventas en beneficios antes de impuestos. Cuanto mayor sea el porcentaje obtenido, mejor salud financiera tendrá la empresa en cuestión.
Margen Neto	-5%	3%	5%	9%	0%	Moderado	El indicador venia bien pero el 2020 lo bajo
ROE	-3%	4%	7%	11	0%	Moderado	Para que una empresa sea considerada rentable este ratio ROA deberá superar el 5%, ya que, nos refleja la capacidad de una

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

							empresa para generar beneficios con sus recursos o activos totales.
ROA	-3%	4%	7%	11	0%	Moderado	Para el año 2020 este indicador fue negativo y es bajo para todos los años; para que podamos valorar una empresa como rentable deberá superar al menos el 5%

Fuente: Elaboración propia de los estados financieros de TUYA SA.

Tabla 10 Análisis Dupont del ROE

Rentabilidad	UTILIDAD NETA/Ingresos netos por ventas	-5%	3%	5%	9%	0%
Eficiencia	Ingresos netos por ventas/ACTIVOS TOTALES	9%	17%	17%	14%	14%
Apalancamiento	ACTIVOS TOTALES/Total de patrimonio	694%	833%	875%	901%	1283%

Fuente: Elaboración propia a partir de estados financieros de Tuya SA ( 2020).

Se destaca en esta oportunidad, que las ratios de rentabilidad son bajos, pese a esto el negocio es rentable, esto por cuanto a la gran masa de capital que maneja, y su gran apalancamiento, en realidad le representa excelente rentabilidad.

# **Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

## **6.2. Diagnóstico de la situación actual de la empresa a través del análisis de sus componentes internos y externos.**

El presente diagnóstico de la situación actual de la empresa comienza haciendo un breve repaso histórico, para comprender los acontecimientos del sistema financiero Colombiano, y específicamente del sector Retail en él. Posteriormente, se revisa la sucesión de grandes disrupciones tecnológicas que han modificado el sector bancario desde mediados del siglo XX.

### **6.2.1. Diagnóstico de la situación actual del sector a través del análisis de sus componentes externos**

#### **6.2.1.1. Breve historia del sector financiero colombiano**

En junio de 1880 el Gobierno creó el Banco Nacional, para que actuara como su banquero y promoviera el crédito público. Pero en 1894 debió ser liquidado por el Congreso, igual que el Banco Central de Colombia, el cual funcionó de 1905 a 1909, los dos debido a excesos registrados en la capacidad de emisión. En 1923 se creó el Banco de la República, como banco central colombiano. La creación del Banco de la República constituye un elemento fundamental en la organización económica e institucional del país (Banco de la República, 2011)

Desde 1923 el Banco de la República y la Superintendencia Bancaria eran las entidades encargadas de velar por la liquidez del sistema financiero y la preservación de sus sanas costumbres. El sistema financiero operó sin mayores sobresaltos hasta cuando la entrada de millones de dólares provenientes del narcotráfico y de la bonanza cafetera, durante los años 1970 a 1980, propiciaron que

## **Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

los medios de pago crecieran rápidamente. La tasa de interés de captación alcanzara niveles del 45 por ciento, la gente deposita sus ahorros, pero a su vez, se abstienen de solicitar créditos. Lo que generó turbias maniobras de los bancos, aparecieron los autopréstamos, para adquirir empresas y comprar acciones, muchos a título personal. El 20 de junio de 1982 el Banco de la República devolvió el canje del Banco Nacional, lo cual significó el no pago de los cheques de sus cuentahabientes, precipitando la crisis del Banco Nacional y del sistema financiero en general. Así se ponía al descubierto que el sistema financiero colombiano estaba en una profunda crisis de confianza y de liquidez.

Fue tarea inminente del gobierno impedir el derrumbe del sistema financiero. Lo que motiva al gobierno a crear los institutos de salvamento financiero, que tienen como propósito apoyar las operaciones bancarias, privatizar las entidades en poder del Estado y vigilar los procesos de liquidación y pago de los depósitos de los ahorradores (Dueñas, 2008). La última crisis fue a finales de los 90, se explica por una expansión excesiva del sistema financiero, tanto en número de entidades como en colocación de crédito. El alza desmesurada de las tasas de interés hizo que las obligaciones de los deudores se dispararan, y se generara el no pago, de ahí la crisis (Redacción El Tiempo, 2002).

### **6.2.1.2. Definición compañías de financiamiento comercial**

Son compañías de financiamiento comercial: “las instituciones que tienen por función principal captar recursos a término, con el objeto primordial de realizar operaciones activas de crédito para facilitar la comercialización de bienes y servicios, y realizar operaciones de arrendamiento financiero o leasing” (Estatuto\_Orgánico\_del\_Sistema\_Financiero, 2020, p.3 )

## **Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

### **6.2.1.3. Breve historia de la aplicación de la informática en el sector bancario**

Como ya sucedió en otras ocasiones en el pasado, la tecnología está transformando rápidamente el mundo de la banca. Algunos de los principales acontecimientos disruptivos que han contribuido a acercar la tecnología informática a la banca fueron los siguientes

➤ Procesamiento automatizado de cheques: en 1950, Bank of America hizo suprimir la barrera del procesamiento de cheques que impedía seguir su crecimiento. La solución resultó en ERMA (Electronic Recording Machine, Accounting) y del estándar MICR (Magnetic Ink-Character Recognition) que sustituyó la laboriosa llevanza de registros manuales por el procesamiento automático de los cheques bancarios (Camden, 2016).

➤ Cajeros automáticos: 1967 el desarrollo de los cajeros automáticos descansaba en una larga cadena de innovaciones fruto de la colaboración activa entre los banqueros y los ingenieros. Los ATM fueron uno de los primeros dispositivos en usar una red de comunicaciones en tiempo real, algo necesario para poder mostrar los saldos de los clientes (Camden, 2016).

➤ Redes de transacciones financieras: SWIFT acrónimo de Society for World Interbank Financial Telecommunication, Se trata de un grupo cooperativo, fundado en Bruselas en 1973, que ayudó a establecer un lenguaje en común para las transacciones financieras, un sistema de proceso

## **Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

de datos compartidos y una red de telecomunicaciones mundial. SWIFT es una de las infraestructuras imprescindibles de las finanzas internacionales modernas (Gil, 2020).

➤ Banca online y la era móvil: la banca online fue producto de la popularización del computador personal y de internet. En 1994, la banca online se incorporó al software de finanzas personales Microsoft Money (Camden, 2016). Los bancos han sido partícipes de una frenética evolución tecnológica. Así, han sacado partido a las oportunidades de la tecnología para mejorar la eficiencia de sus operaciones.

Cada uno de estos cambios fue, en sí mismo, revolucionario, pero el cambio que vendría a continuación constituye un cambio de paradigma para los bancos que, de no transformarse radicalmente, los condenará a la obsolescencia. Para finales de la década de los 90, el concepto de la web móvil ya había llegado a Japón; consistía en la utilización por los clientes de sus teléfonos para acceder a la web, donde podía hacer entre las demás cosas que permite el internet, realizar pagos desde el móvil. Todo ello presagiaba lo que habría de venir más tarde (Vives, 2019).

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

**6.2.2. Análisis del crecimiento del sector**

Tabla 11 Tasa de crecimiento anual sector financiero

Base 2015						
2006 - 2021 <sup>Pr</sup> Tercer trimestre						
Concepto	2016	2017	2018	2019 <sup>P</sup>	2020 <sup>Pr</sup>	2021 <sup>Pr</sup>
Actividades financieras y de seguros	3,0	5,4	3,7	6,3	2,0	3,1
<sup>Pr</sup> preliminar						
<sup>P</sup> provisional						
Actualizado el 16 de noviembre de 2021						

Fuente: Elaboración propia a partir de DANE (2021)

Según DANE (2021) cuatro sectores de quince crecieron en el año 2020, entre estos el sector financiero, cabe resaltar que el crecimiento del sector financiero del periodo comprendido entre el 2016 al 2020 en promedio es de 4,1%; con esto se muestra la fortaleza y estabilidad que tiene el sector en el que está la compañía Tuya S.A.

**6.2.2.1. Análisis de la competencia**

Tabla 12 Cartera De Créditos Bruta Y Vencida (Incluye Leasing), Calificación De Riesgo De Cartera (Incluye Leasing), Compañías De Financiamiento, en Millones de Pesos y Porcentajes

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

ENTIDADES	Total \$	TOTAL	Calificacion De Riesgo De				
			Cartera (1*)				
	dic-20		A	B	C	D	E
Giros y finanzas	489.163	4,6%	86,7%	3,0%	4,4%	4,5%	1,4%
Compañía de financiamiento tuya	3.038.525	28,4%	82,2%	5,0%	4,3%	3,8%	4,7%
M financiera colombia s.a.	2.064.283	19,3%	93,0%	2,3%	2,6%	2,1%	0,0%
Coltefinanciera	524.013	4,9%	83,6%	8,0%	7,6%	0,8%	0,0%
Dann regional	362.104	3,4%	80,2%	8,3%	4,1%	4,1%	3,4%
Credifamilia	468.138	4,4%	95,3%	2,3%	0,9%	0,8%	0,7%
Crezcamos s.a.	375.469	3,5%	76,4%	18,9%	0,9%	1,8%	2,0%
La hipotecaria	273.310	2,6%	94,8%	2,0%	1,5%	1,1%	0,6%
Financiera juriscoop s.a.	854.905	8,0%	94,4%	2,8%	1,7%	0,5%	0,6%
Rci colombia s.a.	2.253.479	21,1%	90,1%	3,8%	2,4%	2,5%	1,2%
<b>Total cfs</b>	<b>10.703.388</b>		<b>9.400.135</b>	<b>482.953</b>	<b>342.251</b>	<b>272.989</b>	<b>205.060</b>

(1\*) Corresponde a las categorías A, B, C, D y E, en las cuales son calificadas y clasificadas las operaciones de crédito.

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

A: Crédito con riesgo crediticio Normal

B: Crédito con riesgo Aceptable

C: Crédito deficiente, con riesgo Apreciable

D: Crédito de difícil cobro, con riesgo Significativo

E: Crédito Irrecuperable. Es aquel que se estima incobrable.

Fuente: Elaboración propia a partir de Superintendencia Financiera de Colombia (2020).

Se realiza el análisis del sector de Compañías De Financiamiento; encontrando en la anterior tabla, que la compañía de Financiamiento Tuya S.A. es la líder de su sector, en cuanto a participación de la Cartera De Créditos Bruta Y Vencida, seguida por Rci colombia S.A. y Gm financiero colombia S.A.; se destaca en esta oportunidad que Tuya S.A. también es lidera en un indicador negativo que es de mayor participación en los créditos tipo E (Irrecuperable).

Tabla 13 Cartera De Créditos Bruta Y Vencida (Incluye Leasing), Cubrimiento Por Calificación De Riesgo De Cartera, Compañías De Financiamiento.

<b>Compañías de financiamiento</b>	<b>Cubrimiento por calificación (1*)</b>				<b>Indicador de cubrimiento por calificación (2*)</b>
	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	
Giros y finanzas	5,3%	20,0%	68,0%	91,7%	93,2%
Compañía de financiamiento tuya	57,0%	64,8%	94,4%	100,0%	122,2%
Gm financiero colombia s.a.	6,0%	32,9%	66,4%		60,5%
Coltefinanciera	4,3%	9,2%	60,4%	100,0%	19,1%
Dann regional	2,3%	11,6%	53,7%	99,9%	42,8%
Credifamilia	3,2%	10,2%	20,6%	39,8%	61,5%

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

Crezcamos s.a.	2,9%	16,5%	48,3%	90,9%	25,5%
La hipotecaria	4,6%	15,3%	39,7%	36,9%	70,6%
Financiera juriscoop s.a.	5,0%	19,0%	67,5%	85,9%	72,3%
Rci colombia s.a.	6,3%	16,1%	59,0%	93,3%	56,6%

(1\*)Cubrimiento Por Calificación De Riesgo: Provisiones por categoría / Saldo por categoría.

(2\*)Indicador de Cubrimiento por Calificación = Provisiones cartera y leasing / Cartera calificada B, C, D y E. Incluye provisiones generales. Las provisiones solo incluyen el componente individual procíclico.

Fuente: Elaboración propia a partir de Superintendencia Financiera de Colombia (2020).

Continuando con la investigación, en la tabla anterior se muestra como Tuya S.A tiene los mejores indicadores con respecto a las provisiones por cartera, lo que indica que su nicho de mercado es diferente a las demás entidades de financiamiento; así mismo se infiere tal nicho puede ser más riesgoso, regulado y que Tuya S.A. tiene una estrategia más defensiva. Tras lo anterior, surge la necesidad de hacer las mismas comparaciones, pero con la entidad competencia del nicho de mercado, que sería Banco Falabella S.A.

Tabla 14 Cartera De Créditos Bruta Y Vencida (Incluye Leasing), Calificación De Riesgo De Cartera (Incluye Leasing), en Millones de pesos y Porcentajes

ENTIDADES	Total \$	calificación de riesgo de cartera (1)				
	dic-20	A	B	C	D	E
Banco Falabella s.a.	3.744.840	89,2%	3,8%	2,0%	3,6%	1,4%
Compañía de Financiamiento Tuya	3.038.525	82,2%	5,0%	4,3%	3,8%	4,7%

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

(1\*) Corresponde a las categorías A, B, C, D y E, en las cuales son calificadas y clasificadas las operaciones de crédito.

Fuente: Elaboración propia a partir de Superintendencia Financiera de Colombia (2020)

Tabla 15 Cartera De Créditos Bruta Y Vencida Cubrimiento Por Calificación De Riesgo De Cartera.

ENTIDADES	CUBRIMIENTO POR CALIFICACIÓN				Indicador de Cubrimiento por Calificación (2*)
	(1*)				
	B	C	D	E	
BANCO FALABELLA S.A.	8,4%	11,4%	82,7	100,0%	78,8%
COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO TUYA	57,0	64,8%	94,4	100,0%	122,2%

(1\*) Cubrimiento Por Calificación De Riesgo: Provisiones por categoría / Saldo por categoría, las provisiones solo incluyen el componente individual procíclico.

(2\*)Indicador de Cubrimiento por Calificación = Provisiones cartera y leasing / Cartera calificada B, C, D y E. Incluye provisiones generales.

Fuente: Elaboración propia a partir de Superintendencia Financiera de Colombia ( 2020)

Las dos tablas anteriores dejan de manifiesto que la compañía Tuya S.A, tiene una estrategia muy defensiva en cuanto **Indicador de Cubrimiento por Calificación**, superando en más de un 40% en esta categoría a Banco Falabella SA, y en un 29% a la compañía de financiamiento con el siguiente mejor indicador (Giros y finanzas); aunque la deuda con calificación b, c, d, e (con riesgo) de Tuya SA, es del 17,8% del total de **Cartera De Créditos Bruta Y Vencida**, en comparación con el 10,8%

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la**

**compañía de Financiamiento TUYA SA.**

correspondiente a Banco Falabella SA y el 13,3% perteneciente a Giros y finanzas, sigue siendo anormal en el sector.

## Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.

Tabla 16 Análisis del Roe y apalancamiento, de los principales Establecimientos De Crédito Sector Privado a corte diciembre 2020, en

Millones de pesos

<u>Entidad</u>	<u>Activo</u>	<u>Pasivo</u>	<u>Patrimonio</u>	<u>Resultados del Ejercicio Acumulados año corrido</u>	<u>ROE Resultados del ejercicio/Patrim onio</u>	<u>Apalancamiento Activos totales/Total de patrimonio</u>
<b>BANCOS NACIONALES</b>						
BANCOLOMBIA	185.362.980	159.714.655	25.648.325	903.959	⇒ 3,5%	⇒ 723%
DA VIVIENDA	106.532.321	95.176.455	11.355.867	223.809	⇒ 2,0%	⇒ 938%
BANCO DE BOGOTA	105.873.494	85.316.339	20.557.154	2.211.059	⇒ 10,8%	⇒ 515%
<b>BANCOS EXTRANJEROS</b>						
BBVA COLOMBIA	68.413.201	63.416.880	4.996.322	469.850	⇒ 9,4%	↑ 1369%
SCOTIABANK COLPATRIA S.A	35.078.853	32.352.591	2.726.262	-315.548	↓ -11,6%	⇒ 1287%
GNB SUDAMERIS	30.959.662	28.856.036	2.103.626	156.550	⇒ 7,4%	↑ 1472%
<b>BANCO FALABELLA S.A.</b>	4.421.188	3.797.769	623.419	34.915	⇒ 5,6%	⇒ 709%
<b>CORPORACIONES FINANCIERAS NACIONALES</b>						
CORFICOLOMBIANA	17.668.444	8.260.426	9.408.018	1.654.971	↑ 17,6%	↓ 188%
B INV BANCOLOMBIA	1.612.415	19.308	1.593.108	76.541	⇒ 4,8%	↓ 101%
CORPORACIÓN FINANCIERA GNB SUDAM	732.270	44.309	687.961	3.684	⇒ 0,5%	↓ 106%
<b>CORPORACIONES FINANCIERAS EXTRANJERAS</b>						
JP MORGAN	2.127.720	1.512.165	615.555	92.793	↑ 15,1%	↓ 346%
BNP PARIBAS COLOMBIA	312.937	131.241	181.696	21.929	↑ 12,1%	↓ 172%
<b>COMPAÑÍAS DE FINANCIAMIENTO TRADICIONALES NACIONALES</b>						
<b>COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO TUYA</b>	3.046.881	2.637.183	409.698	-13.843	⇒ -3,4%	⇒ 744%
FINANCIERA JURISCOOP S.A.	1.143.627	1.040.376	103.251	844	⇒ 0,8%	⇒ 1108%
GIROS Y FINANZAS	871.813	760.277	111.536	16.200	↑ 14,5%	⇒ 782%
COLTEFINANCIERA	725.167	679.890	45.277	-54	⇒ -0,1%	↑ 1602%
CREDIFAMILIA	500.344	437.557	62.787	10.009	↑ 15,9%	⇒ 797%
DANN REGIONAL	440.608	392.446	48.161	-6.647	↓ -13,8%	⇒ 915%

Fuente: Elaboración propia a partir de Superintendencia Financiera de Colombia (2020)

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

Se destaca en esta oportunidad, la valiosa aclaración que permite inferir la anterior tabla, toda vez que los indicadores mostrados (Análisis del Roe y apalancamiento), ayudan a comprender tales indicadores analizados anteriormente para la Tuya S.A, en particular el anormal año 2020.

Así las cosas, es posible vislumbrar que, para el **indicador ROE**, de las seis compañías de financiamiento mostradas, la mitad tuvieron resultados negativos, sin embargo, de ese grupo Tuya S.A obtuvo el segundo peor desempeño; ahora bien, en cuanto al indicador ROE para los dieciocho principales **Establecimientos De Crédito Sector Privado**, Tuya S.A logro la tercera posición con peores resultados; ahora bien, se recuerda que, estos resultados negativos fueron producto de inusual (frente a los demás establecimientos de crédito), alto cubrimiento de su cartera de crédito.

De otro lado se observa que, para el indicador **apalancamiento**, de las seis compañías de financiamiento mostradas, el menor apalancamiento es la de la Tuya S.A; del mismo modo, pero para los dieciocho principales **Establecimientos De Crédito Sector Privado**, Tuya S.A esta entre el promedio de apalancamiento (700%), lo cual a la luz del análisis que se hizo solo para Tuya S.A, parecía desmedido, pero este contraste permite contextualizar el resultado, dando una visión totalmente diferente, la cual es positiva.

# **Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

## **6.3. Plan estratégico**

El plan estratégico es fundamental en la presente investigación, por cuanto a que define lo que quiere la empresa y como se va a conseguir, sobre ello se pretende definir y aplicar los conceptos acerca de la planeación estratégica, tomando como base los autores Serna (2008), y Ortiz (2017) con el fin de aplicar estas teorías al presente caso y a través de las mismas aportar soluciones a las dificultades que presenta, lo que permitirá que se creen estrategias para el cumplimiento de objetivos, para tal finalidad se establece un análisis de los factores internos, y externos y contrastado con los indicadores para un perfil financiero.

Otro aspecto que toma vital importancia en la adopción de métodos y buenas prácticas para la ejecución de lo que se planea, es por esto que se adopta la metodología del ciclo Deming PHVA. Borrego (2009) menciona que el Ciclo Deming es utilizado entre otras cosas para la mejora continua de la calidad dentro de una empresa. El ciclo consiste de una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos que se deben de llevar a cabo consecutivamente. Estos pasos son: Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

### **6.3.1. Guía metodológica de direccionamiento estratégico**

Para establecer las estrategias pertinentes que permitan mejorar la salud financiera de la entidad TUYA, se utiliza como base el documento aportado por la doctora Marisol Ortiz Andrade llamado Guía metodológica de direccionamiento estratégico, por medio del cual y con ayuda del estudiante Cesar Suarez Caballero, antiguo empleado de la Tuya S.A, se proyecta el plan estratégico, resultado

## **Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

de esta investigación. A continuación, se muestra la actual misión, visión, valores corporativos y organigrama de Tuya S.A.

**“Principios y valores corporativos:** Creemos en las oportunidades y en los sueños, creemos en los sí se puede y en los voy a poder creemos en ti. Más que una compañía de financiamiento .esperamos ser esa mano que cada colombiano necesita para construir y cumplir sueños” (Tuya S.A, 2021)

**Misión:** a través de nuestros productos financieros esperamos ser parte del progreso económico de nuestro país, queremos ser parte de los momentos más importantes de nuestros clientes. ¡Porque en TUYA nuestro propósito es hacerlo posible para nuestros clientes!

**Visión:** acompañar el día a día de nuestros clientes, siendo la solución de pagos y financiamiento preferida por los colombianos, ofreciendo opciones innovadoras y de inclusión apalancadas en el retail.” (Tuya S.A, 2021)

### **Historia, hitos claves:**

En el año 2003, la Compañía fue adquirida por Bancolombia S.A, Colcorp Corporación Financiera S.A.,El 31 de octubre de 2016, y una vez obtenidas las autorizaciones regulatorias correspondientes por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia, Bancolombia S.A., el Fondo de Empleados del Grupo Bancolombia - FEBANC y la Fundación Bancolombia (vendedores), transfirieron a Almacenes Éxito S.A. y Almacenes Éxito Inversiones S.A.S. (compradores) el 50% de las acciones en circulación de la Compañía de Financiamiento TUYA S.A (Tuya S.A, 2021).

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

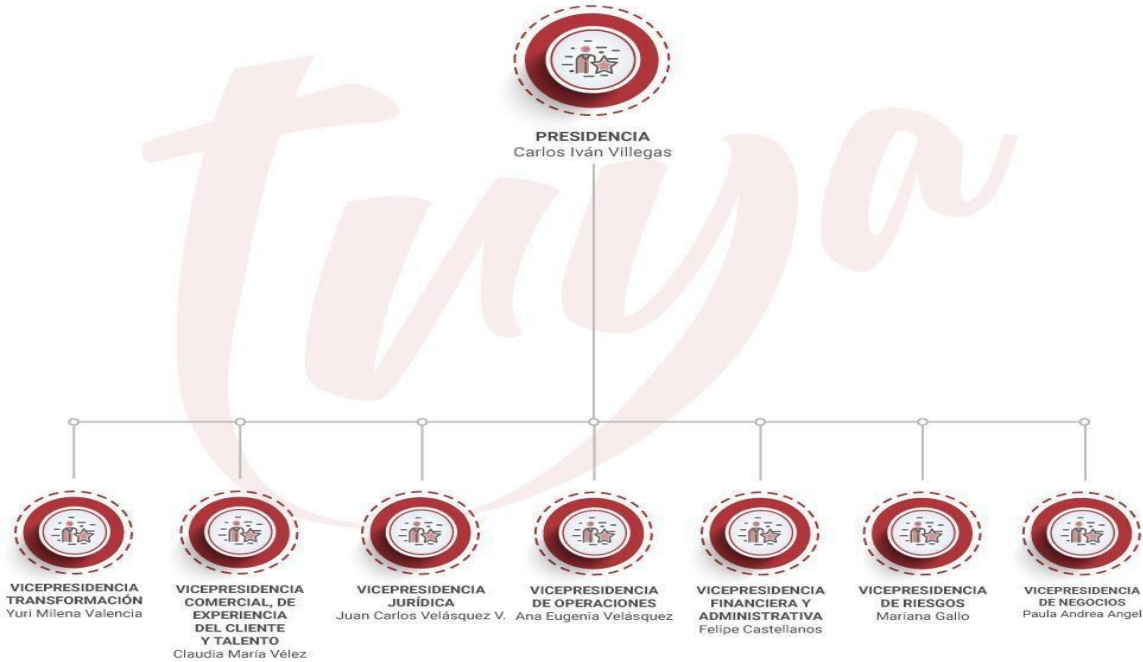


Figura 6 Estructura organizacional, organigrama Tuya S.A.

Fuente: tomada de la página oficial Tuya S.A (Tuya S.A, 2021)

## Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.

Tabla 17 Diagnóstico estratégico - Análisis interno: Auditoría organizacional, PCI Perfil de capacidad interna

CAPACIDAD	Ponderación (P) [0 y 1]	Fortaleza		Debilidad		Análisis e interpretación por capacidad
		Calificación (C) [3 ó 4]	Puntuación (P*C)	Calificación (C) [1 ó 2]	Puntuación (P*C)	
<b>1. Capacidad Directiva</b>						<b>0,7</b>
Imagen corporativa.	<b>0,03</b>		<b>0,00</b>	<b>1</b>	<b>0,03</b>	Es una empresa con un plan estratégico comercial que no lleva tantos años en el mercado y logra posicionarse como la empresa financiera que más tarjetas de crédito tiene en el mercado. Cambiando y mejorando su portafolio de productos para la captación masivo de clientes aprovechando su ubicación
Responsabilidad social						
Uso de planes estratégicos.	<b>0,03</b>	<b>3</b>	<b>0,09</b>		<b>0,00</b>	
Análisis estratégico						
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	<b>0,04</b>	<b>4</b>	<b>0,16</b>		<b>0,00</b>	
Flexibilidad de la estructura organizacional	<b>0,03</b>		<b>0,00</b>	<b>2</b>	<b>0,06</b>	
Orientación empresarial	<b>0,04</b>	<b>4</b>	<b>0,16</b>		<b>0,00</b>	
Agresividad para enfrentar la competencia	<b>0,05</b>	<b>4</b>	<b>0,20</b>		<b>0,00</b>	

## Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.

estratégica en superficies de alto consumo.

<b>2. Capacidad Competitiva</b>					<b>0,7</b>
Fuerza de producto, calidad, exclusividad	<b>0,04</b>	<b>4</b>	<b>0,16</b>	<b>0,00</b>	cuenta con un producto muy
Lealtad y satisfacción del cliente	<b>0,05</b>		<b>0,00</b>	<b>2</b>	<b>0,09</b> atractivo en el mercado, apoyado en
Participación del mercado	<b>0,03</b>	<b>4</b>	<b>0,12</b>	<b>0,00</b>	ventaja competitiva, dada la
Bajos costos de distribución y ventas	<b>0,02</b>	<b>3</b>	<b>0,06</b>	<b>0,00</b>	ubicación en almacenes de consumo masivo. Su portafolio de productos
Inversión en I+D para desarrollo de nuevos productos	0,02	4	<b>0,08</b>	<b>0,00</b>	esta actualizado en temas de seguridad y prestación de servicios
Concentración de consumidores	0,03	4	<b>0,12</b>	<b>0,00</b>	ágil.
Portafolio de productos	0,03	3	<b>0,09</b>	<b>0,00</b>	
<b>3. Capacidad Financiera</b>					<b>0,6</b>
Acceso a capital cuando lo requiera	<b>0,04</b>	<b>4</b>	<b>0,16</b>	<b>0,00</b>	La empresa cuenta con una base muy solida de inversión. Pero tuvo
Rentabilidad retorno de la inversión	<b>0,03</b>	<b>4</b>	<b>0,12</b>	<b>0,00</b>	un freno económico cuando cambió su razón social y la empresa fue

## Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.

Liquidez, disponibilidad fondos internos	0,03	3	0,09	0,00	vendida; el costo fijo y valores claros del costo de sus servicios, es
Habilidad para competir con precios	0,03		0,00	1	0,03 un punto para mejorar para que el producto sea más competitivo en el
Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda	0,03	3	0,09	0,00	mercado.
Estabilidad de costos	0,02	4	0,08	0,00	
<b>4. Capacidad Tecnológica</b>					<b>0,5</b>
Capacidad de innovación	0,03	3	0,09	0,00	La empresa actualmente invierte en
Nivel de tecnología utilizado en los productos	0,02	4	0,08	0,00	nuevos servicios y mejorar sus
Valor agregado al producto	0,03	3	0,09	0,00	productos. Su valor diferenciador
Nivel tecnológico	0,03	4	0,12	0,00	son los descuentos que brinda en los
Aplicación de tecnología de computadores	0,02		0,00	1	0,02 Continuamente se ve afectación en
Nivel de coordinación e integración con otras áreas	0,03	3	0,09	0,00	el sistema y esto provoca malestar en la atención.
<b>5. Capacidad Talento Humano</b>					<b>0,7</b>

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

Nivel académico del talento humano	0,05		0,00	1	0,05	La empresa no contrata personal altamente calificado para labores
Estabilidad	0,02	3	0,06		0,00	comerciales solo que cuenten con
Motivación	0,04	4	0,16		0,00	habilidades y experiencia para la
Nivel de remuneración	0,04	4	0,16		0,00	labor. El nivel de remuneración es
Retiros	0,03		0,00	2	0,06	bastante bueno y esto ayuda a
Índices de desempeño	0,04	4	0,16		0,00	mantener al personal motivado.
<b>Total, parcial:</b>	<b>1,00</b>		<b>2,8</b>		<b>0,3</b>	
<b>Ponderación TOTAL: 3,1</b>						

Fuente: elaboración propia a partir de Ortiz (2017).

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

**Conclusión del análisis interno:** es una empresa competitiva en el mercado por la prestación de servicios, que debe mejorar en los temas de atención al cliente y competencia por costos; su base tecnológica es bastante buena, pero debe fortalecer un programa de contingencia; sus empleados siempre son motivados con incentivos lo que ayuda que la empresa funcione más eficiente. aún se encuentra en procesos de creación de nuevos portafolios de productos que ayudarían a posicionar mejor la empresa.

## Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.

Tabla 18 Fase: Diagnóstico estratégico - Análisis externo herramienta: POAM Perfil de oportunidades y amenazas del medio.

FACTOR	Oportunidad		Amenaza		Análisis e interpretación por categoría
	Ponderación n (P) [0 y 1]	Calificación n (C) [1, 2, 3, ó 4]	Puntuación n ponderada (P*C)	Calificación n (C) [1, 2, 3, ó 4]	
<b>1. Económicos</b>					<b>0,70</b>
Inflación	0,04	3	0,12		0,00
Devaluación	0,04	3	0,12		0,00
PIB	0,03	3	0,09		0,00
Tasas de interés	0,04	4	0,16		0,00
Patrones de consumo	0,04	3	0,12		0,00
Factores de importación/exportación	0,03	3	0,09		0,00
<b>2. Políticos</b>					<b>0,56</b>
Constitución	0,03	4	0,12		0,00
Normas	0,03	3	0,09		0,00
aranceles especiales	0,03	3	0,09		0,00

La empresa se encuentra en disposición de mejora y adaptación de los cambios económicos del mercado, gracias a la amplia variabilidad de servicios y para todos los extractos socioeconómicos.

Se encuentra abierta a los posibles cambios en referencia a nuevas leyes que rijan por medio de la superintendencia

## Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.

El Congreso	0,03	3	0,09	0,00	financiera y como entidad debe aplicar. El
Cambios en las leyes	0,04		0,00	2	0,08
fiscales					de riesgo ya que estos pueden afectar
Mercados mundiales de					enormemente los ingresos de la empresa.
petróleo, divisas y mano de	0,03	3	0,09	0,00	
obras					
<b>3. Sociales</b>					<b>0,75</b>
Estilos de vida	0,04	4	0,16	0,00	La empresa hace parte de la red más
Hábitos de compra	0,04	4	0,16	0,00	grande de supermercados del país y se
Actitudes hacia el ahorro	0,03	3	0,09	0,00	encuentra para todos los extractos
Nivel educativo	0,04	3	0,12	0,00	económicos ya sea por el éxito, Alkosto
promedio					,Carulla o Superinter. Estos están ubicados
Distribución del ingreso	0,04	4	0,16	0,00	de acuerdo con las necesidades. El poder
Desempleo	0,03		0,00	2	0,06
					su capacidad de compra.
					Como factor riesgo el desempleo.
<b>4. Tecnológicos</b>					<b>0,60</b>
Nivel de tecnología	<b>0,03</b>	<b>4</b>	0,12	0,00	

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

Flexibilidad de procesos	<b>0,02</b>	<b>3</b>	0,06	0,00	Se encuentra actualizada en los procesos
Automatización	<b>0,03</b>	<b>3</b>	0,09	0,00	de automatización y nuevos servicios
Presión competitiva	0,03	3	0,09	0,00	tecnológicos prestados.
Medios de comunicación	0,04	3	0,12	0,00	Hace el uso adecuado de los recursos y
					facilidades que brindan los medios de
Internet	0,04	3	0,12	0,00	comunicación y los cambios que
					demandan los clientes.

<b>5. Geográficos</b>					<b>0,67</b>
Ubicación	<b>0,04</b>	<b>4</b>	0,16	0,00	Geográficamente está ubicada de acuerdo
Clima	<b>0,02</b>	<b>3</b>	0,06	0,00	con las necesidades del sector. Está en las
Vías de acceso	<b>0,03</b>	<b>4</b>	0,12	0,00	principales ciudades del país. Actualmente
Contaminación del aire	0,03	3	0,09	0,00	posee un buen manejo en los temas
Manejo de los desechos	0,03	4	0,12	0,00	ambientales.
Contaminación del agua	0,03	4	0,12	0,00	
<b>Total parcial:</b>	<b>1,00</b>		<b>3,1</b>	<b>0,1</b>	
					<b>Ponderación TOTAL: 3,3</b>

Fuente: elaboración propia a partir de Ortiz (2017).

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

Tabla 19 Análisis externo Herramienta: MPC Matriz de perfil competitivo

FACTOR CLAVE DE ÉXITO (FCE)	TUYA				FLAMINGO				FALABELLA					
	Ponderación (P) [0 y 1]	Calificación (C) [1, 2, 3, ó 4]	Puntuación ponderada (P*C)	Análisis e interpretación por categoría	Ponderación (C) [1, 2, 3, ó 4]	Puntuación ponderada (P*C)	Análisis e interpretación por categoría	Calificación (C) [1, 2, 3, ó 4]	Puntuación ponderada (P*C)	Análisis e interpretación por categoría				
<b>1. Capacidad Directiva</b>														
Imagen corporativa. Responsabilidad social. Direccionamiento estratégico	0,08	2	0,16	Es una empresa que posee un direccionamiento definido, tiene productos y servicios dirigidos a un sector de la	2	0,16	Es una empresa en crecimiento constante y una visión en el sector retail. Actualmente tiene un gran direccionamiento y	3	0,24	es una empresa extranjera que lleva con una visión muy definida y estructurada a competir con el				

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

Crecimiento de la organización	0,06	3	0,18	población no asistido por la banca tradicional, lo que les ha dado la oportunidad de salir. Su imagen aun depende mucho del Éxito y el público todavía no la acoge del todo.	2	0,12	participación en el mercado; a un debe potenciar sus servicios a otros sectores.	4	0,24	mercado nacional en todo el sector financiero. Ofrecer un portafolio muy completo para sus clientes.
--------------------------------	------	---	------	--	---	------	--	---	------	--

**2. Capacidad Competitiva**

Fuerza de producto, calidad, exclusividad	0,07	3	0,21	La empresa cuenta con un producto competitivo. Donde su alianza con los almacenes éxito,	2	0,14	Es un sector bastante ocupado y su competencia es dura donde actualmente cuenta con productos	3	0,21	Tiene un gran nivel competitivo donde se enfrenta a toda la banca nacional y a las compañías de
Nuevos mercados	0,08	4	0,32	Alkosto, Carulla Y	3	0,24		3	0,24	

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

Participación del mercado	0,10	4	0,40	<p>Superinter, le da un valor extra a la hora de competir. Maneja costo fijo en sus productos que puede afectar la demanda. Actualmente posee una participación por encima del 14% del mercado nacional.</p>	2	0,20	<p>competitivos en precios y muy llamativos para todo público.</p>	2	0,20	<p>financiamiento del sector retail. Sus promociones llamativas y todos los servicios prestados donde encuentra en sector retail un banco.internacional.aun no tiene la participacion del mercado que esperan tener porque no hay numerosos puntos de atención.</p>
---------------------------	------	---	------	--	---	------	--	---	------	---

3.

**MERCADO**

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

Competitividad de precios	0,10	2	0,20	Por sus ubicaciones es de las más competitivas de las tarjetas del sector retail. Con múltiples centros de atención como Éxito, alcosto y Carulla. Atiende todos los extractos económicos. Al no ser bancario no presta el servicio sin cuota de manejo. Lo que genera dificultades a la de poseer la tarjeta.	3	0,30		3	0,30	
Cobertura geográfica	0,08	4	0,32		2	0,16	La empresa debe mejorar el tema de cobertura de centros de atención. Pero cuentan con una filosofía muy	1	0,08	La empresa debido a los costos no tiene muchos centros de atención en el país. Pero cuenta con un portafolio con precios muy llamativos para todos.
Alianzas estratégicas	0,10	4	0,40		2	0,20	inclusionista donde apoyan a todos los tipos de extractos.	3	0,30	

**4. CLIENTE**

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

Calidad de servicio	0,10	2	0,20	Posee dificultades en la prestación del servicio. Los clientes en múltiples ocasiones se molestan por los tiempos de atención.	3	0,30	Su portafolio de servicios aún tiene mucho por mejorar para atraer un público más exigente. Manejan un gran número de clientes con una muy buena capacidad de atención.	3	0,30	Tiene un buen servicio al cliente y en relación tiene un portafolio más amplio debido a que es un banco.
Lealtad y satisfacción del cliente	0,10	1	0,10	Cuentan un portafolio de productos adecuado para el sector.	2	0,20		4	0,24	
Servicios prestados	0,06	3	0,18							
	<b>1,00</b>		<b>2,88</b>			<b>2,35</b>			<b>2,86</b>	

Fuente: elaboración propia a partir de Ortiz (2017).

Se comparan estas 3 empresas, donde cada una ha potenciado sus virtudes y poseen muchos aspectos por mejorar, así como las de satisfacer la demanda y exigencias de los consumidores que cada vez es más alta; se denota que al ser cada día más bancarizados requieren de

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

mejores servicios, más económicos y con buenos tiempos de respuesta. El factor tecnológico es crucial para acercarse más a los clientes que son más digitales y tienen un nivel de consumismo en ascenso; tanto la empresa Tuya como Falabella tienen ciertas ventajas por poseer más servicios, y de cierta forma Falabella toma delantera al tener una posición más bancarizada y un portafolio más completo; Tuya en cambio destaca por su participación en el mercado y su inclusión en un mercado de clientes de tarjetas de crédito donde otras empresas no se atreven a manejar, dándole una ventaja; mientras tanto Flamingo es una empresa financiadora de gran recorrido con muy buen servicio, pero su falta de expansión en el mercado puede llegar a afectarla.

Tabla 20 Diseño estratégico Matriz DOFA

<b>Dimensiones internas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>VS Dimensiones externas</b>	O1. Nivel de tecnología	A1. Flexibilidad de procesos
	O2. Medios de comunicación	A2. Presión competitiva
<b>Fortalezas</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
F1. Agresividad para enfrentar la competencia	Estrategias intensivas (Desarrollo de producto)	Diferenciación
F2. Participación del mercado	Alianzas estratégicas (Búsqueda de sinergias.)	
<b>Debilidades</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

D1. Lealtad y

satisfacción del cliente

Estrategias de diversificación

Desarrollo de mercado

D2. Habilidad para

(Diversificación relacionada)

competir con precios

---

Fuente: elaboración propia a partir de Ortiz (2017).

Cabe resaltar que los resultados de la anterior tabla, evidencia que las mayores oportunidades para la organización se presentan en los factores tecnológicos, sin duda la industria de productos financieros es uno de los sectores donde la tecnología avanza más rápido, lo que la empresa Tuya debe direccionar el plan estratégico hacia la implementación y actualización de las tecnologías financieras actuales (Fintech), y modernizar la relaciones con los clientes.

# **Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

## **7. Conclusiones**

Según Pazmiño, Merchán, & Jiménez (2020), la crisis generada por la pandemia ha puesto en marcha olas de cambios con una amplia gama de posibilidades, que aunque no se puede predecir el futuro, la planificación estratégica permite herramientas exitosas en pro de frenar el impacto ante la crisis, lo que implica prepararse con una diversidad de estrategias donde se identifiquen nuevas oportunidades, desafíos potenciales y diseño de formas innovadoras de mejorar. Esta investigación permitió identificar el manejo financiero que ha tenido la compañía de Financiamiento TUYA SA en el periodo 2016 a 2020, en los cuales se pudo observar cómo las directivas de esta compañía se vieron obligados a cambiar sus planes financiero y de direccionamiento estratégico, de acuerdo con los estragos macroeconómicos que dejó la pandemia, con este contexto imprevisto la compañía no fue ajena a tomar decisiones difíciles en miras a salva guardar el negocio.

A partir de la bibliografía consultada, se puedo obtener una perspectiva mejor de lo que es el análisis financiero y como esta ayuda a la toma de decisiones gerenciales (Ortiz, 2011; García, 2009; Rivera, 2002, Rodríguez, 2016). Debido a lo cual, en el desarrollo de esta investigación se resaltó la importancia de la realización del análisis financiero, a sí mismo la pertinencia de tener presentes los determinantes que influyen en el buen desarrollo de este. Es así como a partir del análisis financiero de la compañía de Financiamiento TUYA SA, se identificó que le urge aumentar drásticamente sus márgenes de generación de utilidad operacional, que en realidad para el año 2020, fue una pérdida - 34% en relación a lo Total ingresos operacionales neto, se evidenció que estos resultados fueron debido a los costos incurridos por el cubrimiento inusual de su cartera; de otro lado, pudo ser que la

## **Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

empresa mostró los malos resultados para gestionar el manejo tributario impositivo para evitar más costos; en cuanto a los indicadores de endeudamiento de la compañía, los resultados para el año 2020 son negativos, sin embargo, analizando las compañías de financiamiento en el sector Colombiano, el ratio de endeudamiento de la compañía Tuya es el menor (86 % para el 2020). En relación con el margen ROE, se puede concluir que la compañía se encuentra en un lugar alienado dentro de los Establecimientos De Crédito del Sector Privado; debido a que se halla por debajo del promedio del margen del sector, lo que implica reducir la atracción de los inversionistas; también es relevante exponer que la compañía en el periodo evaluado refleja un aumento progresivo y considerable de los ingresos por actividades ordinarias, exceptuando claro está el anómalo año 2020, que cayeron, pero, en comparación a otros sectores este no fue tan adverso, sin embargo para los siguientes años, estos deben tener un comportamiento más alcista o crecer en mayor medida para poder soportar los costos del apalancamiento y que las utilidades tengan una mayor participación; por otro lado, para las características de expectativa del mercado para el año 2020, la entidad Tuya S.A, ante la gestión de cartera, asumió una actitud de responsabilidad proteccionista, esta decisión fue asertiva ya que brindó el soporte para mantenerse en indicadores favorables teniendo en cuenta las provisiones, permitió que los clientes sintieran el respaldo de la entidad, y finalmente tuvieron un comportamiento de pago positivo.

Porter (2008), Armijo (2011) coinciden en que uno de los procesos principales para el éxito de las empresas es realizar una planificación estratégica, dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing. Según Sarli, González & Ayres (2015) el análisis de la matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-

## **Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

amenaza (FODA) consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Los objetivos específicos desarrollados para este proyecto se basaron en el estudio de caso y el análisis documental de la empresa compañía de Financiamiento TUYA SA, los cuales fueron idóneos para cumplir con los objetivos planteados en el desarrollo de la investigación. Para el primer objetivo que fue el diagnóstico del estado actual de la entidad de financiamiento TUYA a partir de la medición de sus indicadores con base en los estados financieros 2016 a 2020; esta investigación permitió aplicar los conceptos teóricos de los referentes bibliográficos sobre el diagnóstico del estado financiero utilizando los indicadores financieros más relevantes para el tipo de industria investigada.

Para el objetivo del diagnóstico de la situación actual de la empresa a través del análisis de sus componentes internos y externos; se encontró con resultados que aclararon indicadores muy negativos hallados en el diagnóstico del estado de la entidad a partir de sus indicadores, y que, de no ser por estos análisis, se hubiera interpretado mal la gestión financiera de dicha compañía.

Y finalmente para el objetivo de la generación de las estrategias pertinentes que permitan mejorar la salud financiera de la entidad TUYA a partir de los resultados del análisis de indicadores financieros, y el diagnóstico de la situación de la empresa con los análisis de sus componentes internos y externos, se concluyó que dentro de las estrategias a resaltar, fue la de flexibilidad de

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

procesos y se identificó que le urge aumentar drásticamente sus márgenes de generación de utilidad operacional.

Es importante profundizar en futuras investigaciones sobre gestión financiera en compañías del sector financiero, dado que, por la robustez, sus rápidos avances tecnológicos y su gran éxito económico, son gran fuente de conocimiento para los investigadores que puedan aterrizar tales conocimientos en otras compañías.

# **Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

## **8. Recomendaciones**

Los objetivos planteados para este proyecto se basaron en el estudio de caso y el análisis documental de la empresa compañía de Financiamiento TUYA SA; cabe anotar que las limitaciones para este proyecto de investigación, de manera general fueron relacionadas con el corto tiempo para realizarlo, además en mi opinión y la experiencia que tuve trabajando en equipo; sería bueno que, se diera la opción de hacer el proyecto guiado por un semillero o que hubiera un direccionamiento que emplee técnicas para realizar proyectos que puedan dividir el trabajo equitativamente, que faciliten la articulación, puedan medir avances y permitan evaluar por terceros, el trabajo de cada integrante del equipo, ya que, de manera autónoma como se están realizando los proyectos, se puede prestar inequidad en carga laboral, retrasos, disminución de calidad, no cumplimiento con los plazos; tal como fue mi caso.

Innovar o gestionar tecnología es una necesidad inherente a la mayoría de las empresas, sin embargo los altos riesgos y costos que implica la innovación no son desapercibidos por los directivos, es de esta manera que, otras estrategias de gestión de innovar podría ser la estrategia de imitación (Schewe, 1996). Uno de los sectores más fuertes, si no el más fuerte de la economía global, es el sector financiero; y el país no es ajeno a esto; en ese orden de ideas, el estudio e imitación del sector financiero, puede ayudar al crecimiento del conocimiento de la comunidad estudiantil y de cualquier sector de la economía.

Acorde con este trabajo, se puede sugerir como futuras investigaciones al sector financiero, una correlación del informe de los “Resultados del sistema financiero colombiano”, suministrados por la

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

Superintendencia Financiera de Colombia, con uno similar de otro país, ya que; esta información puede generar estudios de caso, en cuanto a la gerencia financiera de este importante sector, y con ello un conocimiento valioso para los estudiantes de la especialización de Gerencia Financiera.

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

**Referencias bibliográficas**

- Arias, O., Fidalgo, R., & García, J. (2008). El desarrollo de las competencias transversales en Magisterio mediante el Aprendizaje basado en problemas y el Método de Caso. *Revista de investigación educativa, RIE*, 26(2), 431-444.
- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. *CEPAL- Série Manuales N° 69*, 106. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5509/S2011156\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5509/S2011156_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Asobancaria. (2018). Normatividad - Asobancaria. Recuperado 24 de octubre de 2021, de <https://www.asobancaria.com/normatividad/>
- Banco de la República. (2011). Historia Banco de la República. Recuperado de <https://www.banrep.gov.co/es/el-banco/contenidos/page/historia>
- Camden, F. (2016). Digitalización Financiera: El Community Banking En La Era De La Disrupción Digital. *PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA*, (149), 2-20.
- Carreto, J. (2008). Factores Críticos de Éxito. Recuperado 27 de octubre de 2021, de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/factores-crticos-de-xito.html>
- Castro, C. (2014). Técnicas de investigación social y educativa. *Consultoría Estratégica en Educación.*, 4(1), 1-15. Recuperado de [http://sistemas2.dti.uaem.mx/evadocente/programa2/Agrop007\\_13/documentos/El\\_metodo\\_de\\_casos\\_como\\_estrategia\\_de\\_ensenanza.pdf](http://sistemas2.dti.uaem.mx/evadocente/programa2/Agrop007_13/documentos/El_metodo_de_casos_como_estrategia_de_ensenanza.pdf)
- Córdoba, M. (2012). *Gestión financiera*.
- D'Hulster, K. (2009). The Leverage Ratio : A New Binding Limit on Banks. Crisis Response Note.

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

*World Bank*. Recuperado de <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/10224>

DANE. (2021). *Boletín Técnico Boletín Técnico Producto Interno Bruto*. 1-46. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>

David, F. R. (2008). *Conceptos de administracion estrategica*. Recuperado de [https://es.slideshare.net/ACMR25/conceptos-de-administracion-estrategica%0Ahttps://www.cambridge.org/core/product/identifier/CBO9781107415324A009/type/book\\_part](https://es.slideshare.net/ACMR25/conceptos-de-administracion-estrategica%0Ahttps://www.cambridge.org/core/product/identifier/CBO9781107415324A009/type/book_part)

Diaz, L. (2015). LA EVALUACIÓN EXTERNA. Recuperado 24 de octubre de 2021, de <https://coggle.it/diagram/X25HHwMZ8lvkNLuF/t/la-evaluación-externa>

Dueñas, R. (2008). Introducción Al Sistema Financiero Y Bancario. En *Politécnico Grancolombiano* (Vol. 11). Recuperado de <http://crear.poligran.edu.co/publ/00008/SFB.pdf>

Escudero, C., & Cortez, L. (2018). Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica. En *Redes 2017*.

Estatuto\_Orgánico\_del\_Sistema\_Financiero. (2020). Decreto 663 De 1993. En del 5 de abril de 1993 Diario Oficial No. 40.820 (Ed.), *Congreso de la República de Colombia*. Recuperado de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/estatuto\\_organico\\_sistema\\_financiero.htm](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/estatuto_organico_sistema_financiero.htm)  
1

García, O. (2009). *ADMINISTRACIÓN FINANCIERA – FUNDAMENTOS Y APLICACIONES* (Vol. 34). <https://doi.org/10.4067/S0716-10182017000200018>

Gerencie.com. (2020). Análisis de estados financieros | Gerencie.com. Recuperado 18 de octubre de 2021, de <https://www.gerencie.com/analisis-de-estados-financieros.html>

Gil, S. (2020). SWIFT - Qué es, definición. Recuperado 20 de abril de 2020, de

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

<https://economipedia.com/definiciones/swift.html>

Gitman, L., & Zutter, C. (2012). Principios de administración financiera. En *Pearson Educación* (Vol. 12). Recuperado de <https://educativopracticas.files.wordpress.com/2014/05/principios-de-administracion-financiera.pdf>

Hernandez, F. (2016). *Factores Críticos de éxito*. 1-3.

Rodríguez, C. E. L. (2016). El gerente competitivo y su rol en las mipymes: una perspectiva desde el marketing. *Equidad y Desarrollo*, (25), 209-224.

Laguna, S., Caballero C, Lewis V, Mazuera S, Salamanca J, Daza W, & Fourzali A. (2007). Consideraciones éticas en la publicación de investigaciones científicas. *Salud Uninorte*, 23(1), 64-78. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81723108>

Nájera, A., & Morales, D. (2014). Análisis Competitivo Del Café Método Porter. Recuperado 27 de octubre de 2021, de <https://www.clubensayos.com/Negocios/Análisis-Competitivo-Del-Café-Método-Porter/1523309.html>

Ollague, J., Ramón, D., Soto, C., & Novillo, E. (2017). Indicadores Financieros de Gestión: análisis e interpretación desde una visión retrospectiva y prospectiva. *INNOVA Research Journal*, 2(8.1), 22-41. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n8.1.2017.328>

Ortiz. (2011). Analisis financiero aplicado. En *Universidad Externado de colombia* (Vol. 52).

Ortiz, M. (2017). *Guía metodológica de direccionamiento estratégico*.

Pazmiño Gavilánez, W. E., Merchán Jacome, V. A., & Jiménez Rendon, E. H. (2020). Planificación estratégica y su impacto ante la crisis del Covid-19. *Reciamuc*, 4(3), 167-182. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/4.\(3\).julio.2020.167-182](https://doi.org/10.26820/reciamuc/4.(3).julio.2020.167-182)

Ponce, H. (2007). La Matriz Foda: Alternativa De Diagnóstico Y Determinación De Estrategias De Intervención En Diversas Organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1),

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

113-130. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>

Porter, M. E. (2008). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.

*Studia Politica*, Vol. 18, pp. 213-240.

Redacción El Tiempo. (2002). CRISIS FINANCIERA Y FIN DE UPAC - Archivo Digital de Noticias de Colombia y el Mundo desde 1.990 - eltiempo.com. Recuperado 28 de abril de 2020, de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1347546>

Rivera, J. (2002). Teoría sobre la estructura de capital. *Estudios Gerenciales*, 18(84), 31-59.

<https://doi.org/10.18046/j.estger.2002.93>

Sarli, R., González, S., & Ayres, N. (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. *Facultad de odontología*, 9(1), 17-20.

Schewe, G. (1996). Imitation as a strategic option for external acquisition of technology. *Journal of Engineering and Technology Management*, 13(1), 55-82. [https://doi.org/10.1016/0923-4748\(96\)00005-7](https://doi.org/10.1016/0923-4748(96)00005-7)

Serna, H. (2008). *Gerencia Estrategica*.

Sfc. (2008). Normatividad Superintendencia Financiera de Colombia. *Recuperado el 20 de 09 de 2012, de http:// ...*, 95-104. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/15468>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2020). Resultados del sistema financiero colombiano diciembre de 2020. Recuperado 28 de noviembre de 2021, de <https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/informes-y-cifras/informes/informe-actualidad-del-sistema-financiero-colombiano/resultados-del-sistema-financiero-colombiano-diciembre-de--10106821>

Tuya S.A. (2021). Nuestra compañía | Tuya. Recuperado 30 de abril de 2020, de

<https://www.tuya.com.co/nuestra-compania>

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la  
compañía de Financiamiento TUYA SA.**

Tuya SA. (2020). *Estados Financieros y Notas 2020*.

Vives, X. (2019). La Banca Frente A La Disrupción Digital. *Papeles De Economía Española*,  
162(2019. ISSN: 0210-9107.), 1-14.

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

**9. ANEXOS**

**Anexo A Estado De Resultados Integrales por los años terminados el 31 de diciembre de 2020 a 2016, Expresados en millones de pesos colombianos, excepto la información de (pérdida) utilidad básica y diluida por acción que está expresada en pesos**

	Nota	Periodo				
	Nota	Dic. de 2020	Dic. de 2019	Dic. de 2018	Dic. de 2017	Dic. de 2016
<b>INFLACIÓN</b>		0,0161	0,03519	0,03242	0,04322	0,07513
Intereses por cartera de crédito		605.979	640.238	592.821	587.492	468.556
Consumo		0	0	9	12	19
<b>Total intereses de cartera de créditos</b>		<b>605.979</b>	<b>640.238</b>	<b>592.830</b>	<b>587.504</b>	<b>468.575</b>
Ingresos por intereses y valoración	<b>19</b>	16.166	6.826			
<b>Total ingreso por intereses y valoración</b>		<b>622.145</b>	<b>647.064</b>	<b>599.160</b>	<b>599.397</b>	<b>482.089</b>
Egreso por intereses	<b>19</b>	(142.770)	(185.139)	(158.394)	(152.564)	(177.620)
<b>Ingreso neto por intereses y valoración</b>		<b>479.375</b>	<b>461.925</b>	<b>440.775</b>	<b>446.733</b>	<b>304.469</b>
Provisión por deterioro de cartera de crédito	<b>7</b>	(593.622)	(372.063)	(399.217)	(501.760)	(289.905)
neta						
Deterioro de otros activos		(343)	(18)	(146)		(5)
<b>Total deterioro neto</b>		<b>(593.965)</b>	<b>(372.081)</b>	<b>(399.363)</b>	<b>(501.760)</b>	<b>(289.910)</b>

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

<b>Ingreso neto por intereses y valoración de instrumentos financieros y deterioro neto</b>		<b>(11.459)</b>	<b>89.844</b>	<b>41.412</b>	<b>(55.027)</b>	<b>14.559</b>
Ingreso por comisiones y otros servicios		433.057	492.529	449.351	434.321	349.786
Egresos por comisiones y otros servicios		(36.061)	(36.696)	(29.876)	(25.228)	(20.483)
<b>Total ingreso por comisiones neto</b>	<b>19</b>	<b>396.996</b>	<b>455.833</b>	<b>419.475</b>	<b>409.093</b>	<b>329.303</b>
Otros ingresos operacionales neto	<b>19</b>	(334)	3.381	3.090	752	226
<b>Total ingresos operacionales neto</b>		<b>282.072</b>	<b>549.058</b>	<b>463.977</b>	<b>354.818</b>	<b>344.088</b>
<b>Egresos operacionales</b>						
Salarios y beneficios para empleados	<b>20</b>	(135.211)	(151.111)	(137.421)	(122.134)	(126.012)
Gastos generales	<b>20</b>	(291.030)	(403.272)	(300.729)	(192.717)	(235.754)
Impuestos y contribuciones	<b>20</b>	(51.577)	(48.668)	(35.848)	(34.340)	(30.573)
Amortización y depreciación activos propios	<b>20</b>	(15.628)	(11.078)	(7.763)	(5.644)	(4.876)
Amortización de activos por derecho de uso	<b>9 20</b>	(3.064)	(2.672)	(4.744)	(3.041)	(2.901)
<b>Total egresos operacionales</b>		<b>(496.510)</b>	<b>(616.801)</b>	<b>(481.761)</b>	<b>(354.835)</b>	<b>(397.215)</b>

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

<b>Pérdida operacional (perdida o utilidad operacional)</b>		<b>(214.438)</b>	<b>(67.743)</b>	<b>(17.784)</b>	<b>(17)</b>	<b>(53.127)</b>
Otros ingresos	<b>20</b>	202.976	125.174	82.379	62.153	87.799
<b>(Pérdida) utilidad antes de impuesto de renta</b>		<b>(11.462)</b>	<b>57.431</b>	<b>64.595</b>	<b>62.141</b>	<b>34.672</b>
Impuesto de renta	<b>10</b>	(2.381)	(41.055)	(42.883)	(31.834)	(33.873)
<b>(Pérdida) utilidad neta</b>		<b>(13.843)</b>	<b>16.376</b>	<b>21.712</b>	<b>30.207</b>	<b>799</b>
Partidas que afectan el resultado integral		0	0			
<b>Total resultado y otro resultado integral</b>		<b>(13.843)</b>	<b>16.376</b>	<b>21.712</b>	<b>30.207</b>	<b>799</b>
<b>(Pérdida) utilidad básica y diluida por acción</b>	<b>21</b>	<b>72</b>	<b>101</b>			

**Anexo B Estado De Situación Financiera Al 31 De diciembre De 2020 a 2016, expresados en millones de pesos colombianos**

<b>ACTIVO</b>		<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>Efectivo y equivalentes de efectivo</b>	<b>5</b>	339.044	207.356	227.399	240.622	365.870
Instrumentos financieros de inversión	<b>6</b>	110.618	77.813	69.005	64.259	62.961

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

Cartera de créditos		3.109.296	3.063.481	2.700.874	2.520.209	2.295.457
<b>Deterioro de cartera de créditos</b>		<b>(693.124)</b>	<b>(421.332)</b>	<b>(455.382)</b>	<b>(487.110)</b>	<b>(410.355)</b>
<b>Cartera de créditos neta</b>	<b>7</b>	2.416.172	2.642.149	2.245.492	2.033.099	1.885.102
Propiedad y equipo neto	<b>8</b>	17.422	19.502	10.256	9.237	6.215
Activo por derecho de uso neto	<b>9</b>	7.952	10.541			
Impuesto corriente y diferido neto	<b>10</b>	108.702	1	96.764	63.732	7.147
Otros activos neto	<b>11</b>	44.636	71.955	60.692	92.002	88.836
<b>Total activo</b>		<b>3.044.546</b>	<b>3.152.467</b>	<b>2.709.608</b>	<b>2.502.951</b>	<b>2.416.151</b>
	Nota	Dic. de 2020	Dic. de 2019			
<b>PASIVO Y PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</b>						
<b>PASIVO</b>						
<b>Depósitos</b>	<b>12</b>	2.354.401	2.371.826	2.027.746	1.883.526	1.848.039
Títulos de deuda emitidos	<b>13</b>	79.999	110.890	102.802	108.874	168.566
Pasivo por arrendamiento	<b>9</b>	8.388	10.821			
Beneficios a empleados	<b>14</b>	11.827	38.219	36.510	29.096	32.156
<b>Otros pasivos</b>	<b>15,16</b>	151.234	242.175	232.744	165.634	173.984

**Propuesta de implementación plan estratégico a partir de la gestión financiera en la compañía de Financiamiento TUYA SA.**

<b>Total pasivo</b>		<b>2.605.849</b>	<b>2.773.931</b>	<b>2.400.081</b>	<b>2.225.136</b>	<b>2.227.801</b>
<b>PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</b>						
Capital social		206.329	169.668	158.271	99.981	82.481
Prima en colocación de acciones		14.716	108.817	97.581	45.747	31.292
Anticipos de capital	<b>17</b>	29.000	3.000		60.000	31.955
Reservas	<b>18</b>	6.953	53.154	45.817	41.359	41.302
Utilidades retenidas		521	521	2.515	2.515	2.515
<b>(Pérdida) utilidad del período</b>		<b>(13.843)</b>	<b>16.376</b>	<b>7.337</b>	<b>30.207</b>	<b>799</b>
<b>Total patrimonio de los accionistas</b>		<b>438.697</b>	<b>378.536</b>	<b>309.527</b>	<b>277.815</b>	<b>188.350</b>
<b>Total pasivo y patrimonio de los accionistas</b>		<b>3.044.546</b>	<b>3.152.467</b>	<b>2.709.608</b>	<b>2.502.951</b>	<b>2.416.151</b>