

Plan de Acción para minimizar la morosidad en las Microfinancieras en el Mercado  
Colombiano.

Jonathan Fabián Franco González ID 663979

Sebastián Franco González ID 604956

Asesora

María José Augusti Fedorov

Facultad de Ciencias Administrativas

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Trabajo de grado

Diciembre de 2022

COA Facatativá Cundinamarca

Plan de Acción para minimizar la morosidad en las Microfinancieras en el Mercado  
Colombiano.

Jonathan Fabián Franco González ID 663979

Sebastián Franco González ID 604956

Asesora

María José Augusti Fedorov

Facultad de Ciencias Administrativas

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Trabajo de grado

Diciembre de 2022

COA Facatativá Cundinamarca

## **Agradecimientos**

En primer lugar agradecemos a Dios por permitirnos tener la oportunidad de culminar nuestros estudios con éxito, cumpliendo así un importante propósito de vida para nosotros y nuestras familias.

A nuestra asesora la Dra. María José Augusti Fedorov, por su paciencia, compromiso, conocimiento y valiosa orientación en este proyecto, gracias a sus enseñanzas se tuvo un direccionamiento claro y enriquecedor en este proceso.

A la Universidad UniMinuto, a todos y cada uno de nuestros docentes quienes con sus conocimientos y enseñanzas, han permitido que muchas personas logren profesionalizarse y cumplir nuestro proyecto de vida.

A nuestra familia por el amor y apoyo incondicional.

A todos y todas las personas que de una u otra manera han aportado en este proceso.

## **Dedicatoria**

A nuestra familia, quienes nos acompañan, nos apoyan y respaldan nuestros sueños, siempre de la mano de Dios.

## **Resumen**

Las micro financieras son una alternativa propuesta por las naciones para la disminución de los niveles de pobreza en el mundo brinda servicios financieros ofrecidos a poblaciones vulnerables especialmente a los micro y pequeños empresarios (Muñoz, 2007), es así como se constituyen en las instituciones micro financieras (IMF) en Colombia, que tradicionalmente han sido ejemplo de inclusión financiera. (Daley Harris, 2017).

Sin embargo, están enfrentadas a diferentes riesgos que ponen en peligro su capacidad de posesionamiento y posicionamiento dentro del mercado financiero.

En este sentido, se hace imperioso determinar algunos aspectos para profundizar en los elementos estructurales y funcionales dentro de una problemática específica que es la morosidad en este tipo de organizaciones, que permitan diseñar estrategias que fundamenten un plan de acción que permita establecer, que legitime y potencie la planeación estratégica dentro de sus procesos administrativos.

Por tanto, esta investigación se constituye a partir de la importancia de proponer un plan de acción que minimice el impacto de la morosidad para las microfinancieras, el cual permita mitigar aquellas debilidades que pueden poner en crisis su crecimiento y permanencia en el mercado y potenciar las fortalezas que la economía puede atribuirles en la actualidad.

### **Palabras Clave**

Direccionamiento Organizacional, Direccionamiento Gerencial, Plan de Acción, Planeación Estratégica, Microfinancieras.

## **Abstract**

Microfinance is an alternative proposed by nations to reduce poverty levels in the world, providing financial services offered to vulnerable populations, especially micro and small entrepreneurs (Muñoz, 2007), which is how microfinance institutions (MFIs) in Colombia have traditionally been an example of financial inclusion (Daley Harris, 2017).

However, they are facing different risks that jeopardize their ability to position and position themselves within the financial market.

In this sense, it is imperative to determine some aspects to deepen the structural and functional elements from their organizational and managerial development, which allow designing strategies that support an organizational and managerial direction that legitimizes and enhances strategic planning within their administrative processes.

Therefore, this research is based on the importance of proposing a comparative strategic action plan for the microfinance companies Contactar, Fundación de la Mujer and Bancamía, which allows to mitigate those weaknesses that can put in crisis their growth and permanence in the market and enhance the strengths that the economy can attribute to them at present.

### **Key words**

Organizational Direction, Management Direction, Action Plan, Strategic Planning, Microfinance Institutions.

## Contenido

|   |    |
|---|----|
| Resumen .....                                 | 5  |
| Capítulo I.....                               | 11 |
| El problema.....                              | 11 |
| Planteamiento y Formulación del Problema..... | 11 |
| Planteamiento del Problema.....               | 11 |
| Formulación del Problema .....                | 14 |
| Objetivos de la Investigación.....            | 14 |
| Objetivo General.....                         | 14 |
| Objetivos Específicos. ....                   | 14 |
| Justificación .....                           | 15 |
| Alcance.....                                  | 17 |
| 1. Revisión documental.....                   | 17 |
| 2. Matriz de Perfil Competitivo – MPC.....    | 17 |
| Capítulo II.....                              | 19 |
| Marco Teórico.....                            | 19 |
| Antecedentes.....                             | 19 |
| Bases Teóricas .....                          | 21 |
| Las Microfinancieras. ....                    | 25 |
| Contactar. ....                               | 27 |
| Bancamía.....                                 | 27 |
| Fundación de la Mujer. ....                   | 28 |
| Bases Legales.....                            | 28 |
| Capítulo III. ....                            | 30 |
| Marco Metodológico .....                      | 30 |
| Enfoque .....                                 | 30 |
| Técnicas.....                                 | 30 |
| Trabajo de campo. ....                        | 30 |
| Investigación documental. ....                | 30 |
| Instrumentos. ....                            | 30 |

|   |    |
|---|----|
| Alcance.....  | 31 |
| Población.....  | 31 |
| Capítulo IV.....  | 32 |
| Presentación de Resultados .....  | 32 |
| Desarrollo del Objetivo No. 1 Diagnosticar la Situación actual de las microfinancieras del mercado colombiano. ....                                     | 32 |
| Desarrollo del Objetivo No. 2. Determinar de forma comparativa las implicaciones de la morosidad en las microfinancieras en el mercado colombiano. .... | 37 |
| Primer Análisis Empresa Contactar.....  | 37 |
| Instrumento: Matriz MEFI y MEFE.....  | 37 |
| <i>Matriz de Evaluación Interna (MEFI)</i> . ....   | 37 |
| <i>Matriz de Evaluación Externa (MEFE)</i> . ....   | 39 |
| Segundo Análisis Empresa Fundación de la Mujer.....   | 41 |
| Matriz PCI (Perfil de Capacidades Internas). ....   | 41 |
| Tercer Análisis Empresa Bancamia.....   | 46 |
| Matriz POAM.....  | 46 |
| Matriz MPC (Matriz de Perfil Competitivo). ....   | 48 |
| Desarrollo Objetivo No. 3. Formular estrategias que posibiliten el diseño del plan de acción. ....  | 50 |
| Matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la acción). ....   | 50 |
| Embudo de soluciones .....  | 53 |
| Plan de Acción.....   | 54 |
| Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral .....  | 58 |
| Capítulo V. Conclusiones .....  | 62 |
| Lista de Referencias .....  | 63 |

### **Lista de tablas**

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Matriz de Evaluación Interna (MEFI) análisis Empresa Contactar .....  | 38 |
| Tabla 2. Matriz de Evaluación Externa (MEFE) Análisis empresa Contactar .....  | 40 |
| Tabla 3. Matriz de Capacidad Interna (PCI) empresa Fundación de la mujer ..... | 43 |
| Tabla 4. Matriz POAM Empresa Bancamia .....                                    | 47 |
| Tabla 5. Matriz de Perfil Competitivo .....                                    | 48 |
| Tabla 6. Matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la acción) .....   | 50 |
| Tabla 7. Plan de Acción. ....  | 54 |
| Tabla 8. Estrategias operativización.....                                      | 57 |
| Tabla 9. Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral .....                  | 58 |

### **Lista de Figuras**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la acción)..... | 52 |
| Figura 2. Embudo de Soluciones. ....   | 53 |

## Capítulo I. El problema

### Planteamiento y Formulación del Problema

**Planteamiento del Problema.** Las microfinanzas establecen un modelo de crédito dirigido a comunidades microempresariales, campesinos y mujeres emprendedoras; en Colombia estas entidades son reguladas por la Superintendencia Financiera. La banca de Microfinanzas, se establece como una de las bancas más promisorias de las entidades financieras, sin embargo, se ve sujeta a altos niveles de riesgo. “Después de haberse convertido en una de las mejores alternativas para los pequeños empresarios, el sobreendeudamiento y la alta tasa de interés son los principales dolores de cabeza que hoy tiene los usuarios del microcrédito” (De la Rosa, 2014):

El sector de microfinanzas posee unas bajas barreras de entrada, y esto puede hacer que la competencia rompa el principio más importante del microcrédito: “mantener la fidelidad y los incentivos de pago”. Por tanto, la competencia puede provocar un aumento de la cuantía del préstamo, relajar las restricciones de crédito, y disminuir el control sobre los clientes, provocando en última instancia sobreendeudamiento en los clientes y un aumento de la cartera en mora. (Sainz, 2017, pág. 197).

La crisis de morosidad es uno de los principales problemas de las entidades microfinancieras. “En relación con el tipo de interés aplicado por la entidad, se pueden esperar el siguiente efecto: a mayor tipo de interés los clientes tendrán más dificultades para devolver sus préstamos y esto repercutirá en unas mayores tasas de impago” (Cermeño, 2011).

En una encuesta diseñada por el Departamento de Estabilidad Financiera del Banco de la República, junto con Asomicrofinanzas en el Reporte de la situación del Microcrédito en Colombia (2022), se tiene que:

El indicador de calidad por mora (ICM) de las entidades microfinancieras se ubicó en 6,7 % a junio de 2022, mismo nivel que el registrado tres meses atrás. Al diferenciar entre supervisadas y no supervisadas por la SFC, se observa que para las primeras el indicador se ubicó en 6,7 %, mientras que para las segundas fue del 6,8 % (pág. 5).

Una gestión de crédito en las microfinancieras bien ejecutada puede ayudar a aumentar la credibilidad del mercado y a crear nuevas oportunidades de crecimiento, sería importante llevar esta gestión de la mano de un modelo de planeación estratégica.

Navajas y Villacorta (2012), indican que los fracasos de las entidades de microfinanzas pueden ser causados por factores internos y externos a las propias entidades. Los factores internos que destacan son defectos estratégicos, diseño organizacional, factor humano, productos, operacionales y fraude. Los factores externos más comunes, sobre los que las entidades no tienen ningún control, son los económicos, políticos y sociales.

Marulanda et al. (2010), en su estudio sobre entidades microfinancieras latinoamericanas con problemas, identificó 103 casos de entidades con “experiencias fallidas” en 18 países de la región, analizando 10 casos en profundidad. Por otro lado, Rozas (2011) extendió el trabajo previo de Marulanda, y determinó que un 7,3% de las entidades microfinancieras en todo el mundo había entrado alguna vez en crisis, analizando intensamente otros 10 casos.

En primer lugar, Marulanda et al. (2010) utiliza el término experiencias fallidas, cuando una institución microfinanciera sufre graves quebrantos patrimoniales que comprometen su solvencia, y es necesario capitalizarla, fusionarla, reestructurarla o cerrarla.

En segundo lugar, Rozas (2011) realiza una definición más técnica para determinar cuáles son las instituciones en crisis. Estas entidades en crisis serían aquellas instituciones microfinancieras que posean un portafolio en riesgo a 30 días más castigos superiores al 20%.

“Cuando analizamos el éxito o fracaso de una IMF, debemos tener en cuenta la dualidad de objetivos de estas instituciones: llegar a los más pobres excluidos del sistema financiero y ser instituciones autosuficientes”. (Armendáriz y Morduch, 2010, como se citó en Fernández et. al, 2013).

Entidades dedicadas a las microfinanzas, tales como, Bancamía, Fundación de la mujer y Contactar, ofrecen sus servicios de microcréditos a determinados segmentos de la población, por lo que “Los microcréditos son programas de concesión de pequeños créditos a los más necesitados de entre los pobres, para que éstos puedan poner en marcha pequeños negocios que generen ingresos con los que puedan mejorar su nivel de vida y el de sus familias” (Fernández, 2006, como se citó en Lacalle, 2001).

En una investigación de Barona (2004), se encontró en una revisión de la historia y el estado actual del microcrédito en Colombia, en el cual indica que los esfuerzos hasta ahora realizados parecen haberse quedado muy cortos frente a las necesidades de financiación de los microempresarios: la cobertura de microempresarios alcanzada ha sido muy baja, puesto que su idea en principio es brindar una nueva alternativa para personas que no pueden acceder a crédito en entidades bancarias, pero debido a las altas tasas de interés, muchos de los usuarios terminan pagando más de intereses que de amortización de capital prestado, bajo ese mismo orden de ideas, el mercado financiero tampoco ha realizado mayores esfuerzos en el fortalecimiento de este tipo de entidades, se ven mayores contribuciones al sector de cooperativas dificultando el crecimiento organizacional de las microfinancieras en el país.

Es así como presentando este abordaje de la problemática, esta investigación se centrará particularmente en la situación relacionada con los altos índices de morosidad, como uno de los riesgos más influyentes en las microfinancieras en el mercado colombiano y la importancia de reducir a través de un plan de acción como estrategia de mitigación de impacto, que permita mejorar este aspecto en las organizaciones de esta naturaleza.

### **Formulación del Problema**

¿Un plan de acción puede mejorar el desempeño de las microfinancieras del mercado colombiano disminuyendo al mediano y largo plazo su morosidad?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General.**

Diseñar un plan de acción como estrategia que permita mitigar la morosidad en las microfinancieras del mercado colombiano.

#### **Objetivos Específicos.**

1. Diagnosticar la Situación actual de las microfinancieras del mercado colombiano.
2. Determinar de forma comparativa las implicaciones de la morosidad en las microfinancieras en el mercado colombiano.
3. Formular estrategias que posibiliten el diseño del plan de acción que pueda establecer una ruta para mitigar la morosidad en las microfinancieras colombianas.

## **Justificación**

El término microfinanzas hace referencia a la prestación de servicios financieros a personas o grupos cuyo acceso a los sistemas bancarios tradicionales es limitado o inexistente en virtud de su condición socioeconómica. Dichos servicios financieros pueden ser mecanismos de ahorro, de inversión, o préstamos – en cuyo caso se estaría hablando de microcrédito-, entre otros (Arce, 2006:5).

Los microcréditos son programas de concesión de pequeños créditos a los más necesitados entre los pobres para que estos puedan poner en marcha pequeños negocios que generen ingresos con los que mejorar su nivel de vida (Fernández, 2006).

Es decir, las microfinancieras buscan suplir las necesidades financieras de aquellas medianas y pequeñas empresas, emprendedores, familias y personas con un nivel de ingresos no tan alto, aquellas organizaciones registradas como microfinancieras o que cumplen con el objeto de brindar microcréditos son reguladas por la Superintendencia Financiera en Colombia.

De acuerdo con Luna y Saénz (2004) “de los países de América Latina, Colombia es pionera en microfinanzas”. De las cuales se pueden mencionar Contactar, Fundación de la Mujer, Bancamía, Interactuar, Crezcamos y muchas más, las cuales por el riesgo que asumen deben mantener un nivel de tasa de interés adecuadas para atender las necesidades de la mayor cantidad de clientes.

“Todas estas organizaciones logran estabilidad financiera y capacidad para generar excedentes y rentabilidad, los cuales les permite seguir desarrollando su actividad y ampliar su cobertura” (Chu, 2010). Como cualquier organización en el ámbito empresarial se debe mantener a la vanguardia del mercado y con la variación de las necesidades de sus clientes, de aquí la razón de realizar un plan de acción que permita establecer una ruta que logre generar estrategias

para disminuir la morosidad a mediano y largo plazo. Esto con el fin de proponer planes, estrategias para que con la asignación de recursos necesarios se encamine a la excelencia organizacional y al crecimiento de estas organizaciones minimizando la incertidumbre.

Asimismo, se presenta la necesidad de invertir en innovación y tecnología de forma continua para reducir los tiempos de respuestas así se brindaría atención y contribución en los procesos internos con esto se estaría incentivando a mantener relaciones sólidas y duraderas con los clientes si es el caso implantar, mejorar los diversos canales, mecanismos para recibir y resolver quejas, siempre y cuando se maneje la privacidad de los datos de los clientes. Esto con el fin de conocer de primera mano aquellos posibles riesgos que el cliente pueda tener para atender a sus obligaciones, con el fin de brindar opciones que puedan reducir la morosidad.

Al dar atención a lo anteriormente mencionado las microfinancieras podrán desarrollar su objeto social a través de la mejora continua, cumpliendo los objetivos que se plantean, adquiriendo la tan anhelada versatilidad, logrando tener eficiencia y de esta manera se estaría impulsando a tener una económica con altos índices de equidad, reduciendo un poco en el país el llamado gota a gota figura que afecta el mercado microfinanciero.

Pero las microfinancieras no deben ser vistas como la única solución para atacar la pobreza en el país, más bien como una alternativa de subsistencia.

Por esto, las microfinanzas no son simplemente operaciones bancarias, sino que se deben concebir como herramientas de desarrollo integral para los diferentes segmentos involucrados. (Arboleda de Montes, 2006) generando en los interesados más oportunidades crediticias.

Al disminuir la morosidad se amplía la base de colocación, evitando que los clientes lleguen a cobro jurídico para disminuir gastos legales y por otra parte buscando una buena negociación de cartera aumentando los recursos de colocación.

No obstante, como lo declara (Serrano, 2009) la oferta de microfinanzas no solo ha incrementado cuantitativamente sino también cualitativamente; ya que han hecho un esfuerzo importante para montar estructuras especializadas, especialmente en el manejo de la relación con el microempresario, soportada en el modelo tradicional de banca relacional. Recoger el dinero rápidamente permite vender más el portafolio y aumentar la rotación del dinero.

### **Alcance**

El alcance de esta investigación está determinado principalmente por tres momentos, que están vinculados con el objetivo general, el desarrollo paso a paso de los objetivos específicos y su desarrollo.

En un primer momento, se realizará un diagnóstico de las microfinancieras que son Fundación de la Mujer, Bancamia y Contactar. Estas entidades fueron seleccionadas por ser destacas en el sector de las microfinanzas en el país, y según La República, (2018) “el Banco Mundo Mujer y Bancamía, enfocándose en este objetivo, lideran el ranking del otorgamiento de microcréditos en el país este año”.

A partir de las siguientes matrices:

**1. Revisión documental.** Se establecerá una revisión que permita establecer algunos factores que inciden de forma directa e indirecta en la problemática de la morosidad, de esta forma se comprenderán sus causas y consecuencias.

**2. Matriz de Perfil Competitivo – MPC** (La cual permitirá establecer unos elementos asociados y unos elementos diferenciadores entre tres microfinancieras Fundación de la Mujer, Bancamía y Contactar), estos aspectos que se relacionan como factores claves de éxito se enfocarán a la problemática planteada a partir de fortalezas y debilidades de cada una de las microfinancieras que se van a analizar.

En un segundo momento, establecerá las implicaciones reales de la morosidad particularmente en las microfinancieras para las cuales se tomarán tres ejemplos y considerar los impactos que la morosidad genera.

La técnica que se utilizará para este segundo momento será el uso de algunas matrices que permitirán ver algunos factores claves en cada una de las microfinancieras para determinar sus fortalezas, debilidades y alcances, el cual nos permitirá analizar varias perspectivas de posibles intervenciones en la morosidad.

En un tercer momento, con la información que se obtiene del primer y segundo objetivo, se realizará la formulación de unas estrategias que podrían llegar a disminuir un poco la morosidad en las microfinancieras elegidas para el análisis.

Por último, se realizarán dos técnicas para el desarrollo de los objetivos revisión documental y trabajo de campo, con el fin de interactuar y determinar las necesidades reales de estas organizaciones, las cuales, a través de la formulación de estrategias probablemente de orden gerencial, lograrán posicionarse y potenciarse fundamentalmente desde el proceso de la planeación estratégica posibilitando disminuir la morosidad.

## **Capítulo II.**

### **Marco Teórico**

#### **Antecedentes**

Las instituciones microfinancieras nacen de la prestación de sus servicios en este caso son los microcréditos, el cual fue plasmado en primeras instancias por el profesor Muhammad Yunus, creador de estos sistemas, el "Grameen Bank" que en bengalí significa banco de los pueblos (Rodríguez, 2006).

En latino América las primeras IMF que prestaban sus servicios eran conocidas como ONG, el primer creador de estas fue Joseph Blatchford, dicha institución fue constituida con el nombre de Prodem, cuyo objetivo era el de iniciar y formar a los más pobres en la ayuda mutua, específicamente en Bolivia, en los años 1984, que luego se transformaría en Bancosol. (Banco Sol, 2022), donde su mérito fue el de conceder préstamos de pequeñas cantidades, donde la región se beneficiase de un incremento de fondos destinados a capital de trabajo para las actividades productivas y de tipo comercial en el sector microempresarial. (Garayalde, González y Mascareñas, 2014)

Con relación a Colombia el gobierno incluye el programa de microfinanzas al plan nacional de desarrollo donde se plantea que “el Gobierno Nacional buscará establecer mecanismos que generen confianza al mercado financiero con el fin de reducir barreras que impiden a las empresas de menor tamaño acceder al financiamiento. Resultado que busca a través de la regulación y el rediseño institucional” (Plan Nacional de Desarrollo, 2002-2006).

El impacto de las microfinancieras funciona de forma diferente en las distintas regiones donde la densidad de población, la actitud frente a las deudas, la cohesión de los grupos, el

desarrollo empresarial y los proveedores de servicios financieros son muy dispares (Aghion & Morduch, 2005).

Las microfinanzas destinadas a los pobres han permitido aliviar adecuadamente su situación mejorando su nivel de vida (Robinson, 2001). Las microfinanzas también han tenido otras consecuencias financieras como el incremento del ahorro o la acumulación de activos como pequeña maquinaria o muebles e impactos no financieros, en la salud, la seguridad alimenticia, la nutrición, la educación, la creación de empleo, la situación de la mujer y la cohesión social (Afrane, 2002).

Con temas relacionados a las microfinancieras que se tomaran en cuenta dentro del trabajo a realizar, se encuentra Bancamía, la cual es un banco social que busca apoyar el desarrollo productivo de los emprendedores de la base de la pirámide económica, a través de productos y servicios financieros a la medida de sus necesidades.

Su objetivo principal es el de Mejorar la calidad de vida de las familias de bajos ingresos. Según (Bancamía, 2022) las recientes cifras entregadas en el estudio de Aso microfinanzas junto con el Banco de la República, Bancamía desembolsaron aproximadamente 258.000 de este tipo en préstamos (La república, 2022).

Bancamía enfocará su atención en grandes clientes con pequeños negocios. “Y efectivamente, los clientes de Bancamía, con el paso del tiempo, han demostrado ser muy grandes”, Señalo Javier M. Flores, director general de la FMBBVA.

Por su parte las historias de microfinancieras en Colombia como Contactar se crea en la ciudad de Pasto, como comercializadora de productos elaborados por las microempresas regionales, a iniciativa del Convenio CORPONARIÑO GTZ, FUNDACIÓN SOCIAL, CORFAS Y ARTESANÍAS DE COLOMBIA, en el marco del Plan Nacional para el desarrollo de las

Microempresas. La microfinanciera Bancamía se crea el 14 de octubre de 2008, como resultado de la unión de: Corporación Mundial de la Mujer Colombia, Corporación Mundial de la Mujer Medellín y la Fundación Microfinanzas BBVA, busca apoyar el desarrollo productivo de los emprendedores en la base de la pirámide económica, a través de productos y servicios financieros diseñados a la medida de sus necesidades.

### **Bases Teóricas**

El término Microcrédito surgió como propuesta realizada por el Catedrático de Economía Dr. Muhammad Yunus, quien inició su lucha contra la pobreza en 1974 durante la hambruna que sobrellevó la población de su tierra natal, Bangladesh, uno de los países más pobres del planeta (Rodríguez, 2010).

El campo de las microfinanzas es tan amplio como las finanzas mismas. En él se insertan cuatro conceptos básicos que son los seguros o más conocidos últimamente como micro seguros, el microcrédito, ahorro y las transferencias (Mena, 2005). Siguiendo a Padilla y Ulloa (2008), se trata de mecanismos innovadores de crédito y facilidades de ahorro destinados a aquella porción de la población excluida del sector financiero formal.

Estas instituciones juegan un papel importante en la economía colombiana, debido a su capacidad para generación de empleo. Tal como lo menciona Hulme, Matin y Rutherford (2002), las microfinanzas juegan un papel fundamental al buscar superar las barreras de exclusión financiera pues brindan la posibilidad de acceso a servicios financieros (microcrédito, seguros y facilidades de ahorro) y no financieros (apoyo a microempresas y capacitaciones de educación financiera) a las poblaciones más vulnerables en la medida que se elimina la solicitud de garantías como una de las principales barreras de acceso (Garavito, 2016), pues el modelo de las

microfinanzas se basa en la confianza y, además, se incentivan las inversiones productivas en el sector rural (Lustig, Arias y Rigolini, 2001).

Las microfinancieras, hoy por hoy se han convertido en instituciones que impulsan y promueven la inclusión financiera, lo que ha permitido resultados positivos en el empleo, las empresas y los países que permiten su constitución. En Colombia, estas instituciones han tenido una gran aceptación en el mercado empresarial, han permitido que las personas y empresas crezcan y mejoren su calidad de vida.

El crecimiento de entidades especializadas en este segmento ha logrado que los mismos bancos tradicionales acoplen sistemas similares a los de las Microfinancieras, tanto así que, en el mercado provincial se han conformado competidores de microfinanzas tales como Contactar, Bancamía, Fundación de la mujer, entre otros. Entidades que se han convertido en un modelo de apoyo y fomento de las condiciones productivas propias de la población más importante del país “la rural”.

Son múltiples los beneficios recibidos con las Microfinancieras, en el caso de Bancamía, actualmente cuenta con un convenio que busca impulsar una línea de microcrédito a la que podrán acceder 26.199 víctimas de la violencia, madres cabeza de hogar, población indígena y afrodescendiente, mujeres y jóvenes rurales, pequeños agricultores y campesinos de 165 municipios y 20 departamentos del país.

Este convenio denominado “El Campo Emprende” cofinancia las ideas de negocio y brinda acompañamiento integral para que la población rural genere ingresos y empleos; además, promueve la inclusión financiera a través de capacitaciones en materia de ahorro, inversión, seguros y presupuestos lo que prepara a los emprendedores para acceder a microcréditos que

permitirán sostener o apalancar los emprendimientos”, explicó el viceministro Franco Torres (Diario La República, 2022).

Este convenio también ofrece acceso a micro seguros que, por ejemplo, pueden amparar a los emprendedores frente a accidentes laborales, afectaciones de ciertos cultivos debido a fenómenos climáticos o daños en bienes como la maquinaria usada para la transformación de materias primas. Adicional a ello, las mujeres rurales beneficiarias del programa El Campo Emprende podrán acceder a productos especiales con enfoque de género, tales como seguros a la maternidad y a enfermedades como cáncer de mama y útero, que ofrece Bancamía. “Bancamía es un banco de microfinanzas con sentido social que busca apoyar el desarrollo productivo de los emprendedores en la base de la pirámide económica, a través de productos y servicios financieros diseñados a la medida de sus necesidades y estamos muy motivados por aportar al mejoramiento de la calidad de vida en el campo colombiano a través de este convenio”, aseguró el presidente de Bancamía, Luis Germán Linares Peña (Diario La República, 2022).

En su libro *Hacia un Mundo sin Pobreza*, el profesor Muhammad Yunus<sup>1</sup> dice: “Nos corresponde decidir en qué dirección queremos ir. Somos los pilotos y los navegantes de nuestro planeta. Si tomamos nuestro rol de manera seria, el destino que nos espera será necesariamente el que habremos previsto” (Yunus, 1997).

Se trata de un servicio novedoso pues se pensaba que para la banca tradicional no era rentable proveer servicios a este tipo de clientes, excluyéndolos así de su mercado objetivo y por lo tanto del sistema financiero. En respuesta a este déficit de oferta financiera se crearon organizaciones formales e informales prestadoras de servicios conocidos como servicios microfinancieros, como prestamos gota a gota, cadenas o roscas. Demostraron que los pobres sí necesitan servicios financieros, tienen excelentes hábitos de pago y son capaces de pagar altas

tasas de interés ya que, para ellos, pequeños préstamos generan grandes ganancias. (González, 2002).

“Las microfinanzas no son simplemente operaciones bancarias, sino que se deben concebir como herramientas de desarrollo integral para los diferentes segmentos involucrados” (Arboleda de Montes, 2006); y éstas buscan expandir la frontera en la prestación de servicios financieros por parte de diferentes tipos de instituciones, a fin de incorporar a los mercados financieros a segmentos cada vez más amplios de la población meta (Von Pischke, 1991).

Así mismo son una evolución de lo que en distintas culturas y épocas se conoció como un préstamo de bajo monto a corto plazo, ahora llamado microcrédito. Como señalan Armendáriz y Morduch (2007), la población de escasos recursos siempre ha conseguido algún tipo de financiación que por lo general es informal.

Como dijo la presidente del Banco de la Mujer, Nancy Barry en el III Encuentro Latinoamericano de Microfinanzas, aunque “Colombia es un modelo a nivel de América Latina en cuanto a fomento y apoyo del microcrédito” (Barry, 2006) en nuestro país no se puede hablar aún de un sistema micro financiero estable ya que todavía se requieren muchos esfuerzos para lograr su desarrollo como mercado. Sin embargo, Colombia no ha sido ajena al movimiento que surgió en varios países a mediados del siglo XX como respuesta a las necesidades financieras de la población más pobre.

Bancamía, el primer banco de microfinanzas creado en Colombia, celebra sus 14 años de trabajo, aportando en procesos de inclusión financiera, educación empresarial, apoyo a mujeres, campesinos, víctimas del conflicto, indígenas, migrantes y población de bajos ingresos, quienes con una actividad productiva hoy viven nuevas realidades.

Contactar es una microfinanciera de Colombia reconocida por su énfasis en el trabajo con los microempresarios rurales, los servicios financieros son el eje fundamental de la entidad, sin excluir el apoyo integral a las pequeñas unidades de negocios mediante alianzas interinstitucionales y un modelo de desarrollo humano sostenible con enfoque regional que se articula con actividades de desempeño social y ambiental.

Louis Valentin Mballa, estudiante de la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de San Luis Potosí de México, en su trabajo de Desarrollo local y microfinanzas como estrategias de atención a las necesidades sociales: un acercamiento teórico conceptual del año 2017; expone:

*“El desarrollo local y las microfinanzas son herramientas fundamentales para atender las necesidades socioeconómicas de los individuos y por tanto ambas realidades son concebidas como herramientas de potencialización de las capacidades endógenas. Sin embargo, en muchos casos los gobiernos, con filosofías de desarrollo aproximativas y estrategias de toma de decisiones incongruentes, tienden a perderse en el complejo, amplio y turbulento ámbito de los segmentos de la economía, lo cual mitiga su potencial como medios de atención a las necesidades reales de los individuos y, por ende, catalizadores del desarrollo local” (Mballa, 2017).*

**Las Microfinancieras.** Hulme y Mosley (1996) creen que la inversión de capital es un factor que influye mucho en el crecimiento de la economía y de la renta, y que debido a la falta de acceso de los más pobres a este capital - ya sea por falta de garantías o por falta de la documentación requerida previa al préstamo - la economía y renta de ciertas poblaciones está estancada.

Los microcréditos surgen para sacar del círculo vicioso de la pobreza a millones de personas muy pobres. En línea con el pensamiento de Schumpeter, es posible distinguir la teoría del Círculo Vicioso de la Pobreza, anunciada por el economista Ragnar Nurke (1907-1959), viene a afirmar que las personas más pobres están sumidas en un camino sin salida –un círculo vicioso-, del cual no pueden escapar.

Para Larraín (2009), un elemento que ha servido para diferenciar los distintos modelos de microfinanzas (instituciones microfinancieras) en América Latina han sido los conceptos de upgrading y downscaling.

El upgrading se refiere a la transformación de organizaciones de microfinanzas no gubernamentales (ONG) en entidades formales supervisadas por las autoridades bancarias (Berger, Otero y Schor, 2006).

A su vez, el downscaling es el proceso a través del cual las instituciones financieras formales, tradicionalmente fuera del ámbito de las microfinanzas, se involucran en este sector (Marulanda, 2006).

Larain (2009) considera es posible contribuir al éxito de las IMF en la medida que reúna cuatro condiciones:

- Que la cobertura y profundidad del mercado lo sitúe entre los países más desarrollados en este campo.
- Que el entorno de negocios sea propicio para el desarrollo de este mercado.
- Que las condiciones de acceso al crédito, medidas a través de las tasas de interés, sean competitivas.
- Que exista una masa crítica de instituciones operando en el negocio de las microfinanzas, ya sean bancos, cooperativas, instituciones especializadas, etc.

En cierto modo, los bancos comerciales hacen un *downscaling* para poder servir al típico cliente microfinanciero del espectro de la regulación, se encuentran las instituciones financieras no reguladas, las cuales parecen enfocarse cada vez más en las zonas menos urbanizadas (Navajas y Tejerina, 2007).

Si bien las motivaciones para el *upgrading* son variadas, Larraín (2009), opina que quizás la más importante ha sido la búsqueda de ampliar las fuentes de financiamiento para lograr a su vez un mayor volumen de préstamos.

**Contactar.** Se crea en la ciudad de Pasto (Nariño), mediante Resolución 1249 del 18 de septiembre de 1991, como comercializadora de productos elaborados por las microempresas regionales, a iniciativa del Convenio CORPONARIÑO GTZ, FUNDACIÓN SOCIAL, CORFAS Y ARTESANÍAS DE COLOMBIA, en el marco del Plan Nacional para el desarrollo de las Microempresas, es una microfinanciera colombiana, sin ánimo de lucro, regida por el derecho privado, que brinda bienestar a sus clientes, prioritariamente del sector rural, a través de la prestación de soluciones financieras; actualmente, cuenta con 80 oficinas distribuidas en 12 departamentos del país: Nariño, Putumayo, Huila, Tolima, Cauca, Cundinamarca, Boyacá, Meta Quindío, Risaralda, Valle del Cauca y Casanare).

**Bancamía.** Es un banco que abrió puertas al público el 14 de octubre de 2008, como resultado de la unión de: Corporación Mundial de la Mujer Colombia, Corporación Mundial de la Mujer Medellín y la Fundación Microfinanzas BBVA, con sentido social que busca apoyar el desarrollo productivo de los emprendedores en la base de la pirámide económica, a través de productos y servicios financieros diseñados a la medida de sus necesidades.

**Fundación de la Mujer.** En Fundación de la mujer se enfoca en ofrecer opciones de microcrédito a las mujeres colombianas para apoyar sus negocios permitiéndoles adquirir materia prima, surtir o ampliar su negocio y comprar maquinaria o equipos, lo que permite materializar sus anhelos y proyectos en una realidad que transforma sus vidas positivamente.

### **Bases Legales**

**Ley 905 del 2004:** Créase el Sistema Nacional de Mipymes, conformado por los consejos superior de pequeña y mediana empresa, el consejo superior de microempresa y los consejos regionales.

**Ley 590 del 2000:** El 10 de Julio del año 2000 el Gobierno Nacional expidió la **Ley 590** con el fin de promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

**CONPES 3424:** Por el cual se crea la banca de oportunidades como política para promover el acceso al crédito y a los demás servicios financieros buscando equidad social.

### **Definición de términos**

**Microfinanzas:** Las microfinanzas se determinan como un conjunto de servicios de tipo financiero que está enfocado a atender población que tiene situaciones particulares el mundo financiero. Según Stuart Rutherford, las personas acuden a las microfinanzas por necesidades básicas, necesidades personales e inversión. Alpízar y González (2006 p.6)

Expresan que las microfinanzas es la oferta de uno o más de toda una gama de servicios financieros proporcionados mediante la aplicación de innovadoras tecnologías de crédito y de prestación de otros servicios, en circunstancias en las que, con las tecnologías bancarias tradicionales, esta prestación no se podría hacer rentable o sosteniblemente (Días, 2004, p. 262).

**Morosidad:** La morosidad bancaria se mide como la relación entre los morosos y el total de operaciones realizadas. En su esencia se trata de la relación entre riesgos dudosos, esto es, casos en los que existen dudas relevantes de que la obligación no se cumplirá, y los riesgos totales (todas las operaciones realizadas que implicaron cierto riesgo) Economipedia, (2017).

## Capítulo III.

### Marco Metodológico

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento (Arias, 2012).

#### Enfoque

Los métodos mixtos son una estrategia de investigación o metodología con la cual el investigador recolecta, analiza y mezcla (integra o conecta) datos cuantitativos y cualitativos en un único estudio o un programa multifases de indagación (Creswell y Plano Clark, 2006).

#### Técnicas

**Trabajo de campo.** Una investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), (Santa Paella y Filiberto Martins, 2004).

**Investigación documental.** Es la que se realiza con base en revisión de documentos, manuales, revistas, periódicos, actas científicas, conclusiones y seminarios y /o cualquier tipo de publicación considerado como fuente de información (Tamayo, Tamayo, 2000).

#### Instrumentos.

Se plantean los siguientes instrumentos para tener un desarrollo del proyecto más completo y eficaz:

1. Revisión documental
2. Matriz de Perfil Competitivo
3. Matriz MEFE y MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Externos e Internos)
4. POAM Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio

#### 5. Perfil de capacidades internas PCI y Matriz PEYEA

#### 4. Cuadro con formulación de estrategias

**Alcance.** El alcance de una investigación indica el resultado, lo que se obtendrá a partir de ella, y condiciona el método que se seguirá para obtener dichos resultados por lo que es importante identificar acertadamente dicho alcance antes de desarrollar la investigación (Hernández Sampieri, Roberto, 2014).

Debido al concepto anterior se estipulará a partir de los instrumentos obtener un resultado que nos ayude a lograr el objetivo general de este estudio de caso.

El alcance se constituye en la ruta que se establece para el desarrollo de los objetivos, la cual se presenta en un apartado al comienzo de esta investigación.

**Población.** La población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de investigación (Arias, 2006).

Por consiguiente, se debe hacer un estudio donde se obtenga un total de las personas que trabajan en las entidades microfinancieras. Esto con el fin de definir, fechas, horas, y personal capacitado para atender a dicho diagnóstico.

La información relacionada en las matrices de análisis es el resultado 1. de indagación documental y entrevista a 5 clientes de cada una de las entidades con el fin de generar un acercamiento desde la percepción del cliente.

La población está relacionada con las Microfinancieras, sin embargo, la muestra para esta investigación está constituida por tres Contactar, Fundación de la Mujer y Bancamía.

## **Capítulo IV.**

### **Presentación de Resultados**

#### **Desarrollo del Objetivo No. 1 Diagnosticar la Situación actual de las microfinancieras del mercado colombiano.**

El reporte del Banco de Republica relacionado con la situación del microcrédito en Colombia, de septiembre del 2022, a través de una encuesta diseñada por el Departamento de Estabilidad Financiera del Banco de la República, junto con Asomicrofinanzas, muestra las formas de intermediación del microcrédito en Colombia y se analizan las percepciones de las entidades que intervienen en el mercado micro financiero.

“Los encuestados manifiestan que los factores que impiden otorgar un mayor volumen de microcrédito son la capacidad de pago de los clientes (29,9 %), seguido por el sobreendeudamiento (23,2 %) y el historial crediticio (10,3 %). Este último factor fue el que más disminuyó su importancia en el presente trimestre, luego de que en el trimestre anterior fuera el factor que más importancia había ganado. Por su parte, la percepción sobre el nivel de la tasa de usura registró el mayor aumento” (Banco de la República, 2022).

De acuerdo con el documento “Situación actual e impacto del microcrédito en Colombia”, se identifica la importancia del sector de los microcréditos pues posibilita el fortalecimiento de las capacidades adquisitivas de las poblaciones más vulnerables, de no ser así,

las brechas de desigualdad y pobreza seguirían en aumento. Donde se mejora la estructura financiera y las tecnologías microcrediticias (Asomicrofinanzas, 2019).

En este sentido, el conocimiento del mercado financiero, sus riesgos y sus características, así como la revisión de experiencias nacionales e internacionales, se convierten en una herramienta para mejorar la calidad de vida de los colombianos, en particular de aquellos que no disponen de recursos suficientes en condiciones financieras aceptables y oportunas (Banco de la República et al., 2010).

En el reporte de la situación actual del microcrédito en Colombia, publicado por el Banco de la República en 2017, se destaca como barrera principal que limita el otorgamiento de un mayor volumen de microcrédito el sobreendeudamiento de los clientes. En línea con lo anterior, es importante analizar brevemente el concepto de sobreendeudamiento en la cartera de microcrédito, una medida comúnmente asociada al indicador de morosidad. (Estrada y Hernández, 2019).

En Colombia, al hablar de microcréditos lo primero que hay que tener en cuenta es la importante participación que tiene el sector rural en este, de esa forma, es de esperar que se busque que la mayor concentración de la figura se dé justamente en este sector, el cual debido al rumbo que ha tomado respecto a las políticas económicas con relación a la figura se encuentra como el principal sector que trata de ser permeado en el área de los microcréditos. (Garavito, 2016).

En este sentido, si bien hay un buen número de entidades financieras y microfinancieras encargadas de prestar el servicio de microcrédito, haciendo así efectivo el acceso al crédito de la mayor cantidad posible de MiPyME (Micro, Pequeñas y Medianas Empresa), es evidente que es en el sector rural que se busca dar un mayor uso a la figura del microcrédito y sin duda alguna,

el sector que más se trata de incentivar, siguiendo lo anteriormente expuesto. Evidencia de lo anterior se encuentra en la legislación reciente en materia de microcréditos y microfinanzas, al remitirnos a la creación del Fondo de Microfinanzas Rurales, administrado por el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO), al cual se le transfieren los convenios de microcrédito del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (Ley 1731 de 2014, citada por Garavito, 2016).

De acuerdo con lo anterior y teniendo en cuenta las cifras presentadas, se puede ver la manera en la cual cada vez más personas han tenido la oportunidad de acceder a la banca, así como también se ve la forma en la cual la cartera de crédito se incrementa cada año alcanzando una participación más grande dentro del total de la cartera del sistema financiero, presentando unos indicadores de cartera vencida que muestran un comportamiento estable y unas entidades financieras cada vez más conscientes de la responsabilidad frente al riesgo implícito y más cuidadosas en el momento de analizar y aprobar las operaciones de crédito, sobre todo en temas como el sobreendeudamiento y la capacidad de pago, factores que además se han convertido en las principales barreras de acceso. (Leguizamón, 2015).

El establecimiento de una tasa de interés elevada ha generado gran controversia, pues se acusa de afectar negativamente a los clientes de este mercado. Sin embargo, el análisis del mercado global ha mostrado que los microcréditos son mucho más exitosos con los prestatarios que ya tienen algunas competencias y un nivel de educación básico, respecto a aquellas personas de recursos escasos y que, en muchos casos, carecen de habilidades empresariales y experiencia en el manejo de montos más grandes de dinero (Chowdhury, 2009).

A continuación se presentan algunos apartados del informe del Banco de República y Asomicrofinanzas del 2019, que describen algunos aspectos de las microfinancieras que se analizarán en este proyecto, Contactar, Fundación de la Mujer y Bancamía.

### Contactar



“La Corporación Nariño Empresa y Futuro { Contactar es una microfinanciera colombiana, de participación mixta, sin ánimo de lucro y regida por el derecho privado, que nació en 1991 en la ciudad de Pasto. Desde entonces, ha brindado bienestar a sus clientes, prioritariamente del sector rural, por medio de la prestación de servicios microfinancieros, con enfoque social, económico y ambiental. A diciembre de 2018 contaba con una cartera de COP 323.677 millones, creciendo 24,65% con respecto al año anterior (COP 256.678 millones). Su índice de cartera vencida es de 1,43% evidenciando un buen manejo del sistema integrado de riesgo (SIR) metodología crediticia rigurosa, personalizada y acertada educación financiera a sus clientes, lo que ha permitido formar, en más de 104.000 familias, buenos hábitos de pago, crecimiento en su actividad productiva y mejores condiciones de vida”. (Banco de la Republica y Asomicrofinanzas, 2019, pág.212).

### Fundación de la Mujer



“Durante 33 años, la Fundación de la mujer ha diseñado una experiencia única donde la gente forja sus ideas y sueños de progreso.

Inspira y conecta oportunidades para lograr el empoderamiento de la mujer emprendedora; así, apoya sus negocios mediante programas de financiamiento, capacitación y asesoría. Esta historia de equidad, inclusión, trabajo y prosperidad, la escriben más de 1.300.000 clientes que han contado en la Fundación de la mujer y su portafolio de productos microfinancieros responsables y sostenibles. La entidad asume que su enfoque social la hace diferente, pues da a los más de 2.500 colaboradores, entre ellos los asesores de inclusión financiera, buscan cumplir sueños, generar sonrisas, brindar apoyo e impactar positivamente la vida de cada uno de los integrantes de las familias colombianas que luchan por mejorar su calidad de vida”. (Banco de la Republica y Asomicrofinanzas, 2019, pág.225).

Bancamía



*Una realidad que impulsó una gran intención.*

“En 2008, la pobreza nacional estaba en el 46%, y la pobreza extrema, en el 17,8%, con una incidencia mayor en las zonas rurales, donde estas cifras alcanzaban el 65% y 32,6%,

respectivamente. Un panorama abrumador para un país donde la falta de oportunidades, el conflicto armado y el bajo acceso a los servicios financieros ubicaban a los colombianos de menores ingresos en una realidad pesimista, lo que exigía y retaba a todos los sectores productivos a contribuir en la construcción de un futuro productivo. En ese contexto surge la propuesta de tres entidades sin ánimo de lucro: la Corporación Mundial de la Mujer Colombia, la Corporación Mundial de la Mujer Medellín y la Fundación Microfinanzas BBVA, las cuales, conscientes de estas realidades, deciden pensar en grande y crear el primer banco de microfinanzas en Colombia, Bancamía, con una apuesta decidida por el país y por el desarrollo de sus pobladores más vulnerables”. (Banco de la Republica y Asomicrofinanzas, 2019. Pág. 192).

**Desarrollo del Objetivo No. 2. Determinar de forma comparativa las implicaciones de la morosidad en las microfinancieras en el mercado colombiano.**

**Primer Análisis Empresa Contactar**

*Instrumento: Matriz MEFI y MEFE.* (Matriz de Evaluación Interna y Matriz de Evaluación Externa)

*Matriz de Evaluación Interna (MEFI).* Según Fred (2008), una matriz de evaluación permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Esta puede desarrollarse en cinco pasos: 1. Elaborar una lista de los factores claves identificados en el proceso de auditoría externa. 2. Asignar a cada factor, una ponderación de 0.00 a 1.00. 3. Asignar a cada factor externo clave, una calificación de 1 a 4 puntos, para indicar que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor. 4. Multiplicar la ponderación de cada factor

por su calificación. 5. Sumar cada puntuación, con el fin de determinar la puntuación ponderada para la organización.

Tabla 1. Matriz de Evaluación Interna (MEFI) Análisis Empresa Contactar

| Factor crítico de éxito   | Peso | Clasificación | Puntuación  |
|---|------|---------------|-------------|
| <b>Fortalezas</b>   |      |               |             |
| Ubicación estratégica de fácil acceso para sus clientes                             | 0,08 | 4             | 0,32        |
| Costo de operación bajo   | 0,11 | 4             | 0,44        |
| Genera una estrategia de comunicación asertiva con sus <i>stakeholders</i>          | 0,10 | 3             | 0,3         |
| Posee un portafolio amplio de productos en cuanto a servicios, productos y precios. | 0,12 | 4             | 0,48        |
| Cuenta con una administración experimentada en ventas                               | 0,09 | 3             | 0,27        |
| <b>Subtotal fortalezas</b>  |      |               | <b>1.81</b> |
| <b>Debilidades</b>  |      |               |             |
| Su sector presenta alta rivalidad (Competencia)                                     | 0,09 | 1             | 0.09        |
| Mayor número de opciones de inversión de alto riesgo                                | 0,11 | 1             | 0.11        |
| Escases de actividades de innovación en la comercialización de sus productos        | 0,10 | 2             | 0.2         |
| Estrategias atomizadas y poco competitivas  | 0,12 | 2             | 0,24        |
| Presenta dificultad en el recaudo de cartera - Morosidad                            | 0,08 | 2             | 0,16        |
| <b>Subtotal Debilidades</b>   |      |               | <b>0.8</b>  |
| <b>TOTAL</b>  |      |               | <b>2,61</b> |

**Fuente:** Elaboración propia Autores (2022).

**Análisis y recomendaciones.** El resultado ponderado de esta Matriz MEFI tiene un valor de 2.61, lo cual permite ver que las fortalezas en equivalente con las debilidades son superiores en la empresa, pero el valor se encuentra muy cerca al promedio y por esto es necesario identificar estrategias que aumenten el peso de nuestras fortalezas y reduzcan las debilidades, para así lograr una organización sobresaliente en el mercado y alcanzar las metas propuestas.

Adicionalmente los factores como el financiero y su comunicación asertiva indican que la empresa está en capacidad de mantenerse en el mercado. Por último, el factor tecnológico cuenta con una desventaja ya que no se ha trabajado y no se le ha dado mayor importancia, por lo anterior se deben establecer planes que ayuden gradualmente a disminuir esta debilidad, ya que la tecnología es la base fundamental de las nuevas organizaciones para su completo desarrollo y mejora continua.

Basados en el anterior análisis las ventas B2C serían recomendables para esta organización, de esta forma se aprovecharía al máximo las capacidades del personal y los clientes directos se establecen como la prioridad.

*Matriz de Evaluación Externa (MEFE).* Como lo propone David (1997), la siguiente matriz evalúa los factores externos, donde se observan algunos cambios con respecto a la anterior, ya que establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento:

- a) Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa;
- b) Asignar un peso relativo en un rango de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante); el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma

de todas las oportunidades y las amenazas debe ser 1.0; c) Ponderar con una calificación de 1 a 4 cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces; 4 es una respuesta considerada superior, 3 es superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 respuesta mala; d) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada, y e) Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión.

*Tabla 2. Matriz de Evaluación Externa (MEFE) Análisis empresa Contactar*

| <b>Factor Crítico de éxito</b>   | <b>Peso</b> | <b>Clasificación</b> | <b>Puntuación</b> |
|--|-------------|----------------------|-------------------|
| <b>Oportunidades</b>   |             |                      |                   |
| Aumento de saldos de tarjeta   | 0,09        | 4                    | 0,36              |
| Tecnología de punta disponible en el mercado   | 0,11        | 4                    | 0,44              |
| Refuerzo del reconocimiento organizacional mediante la publicidad                                      | 0,10        | 3                    | 0,3               |
| Establecer alianzas con empresas del sector  | 0,12        | 4                    | 0,48              |
| Implementación de ventas por medio de internet   | 0,08        | 3                    | 0,24              |
| <b>Subtotal Oportunidades</b>  |             |                      | <b>1,82</b>       |
| <b>Amenazas</b>  |             |                      |                   |
| Economía inestable   | 0,08        | 2                    | 0,16              |
| Inconformidad de algunos clientes por altos pagos en créditos  | 0,12        | 1                    | 0,12              |
| Dificultad empresarial para adaptarse rápidamente a los cambios y a la recepción los nuevos productos. | 0,11        | 1                    | 0,11              |
| Falta de personal en las sucursales disponibles  | 0,09        | 2                    | 0,18              |
| Creciente competencia que implemente servicios tecnológicos que logren optimizar procesos.             | 0,10        | 1                    | 0,1               |
| <b>Subtotal Amenazas</b>   |             |                      | <b>0,67</b>       |

|              |             |
|--------------|-------------|
| <b>TOTAL</b> | <b>2,49</b> |
|--------------|-------------|

**Fuente:** Elaboración propia Autores (2022).

**Análisis y recomendación.** La ponderación de la Matriz MEFE da un resultado de 2,49, donde la empresa debe aprovechar las oportunidades que brinda el entorno para avanzar y lograr mejores resultados. Elementos como gustos, tecnologías y alianzas pueden ser la clave del éxito y crecimiento futuro de esta organización. A su vez tener una visión alerta en cuanto a las amenazas del medio es clave para enfrentar riesgos y anticiparnos con estrategias que nos determinen distintas vías de acción. De esta forma conocer el ambiente en el que la organización se desenvuelve, nos permitirá tener una ventaja sobre nuestra competencia y así tratar de entender este mundo y los mercados actuales cambiantes.

En este caso las relaciones con B2B serían de gran provecho para la compañía debido a que se podrían establecer canales directos con empresas que necesiten nuestro producto de forma continua y al largo plazo. Para este proceso la información de calidad será el pilar que mantenga los lazos de confianza entre ambas organizaciones.

## **Segundo Análisis Empresa Fundación de la Mujer**

**Matriz PCI (Perfil de Capacidades Internas).** El PCI es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el medio externo. Es una manera adecuada de realizar un diagnóstico involucrado cada uno de los factores que afectan su operación organizacional.

El PCI examina cinco categorías; capacidad directiva, capacidad competitiva (o de mercado), capacidad financiera, capacidad tecnológica, y capacidad del talento humano.

El procedimiento para elaborar el PCI es el siguiente:

1. Prepara información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis.

2. Integrar los grupos estratégicos.
3. Identificar fortalezas y debilidades, con tormenta de ideas.
4. Agrupar por capacidades
5. Calificar y dar prioridad a la fortaleza o debilidad en la escala: alta, media y baja.
6. Ponderar el impacto de la fortaleza y debilidad en el éxito actual del negocio.

Tabla 3. Matriz de Capacidad Interna (PCI) empresa Fundación de la mujer

| <b>MATRIZ DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)</b> |                                      |                  |              |             |                  |              |             |                |              |             |
|--|--------------------------------------|------------------|--------------|-------------|------------------|--------------|-------------|----------------|--------------|-------------|
| <b>CAPACIDAD INTERNA</b>                 |                                      | <b>GRADO</b>     |              |             |                  |              |             | <b>IMPACTO</b> |              |             |
|  |                                      | <b>FORTALEZA</b> |              |             | <b>DEBILIDAD</b> |              |             |                |              |             |
|  |                                      | <b>Alta</b>      | <b>Media</b> | <b>Baja</b> | <b>Alta</b>      | <b>Media</b> | <b>Baja</b> | <b>Alta</b>    | <b>Media</b> | <b>Baja</b> |
| <b>DIRECTIVA</b>                         | Imagen de la Empresa                 |                  | X            |             |                  |              |             |                | X            |             |
|  | Uso de planeación estratégica        |                  | X            |             |                  |              |             | X              |              |             |
|  | Relación con los <i>stakeholders</i> | X                |              |             |                  |              |             | X              |              |             |
|  | Medidas de evaluación y control      |                  |              |             |                  | X            |             | X              |              |             |
|  | Comunicación                         |                  | X            |             |                  |              |             | X              |              |             |
|  | Sistema de toma de decisiones        |                  |              |             |                  |              |             |                |              |             |
| <b>FINANCIERA</b>                        | Niveles de morosidad                 |                  |              |             | X                |              |             | X              |              |             |
|  | Gestión financiera                   |                  |              | X           |                  |              |             |                | X            |             |
|  | Indicadores financieros              |                  | X            |             |                  |              |             |                | X            |             |
|  | Inversión del capital                |                  |              |             | X                |              |             | X              |              |             |
| <b>COMPETITIVA</b>                       | Ubicación                            |                  | X            |             |                  |              |             | X              |              |             |
|  | Exclusividad del servicio            | X                |              |             |                  |              |             | X              |              |             |
|  | Satisfacción de usuarios             | X                |              |             |                  |              |             | X              |              |             |
|  | Infraestructura y equipos            |                  | X            |             |                  |              |             |                |              | X           |

|                       |                                 |          |  |  |  |  |  |          |          |  |
|-----------------------|---------------------------------|----------|--|--|--|--|--|----------|----------|--|
| <b>TECNOLÓGICO</b>    | Capacidad de innovación         | <b>X</b> |  |  |  |  |  | <b>X</b> |          |  |
|                       | Nivel de tecnología utilizada   | <b>X</b> |  |  |  |  |  | <b>X</b> |          |  |
|                       | Creación de nuevas herramientas | <b>X</b> |  |  |  |  |  | <b>X</b> |          |  |
|                       | Sistematización                 | <b>X</b> |  |  |  |  |  | <b>X</b> |          |  |
| <b>TALENTO HUMANO</b> | Nivel académico                 | <b>X</b> |  |  |  |  |  | <b>X</b> |          |  |
|                       | Experiencia técnica             | <b>X</b> |  |  |  |  |  | <b>X</b> |          |  |
|                       | Estabilidad laboral             | <b>X</b> |  |  |  |  |  | <b>X</b> |          |  |
|                       | Clima organizacional            | <b>X</b> |  |  |  |  |  | <b>X</b> |          |  |
|                       | Capacitación del personal       | <b>X</b> |  |  |  |  |  | <b>X</b> |          |  |
|                       | Salarios                        | <b>X</b> |  |  |  |  |  | <b>X</b> |          |  |
|                       | Índices de desempeño            | <b>X</b> |  |  |  |  |  | <b>X</b> |          |  |
|                       | Adaptación al cambio            | <b>X</b> |  |  |  |  |  |          | <b>X</b> |  |

Elaboración Propia

**Análisis.** En la matriz se puede evidenciar las fortalezas y debilidades, de igual manera se determinan si dichas fortalezas y debilidades son altas, medias o bajas, y cuál es el impacto que estas tienen dentro de la empresa.

Así, para las fortalezas se puede evidenciar el impacto genera. Por ejemplo, la inversión de capital se puede evidenciar como una debilidad alta, ya que la empresa no tiene constaste inversión de capital, generando un alto impacto dentro de la empresa.

Lo contrario ocurre por ejemplo con la satisfacción de los usuarios que es una fortaleza muy importante y tiene un impacto alto dentro de la organización, ya que son precisamente los usuarios quienes adquieren los servicios, su opinión es muy importante para la mejora continua en la prestación del servicio.

El talento humano evidencia fortalezas importantes como el nivel académico, la experiencia técnica y profesional, estas se encuentran con un impacto alto ya que el talento humano dentro de la organización es una parte fundamental para lograr cumplir los objetivos planteados y llegar a lo que se quiere lograr como lo es el posicionamiento dentro del mercado, con un talento humano excelente la empresa surge, ya que se crea un clima organizacional alto.

**Recomendaciones.** A continuación, se darán una serie de recomendaciones con el fin de fortalecer la matriz.

- Creación de estrategias administrativas que mejoren la imagen de la empresa, como por ejemplo emplear nuevos canales de difusión, que se podrá realizar de la mano del departamento de Marketing.
- Realizar evaluaciones de desempeño de forma periódica a fin de determinar las necesidades de capacitación y educación a sus colaboradores con tareas específicos del trabajo desarrollado.

- Aumentar la línea de productos y servicios de la empresa de acuerdo con las necesidades de sus clientes.

### **Tercer Análisis Empresa Bancamia**

**Matriz POAM.** Es importantes destacar que, en el entorno externo es el medio en el cual se pueden encontrar las amenazas y oportunidades de una empresa.

Por ende, estas amenazas y oportunidades le pueden afectar de forma positiva o negativa a la organización y el impacto puede darse en grado alto, medio y bajo.

Por lo tanto, es por esa razón, la matriz POAM es utilizada para identificar y darle una valoración a las amenazas y oportunidades potenciales que puede enfrentar una empresa. Puesto que, entender y analizar el medio en el que se mueve la empresa es importante para hacer una planificación estratégica exitosa. Dado que el entorno cambia constantemente y es difícil de controlar. Sobre todo, los factores geográficos, económicos, tecnológicos, políticos, sociales y competitivos son factores externos en los cuáles la empresa no tiene ningún control.

Por eso primero se debe identificar qué factores se deben evaluar y luego determinar si estos factores representan una oportunidad o una amenaza para la empresa. (Economipedia, S.f).

Tabla 4. Matriz POAM Empresa Bancamia

| Factores                                  | Oportunidad |       |      | Amenazas |       |      | Impacto |       |      |
|---|-------------|-------|------|----------|-------|------|---------|-------|------|
|   | Alto        | Medio | Bajo | Alto     | Medio | Bajo | Alto    | Medio | Bajo |
| Económicos                                |             |       |      |          |       |      |         |       |      |
| Niveles de morosidad en el sector         |             |       |      | X        |       |      | X       |       |      |
| Tasa de Cambio                            |             |       |      |          | X     |      |         | X     |      |
| Crecimiento de la Industria               |             |       |      |          |       | X    |         | X     |      |
| Impuestos                                 |             |       |      |          | X     |      | X       |       |      |
| Tamaño del mercado                        | X           |       |      |          |       |      | X       |       |      |
| Políticos                                 |             |       |      |          |       |      |         |       |      |
| Política del país                         |             |       |      |          |       | X    |         |       | X    |
| Seguridad Social y Parafiscales           |             |       |      |          |       | X    |         |       | X    |
| Leyes de protección al medio ambiente     | X           |       |      |          |       |      | X       |       |      |
| Legislación del gobierno en el sector     |             |       |      |          | X     |      |         | X     |      |
| Geográficos                               |             |       |      |          |       |      |         |       |      |
| Localización geográfica                   |             | X     |      |          |       |      |         | X     |      |
| Contaminación                             |             |       |      |          |       | X    |         |       | X    |
| Dificultad de transporte terrestre        |             |       |      |          |       | X    |         |       | X    |
| Competitivos                              |             |       |      |          |       |      |         |       |      |
| Alianzas Estratégicas                     | X           |       |      |          |       |      | X       |       |      |
| Clúster                                   | X           |       |      |          |       |      | X       |       |      |
| Diversificación de Productos              |             | X     |      |          |       |      |         | X     |      |
| Precios                                   |             |       |      |          | X     |      |         | X     |      |
| Aumento de clientes potenciales           | X           |       |      |          |       |      | X       |       |      |
| Tecnológicos                              |             |       |      |          |       |      |         |       |      |
| Automatización de los procesos            | X           |       |      |          |       |      | X       |       |      |
| Facilidad de acceso a la tecnología       |             | X     |      |          |       |      |         | X     |      |
| Disponibilidad de software personalizados |             | X     |      |          |       |      |         | X     |      |
| Velocidad desarrollo tecnológico          |             |       |      |          |       | X    |         |       | X    |
| Globalización de información              |             |       | X    |          |       |      |         |       | X    |
| Sociales                                  |             |       |      |          |       |      |         |       |      |
| Generación de empleo                      |             | X     |      |          |       |      |         | X     |      |
| Proyectos innovadores con impacto social  |             |       | X    |          |       |      |         |       | X    |
| Empleos formales y dignos                 | X           |       |      |          |       |      | X       |       |      |
| Desarrollo de las regiones                |             | X     |      |          |       |      | X       |       |      |
| Cultura del ahorro                        |             |       |      |          |       | X    |         |       | X    |

**Fuente:** Elaboración propia Autores (2022).

**Matriz MPC (Matriz de Perfil Competitivo).** Según Riquelme 2015, sirve para identificar los principales competidores de una empresa y los compara a través del uso de los factores críticos de éxito de la industria. El análisis también revela las fortalezas y debilidades en contraposición de los competidores, por lo tanto, la empresa sabría, qué áreas debe mejorar y que áreas proteger.

Para (García y Valencia, 2007), esta herramienta permite a la empresa tener bien identificados a los competidores más cercanos. Aquí es muy importante tener cuidado en elegir los factores clave con que nos vamos a comparar, así como a la asignación de ponderaciones, ya que es de una forma subjetiva, y, por tanto, es primordial un conocimiento de la empresa sustentado en estudios documentales; los resultados pueden analizarse de diversos ángulos y de diferentes puntos de vista, lo que se explicará más adelante. 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.

*Tabla 5. Matriz de Perfil Competitivo*

| <b>Matriz de Perfil Competitivo</b> |                  |                      |                       |                              |                       |                      |                       |
|-------------------------------------|------------------|----------------------|-----------------------|------------------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
| <b>Factor Crítico de Éxito</b>      | <b>Contactar</b> |                      |                       | <b>Fundación de la Mujer</b> |                       | <b>Bancamía</b>      |                       |
|                                     | <b>Peso</b>      | <b>Clasificación</b> | <b>Peso Ponderado</b> | <b>Clasificación</b>         | <b>Peso Ponderado</b> | <b>Clasificación</b> | <b>Peso Ponderado</b> |
| Participación en el mercado         | 0,20             | 2                    | 0,40                  | 3                            | 0,60                  | 4                    | 0,80                  |
| Competitividad                      | 0,15             | 3                    | 0,45                  | 3                            | 0,45                  | 4                    | 0,60                  |
| Posición financiera                 | 0,30             | 3                    | 0,90                  | 4                            | 1,20                  | 3                    | 0,90                  |

|  |             |   |             |   |             |   |             |
|--|-------------|---|-------------|---|-------------|---|-------------|
| Calidad de productos y servicios   | 0,10        | 4 | 0,40        | 4 | 0,40        | 4 | 0,40        |
| Fidelización clientes  | 0,10        | 3 | 0,30        | 4 | 0,40        | 4 | 0,40        |
| Tiempo procesos  | 0,05        | 4 | 0,20        | 2 | 0,10        | 3 | 0,15        |
| Tecnología e Innovación  | 0,10        | 4 | 0,40        | 3 | 0,30        | 4 | 0,40        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1,00</b> | - | <b>2,65</b> | - | <b>3,45</b> | - | <b>3,65</b> |
| <p><b>Nota: (1)</b> Los pesos relativos a cada factor, de 0,0 (sin importancia) a 1,0 (muy importante), la suma de todos los pesos asignados a los factores sea igual a 1,0.</p> <p><b>Nota: (2)</b> Los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- Mayor debilidad, 2- Menor debilidad, 3- Menor fuerza, 4- Mayor fuerza.</p> |             |   |             |   |             |   |             |

**Fuente:** Elaboración propia Autores (2022).

**Análisis.** De acuerdo con la matriz anterior la posición financiera es el factor crítico de mayor importancia para el éxito de las tres empresas, como señala el peso de 0,30. Por otro lado la calidad del producto de las tres empresas diagnosticadas nos arroja que su calificación es de Mayor Fuerza como lo destaca la calificación de 4.

Las tres empresas muestran fortalezas dentro del mercado y aspectos susceptibles de mejora.

**Recomendaciones.** Se recomienda a las empresas mejorar las estrategias de mercadeo con el fin de tener mejor participación en el mercado.

Analizar sus precios de acuerdo con la competencia, lo cual ayudará a mejorar su posición financiera y lograr fidelización de clientes

### Desarrollo Objetivo No. 3. Formular estrategias que posibiliten el diseño del plan de acción.

**Matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la acción).** Según Fred David (2001) la matriz PEYEA permite definir el tipo de estrategia más adecuado para una empresa después de diagnosticar cuatro dimensiones, dos internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos externas (estabilidad del entorno y fuerza industrial).

A través de un esquema de cuatro cuadrantes distribuidos en el plano cartesiano, se clasificarán las estrategias en: agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas, luego de asignar un valor entre 1 (la peor) y 6 (la mejor) a las variables de las dimensiones Fuerza Financiera (FF) y fuerza de la Industria (FI), y un valor de -1 (la mejor) y -6 (la peor) para las dimensiones restantes Ventaja Competitiva (VC) y Estabilidad del entorno (EE).

Posteriormente se calcula un promedio sumando las calificaciones de las variables y dividiéndolas por el total de estas. Una vez calificadas las variables se debe sumar los puntajes correspondientes al eje X y los dos correspondientes al eje Y con el fin de identificar la intersección entre los dos. Finalmente se grafica un vector en la intersección que se da entre los puntos el cual definirá el tipo de estrategia más adecuado para la organización. (David, 2013).

Tabla 6. Matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la acción)

| <b>Dimensiones Internas</b>     |                     |                                 |                     |
|---------------------------------|---------------------|---------------------------------|---------------------|
| <b>Fuerza Financiera (FF)</b>   | <b>Calificación</b> | <b>Ventaja Competitiva (VC)</b> | <b>Calificación</b> |
| Rendimiento sobre la inversión  | +2                  | Participación del Mercado       | -2                  |
| Liquidez                        | +3                  | Calidad del producto            | -1                  |
| Capital de Trabajo              | +5                  | Lealtad de los clientes         | -3                  |
| Flujos de efectivo              | +6                  | Conocimientos Tecnológicos      | -1                  |
| Riesgos del negocio / morosidad | +3                  | Capacidad de la competencia     | -4                  |

| <b>Dimensiones Externas</b>   |   |   |                     |
|---|---|---|---------------------|
| <b>Estabilidad Ambiental (EA)</b>   | <b>Calificación</b>   | <b>Fuerza Industrial (FI)</b>   | <b>Calificación</b> |
| Cambios Tecnológicos  | -5  | Potencial de crecimiento  | +4                  |
| Tasa de Inflación   | -6  | Potencial de utilidades   | +3                  |
| Variación de la demanda   | -6  | Estabilidad Financiera  | +5                  |
| Precios de productos competidores   | -4  | Conocimientos Tecnológicos  | +6                  |
| Elasticidad de la demanda   | -3  | Productividad   | +4                  |
| Calificación: +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Calificación: -1 (mejor) y -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC y EA. |   |   |                     |
|   | <b>Fuerza Financiera (FF)</b>   | <b>Fuerza Industrial (FI)</b>   |                     |
|   | 2+3+5+6+3=19<br>Puntaje Promedio:<br>PP= 19/5=3,8                               | 4+3+5+6+4=22<br>Puntaje Promedio:<br>PP= 22/5=4,4                               |                     |
|   | <b>Estabilidad Ambiental (EA)</b>   | <b>Ventaja Competitiva (VC)</b>   |                     |
|   | (-5) +(-6) +(-6) +(-4) +(-3) = -24<br>Puntaje Promedio:<br>PP= (-24) /5= (-4,8) | (-2) +(-1) +(-3) +(-1) +(-4) = -11<br>Puntaje Promedio:<br>PP= (-11) /5= (-2,2) |                     |

|             | <b>X</b>    | <b>Y</b>     |
|-------------|-------------|--------------|
|             | 4,4         | 3,8          |
|             | -2,2        | -4,8         |
| <b>X; Y</b> | <b>2,20</b> | <b>-1,00</b> |

**Fuente:** Elaboración propia Autores (2022).

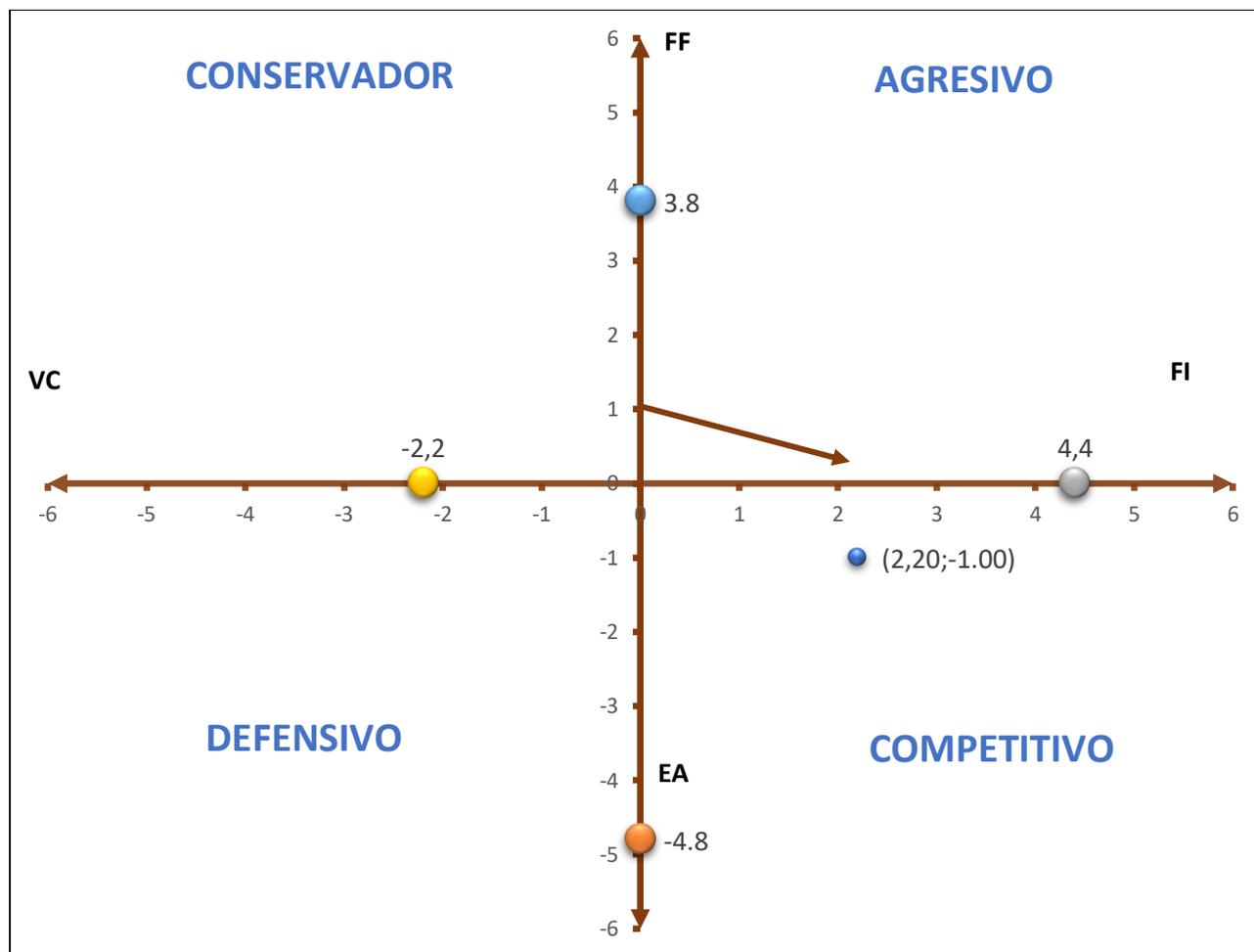


Figura 1. Matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la acción).

**Análisis.** De acuerdo con el análisis realizado de la Matriz PEYEA, se puede decir que las estrategias competitivas son las que nos dan el horizonte, estableciendo como integración en las áreas para lograr una mejor participación en el mercado, mantener la calidad de los productos y lograr la fidelización de clientes.

**Recomendaciones.** Para lograr establecer y formular estrategias para las microfinancieras que permitan potenciar sus fortalezas y minimizar sus problemáticas principalmente el tema relacionado con la morosidad se establece el siguiente embudo de soluciones:

## Embudo de soluciones

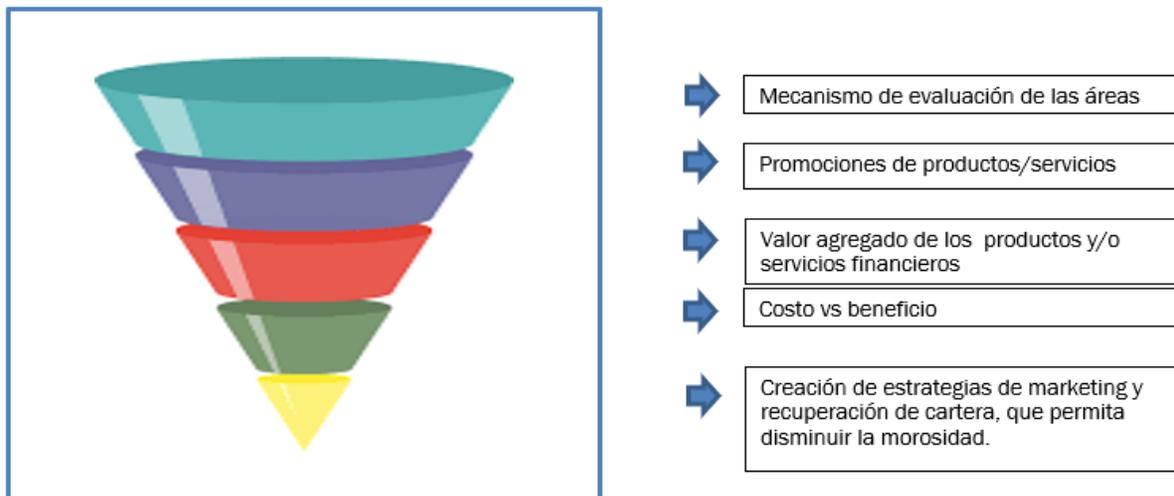


Figura 2. Embudo de Soluciones.

## Plan de Acción

Tabla 7. Plan de Acción.

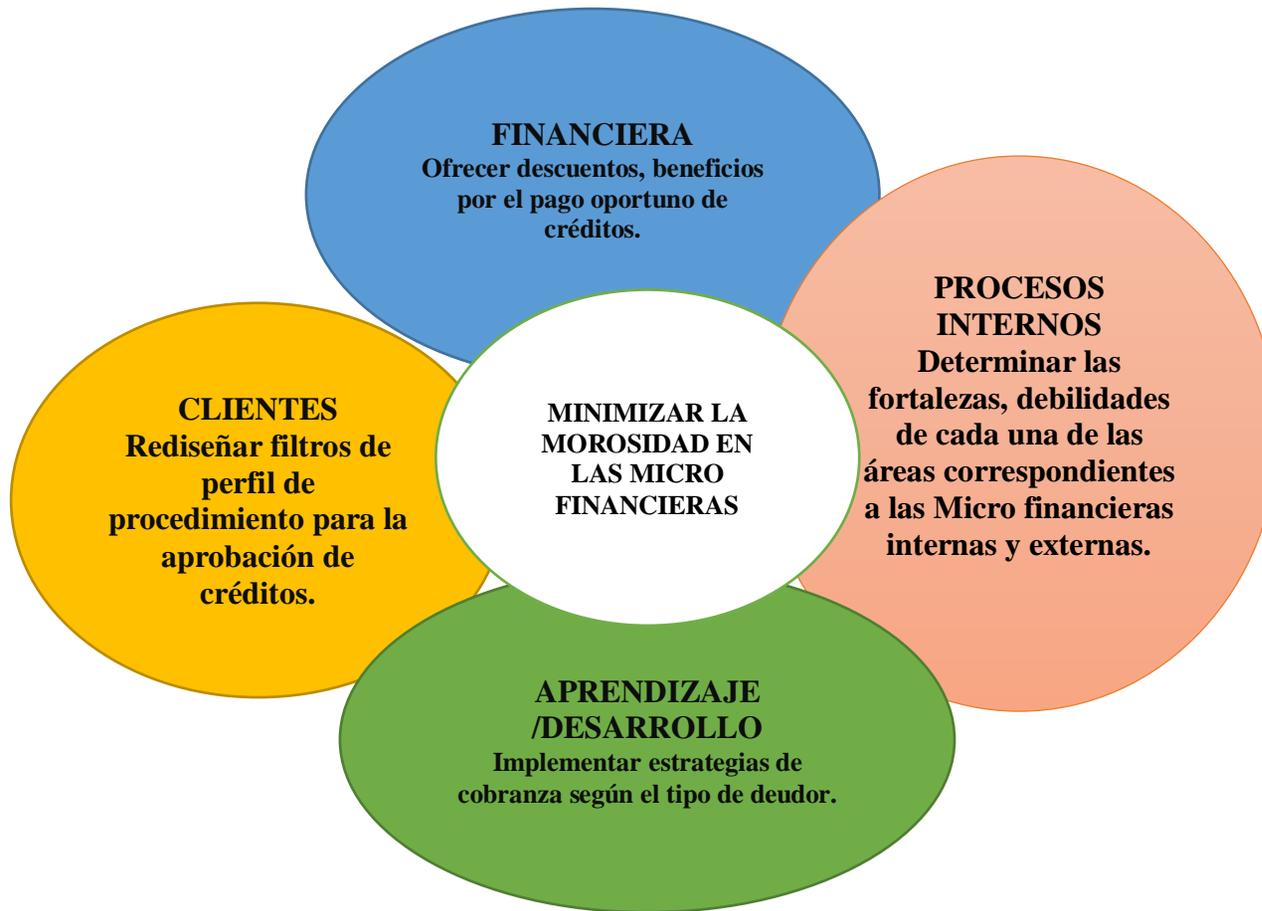
| POR QUÉ   | QUÉ   |  | CÓMO   |  |   |   | QUIÉN  | CUÁNDO  |                     |
|---|---|--|--|--|---|---|--|---|---------------------|
|   | Objetivo  | Meta   | Actividades                                    | Mecanismo de seguimiento   | Posibles problemas                          | Soluciones  | Responsable  | Fecha Inicial de actividad  | Fecha fin actividad |
| Etapa 1- Determinar las fortalezas, debilidades de cada una de las áreas correspondientes a las Microfinancieras internas y externas en lo que se refiere a créditos. | Diagnosticar cuatro dimensiones, dos internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos externas (estabilidad del entorno y fuerza industrial). | Realización del diagnóstico por parte de los asesores comerciales – ventas – atención al cliente, área jurídica, área directiva. | Revisión de las dimensiones internas           | Matrices Lluvia de ideas<br>Árbol de problemas<br>Árbol de objetivos | Falta de interés al realizar el diagnóstico | Implementación oportuna de las soluciones                         | Todos los departamentos que hacen parte de las microfinancieras. | Duración de 10 a 15 días.<br>La fecha de inicio y terminación será programada en común acuerdo por quienes intervienen en ella. |                     |
|   |   |  | Revisión de las dimensiones externas           |  |   |   |  |   |                     |
|   |   |  | Identificación de las fortalezas y debilidades |  |   |   |  |   |                     |
|   |   |  | Plan de mejora                                 |  |   |   |  |   |                     |
|   |   |  | Entrega de diagnóstico                         | Diagnóstico  | Demoras en la revisión                      | Identificar, conocer y seguir procedimientos, de las estrategias. |  |   |                     |
| Revisión por parte de los directivos, Jurídicos, área de mercadeo.  | La No aprobación  |  |  |  |   |   |  |   |                     |

|   |  |  |  |   |  |  |   |   |
|---|--|--|--|---|--|--|---|---|
| <p><b>Etapa 2- Rediseñar filtros de perfil de procedimiento para la aprobación de créditos.</b></p> | <p>Definir el perfil de cada cliente, de acuerdo con su actividad económica o fuente de ingresos, nivel educativo, la inclusión de clientes, teniendo en cuenta que muchas entidades</p> | <p>Verificar, suministrar asesorar, detalladamente</p> | <p>Revisión de experiencias, de perfiles y necesidades de los clientes</p> <p>Implementar líneas de comunicación amigables y de concientización de pago - no Amenazantes, ni acosadoras.</p> <p>Verificar el Plazo del crédito corto o largo plazo.</p> <p>Determinar para que necesita el crédito: inversión, pago, estudio.</p> <p>Ejecutar capacitaciones cortas pero didácticas sobre la importancia de ir reuniendo el valor a la cuota correspondiente a su crédito de acuerdo con su economía o gremio económico.</p> | <p>Encuestas, entrevistas para medir el nivel satisfacción o insatisfacción.</p> <p>Evaluación</p> <p>Capacitación de motivación</p> <p>Formatos de verificación de perfiles</p> <p>Asesoramiento del crédito si es a corto o largo plazo</p> | <p>Falta de claridad de acuerdo con el sector productivo y sobre perfiles.</p> <p>Pérdida del crédito por hacer mala inversión de este.</p> <p>Falta de asesoramiento y capacitación en la creación de empresa.</p> <p>Falta de interés</p> <p>No tener claras las necesidades.</p> <p>Demora o complejidad en la documentación requerida.</p> | <p>Trabajar con gremios.</p> <p>Identificar perfil del cliente</p> <p>Abrir líneas de crédito para reportados con pagos semanales.</p> <p>Continua comunicación con los clientes vía telefónica, correo, personalizada</p> <p>Capacitación</p> <p>Definir claramente competencias apoyarse en expertos.</p> <p>Conocer reglas y seguir plan aprobado</p> | <p>Todos los departamentos que hacen parte de las microfinancieras, comercial, jurídico, contable, directivo.</p> | <p>Duración de 20 a 30 días.</p> <p>La fecha de inicio y terminación será programada en común acuerdo por la entidad.</p> |
|---|--|--|--|---|--|--|---|---|

|  |  |   |  |   |  |  |   |  |
|--|--|---|--|---|--|--|---|--|
| <p><b>Etapas 3- Ofrecer descuentos, beneficios por el pago oportuno de créditos.</b></p> | <p>Otorgar diferentes descuentos para los clientes que realicen pagos de sus créditos oportunamente, o con anticipación y beneficios para quienes vayan con sus cuotas al día.</p> | <p>Brindar, fomentar y promocionar los descuentos o beneficios que puede tener el cliente al momento de adquirir un crédito y realizar pagos oportunos.</p> | <p>Realizar convenios con empresas hoteleras, de viaje, cine, recreativas, agricultores, restaurantes – comidas, y emprendedores. Quienes muchas veces son clientes de las mismas entidades financieras con eso todos obtendrían beneficios.</p> | <p>Informe actualizado sobre descuentos y beneficios de acuerdo con el crédito suministrado.</p> <p>Capacitación a empleados de las financieras en atención al cliente.</p> <p>Encuesta de calificación de satisfacción.</p> <p>Listado de clientes con mejor calificación de pago.</p> | <p>Resistencia al cambio</p> <p>No tener el conocimiento.</p> <p>Problemas con interventoría</p> <p>Demoras en revisión</p> <p>Demoras en otorgamiento de los descuentos o beneficios.</p> | <p>Convenios realizados con empresas</p> <p>Motivación y compromisos</p> <p>Trabajo con todos los sectores productivos.</p> <p>Consulta de expertos, buen proceso de selección.</p> <p>Compromisos previos</p> <p>Seguir plan aprobado</p> <p>Entrega oportuna</p> <p>Conocer y seguir procedimiento</p> | <p>Todos los departamentos que hacen parte de las microfinancieras, comercial, jurídico, contable, directivo.</p> | <p>Duración va desde el día 1 que fue aprobado el crédito hasta la fecha límite de pago de este. La fecha de entrega del descuento o beneficio será programada por la entidad.</p> |
|--|--|---|--|---|--|--|---|--|

|   |  |   |  |   |  |  |   |   |
|---|--|---|--|---|--|--|---|---|
| <p><b>Etapa 4- Estrategias de cobranza según el tipo de deudor.</b></p> | <p>Determinar el tipo de deudor de acuerdo al monto de su crédito, plazo de pago, historial del pagos, tiempo de mora, actividad económica que desarrolla o trabajo.</p> | <p>Implementar estrategias de cobranza en lo que se refiere al tiempo de mora, sus necesidades, problemas o inconvenientes presentados.</p> | <p>Clasificar los clientes en mora por tiempo, actividad económica, necesidades y/o inconvenientes.</p> <p>Realizar llamadas o enviar mensajes informativos del estado de su deuda.</p> <p>Suministrar soluciones.</p> <p>Proponer ofertas</p> <p>Incrementar canales de pago</p> <p>Fomentar la conciencia de pago.</p> | <p>Seguimiento-constante a deudores.</p> <p>Listado de deudores de acuerdo con inconvenientes</p> <p>Informar sobre su nivel de endeudamiento.</p> <p>Brindar posibles soluciones</p> <p>Proponer beneficios.</p> | <p>El estar en mora por alguna de estas situaciones: por enfermedad, accidente, desempleo, no pago de sueldos a tiempo, robo.</p> <p>Canales de atención personalizada para llegar a un acuerdo de pago o solución</p> <p>Demoras en revisión</p> <p>Demoras en Pago</p> | <p>Identificar el porqué de la mora en el crédito.</p> <p>Conciencia de pago</p> <p>Canales de comunicación con asesoramiento y acompañamiento o continuo de cómo va con su crédito.</p> <p>Implementación de acuerdos</p> <p>Automatizar canales de pago para dar más facilidades a los clientes</p> <p>Aplicaciones (Nequi, transfiya, Daviplata, efecty, baloto).</p> | <p>Asesores comerciales</p> <p>Área jurídica</p> <p>Subgerente</p> <p>Gerente</p> | <p>Duración va desde el día 1 que fue aprobado el crédito hasta la fecha límite de pago de este. La fecha será programada por la entidad.</p> |
|---|--|---|--|---|--|--|---|---|

**Fuente:** Elaboración propia Autores (2022).

**Estrategia Cuadro de Mando Integral (Balanced Score card)**

*Figura.* Cuadro de Mando Integral (Balanced Score card)

**Tabla 8. Mapa estratégico**

|                                |  |  |
|--------------------------------|--|--|
| <b>FINANCIERA</b>              | Buscar la tercerización de procesos a partir de una compra de cartera por parte de otra entidad.   | Para lograr operativizar esta estrategia se recomienda vender la cartera a otras entidades, buscando alianzas estratégicas con entidades que se especialicen en esta actividad para provocar recuperar parte de la cartera en mora.  |
| <b>CLIENTES</b>                | Rediseñar filtros de perfil de procedimiento para la aprobación de créditos y formación a través de capacitaciones en temas de interés financieros a clientes y a colaboradores. | Definir el perfil de cada cliente, de acuerdo con su actividad económica o fuente de ingresos, nivel educativo, la inclusión de clientes, las capacitaciones y asesorías que permitan la formación constante en temas de interés financiero, pues de esta forma se pueden dar a conocer conceptos que permitan una cartera sana y una vida financiera estable. |
| <b>PROCESOS</b>                | Determinar las fortalezas, debilidades de cada una de las áreas correspondientes a las Microfinancieras internas y externas en lo que se refiere a créditos.                     | Diagnosticar cuatro dimensiones, dos internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos externas (estabilidad del entorno y fuerza industrial). Con el fin de capitalizar la implementación, seguimiento y evaluación en procura de la mejora constante.   |
| <b>APRENDIZAJE /DESARROLLO</b> | Implementar, mejorar en estrategias de cobranza según  | Comprobar el tipo de deudor de acuerdo con el monto de su crédito, plazo de pago, historial de pagos, tiempo de mora, actividad económica que desarrolla o trabajo, haciendo uso de tecnologías que permitan establecer alertas tempranas y uso de   |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | el tipo de deudor a poyados en uso de marketing. | marketing para fomentar una cultura de pago y finanzas sanas, en este sentido la formación es indispensable y va de la mano con los programas que pueden implementarse en las microfinancieras para mejorar las prácticas en temas productivos y financieros, apoyando la responsabilidad social empresarial, pues si los clientes conocen la forma eficiente del uso de su crédito. |
|--|--|--|

**Fuente:** Elaboración propia Autores (2022).

## Resultado Balanced Score Card o Cuadro de mando Integral

(Operativización de las estrategias)

Tabla 9. Balanced Score Card

| OBJETIVOS  | METAS   | INDICADORES   | INICIATIVAS  |
|--|---|---|--|
| <b>Perspectivas financieras:<br/>Buscar la recuperación de capital</b>   | No permitir que la morosidad involucre más de un 3%   | Estados financieros   | Crear alianzas estratégicas para que organizaciones especializadas en compra de cartera se hagan cargo de estas deudas y se pueda recuperar parte del capital. |
| <b>Perspectiva del cliente:<br/>Formación y capacitación</b>   | Aumento del 20 % de programas de capacitación de finanzas sanas   | No. de clientes capacitados /No. de clientes con mora mayor a 30 días.                            | Invertir en programas que formen tanto a colaboradores como a clientes en temas de interés que fomenten el endeudamiento sano.                                 |
| <b>Perspectiva de los procesos internos:<br/>Implementación de estrategias de seguimientos con alertas tempranas en carteras en mora.</b>                          | Mejor la capacidad de reacción interna en cada proceso con el fin de generar alertas tempranas que minimicen los porcentajes actuales de morosidad. | Sistemas de información de procesos internos/ No. proceso internos intervenidos                   | Rediseñar el proceso de atención e intervención de cartera vencida.  |
| <b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:<br/>Hacer uso de estrategias de marketing efectivo y aumentar las campañas que fomenten cultura de pago oportuno.</b> | Aumentar el marketing en cuanto a prevención de mora y cultura de pago.   | No. campañas de marketing y uso de tecnologías / No. de créditos que presenten alertas tempranas. | Invertir en tecnología, formación, capacitación y marketing para mitigar los porcentajes actuales de morosidad.  |

Elaboración propia Autores 2022

## **Capítulo V.**

### **Conclusiones**

Las conclusiones en primer momento permiten determinar la importancia de las microfinancieras en el mercado colombiano, es indiscutible el aporte al crecimiento económico y social colombiano, pues permiten a las poblaciones más vulnerables, tener acceso al crédito.

Es importante que las microfinancieras puedan reducir los porcentajes de morosidad, pues esto permitirá ser más sólidos en un mercado que puede verse afectado fuertemente por las coyunturas económicas actuales.

Es necesario analizar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se presentan para este tipo de organizaciones en los aspectos internos y externos, siendo el entorno un factor que influye e impacta fuertemente este tipo de empresas.

Para tener en cuenta es indispensable: 1. Determinar las fortalezas, debilidades de cada una de las áreas correspondientes a las Microfinancieras internas y externas en lo que se refiere a créditos, 2. Rediseñar filtros de perfil de procedimiento para la aprobación de créditos, 3. - Ofrecer descuentos, beneficios por el pago oportuno de créditos, 4. Estrategias de cobranza según el tipo de deudor.

Para finalizar este tipo de análisis permiten enriquecer los conocimientos frente a las microfinancieras, entidades que aportan al crecimiento del país e impulsan los proyectos económicos y financieros de personas que quieren una oportunidad para salir adelante.

### Lista de Referencias

- Ansoff, I. H. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial (2a Ed.)*. México: Pearson.
- Arboleda M (2006). Microfinanzas: Un compromiso de la alta Gerencia. III Encuentro Latinoamericano de Microfinanzas. Cartagena de Indias: Asobancaria, Felaban. <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/25677/u276680.pdf?sequence=1>
- Arce, José Luis. (2006). El sector de las microfinanzas en Costa Rica: Evolución reciente y aporte al crecimiento y desarrollo económicos. San José: 23 págs. Disponible en [www.estadonacion.or.cr/Info2006/Paginas/ponencias.htm](http://www.estadonacion.or.cr/Info2006/Paginas/ponencias.htm) Aroca, Patricio A. Estudio de programas de microcrédito en Brasil y Chile. Urbana (Illinois - USA): 2002. 13 págs. Disponible en: [www.grupochorlavi.org/php/doc/documentos/file:///C:/Users/Usuario/Downloads/An%C3%A1lisis%20del%20impacto%20del%20microcr%C3%A9dito%20Bancam%C3%ADa%20en%20el%20Mercado%20de%20Bazurto%202009-2011..pdf](http://www.grupochorlavi.org/php/doc/documentos/file:///C:/Users/Usuario/Downloads/An%C3%A1lisis%20del%20impacto%20del%20microcr%C3%A9dito%20Bancam%C3%ADa%20en%20el%20Mercado%20de%20Bazurto%202009-2011..pdf)
- Arias Fidias G. (2012). El proyecto de investigación Introducción a la metodología científica. 6 edición. Editorial Episteme. Encuéntrase en el siguiente enlace: <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>
- Arias José Armando Análisis de las microfinanzas en las Pyme, (2020). <https://www.cladera.org> - (c) Productos Educativos [https://www.cladera.org/foda/reporte.php?id\\_subcategory=159](https://www.cladera.org/foda/reporte.php?id_subcategory=159)
- Armendariz de Aghion, B. y Morduch, J. (2005), The economics of microfinance, MIT Press, Massachusetts <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-ImpactoDeLasMicrofinanzas-2991264.pdf>
- Armendáriz, Beatriz y Morduch, Jonathan. (2007). The Economics of Microfinance. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press. Aroca, Patricio. (2001). Microcrédito, evaluación de impacto. Casos: Brasil y Chile. Antofagasta: Universidad Católica Norte, Morduch, Jonathan. (2000). The Microfinance Schism. New York: World Development Vol. 28, No. 4 pp 617-629 <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/u336421.pdf>

- Banco de las Microfinanzas – BANCAMÍA S. A. [https://www.brc.com.co/archivos/cal-f-5-for-06\\_IV\\_13\\_E\\_BANCAMIA\\_RP\\_14.pdf](https://www.brc.com.co/archivos/cal-f-5-for-06_IV_13_E_BANCAMIA_RP_14.pdf)
- Banco Interamericano de Desarrollo, MBS, S. Navajas & O. Villacorta. (2012). *La sombra del trabajo: liquidaciones, quiebras y reorganizaciones de microfinancieras*. publicaciones Cajamar. Recuperado 13 de octubre de 2022, de <https://www.publicacionescajamar.es/publicacionescajamar/public/pdf/publicaciones-periodicas/revista-de-microfinanzas-y-banca-social-mbs/1/1-573.pdf>
- Barona, B. (2004). *MICROCRÉDITO EN COLOMBIA*. Scielo. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232004000100004#:~:text=Problemas%20como%20el%20paternalismo%2C%20arbitrariedad,financieros%20efectivamente%20a%20los%20pobres](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232004000100004#:~:text=Problemas%20como%20el%20paternalismo%2C%20arbitrariedad,financieros%20efectivamente%20a%20los%20pobres)
- Armendáriz Beatriz y Morduch Jonathan. (2011). *La economía de las microfinanzas*, México, Fondo de Cultura Económica y el Centro de Investigación y Docencia Económicas, 484 pp. [https://www.cladera.org/foda/reporte.php?id\\_subcategory=159](https://www.cladera.org/foda/reporte.php?id_subcategory=159)
- Betancourt, B. (2005). *Análisis sectorial y competitividad*. Santiago de Cali: Poemia.
- Berger, Otero y Schor. (2006). *El banquero de los pobres. Los microcréditos y la batalla contra la pobreza en el mundo*. Barcelona: Paidós. P. 263.(S/f-a). Edu.co. Recuperado el 13 de octubre de 2022, de [https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/4099/An%C3%A1lisis\\_financiero\\_microfinanzas\\_rural.pdf?sequence](https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/4099/An%C3%A1lisis_financiero_microfinanzas_rural.pdf?sequence)
- Editorial La República S.A.S. (2022). *La mora y las altas tasas de interés, los problemas de microcrédito*. La República. Recuperado 13 de octubre de 2022, de <https://www.larepublica.co/finanzas/la-mora-y-las-altas-tasas-de-interes-los-problemas-de-microcredito-2187486>
- Castañeda Aguilera, D. (2018). *Gestión de riesgos y planeación estratégica en la banca de microfinanzas*. Repositorio. Recuperado 13 de octubre de 2022, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17674/Casta%C3%B1edaAguileraDoraLiliana.pdf?sequence=3&isAllowed=yç>

- Castro, A. A. (s.f.). Modelo de direccionamiento estratégico para la generación de políticas de crecimiento empresarial” que fue desarrollado por el Grupo de Investigación Humanismo y Gestión de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, Categoría. Obtenido de Universidad del Valle, Sede San Fernando: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a05.pdf>
- Chowdhury, A. (2009). Micronance as a Poverty Reduction Tool - A Critical Assessment. DESA Working Paper No. 89. Nueva York: Naciones Unidas.
- Chu, M. (2010). Las microfinanzas: creación simultanea del impacto social y valor comercial. <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2013/09/j10chu.pdf>
- Colombia. Universitas Estudiantes (13), 49-71. Recuperado de: <http://cienciasjuridicas.javeriana.edu.co/documents/3722972/7363669/49-72.pdf/8f892851-764e-4fce-a4b1-890d77a0dafb>
- Departamento de Estabilidad Financiera del Banco de la República. (2022). Reporte de la situación del Microcrédito en Colombia. Recuperado 10 de noviembre de 2022, de <https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/10466/ReporteJunide2022.pdf>
- Diario La República (2022) Bancamía impulsa los microcréditos para beneficiar a más de 26.000 personas.
- Días, F. (2004). Finanzas solidarias Retrieved 29 de octubre de 2010, from [http://urbared.sociales.unam.mx/textos/finanzas% 20 solidarias. pdf](http://urbared.sociales.unam.mx/textos/finanzas%20solidarias.pdf)
- <https://economipedia.com/definiciones/morosidad-bancaria.html>
- Estrada, D. & Hernández Rubio, A. (2018). *SITUACION ACTUAL E IMPACTO DEL MICROCREDITO EN COLOMBIA*. Repositorio. Recuperado 13 de octubre de 2022, de [https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9723/LBR\\_2019-07.pdf?sequence=8](https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9723/LBR_2019-07.pdf?sequence=8)

- Estrada, Hilda; Saumett, Hernan y Bahamón, Marly J. (2017). Direccionamiento estratégico y aprendizaje organizacional en unidades productivas asociadas a cooperativas del sector agrícola del Atlántico Colombiano. *Revista espacios*, 19.
- Fernández, B., (2006); Microfinanzas en los países del Sur: surgimiento y características generales, Universidad Pontificia de Salamanca, España.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2262523>
- Fred David, (Conceptos de Administración Estratégica de David, Fred R. Pág. 112 Parte 2 (2016). Unidad Académica De Ciencias Empresariales Carrera De Administración de Empresas. [ En línea]. Machala: Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción Peyea un Apoyo a la Toma de Decisiones Gerenciales. [citado, 2016]. Disponible en internet:<URL <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/7965/1/ECUACE-2016-AE-CD00082.pdf>. Pág. 8
- Garavito, D. (2016). Microcréditos: evolución y situación actual del sistema de microfinanzas en Garrido, B. S. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw Hill.
- Góez, G. D. (2019, 12 agosto). *Microcréditos: evolución y situación actual del sistema de microfinanzas en Colombia*. Recuperado 13 de octubre de 2022, de <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/44433>
- González, Jorge; Salazar, Flor; Ortiz, Raúl; Verdugo, Darwin. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. Obtenido de Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín Venezuela <https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/99357718032.pdf>
- Gutiérrez-Suarez, C., Rozo-Sánchez, A., & Flórez-Garay, A. (2019). Direccionamiento estratégico, una estrategia organizacional con alto impacto en el desarrollo laboral. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(1), 7-13.
- Hernández Muñoz, Pablo Muñoz 2017 *sostenibilidad en las instituciones micofinancieras de COLOMBIA*, Bogotá Colombia
- Hulme, D. y Mosley, P. (1996). *Finance against poverty*. London: Routledge.

- Hulme, D., Matin, I., y Rutherford, S. (2002). Finance for the poor: from microcredit to impulsan-  
microcreditos-para-beneficiar-a-26-000-personas-3371161
- Jaramillo, Elkin. (2004). Escuela de Alta Dirección y Administración. Análisis Pestal una  
Herramienta para el Análisis del entorno, Disponible en internet <URL:  
[https://www.academia.edu/38214807/Analisis\\_PESTEL](https://www.academia.edu/38214807/Analisis_PESTEL).
- Johnson G. & Scholes K. (2001). Dirección estratégica. (5a Ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Jorge González, Flor Salazar, Raúl Ortiz y Darwin Verdugo. (2018). Gerencia estratégica:  
herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. Obtenido de Universidad  
Privada Dr. Rafael Belloso Chacín:  
<https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/html/>
- Lacalle. (s. f.). (2011) Conferencia Internacional sobre Microcréditos. En Fernández, Aspectos del  
Microcrédito en su Concepción Original, en Búsqueda de Factores de Mayor Impacto en  
Colombia: Revisión de Tema.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-77992011000100007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-77992011000100007)
- Laínez, J. A. & A. J. Bellostas (1991). La planificación y gestión estratégica en grupos  
multinacionales: Los modelos de simulación. *Revista Española de Financiación y  
Contabilidad*, XXI (67), 503-504.
- Larraín, Christian (2009) ¿Existe un modelo de microfinanzas en América latina?, CEPAL, Serie  
Financiamiento del desarrollo N° 220.
- Leguizamón, J. H. (2015). *Análisis de la situación actual del microcrédito en Colombia*.  
Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/14076>.
- Ley 1731 de 2014. Por medio de la cual se adoptan medidas en materia de financiamiento para la  
reactivación del sector agropecuario, pesquero, acuícola, forestal y agroindustrial, y se  
dictan otras disposiciones relacionadas con el fortalecimiento de la Corporación  
Colombiana de Investigación Agropecuaria (Corpoica). Julio 31 de 2014. DO. No 49229.
- Luna E. & Saéñz M (2004) Macro impacto con micro dinero: 25 años de apoyo a la microempresa.  
New York: Banco Interamericano de Desarrollo

Marulanda, Beatriz y Otero, María (2005) “Perfil de la Microfinanzas en Latinoamérica en 10 Años: Visión y Características”. Acción Internacional.

Mballa, Louis Valentin. (2017). Desarrollo local y microfinanzas como estrategias de atención a las necesidades sociales: un acercamiento teórico conceptual. Revista mexicana de ciencias políticas y sociales, 62(229), 101-127. Recuperado en 13 de octubre de 2022, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-19182017000100101&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-19182017000100101&lng=es&tlng=es)

Microcréditos - Contactar Microfinanciera en Colombia. (2019, marzo 31). Contactar; Contactar Microfinanciera. <https://www.contactarcolombia.org/>

Página web BancoSol, se encuentra en el siguiente enlace: <https://www.bancosol.com.bo/es/quienes-somos>

<https://economipedia.com/definiciones/matriz-poam.html>

Página web de la institución financiera Bancamia, encuéntrese en el siguiente enlace: <https://www.bancamia.com.co/sobre-nosotros>

Ponce Talacon, Humberto. (2007). Alternativa de Diagnóstico y Determinación de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones, Escuela superior de comercio y administración. [ En línea] MEXICO, alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones [ citado 1 junio de 2007]. Disponible en internet URL:<<https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>>.

Salcedo, L. J. (2017). DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL INSTITUTO DE ESTUDIOS POLÍTICOS DE LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. Obtenido de UNIVERSIDAD EAFIT: [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12635/LuzJessely\\_FerrerSalcedo\\_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12635/LuzJessely_FerrerSalcedo_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Serrano Rodríguez, J. (2009). Microfinanzas e instituciones microfinancieras en Colombia. Obtenido de naciones unidas REPOSITORIO DIGITAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5191>

- Superintendencia de Colombia. (2022). Recuperado 13 de octubre de 2022, de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/index.jsf>
- Valeriano Cárdenas, Judith Alicia y Vásquez Ticona Rayza Maruxia. (2017). “La Planeación Estratégica y su Impacto en el Entorno Empresarial de las MYPES Exportadores de Orégano Provincia de Tacna, Región Tacna Año 2017”. Ingeniería Industrial Disponible en internet: URL:<<http://repositorio.unilibrepereira.edu.co:8080/pereira/bitstream/handle/123456789/871/MODELO%20DE%20ARTICULACION.pdf?sequence=1>>.
- Velasco, (2012). EL ORIGEN DE LAS MICROFINANZAS Y LA RESPUESTA A SU DISTORSIÓN: EL DESEMPEÑO SOCIAL.
- Verástegui Mendo, C., 2022. ¿Realmente las microfinanzas contribuyen al desarrollo local de los más necesitados? [online] Repositorioacademico.upc.edu.pe. Available at: [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/652072/Ver%C3%A1stegui\\_MC.pdf?sequence=3](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/652072/Ver%C3%A1stegui_MC.pdf?sequence=3) [Accessed 13 October 2022].
- Von Stauffenberg, D., &Pérez, M. (2006). Informe sobre el estado de las microfinanzas en América LatinaRetrieved30 de octubre de 2010, from 16. Vonderlack, R., &Schreiner, M. (2001). M.