# Creación de una nueva unidad de negocio en Finsocial S.A.S.

# ORIGINACIÓN DIGITAL DE CRÉDITOS

María Teresa González Bedoya

Edison Cerón Escobar

Proyecto de grado para obtener el título de

Magister en Administración de Empresas

Director del trabajo de grado:

Dr. Alejandro Acosta Naranjo

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, noviembre, 2019.

**CONTENIDO**

Resumen .....7

Abstract.....8

Palabras claves.....8

Keywords .....8

Introducción .....9

1. Descripción de la empresa .....10

2. Análisis de la organización de la nueva unidad negocio.....13

2.1. Generación de valor público .....13

2.2. Estrategia organizacional.....13

2.3. Estrategia de productividad .....15

2.4. Estrategia de crecimiento .....16

2.5. Estrategia de negocio .....16

2.6. Propuesta de valor.....17

2.7. Misión .....17

2.8. Visión.....17

2.9. Oportunidades de la originación digital. .....18

2.10. Amenazas de la originación digital. .....18

3. Cadena de suministro.....18

4. Aprendizaje y crecimiento ..... 20
5. Unidad de negocio: Originación digital de créditos. ..... 21
6. Modelo CANVAS ..... 23
6.1. Asociados clave ..... 23
6.2. Actividades clave ..... 23
6.3. Propuesta de valor ..... 24
6.4. Relación con los clientes ..... 24
6.5. Canales ..... 25
6.6. Segmento de clientes ..... 25
6.7. Estructura de costos ..... 26
6.8. Vías de ingresos ..... 26
7. Originación digital de créditos ..... 26
7.1. Homologar el proceso de originación físico a digital. ..... 27
7.2. Diseñar los documentos digitales soporte de la operación de crédito ..... 28
7.3. Socialización del nuevo producto ..... 29
7.4. Contratar el sistema de generación de pagarés desmaterializados ..... 30
8. Análisis Externo ..... 31
8.1. Análisis PESTAL ..... 31
Factores políticos ..... 32

Factores económicos.....33

Factores Sociales .....33

Factores tecnológicos.....34

Factores de Cambio climático y/o Ambientales .....35

Factores legales o jurídicos .....35

9. Análisis de recursos y capacidades por actividad clave .....37

10. Matriz DOFA ampliada.....39

11. Misión.....41

12. Visión .....41

13. Objetivos estratégicos de la unidad de negocios .....41

14. Balance score card .....44

15. Plan táctico .....45

16. Conclusiones.....50

17. Recomendaciones a Finsocial .....51

18. Bibliografía .....53

## Lista de gráficos

Gráfico 1. Evolución de Finsocial.....11
Gráfico 2. Cartera por línea de crédito en el Sector Financiero.....14
Gráfico 3. Libranzas por entidad financiera (en billones de pesos).....14
Gráfico 4. Comparativo indicador de cartera vencida del mercado y Finsocial.....15
Gráfico 5. Objetivos operativos.....20
Gráfico 6. Síntesis del análisis externo de la empresa Finsocial. .....36
Gráfico 7. Balanced Score Card .....44
Gráfico 8. Participación por saldo de cartera y número de clientes Finsocial .....46
Gráfico 9. Proyección e impacto de la digitalización en cartera.....46
Gráfico 10. Proyección de ingresos implementando la originación digital. .....47
Gráfico 11. Proyección del EBITDA implementando la originación digital. .....47
Gráfico 12. Comparativo: saldos de cartera digital- físico.....48

## Lista de tablas

Tabla 1. Fuerza comercial y administrativa a nivel nacional. .....12
*Tabla 2. Pagadurías de los clientes de Finsocial.* .....12
Tabla 3. Cadena de suministro. .....19
Tabla 4. Detalle de los objetivos de aprendizaje y crecimiento.....21
Tabla 5. Objetivos de la unidad de negocio .....22
Tabla 6. Análisis de las actividades clave del proceso de originación digital.....31
Tabla 7. Análisis PESTAL y modelo de las 5 fuerzas Porter. .....36
Tabla 8. Análisis de recursos y capacidades. .....37

Tabla 9. Objetivos estratégicos de la nueva unidad de negocios. .....43

Tabla 10. Iniciativas estratégicas BSC.....45

Tabla 11. Plan táctico. .....49

Tabla 12. Participación por pagaduría y número de créditos Finsocial.....52

## Lista matriz

Matriz 1. Matriz DOFA ampliada de Finsocial.....40

## Resumen

El presente trabajo presenta la creación de una nueva unidad de negocio, denominada originación digital de créditos para la compañía Finsocial S.A.S, empresa de servicios financieros no regulada por la Superintendencia Financiera de Colombia, líder en el otorgamiento de créditos bajo la modalidad de Libranza, dirigidos a pensionados y docentes de carrera administrativa en Colombia. A través de esta nueva unidad de negocio, pretendemos incrementar el volumen de colocación de créditos y ayudar a fomentar la inclusión financiera en nuestro país, a través de medios digitales con el objetivo de llegar a las poblaciones más lejanas de la geografía nacional, cumpliendo con la normatividad exigida por la Ley 1527 de 2012, que reglamentó el mercado de libranzas. Para ello, se realizó un diagnóstico inicial, el estudio y análisis de su entorno, los cuales permitieron identificar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades que ofrece el sector en el que opera la empresa.

## Abstract

This work presents the creation of a new business unit, called digital credit origination for the company Finsocial SAS, a financial services company not regulated by the Financial Superintendence of Colombia, the leader in the granting of loans under the modality of Libranza, directed to pensioners and teachers of an administrative career in Colombia. Through this new business unit, we intend to increase the volume of credit placement and help promote financial inclusion in our country, through digital means to reach the most distant populations of the national geography, complying with the regulations required by law 1527 of 2012, which regulate the libra market. For this, the initial diagnosis was made and the study and analysis of its internal and external environment, which allowed identifying the strengths and weaknesses, as well as the opportunities offered by the sector in which the company operates.



## Palabras claves

Créditos de consumo, libranza, originación, pagaduría, inclusión, pensionado, docentes sector público, Registro Único de Entidades operadoras de libranzas (Runeol), Depósito central de valores (Deceval), digitalización.

## Keywords

Consumer loans, payroll discount loans, offeres, payroll, financial inclusión, pensioners, and public sector teachers, National Unique Registry of Operators of Payroll loans (RUNEOL), Central Securities Depository (Deceval), digitization.

## Introducción

Finsocial S.A.S. es una compañía líder en el mercado de libranzas dirigida a pensionados y docentes de carrera administrativa a nivel nacional, ha estructurado sus productos con esquemas de mitigación de riesgos como seguros y controles ejercidos por terceros para ofrecer a sus fondeadores operaciones rentables y seguras y poder seguir creciendo en la venta de cartera a inversionistas institucionales.

El equipo directivo cuenta con una amplia experiencia y es apoyado por su junta directiva en la toma de decisiones lo que les permite tener un sistema de gobierno corporativo robusto, sus resultados financieros han sido crecientes y positivos y tiene una base de cartera de $416 mil millones que le permitirán generar ingresos a futuro de $170 mil millones sin tener en cuenta la nueva originación de $140.000 millones por año.

Nuestra motivación es crear una nueva unidad de negocio que le permita escalar su volumen de créditos en un 60% más a su presupuesto proyectado desde el año 2022. Esta unidad de negocio es la originación de créditos a través de medios digitales de principio a fin, de forma fácil, ágil, segura y oportuna, que satisfagan las necesidades de liquidez de los pensionados y docentes, de tal forma que contribuya a incrementar los niveles de inclusión financiera en Colombia.

## 1. Descripción de la empresa

Finsocial S.A.S. es una compañía cuyo objeto social es la originación, fabricación, administración, recuperación de créditos de consumo con descuento directo de nóminas, esto es una fuente de pago denominada Libranza, sus clientes objetivos son pensionados y docentes de carrera administrativa. La entidad cuenta con procesos estándares, estrictas políticas en el otorgamiento de créditos, sistemas de gestión de riesgo ajustados a las normas y vocación de servicio al cliente.

Desde su constitución se ha caracterizado por innovar en la forma de prestar los servicios y vender sus productos a clientes objetivo, hoy se ha posicionado como una compañía Fintech en Colombia y ha logrado llegar a muchos pensionados y docentes con limitaciones para acceder a créditos en el sistema financiero en zonas rurales y apartadas logrando una participación del 51%, el 49% restante están en las ciudades.

En el 2019, Finsocial logró posicionarse como una de las principales Fintech en la región, basados en un modelo sólido que avala una calificadora internacional y que le permitirá seguir obteniendo fuentes de financiación con los más altos estándares de calidad.




*Gráfico 1. Evolución de Finsocial*
*Fuente: Informe de gestión año 2019 - Finsocial*

Finsocial, tiene su sede principal en Barranquilla, cuenta 445 colaboradores, oficinas en 24 ciudades de Colombia y los servicios financieros son prestados por 252 asesores comerciales vinculados directamente a la empresa que se encargan de ir a las escuelas a buscar los clientes potenciales, el soporte administrativo y de control es ejecutado por 193 colaboradores y su base de clientes actual es de 25.400. A continuación, se presenta el detalle por ciudad de los colaboradores:

*Tabla 1. Fuerza comercial y administrativa a nivel nacional.*

| Sucursal | Finsocial | | Total Colaboradores |
|---|---|---|---|
| | Comercial | Administrativo | |
| Barranquilla | 34 | 126 | 160 |
| Bogotá | 23 | 6 | 29 |
| Cartagena | 23 | 2 | 25 |
| Cali | 18 | 11 | 29 |
| Medellín | 18 | 5 | 23 |
| Monteria | 18 | 4 | 22 |
| Santa Marta | 16 | 4 | 20 |
| Yopal | 14 | 3 | 17 |
| Valledupar | 12 | 4 | 16 |
| Sincelejo | 12 | 3 | 15 |
| Ibagué | 10 | 3 | 13 |
| Pereira | 9 | 5 | 14 |
| 12 sucursales < 10 | 45 | 17 | 62 |
| **Total** | **252** | **193** | **445** |

*Fuente. Finsocial S.A.S datos a diciembre 2019*

Estas oficinas atienden a nivel nacional las pagadurías enumeradas en la siguiente tabla:

*Tabla 2. Pagadurías de los clientes de Finsocial.*

| PAGADURIAS ACTIVAS | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ANTIOQUIA | 21 | CHOCO | 42 | MALAMBO |
| 2 | APARTADO | 22 | CIENAGA | 43 | MEDELLIN |
| 3 | ARAUCA | 23 | COLPENSIONES | 44 | META |
| 4 | ARMENIA | 24 | CORDOBA | 45 | MONTERIA |
| 5 | ATLANTICO | 25 | CUNDINAMARCA | 46 | NARINO |
| 6 | BARRANCABERMEJA | 26 | DOSQUEBRADAS | 47 | NEIVA |
| 7 | BARRANQUILLA | 27 | FIDUPREVISORA | 48 | PEREIRA |
| 8 | BELLO | 28 | FLORIDABLANCA | 49 | PIEDECUESTA |
| 9 | BOLIVAR | 29 | FOPEP | 50 | POPAYAN |
| 10 | BOYACA | 30 | FUSAGASUGA | 51 | POSITIVA |
| 11 | BUENAVENTURA | 31 | GIRARDOT | 52 | PUTUMAYO |
| 12 | BUGA | 32 | GIRON | 53 | QUIBDO |
| 13 | CALDAS | 33 | GUAJIRA | 54 | RIONEGRO |
| 14 | CALI | 34 | GUAVIARE | 55 | RISARALDA |
| 15 | CARTAGENA | 35 | HUILA | 56 | SABANETA |
| 16 | CASANARE | 36 | IBAGUE | 57 | SAHAGUN |
| 17 | CASUR | 37 | ITAGUI | 58 | SANTA MARTA |
| 18 | CAUCA | 38 | JAMUNDI | 59 | SANTANDER |
| 19 | CESAR | 39 | LORICA | 60 | SINCELEJO |
| 20 | CHIA | 40 | MAGANGUE | 61 | SOACHA |
| | | 41 | MAGDALENA | 62 | SOGAMOSO |

*Fuente: Finsocial*

## 2. Análisis de la organización de la nueva unidad negocio

Finsocial, es una compañía que quiere convertirse en el número uno en colocación de créditos con descuento de nómina (libranza), a nivel nacional, si logra la transformación digital podría lograrlo en un plazo de dos años.

### 2.1. Generación de valor público

Realiza préstamos a pensionados y docentes a nivel nacional, con una gestión comercial personalizada y con el diligenciamiento físico de todos los documentos soporte para el estudio, aprobación y desembolso, con montos desde 1 millón y plazos de hasta 120 meses, teniendo en cuenta su salario o pensión y cumpliendo con lo establecido por la ley 1527 del 2012. Al momento del análisis prestan una asesoría financiera que les permite mejorar su calidad crediticia porque ponen al día créditos que puedan llegar a tener en mora, sin que esto sea un motivo para no aprobar el crédito.

### 2.2. Estrategia organizacional

Finsocial, compite en el sector de servicios financieros vigiladas por la Superintendencia de Sociedades, es decir las no reguladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, que otorgan créditos bajo la modalidad libranza, su población objetivo son pensionados y docentes y cuenta con un fuerte soporte tecnológico, de hecho, en el 2019 fue nombrada como una de las mejores Fintech de Colombia.

El crédito con fuente de pago libranza es la línea de crédito de consumo con mayor saldo dentro del sector, y con mayor participación dentro del sistema

financiero; según reportes de la Superintendencia Financiera de Colombia a cierre de 2019 alcanza un saldo de $55.4 billones con una variación positiva, del 12.6% respecto al año 2018 cuando alcanzó un saldo total de $49.3 billones.

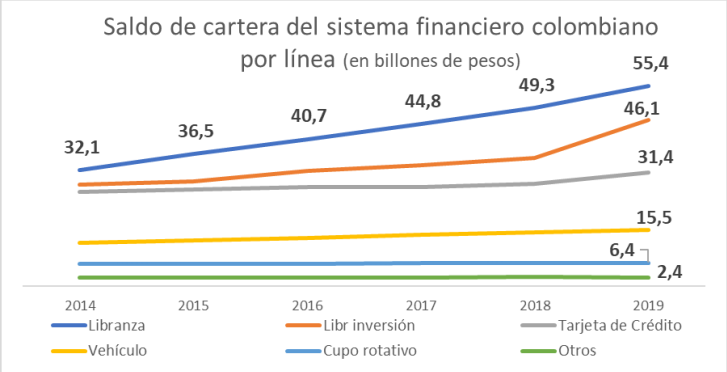


*Gráfico 2. Cartera por línea de crédito en el Sector Financiero*
*Fuente: Superfinanciera, datos al 31 de diciembre de 2019*

Las Entidades Financieras que son líderes en el mercado de la libranza con una participación mayor al 50%, son: Banco Popular, seguido de BBVA Y Davivienda con una participación del 21.9%, 19.6% y 12.7% respectivamente; manteniendo el mismo comportamiento en los últimos años, siendo estos Bancos los líderes en el crédito libranza dentro del sector financiero de Colombia.

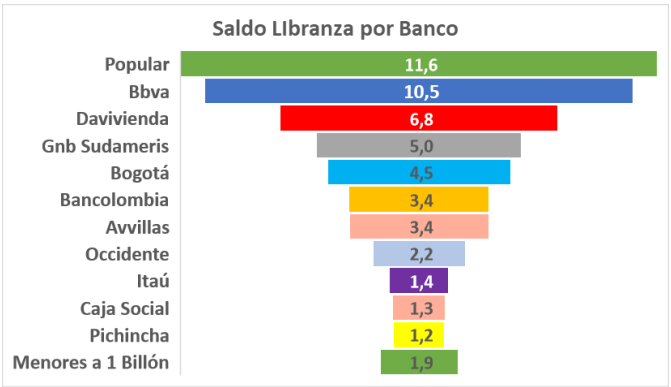


*Gráfico 3. Libranzas por entidad financiera (en billones de pesos).*
Fuente: Superfinanciera datos a diciembre de 2019

Con corte a diciembre de 2019, el crédito libranza obtuvo una participación sobre el saldo total de cartera de consumo de un 35.3%, seguido del crédito de libre inversión con un 29.3% y tarjeta de crédito con un 20%, guardando un comportamiento similar a los cierres de los últimos años.

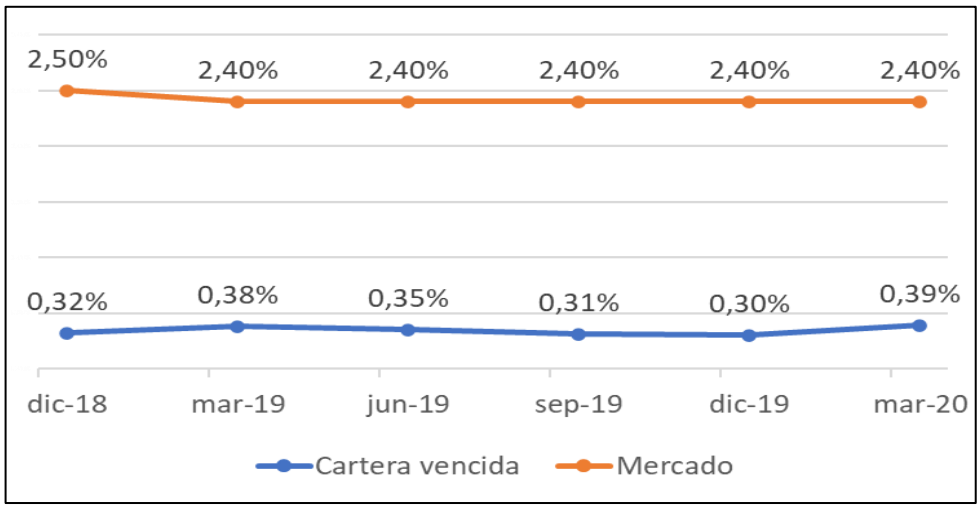


*Gráfico 4. Comparativo indicador de cartera vencida del mercado y Finsocial.*
Fuente: Superfinanciera datos a Dic 2019.

El nivel de cartera vencida de esta línea de crédito refleja seguridad, gracias a que la libranza elimina la voluntad de pago por parte del deudor y Finsocial, adicionalmente mitiga el riesgo aún más con seguros de cumplimiento de pago y fianza lo que le permite tener un indicador del 0,39% de cartera vencida en su gestión, inferior al indicador del sector financiero colombiano.

### 2.3. Estrategia de productividad

Finsocial, busca mejorar la estructura de costos de la compañía aprovechando las diferentes oportunidades en la optimización de los procesos,

enfocados siempre a ofrecer al cliente lo que necesita de la mejor manera, esto puede generar reprocesos y costos adicionales en la operación ya que su capacidad instalada responde al volumen de colocación de créditos en forma física y presencial, siendo exitosa hasta el momento. En la actualidad tiene una gran oportunidad de seguir aumentando el volumen de créditos, si convierte la originación física en un proceso de originación digital adquiriendo tecnología disruptiva con altos estándares de seguridad informática. (Geroski, 1997)

## 2.4. Estrategia de crecimiento

Los ingresos asociados a la originación han aumentado debido a que sus esfuerzos se han enfocado en ampliar la cobertura de la fuerza de ventas a nivel nacional para atender la población rural objetivo, haciendo una venta integral de los créditos, esto incluye la asesoría financiera para la normalización de deudas en el sector financiero, diligenciamiento de los formularios de vinculación y solicitud de crédito, recolección de los soportes de salario y firma del pagaré.

## 2.5. Estrategia de negocio

Finsocial, se encuentra bien posicionada en la originación de créditos, los costos del producto están relacionados con las tasas de interés y normativamente tienen un límite que es la tasa de usura, no tiene los menores costos, pero si existe una fuerte percepción por parte del cliente del valor agregado que ofrece al momento de hacer la asesoría, actualmente trabajan en una alternativa que permita ofrecer una menor tasa de financiación a clientes que estén en la banca tradicional,

como diferenciación ofrece créditos independientemente de la calificación del deudor con seguro de cumplimiento de pago y fianza cooperativa lo que mitiga el riesgo de crédito para los inversionistas institucionales que compran la cartera haciéndola mucho más atractiva. (Ingenhoff & Fuhrer, 2010)

## 2.6. Propuesta de valor

Finsocial es valorado por los pensionados y docentes porque sienten que se les facilita la vida cuando reciben asesoría financiera y logran normalizar su situación financiera, son ágiles en el desembolso y claros y cercanos emocional y físicamente.

## 2.7. Misión

Ofrecer soluciones de crédito para el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros clientes, siguiendo las políticas de la entidad.

## 2.8. Visión

En 2022 Finsocial será la empresa número 1 Fintech de Colombia, originando de manera amigable volúmenes sostenibles de crédito digital para el corazón del tejido social del país con una óptima rentabilidad y administración del riesgo de su cartera, salvaguardando ante todo los principios de protección de sus clientes, procurando al máximo bienestar para su equipo de trabajo, preservando su vocación de servicio, cubriendo todos los departamentos del país y en expansión hacia otros mercados de la región. Finsocial tiene una gran oportunidad al implementar la

originación digital porque pueden optimizar el tiempo empleado por los comerciales en procesos operativos.

### 2.9. Oportunidades de la originación digital.

La implementación de la nueva unidad de negocio en Finsocial le permitirá crecer de manera sostenida y duplicar las metas de colocación mensual, debido a que los comerciales podrán emplear menos tiempo en temas operativos y más tiempo en la asesoría financiera o re-perfilamento de riesgo de los deudores que es lo que le genera valor, ya que pueden solucionar rápidamente problemas financieros o sobrecostos que tengan en el momento de tomar la decisión de endeudarse con Finsocial.

### 2.10. Amenazas de la originación digital.

La falta de equipos electrónicos, la baja cobertura de internet a nivel nacional, el desconocimiento de sistemas transaccionales, los procedimientos burocráticos de las pagadurías, la poca cultura digital y el miedo son las principales amenazas de esta estrategia, que se deberán neutralizar con la propuesta de formación de los comerciales en prácticas de capacitación digital para los deudores y los canales virtuales en la página web.

## 3. Cadena de suministro

La cadena de suministro de Finsocial se modificará teniendo en cuenta los cambios tecnológicos que se deben aplicar a los diferentes propósitos con el fin de desmaterializar la operación y facilitar la obtención de información de parte de los

deudores para que los análisis sean más acertados y se logre cumplir con las políticas de riesgo y satisfacer las necesidades de financiación a los clientes objetivo.

Tabla 3. Cadena de suministro.

| | ACTIVIDADES CLAVE DE LA CADENA DE SUMINISTRO | | |
|---|---|---|---|
| **Proveedores** | Deudores - Información de los desprendibles de nómina y/o pensión | Centrales de información - Centrales de Riesgo - sistema de seguridad social | Registraduría nacional |
| **Producto** | Préstamo modalidad libranza | Tasas de interés ajutada al mercado | Seguros (vida - cumplimiento pago) |
| **Transporte y Logística** | Fuerza de ventas a nivel nacional | Visitan al cliente en su lugar de trabajo (escuelas, colegios, hogares) | Transferencia de dinero a través de diferentes medios |
| **Agencias o Sucursales** | 26 oficinas | Asesoria personalizada | Proceso Riesgo centralizado Barranquilla |
| **Almacenamiento - Custodia** | Custodia transitoria de documentos soportes de crédito | Envío de créditos a entidades fondeadoras | Depósito de valores |
| **Venta / Contacto con el Cliente** | Prospectación de clientes - contacto telefónico | ManAsesoría, mantenimiento y actualización de información | Cobranza en el evento de moras operativas |
| **Facturación** | Momento de originación | Recaudo periodico de capital e intereses. | Pago de los seguros |
| **Distribución y entrega** | Desembolso por transferencia | Intermediario financiero. | Recaudo -pagos ralizados porla pagaduría o a través de transferencias |

En esta tabla, podemos observar cómo se relacionan cada una de las áreas con la nueva unidad de negocio.

Los objetivos operativos de Finsocial están alineados con los objetivos estratégicos, siempre busca que el cliente tenga los mejores productos financieros y el mejor servicio, estos tienen una relación directa con cada una de las actividades clave de la cadena de suministros de la organización

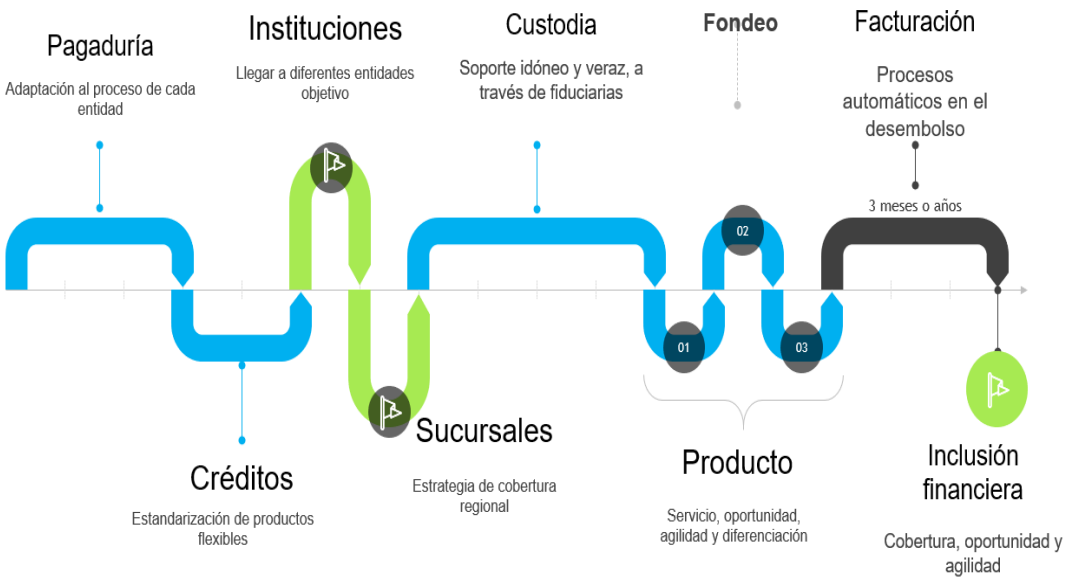


*Gráfico 5. Objetivos operativos.*

## 4. Aprendizaje y crecimiento

La implementación de la originación de créditos digitales debe estar acompañada de un ajuste en la cultura organizacional que permita tener colaboradores con alta capacidad de ajustarse a los cambios, con facilidad de aprendizaje, con habilidades de enseñanza para que transmitan el conocimiento del nuevo proceso a los colaboradores y clientes en el giro ordinario del negocio. Representado en el manejo del cambio y de la innovación disruptiva. (Mary, 2018)

En la siguiente tabla podemos observar cada uno de los objetivos para el capital humano, de información, organización y para cada área de apoyo de la organización.

Tabla 4. Detalle de los objetivos de aprendizaje y crecimiento.

| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | CAPITAL HUMANO | | CAPITAL DE LA INFORMACIÓN | | CAPITAL ORGANIZACIONAL |
| OBJETIVOS | Profesionales con alto sentido de pertenencia | Transparencia en la asesoría | Confiabilidad | Ley Habeas Data | Liderazgo y mejora contínua |
| **AREAS DE APOYO Y SOPORTE** | | | | | |
| COMERCIAL | Estrategías | Socialización y capacitación | Cobertura ampliada | Producto flexible | Cultura organizacional |
| FÁBRICA DE CREDITOS | Políticas de crédito | Formatos de vinculación | Cumplimiento de requisitos | Facturación confiable | Esquemas de autocontrol |
| CARTERA | Administración eficiente | Seguimiento permanente | Reporte eficiente | Fondeo oportuno | Centrales de riesgo |
| SERVICIO AL CLIENTE | Atención oportuna | Gestión de la calidad | Fidelización | Asesoría | Acompañamiento |
| TESORERIA | Seguridad financiera | Políticas de desembolso | Doble chequeo en desembolsos | Liquidez garantizada | Políticas de tesorería |
| AUDITORIA | Control interno eficiente | Plan de auditoria | Comité de auditoria en junta directiva | Mitigación de riesgos | Planes de acción |

Objetivos del área

## 5. Unidad de negocio: Originación digital de créditos.

El propósito de crear esta unidad de negocio comprende la utilización de los procesos actuales, modificando la forma de iniciar el proceso utilizando la plataforma y herramientas tecnológicas que se adquieren y se ajustan a altos esquemas de seguridad informática.

El plan comprende el desarrollo de las principales actividades a lo largo del proceso de la fábrica de crédito.

*Tabla 5. Objetivos de la unidad de negocio*

| OBJETIVOS DEL PLAN | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **UNIDAD DE NEGOCIO** | **Originación digital de créditos** | | | | |
| Homologar el proceso de originación de físico a digital. | Diseñar los documentos digitales soporte dela operación de crédito | Socializar la originación digital y capacitar las áreas que intervienen en el proceso. | Contratar con el proveedor de software la generación de pagares desmaterializados. | Contratar la firma digital de todos los documentos del crédito. | Validar la incorporación digital de las pagadurías. |

La unidad de originación digital de créditos nos conlleva a realizar las siguientes actividades:

Homologar el proceso de originación físico a digital, esto comprende utilizar los procedimientos y el personal actual, modificando todo lo relacionado a la forma de recibir y procesar los datos. Con este cambio no se pretende que los colaboradores actuales lleguen a perder su trabajo, por el contrario, estos podrán aportar mucho más en la operación realizando actividades de análisis, priorización y organización para que la cadena de producción no se desborde con el crecimiento esperado.

Diseñar los documentos que se deberán diligenciar y firmar de forma digital para el otorgamiento del crédito.

Realizar la socialización de la nueva metodología de originación digital y las capacitaciones que se deben hacer en toda la organización, principalmente la fuerza comercial, el área de operaciones y el equipo administrativo y comercial que deberán estar atentos al volumen de colocación para tener los recursos dinerarios suficientes para atender el crecimiento generado.

Adquirir el sistema de validación de identidad y firma digital, a través de mensajes de texto y de correo electrónico, el sistema para la firma, custodia y anotación en cuenta de los endosos que se hagan de los pagarés; en Colombia el sistema más reconocido es DECEVAL, compañía que custodia los títulos desmaterializado del sistema financiero que ha desarrollado esquemas de seguridad informática que se requieren para poder utilizar el sistema.

El proceso de digitalización logrará tener una implementación efectiva si se logra llegar a la pagaduría de manera digital o a través de interfaces que permitan transmitir la información de los créditos otorgados a los empleados que le pertenecen.

## 6. Modelo CANVAS

Para el diagnóstico del modelo de negocio de la empresa Finsocial se emplea el modelo CANVAS, el cual permite entender los aspectos más relevantes en el funcionamiento del negocio y ofrecer un panorama general de la empresa. (Murray & Scuotto, 2015)

### 6.1. Asociados clave

Accionistas, colaboradores de las diferentes áreas de la compañía, pensionados y docentes, entidades financieras que fondean la operación, entes reguladores y firmas calificadoras.

### 6.2. Actividades clave

Identificación de mercado objetivo, definición de tasas de interés a aplicar, contratación y capacitación de fuerzas comerciales, establecer mecanismos de

mitigación de riesgo de crédito, consecución de fondeo para crecer la base de cartera.

### 6.3. Propuesta de valor

Ofrecer soluciones financieras a través de créditos, de forma accesible, ágil y oportuna, que satisfagan las necesidades de liquidez los clientes y contribuyan a incrementar los niveles de inclusión financiera en Colombia a través de procesos digitales

### 6.4. Relación con los clientes

Solución a sus dificultades financieras a través de la asesoría brindada por la fuerza comercial de Finsocial que aparte de analizar su capacidad de descuento, que según la Ley 1527 del 2012, el 50% del salario después de aplicar las deducciones de ley (salud y pensión) no puede ser superado por la cuota mensual del crédito que será otorgado por la compañía prestadora.

El comercial revisa su calificación crediticia y el nivel de endeudamiento, el plazo y la tasa que tiene con el sistema financiero o con otras entidades, esto es deuda por tarjetas de crédito, créditos de consumo, créditos con cooperativas u otras entidades y realiza una simulación que le permitirá al deudor con la cuota permitida legalmente:

- Pagar a entidades financieras en el evento de estar en mora o mal calificado.
- Pagar créditos con tasas altas o plazos bajos que le consuman su caja mensual.

- Tomar más recursos para solucionar alguna situación que tenga.

A manera de ejemplo un pensionado o docente que tenga un ingreso de un salario mínimo podría recibir un crédito de $20 millones y pagar una cuota de $385 mil pesos mensuales a 120 cuotas. Esta asesoría es valorada por los clientes porque la banca tradicional no presta este servicio, ni estos plazos, Finsocial llega a las escuelas y colegios públicos más lejanos de Colombia, le presta a clientes que estén con calificaciones diferentes a A y B que son las de perfil bancario y lo asesora para que tome una decisión informada y consciente.

### 6.5. Canales

Finsocial cuenta con oficinas en 24 ciudades de Colombia y los servicios financieros son prestados por 225 asesores comerciales vinculados a la empresa que se encargan de ir a las escuelas a buscar los deudores potenciales.

### 6.6. Segmento de clientes

Finsocial cuenta con una base de 25.400 clientes de una base potencial en Colombia de 1.2 millones de pensionados y docentes. Los créditos de consumo otorgados bajo la modalidad de libranza deben cumplir con las siguientes características:

- Los docentes deben tener máximo 69 años cumplidos
- Los empleados administrativos de las secretarías de educación deben cumplir con los siguientes requisitos según su género:
  - Femenino: la edad más el plazo del crédito no puede superar 57 años.

- Masculino: la edad más el plazo del crédito no puede superar 62 años.
- Los pensionados deben tener una edad igual o menor a 76 años para obtener el seguro de vida.

### 6.7. Estructura de costos

Herramientas tecnológicas utilizadas en el proceso de originación y prospectación de clientes, salarios de los colaboradores de todas las áreas, comisiones pagadas a la fuerza comercial, pago de seguros sobre la cartera, pagos de asesores legales y tributarios, gastos financieros por préstamos bancarios e impuestos.

### 6.8. Vías de ingresos

Cobros en la estructuración de los créditos, diferencial de intereses sobre el 100% de la cartera originada que ha sido vendida y el 100% de los intereses de la cartera propia.

## 7. Originación digital de créditos

La unidad de negocio que pretendemos crear será la encargada de originar los créditos bajo la modalidad libranza digitales, lo que permitirá mayores eficiencias desde el punto de vista, comercial, operativa, reputacional y financiera. Para poder llevar a cabo la creación de la nueva unidad de negocio se deben desarrollar las siguientes actividades clave:

## 7.1. Homologar el proceso de originación físico a digital.

Para homologar el proceso físico a digital, se deben realizar las siguientes actividades clave:

- Diseñar el proceso del otorgamiento, determinando las entradas y salidas del sistema teniendo en cuenta a los colaboradores que intervienen en las actividades y la forma en la que los clientes deben entender y realizar el proceso para que el sistema y el proceso de análisis del deudor se realice de forma automática, accediendo a bases de datos confiables que entreguen información del cliente y permitan corroborar la que está suministrado en el momento del ofrecimiento del crédito.
- Elegir y contratar las herramientas tecnológicas que se van a utilizar en el proceso, determinar el equipo que se le dará a los comerciales, deberían ser tabletas o computadores livianos para que se les facilite el desplazamiento a las diferentes zonas rurales y que puedan mostrar de manera detallada el proceso al deudor en el caso de que estos no cuenten con celulares tipo Android o computadores.
- Sincronizar la herramienta con el software de originación de Finsocial, el cual cuenta con lo necesario para el control, recaudo y seguimiento de la cartera otorgada, es importante establecer cuáles van a ser las interfases o si se va a contratar una actualización en línea para tener la información disponible de los comerciales a nivel nacional para que cada área que se involucra en el proceso hasta el desembolso esté coordinada con el volumen de la

operación y lograr que el cliente perciba que el proceso es rápido, seguro y amigable al momento de recibir la respuesta ya sea negativa o positiva.

- Trabajar en entregar la respuesta al comercial y al cliente en línea, la sincronización del sistema que realiza el scoring debe tener acceso a los distintas bases de datos con información crediticia de los deudores, la creación del cliente con la respectiva validación ante listas cautelares para entregar en el momento de atención si es cliente es objetivo y el monto aprobado.
- Para el proceso de desembolso la información se debe capturar desde que se contacta al cliente para lograr que se haga en poco tiempo y evitar reprocesos, esto es, el cliente debe entregar los datos de su cuenta personal y esta información debe ser validada con la información de las centrales de riesgo esto ayudará a que el cliente no tenga que desplazarse a una entidad financiera.

### 7.2. Diseñar los documentos digitales soporte de la operación de crédito

Para diseñar y ajustar los formatos al nuevo proceso se deben realizar las siguientes actividades:

- El Formulario de vinculación que permite el poblamiento de la base de datos de forma automática debe tomar información de las fuentes de información contratadas y que estarán conectadas en línea con el sistema para que el comercial y el cliente tengan facilidad en el diligenciamiento.

- El sistema que tendrán los comerciales deberá tener la facilidad de cargar copias de documentos como son cédula, carta laboral, desprendible de nómina, soporte de un seguro si lo tienen, contar con un medio para escanear los documentos que tenga el cliente o recibir correos con la información que el cliente pueda enviar o hacer que alguien envíe, buscando que el contacto con el cliente sea efectivo para Finsocial y una experiencia memorable para el cliente.
- En caso de que la respuesta en línea sea positiva se debe obtener la firma del pagaré desmaterializado junto con la carta de instrucciones para diligenciar el pagaré, con un solo proceso de aceptación que realice a través de su celular con validación por códigos enviados a su celular, quedarán todos los documentos soporte del crédito con validación de identidad y firma.

### 7.3. Socialización del nuevo producto

Es muy importante que el nuevo método de originación digital sea socializado al interior de Finsocial y a los clientes objetivo de Finsocial, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

Se debe realizar la socialización de la originación digital y las capacitaciones los equipos comerciales, operativos y administrativos. Sin duda esta es una de las actividades más importantes después de ajustar tecnológica, jurídica y operativamente los procesos para la originación digital, se debe definir el procedimiento de capacitación interna y externa para que se entienda muy bien el alcance de la nueva metodología que les dará mayores facilidades en la toma del

crédito por parte del deudor, respetando los puntos de control definidos en el proceso, la empresa logrará mitigar riesgos propios de la operación sin sacrificar la seguridad y transparencia. Esto ayudará a que los clientes ganen mayor confianza y puedan recomendar a otros la toma del producto

### 7.4. Contratar el sistema de generación de pagarés desmaterializados

Los sistemas tecnológicos deberán ser utilizados y la operación debe cerrarse con métodos seguros de firma y validación de identidad y custodia.

En Colombia el sistema más reconocido es DECEVAL, compañía que custodia los títulos desmaterializado del sistema financiero ha desarrollado el sistema para la firma, custodia y anotación en cuenta de los endosos que se hagan de los pagarés, se debe realizar el proceso y firmar el contrato contando con la revisión jurídica del contenido de los pagarés, la forma de judicializar ante un incumplimiento por parte del deudor y los esquemas de seguridad informática que se requieren para poder utilizar el sistema.

En esta tabla se relacionan las actividades y las relaciones con los clientes internos y externos de la organización.

*Tabla 6. Análisis de las actividades clave del proceso de originación digital.*

| ORIGINACIÓN DIGITAL DE CRÉDITOS BAJOLA MODALIDAD DE LIBRANZA | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| SERVICIO | ACTIVIDADES CLAVE | CLIENTE INTERNO | PART. | CLIENTE EXTERNO | PART. |
| **1. Diseñar proceso** | Diseñar proceso | Entradas y salidas | 15% | Conocimiento del cliente | 20% |
| | Herramientas tecnológicas | Inversión | 20% | Conocimiento del producto | 15% |
| | Adaptación al software | Información en línea | 30% | Proceso amigable | 15% |
| | Respuesta en línea | Scoring para nivel de riesgo | 20% | Cliente objetivo y cupo aprobado | 30% |
| | Desembolso | Verificación de información | 15% | Agilidad en desembolso | 20% |
| **2. Formatos digitales** | Vinculación | Bases de datos automáticas | 30% | Facilidad en diligenciamiento | 30% |
| | Documentos requeridos | Disponibilidad de la información | 30% | Información en línea | 30% |
| | Pagares desmaterializados | Presta mérito ejecutivo | 40% | Proceso ágil | 40% |
| **3. Socialización y capacitación en la organización** | Procedimiento | Conocimiento | 20% | Facilidad | 30% |
| | Puntos de control | Mitigar riesgos | 40% | Confianza | 40% |
| | Custodia | Esquema de autocontrol | 40% | Plataforma transparente | 30% |
| **4. Pagares desmaterializados** | Contrato marco | Soporte jurídico | 50% | Seguridad | 50% |
| | Tecnología | Ciberseguridad | 25% | Digitalización | 30% |
| | Custodia | Salvaguarda de valores | 25% | Confiabilidad | 20% |
| **5. Incorporación digital en pagadurías** | Estandarizar proceso | Optimización | 40% | Facilidad | 35% |
| | Periodos de reporte | Control de cierre | 20% | Confiabilidad | 30% |
| | Novedades de cartera | Agilidad en control | 40% | Control | 35% |

# 8. Análisis Externo

## 8.1. Análisis PESTAL

PESTAL es un análisis descriptivo del entorno de la empresa. Cuando hablamos del entorno o contexto de la empresa, se refiere a todos aquellos factores externos que son relevantes para la organización, como Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales.

Una buena práctica es definir el tipo de impacto (positivo o negativo) y si este se dará a corto, mediano o largo plazo.

**Factores políticos**

Con el propósito de organizar el mercado de originación de créditos con fuente de pago libranzas en Colombia, el gobierno expidió la Ley 1527 del 2012 que principalmente regula:

- Qué es libranza.
- Qué entidades pueden operar en el mercado de libranzas.
- Crea el Registro Único Nacional de Entidades Operadoras de Libranzas para entidades diferentes a las vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia - RUNEOL.
- Define la capacidad de descuento como el 50% del salario disponible, es decir, una cuota no podrá exceder este valor.
- Establece que los intereses y costos que se cobren en los créditos nunca podrán superar la tasa de usura.

Con esta ley el gobierno busca que la población no exceda sus límites de endeudamiento y que estas operaciones que son de primera necesidad para los colombianos no sean realizadas con capitales ilícitos.

En cuanto a la banca digital le aplican las mismas leyes de la banca tradicional y son las que debe seguir hasta tanto no se expidan nuevas en esta materia.

**Factores económicos**

La tasa de interés en Colombia es regulada por el Banco de la República quien controla la política monetaria y es una de las principales fuentes de ingreso para Finsocial ya que sus utilidades dependen del diferencial de intereses que se gana después de fondear su operación a través de créditos con establecimientos bancarios o a través de ventas de cartera a inversionistas institucionales.

Debe mantener un equilibrio entre lo cobrado al deudor y lo que le cobran los diferentes fondeadores.

Así mismo es importante que la tasa de interés cobrada en los créditos a los clientes deudores debe guardar una relación de costo beneficio y no cobrar la máxima permitida.

En el proceso de venta se tiene mucho cuidado con la asesoría brindada al deudor para evitar niveles de sobre endeudamiento que pongan en riesgo a futuro su estabilidad económica y su poder adquisitivo.

Ahora bien, un proceso de originación digital permitiría bajar significativamente los costos de originación y aumentar el nivel de ingresos por intereses y tratar de trasladar parte de esos beneficios en una menor tasa para los deudores.

**Factores Sociales**

Como lo hemos destacado a lo largo de nuestro trabajo, los clientes objetivo de Finsocial son pensionados y docentes, población que sin lugar a duda ofrece mayor estabilidad en su comportamiento crediticio y que se encuentra en todos los estratos socioeconómicos, principalmente en los estratos 2 y 3. Para Finsocial poder

otorgar créditos con el mínimo de requisitos por la modalidad de pago (libranza) es un gran desafío porque compite con la banca y es allí en donde está su valor, porque sin importar su historial crediticio asesora al cliente y si es necesario lo ayuda recuperar su buena calificación o mejor aún, a construirla para fomentar la inclusión financiera. Si el actual modelo es complementado con la originación digital, haciéndolo de una manera educativa e informada Finsocial logrará ayudar a construir país y permitirá que estos clientes sean nuevamente tenidos en cuenta para realizarle otro tipo de préstamos, como, por ejemplo: vivienda, educación, construcción o porque no, apoyo para su negocio familiar.

**Factores tecnológicos**

La virtualización o digitalización de la originación de créditos bajo la modalidad de libranzas para Finsocial es un gran desafío y le permitirá llegar a una población más grande en Colombia.

El crecimiento en desarrollos y sistemas digitales deben estar acompañados de un robusto sistema de seguridad informática.

La prospectación de clientes a través de la minería de datos combinada con innovación permanente representa para Finsocial el direccionamiento de esfuerzos comerciales para atender con la ayuda de medios publicitarios a más clientes objetivo.

**Factores de Cambio climático y/o Ambientales**

Finsocial a través de su fundación realiza programas que ayudan a las comunidades aledañas a las escuelas, centros educativos y colegios públicos a fomentar la cultura de la preservación del medio ambiente y de aprovechar la tierra a través de la enseñanza a la comunidad de cultivos tradicionales y orgánicos, el reciclaje y a no imprimir o desperdiciar papel.

Con la iniciativa de digitalizar el proceso de originación de crédito, Finsocial promueve la cultura de ahorro de papel ayudando al medio ambiente.

**Factores legales o jurídicos**

Finsocial cumple a cabalidad con las normas legales que le aplican a lo largo de la prestación de sus servicios financieros, tiene un equipo jurídico que está actualizando permanentemente las leyes que debe observar para proteger sus derechos y cumplir con sus obligaciones.

Para simplificar enunciaremos las normas más relevantes que se deben observar en el proceso de originación: (i) Ley 1527 del 2012 – libranzas; (ii) Ley 1902 del 2018 – Marco general para las libranzas o descuento directo; (iii) Ley 1266 de 2008 – Habeas data.

La siguiente tabla permite ver el peso y la calificación asignada a cada uno de las oportunidades y amenazas del nuevo sistema de originación digital de créditos, ponderando cada uno de los factores de cada perspectiva la favorabilidad de nueva unidad de negocio es del 79% y potencial de defensa de amenazas del 39%.

*Tabla 7. Análisis PESTAL y modelo de las 5 fuerzas Porter.*

| Entorno | | Potencial de Aprovechamiento Oportunidades | Potencial de Defensa Amenazas | Favorabilidad Perspectiva |
|---|---|---|---|---|
| **P** | Político | 100% | 75% | 25% |
| **E** | Económico | 118% | 35% | 83% |
| **S** | Social | 118% | 70% | 48% |
| **T** | Tecnológico | 117% | 75% | 42% |
| **A** | Ambiental | 100% | 50% | 50% |
| **L** | Legal | 75% | 48% | 27% |
| **1** | Rivalidad de la industria | 80% | 10% | 70% |
| **2** | Productos sustitutos | 30% | 0% | 30% |
| **3** | Competidores | 66% | 30% | 10% |
| **4** | Clientes | 66% | 32% | 34% |
| **5** | Proveedores | 20% | 0% | 4% |
| **Total** | | **79%** | **39%** | **40%** |

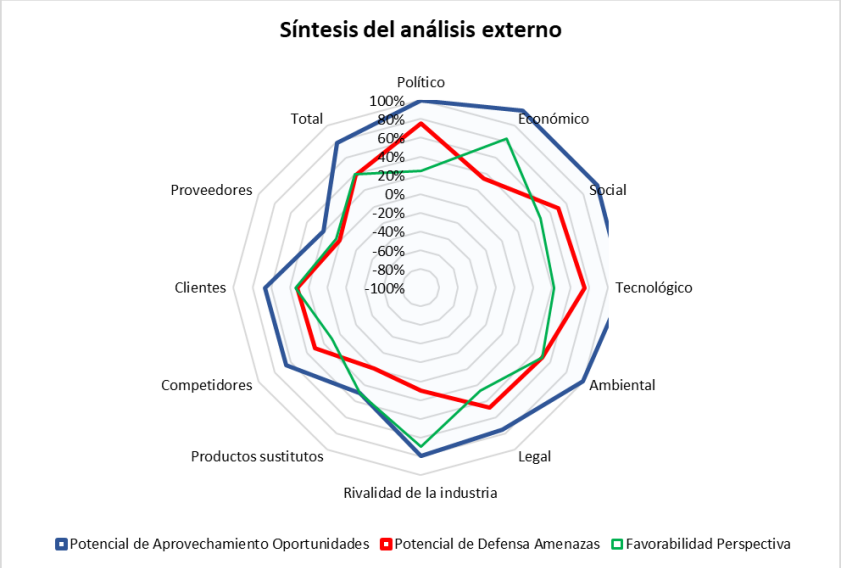


*Gráfico 6.* Síntesis del análisis externo de la empresa Finsocial.

La nueva unidad de negocio, originación digital de créditos, se encuentra muy cercana a los estándares de mercado o a los que esperan los clientes con respecto a los productos y servicios que desean adquirir, el temor a la entrega de información en línea o a un sistema de información digital, es el único factor que podría afectar la toma del producto en la actualidad por el tipo de población objetivo de Finsocial, sin embargo consideramos que es un factor que se puede potencializar

rápidamente con buenos esquemas de capacitación y con el contacto eficiente, amigable y con demostración de conocimiento al cliente.

## 9. Análisis de recursos y capacidades por actividad clave

Las actividades clave a desarrollar para la implementación de la nueva unidad de negocio que originará de manera digital los créditos tienen un impacto positivo con respecto a cada área de la compañía, porque permitirá alcanzar con mayor velocidad los objetivos estratégicos de la organización, en esencia la compañía seguirá la senda positiva alcanzada hasta el momento, pero el volumen de colocación de créditos será superior si adicional a la implementación y montaje tecnológico se interioriza en la cultura organizacional. Cada una de las actividades clave se relaciona con las diferentes áreas y se detalla a continuación.

*Tabla 8. Análisis de recursos y capacidades.*

| ORIGINACIÓN DIGITAL DE CRÉDITOS | | | Peso | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ACTIVIDADES CLAVE | RECURSOS Y CAPACIDADES POR ACTIVIDAD CLAVE | PONDERACIÓN | Fortalezas cliente interno | Fortalezas cliente externo | Peso Área | Favorabilidad |
| A: Clientes | 1): Gerencia Comercial<br>2): Área de Crédito<br>3): Comerciales<br>4): Herramienta de análisis de clientes | 84% | 18% | 30% | -12% | 18% |
| B: Originación | 1): Dinero para invertir<br>2): sistema de administración documental<br>3): Comerciales<br>4): Rotación Colaboradores operaciones (desconocimiento)<br>5): Tecnología | 87% | 22% | 31% | -9% | 22% |
| C: Formatos | 1): Colaboradores<br>2): área Jurídica<br>3): Comerciales | 93% | 14% | 9% | 5% | 14% |
| D: Socialización y capacitación | 1): colaboradores de toda la organización<br>2): Publicidad<br>3): Herramientas de capacitación e instructivos comerciales<br>4): procesos de evaluación | 84% | 18% | 30% | -12% | 19% |
| E: Custodia digital | 1): Dinero para invertir<br>2): sistema reconocido a nivel nacional DECEVAL<br>3): Tecnología | 100% | 14% | 0% | 14% | 14% |
| F: Control digital de las pagadurías | 1): Dinero para invertir<br>2): sistema reconocido a nivel nacional<br>3): Tecnología | 100% | 14% | 0% | 14% | 14% |
| | | Sumatoria | 95% | 5% | Favorabilidad Área | 90% |

La nueva unidad de originación digital de créditos será un área transversal a todos los procesos de la compañía ya que se involucra de principio a fin en la cadena de valor, generando las siguientes:

### 9.1. Oportunidades:

- Mejores herramientas para la planeación estratégica en cuanto a la cobertura nacional de la operación.
- Mayor cantidad de clientes contactados y atendidos en un día
- Mejor calidad en la asesoría y solución a su situación actual
- Mejor proceso de análisis de información para el otorgamiento de cupo y diseño de la solución crediticia, insumos para el área de crédito.
- Capacitación permanente a los comerciales y entrega de herramientas para la asesoría a los clientes
- Desde el punto de vista jurídico, se debe crear un modelo estandarizado con diferentes posibles respuestas sustentadas jurídicamente para que la respuesta salga automáticamente del sistema y ante un default calidad en la información y que permitirá hacer cobros pre-jurídicos y jurídicos efectivos.
- Los formularios de vinculación se diligenciarán con información de fuentes de información autorizada para garantizar autenticidad en los datos que redundará en procesos eficientes. (registraduría nacional, centrales de riesgo, sistemas de pago de seguridad social y parafiscales, etc.)

### 9.2. Amenazas:

- Poca cultura digital
- Temor a entregar información de manera digital y que sea víctima de un robo.
- Temor a firmar un pagaré desmaterializado y que no le cumplan con el desembolso o que después de pagar todo el préstamo le sigan cobrando.
- Mucha demanda y falta de recursos para colocar el crédito

## 10. Matriz DOFA ampliada.

Tal como lo hemos mencionado a lo largo del proyecto, la digitalización del proceso de originación de créditos es una excelente alternativa para la compañía, teniendo en cuenta la etapa en la que se encuentran tanto el mercado, los clientes objetivo y Finsocial, pero como todo proyecto tiene riesgos que deben mitigarse diseñando iniciativas que permitan potencializar las fortalezas para tratar de neutralizar las amenazas y sin lugar a dudas, es un proceso que debe ser asimilado rápidamente por el equipo humano de la compañía para que el cliente reciba de manera exitosa su crédito en línea.

En la matriz DOFA ampliada se detallan las iniciativas de mayor impacto en el proyecto.

*Matriz 1. Matriz DOFA ampliada de Finsocial*

| | | Análisis externo | |
|---|---|---|---|
| | **Análisis situacional** | **Oportunidades** | **Amenazas** |
| | Cruce de análisis externo, interno y de competitividad | A) Sistematizar el proceso de cara al cliente.<br>B) Optimización del tiempo por poblamiento automático de la base de datos.<br>C) Ayudar a capacitar clientes en temas digitales y legales.<br>D) Lograr la conexión para facilitar los procesos.<br>E) Facilitar la inclusión financiera | A) percepción de informalidad.<br>B) Puede aumentar el endeudamiento de los colombianos.<br>C) Consumismo.<br>D)Temor a utilizar los medios digitales |
| **Análisis de competitividad** | **Fortalezas**<br>a) Fuerza comercial propia<br>b) Herramienta novedosa, ágil y segura para llegar | **Iniciativas FO**<br>A) Invertir en tecnología que permita tener un excelente esquema de ciberseguridad;<br>B) Fortalecer la fuerza comercial propia con capacitaciones y tecnología<br>C) invertir en publicidad<br>D) Invertir en desarrollos tecnológicos que permitan la conexión de las empresas pagadoras con la originadora. | **Iniciativas FA**<br>A) Realizar una inducción en la toma del crédito para que el deudor se sienta informado.<br>B) Cumplir la Ley 1527 del 2012 C) Realizar capacitaciones rápidas sobre el manejo financieros y la coherencia en el gasto. |
| | **Debilidades**<br>A) Desconocimiento de los procesos digitales<br>B) Temor para entregar información a sistemas digitales<br>C) Comerciales con dificultad de acceso a plataformas por falta de equipos o por que se los lleva la competencia. | **Iniciativas DO**<br>A) tener comerciales capacitados tanto en el producto como en técnicas de inducción.<br>B) Al momento de la firma de los productos digitales tener buenos sistemas de control, validación y asignación de claves por parte de los deudores. | **Iniciativas DA**<br>A) Instalar un robusto esquema de ciberseguridad.<br>B) Capacitar al deudor en seguridad, tecnología, costos, servicios financieros, etc.<br>C) Esquemas de remuneración asociados a la colocación D) implementar una encuesta de satisfacción al cliente |

## 11. Misión

Mejorar la calidad de vida de los Pensionados y docentes colombianos, otorgando créditos digitales con procesos seguros, ágiles y en condiciones de mercado.

## 12. Visión

En 2022 Finsocial será la empresa número 1 Fintech de Colombia, originando de manera amigable volúmenes sostenibles de crédito digital para el corazón del tejido social del país con una óptima rentabilidad y administración del riesgo de su cartera, salvaguardando ante todo los principios de protección de sus clientes, procurando al máximo bienestar para su equipo de trabajo, preservando su vocación de servicio, cubriendo todos los departamentos del país y en expansión hacia otros mercados de la región. Finsocial tiene una gran oportunidad al implementar la originación digital porque pueden optimizar el tiempo empleado por los comerciales en procesos operativos.

## 13. Objetivos estratégicos de la unidad de negocios

- Incentivar la inclusión Financiera de la sociedad colombiana a través de medios digitales
- Lograr satisfacer las necesidades de financiación de los clientes a través de la oferta de productos financieros digitales con costos ajustados a mercado.

- Ganar mayor participación en el mercado de libranzas
- Tener una mejor estructura de costos para mejorar la utilidad de la compañía
- Ser pioneros en la originación de créditos en la modalidad de libranzas a través de medios virtuales
- Tener una fuerza comercial comprometida, capacita y motivada
- Tener alineadas las metas de los diferentes equipos de trabajo de la compañía apoyados en medios digitales.

Para alcanzar los objetivos estratégicos enumerados en este punto, se debe trabajar de manera consistente en:

(i) Invertir en desarrollos tecnológicos que permitan la originación digital y la conexión de las empresas pagadoras con la originadora;

(ii) Fortalecer la fuerza comercial propia con capacitaciones y herramientas que les permita entender el proceso de venta e ingreso de datos al sistema para lograr la colocación del crédito en los clientes;

(iii) Invertir en publicidad para dar a conocer la herramienta a nivel nacional permitiendo que los clientes conozcan, entiendan y confíen en los medios digitales que les está ofreciendo Finsocial;

(iv) Adquirir en un robusto esquema de ciberseguridad para proteger la información entregada por los clientes deudores.

(v) Tener comerciales capacitados tanto en el producto como en técnicas de inducción para que ayuden a utilizar los medios digitales.

*Tabla 9. Objetivos estratégicos de la nueva unidad de negocios.*

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA NUEVA UNIDAD DE NEGOCIOS | | | |
|---|---|---|---|
| | | **¿Qué se espera lograr con la iniciativa?** | **Perspectiva BSC** |
| **Iniciativas FO** | Fortalecer la fuerza comercial propia con capacitaciones y herramientas que les permita conocer el proceso y el producto final para que tengan la convicción de enseñar a los clientes y colocar los créditos. | Que la fuerza comercial que es la encargada de contactar al cliente, tenga los conocimientos suficientes para hacer un cierre informado | Social |
| | Invertir en publicidad para dar a conocer la herramienta a nivel nacional | Que los clientes confíen en los sistemas digitales para entregar su información, utilizar los servicios y comprar los productos. | |
| | Invertir en desarrollos tecnológicos que permitan la originación digital y la conexión de las empresas pagadoras con la Finsocial. | Que se pueda tener una operación de principio a fin digital con estándares de seguridad altos. | Cliente |
| | Invertir en tecnología que permita tener un excelente esquema de ciberseguridad | Que el sistema y el proceso de originación esté protegido contra ciberataques | |
| | Realizar una inducción en la toma del crédito para que el deudor sienta que está bien informado y pueda comprobar en otros medios la validez del producto. | Mitigar el temor de los clientes y aumentar la colocación de los créditos | Crecimiento |
| | Dar cumplimiento a lo establecido en la Ley 1527 y evitar ofrecer otros productos financieros al momento de realizar el desembolso. | Cuidar el sobreendeudamiento de los clientes prestándole una buena asesoría | |
| **Iniciativas FA** | Realizar capacitaciones rápidas sobre el manejo financieros y la coherencia en el gasto. | Enseñar a la comunidad a tener control en os gastos y en el endeudamiento | Financiera |
| | Tener comerciales muy bien capacitados tanto en el producto como en técnicas de inducción para que ayuden a promulgar las bondades de la utilización de medios digitales. | Ayudar a que los clientes tengas mayor conocimiento de las herramientas tecnológicas | |
| **Iniciativas DO** | Al momento de la firma de los productos digitales tener buenos sistemas de control, validación y asignación de claves por parte de los deudores. | Garantizar que las firmas sean legales | Económico |
| | Paralelo a la implementación del sistema digital de colocación, instalar un robusto esquema de ciberseguridad. | Evitar fraudes en los procesos y brindar protección a los clientes/deudores | |
| | Desde el inicio darle canales de información y capacitación al deudor en varios frentes: seguridad, tecnología, costos, servicios financieros, etc. | Facilitar la toma de créditos digitales de manera informada y lograr el crecimiento voz a voz | Aprendizaje - Económico |
| **Iniciativas DA** | La base de comerciales debe tener esquemas de remuneración asociados a la colocación de productos con deudores bien informados. | Diseñar indicadores que permitan que los comerciales ganen sus comisiones sin vulnerar los intereses de los clientes. | |
| | Implementar una encuesta de satisfacción que permita hacerle seguimiento a la prestación del servicio y a su evolución. | Identificar oportunidades de mejora rápidamente en el proceso para satisfacer las necesidades de los clientes. | Crecimiento |

## 14. Balance score card

El diagrama causa efecto del mapa estratégico de la unidad de originación digital de créditos, nos permite visualizar la correlación y dependencia que existe entre cada uno de los objetivos estratégicos que llevarán a la compañía a alcanzar mayores volúmenes de colocación de cartera, mejorar sus retornos, cumplir con su misión y alcanzar la visión en el tiempo propuesto. (Kaplan & Norton, 2007)




*Gráfico 7. Balanced Score Card*

*Tabla 10. Iniciativas estratégicas BSC.*

| Iniciativas estratégicas | |
|---|---|
| **Perspectiva Financiera** | Dar cumplimiento a lo establecido en la Ley 1527 del 2012 |
| | Invertir en publicidad para dar a conocer la herramienta a nivel nacional |
| **Perspectiva del cliente** | Fortalecer la fuerza comercial propia con capacitaciones y herramientas que les permita conocer el proceso y el producto final para que tengan la convicción de enseñar a los clientes y colocar los créditos. |
| | Realizar una inducción en la toma del crédito para que el deudor sienta que está bien informado y pueda comprobar en otros medios la validez del producto. |
| | Realizar capacitaciones rápidas sobre el manejo financieros y la coherencia en el gasto. |
| | Implementar una encuesta de satisfacción que permita hacerle seguimiento a la prestación del servicio y a su evolución. |
| **Perspectiva de los procesos internos** | Invertir en desarrollos tecnológicos que permitan la conexión de las empresas pagadoras con la originadora |
| | Invertir en tecnología que permita tener un excelente esquema de ciberseguridad |
| | Al momento de la firma de los productos digitales tener buenos sistemas de control, validación y asignación de claves por parte de los deudores. |
| | Paralelo a la implementación del sistema digital de colocación, instalar un robusto esquema de ciberseguridad. |
| **Perspectiva de aprendizaje y desarrollo** | Tener comerciales bien capacitados tanto en el producto como en técnicas de inducción para que ayuden a promulgar las bondades de la utilización de medios digitales. |
| | Desde el inicio darle canales de información y capacitación al deudor en varios frentes: seguridad, tecnología, costos, servicios financieros, etc. |
| | La base de comerciales debe tener esquemas de remuneración asociados a la colocación de productos con deudores bien informados. |

## 15. Plan táctico

Como lo hemos expuesto en el presente proyecto, Finsocial cuenta con excelentes resultados financieros, operativos y de posicionamiento, la unidad de negocios de originación digital de créditos le permitirá supera las proyecciones significativamente.

El crecimiento de los próximos años estará impulsado por la nueva originación digital y ventas de cartera a entidades e inversionistas institucionales, con la cual se proyecta una cartera total de COP $1,8 billones para el 2025. La cartera administrada representa un 85% del total, en donde se ha encontrado un

nicho importante de generación de ingresos, a través de los intereses generado por su participación.

Hoy Finsocial tiene el 0,77% de participación en el mercado y se espera que para el año 2025 alcance el 3,35% en saldo de cartera y en número de clientes proyecta tener el 9,41% de participación.

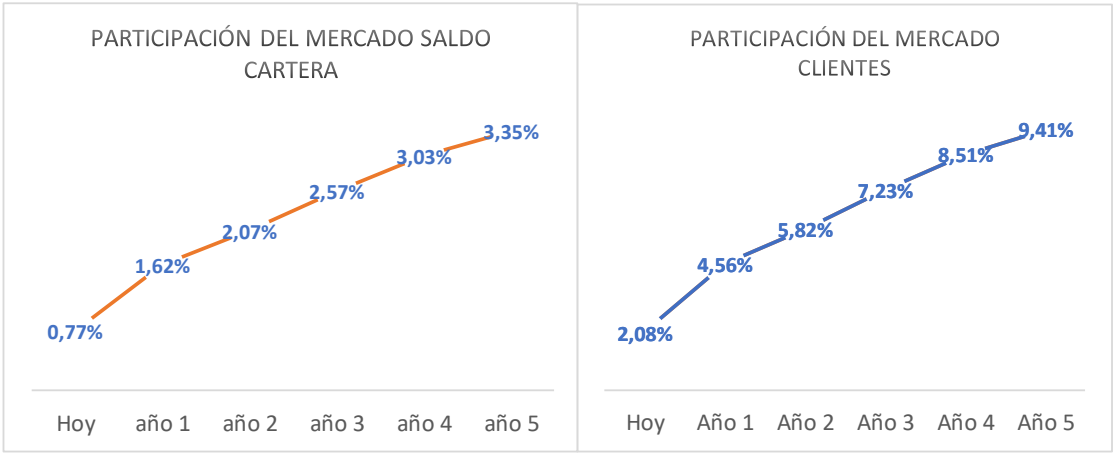


*Gráfico 8. Participación por saldo de cartera y número de clientes Finsocial*
*Fuente: Datos Finsocial a diciembre 30 2019, simulación del proyecto.*

La siguiente gráfica refleja la proyección y el impacto de la digitalización del proceso operativo de originación en Finsocial.

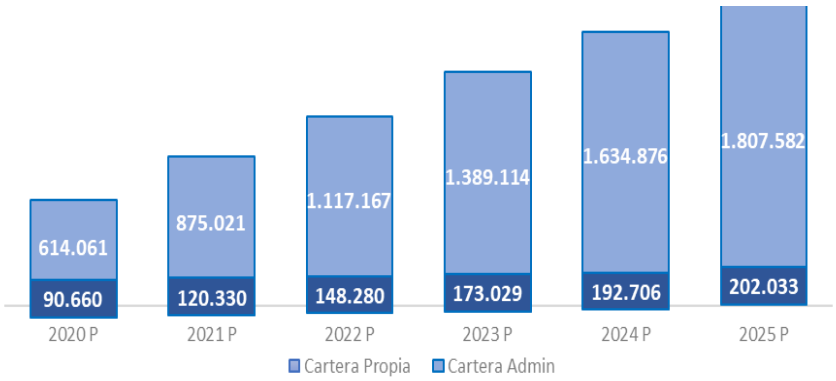


*Gráfico 9. Proyección e impacto de la digitalización en cartera*
*Fuente: Finsocial datos a diciembre de 2019 - Cálculos proyecto (en millones de pesos)*

Planteamos un crecimiento de ingresos del 26%, basados en el mercado objetivo de pensionados y docentes y en la nueva forma de originación digital de créditos.

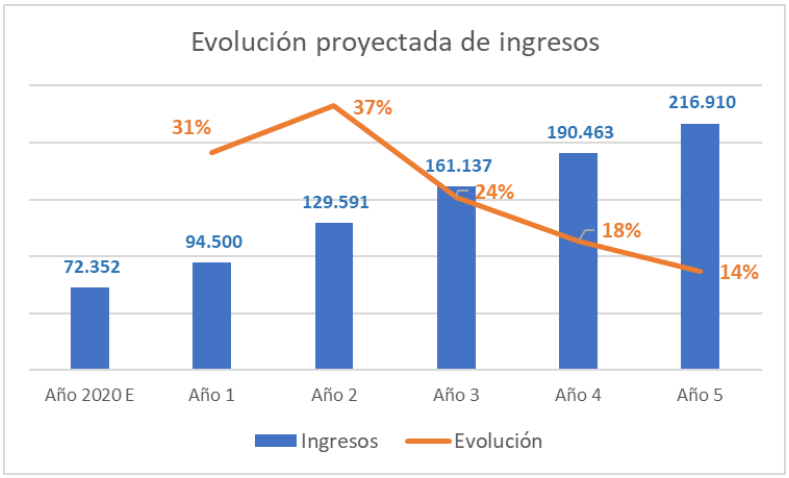


*Gráfico 10. Proyección de ingresos implementando la originación digital.*
*Fuente: Datos base Finsocial. Simulaciones proyecto – (en millones de pesos)*

El crecimiento en ingresos será de un 26% en los próximos 5 años basados en la dinámica creciente que tiene la compañía hasta el momento, la originación digital que agilizará el proceso de desembolso y la compra recurrente de cartera por parte de inversionistas institucionales.

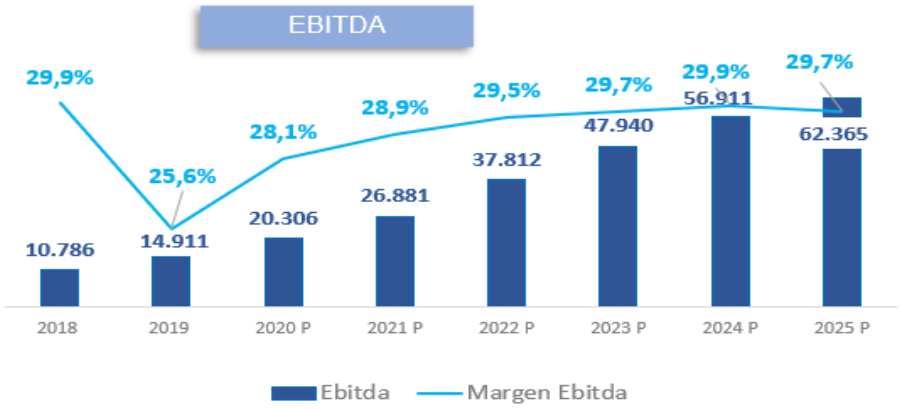


*Gráfico 11. Proyección del EBITDA implementando la originación digital.*
*Fuente: Datos base Finsocial. Simulaciones proyecto – (en millones de pesos)*

El Margen Ebitda se mantendrá en un 30% ya que los mayores costos en comisiones pagadas a los comerciales, generadas por el crecimiento será neutralizado en parte con el ahorro y la optimización del nuevo proceso digital, el margen neto oscilará entre el 17% y 21% durante los próximos 5 años.

La estrategia planteada generará un mayor volumen de cartera originada tal como se observa en la siguiente gráfica.

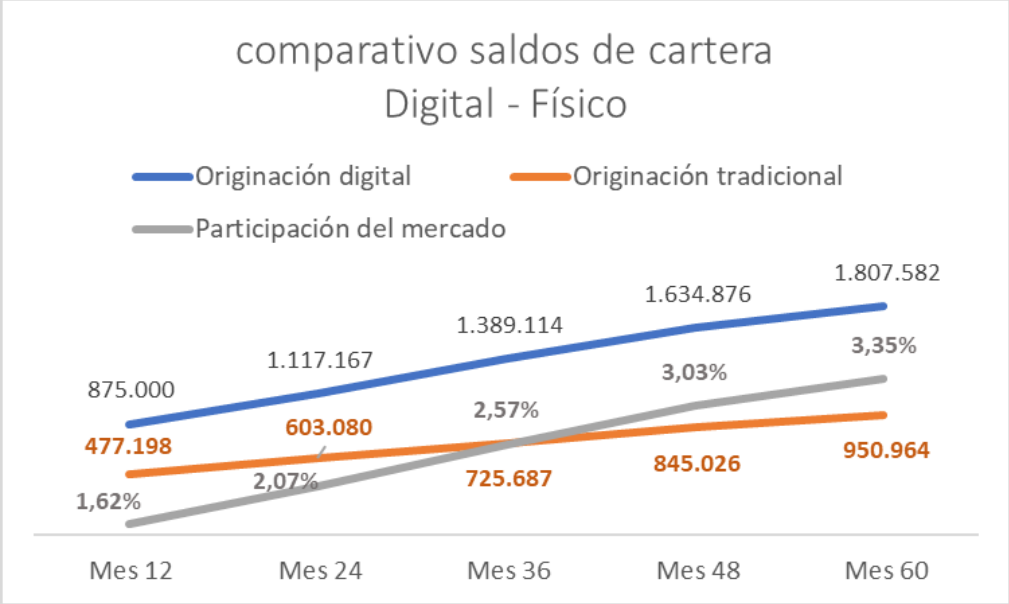


*Gráfico 12. Comparativo: saldos de cartera digital- físico*
*Simulaciones del proyecto (en millones de pesos)*

Para todos los objetivos que conforman el plan táctico, se definieron los indicadores de control, que permitirán hacerle seguimiento a la evolución de la implementación del proceso digital e implementar acciones de mejora de manera rápida y ajustada a la estrategia de la organización.

*Tabla 11. Plan táctico.*

**PLAN TÁCTICO DEL ÁREA ALINEADO CON OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

| Perspectiva | Objetivos Organizacionales | Objetivos Unidad de negocio | Indicador | Meta |
|---|---|---|---|---|
| **Financiera** | Conversión a CF | Ganar mayor participación en el mercado de libranzas | Saldo de cartera originada / Total cartera libranzas en Colombia | 3,35% |
| | Fortalecimiento patrimonial | Lograr un mayor crecimiento de los ingresos | Evolución de ingresos | 25,00% |
| **Cliente** | Fortalecimiento de la imagen | Incentivar la inclusión Financiera de la sociedad colombiana a través de medios digitales | Nùmero de crèditos colocados / poblaciòn objetivo | 9,41% |
| | Satisfacción del cliente | Lograr satisfacer las necesidades de financiación de los clientes a través de la oferta de productos financieros digitales con costos ajustados a mercado. | Tasa de Colocación promedio | 1,65% |
| **Operacional** | Desarrollo de nuevos productos | Ser pioneros en la originación de créditos en la modalidad de libranzas a través de medios virtuales | Nùmero de crèditos colocados virtualmente / total de crèditos originados | 90% |
| **Aprendizaje y Crecimiento** | Mejoramiento continuo | Tener una fuerza comercial comprometida, capacita | Rotaciòn de personal comercial | 10% |
| | | Tener alineadas las metas de los diferentes equipos de trabajo de la compañía apoyados en medios digitales | % de virtualización de la operaciòn a 5 años | 90% |

## 16. Conclusiones

La capacidad de adaptación a las diferentes situaciones que se presentan día a día, ya sean buenas o malas, es sin lugar a duda el mayor desafío para las organizaciones, los líderes, los colaboradores de una empresa y en general para todos los seres humanos. Debemos estar en constante cambio e innovación, aprendiendo de las necesidades, formas, deseos y situaciones adversas que se presentan en nuestras vidas y evolucionar para buscar poner todo en favor del futuro y de la sociedad.

Consideramos que la virtualización en la prestación de servicios, las ventas a través de medios digitales, la utilización de los canales de comunicación virtuales, la valoración de los momentos y detalles pequeños en nuestras vidas son hoy, la forma de enfrentar el futuro cercano.

Si esto lo vemos con un enfoque que redunde en utilidades, es la forma más eficiente de optimizar costos, para el caso de Finsocial, la estrategia de lanzar la originación digital de libranzas tendrá impactos positivos en:

Lo social, porque fomentará de manera exitosa la inclusión financiera de los colombianos ya que llegará más rápido y fácil a la población que tiene dificultades para acceder a mecanismos de financiación y hoy no tendrá la necesidad de desplazarse;

Lo económico, porque podrá aumentar los niveles de colocación de cartera generando mayores ingresos a menores costos; y en

Lo tecnológico, porque tendrá al principio una inversión importante en desarrollos tecnológicos y esquemas de seguridad informática, pero le permitirán ganar más participación en el mercado con una operación más controlada por el nivel de estandarización y más eficiente en cuanto a la calidad y actualización de la información del deudor.

## 17. Recomendaciones a Finsocial

Con el ánimo de que Finsocial pueda aprovechar el trabajo realizado y desplegar las iniciativas del plan táctico, recomendamos a Finsocial:

- Permitir que el grupo directivo conozca este proyecto
- Realice las modificaciones que considere pertinentes para su implementación
- Aprovechar la situación actual de distanciamiento y aislamiento social para impulsar la estrategia de digitalización de los créditos y lograr con las principales pagadurías la incorporación a través de medios digitales, sustentamos nuestra recomendación en que el 72% de los clientes que han tomado créditos pertenecen a 13 pagadurías de las cuales 3 son nacionales y tienen el 49% de los clientes y lograría escalar su operación mucho más rápido.

Tabla 12. Participación por pagaduría y número de créditos Finsocial.

| Pagaduría | Saldo | # créditos | Vr promedio |
|---|---|---|---|
| Fiduprevisora | 98.504 | 6.089 | 16 |
| Fopep | 68.806 | 4.582 | 15 |
| Colpensiones | 31.913 | 1.777 | 18 |
| Cordoba | 20.598 | 1.024 | 20 |
| Barranquilla | 19.486 | 1.496 | 13 |
| Bolivar | 13.859 | 586 | 24 |
| Antioquia | 13.613 | 1.192 | 11 |
| Magdalena | 13.116 | 692 | 19 |
| Casur | 11.020 | 648 | 17 |
| Atlantico | 10.335 | 821 | 13 |
| Cesar | 9.237 | 840 | 11 |
| Choco | 7.695 | 256 | 30 |
| Valle Del Cauca | 6.678 | 286 | 23 |
| Otras 63 | 92.014 | 5.057 | 18 |
| **Total** | **416.873** | **25.346** | **16** |

*Fuente: Finsocial en millones de pesos*
*Datos con corte a abril 30 de 2020*

## 18. Bibliografía

GEROSKI, P. A. (1997). What Can Economics Offer Strategy? A Review of: D. Besanko, D. Dranove and M. Shanley Economics of Strategy. *International Journal of the Economics of Business*. https://doi.org/10.1080/758516229

Ingenhoff, D., & Fuhrer, T. (2010). Positioning and differentiation by using brand personality attributes: Do mission and vision statements contribute to building a unique corporate identity? *Corporate Communications*, *15*(1), 83–101. https://doi.org/10.1108/13563281011016859

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the Balanced Scorecard. *Harvard Business Review*, *85*(7/8), 150–161. https://doi.org/10.1016/S0840-4704(10)60668-0

Mary, C. S. C. (2018). administración decima edicion. In *Economía*.

Murray, A., & Scuotto, V. (2015). The Business Model Canvas. *Symphonya. Emerging Issues in Management*. https://doi.org/10.4468/2015.3.13murray.scuotto