



Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Creación y desarrollo de la IMF “Fundación Multicrédito”, como estrategia de diversificación del grupo empresarial Industrias Milán s.a.

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

Claudio Mauricio Molina y Ricardo Alberto Molina.

Bogotá, D.C. 17 de abril de 2020



Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Creación y desarrollo de la IMF “Fundación Multicrédito”, como estrategia de diversificación del grupo empresarial Industrias Milán s.a.

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

Claudio Molina y Ricardo Molina

Bajo la dirección de:
Julián Gutiérrez

Bogotá, D.C. 17 de abril de 2020

Tabla de contenido

Declaración de originalidad y autonomía.....	vi
Declaración de exoneración de responsabilidad.....	vii
Lista de tablas	viii
Abreviaturas (opcional)	ix
Glosario (Opcional)	x
Anexos	xii
Resumen ejecutivo.....	xiii
Abstract.....	xiv
Palabras clave	xv
1. Descripción general del proyecto.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.1.1. Misión y visión.....	2
1.1.2. Objetivos	3
1.1.4. Mercado objetivo.....	4
1.1.5. Descripción de la industria o el sector	7
1.1.6. Fortalezas y competencias básicas	10
1.1.7. Licencias o permisos	11
1.1.8. Forma jurídica	11
2. Validación de la oportunidad	12
2.1. Aspectos básicos de la validación de la oportunidad	12
2.2. Principales hallazgos o <i>insights</i>	15
2.3. Perfil básico de los <i>early adopters</i>	15
3. Construcción y validación del producto mínimo viable (MVP).....	18
3.1. Aspectos básicos de la validación del mercado.....	20
4. Producto o Servicio.....	36
4.1. Especificaciones técnicas del producto	39
4.2. Características del producto.....	42

4.3. Beneficios del producto	43
4.4. Servicios post-venta.....	43
5. Plan de mercadeo	47
5.1. Entorno económico del emprendimiento.....	47
5.2. Tipo de clientes del producto.....	52
5.3. Competencia	56
5.4. Análisis competitivo.....	61
5.5. Planeación estratégica.....	66
5.6. Estrategia de mercado.....	80
5.6.1. Producto	81
5.6.2. Precio	82
5.6.3. Promoción	82
5.6.4. Plaza.....	83
5.6.5. Personas	83
5.6.6. Presupuesto promocional.....	84
5.6.7. Pronóstico de ventas	84
6. Plan de operaciones.....	88
6.1. Producción	88
6.2. Localización.....	89
6.3 Costos	89
6.4. Entorno legal.....	92
6.5. Personal	93
6.5.1. Políticas de evaluación.....	95
6.6. Inventarios	97
6.7. Proveedores	98
7. Gestión y organización	99
8. Gastos de inicio y capitalización (si aplica).....	103
9. Plan financiero	105

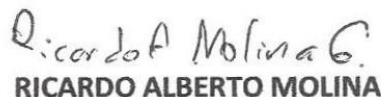
10.	Riesgos y supuestos críticos	115
10.1.	Riesgos y supuestos	115
10.2.	Estrategia de salida	117
11.	Beneficios a la comunidad	119
11.1.	Impacto en el desarrollo económico	119
11.2.	Impacto en el desarrollo de la comunidad	119
11.3.	Desarrollo humano.....	120
	Referencias bibliográficas	121

Declaración de originalidad y autonomía

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento (plan de negocio) por mi(nuestra) propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.


CLAUDIO MAURICIO MOLINA


RICARDO ALBERTO MOLINA

Firmado en Bogotá, D.C. el 17 de abril de 2020

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.


CLAUDIO MAURICIO MOLINA


RICARDO ALBERTO MOLINA

Firmado en Bogotá, D.C. el 17 de abril de 2020

Lista de tablas

- Tabla 1: Entrevista a distribuidor
- Tabla 2: Entrevista a distribuidor
- Tabla 3: Entrevista a distribuidor
- Tabla 4: Integración de respuestas de las encuestas de satisfacción
- Tabla 5: Comparativo de las IMF
- Tabla 6: Escenario 1
- Tabla 7: Escenario 2
- Tabla 8: Escenario 3
- Tabla 9: Costo operacional mensual
- Tabla 10: Gastos de publicidad
- Tabla 11: Salarios de empleados año 1
- Tabla 12: Salario de empleados año 2
- Tabla 13: Salario de empleados año 3
- Tabla 14: Honorarios
- Tabla 15: Habilidades del equipo Multicrédito
- Tabla 16: Apoyo profesional al equipo Multicrédito
- Tabla 17: CAPEX
- Tabla 18: Estado de Resultado escenario 1
- Tabla 19: Estado de Flujo de Efectivo escenario 1
- Tabla 20: Estado de Situación Financiera Individual 1
- Tabla 21: Estado de Resultado escenario 2
- Tabla 22: Estado de Flujo de Efectivo escenario 2
- Tabla 23: Estado de Situación Financiera Individual 2
- Tabla 24: Estado de Resultado escenario 3
- Tabla 25: Estado de Flujo de Efectivo escenario 3
- Tabla 26: Estado de Situación Financiera Individual 3

Abreviaturas (opcional)

IBM: Industrias Bicicletas Milán s.a.

IMF: Institución Microfinanciera.

UVT: Unidad de valor tributario

ROA: Return of assets.

CR: Índice de concentración

ESAL: Entidad sin ánimo de lucro.

Glosario (Opcional)

Z-score: la puntuación Z es una medida numérica utilizada para la relación de un valor con la media de un grupo de valores, medida en términos de desviaciones.

Roa: indicador financiero para medir su rentabilidad.

Esal: En Colombia, se denomina ESAL para referirse a las entidades del sector no lucrativo. Por ejemplo, Organizaciones no gubernamentales (ONG), Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), Organizaciones de Desarrollo, Organizaciones Solidarias de Desarrollo (Confederación colombiana de ONG, 2016, pg.3)

Insights: Es un elemento basado en las emociones del consumidor que está vinculado al producto o servicio, generando una relación y un gran valor emocional al consumidor. El insight, moviliza al consumidor, es una motivación que lo lleva a tomar decisiones de compra. (Beltrán, 2010, pg. 28).

Early adopters: Son los primeros clientes a los que tu idea resuelve un problema. De hecho, el Early Adopter, estará dispuesto a ayudarte a mejorar tu solución, aportando su conocimiento y su entusiasmo, probando las sucesivas interacciones de tus prototipos y dando el feedback adecuado. Muchas veces su visión es más ambiciosa y está mejor fundamentada que la del propio emprendedor (Hernández, Prim, (s.f), pg, 1).

Microcrédito: Los microcréditos son pequeños préstamos dirigidos a personas de bajos ingresos los cuales posibilitan, especialmente en países en vías de desarrollo, que muchas personas sin recursos puedan financiar sus proyectos o pequeñas empresas, teniendo en cuenta que una proporción cada vez mayor de la mano de obra depende de sus propios ingresos (Rodríguez, 2010, pg. 7).

Crédito de consumo: Se trata, por tanto, de créditos solicitados por un consumidor para destinarlos a financiar la adquisición de bienes y servicios para uso no profesional: créditos destinados a la adquisición de un automóvil, a la compra de los muebles de la cocina, a una televisión, a cubrir los gastos de una boda, el viaje de novios, etc. (Asociación Nacional de establecimientos financieros de créditos, (s.f) pg. 1).

Institución microfinanciera (IMF): El término microfinanzas se refiere a la provisión de servicios financieros a personas de bajos ingresos, especialmente a los pobres. Las entidades que llevan a cabo esas actividades son denominadas instituciones microfinancieras (IMF), a las que se puede definir como "...toda organización -unión de crédito, banco comercial pequeño, organización no gubernamental financiera, o cooperativa de crédito- que provee servicios financieros a los

pobres”.³ Tales servicios incluyen financiamiento, instrumentos de ahorro y de pago, entre otros. (Delfiner, Pailhé, Perón, 2006, pg. 4).

Pymes: Son pequeñas y medianas empresas. Se consideran pequeñas empresas aquellas que tienen menos de 20 trabajadores y medianas las que tienen entre 20 y 500 empleados. (Lavarone, 2012, pg. 10).

Microempresa: En la mayor parte de los países, las definiciones consideran a la microempresa como la unidad económica de menos de 10 trabajadores (aunque en algunos establecen el límite superior en 5 trabajadores). Sin embargo, la evidencia latinoamericana muestra que, en promedio, la microempresa no supera los 2 trabajadores y, está enfocada al autoempleamiento (Montero, Molina y Vallejos, 2008, pg.20)

Anexos

Anexo 1: Encuestas desarrolladas en el 2019 por clientes de IBM

Anexo 2: Encuestas para la creación del customer journey

Anexo 3: Fichas de distribuidores de IBM

Anexo 4: Fotos de encuestas de satisfacción a partir del MPV.

Resumen ejecutivo

Nombre del emprendimiento	Creación y desarrollo de la IMF “Fundación Multicrédito”, como estrategia de diversificación del grupo empresarial Industrias Milán s.a.
Información básica del proyecto	<p>La IMF está diseñada para democratizar el acceso a la práctica de actividad deportiva, concediendo créditos de consumo a las personas con limitada capacidad adquisitiva de manera digital e inmediata en el establecimiento comercial del distribuidor donde se exhibe el producto. La ventaja de Multicrédito radica en la sinergia generada con Industrias Bicicletas Milán, pues a diferencia de las otras IMF que actualmente prestan el servicio de financiamiento, Multicrédito generará una red de recaudo independiente y a su vez brindará mediante IBM, el beneficio inmediato de nota crédito al estado de cartera del propietario del establecimiento, asegurando el consumo continuo del distribuidor hacia los productos de IBM. Además, por ser de carácter social, parte de las ganancias serán invertidas en el apoyo a infantes para el desarrollo formal de actividades deportivas y facilitarles el transporte a algunos colegios en zonas rurales.</p> <p>Multicrédito está proyectada para ser registrada en enero de 2021 y su funcionamiento para marzo del mismo año. Con esto, su principal objetivo es fortalecer la cadena de valor en la comercialización de los productos de IBM, creando una mayor diferenciación contra ofertas actuales de la competencia.</p>
Oportunidad de mercado	<p>Industrias Milán cuenta en la actualidad con recursos suficientes para desarrollar nuevas unidades de negocios, estas deben articularse con las existentes y favorecer la propuesta de valor en el mercado de las compañías del grupo.</p> <p>En el año 2019 Milán importó un total de 132.822 unidades de bicicletas, con un promedio de venta al público (PVP) por unidad de 1.200.000\$.</p> <p>Con esta aproximación de datos se proyecta que, de la cantidad de bicicletas importadas un 5% sean adquiridas a crédito, es decir, el 5% de bicicletas proyectadas para vender equivalen a un total de 6,641 unidades que, si se venden al público en \$ 1.200.000, se tendría un total de 7.969.200.000 lo cual se genera como una oportunidad viable de negocio.</p>
Costo total previsto del emprendimiento	Considerando los costos iniciales del capital a invertir, talento humano, infraestructura digital y física, se estima un valor total de 500 millones de pesos que serán invertidos gradualmente durante el transcurso del primer año.
Financiamiento	El capital será 100% proveniente de Industrias Bicicletas Milán en forma de donación.

Abstract

Name of the venture	Creation and development of the MFI “Multicredit Foundation”, as a diversification strategy for the Milan bicycle industries s.a.
Basic project information	<p>The MFI is designed to democratize access to sports activity, granting consumer loans to people with limited purchasing power digitally and immediately in the commercial establishment of the distributor where the product is displayed. The advantage of Multicredito, lies in the synergy generated with IBM, because unlike the other MFIs that currently provide the financing service, Multicredito will generate an independent collection network and at the same time provide through IBM, the immediate benefit of credit to the state portfolio of the owner of the establishment, ensuring the continuous consumption of the distributor towards IBM products. In addition, because they are of a social nature, part of the profits will be invested in supporting infants for the formal development of sports activities and facilitating transport to school in rural areas.</p> <p>Multicredito is projected to be registered in January 2020 and its operation by March 2020, its main objective being to strengthen the value chain in the commercialization of IBM products, creating greater differentiation against current competitive offers.</p>
Market opportunity	<p>Industrias Milan currently has sufficient resources to develop new business units, these must be articulated with existing ones and favor the value proposition in the group companies' market.</p> <p>In 2019 Milan imported a total of 132,822 bicycle units, with an average consumer retail price per unit of \$ 1,200,000.</p> <p>With this approximation of data, it is projected that, of the amount of imported bicycles, 5% will be purchased on credit, that is, 5% of bicycles projected to sell are equivalent to a total of 6,641 units that, if sold to the public in \$ 1,200,000, there would be a total of \$ 7,969,200,000 millions pesos, which is generated as a viable business opportunity.</p>
Total expected cost of the venture	Considering the initial costs of capital to be invested, human talent, digital and physical infrastructure, a total value of 500 million pesos is estimated that will be gradually invested during the course of the first year.
Financing	The capital will be 100% from Milan Bicycle Industries as a donation.

Palabras clave

- Institución financiera
- Microfinanciera
- Crédito
- Microcrédito
- Entidad
- Compañía
- Empresa

1. Descripción general del proyecto

1.1. Antecedentes

Industrias Bicicletas Milán s.a. es una compañía con más de 35 años en Colombia dedicada a la importación, exportación y comercialización de artículos deportivos y recreativos. Bicicletas Milán se fundó en el año 1982 por Claudio Gerardo Molina, siendo reconocida por generar soluciones inmediatas a las necesidades del mercado de las bicicletas. Desde la ciudad de Bucaramanga se inició la expansión de la compañía, llevando los productos a las principales ciudades del país; entre estas, se creó cobertura y servicio por medio de una red estratégica que permitiera cubrir en Cali, Cúcuta, Barranquilla, Medellín y Bogotá. Después del crecimiento nacional que tuvo la compañía a lo largo de los años y siendo considerada una de las empresas líderes en el mercado de las bicicletas, IBM fundó las primeras oficinas a nivel internacional en China y Panamá a partir del año 2010, con el objetivo de aumentar los mercados y posicionar las marcas y productos en el extranjero.

En años recientes, IBM ha logrado crecimientos anuales importantes que permiten desarrollar mejoras significativas en la propuesta de valor para el consumidor final, permitiendo de manera progresiva crear factores claves que buscan satisfacer las necesidades del consumidor y generar diferenciación con las propuestas de la competencia. En efecto, una de las proyecciones a corto plazo de Industrias Milán es la Fundación Multicredito, siendo este proyecto empresarial una propuesta que beneficie y conceda los créditos necesarios y de forma rápida a las personas con menos capacidad adquisitiva. Sin duda alguna, hay múltiples ventajas y beneficios de la fundación Multicredito, entre estas, es la articulación y trabajo conjunto que se hará con Industrias Milán. A diferencia de otras IMF que actualmente ofrecen los servicios de financiamiento, Multicredito dará

una nota de crédito al estado de cartera de los propietarios de las tiendas deportivas, fortaleciendo con esto la relación con el distribuidor y asegurando el consumo continuo de los productos de la marca. Por último, pero no menos importante, el beneficio que trae consigo el desarrollo y ejecución del proyecto “Fundación Multicrédito” es para los niños que viven en áreas rurales con difícil traslado (movilidad) a las instituciones educativas o a actividades deportivas, ya que, teniendo este proyecto un carácter social, un porcentaje considerable de las ganancias de la fundación serán destinados al desarrollo de las actividades mencionadas anteriormente.

1.1.1. Misión y visión

A continuación, se presentan la misión y la visión establecidas para este emprendimiento:

1.1.1.1. Misión

Democratizar el acceso al deporte y la recreación a personas con limitada capacidad adquisitiva, mediante asignación de microcréditos para adquirir artículos deportivos que permitan la práctica de la actividad física deseada.

1.1.1.2. Visión

Para el 2025, ser una entidad con operación a nivel nacional, soportado en el uso de plataformas y medios digitales para el desarrollo de soluciones financieras de crédito acorde a las necesidades de la población colombiana, las pymes y microempresas que no cuenten con acceso formal y adecuado en el sector financiero.

1.1.2. Objetivos

- Generar una facturación superior a los \$7.969.200.000 millones, que equivalen al 5% de la cantidad de artículos importados por Milán en el 2019 a un valor promedio de venta al público de 1.200.000 por bicicleta.

- Facilitar el transporte a la escuela en bicicleta a niños de diferentes zonas rurales a nivel nacional. De esta manera, se apoya a los jóvenes en su formación académica, social y personal como futuro ciudadano y, a su vez, se facilita el traslado al colegio que permite que disminuya el número de niños que no acceden a la educación o faltan a sus clases por falta de posibilidades de desplazamiento.

- Ser una entidad financiera que genere créditos superiores al 5% de la cantidad total de desembolsos o bicicletas comercializadas (importadas) por Industrias Milán en el año 2019.

1.1.3 Metas

- Establecerse en un periodo máximo de 36 meses en el mercado nacional e internacional de las IMF y brindarles a los consumidores el acceso a un crédito de forma confiable y ágil.

- Crear acceso gratuito a niños de poblaciones vulnerable a escuelas de prácticas deportivas como fútbol, baloncesto, ciclismo, patinaje, entre otras, que permitan fortalecer sus

habilidades, les ayude a estar activos durante el día y, de la misma manera, aprovechar sus capacidades y tiempo para realizar una actividad física que ayude a la potencialización de su desarrollo integral.

1.1.4 Mercado objetivo

Actualmente, según Sicex (2019), que es la plataforma virtual de donde se extrae información sobre el comercio a nivel nacional e internacional, la importación del mercado de los artículos deportivos como las bicicletas tiene un valor superior a los 841.000.000 millones de pesos, altamente competitivo en bajos costos y con exigentes barreras de entrada como lo es el uso intensivo de capital para lograr economías de escala y grandes áreas de almacenamiento. Industrias Milán realiza encuestas trimestrales a los clientes que adquirieron el producto para identificar su perfil con datos reales a un perfil netamente recreado. A partir de esta información, se establece cuál es el mercado objetivo o, para ser más exactos, quiénes son los consumidores a los que se quiere sugerir el uso del servicio que ofrece Multicrédito. Ahora bien, es importante tener en cuenta que fundación Multicrédito inicia a funcionar en la ciudad de Cali, por esto, el mercado objetivo de esta propuesta comienza planteándose en esta ciudad, con las tiendas de artículos deportivos y bicicletas que hay allí y, posteriormente, según la rápida ejecución y desarrollo de la propuesta, se extenderá a las demás ciudades donde actualmente opera Milán y, finalmente, hacer una cobertura a nivel nacional.

Con lo anterior, los clientes objetivo de Multicrédito son los consumidores de bicicletas que oscilan entre los 25 y 44 años de edad. Son empleados que, por lo general, les atrae hacer ejercicio, usar este espacio para conocer gente y que, por múltiples razones (en su mayoría de

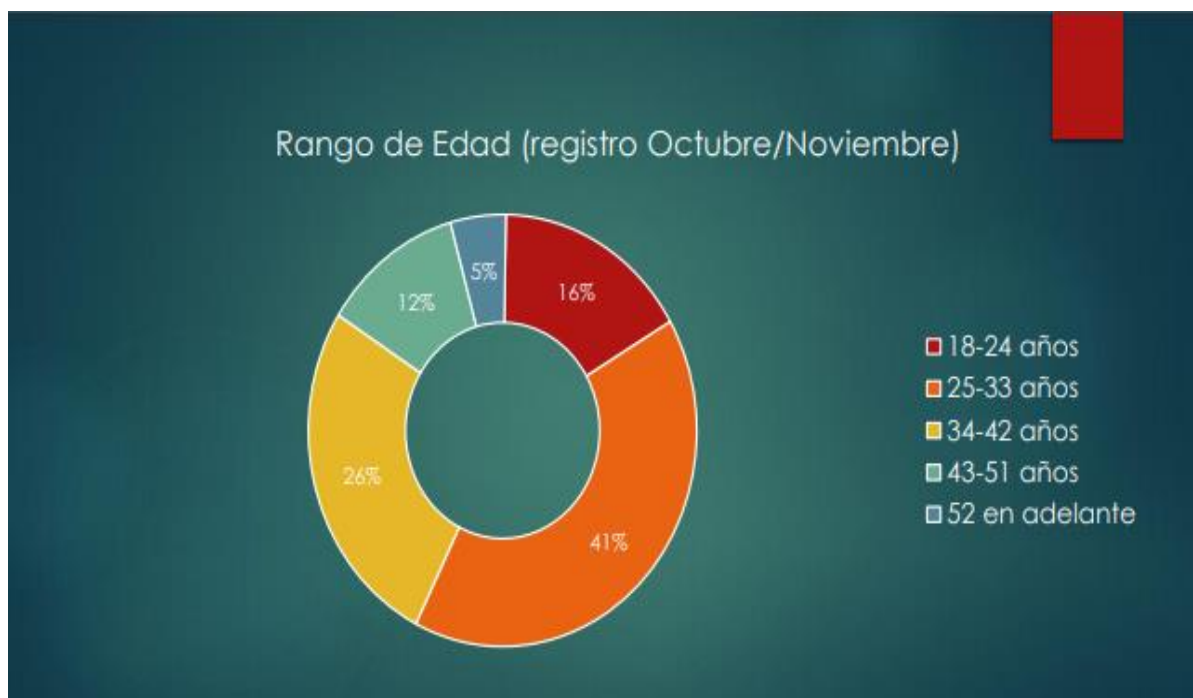
dinero), no tienen la capacidad de adquirir el producto en efectivo, sino, requieren de comprarlo por medio de un crédito para facilitar su pago. A continuación, se presentan algunos gráficos comparativos (la totalidad serán presentados en los anexos) de encuestas realizadas en el 2019 por parte del equipo de Industrias Milán a los consumidores sobre datos sociodemográficos y conductuales que permitieron identificar características puntuales del cliente objetivo de este proyecto. Por ejemplo, comparativos sobre los ingresos mensuales y el rango de edad de los consumidores de bicicletas:



Anexo 1: Ingresos mensuales de consumidores de bicicletas.

Según el gráfico, con un 76% (encuesta de octubre) y 81% (encuesta de noviembre), los ingresos de los clientes que adquirieron una bicicleta de la marca profit/optimus no superan los dos salarios mínimos legales. Estos porcentajes permiten constatar que no son muy elevados los

salarios o ingresos de este segmento de clientes. Ahora, en cuanto al rango de edad, observemos el gráfico:



Anexo 1: Rango de edad de consumidores de bicicletas.

En cuanto al rango de edad, podemos evidenciar según el gráfico que el promedio más alto (41%) oscila entre los 25 y 33 años y, posterior a este porcentaje, con un 26% los que están en un rango de edad de 34 a 42 años. Los datos que presentan los gráficos permitieron presentar un panorama más cercano y real sobre el mercado objetivo de la fundación. Por esto, según la información que recopiló la compañía, se planteó que el mercado objetivo de esta IMF estuviera segmentado a los clientes que tuvieran entre los 25 a 44 años de edad, que es el rango promedio según las encuestas realizadas. Por otra parte, se tomó a consideración que los consumidores manifestaban durante el desarrollo de la encuesta que, por sus ingresos limitados, se tomaron un tiempo prudente ahorrando el dinero para poder adquirir el producto y, otros por su parte, solicitaron una parte del dinero a un familiar o amigo. En conclusión, un servicio como

Multicrédito que se distinga en las tiendas deportivas podría ser una oportunidad fácil y asequible para los consumidores de bicicletas que, según las encuestas, son hombres entre los 25 y 44 años de edad que no superan los ingresos mensuales a los dos salarios mínimos (Ver anexos de encuestas).

1.1.5 Descripción de la industria o el sector

Hernández (2010) afirma que las instituciones microfinancieras se dividen en dos: primero, están las organizaciones no gubernamentales (ONG) y las organizaciones sin ánimo de lucro especializadas en brindar programas de microcrédito” y, segundo, existen las instituciones financieras que son vigiladas por la superintendencia financiera, es decir, las entidades SAS y otras entidades de las que su actividad económica es regulada y auditada por parte de esta institución. Las fundaciones empresariales que son instituciones independientes, creadas por grandes empresas cuyo propósito se enfoca en ofrecer dentro de una política de responsabilidad social, bienestar y desarrollo a las comunidades y poblaciones circundantes (pg. 139).

Midiendo el efecto benéfico no crediticio del microcrédito en la población, se han revisado casos de éxito, en los que, se determinó que su impacto positivo puede ser del 175%, es decir, en los ingresos para los microempresarios. A su vez, se evidencia un aumento per cápita en la compra de comida, ropa y educación de quien lo adquiere (Estrada, 2019).

Para analizar el sector de las microfinanzas se evalúa el z-score (puntaje) como el indicador de estabilidad financiera, que compara el capital, beneficios y la desviación estándar de sus retornos, que a su vez la fórmula, define la insolvencia como la probabilidad que el capital sea excedido por las pérdidas, por lo que a mayor z-score, menor la probabilidad de que la empresa

caiga en insolvencia (Estrada, 2019). Por otra parte, también se evalúa el ROA, que refleja en general el nivel de estabilidad de la compañía, ya que considera de manera general toda la operación. Por lo cual, un alto nivel en este indicador demuestra el uso eficiente del recurso de la organización y administra correctamente el portafolio corporativo. También, por ser un indicador estático, permite comparar las empresas entre sí de mejor manera (Estrada, 2019).

Los hallazgos revelan que la rentabilidad es mayor en entidades no vigiladas (ROA 2.9%) que las vigiladas (1.6% ROA); además, el ROA tiene mayor estabilidad en las entidades vigiladas. Respecto al z-score, se encontró que en las entidades vigiladas la estabilidad es menor, mientras que las no vigiladas viene en aumento, aun así, las entidades cuentan con alto grado de estabilidad, puesto que, para las vigiladas su z-score es de 35 y, para las no vigiladas es de 30 (Estrada, 2019).

En cuanto al índice de concentración, que hace referencia al número de entidades que presentan en una industria el total de su producción, esta es una medida sintética del mercado para evaluar su grado de competencia. Los resultados evidencian, que existe un alto grado de concentración, puesto que, a finales del 2017, el indicador cerró en 84% (Estrada, 2019).

Si bien ha venido aumentando el acceso a los microcréditos “(...) el microcrédito, en un país como Colombia, es una herramienta que contribuye a la sociedad menos favorecida en la búsqueda de oportunidades para reducir la pobreza (Prieto y Velásquez, 2017, pg. 10). Una de las razones por las que la población “vulnerable” o menos favorecida, como se refieren algunas entidades financieras, buscan soluciones en la solicitud de un microcrédito se debe a la estructuración de estas entidades, ya que, la manera que se puede acceder a uno de estos servicios resulta actualmente ser más fácil que solicitarlo a una entidad bancaria “la característica general de estas instituciones es la reducción de requisitos para el acceso a los servicios financieros a través

del diseño de políticas de flexibilidad” (Hernández, 2010, p. 137). Sin embargo, si resulta ser más fácil para el consumidor que requiere un crédito rápido y con fácil acceso, es difícil para la IMF que lo genera, porque como se ha dicho, este tipo de instituciones no hace un estudio detallado para saber la viabilidad de aprobarlo o no, es más, principalmente se limita a evidenciar si el cliente no está reportado en centrales de riesgo, si tiene un empleo y cotiza sus prestaciones sociales, mientras que, todos los bancos, sea cuál sea el tipo de crédito que solicite el cliente, realizan procedimientos de estudio y análisis para reconocer qué tan viable es que el consumidor se haga responsable del préstamo o no. Con esto, se puede constatar que “en el sistema financiero los microcréditos están concentrados en 60,6% en las entidades bancarias, un 33% en ONG’s y el restante en otras entidades de crédito. (Prieto, Velásquez, 2017, pg.16). Ahora bien, aun conociendo un panorama porcentual de Colombia en cuanto a los microcréditos, se debe señalar que actualmente este servicio financiero es uno de los más gestionados por los ciudadanos por la facilidad de aprobación y que, el segmento de cliente al que se concentran las IMF son distintos al perfil que buscan las entidades bancarias.

Hernández (2010) refiere del texto de Rodríguez (2010) que los microcréditos se han convertido en el enfoque de los colombianos de una solución rápida a un servicio financiero y, por esto, ha superado a los créditos de consumo o solicitud de tarjetas de crédito (Pg. 37). También, Rodríguez (2010) refiere que “en todos los municipios con menos de 30 mil habitantes, el microcrédito se convierte en el principal instrumento de crédito. Estos municipios que constituyen el 80% de los que tiene el país, que concentran cerca del 25% de los habitantes” (pg. 37). En resumen, podemos deducir que la solicitud de un microcrédito a una IMF en el mercado colombiano se toma actualmente como una forma de inserción de un segmento de población que

no tiene posibilidades económicas amplias y, por esto, busca alcanzar sus intereses con apoyo de un préstamo de este tipo.

1.1.6 Fortalezas y competencias básicas

Industrias Milán cuenta en la actualidad con recursos suficientes para desarrollar nuevas unidades de negocios, estas deben articularse con las existentes y fortalecer la propuesta de valor en el mercado de las compañías del grupo. En el año 2019 Milán importó un total de 132.822 unidades de bicicletas, con un promedio de venta al público (PVP) por unidad de \$1.200.000. Con esta aproximación de datos se proyecta que, de la cantidad de bicicletas importadas un 5% sean adquiridas a crédito, es decir, el 5% de bicicletas proyectadas para vender equivalen a un total de 6,641 unidades que, si se venden al público en \$1.200.000, se tendría un total de \$7.969.200.000 lo cual se genera como una oportunidad viable de negocio.

Milán siendo la empresa central del grupo, cuenta con la infraestructura física a nivel nacional para desarrollar la operación de Multicrédito en las principales ciudades del país, además su plataforma software de gestión para procesos generales es SAP y para las estrategias digitales se crean en MAGENTO; ambas plataformas hacen parte de la vanguardia mundial en experiencia digital del usuario y de acuerdo al marco jurídico, todas las organizaciones del grupo pueden acceder a estas herramientas. Además, la organización cuenta con talento humano calificado para el direccionamiento y gestión de Multicrédito, pues cada miembro de la junta directiva son expertos en sus áreas y los socios de la compañía cuentan individualmente con mínimo 10 años de experiencia en gerencia. Cabe resaltar que, los recursos provienen 100% de Industrias Milán en forma de donación, por lo que, el financiamiento solo depende de la rentabilidad obtenida durante la operación semestral de la IMF.

1.1.7 Licencias o permisos

Para desarrollar la IMF, se debe hacer registro ante la Cámara de Comercio de Cali, el registro único tributario, llevar sus registros contables según normas NIIF, libro de registro de asociados, actas de la asamblea general y certificado de calificación perteneciente al régimen tributario especial del impuesto de renta y ganancia ocasional.

1.1.8 Forma jurídica

Multicrédito quedará registrada en la categoría de entidades sin ánimo de lucro (ESAL). De acuerdo con Díaz (2018), las entidades sin ánimo de lucro pueden desarrollar su objeto social y obtener utilidades, rentabilidad y excedentes, a favor de beneficiar fines sociales, meritorios, altruistas y filantrópicos que dieran lugar a su creación. Estas entidades pertenecen a la categoría de personas jurídicas.

2. Validación de la oportunidad

Industrias Bicicletas Milán se proyecta diariamente para ser la compañía número uno a nivel nacional e internacional en importación y distribución de bicicletas y artículos deportivos. Por lo que, se reflexiona en cómo hacer que IBM sea más competitiva en el mercado, de qué manera se pueden crear más beneficios para la comercialización de los productos y cómo hacer para que la marca sea más atractiva y resalte a consideración de los avances en los que trabajan las demás empresas. La continua progresión del mercado o tendencias deportivas es el fundamento por el que surge la idea de “Fundación Multicrédito” de Industrias Milán. De manera que, constatando que las demás compañías innovan sobre los planes de comercialización, es que se piensa en facilitar la adquisición de un producto con el crédito que ofrece la empresa.

Fundación Multicrédito se visualiza con el objetivo de que cada bicicleta o artículo deportivo sea más accesible para el consumidor, tenga mayor facilidad de venta en las tiendas y, a su vez, para que aumente la rotación de los productos y favorezca la oferta de valor, en especial por las tasas de interés del microcrédito y los costos asociados al crédito que no están regulados.

2.1.Aspectos básicos de la validación de la oportunidad

Para la validación del proyecto se propusieron dos herramientas que permitieran rastrear o conocer a los consumidores objetivo con más facilidad. Una de estas herramientas es el mapa de empatía y, la otra, es el business model canvas. En cuanto al mapa de empatía, se estructuró dando respuesta lo más objetivo posible sobre preguntas como: ¿Qué piensa y siente? ¿Qué ve? ¿Qué escucha? ¿Qué dice y hace? Y, finalmente, ¿Qué los frustra? ¿Qué los motiva? Todos los

interrogantes se abordaron pensando como cliente, como consumidor, sobre las dificultades o percepciones que en general tienen sobre los microcréditos.

A continuación, el mapa de empatía:



Gráfico 1: Mapa de empatía elaborado por los autores.

El mapa de empatía se estructuró con preguntas clave como se evidencia en el gráfico y se ha mencionado anteriormente. Cada interrogante estuvo pensado para desarrollarse bajo una única

idea: “el cliente quiere solicitar un crédito en la tienda deportiva”. Con esta idea, se describieron las percepciones más comunes o usuales cuando alguien adquiere o desea gestionar un servicio de crédito como el de Multicrédito.

En segundo lugar, para complementar el proceso de análisis del cliente y validar el proyecto se realizó un Business model canvas. A continuación, la plantilla del modelo de Business:



Gráfico 2: “Business model canvas” elaborado por los autores.

2.2.Principales hallazgos o *insights*

A partir de la observación y análisis del mapa anterior (mapa de empatía) se puede evidenciar que las perspectivas del cliente se orientan casi en su totalidad hacia una misma materia: la bici es un buen instrumento para cumplir las metas físicas que se propone el cliente, es decir, realizar actividad física para conseguir su peso deseado, tonificar su cuerpo, ejercitar por completo su cuerpo y, por supuesto, es una buena actividad para liberarse y nivelar el estrés que trae consigo la rutina. Sin embargo, el mapa también muestra que la posibilidad de adquirir una buena bici en ocasiones es escasa, ya que el consumidor no tiene el dinero necesario para obtener de contado el producto que desea.

De igual importancia, en las demás apreciaciones que se desarrollan en el mapa se muestra que hay un común en las concepciones del consumidor; por ejemplo, el ejercitarse, o en este caso montar bicicleta, permite abrir el círculo de amigos, conocer nuevas personas, trabajar en tener buenos hábitos, entre otras cosas. Ahora, así como se puede concluir que montar bicicleta puede permitir alcanzar las metas físicas que se trace el consumidor, cabe resaltar que llegar a adquirirla genera algún tipo de presión porque puede ser costosa la que él desea, porque quizá traiga desidia salir a ruta o porque no se logre tomar esta actividad como un hábito.

2.3 Perfil básico de los *early adopters*

Los *early adopters* o primeros clientes en asumir el proyecto “Fundación Multicrédito” son aquellos consumidores entre los 25 y 44 años de edad que ingresan a la tienda deportiva porque desean o les atrae un producto (ya sea bicicleta u otro artículo deportivo) y que las posibilidades de comprarlo son escasas, por no decir que nulas. Es decir, todo cliente que ingrese a una tienda y

que este interesado en adquirir una bicicleta, pero en el instante no tenga el dinero para llevarla, son los clientes considerados como los *early adopters* de la Fundación Multicrédito.

Al respecto, en el siguiente mapa “*Customer journey*” se puede evidenciar las acciones de un cliente en una tienda deportiva que comercializa productos de la compañía:

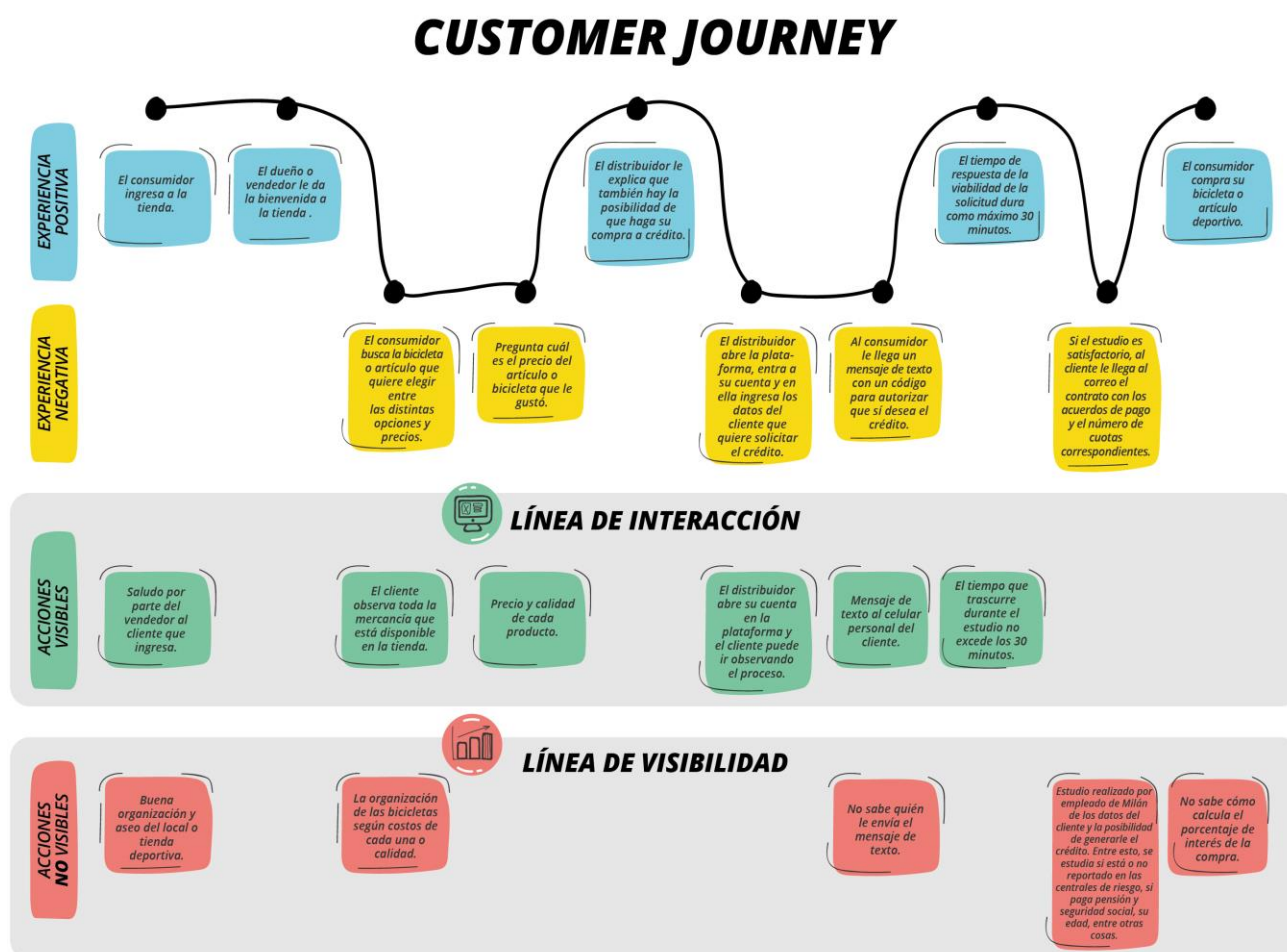


Gráfico 3: “*Customer journey map*” elaborado por los autores.

El anterior *customer journey* o también conocido mapa de experiencia del cliente presenta todo el proceso de compra que hace un consumidor, desde la entrada a la tienda deportiva, las acciones visibles y no visibles que se hacen durante el proceso de compra, hasta finalmente adquirir el producto. La línea punteada que se ve que baja y sube demuestra qué tan positiva o negativa puede

ser la acción del cliente en el proceso de compra de un producto. Para determinar si era positiva o negativa la acción, se propuso tres encuestas a distintos clientes para saber qué tan bueno o no podría ser para cada uno esta acción y el por qué (ver anexo 3). Sin embargo, las acciones visibles y no visibles fueron determinadas por los autores.

El ingreso y bienvenida a la tienda que hace el vendedor al cliente es considerada una acción positiva, ya que, en medio de la cordialidad del saludo y acogida, se pone a disposición de asesorarlo para ver qué es lo que él quiere adquirir. Después, el patrón baja a ser una acción negativa, porque entra en un proceso de indecisión por elegir el producto que más le gusta y atraiga y, por supuesto, porque se hacen comparativos de precio-calidad y las posibilidades de realizar la compra o no. Según las encuestas, esta acción es negativa para los tres clientes porque manifiestan que generalmente al usuario (en este caso ellos) siempre tienden a atraerle el producto más costoso por el diseño, material, componentes, etc y, por esto, para ellos es negativa porque el presupuesto que tienen para adquirir el producto supera el monto que tenían disponible o creían que era. Sin embargo, el gráfico nos muestra un aumento o “subida en la línea punteada” cuando el distribuidor le explica al cliente que puede adquirir su producto a crédito, que tiene la posibilidad de llevarlo y pagarlo a cuotas, por ende, esta acción es considerada para ellos positiva, es decir, es muy buena noticia en una posibilidad de compra de un cliente.

Al instante, vuelve a ser considerado una acción negativa cuando el distribuidor ingresa los datos del cliente en la plataforma y este debe esperar a que llegue un mensaje de texto para confirmar que sí desea continuar con la solicitud. Es negativa esta acción porque es el momento donde el cliente está entre la angustia o inquietud si él puede ser apto para que le generen o no el crédito. Ahora bien, pasa a ser un momento positivo porque el tiempo de estudio máximo es de 30 minutos, tiempo en que dura la empresa revisando la viabilidad de la solicitud del crédito, por

ende, es un tiempo corto a consideración de los estudios que hacen por lo general las instituciones microfinancieras. Seguido a esto, como parte de las últimas acciones del mapa de experiencia del cliente vemos que pasa a ser un momento negativo cuando al cliente le llega al correo el contrato con los acuerdos de pago después de haber solicitado el crédito, es ahí que, él revisa la tasa de interés de cada cuota, el número de cuotas en las que se le estipuló el pago del producto que solicitó, entre otras cosas. Como último paso durante compra que hace el cliente, después de estar en una acción negativa pasa a una positiva cuando él por fin logra realizar la compra después de haber hecho el estudio de crédito y se puede retirar de la tienda deportiva.

3. Construcción y validación del producto mínimo viable (MVP)

Las IMF son las entidades encargadas de generar pequeños créditos a los consumidores que no tienen recursos financieros o patrimonio suficiente para respaldar cantidades desmesuradas de dinero. Según Hernández (2010) “en la actualidad las IMF se refieren a empresas que brindan microcréditos, entendido este como el sistema de financiamiento a microempresas dentro de la cual el monto máximo es de 25 SMML (Pg. 137)”. En Colombia, actualmente hay un mercado amplio de consumidores que usan como alternativa para su compra algunas instituciones microfinancieras. Por ejemplo, *Sistecrédito* es una entidad que facilita créditos de consumo de forma rápida y con facilidad de adquisición únicamente con su cédula original y con dos referencias personales. Esta institución es reconocida por la amplia cobertura a nivel nacional en diferentes tiendas y empresas, es decir, el servicio de *Sistecrédito* está en diferentes tiendas y ciudades como una entidad intermediaria que facilita el pago del consumidor por medio de un crédito generado por ellos.

Otra IMF reconocida por prestar sus servicios financieros es *Sufi*, entidad del grupo Bancolombia que genera créditos para cancelar programas académicos o vehículos a personas con dificultad para acceder a estos servicios. Por otra parte, está *Addi*, otra institución microfinanciera que ha resaltado por su propuesta de valor en Colombia, de la que se puede destacar que es reconocida por su cobertura en plataformas digitales para otorgar créditos de forma ágil a los consumidores. *Addi* tiene una estructura financiera que permite dar respuesta a los consumidores en pocos minutos (a diferencia de las demás) sobre la viabilidad de otorgar el crédito o no y, además, se restringen de cobrar aval y costos adicionales que sí cobran las demás microfinancieras en general, por eso, estas políticas de funcionamiento hacen que su estructuración y trabajo sea competitivo frente a las demás IMF.

Sistecrédito, Sufi, Addi, entre otras entidades financieras, son solo algunos ejemplos de instituciones que ofrecen servicios financieros (créditos) a consumidores que desean adquirir un producto de forma ágil, rápida y segura. Para respaldar la idea, vemos que Hernández (2010) afirma “la característica general de estas instituciones es la reducción de requisitos para el acceso a los servicios financieros a través del diseño de políticas de flexibilidad (Pg. 137)”. Así como las entidades financieras mencionadas anteriormente prestan sus servicios a nivel nacional, es que *Fundación Multicrédito* quiere iniciar con sus operaciones y nutrir el proceso de comercialización y rotación de la mercancía de Industrias Milán. En resumen, Multicrédito no es la primera entidad en Colombia que preste servicios financieros de consumo, ya hay distintas empresas que ofrecen estos servicios hace algunos años y, también, hay una gran cantidad de consumidores interesados en adquirir los productos (sea cual sea) con las facilidades de pago que brindan las IMF.

Fundación Multicrédito tendrá una herramienta a disposición del distribuidor que consistirá en un simulador de crédito. Esta herramienta le permitirá al cliente tener una primera idea sobre el

valor de la cuota según el precio de la bicicleta que a él más le gustó. Es decir, cuando ya el cliente sabe sobre este servicio financiero, el distribuidor puede hacer una simulación del proceso real que se hace y escribe el valor del producto y el número de cuotas que él quisiera diferir el producto, para saber más o menos en cuánto le quedaría el costo mensual con su respectivo interés.

Al respecto, podemos observar las siguientes capturas de pantalla sobre el simulador de crédito:

Simula tu Crédito

Te invitamos a que elijas un monto de préstamo y especifiques el número de meses a los que quieres diferir el pago

¿Cuánto quieres solicitar?

150.000 2.900.000

¿Número de Cuotas?

Ten las Cuentas Claras

Monto Solicitado	1.200.000
Interes (26% EA)	15.7029
Administracion	120.000
Valor Cuota	123.085

[Solicitar Credito](#)

En esta primera imagen, se puede ver la opción de “simula tu crédito”, donde el distribuidor escribe el valor del producto que el consumidor desea, el número de cuotas que él quisiera y su derecha, le aparece en cuánto le quedaría cada cuota y el porcentaje del interés que se cobra por su compra.

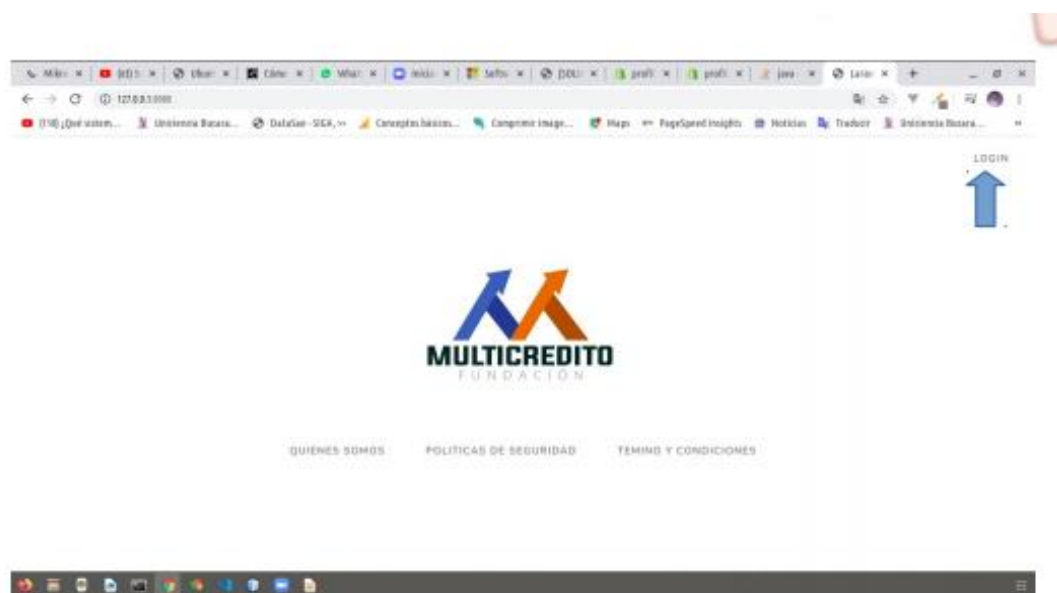
3.1. Aspectos básicos de la validación del mercado

La propuesta es desarrollar un prototipo operacional que permita almacenar y manipular los datos de estado de cartera, de registro de clientes, de almacenes y de solicitudes de crédito. Este prototipo será una solución informática que se podrá acceder desde la web, la cual estará

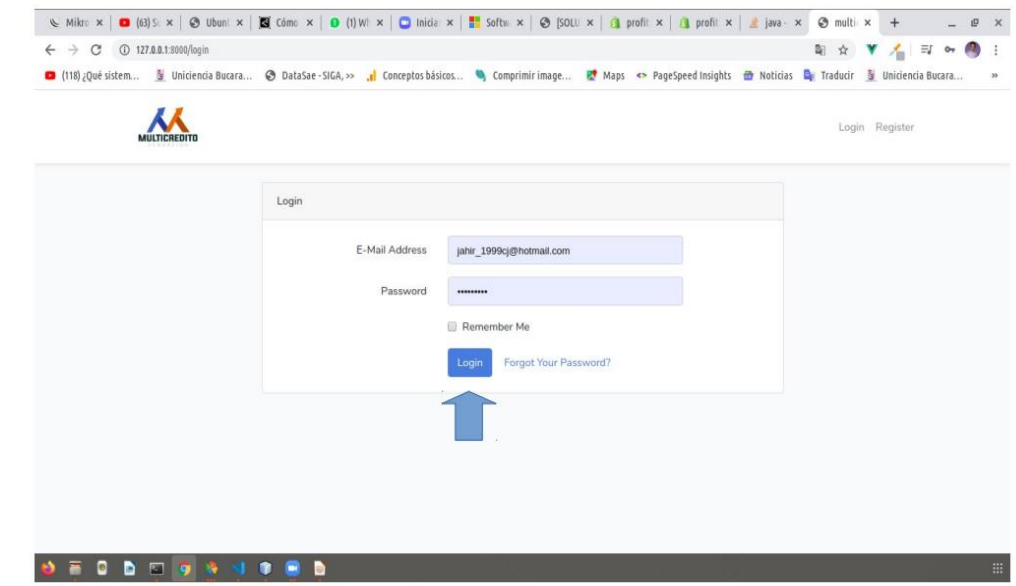
desarrollada en el lenguaje de programación php, utilizando el framework Laravel y, los datos serán administrados por el motor de base de datos Mysql.

3.2 Presentación del Mínimo producto viable (MPV)

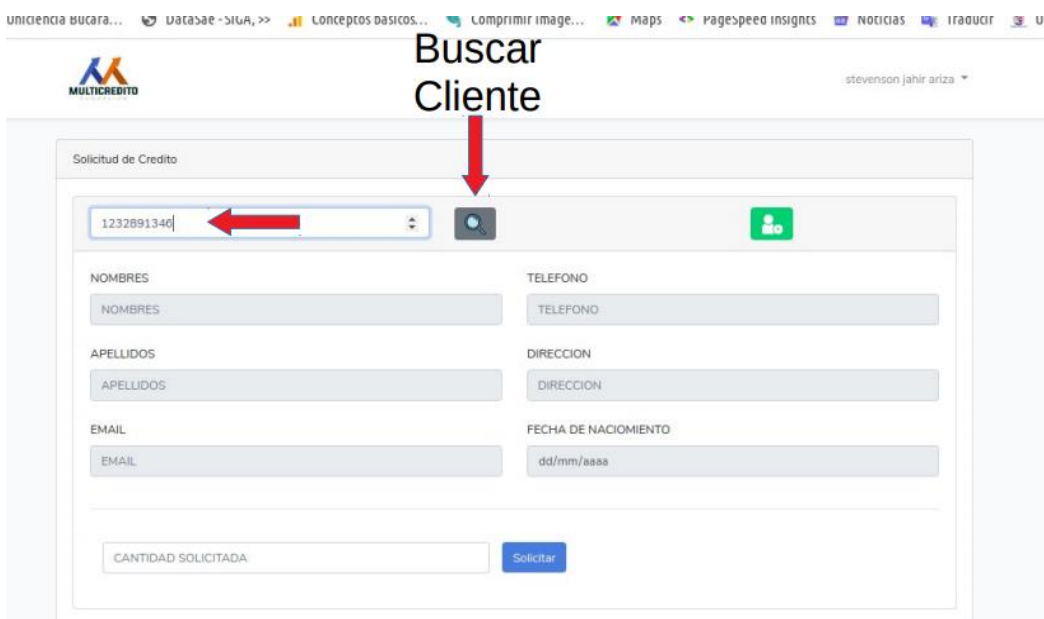
El MPV de este proyecto se presentará por medio de capturas de pantalla que muestran el paso a paso que debe ejecutar el distribuidor de la tienda para generar la solicitud de crédito de un consumidor que este interesado en adquirir su bicicleta con la entidad financiera. En primera medida, la página principal de la fundación:



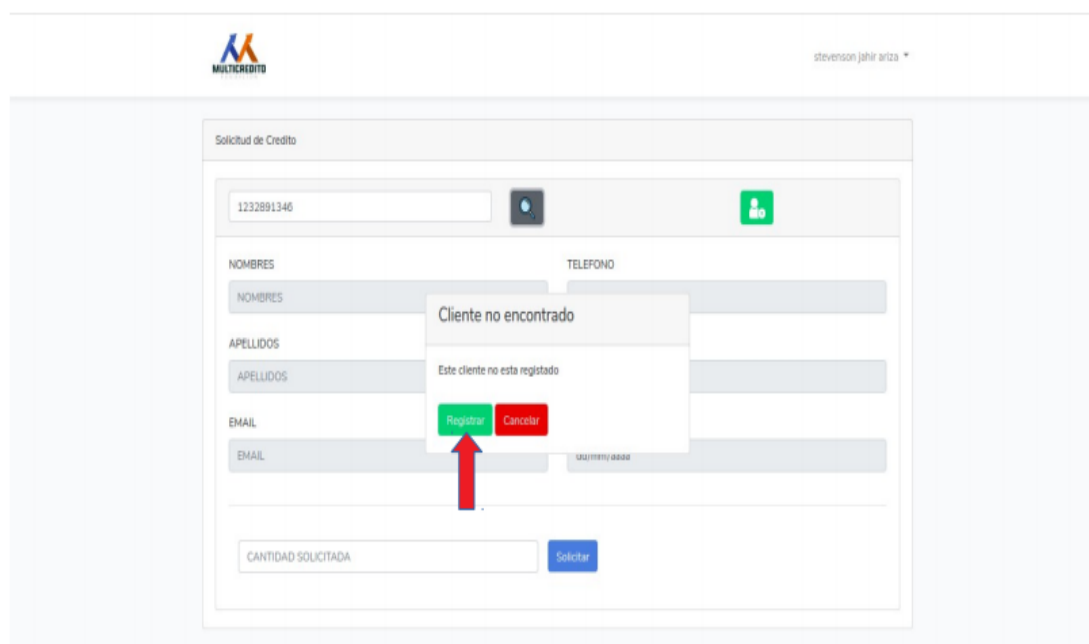
En esta imagen, se aprecia la “página principal” que debe buscar el distribuidor en su navegador (Mozilla, Google Chrome o Internet Explorer) escribiendo www.fundaciónmulticredito.com o, también, puede dejarse en las ventanas predeterminadas del ordenador para no escribirla cada vez que vaya a usarla. Al ingresar a la plataforma principal de Multicredito, el distribuidor se dirige a la parte superior derecha donde está la opción de “login”, que traduce “iniciar sesión” y dar click.



Al momento de dar click, en la plataforma de Multicrédito le va a aparecer la opción de ingresar el usuario, que es el mismo correo electrónico y contraseña (el cual habrá sido creado por los programadores de Multicrédito) y la opción de oprimir nuevamente el botón “login”. Luego de haber digitado el correo y contraseña, se oprime el botón de login para formalmente entrar al perfil del distribuidor y continuar con el proceso.



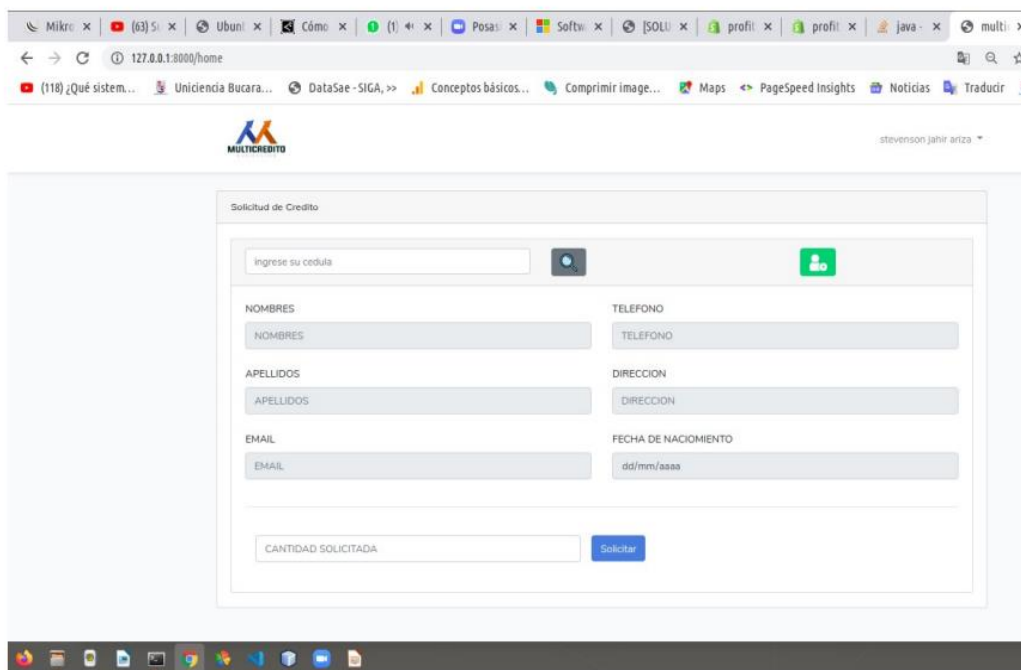
En este punto, ya el cliente habrá manifestado que desea adquirir su producto a crédito y se hará la gestión o estudio pertinente para ver qué tan viable es para la fundación poder otorgarlo. En la parte superior derecha, aparece el nombre del distribuidor de la tienda que ya tiene un perfil creado en Multicrédito y puede realizar la solicitud del cliente. Como vemos, en la imagen el distribuidor se llama “Stevenson Jair Ariza”. Cabe la posibilidad de que el cliente que este interesado en este servicio haya comprado en algún momento otra bicicleta de la marca, por eso, inicialmente se ingresa el número de la cédula a ver si él ya está en la base de datos y, se oprime en la lupa que aparece a un costado donde se digitó el número de identificación para poder verificar la información.



The image shows a web interface for a credit application. At the top left is the 'MULTICREDITO' logo. At the top right, the name 'stevenson jahir ariza *' is displayed. The main form is titled 'Solicitud de Credito'. It contains a search field with the number '1232891346' and a magnifying glass icon. Below this are fields for 'NOMBRES', 'TELEFONO', 'APELLIDOS', and 'EMAIL'. A modal dialog box is overlaid on the form, titled 'Cliente no encontrado' and containing the text 'Este cliente no esta registrado'. The dialog has two buttons: 'Registrar' (green) and 'Cancelar' (red). A red arrow points to the 'Registrar' button. At the bottom of the form, there is a 'CANTIDAD SOLICITADA' field and a 'Solicitar' button.

Como vemos, en este caso, el cliente no está registrado, es decir, es la primera vez que va a adquirir una bicicleta de la marca y por eso, aparecerá una ventana que dice “cliente no

encontrado”, o sea, la compañía no tiene ningún registro de él e inmediatamente hay que oprimir donde dice registrarlo.

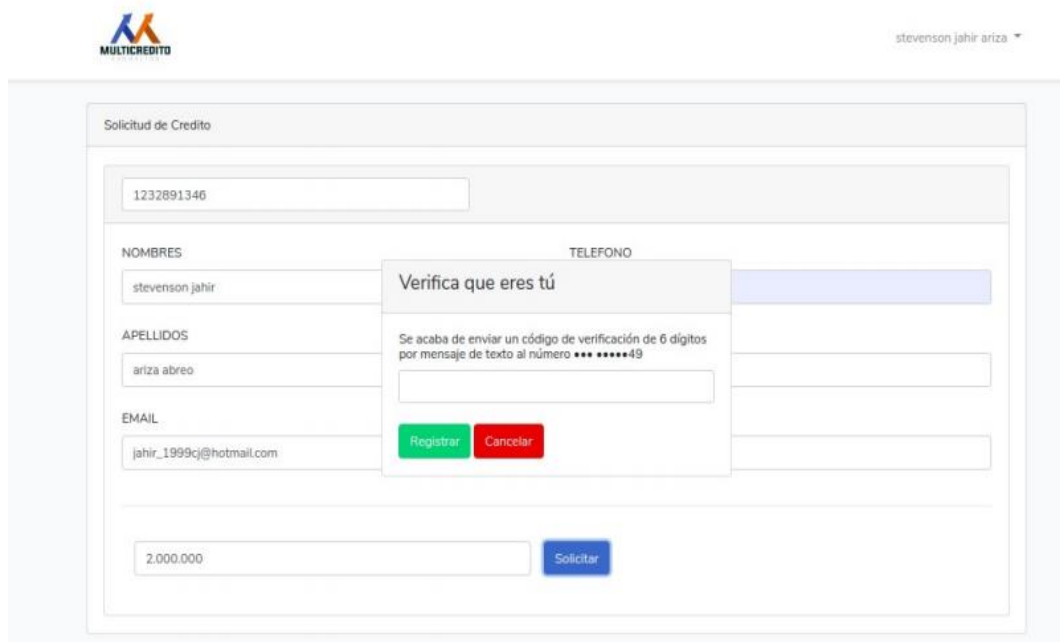


The screenshot shows a web browser window with multiple tabs. The address bar displays the URL '127.0.0.1:8000/home'. The browser's toolbar includes various icons for search, navigation, and utility. The page content features the 'MULTICREDITO' logo and a user profile icon labeled 'stevenson jahir ariza'. The main form, titled 'Solicitud de Credito', contains the following fields:

- Ingrese su cedula
- NOMBRES (with a sub-field 'NOMBRES')
- APELLIDOS (with a sub-field 'APELLIDOS')
- EMAIL (with a sub-field 'EMAIL')
- TELEFONO (with a sub-field 'TELEFONO')
- DIRECCION (with a sub-field 'DIRECCION')
- FECHA DE NACIMIENTO (with a sub-field 'dd/mm/aaaa')
- CANTIDAD SOLICITADA

A blue 'Solicitar' button is located at the bottom right of the form.

Al instante de oprimir la opción de “registrar”, como él no aparece en la base de datos, ahí se inicia escribiendo el número de cédula, los nombres completos, apellidos, teléfono, correo electrónico, dirección, fecha de nacimiento y, finalmente, el valor del producto(s) que él desea comprar para poder oprimir la opción de “solicitar”.

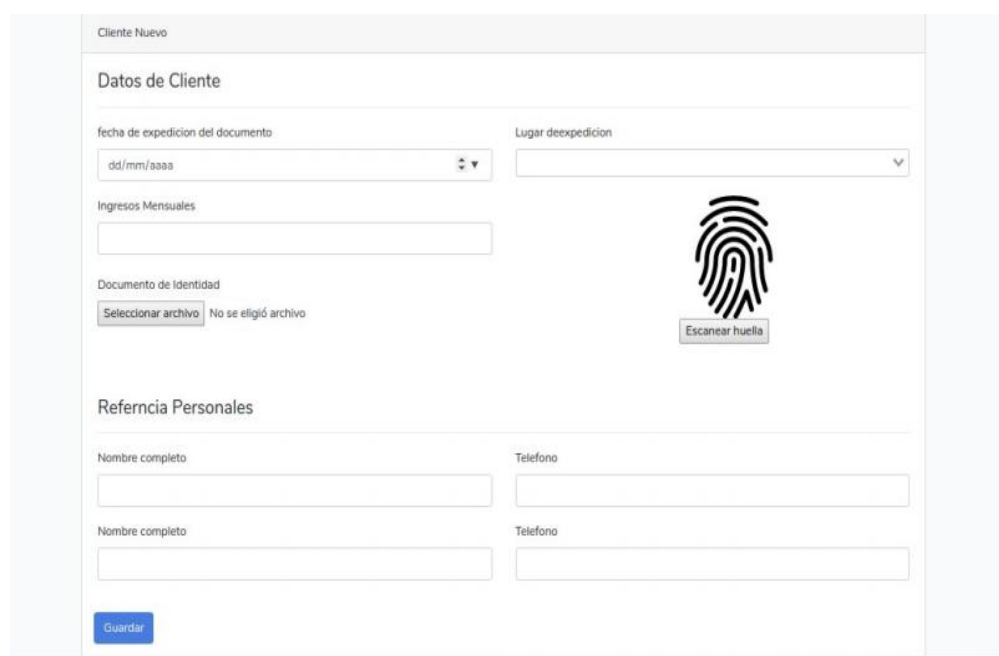


The image shows a web form titled "Solicitud de Credito" from MULTICREDITO. The form contains fields for "NOMBRES" (stevenson jahir), "APELLIDOS" (ariza abreo), "EMAIL" (jahir_1999cj@hotmail.com), and "TELEFONO" (1232891346). A "Solicitar" button is visible at the bottom right. A modal window titled "Verifica que eres tú" is overlaid on the form, displaying a verification code "856633" and a "Registrar" button.

Cuando se selecciona la opción de solicitar aparece una ventana que dice “verifica que eres tú”. En este momento, le debe llegar un mensaje de texto al cliente con un código. Al respecto, un ejemplo del mensaje de texto que el consumidor debe recibir:



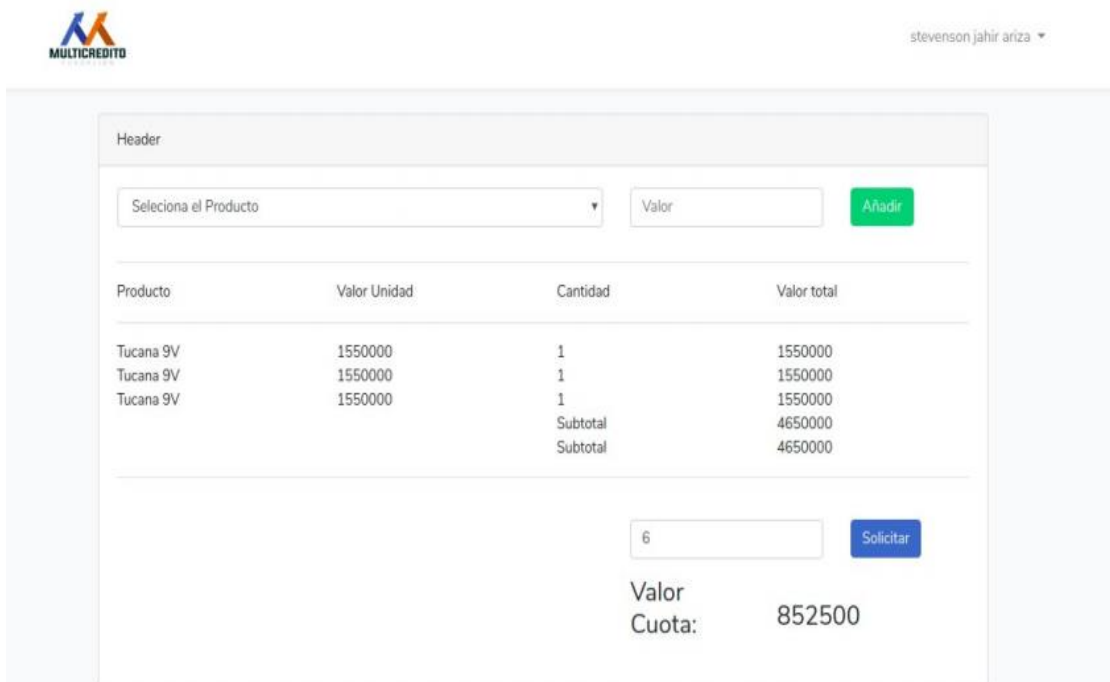
Para verificar el proceso de solicitud de crédito, la fundación Multicrédito genera un mensaje de texto o token con un código de 6 dígitos que el consumidor debe suministrarle al propietario de la tienda para que él lo digite en la plataforma. Este código permite la autenticidad y la confirmación del proceso. Cuando se digita el token, se finaliza con la primera fase de la solicitud. Para continuar, se siguen tomando datos como los que aparecen en la siguiente imagen:



The image shows a web form titled "Cliente Nuevo" (New Client). The form is divided into several sections:

- Datos de Cliente:**
 - fecha de expedición del documento:** A text input field with a date format mask "dd/mm/aaaa" and a dropdown arrow.
 - Lugar de expedición:** A dropdown menu.
 - Ingresos Mensuales:** A text input field.
 - Documento de Identidad:** A button labeled "Seleccionar archivo" and the text "No se eligió archivo".
 - Escanear huella:** A fingerprint icon and a button labeled "Escanear huella".
- Referencia Personales:**
 - Two pairs of input fields, each pair consisting of "Nombre completo" and "Telefono".
- Guardar:** A blue button at the bottom left.

En esta parte de registro de datos, se solicita la fecha y lugar de expedición del documento de identificación del cliente, los ingresos mensuales, se escanea la cédula por los dos lados y se escanea su huella. A su vez, se hace el registro de dos referencias personales con su respectivo teléfono y, finalmente, se selecciona la opción de “guardar”.



The screenshot displays the Multicredito application interface. At the top left is the logo for MULTICREDITO. At the top right, the user name 'stevenson jahir ariza' is visible. The main content area is titled 'Header' and contains a form for adding products. This form includes a dropdown menu labeled 'Selecciona el Producto', an input field for 'Valor', and a green 'Añadir' button. Below the form is a table with the following data:

Producto	Valor Unidad	Cantidad	Valor total
Tucana 9V	1550000	1	1550000
Tucana 9V	1550000	1	1550000
Tucana 9V	1550000	1	1550000
		Subtotal	4650000
		Subtotal	4650000

Below the table, there is an input field containing the number '6' and a blue 'Solicitar' button. At the bottom right, the text 'Valor Cuota: 852500' is displayed.

Cuando se elige la opción guardar, de inmediato Multicrédito almacena la información en su base de datos y aparece la ventana donde el distribuidor va a escribir la referencia del producto que el cliente desea y, por supuesto, le aparece el precio y el número de cuotas a las que él quiere diferir su crédito. Cabe mencionar que, ningún producto se puede diferir a más de 12 meses por normativas de la fundación.

The image shows a web interface for a credit application. At the top left is the logo for 'MULTICREDITO'. At the top right, the user's name 'stevenson jahir ariza' is displayed. A modal window titled 'Verifica que eres tú' is open in the center, containing a message: 'Se acaba de enviar un código de verificación de 6 dígitos por mensaje de texto al número *** *****49'. Below the message is an input field for the verification code and two buttons: 'Registrar' (green) and 'Cancelar' (red). The background interface includes a 'Header' section with a 'Selecciona el Producto' dropdown. Below this is a table with columns 'Producto' and 'Valor'. The table lists three items: 'Tucana 9V' with a value of 1550000, repeated three times. A 'Subtotal' row shows a total value of 4650000. To the right of the table is a 'Valor total' column. At the bottom right, there is a 'Numero de cuotas' input field with a 'Solicitar' button. Below this, the text 'Valor Cuota: 852500' is displayed.

Producto	Valor		Valor total
Tucana 9V	1550000	1	1550000
Tucana 9V	1550000	1	1550000
Tucana 9V	1550000	1	1550000
Subtotal			4650000

Numero de cuotas Solicitar

Valor Cuota: 852500

Por último, cuando ya se escribe el número de cuotas a las que el consumidor quiere diferir el crédito, se vuelve a generar un token al consumidor que debe facilitarle al distribuidor para finalizar el proceso. Al respecto, la imagen:



Cuando el cliente le facilita el token o código al distribuidor para que él lo digite en la plataforma, al cliente vuelve y le llega otro mensaje de texto donde le confirma que fue aprobado el crédito por el valor que él solicitó y el número de cuotas a las que fue diferido. Además, le indica los términos y condiciones y la dirección de la página de la Fundación Multicredito.

3.3 Flujograma del proceso de solicitud de crédito

Con el fin de transmitir el proceso que debe realizarse a la hora de la solicitud de un crédito por parte del distribuidor, se realizó el siguiente flujograma:

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SOLICITUD DE CRÉDITO

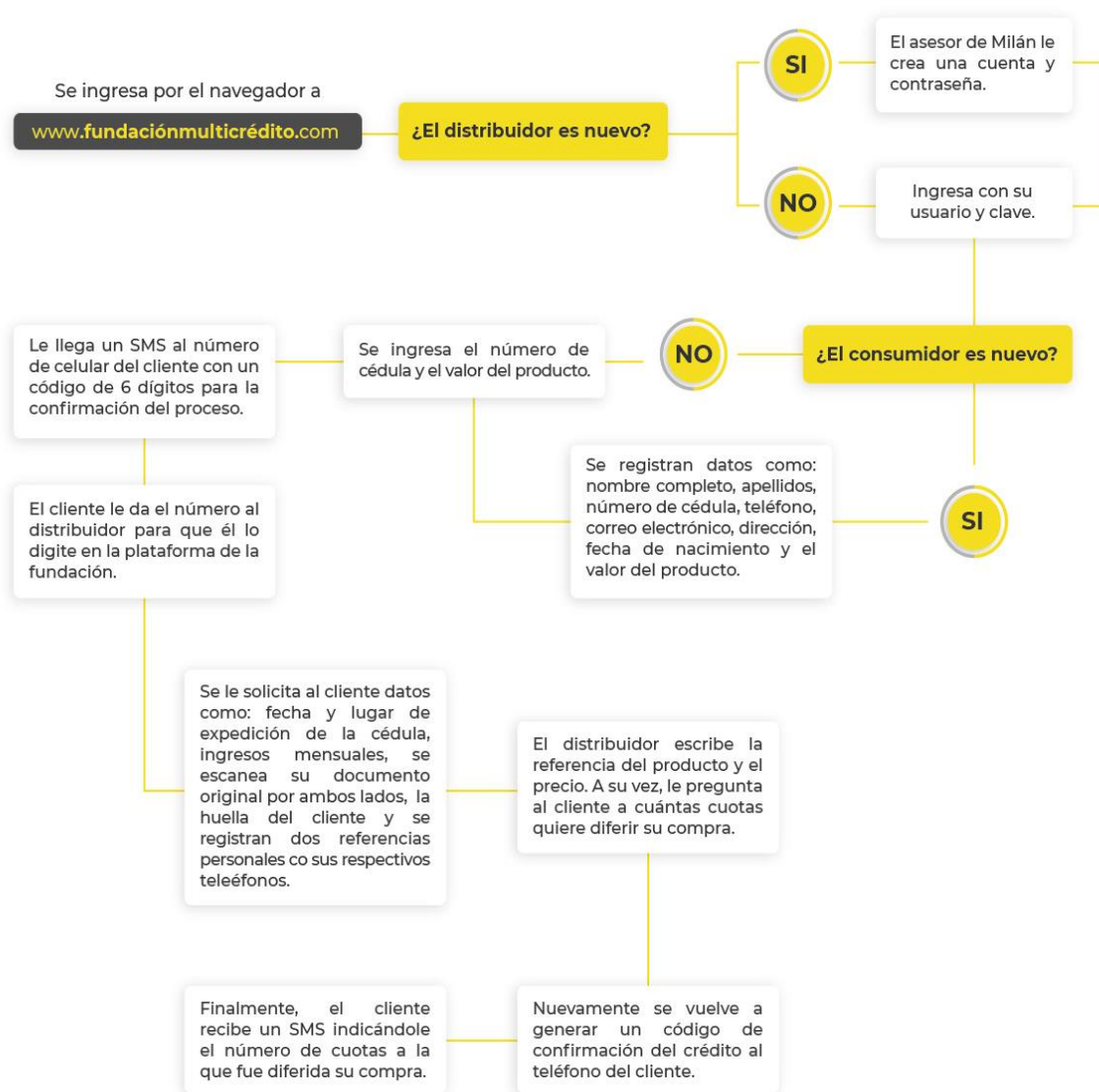


Gráfico 4: Flujograma del proceso de solicitud de crédito elaborado por los autores.

La secuencia que presenta el flujograma es el proceso que enfrenta el distribuidor cuando está solicitando un crédito a esta IMF para la compra de un artículo que desea su cliente. En el gráfico, se evidencian dos posibilidades: si el distribuidor es nuevo (solicita la creación de usuario y contraseña) y, si ya es antiguo, igualmente ingresa con estos datos a la plataforma. Asimismo,

cuando el consumidor es nuevo (no hay registro en la base de datos), se deben ingresar los datos básicos para crear un perfil y, si el cliente ya está registrado (ya está en la base de datos), únicamente debe ingresarse el número de cédula y el valor del producto que él quiere adquirir a crédito. Sin embargo, si está o no en la base de datos, se retornan al mismo proceso. Seguido a esto, el consumidor recibe un primer mensaje de texto con un código de confirmación del proceso que se está desarrollando. Cuando se ingresa el código, se solicita información más precisa del cliente: huella, se escanea su documento de identidad y se solicitan dos referencias personales con sus teléfonos de contacto. Estas referencias se solicitan primero para corroborar la identidad del cliente y, a su vez, los datos personales que él suministró en la tienda.

Finalmente, el distribuidor escribe la referencia del producto y el cliente define a cuántas cuotas quiere diferir el crédito y se hace el registro en la plataforma. Con estos datos, vuelve a generarse un mensaje de texto al cliente para la última confirmación del proceso y, por último, le llega un SMS al consumidor con la aprobación del crédito, el número de cuotas a las se difirió el crédito y el valor de cada una.

3.4 Evaluación del servicio a partir del mínimo producto viable (MPV)

El mínimo producto viable se desarrolló de manera que para el distribuidor fuera lo más cercano posible al proceso real que se va a ofrecer con Multicrédito. El servicio financiero se prestará con requisitos mínimos como se evidenció en la presentación del MPV, con poco tiempo de respuesta y en las tiendas deportivas de los distribuidores. Ahora, cabe mencionar que, es posible que se ajusten aspectos mínimos en cuanto a la estética o forma de la plataforma digital y, todo esto, con el fortalecimiento que genere las entrevistas de tres distribuidores de la ciudad de

Cali que se eligieron para presentarle la idea de manera general, sin tanto detalle, pero sí partiendo de la visión, misión y objetivos de esta propuesta investigativa. A continuación, se presentarán tres tablas que se crearon a partir de una entrevista (la misma para los tres), a los distribuidores sobre el servicio que se iba a ofrecer con Multicrédito con el mínimo producto viable:

Tabla 1

Encuesta a distribuidor

FUNDACIÓN MULTICRÉDITO Encuesta de satisfacción (MPV) Distribuidor: Alejandro Portilla. Nit: 82337583-2 Ciudad: Cali	
¿Cómo considera el acceso a la plataforma?	Sencillo y trabajable.
¿Qué opina sobre la posibilidad de que ofrecer este servicio incremente sus ventas?	Yo creo que esa parte es la que más podría interesarme como propietario de esta tienda.
¿Cuál sería el tiempo que consideres que se necesita de capacitación para implementar este servicio en su tienda?	Yo creo que una semana es suficiente, pero sí habría que hacer varias solicitudes para "ensayar".
¿Por qué le gustaría ofrecer este servicio de crédito en su establecimiento comercial?	Porque con este servicio se puede atraer más clientes.
¿Qué cambios le haría a la plataforma de Multicrédito? ¿Por qué?	Yo la propondría con más color, como más llamativa, cosas de estética.
Califícanos de 1 a 5 (siendo 5 lo más alto y 1 lo menor) cómo le parece este servicio que se va a ofrecer.	Yo pienso que un 5, porque una idea de estas para un comerciante son buenas noticias porque podría haber más rotación de la mercancía que yo manejo.

Tabla 2

Entrevista a distribuidor

FUNDACIÓN MULTICRÉDITO Encuesta de satisfacción (MPV) Distribuidor: Gerardo González. Nit: 7-2735458 Ciudad: Cali	
¿Cómo considera el acceso a la plataforma?	▶ Son varios datos que hay que poner del cliente, pero es fácil suministrarlos.
¿Qué opina sobre la posibilidad de que ofrecer este servicio incremente sus ventas?	▶ Yo creo que si hay una gran posibilidad, porque muchas veces hay clientes que no tienen el dinero de contado para llevar su producto y generalmente solicitar un crédito para hacerlo toma mucho tiempo.
¿Cuál sería el tiempo que consideres que se necesita de capacitación para implementar este servicio en su tienda?	▶ Si a uno le explican bien durante una semana y se logra practicar varias veces, ya la puede manejar uno solo.
¿Por qué le gustaría ofrecer este servicio de crédito en su establecimiento comercial?	▶ Porque me parece moderno y se le ofrece otras posibilidades a los clientes para que puedan comprar su bicicleta.
¿Qué cambios le haría a la plataforma de Multicrédito? ¿Por qué?	▶ Tal vez que la letra fuera más grande.
Califícanos de 1 a 5 (siendo 5 lo más alto y 1 lo menor) cómo le parece este servicio que se va a ofrecer.	▶ Pienso que un 5, porque es algo innovador tanto para el cliente como para nosotros los dueños de estas tiendas.

Tabla 3
Entrevista a distribuidor.

FUNDACIÓN MULTICRÉDITO Encuesta de satisfacción (MPV) Distribuidor: Alirio Angarita Nova. Nit: 2467845-0 Ciudad: Cali	
¿Cómo considera el acceso a la plataforma?	▶ Está claro y no se piden tantos requisitos.
¿Qué opina sobre la posibilidad de que ofrecer este servicio incremente sus ventas?	▶ Yo creo que es acertada, porque también podrían aumentar las ventas de bicicletas de mayor gama que por lo general dejan más ganancia. La gente ya no tendría que optar por las más económicas sino tendrían más opciones.
¿Cuál sería el tiempo que consideres que se necesita de capacitación para implementar este servicio en su tienda?	▶ Depende, es que aquí nos están presentando la idea sin ninguna dificultad y claramente se pueden presentar en el momento que uno este en el proceso. Yo creo que con 15 días de capacitación para que le enseñen a uno los posibles problemas sería suficiente.
¿Por qué le gustaría ofrecer este servicio de crédito en su establecimiento comercial?	▶ Porque además de haber beneficios para el cliente y que puedan comprar su bicicleta, también piensan en los distribuidores.
¿Qué cambios le haría a la plataforma de Multicrédito? ¿Por qué?	▶ No, ninguno. Creo que así está bien.
Califícanos de 1 a 5 (siendo 5 lo más alto y 1 lo menor) cómo le parece este servicio que se va a ofrecer.	▶ Yo los califico con un 5 porque creo que es una nueva oportunidad para todos.

Las entrevistas fueron desarrolladas personalmente en las tiendas deportivas por los distribuidores, luego de que el asesor comercial de la compañía le presentara el servicio financiero de Multicrédito por medio del mínimo producto viable y, a partir de esta información, se realizó

un gráfico integrando las respuestas de cada uno para hacer un balance general. Al respecto, el gráfico que reúne esta información:

Tabla 4:

Integración de respuestas de la encuesta de satisfacción x

<h2 style="text-align: center; color: yellow; background-color: purple; padding: 5px;">INTEGRACIÓN DE RESPUESTAS DE LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN</h2>	
<p>¿Cómo considera el acceso a la plataforma?</p>	<p>▶ Los tres distribuidores coinciden que sí es fácil acceder a la plataforma de Multicrédito.</p>
<p>¿Qué opina sobre la posibilidad de que ofrecer este servicio incremente sus ventas?</p>	<p>▶ Todos los distribuidores consideran que este servicio podría aumentar sus ventas y beneficiar su tienda.</p>
<p>¿Cuál sería el tiempo que consideres que se necesita de capacitación para implementar este servicio en su tienda?</p>	<p>▶ En cuanto al tiempo de capacitación, dos de los distribuidores consideran que una semana es suficiente para explicarles cómo manejar la página de esta IMF. Sin embargo, uno de ellos manifiesta que sería importante hacer la simulación de navegar como si se presentara posiblemente un problema en la plataforma virtual para estar mejor preparados, por eso, él considera que sí sería importante destinar más tiempo.</p>
<p>¿Por qué le gustaría ofrecer este servicio de crédito en su establecimiento comercial?</p>	<p>▶ A los tres distribuidores les gustaría ofrecer este servicio en su tienda deportiva.</p>
<p>¿Qué cambios le haría a la plataforma de Multicrédito? ¿Por qué?</p>	<p>▶ Las sugerencias que proponen los tres distribuidores para mejorar la plataforma son: aumentar tamaño de letra y ponerle colores más llamativos a la página.</p>
<p>Califícanos de 1 a 5 (siendo 5 lo más alto y 1 lo menor) cómo le parece este servicio que se va a ofrecer.</p>	<p>▶ Para la calificación, los tres propusieron el máximo puntaje (5) en la calidad del servicio que se quiere ofrecer con esta IMF.</p>

En general, al evidenciar las respuestas que cada propietario de la tienda generó en la encuesta de satisfacción, se puede constatar un primer avance positivo, ya que, aún sin presentarle los

beneficios totales de ofrecer este servicio en su establecimiento deportivo, los distribuidores mostraron un alto interés en esta propuesta y, por supuesto, pudieron identificar que además de ser un proyecto de crecimiento para la compañía, también sería una buena oportunidad de crecimiento comercial para sus tiendas y para ellos.

4. Producto o Servicio

Fundación Multicredito es una entidad financiera sin ánimo de lucro que se desarrollará en el año en curso en paralelo a las operaciones de la compañía Industrias Bicicletas Milán s.a. Esta institución microfinanciera busca ofrecer el servicio de créditos con fácil y rápido acceso a los consumidores que no cuentan con los recursos financieros para adquirir un producto o artículo deportivo.

Inicialmente, es importante traer a colación que Industrias Milán tiene bodegas a nivel nacional en las principales ciudades de Colombia: Bucaramanga, Cali, Bogotá, Barranquilla, Cúcuta y Medellín y, a nivel internacional, están las oficinas de China y Panamá. Multicredito da apertura en la ciudad de Cali únicamente, ya que es la operación más grande, donde tiene la bodega de acopio Industrias Milán, la infraestructura física del lugar es la más adecuada porque hay condiciones de seguridad sólida (monitoreo de cámaras, personal de seguridad armada, hay controles y auditorías con frecuencia), y, por supuesto, porque en esta ciudad el mercado es más atractivo y esto se evidencia en los reportes de las ventas que se analizan mensualmente.

Los distribuidores de Milán (propietarios de las tiendas deportivas) tendrán una cuenta y su respectiva contraseña para ingresar a la plataforma de Multicredito. En efecto, las cuentas son creadas por empleados de la empresa con la información que ya está en la base de datos de la

compañía. Estos datos son: nombre completo del distribuidor, número de cédula, teléfono, cámara de comercio y RUT. Todos estos datos se pueden ver al iniciar sesión con el usuario y contraseña del distribuidor, todo con el fin de darle veracidad al proceso que se desarrolla en Multicrédito. Es así que, al momento de ingresar el cliente a la tienda e interesarse por comprar algún producto, el distribuidor, o vendedor si es el caso, le explica al consumidor la posibilidad de llevarlo a crédito. En este instante, el propietario del local hace el procedimiento que mencionamos anteriormente: abre la plataforma, escribe su usuario y contraseña e ingresa los datos del cliente. En este caso, los datos del cliente que debe suministrar el distribuidor para solicitar el crédito son el número de cédula, el teléfono, la dirección de residencia, el correo electrónico, tres referencias con sus respectivos números de teléfono, el monto (valor de la compra) que desea gestionar con el crédito, la ocupación y, por último, se le toma una foto al cliente y se registra su huella.

Al ingresar todos los datos del cliente, le llega un mensaje de texto al teléfono del consumidor con un código para confirmar si él desea continuar con el proceso de solicitud del crédito. Este código que se le suministra él se lo dicta al distribuidor y este lo escribe en la plataforma para validar que desea continuar con el proceso. Si el cliente confirma, al instante le llega la petición de crédito a un empleado de Milán que, con anterioridad ha sido capacitado y este hace el estudio de viabilidad de la solicitud. En el estudio se comprueba si está o no reportado en las centrales de riesgo (de ser así, inmediatamente se rechaza la solicitud), si cotiza actualmente seguro y pensión, si es empleado o independiente, su edad, su historial crediticio, las referencias personales que puso y, en no más de 30 minutos, se le da respuesta al distribuidor si se le aprobó o no el crédito al cliente. Al momento que se aprueba el crédito, el cliente realiza su compra y a su correo electrónico le llegan los acuerdos de pago, el número de cuotas y el porcentaje de interés que se está cobrando. El monto máximo de compra es de \$5.000.000, puesto que en Milán no hay bicicletas que superen

esta cifra, por tanto, se hace este cálculo o aproximación pensando en que el cliente adquiera o solicite su crédito para llevar una o máximo dos bicicletas y sus accesorios, si así lo desea. Después que se finalice el proceso de compra, al cliente se le entrega su factura física y al correo electrónico le llega el contrato financiero que él solicitó y las fechas y número de cuotas que debe cancelar. A su vez, el distribuidor debe subir una copia (foto) de la factura de compra del cliente para evidenciar la compra por microcrédito.

De igual importancia, el número de cuotas a las que se difiere el crédito es según el monto de la compra. Sin embargo, puntualmente microcrédito define que ningún crédito se puede extender a más de 12 meses y mínimo 3 y, que los puntos de pago, no son las mismas tiendas donde se adquirió el producto, sino en puntos de fácil acceso como Baloto, Pse, Mercadopago, Payu, Efecty, Oxxo, Condensa o SuRed (Los costos de estas plataformas se proyectaron en el plan financiero, escenario 1, suscripciones, tabla 18).

Finalmente, es importante mencionar que con los recursos o ganancias recaudadas con la fundación se harán actividades deportivas (escuelas de fútbol, insumos, artículos, etc.) con niños de escasos recursos aledaños a la ciudad y, también se facilitarán bicicletas a niños y jóvenes del área rural que se les dificulte la movilidad a las instituciones educativas, es decir, se les dará movilidad o transporte (bicicletas) para que puedan desplazarse al colegio. En cuanto al servicio que quiere generarse con el obsequio de bicicletas, desde la junta directiva de la IMF se definió que se buscará un aliado estratégico, es decir, un distribuidor cercano a la zona donde se realizó la actividad, el cual prestará sus servicios técnicos gratuitamente a los arreglos que requieran las bicicletas durante el primer año luego de su adquisición. Ahora bien, cuando se hace mención gratuita, es porque para el niño no tendrá un costo, el valor del arreglo o reparación de la bicicleta será asumido por la Fundación Multicrédito. Sin embargo, el registro que llevará el propietario de

la tienda (técnico) sobre estos arreglos tendrá que ser soportado con el número de serial que tiene cada bicicleta, la descripción del arreglo que se hizo, la firma del adulto responsable del niño al que se le obsequió, el costo de ese arreglo y la firma del técnico. Todo esto para que Multicrédito pueda generar el pago del servicio formalmente y sin ningún contratiempo.

4.1. Especificaciones técnicas del producto

Para hablar de los datos técnicos de este emprendimiento, se hace alusión a los procedimientos, medios o recursos necesarios para que el servicio de Multicrédito pueda ofrecerse a los consumidores con eficacia. Ahora, siendo Multicrédito una entidad microfinanciera que ofrece el servicio de crédito fácil y rápido a los clientes de bicicletas y artículos deportivos, las especificaciones técnicas de este servicio son:

4.1.1 Personal

En el primer año, el personal que se requiere en el equipo de Multicrédito es un líder para dirigir el proyecto, un contador, un auxiliar contable/cartera, un auxiliar de call center, líder de programación y un auxiliar de programación. El líder del proyecto es el encargado de dirigir la operación y el responsable de trabajar en alcanzar las metas operativas que se trazaron desde el inicio. Por eso, él no tiene una función precisa, ya que, el profesional que se destaque para ser líder de la operación de Multicrédito debe ser el que piense en desarrollar las estrategias para lograr los objetivos de la IMF. En segundo lugar, está el contador, él será contratado por honorarios, por esto, solo asistirá una vez a la semana para hacer la revisión de la cartera de la fundación y para

firmar los documentos legales que requiere la IMF. Además, él debe llevar todo lo referente a lo económico de la empresa y, como se ha mencionado anteriormente, para dar cuenta de las finanzas de la fundación, se apoya del proceso y funciones de la auxiliar contable/cartera. A su vez, está el personal encargado de lo digital. Para estas actividades de estudios de viabilidad, análisis del posible cliente que solicite el crédito y, programación y manejo de la plataforma de Multicrédito se requiere de un líder analista de programación que, se soporta del trabajo del auxiliar web o de programación. A su vez, es indispensable el trabajo del auxiliar de call center, ya que él es el encargado de atender llamadas de los distribuidores y clientes finales, para brindar solución a su estado de cuenta, refinanciación de la cuenta, inquietudes de solicitud de créditos y, posiblemente, para comunicarle a los auxiliares web, algún problema que pueda presentarse en el acceso a la cuenta del distribuidor a la hora de hacer la solicitud de crédito del cliente. En conclusión, cabe aclarar que, aun trabajando en simultáneo con la operación de Milán Cali, los empleados de Multicrédito son independientes al trabajo de la compañía, por eso, la contadora de IBM, no es la misma contadora de la fundación y así sucesivamente.

Para el segundo año de funcionar Multicrédito, se espera aumentar el personal en el área de contabilidad para quedar dos empleados allí, un auxiliar de cartera, un líder de programación, dos auxiliares de programación y cuatro auxiliares para el call center. Y, finalmente, para el tercer año, se espera integrar en el equipo a otro auxiliar de cartera para consolidar el equipo en dos, integrar otro contador, para que finalmente sean dos en esta área, seis auxiliares de call center, dos auxiliares de programación y un líder de programación.

4.1.2 Recursos o insumos

Los recursos o insumos que necesitan los empleados de Multicrédito inicialmente son computadores, equipo de comunicación (celulares, teléfonos fijos) y, muebles y enseres para que

se ubique el personal. Los “insumos” son necesarios para que el personal realice las labores que tiene a su cargo. Ahora, como la operación de Multicrédito se efectuará en las instalaciones de Milán, no se tiene en cuenta el pago de arriendos o compra de algún local, únicamente se requiere proveer los muebles y equipos de oficina para ubicarlos en un espacio de las bodegas de Cali.

A continuación, una foto de las instalaciones donde operarán los empleados de Multicrédito.



4.2. Características del producto

A diferencia de otras entidades financieras que cobran un porcentaje del valor de la compra al propietario de la tienda donde el cliente adquiere su producto (sea cual sea) y que, a su vez generan más utilidad con el interés sobre el valor de la compra que hace el cliente, Multicrédito ofrece sus servicios financieros con otros estatutos de funcionamiento.

Generalmente cuando el cliente solicita un crédito con alguna entidad financiera y este es aprobado, al momento de realizar la compra, el dinero (el valor de la compra) es retornado por cuotas, es decir, se compra el producto, pero el propietario de la tienda recibe el dinero de esa compra a medida que el cliente va cancelando las cuotas. Si bien el interés sobre la compra debe generarse para que funcione y sea rentable la entidad financiera, el distribuidor que ofrece el servicio financiero con Multicrédito tiene varias opciones al momento de definir el proceso de compra. Cuando al consumidor se le aprueba el crédito, el distribuidor puede decidir si él quiere que el dinero se vaya directamente a la compañía (Milán) o, si quiere que ingrese de inmediato a la cuenta de él. Si el distribuidor decide que el dinero se ingrese a las cuentas de Milán no se le cobrará ningún porcentaje de comisión y, al contrario, si él desea que ingrese a sus cuentas personales, se le generará un 2% de comisión. Ahora, este 2% se cobra con cualquier marca de bicicleta que él haya vendido, sin embargo, el beneficio que tiene si fuera una de Milán, es que el dinero puede ser desembolsado en máximo 24 horas, mientras que, si él desea que el dinero vaya a sus cuentas, pero vendió una bicicleta de una marca distinta, el dinero se desembolsará en 60 días posteriores a la compra. Esta política de funcionalidad que plantea Multicrédito es un factor diferenciador frente a las otras ofertas comerciales de las demás instituciones microfinancieras.

4.3. Beneficios del producto

Fundación Multicredito tiene múltiples beneficios tanto para el cliente, como para el distribuidor y para la misma compañía. Inicialmente, el provecho que puede obtener el consumidor final del servicio, en este caso de la institución financiera Multicredito, es la posibilidad de adquirir el producto que él desea a crédito. Aunque parezca un beneficio elemental, no deja de ser una ventaja, porque si él no tiene en el momento los recursos totales para comprar el producto que desea, puede obtenerlo solicitando el crédito. Asimismo, cuando el cliente adquiere un artículo a crédito y no de contado, hace que la vida o el historial crediticio de él se favorezca o tenga mejores puntajes y visibilizaciones para próximas solicitudes, ya sea con la misma entidad financiera o con otra, por ende, también hace parte de otro beneficio que trae consigo este servicio.

Las entidades microfinancieras vigentes en Colombia hoy día establecen que los pagos deben hacerse en cada tienda donde se adquiere el crédito inicialmente, por esto, Multicredito propone que para favorecer al consumidor en tiempo y hacer más fácil el proceso de pago, las cuotas a las que se difiere el valor del crédito se pueden cancelar en puntos como Pse, Mercadopago, Payu, Efecty, Oxxo, Condensa, SuRe o Baloto, de los que, fácilmente se encuentran por los alrededores de la ciudad.

4.4. Servicios post-venta

El compromiso con el cliente a partir de los servicios postventa están estrechamente ligados por un lado al trabajo con la operación que hace Industrias Milán (en cuanto al producto final que se va a adquirir) y, por otro lado, a los servicios que va a tener el consumidor posteriormente a la

adquisición del crédito. De ahí que, algunos servicios posventa que ofrece Milán son también algunas propuestas para esta entidad financiera por el vínculo de sus operaciones.

Conviene subrayar que el crédito que otorgará inicialmente *Multicredito* es solo para bicicletas y artículos que complementen este producto (casco, guantes, vestuario, entre otros), por esto, el acompañamiento de la compañía se hará con el fin de preservar y proteger los artículos de manera favorable. Considerando esto, los servicios posventa que se ofrecerán por parte del mantenimiento y preservación de la bicicleta son garantía extendida, frame pack, pacto de reposición e información online. Y, por parte directa de Multicredito está: atención en el call center, pagos en diferentes redes de recaudo y servicio de refinanciación.

4.4.1 Garantía extendida

Como la misma palabra lo indica, la garantía extendida es el respaldo que hace la compañía durante 10 años posteriores a la compra, para efectuar algún cambio o mantenimiento, si así lo requiere, del marco de la bicicleta por algún error de fabricación. Ahora, ¿cómo se reconoce que es un error de fábrica y no porque el cliente la dañó? Pues bien, la empresa tiene unos parámetros para determinar un defecto de fábrica. Por ejemplo, por lo general y teniendo en cuenta la calidad de los productos, cuando se efectúa un error de fábrica en el marco, al cabo de unos meses o los primeros años de uso de la bicicleta, la pintura del marco se puede caer, soplar o le aparecen algunas grietas que indican que algo estuvo mal cuando se pintó. También, es considerado un defecto de fábrica cuando al poco tiempo se puede evidenciar que el marco está torcido, en estos casos la empresa realiza el cambio respectivo del marco de la bicicleta al consumidor.

4.4.2 Pacto de reposición

El pacto de reposición que se propone como servicio posventa se da por un tiempo máximo de 12 meses posteriores a la compra. Es decir, si desafortunadamente al cliente le hurtan su bicicleta antes de cumplir su primer año de adquirirla, la empresa lo respalda con un 50% del valor total para que él pueda volver a adquirir su producto. Ahora bien, para que este proceso pueda hacerse (otorgar respaldo de la mitad del valor del producto) el cliente debe presentar la denuncia legal del hurto de la bicicleta en la policía, tres testigos de la situación y evidenciar con su factura que él realizó la compra que afirma haber sido despojado.

4.4.3 Frame pact

El servicio *frame pact* consiste en otorgarle un marco nuevo al cliente que ha sufrido un accidente en su bicicleta los dos primeros años posteriores a la compra. Este servicio no se realizará si el cliente se cae y se le raya o daña la pintura, sino únicamente si es considerado como una pérdida total del producto. En concreto, si se da una situación de estas, el cliente debe realizar el siguiente proceso: tomar fotografías del estado de la bicicleta, ir hasta la tienda donde la adquirió y presentar la factura con las fotografías de su producto para poder dar solución oportuna y rápida. La estipulación de pérdida total del producto la hacen empleados de Milán. Por último, cabe aclarar que, este servicio solo se hace efectivo con el marco, los costos de ensamble y demás partes (sillín, tornillos, llantas, etc) de la bicicleta los cubre el consumidor.

4.4.4 Información online

Generalmente cuando el cliente compra su bicicleta no tiene mayor información de cómo preservarla y hacerle un buen mantenimiento. Pues bien, el servicio de información online se hace

efectivo cuando se toma de la base de datos el correo electrónico del cliente y regularmente se le envían algunos tips o tutoriales (ya sea en imágenes o video) del cuidado de la bicicleta, la formas de hacerle mantenimiento y el tiempo que se recomienda de un mantenimiento a otro. En resumen, este servicio tiene como objetivo mantener informado al cliente sobre el cuidado del producto y los beneficios que esto trae para la conservación de la bicicleta en buen estado.

4.4.5 Atención en el call center

Los clientes tendrán la posibilidad de llamar el número de veces y el día que requieran para conocer su estado de cuenta, cuáles son los días que debe cancelar las cuotas o cualquier otra inquietud que le genere este servicio. Los horarios de atención del call center son en horario de oficina: 8:00am a 12:00pm y de 2:00pm a 6:00pm.

4.4.6 Pagos en diferentes redes de recaudo

Generalmente, las redes o puntos de recaudo de cartera que hay disponibles al otorgar el crédito son en entidades bancarias o las tiendas donde se adquirió el producto. Sin embargo, el servicio post-venta que ofrece Multicrédito es que haya múltiples redes de recaudo que facilite el pago de la cuota al consumidor. Los puntos de recaudo serán Baloto, PSE, Mercadopago, PayU, Efecty, Oxxo, Condensa o SuRed.

4.4.7 Servicio de refinanciación.

Para gestionar un mejor servicio se otorgará la posibilidad de refinanciación del crédito que solicitó el cliente. Es decir, si él desea por alguna razón prolongar el número de cuotas que tenía, lo puede hacer.

5. Plan de mercadeo

5.1. Entorno económico del emprendimiento

Para abordar el entorno económico de esta propuesta, se construyó un modelo de gráfica de “demanda del mercado” de Neck, Neck, y Murray (2018) que nos permitiera analizar el tamaño, o tener una aproximación más real del mercado en el que estamos desarrollando el proyecto y, a su vez, el análisis de este mercado en general. Para esto, el gráfico nos presenta una idea desde lo más amplio, hasta lo más limitado. En otras palabras, el esquema inicia presentando el universo completo del mercado (TAM), luego el segmento al que se puede llegar con el servicio de Multicrédito (SAM) y, por último, el mercado objetivo o los consumidores que hay actualmente (SOM). Considerando lo anterior, veamos la información del siguiente gráfico:

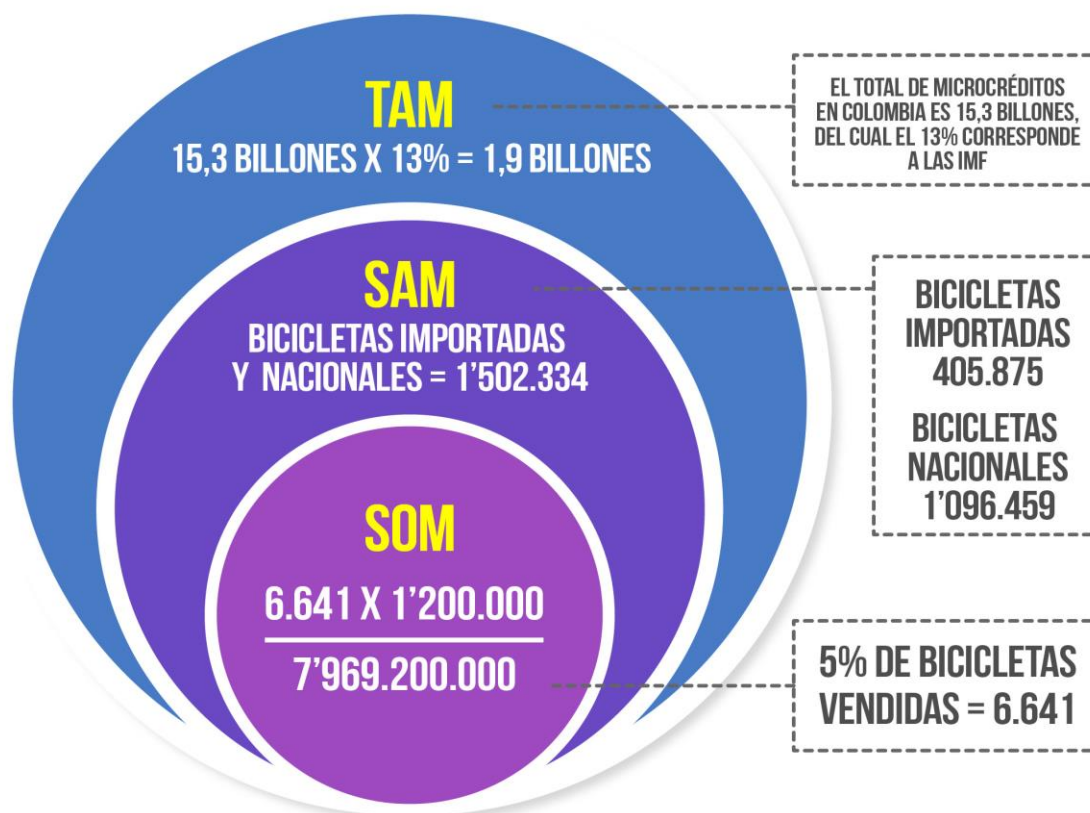


Gráfico 5: Demanda del mercado. Tomado de: Murray, N. (2018).

Para el gráfico de la demanda del mercado, en el TAM (*Total Addressable Market*), que refiere en este proyecto al mercado total de microcréditos en Colombia, según Amaya (2020) en su noticia “la cartera bruta de microcréditos en Colombia subió a 15.3 billones durante el 2019” afirma que según los datos de la asociación colombiana de instituciones microfinancieras (Asomicrofinanzas), se puede constatar que en el año 2019 los microcréditos aumentaron a 15.3 billones y, de ese 15,3, el 13% equivalen a las instituciones microfinancieras (IMF), por esto, el total del mercado de microcréditos en Colombia en el último año es 1.9 billones como nos muestra la gráfica.

Ahora, para el SAM (*Served Available Market*), o puntualmente el mercado que está disponible, se puede evidenciar que el número de bicicletas importadas fueron 405.875 y, de bicicletas nacionales fueron 1.096.459, para un total de 1.502.334 unidades de bicicletas comercializadas anualmente en Colombia en el año 2019. Por último, el esquema nos muestra que para el SOM (*Serviceable Obtainable Market*), que indica el mercado objetivo de fundación Multicrédito o los consumidores que hay actualmente, el 5% de las unidades importadas por Milán (132.822) equivalen a 6.641 unidades. Esta cantidad fue las que se comercializaron en el último año y, de ese segmento de unidades, vendidas a un valor promedio al público de \$1.200.000 representa 7.969.200.000. Cabe aclarar que, el promedio de valor por bicicleta (\$1.200.000) se propuso a partir de una consulta con clientes de Industrias Milán que afirmaban que para un producto de \$150.000 o \$200.000 no se iba a solicitar a crédito. Es decir, si un cliente solicitaría un estudio de crédito a la fundación Multicrédito sería porque quiere adquirir su bicicleta de aluminio, o de una gama media, como lo son las bicicletas que se proyectan con el precio de \$1.200.000.

El obstáculo más complejo que puede atravesar una IMF cuando emprende el desarrollo de su propuesta es la falta de capital. Si bien es fundamental idear la estructuración de la idea de negocio, también es indispensable el dinero o patrimonio que se va a invertir. Para cualquier proyecto, sea cual sea del que se hable, se debe pensar en los costos y gastos iniciales. En este caso, para emprender el desarrollo de Multicrédito, hay unos gastos adicionales del valor del crédito que se va a generar para el cliente. Por ejemplo, desde un primer momento los costos de los empleados, el sueldo de los profesionales que estarán encargados de cada área, a su vez, los insumos o recursos que necesita cada empleado según su labor, las plataformas digitales o

tecnológicas que requieren para el crecimiento del negocio, entre otros gastos básicos. Industrias Milán, como empresa líder, brindará un seguimiento y un apoyo del 100% en cuanto al capital que requiera Multicrédito. Considerando esto, esta posible barrera se supera con el fondeo que hace la compañía en la operación de Multicrédito, es decir, IBM será la empresa inversionista, la empresa matriz que llevará el ritmo de la fundación para su crecimiento y para el respaldo económico que requiera. Ahora bien, el monto total que necesita Multicrédito anualmente no será entregado de inmediato, si no, al contrario, además de ser la compañía inversionista del capital, estará encargada de hacer auditorías mensualmente y evaluaciones operativas de la fundación y así, determinará qué tanto presupuesto necesita para el próximo periodo (mes) e ir entregándolo.

Por otro lado, una posible barrera importante de superar en esta operación es la programación tecnológica que requiere multicrédito. Luego del capital que se necesita para proyectar el negocio como un éxito, también están los ambientes tecnológicos que se sugieren para los estudios de crédito o las páginas web de la fundación que usará el personal para desarrollar sus labores. Para subsanar esto, la compañía entra nuevamente a apoyar el proceso de multicrédito facilitándole las plataformas digitales que actualmente tiene Milán. Por ejemplo, plataformas virtuales como magento y el desarrollo y avance que se ha venido trabajando por parte del equipo de programación de la empresa.

Si no se desarrolla un buen modelo de riesgo, la compañía no puede operar porque la cartera se vuelve volátil. En este caso, es el modelo de riesgo que se conoce como “know how” que se refiere al saber cómo. Para mitigar esta barrera, es necesario realizar los chequeos, hacer los estudios de viabilidad del crédito del cliente, ser cuidadosos con el capital para disminuir de manera considerable el riesgo de perderla. En resumen, si no se plantea desde el primer momento

una estrategia para gestionar y administrar de forma adecuada la cartera, lo más probable es que el resultado sea una pérdida parcial o total de la misma.

Los cambios o reformas tecnológicas tienen un enfoque positivo para multicrédito porque las facturaciones electrónicas permiten que se deshaga del todo el uso del papel, favorece la legalidad de los documentos digitales ante el gobierno y, por ende, ante las leyes o procesos jurídicos y, a su vez, fortalece la asignación de los créditos de forma virtual. La fundación se constituye o requiere más de espacios tecnológicos porque trabaja sobre la tecnología, las solicitudes de crédito, la asignación o aprobación de los mismos, el almacenamiento de datos, el seguimiento y finalmente, porque todo está soportado en lo tecnológico.

En cuanto a las reformas económicas y la influencia que esta tenga para multicrédito, se debe hacer mención que la entidad microfinanciera se vería afectada de forma considerable. Por ejemplo, si hay recesión (descenso en la actividad económica del país), hay mayor riesgo en la cartera, por ende, se tendría que fortalecer la regulación de otorgar o no el crédito, es decir, los requisitos para asignar un crédito tendría que ser más regulado o menos flexible, ya no se daría tanto tiempo de pagar sino menos, ya no se pediría una referencia personal, sino también una laboral y así sucesivamente con los demás formalidades que exige las IMF.

Ahora, si la economía colombiana presenta un panorama más favorable, los créditos y la asignación de los mismos también podrían aumentar de forma proporcional porque siendo multicrédito una ESAL, la respuesta a la solicitud de crédito es más rápida y sencilla. No obstante, si uno de los cambios gubernamentales serían que las esales no podrían prestar más dinero o acceder a microcréditos, la solución más rápida para multicrédito estaría direccionada a transformar su idea de negocio, o concretamente, se tendría que hacer un cambio en la razón social

y esto, evidentemente, tendría cambios en la tributación y otros aspectos, sin embargo, no impediría que se pueda seguir operando como IMF.

5.2. Tipo de clientes del producto

Para este modelo de negocio se identificaron dos tipos de cliente. El primero, es el consumidor final o cliente al que se le vende la bicicleta por medio del crédito que ofrece el distribuidor en su tienda y, el segundo, es el distribuidor, el propietario de la tienda deportiva que le presenta la idea de negocio al cliente al momento de interesarse por los productos que él vende. El primer perfil de uno de los clientes, consumidor final, se creó a partir de encuestas realizadas en el año 2019 por Industrias Milán con el fin de corroborar la satisfacción y conocimiento de la marca que tenían los consumidores cuando adquirieron su bicicleta. A continuación, se presenta la personalidad del cliente (consumidor final) con los datos suministrados en las encuestas realizadas por la compañía:

PERSONALIDAD DEL CLIENTE: CONSUMIDOR FINAL

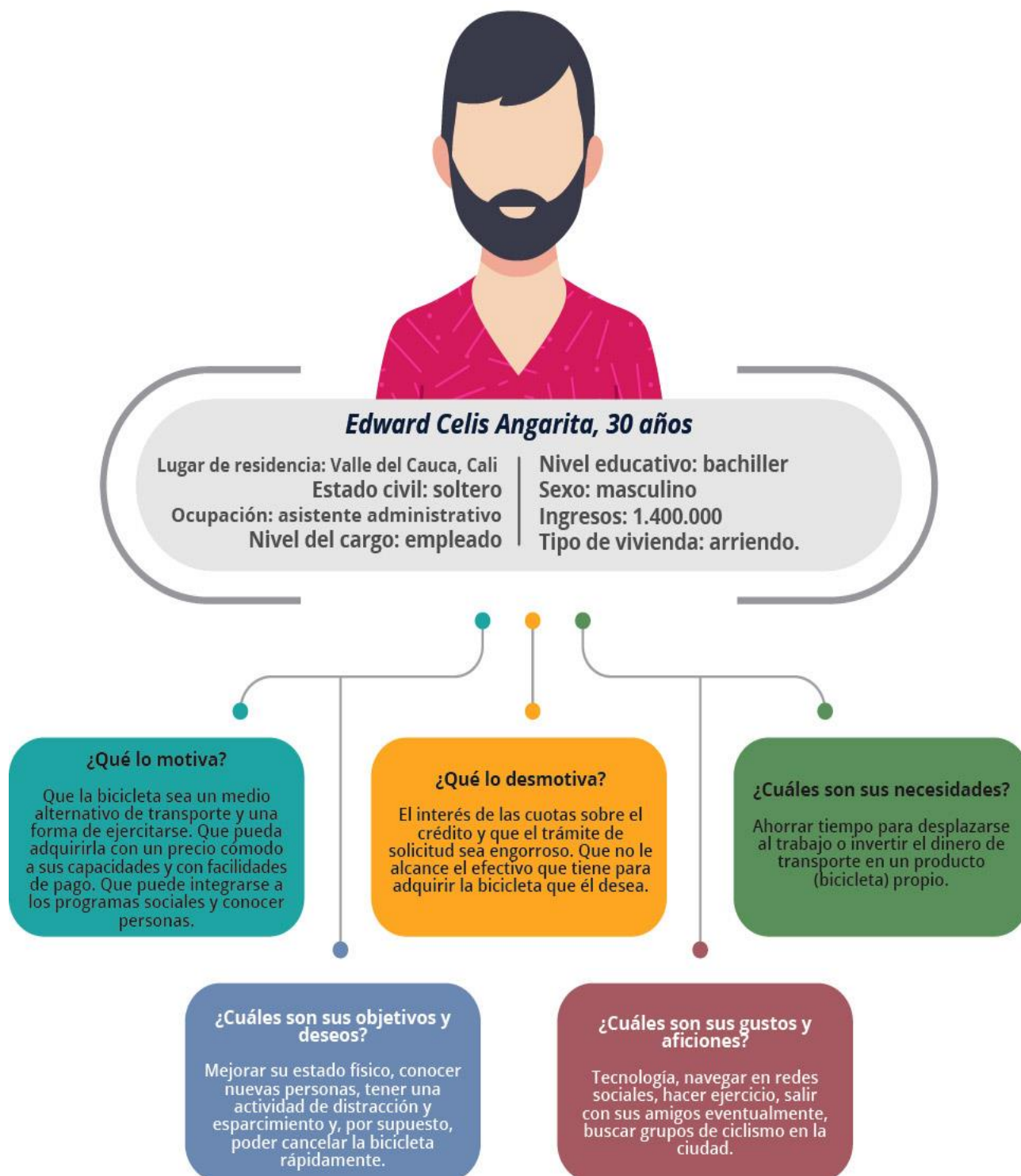


Gráfico 6: Personalidad del cliente elaborado por los autores.

En otras palabras, la personalidad del cliente se propuso con información verídica, con datos que los clientes suministraron a los encuestadores y, que por supuesto, permitieron avanzar y proponer una idea de perfil de cliente más cercana y real a una totalmente imaginada. Las encuestas estuvieron planificadas con datos como el sexo de los clientes, donde se identificó que casi el 80% de los consumidores eran hombres, por ende, el perfil del cliente final se creó como un cliente de género masculino. También, se hicieron preguntas como los intereses de los consumidores, sus aficiones, gustos, ingresos mensuales, por qué elegían la marca, si la conocían antes o no, cómo la conocieron, la edad en la que oscila la mayoría de clientes, su ocupación, su estado civil, entre otros datos que proporcionaron una visión real de su perfil.

Por otro lado, teniendo en cuenta la relación de los asesores comerciales de Milán y los distribuidores se creó la personalidad de cliente (distribuidor) así:

PERSONALIDAD DEL CLIENTE: DISTRIBUIDOR

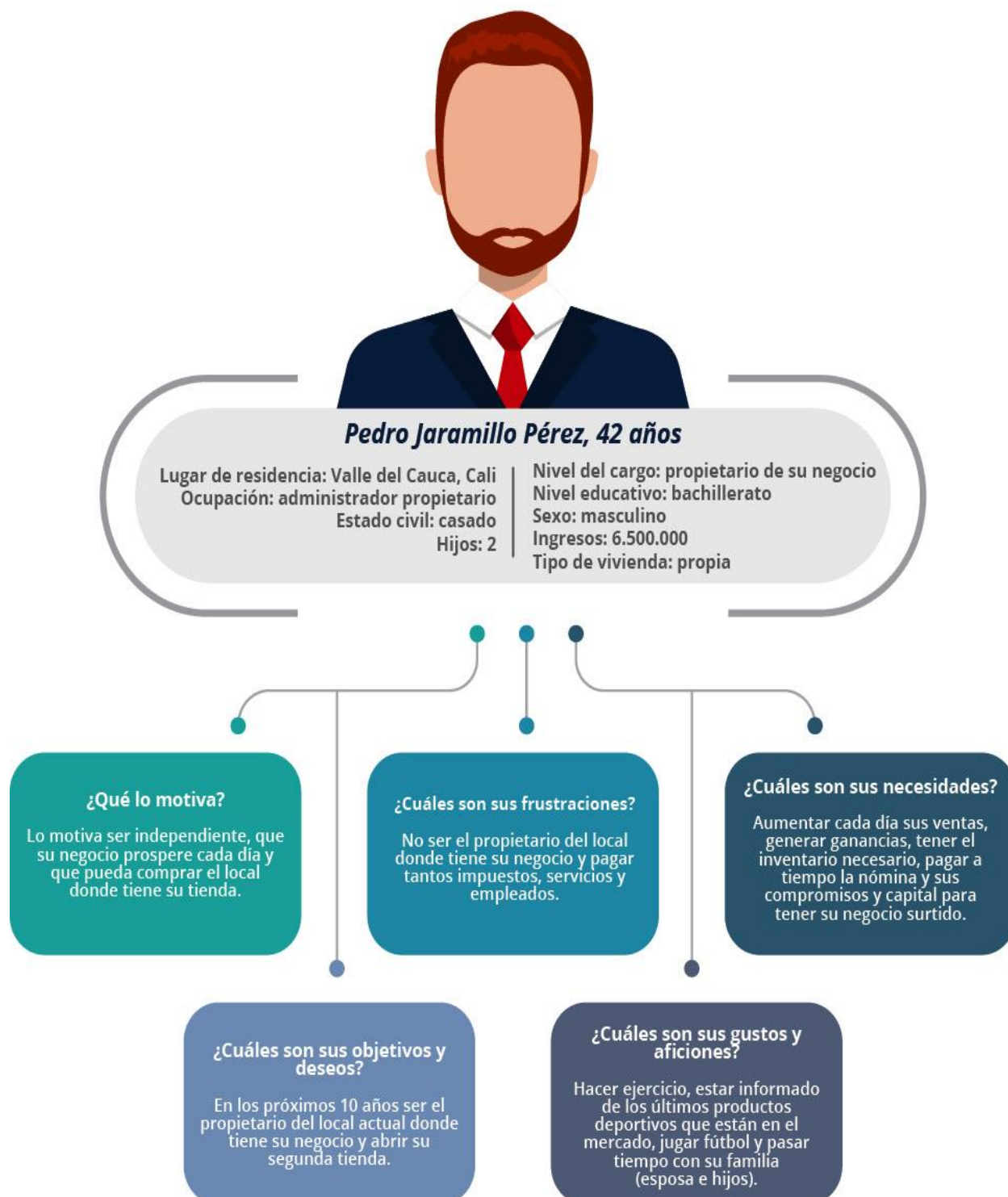


Gráfico 7: Personalidad del cliente elaborado por los autores.

Para el perfil del segundo cliente de multicrédito, el distribuidor de la tienda, se tomó la información personal que está en la base de datos de Milán y se reforzó la idea de su “personalidad” a partir de la relación comercial de los asesores de Milán con los distribuidores. Es decir, de la base de datos se tomó la información general del distribuidor (como se muestra en los anexo 4) como su estado civil, edad, si era o no propietario (dueño) de la tienda y, a partir de la relación que existe entre los asesores comerciales y los propietarios, se tuvieron en cuenta datos como el número de empleados, su nivel académico, los deseos que tiene como microempresario, sus frustraciones, ingresos promedio según sus ventas, gastos y gustos que él tiene en general para complementar un perfil de cliente más cercano y real que era el que se necesitaba.

5.3. Competencia

Para estructurar las compañías y productos que se consideran “competencia directa” para Multicrédito y, por ende, competencia de Industrias Milán, se hizo un organigrama donde se divide en dos grandes competidores: por la marca de bicicletas, *Optimus* y *Profit*, que es el producto que se va a ofrecer con el crédito y, la competencia con las entidades microfinancieras vigentes en Colombia. A continuación, observamos en el gráfico las tres principales competencias del proyecto según el producto y el servicio que se ofrece con sus socios o creadores y la ciudad en la que iniciaron cada uno:

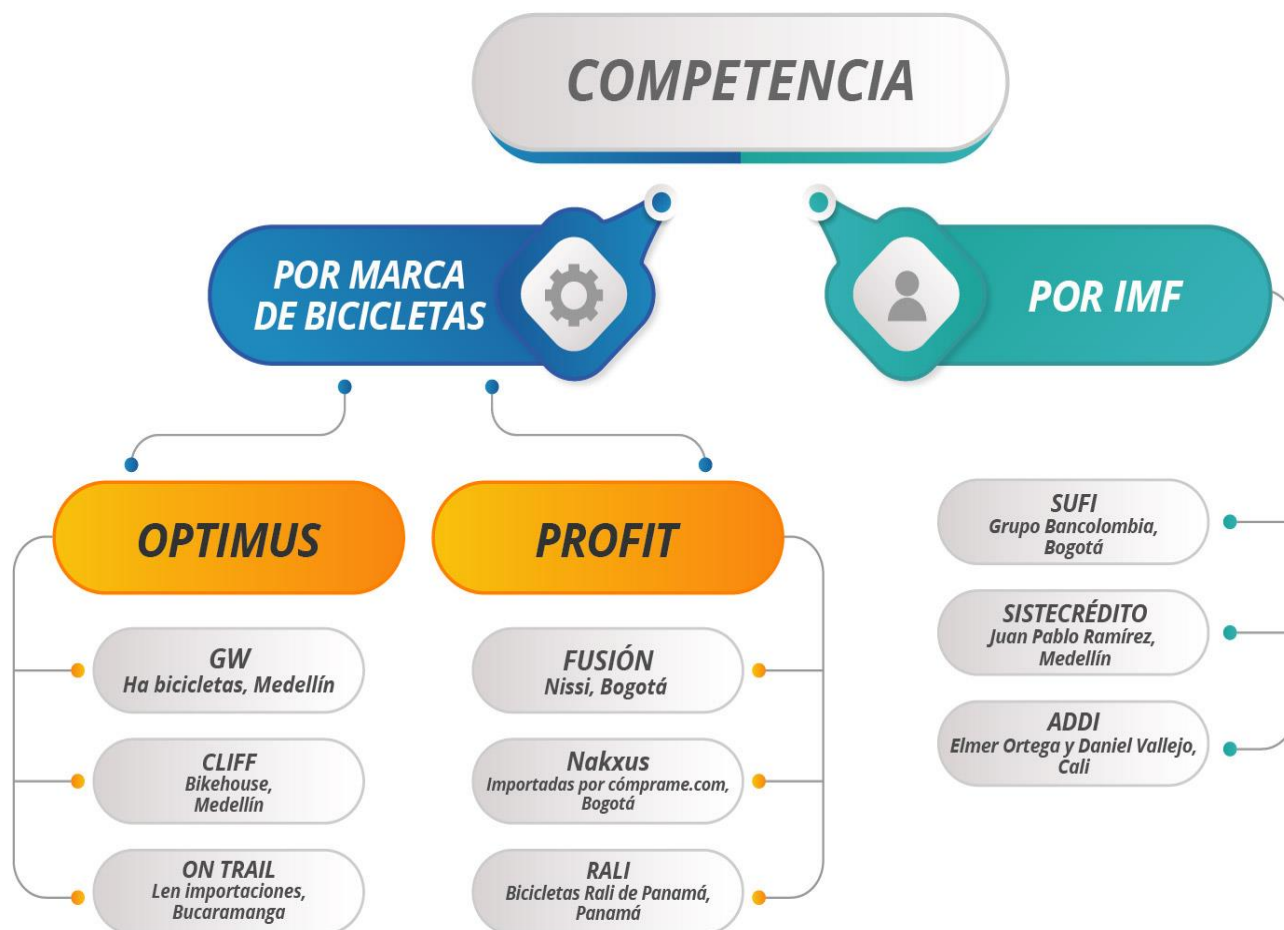


Gráfico 8: Competencia elaborado por los autores del proyecto.

Inicialmente, por la competencia de marca de bicicletas tenemos dos opciones que, cada una tiene sus tres competidores directos en orden de importancia. Por ejemplo, en el organigrama se puede apreciar que para las bicicletas de marca *optimus*, la competencia más fuerte es con la marca GW de *Ha bicicletas*, seguido va de la marca Cliff de *Bikehouse* y, por último, la marca de bicicletas On trail de *Len importaciones*. Optimus y las marcas que son su competencia directa se caracterizan porque los componentes del producto y su valor son similares. Por ejemplo, lo que compone una bicicleta *Optimus* es: cambios de marca shimano, el marco es de aluminio y carbono y la suspensión que tiene es de mayor gama. Ahora, a parte de sus componentes esta marca tiene una garantía extendida más larga y está enfocada en un segmento medio a alto.

Con las bicicletas de marca *Profit*, donde sus competencias directas son las de marca Fusión del grupo *Nissi*, luego están las bicicletas de marca Nakxus importadas por *cómprame.com* y, por último, las de marca Rali, del grupo *Bicicletas Rali de Panamá* tienen elementos similares que las categorizan de esta manera, sin embargo, en esta línea de bicicletas la gama es baja a comparación que la de *optimus*, por ende, en estas los cambios de la bicicleta pueden ser de cualquier marca (diferente a *shimano*) y más sencillos y, los marcos son de acero y de aluminio.

En cuanto a la competencia por parte de las IMF tenemos:

Tabla 5

Comparativo de las IMF

COMPARATIVO DE LAS IMF		
Sufi	Sistecrédito	Addi
1. Plazo: 6 a 72 meses	1. Plazo: 12 meses.	1.Plazo: hasta 24 meses.
2. Interés: 2.08 – 2.11 mensual	2. Interés: 2.1 mensual.	2. Interés: 2.14 mensual.
3.Aval: 10% sobre el valor de la factura.	3. Aval: 10% sobre el valor de la factura.	3. Aval: no cobra aval.
4. Comisión al distribuidor: 0%	4. Comisión al distribuidor: 2%	4. Comisión al distribuidor: 5%
5. Adicionales: 1% mensual por seguro de vida y 1% mensual por seguro antirrobo.	5. Adicionales: Los distribuidores son puntos de recaudo.	5. Adicionales: no hay.
6. Aprobación: inferior a 1 hora.	6. Aprobación: inferior a 1 hora.	6. Aprobación: 1 día.
7. Desembolso al distribuidor: 1 día hábil.	7. Desembolso al distribuidor: A medida que vayan recaudando, con arqueos de cuentas mensual.	7. Desembolso al distribuidor: una vez a la semana.

Finalmente, en el mapa se evidencia la competencia por parte de las instituciones microfinancieras en Colombia. En primer lugar, está Sufi del grupo Bancolombia que ofrece créditos para comprar motos, pagar estudios o seguros. En segundo lugar, es Sistecrédito, institución financiera que ofrece créditos de consumo con fácil y rápido acceso a los consumidores

y, finalmente, está Addi, entidad que promete soluciones rápidas a sus clientes con los créditos de consumo que se ofrecen en algunos almacenes comerciales.

El mapa se estructuró de esta manera para determinar de forma ordenada y según las características mencionadas anteriormente, las razones principales de porqué estas tres IMF son la principal competencia para Multicredito. Ahora, entendiendo que Multicredito es una entidad microfinanciera, por ende, ofrecerá créditos de consumo de bicicletas y artículos deportivos que la complementan en las tiendas deportivas por medio de sus distribuidores, es fundamental entender que aparte de señalar las entidades financieras que prometen créditos de rápido y fácil acceso, también era indispensable mencionar cuáles eran las empresas y grupos comerciales que ofrecen el producto (bicicleta) con el servicio de crédito. En resumen, son competencia para Multicredito las compañías que venden un producto con componentes y precios similares a los productos (bicicletas) de Milán y, por supuesto, son competencia las instituciones microfinancieras que ofrecen un servicio similar al que quiere prestar Multicredito cuando inicie. Además, es importante señalar que tanto las compañías de bicicletas como las IMF planteadas en el organigrama, se consideran competencia para Multicredito por el mercado objetivo, porque se relacionan o consideran que son el mismo, porque Multicredito busca llegar a esos clientes de bicicletas, a los consumidores que quieren adquirir su producto y no tienen los recursos financieros suficientes para comprarlo.

En cuanto a la competencia indirecta, se consideran los clientes que compran motos, scooter o patinetas eléctricas para transportarse en vez de adquirir bicicletas. Ahora, teniendo en cuenta la competencia indirecta de las entidades de microcréditos, se tienen presente los créditos que ofrecen entidades bancarias (Bancolombia, Davivienda, Banco Bogotá), cooperativas o los prestamistas informales.

5.4. Análisis competitivo

Si bien en el anterior mapa se trajo a colación las compañías de bicicletas que se consideran “competencia” para Industrias Milán y Multicrédito, en este apartado se hace alusión y se compara únicamente la industria de las microfinancieras que son competencia para la fundación, por esto, el cuadro comparativo presenta las tres IMF: *Sufi*, *Sistecrédito* y *Addi*. Hecha esta salvedad, antes de presentar en detalle el análisis comparativo de las microfinancieras, es necesario contextualizar que existen unos requerimientos básicos para iniciar un proyecto empresarial que ofrezca microcréditos.

Los elementos calificadores, denominados así por los autores, son aquellos aspectos o puntos que son requisito o que le exige el mercado a cualquier IMF. Considerando esto, veamos los *elementos calificadores* o los requerimientos que tienen las IMF y que hacen parte de los factores clave en el análisis competitivo:

ELEMENTOS CALIFICADORES

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
INTERÉS	<i>Según la superintendencia financiera, los microcréditos no pueden superar un interés del 3% mensual. De modo que, multicrédito, Sufi, Sistecrédito y Addi cumplen con un interés bajo del 2.1%.</i>
TIEMPO	<i>Las instituciones microfinancieras procuran hacer el estudio de viabilidad del crédito en tiempo real, es decir, con el objetivo de cumplir desde su solicitud hasta su asignación. (máximo 30 minutos).</i>
REQUISITOS	<i>Las entidades que ofrecen créditos solicitan como requisitos básicos:</i> <ol style="list-style-type: none"> <i>1. No estar reportado en las centrales de riesgo.</i> <i>2. Estar activo en las prestaciones sociales.</i> <i>3. Tener comprobantes de ingresos.</i> <i>4. Tener referencias personales.</i>

Gráfico 9: Elementos calificadores elaborado por los autores.

En la matriz de análisis de resultados, tanto Sufi, Addi, Sistecrédito, Multicrédito y demás IMF en Colombia, todos cumplen con estos tres factores, es decir, son una fortaleza para todos porque como se ha dicho, es un requisito para funcionar o prestar sus servicios. Ahora bien, no porque todos lo “cumplan” deja de ser indispensable este factor en la matriz comparativa, ya que, al ser un factor clave en el proceso de solicitud de un microcrédito, fue indispensable para que el consumidor (quién fue el que calificó la rejilla al final) atribuyera una puntuación en orden de importancia para él.

La matriz fue elaborada con los tres principales competidores de Multicrédito para su respectivo análisis y estudio. Según el factor clave que se propone en el recuadro, se determinó si para la microfinanciera (Multicrédito, Sufi, Addi, Sistecrédito) ese factor era una debilidad o una fortaleza y, de la misma manera, el consumidor que se eligió, calificó cada factor en orden de

importancia para él, siendo 1, el puntaje mínimo (o menos importante) y, 5 la puntuación más alta (o indispensable) según su criterio. Al respecto, la matriz de análisis competitivo mencionada anteriormente:

MATRIZ DE ANÁLISIS COMPETITIVO DE LAS IMF

FACTOR CLAVE	MULTICRÉDITO		SUFI		SISTECRÉDITO		ADDI		IMPORTANCIA PARA EL CLIENTE (1-5)
	Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad	
1. Perfil del cliente. Personas con interés de créditos de consumo.		✗	✓		✓		✓		2
2. Número de cuotas a las que se difiere el crédito. Pagos mayores a 12 cuotas.	✓			✗	✓		✓		3
3. Interés. Bajo interés del 2%.	✓		✓		✓		✓		5
4. Tiempo de aprobación del crédito. El tiempo máximo que dura el estudio de viabilidad del crédito es de 30 minutos.	✓		✓		✓		✓		5
5. Requisitos para solicitar el crédito. -No estar reportado en las centrales de riesgo. -Activo en las prestaciones sociales. -Ser empleado.	✓		✓		✓		✓		3
6. Beneficios post-venta. Beneficios que ofrece la IMF después de adquirir el producto a crédito.	✓		✓			✗		✗	4
7. Publicidad. Divulgación de la posibilidad de adquirir un producto a crédito con la IMF.	✓		✓			✗		✗	3
8. Antigüedad o experiencia de la IMF. Años de experiencia que lleva la institución microfinanciera ofreciendo créditos.		✗	✓		✓			✗	3

Gráfico 10: Matriz de análisis competitivo de las IMF. Fuente: Porter, M. (2015).

Según el análisis competitivo, el primer factor clave es el *perfil del cliente*, elemento que define cuál es el mercado objetivo de las IMF citadas en la matriz. A su vez, Sistecrédito y Addi se le denomina una fortaleza en este factor porque todos ofrecen créditos de consumo de múltiples productos o tiendas comerciales y no solo de bicicletas y, para Multicrédito es debilidad, ya que se limita a generar microcréditos para la compra de bicicletas o artículos deportivos únicamente. En segundo lugar, está el *número de cuotas a las que se difiere el crédito*, donde Sufi es el único al que se le determinó que tenía como debilidad este factor, porque algunos créditos los difiere a 24 meses, es decir, 12 meses más que Addi, Sistecrédito y Multicrédito.

En cuanto a los factores tres, cuatro y cinco, como se mencionó anteriormente, son considerados elementos calificadores porque todas las IMF las cumplen, por ende, se le denominaron fortalezas en la matriz ya que son requisitos que le exige el mercado de las microfinancieras. Por otro lado, aunque en el factor *Beneficios post-venta* se le denominó fortaleza a Sufi, es importante mencionar que esta entidad ofrece como servicio post-venta dos seguros: el primero, es un seguro de vida para el cliente que equivale al 1% mensual y, el segundo, es un seguro para la bicicleta que también equivale al 1% mensual. Es decir, el panorama de Sufi frente a los servicios post-venta son el cobro de un porcentaje adicional del 2% mensual aparte del interés que se genera por el crédito que solicita el cliente, sin embargo, sea cual sea el servicio post-venta, esta microfinanciera lo cumple y por eso se apreció que era una fortaleza. Acerca de Sistecrédito y Addi frente a este factor, son instituciones que no ofrecen ningún servicio post-venta, por esta razón, tienen este factor como debilidad frente a las otras dos IMF. Por el contrario, Multicrédito sí promete varios de estos servicios para el cliente, por ejemplo, el frame pact, información on-line, garantía extendida y pacto de reposición.

A su vez, el factor *publicidad* es una debilidad para las microfinancieras Sistecrédito y Addi porque no tienen mucha participación en el mercado de las bicicletas. En cambio, para Multicrédito es una ventaja o fortaleza porque la marca “optimus” y “Profit” ya es conocida por el mercado, por eso, resulta ser más sencillo generar la publicidad de la fundación Multicrédito en las tiendas deportivas o por parte de los distribuidores. Finalmente, en el factor *antigüedad* Multicrédito está en desventaja porque aún no sale al mercado, porque no es distinguida todavía. Seguido a Multicrédito está Addi, que en este factor se le denominó debilidad porque la microfinanciera lleva en el mercado únicamente 3 años, mientras que Sufi y Sistecrédito llevan desarrollando su propuesta más de 10 años.

El criterio u opinión que asignó el usuario para completar la matriz en el apartado “importancia para el cliente” fue significativo e imprescindible para distinguir objetivamente que: en primer lugar, el porcentaje de interés que se genera luego de adquirir el crédito es un elemento sobresaliente y de gran importancia para el consumidor. Seguido a este factor, el tiempo de aprobación que se estima para que el cliente sepa si se le aprueba o no el crédito también obtuvo 5 puntos, de modo que, para el cliente es crucial que la entidad microfinanciera pueda dar pronta respuesta a su solicitud, ya sea positiva o no. Y, por último, de la asignación de los puntos que otorgó el usuario, se puede destacar que los servicios post-venta también consiguieron un puntaje elevado, esto es, que para el consumidor tiene relevancia los servicios que le ofrezca la entidad luego de adquirir su producto. Considerando esta información, para Multicrédito resulta ser beneficioso o tener una fortaleza bastante sólida frente a sus competidores en este factor puesto que, como se mencionó anteriormente, solo sufi ofrece un servicio post-venta y este no es el más atractivo por el mercado, mientras que, la fundación Multicrédito promete no solo un servicio de estos, sino cuatro y, finalmente, sí son un respaldo o atención para el consumidor luego de comprar

su producto (bicicleta). A su vez, además de Multicrédito estar el primer lugar frente a las otras tres microfinancieras en este factor, resulta importante traer a colación que, para un posible consumidor, o en este caso para el usuario que calificó la matriz, estos servicios post-venta pueden motivar o atraer al momento de decidir si obtener o no el producto.

No obstante, si a partir de la consideración del usuario se pudo determinar cuál es la mayor fortaleza de Multicrédito, también se debe señalar que su mayor debilidad es la experiencia o antigüedad que tienen las demás IMF ofreciendo el servicio de créditos fáciles y rápidos. Sin embargo, aun reconociendo que la competencia es compleja, Multicrédito tomará eso que se determinó como “fortaleza” para crear estrategias que permita atraer a los consumidores y que, finalmente, el reconocimiento de la marca y el servicio de crédito sea un éxito. Dicho de otra manera, cada debilidad será reforzada pensando en la gran fortaleza que tiene la fundación frente a las demás IMF, por eso, entendiendo que para un posible cliente es importante los servicios que le presta la compañía luego de adquirir su producto, cada servicio post-venta de Multicrédito será el soporte que se manifieste al momento de ofrecer la posibilidad de adquirir la bicicleta a crédito. Así, el cliente puede percibir la diferencia de comprar su producto por una entidad como Multicrédito y no con otra IMF que no le ofrezca algún acompañamiento, interés o cuidado después de la venta del producto.

5.5. Planeación estratégica

Como se ha mencionado durante el desarrollo de este proyecto, Multicrédito está diseñada para conceder créditos de consumo a las personas con limitada capacidad adquisitiva de manera digital e inmediata en el establecimiento comercial del distribuidor donde se exhiben las bicicletas o accesorios deportivos. La ventaja de Multicrédito radica en la sinergia generada con Industrias

Bicicletas Milán, pues a diferencia de las otras IMF que actualmente prestan el servicio de financiamiento, esta entidad generará una red de recaudo independiente y a su vez brindará mediante IBM, el beneficio inmediato de nota crédito al estado de cartera del propietario del establecimiento, asegurando el consumo continuo del distribuidor hacia los productos de la compañía. Como afirma Prieto y Vásquez (2017):

(...) las IMF son instituciones sostenibles y competitivas en el mercado, sin embargo, los mayores costos son propios del negocio, como los costos de apalancamiento y sobrecostos asociados al origen de la colocación del crédito. Por lo que proponemos que las IMF deben adoptar modelos tecnológicos que les permita mejorar su eficiencia y por otro lado acogerse a nuevos paradigmas de calidad de servicio (pg.3).

En relación con lo anterior, una de las ventajas o fortalezas de la operación que va a desarrollar Multicrédito es que trabaja en paralelo con la operación de la compañía Industrias Milán y, a su vez, que los costos iniciales y gastos, que se mencionan en este trabajo en el apartado 4.1 “especificaciones técnicas” (pg.22) son altos para poder prestar los servicios financieros de este emprendimiento. De ahí que, como afirman en su texto las autoras citadas, las IMF en Colombia se presentan como una idea de negocio sostenible mientras que haya el apoyo económico suficiente para su desarrollo, donde se establezcan estrategias que refuercen y desarrollen los objetivos y metas que se trazó la entidad financiera y, finalmente, donde se solidifique e innove en los recursos o ambientes tecnológicos que se requieren. En cuanto al capital que necesita Multicrédito, como ya se ha dicho en otros espacios de este texto, IBM le brindará en forma de donación todos los recursos, insumos y conocimiento en ambientes tecnológicos a la IMF.

Inicialmente, para la estructuración de la planeación estratégica se debe recordar o aludir a la misión y visión del proyecto. Multicrédito se planteó como misión “democratizar el acceso al deporte y la recreación a personas con baja capacidad adquisitiva, mediante asignación de microcréditos para adquirir artículos deportivos que permitan la práctica de la actividad física deseada”. Esto es, que Multicrédito se estableció para otorgar créditos de fácil y rápido acceso a consumidores de bicicletas que no cuentan con el capital para adquirirla de contado y que, la posibilidad de solicitar su producto a crédito resulta ser una oportunidad para poder acceder al artículo que desea. Ahora, en cuanto a la visión se estableció: “Para el 2025, ser una entidad con operación a nivel nacional, soportado en el uso de plataformas y medios digitales para el desarrollo de soluciones financieras de crédito acorde a las necesidades de la población colombiana, las pymes y microempresas que no cuenten con acceso formal y adecuado en el sector financiero”, en resumen, en máximo 3 años, Multicrédito espera prestar sus servicios de crédito fácil y rápido en cinco ciudades diferentes a Cali (que es donde se inaugurará esta IMF) donde ya tiene actualmente operación Milán, es decir, en Bucaramanga, Medellín, Barranquilla, Bogotá y Cúcuta. Posteriormente, desde el cuarto año en adelante luego de su inicio, se espera prestar el servicio financiero para otros mercados como tecnología, alimentos, ropa, accesorios, pymes, entre otros.

Antes de proponer las posibilidades de cómo lograr las metas, objetivos generales y específicos relacionadas con la misión y visión de la empresa se estableció inicialmente un modelo de matriz DOFA, que estudia las debilidades, oportunidades del negocio, fortalezas que en este momento tiene y las amenazas que también enfrenta Multicrédito, eso sí, con soluciones o medios para contrarrestar lo que aún falta como empresa, lo que nos hace débil frente a los competidores directos e indirectos de manera que, permitiera considerar cuáles iban a ser los enfoques

principales o los objetivos que tiene Multicrédito inicialmente y cómo se iban a constituir los canales para llevar a cabo el cumplimiento de cada meta. Por ahora, el análisis DOFA:

MODELO DE MATRIZ DOFA

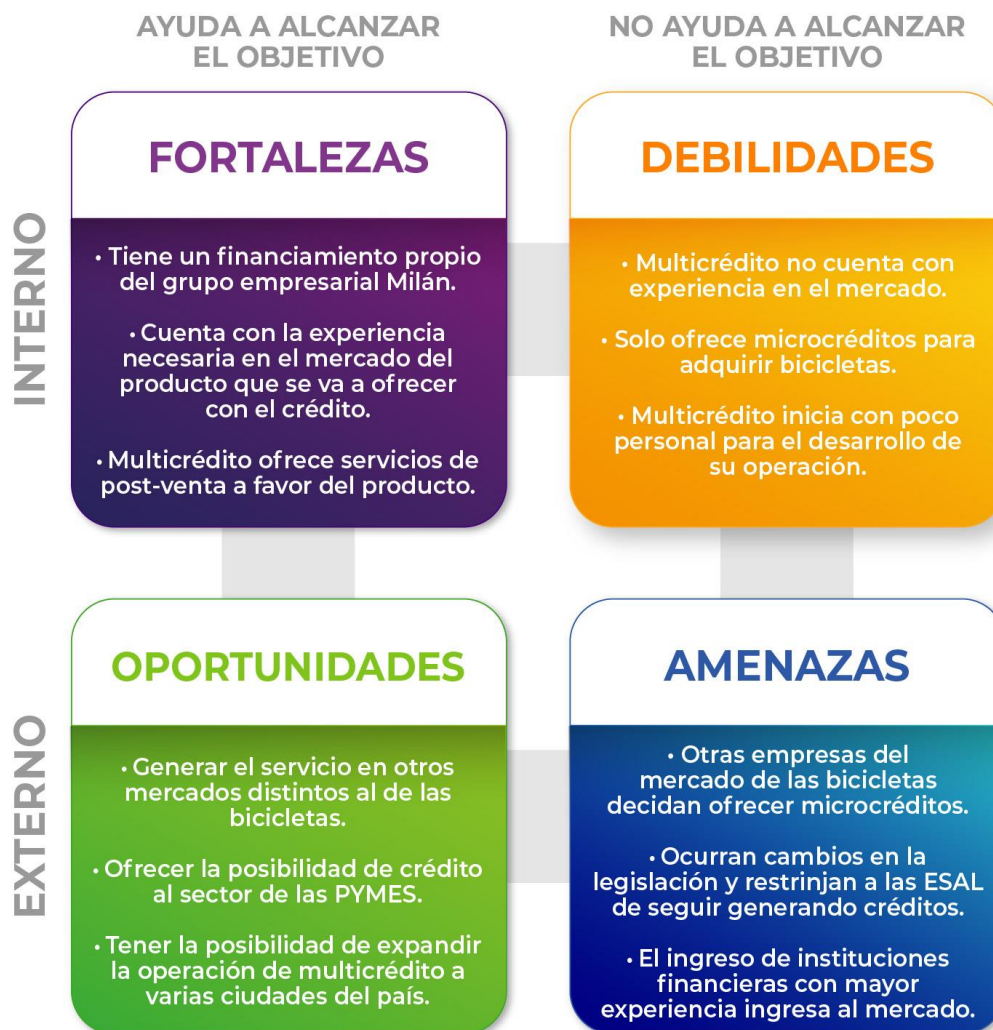


Gráfico 11: Matriz DOFA.

Para realizar el análisis estratégico del negocio, se propuso considerar el modelo DOFA: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de esta entidad financiera. En vista de lo anterior, el gráfico inicialmente refiere a tres fortalezas que tiene Multicrédito. La primera de ellas,

es el financiamiento o apoyo con el capital necesario que le brindará Industrias Milán a la fundación. Así, esta IMF no depende o soporta su operación de préstamos de alguna entidad bancaria u otro organismo, sino, por fortuna, tendrá directamente el amparo económico de la compañía. A su vez, por el seguimiento regular que llevan los asesores comerciales de la empresa a los distribuidores, se reconoce con propiedad qué tipo de ejercicio económico tienen los propietarios de las tiendas, es decir, qué tanto se mueven o no los productos en cada establecimiento comercial y, por esto, al momento de Multicrédito iniciar con su operación, ya se sabe con seguridad con cuáles distribuidores se va a empezar la publicidad y ejecución del servicio Multicrédito. Por último, como se ha mencionado en el análisis de competencia o en el matriz de análisis competitivo (pg. 43), los servicios post-venta que ofrece Multicrédito se consideran como fortaleza por la importancia que traen estos para el consumidor al momento de adquirir el producto. En otras palabras, el desarrollo de esta idea se puede retomar en el apartado del análisis de la competencia (pg. 44).

Ahora, en cuanto a las oportunidades que tiene Multicrédito, referida de las percepciones externas a tener en cuenta del negocio se plantearon tres. Primero, está la posibilidad de ofrecer microcréditos en otros espacios comerciales o mercados distintos a los de las bicicletas. Por ejemplo, la posibilidad de comprar productos del hogar, alimentos, accesorios, ropa, tecnología a crédito con la IMF fundación Multicrédito. Segundo, ofrecer el servicio a pequeños o medianos empresarios o, como se conocen en el mercado, al sector de los PYMES. Como última oportunidad, en el gráfico se hace mención expandir la operación de Multicrédito a nivel nacional. Recordemos que, inicialmente solo se desarrolla en tiendas deportivas de Cali y, posteriormente, se espera que se propague a las otras ciudades donde opera IBM. Ahora, respecto a la última oportunidad, es importante mencionar que para Multicrédito resulta ser más prometedor o fácil

extender esta propuesta de negocio porque actualmente hay asesores comerciales contratados por la compañía en todas las ciudades que pueden presentar el proyecto a los distribuidores.

A lo que alude a las debilidades que tiene Multicrédito podemos traer a colación que esta IMF no cuenta con experiencia previa, no es reconocida y por esto, resulta ser más difícil al momento de ofrecer créditos con esta entidad. Por otro lado, se considera otra debilidad importante a tener en cuenta la de la reducida oferta que promueve esta entidad financiera, es decir, que se limita a ofrecer créditos al mercado de las bicicletas o accesorios deportivos que complementen este producto, mientras que, con las demás IMF que lideran actualmente en Colombia, se puede acceder a todo tipo de mercado. Acerca de la tercera debilidad planteada, se debe atender que Multicrédito iniciará el desarrollo de su negocio con poco personal o un limitado número de empleados, con esto, se reduce los profesionales que laboran en cada área y solo se contratarán los que se consideran como indispensables en el proceso que llevará a cabo la fundación y, por ello, existe la posibilidad que no avancen o se desempeñen tan rápido como se quisiera en sus funciones o tareas.

Finalmente, cabe señalar las amenazas que enfrenta Multicrédito. La primera de ellas es que las compañías que se consideran como competencia, en este caso competencia de marca como GW, On trail, Cliff, Fusión, Nakxus o Rali, decidan emprender o lanzar una IMF con la misma orientación o enfoque que tiene Multicrédito con Industrias Milán. Recordemos que la operación tanto de IBM y Multicrédito se complementan, la una fortalece económicamente a la otra, pero la IMF, favorece también la comercialización de los productos de la compañía, genera más reconocimiento de la marca y favorece en otros aspectos tributarios a la empresa, por esto, esta idea de negocio puede ser fácilmente atractiva para otras marcas que actualmente son competencia de Milán. En segundo lugar, otra amenaza considerable es que las otras IMF que están actualmente

especializadas o enfocadas en varios sectores, se limiten a ofrecer microcréditos también en el mercado de las bicicletas. Por ejemplo, Sufi es especializado en seguros, y si Sufi inicia con procesos de microcréditos de bicicletas y no de seguros como enfoque, hace que, siendo una entidad financiera tan sólida, fuerte, bien estructurada y con amplia experiencia, sea una grave amenaza u obstáculo para que Multicrédito pueda alcanzar cada uno de los objetivos y metas que se trazó desde el inicio. Para terminar, como se mencionó en el apartado 5 (plan de mercadeo), específicamente en el entorno económico del emprendimiento donde se abordan las posibles barreras al iniciar el proyecto, se hace mención de que existe la posibilidad de que el gobierno cambie la legislación de las ESAL. Por ende, la solución a esta dificultad sería que habría que cambiar de razón social para que se pueda seguir desarrollando la operación (leer punto 5.1 “plan de mercadeo” para complementar esta idea). A su vez, otra amenaza que enfrenta Multicrédito puede ser por los eventos inesperados que impacten de manera global o regional. Por ejemplo, en este caso la pandemia (COVID 19), que genera una recesión económica aumentando el impago de los microcréditos, razón por la que, ante estas situaciones, el proceso de aprobación debe ser más riguroso y exhaustivo, donde solamente se pueda asignar a aquellos que tengan una capacidad de pago comprobada o, cuenten con muy bajo endeudamiento en los diferentes sectores. Ahora, en cuanto a los que ya tenían el crédito, se generarían facilidades de pago de estos créditos vigentes con la refinanciación o, se darían descuentos en las tasas de interés para pronto pago.

La construcción de la matriz DOFA se hizo a partir de la información recopilada de distintas fuentes: entrevistas, encuestas, reuniones con la junta directiva de Milán, análisis de competencia y, por supuesto, de remitirnos a apartados que ya han sido desarrollados a lo largo del trabajo. Comenzaré dando un ejemplo de las fuentes que se tomaron para sugerir las fortalezas

de la matriz DOFA, donde se mencionó que una de ellas era que la compañía iba a respaldar con el capital necesario a la fundación y que, para llegar a esta idea que se refirió en estos puntos del proyecto, se tuvo que hacer múltiples reuniones de la junta de Milán para saber si realmente podían amparar o favorecer la operación de Multicrédito y si esto no iba a perjudicar económicamente a la empresa.

Para el plan estratégico de las operaciones de Multicrédito se consideraron dos objetivos o líneas principales. El primero, es establecerse en un periodo máximo de 3 años en el mercado nacional y, el segundo, ser una entidad financiera que genere créditos superiores al 5% de la cantidad total de desembolsos o bicicletas comercializadas (importadas) por Industrias Milán en el año 2019.

Las dos metas se orientan a partir de la visión y misión de Multicrédito de las que, se plantean tres acciones que respalda cada una y su respectivo indicador de desempeño (KPI) para identificar en su momento, si se está trabajando o no para lograr cumplir esos objetivos.



Gráfico 12: Plan estratégico

Recordemos que, la primera, es ofrecer el crédito a nivel nacional en las ciudades donde opera Milán en un máximo de 3 años. Cali, siendo la operación más grande y la base de las acciones de IBM por su infraestructura, número de empleados, comercialización de productos en la ciudad, entre otras cosas, serán los que hacen la apertura para prestar los servicios financieros o, exactamente, en esta ciudad será donde inicia funcionando Multicrédito y, por eso, como se ejecute y desarrollen las acciones operativas, será la guía para identificar qué se debe mejorar en general

y a partir de esta perspectiva, fortalecer esas debilidades que se evidencien para cuando la operación se expanda en las demás ciudades donde está la compañía.

Las tácticas o métodos que se van a tomar como eje para alcanzar el primer objetivo son tres: inicialmente, es identificar y hacer las alianzas con los distribuidores que tienen una actividad comercial más sólida. En las seis ciudades (Medellín, Bucaramanga, Cali, Barranquilla, Bogotá y Cúcuta) hay diferentes distribuidores en cada sector, sin embargo, no todos tienen el mismo movimiento comercial, por eso, la primera acción que hace Multicrédito es que identifica, a partir de los rasgos o características que le proporciona Milán sobre los propietarios de las tiendas, cuál está más apto o cumple con el perfil de ofrecer el servicio de crédito en su establecimiento, es decir, cuáles son los distribuidores potenciales con los que se espera hacer una alianza. En conclusión, en los primeros tres años donde únicamente está operando Multicrédito en Cali, se deben identificar en las otras ciudades, cuáles podrían ser los distribuidores para cada una.

El KPI para cuantificar esta táctica se hace a partir de determinar la cantidad total de distribuidores que hay a nivel nacional, versus los que se identificaron como posibles distribuidores potenciales con los que se puede trabajar el servicio de Multicrédito. Recordemos que, no a todos los propietarios de las tiendas se les va a presentar esta idea de negocio, si no, a los que por la información que facilite el equipo comercial de la compañía, se reseñen como los distribuidores con más flujo de mercancía.

Posteriormente, como segunda táctica para el desarrollo del primer objetivo se propuso distribuir los equipos tecnológicos que se requieren para el funcionamiento de Multicrédito (plataforma, cámaras y huellero) en las tiendas deportivas de los distribuidores. Cabe aclarar que, el propietario por su parte se encarga de instalar en la tienda el computador y el acceso a internet, mientras que, Multicrédito le facilita el entrenamiento y acceso a la plataforma, las capacitaciones

al distribuidor o empleados para que aprendan a usar los dispositivos y a navegar en la página de forma fácil y rápida. Este entrenamiento lo hace un empleado del área de programación y sistemas de la compañía.

El indicador o KPI de esta táctica es la cantidad de distribuidores en alianza, versus la cantidad de distribuidores con aparatos tecnológicos. Este indicador permite reconocer el número de distribuidores a los que aún no se le ha hecho la gestión de instalar, capacitar y otorgar los equipos tecnológicos que se requieren para que se preste el servicio de crédito en la tienda deportiva.

Por último, como tercera táctica, se planteó fortalecer el call center a medida que la operación progrese. Multicrédito es una entidad financiera que operará de manera virtual, por ende, el servicio de call center estará desde el inicio, desde que empieza a funcionar en la ciudad de Cali. Sin embargo, a medida que Multicrédito empiece a distinguirse en la red nacional y haya una cantidad cuantiosa de créditos aprobados, se considera emplear a más trabajadores para esta área. Con esto, se espera contratar personal para el call center cada 1.000 clientes aprobados. Es decir, cuando llegue a este número de clientes (créditos aprobados), se requiere aumentar el personal, entonces, se contrata a otro empleado hasta consolidar un máximo de 5 personas en este equipo. Si cada persona se demora 30 minutos por solicitud, entonces una persona podría gestionar 16 diarias, o sea, que mensualmente podría hacer máximo 400 gestiones de crédito. En conclusión, en tres años que Multicrédito opere a nivel nacional, el call center debe tener un equipo de 5 personas, porque esto constituye una cantidad considerable de llamadas por parte de los usuarios que adquirieron el crédito o, por dudas y posibles dificultades que tengan los distribuidores a la hora de hacer la gestión de crédito del cliente o con la plataforma. En definitiva, el refuerzo del

equipo que tomará las llamadas de Multicrédito (sea cual sea el motivo) se propone como estrategia para prestar la mejor atención de servicio al cliente al personal que integra Multicrédito.

El KPI de esta acción se tomará según el tráfico de comunicaciones. Este indicador permitirá calcular el número de llamadas que hicieron los distribuidores y las que hicieron los consumidores del producto. Así, nos mostrará con qué frecuencia Multicrédito recibe llamadas de los propietarios de las tiendas, cuáles son sus inquietudes más recurrentes y si se ha logrado o no dar solución inmediata. Por otra parte, en el conteo de llamadas de los clientes, se puede determinar cuál es la cantidad de gestiones que se hacen para inquietudes y cuáles son las preguntas más recurrentes de ellos, de manera que, al poder identificar los motivos más frecuentes de sus llamadas, se puede tener preparadas las respuestas de estas consultas y, esto permitiría hacer más gestiones por parte de cada empleado y, por supuesto, determinar si se han logrado solucionar o se requiere de otra estrategia para complementar esta acción.

El segundo objetivo clave es ser una entidad financiera que genere créditos superiores a las 6.641 unidades del total de bicicletas vendidas por Milán en el 2019. Para esta meta también se propusieron tres acciones que permitan alcanzar o trabajar en el desarrollo de la misma. El total de bicicletas vendidas por Milán en el año 2019 fueron 132.822 unidades, de lo que, el 5% de esta cantidad son 6.641, que es la cantidad que se espera que se venda a crédito durante un año. Ahora, se estableció que la expectativa de créditos aprobados por cada distribuidor son 50; entonces, si dividimos las unidades (6.641) que deben venderse a crédito en un año, entre 50 créditos que debe aprobar cada distribuidor en su tienda, nos da un total de 132 distribuidores que son los que se requiere a nivel nacional para cumplir esta meta. Es decir, aproximadamente son 132 distribuidores que se necesita identificar o buscar (si es el caso) a nivel nacional para que cada uno otorgue 50 créditos.

El 100% de las ventas de Milán (tomando en cuenta las del último año) serán distribuidas en las seis ciudades según la actividad comercial de cada una y, por supuesto, según el número de persona o población que hay. Así, Bogotá tendría un 35%, Cali un 20%, Barranquilla 15%, Medellín un 10%, Cúcuta el 10% y Bucaramanga el 10%. Estos porcentajes que se otorgan a cada ciudad son para determinar cuántos distribuidores por ciudad se necesitan de los 132 que son en total para tener una cobertura nacional completa. En concreto, de 132 distribuidores hay que calcular para Bogotá el 35% de esos 132, que serían 46 distribuidores que van a ofrecer el producto a crédito en sus tiendas deportivas y así con cada una de las ciudades.

Para la primera táctica del segundo objetivo se propuso destinar los recursos necesarios para capacitar a los asesores de Industrias Milán. El equipo comercial, son los que finalmente serán los facilitadores del proceso de adaptación de los distribuidores con la plataforma de Multicredito. Como se ha dicho, se harán capacitaciones en un tiempo estimado de una semana para preparar al personal de Milán que tendrá como objetivo transmitir esos conocimientos con un método sencillo y claro al propietario de la tienda donde se va a ofrecer el producto a crédito. Para este caso, Multicredito consideró que el asesor que emita o transfiera la información de los cursos de forma clara y sencilla a los distribuidores, y estos hayan comprendido fácilmente, se entregará un reconocimiento económico para generar más motivación.

La métrica o KPI que nos permitirá determinar si las capacitaciones tuvieron un buen resultado se hará a partir de una evaluación de conocimientos y prueba de campo (forma de operar en la plataforma virtual) al equipo comercial de Milán dirigida por el área de sistemas y programación. Es decir, las capacitaciones serán evaluadas según la cantidad de asesores que hay versus la cantidad de asesores capacitados y que aprobaron el curso. La prueba se hace con el fin

de identificar con quiénes es necesario destinar más tiempo y cuidado en la explicación, entendiendo que no todos aprenden de la misma manera y con los mismos métodos.

La segunda táctica para conseguir superar las 6.641 unidades (5%) de bicicletas que vendió Milán, es hacer las campañas publicitarias que se requieran para presentar de forma atractiva el servicio de crédito a los consumidores finales. Para esto, se consideraron piezas publicitarias en material POP, campañas digitales por redes sociales y páginas web y, activación en las tiendas deportivas con impulsores y distribuidores que presenten la idea de negocio a los clientes.

El indicador o KPI será determinado por la cantidad de distribuidores aliados, versus cantidad de distribuidores aliados con material POP instalado. De esta manera, al tener el dato exacto de quiénes tienen publicidad con material POP, se reconoce que con ellos ya se han hecho las demás acciones para difundir la publicidad del servicio, mientras que, las tiendas deportivas que aún no lo tengan en sus establecimientos, serán a los que se les debe destinar los recursos y tiempo para hacer la campaña completa.

Finalmente, la última táctica para trabajar en el desarrollo del segundo objetivo del plan estratégico es comunicar al distribuidor y cliente final los beneficios diferenciales de la oferta que ofrece Multicrédito. En primera medida, para el consumidor es tener acceso a un crédito de fácil y rápido acceso, es adquirir su producto y poder cancelarlo a cuotas, es disfrutar de los servicios post-venta que pueden ser muy útiles a la hora de adquirir su producto o las posibilidades de diferir las cuotas de su crédito por alguna dificultad personal que se le presente, entre otras cosas. Y, para el distribuidor, es tener la posibilidad de atraer más clientes a su tienda, ya que, si antes no había tanto comercialización porque no se gozaba del dinero a contado para comprar a crédito, ahora pueden llegar más clientes interesados en llevar el producto a crédito. También, es gozar del cero costo de comisión por venta de productos de la marca de la compañía que, a diferencia de otras

IMF, siempre exigen que el dueño del establecimiento comercial, de una comisión porcentual por las ventas de algún producto a crédito.

Si bien al inicio del trabajo se plantearon más de dos objetivos para el desarrollo del proyecto, resulta indispensable para la operación de Multicredito tomar estas dos líneas como eje principal porque reúne de una forma u otra, las otras metas que también se esperan lograr. Ahora, el plan estratégico se desarrolló a partir de estos dos enfoques y sus acciones para complementarlo, porque los dos objetivos se integran, porque para alcanzar ese 5% de las ventas a nivel nacional que obtuvo Milán, se debe tener cobertura en todas las ciudades igual que la compañía, o si no, no se podría llegar a ese número de ventas en un año.

5.6. Estrategia de mercado

La estrategia de mercadeo se estableció a partir de la aplicación de la teoría de las 5 P's del científico en administración Henry Mintzberg en la propuesta de negocio de la fundación Multicredito. Para esto, se determinó cuál era el producto, el precio (porcentajes) de la IMF, la promoción o distribución del servicio, la plaza o lugar donde se va a ofrecer y, finalmente, las personas a las que se les va a prestar el servicio. Para esto, veamos el siguiente gráfico:



Gráfico 13: Las 5 P's.

5.6.1. Producto

Fundación Multicredito es una entidad financiera que otorgará microcréditos a población con limitada capacidad adquisitiva de manera virtual en el establecimiento comercial del distribuidor donde se exhibe el producto. De ahí que, es el propietario de la tienda deportiva quien ofrece el servicio de crédito a los usuarios que quieren adquirir su bicicleta o artículo deportivo y

hace la solicitud de manera virtual a Multicrédito, desde su tienda, para saber si el cliente cumple con los requerimientos básicos o no.

5.6.2. Precio

Los costos de créditos se encuentran en el 10% de aval, un interés anual del 26% E.A. y una comisión del 2%. Las cuotas del crédito que solicitó el consumidor se difieren en un tiempo máximo de 12 meses, según el valor del producto que adquirió y, por supuesto, como el servicio se presta en todo el mercado de las bicicletas, si se vende a crédito un producto de la marca *Optimus* o *profit*, hay unos beneficios para el distribuidor y, si vende a crédito un producto de otra marca, el propietario de la tienda debe cancelar una comisión a fundación Multicrédito.

La oferta de precios de las otras IMF que actualmente ofrecen sus servicios se encuentran en el mismo costo que ofrece Multicrédito en cuanto a intereses y aval. Ahora, para las plataformas de pago de las cuotas del crédito se ofrecen diferentes medios como: PSE, Mercadopago, PayU, Efecty, Oxxo, Condensa o SuRed, de manera que el consumidor no estará limitado a que solo en el establecimiento comercial puede cancelar la cuota, como lo hacen por lo general las demás IMF.

5.6.3. Promoción

Inicialmente, se hará publicidad en las tiendas físicas de cada distribuidor con piezas publicitarias que permita atraer al cliente y poder presentarle la función de Multicrédito y sus beneficios. A su vez, se harán campañas sólidas de publicidad y difusión de la idea de negocio por las redes sociales y, por último, se hará una activación en cada tienda deportiva con impulsores, con los propietarios de las tiendas donde le enseñen al consumidor el producto, las posibilidades de pago, los beneficios post-venta que tiene. La ventaja de integrar a los distribuidores y empleados

que haya en las tiendas deportivas, es que a medida que Multicrédito hace el ejercicio publicitario y de promoción, el personal va capacitándose y practicando cómo es realmente la operación de esta IMF. Cabe señalar que, una estrategia de atracción que hace Multicrédito para beneficiar al distribuidor y persuadir que es otra posibilidad de comercialización del producto, es que la entidad financiera dará incentivos para que el personal estime como buena oportunidad ofrecer la bicicleta a crédito.

5.6.4. Plaza

El canal de distribución del servicio de Multicrédito son las tiendas deportivas de cada distribuidor. Cuando la entidad financiera identifica los establecimientos donde hay más flujo de mercancía o comercialización de los productos, Multicrédito le presenta la posibilidad de ofrecer a los usuarios las bicicletas a crédito y, la logística para autorizar la solicitud se hace de manera virtual, en el mismo negocio del distribuidor. Ahora, este servicio financiero se inicia prestando únicamente en Cali, luego en las cinco ciudades más donde está Milán y, por último, tendrá una cobertura nacional.

5.6.5. Personas

El distribuidor siendo el primer mediador entre la solicitud de crédito y el consumidor final, es el que en primera medida debe estar bien capacitado, pero a su vez, es al que se debe dar prioridad en la atención del call center o servicio al cliente por parte de Multicrédito. Si bien el propietario de la tienda estará preparado para hacer la gestión de crédito del cliente, no se puede descartar que haya algún problema técnico con la plataforma, con el ingreso de datos, con el producto que él desea, entre otras posibilidades. Para esto, el servicio o la atención en el call center

se hará para brindar una alternativa de solución rápida a cualquier dificultad que tenga el distribuidor. Ahora bien, si es indispensable la atención con el propietario de la tienda, es igual de fundamental el interés o cuidado que se tenga con el consumidor, por si tiene dudas de su estado de cuenta, porque necesita saber si puede diferir las cuotas o ampliar un poco el tiempo de pago, porque tiene algún problema con el producto, entre otras cosas

5.6.6. Presupuesto promocional

El presupuesto que se tiene estimado para la difusión y propagación del servicio financiero que ofrece Multicrédito es el 1% anual para el primer año (31.876.000), se estima un 2% anual para el segundo año (95.630.400), y un 3% anual para el tercer año (239.076.000) según el monto de créditos aprobados. Este porcentaje será distribuido entre el material POP de cada tienda, las campañas publicitarias en redes o impulsores que se vayan a contratar para activar y dar a conocer el servicio.

5.6.7. Pronóstico de ventas

Las proyecciones que se hacen en cada uno de los escenarios se basan en las ventas que tiene Industrias Bicicletas Milán durante el año 2019. La meta que se ha fijado Multicrédito es desembolsar 6.641 créditos aprobados durante un año, lo que equivale a 553 bicicletas mensuales. Al ser una entidad dedicada al microcrédito, se corre el riesgo de no pago por parte del consumidor, para atenuar este riesgo es necesario establecer en las políticas de Multicrédito un porcentaje para la provisión de cartera que, según el Banco Interamericano de desarrollo (2003), para este caso se ha aplicado una provisión de cartera del 6 % (pg.8). Se proyecta que alrededor de 50% del total de

créditos aprobados el distribuidor solicitará que sean desembolsados a su cuenta y, el otro 50%, estará en los estados de cuenta de Industrias Milán.

Tabla 6:

Escenario 1

ESCENARIO AL:	0.4	0.6	1
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
MONTO DE CREDITOS COLOCADOS	\$ 3,187,680,000	\$ 4,924,965,600	\$ 8,454,524,280
NUMERO DE CREDITOS	2,656	3,985	6,641
INTERESES GANADOS	\$ 580,157,760	\$ 896,343,739	\$ 1,538,723,419
AVAL 10%	\$ 318,768,000	\$ 492,496,560	\$ 845,452,428
COMISION 2%	\$ 31,876,800	\$ 49,249,656	\$ 84,545,243
TOTAL	\$ 930,802,560	\$ 1,438,089,955	\$ 2,468,721,090

Tabla 7:

Escenario 2

ESCENARIO AL:	0.3	0.5	0.9
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
MONTO DE CREDITOS COLOCADOS	\$ 2,390,760,000	\$ 4,104,138,000	\$ 7,609,071,852
NUMERO DE CREDITOS	1,992	3,321	5,977
INTERESES GANADOS	\$ 435,118,320	\$ 746,953,116	\$ 1,384,851,077
AVAL 10%	\$ 239,076,000	\$ 410,413,800	\$ 760,907,185
COMISION 2%	\$ 23,907,600	\$ 41,041,380	\$ 76,090,719
TOTAL	\$ 698,101,920	\$ 1,198,408,296	\$ 2,221,848,981

Tabla 8:

Escenario 3

ESCENARIO AL:	0.2	0.4	0.7
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
MONTO DE CREDITOS COLOCADOS	\$ 1,593,840,000	\$ 3,283,310,400	\$ 5,918,166,996
NUMERO DE CREDITOS	1,328	2,656	4,649
INTERESES GANADOS	\$ 290,078,880	\$ 597,562,493	\$ 1,077,106,393
AVAL 10%	\$ 159,384,000	\$ 328,331,040	\$ 591,816,700
COMISION 2%	\$ 15,938,400	\$ 32,833,104	\$ 59,181,670
TOTAL	\$ 465,401,280	\$ 958,726,637	\$ 1,728,104,763

6. Plan de operaciones

A partir de la experiencia de más de 35 años de la compañía Industrias Milán, se definió el plan de operaciones de la fundación Multicrédito. Con esto, se definió qué empleados serían clave en las operaciones, cuántos tendría que haber de cada área, qué labor iba a desarrollar cada uno, en qué horarios iba a ser indispensable que los empleados empezaran a desarrollar sus actividades, bajo qué requerimientos se iba a seleccionar el personal, los salarios de cada uno, entre otras cosas que requiere la ejecución de este servicio financiero.

6.1. Producción

La fundación Multicrédito prestará su servicio inicialmente en la ciudad de Cali, como se ha mencionado a lo largo del proyecto, sin embargo, cada vez que la operación avance o haya un progreso en su actividad económica, la entidad se irá expandiendo en las demás ciudades donde están las agencias de Industrias Milán. Posteriormente, la IMF estará a nivel nacional (otras ciudades donde no está IBM) y, finalmente, ofrecerá sus servicios financieros en otros mercados distintos a los de las bicicletas. Ahora bien, cabe resaltar que aun cuando Multicrédito este ofreciendo sus servicios a nivel nacional, la localidad que llevará todo el proceso administrativo estará consolidado en Cali, por ejemplo, el equipo call center.

La sucursal de industrias Milán Cali es la más grande en infraestructura, capacidad de almacenamiento de mercancía, personal administrativo y operarios y, por supuesto, es una de las agencias que más registra movimientos comerciales mensualmente, por esto, es la que permite desarrollar el proceso financiero que espera generar Multicrédito (contratar personal para el call center, espacios administrativos para los empleados de la fundación, equipos tecnológicos, entre otras cosas).

6.2. Localización

Siendo Multicrédito una IMF que ofrece sus servicios de forma on-line, la operación requiere de excelente conexión de internet. La agencia donde la entidad iniciará sus procesos tiene fibra óptica de dos proveedores, permitiendo que la red que el personal administrativo usa para desarrollar sus actividades tenga una calidad superior a los servicios de internet habituales. Por otro lado, las instalaciones físicas cuentan con un espacio cómodo (la bodega tiene un área total de 11.000 metros) donde operará cada profesional y tendrá su respectivo escritorio, silla, computador, teléfono para comunicarse por alguna eventualidad con plan de minutos y personal de programación que estará encargado del uso de la página de Multicrédito y, en general, la bodega cuenta con seguridad física: guarda de seguridad, sensores de movimiento y circuito cerrado de video. Por último, cabe mencionar que la agencia de Cali es la segunda agencia más importante de IBM en términos comerciales y por las características sociodemográficas, los microcréditos son de uso común en los consumidores de esta ciudad.

6.3 Costos

Tabla 9:

Costo y gasto operacional mensual.

COSTOS Y GASTOS	MENSUAL
PERSONAL	\$ 18,047,375
HONORARIOS	\$ 5,266,818
CONSULTA CENTRALES RIESGO	\$ 500,000
SUSCRIPCIONES	\$ 12,400,000
CERTIFICADO SSL	\$ 34,757
SERVICIO DE INTERNET	\$ 342,950
PLANES CELULAR	\$ 140,000
CAFETERIA	\$ 100,000
PAPELERIA	\$ 300,000
OTROS GASTOS	\$ 200,000
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 37,331,900

Para cada año, se destinará un porcentaje a publicidad del 1% para el primer año, el 2% para el segundo año y, el 3% para el tercer año del total de monto de crédito aprobados.

Tabla 10:

Gastos de publicidad.

	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3
AÑO 1	\$ 31,876,800	\$ 23,907,600	\$ 15,938,400
AÑO 2	\$ 98,499,312	\$ 82,082,760	\$ 65,666,208
AÑO 3	\$ 253,635,728	\$ 228,272,156	\$ 177,545,010

El siguiente cuadro muestra el personal requerido para el primer año y su respectivo gasto, se tuvo en cuenta el salario de cada colaborador, auxilio de transporte, cesantías, parafiscales, salud, pensión, riesgos profesionales.

AÑO 1		0.2			0.04		0.16	0.0236	0.04		0.0417	0.0833	0.0833	0.01		12
Cantidad	Descripcion Cargo	Salario	Bono	Auxilio de transporte	Total Remuneracion	Salud	Pension	ARL	ICBF/SENA/CAJA COMPENSACION	Vacaciones	Prima	Cesantias	Int./Cesantias	TOTAL POR EMPLEADO	VALOR TOTAL X AÑO	
1	Auxiliar contable / cartera	\$ 1,400,000	\$ 280,000	\$ 102,854	\$ 1,782,854	\$ 67,200	\$ 268,800	\$ 39,648	\$ 67,200	\$ 70,056	\$ 148,512	\$ 148,512	\$ 17,829	\$ 2,610,610	\$ 31,327,320	
1	Auxiliar call center	\$ 1,200,000	\$ 240,000	\$ 102,854	\$ 1,542,854	\$ 57,600	\$ 230,400	\$ 33,984	\$ 57,600	\$ 60,048	\$ 128,520	\$ 128,520	\$ 15,429	\$ 2,254,954	\$ 27,059,448	
1	Auxiliar web (programacion)	\$ 1,200,000	\$ 240,000	\$ 102,854	\$ 1,542,854	\$ 57,600	\$ 230,400	\$ 33,984	\$ 57,600	\$ 60,048	\$ 128,520	\$ 128,520	\$ 15,429	\$ 2,254,954	\$ 27,059,448	
1	Lider analista programacion	\$ 2,633,409	\$ 526,682	\$ -	\$ 3,160,091	\$ 126,404	\$ 505,615	\$ 74,578	\$ 126,404	\$ 131,776	\$ 263,236	\$ 263,236	\$ 31,601	\$ 4,682,939	\$ 56,195,263	
1	Lider proyecto	\$ 3,511,212	\$ 702,242	\$ -	\$ 4,213,454	\$ 168,538	\$ 674,153	\$ 99,438	\$ 168,538	\$ 175,701	\$ 350,981	\$ 350,981	\$ 42,135	\$ 6,243,918	\$ 74,927,017	
TOTAL		\$ 9,944,621	\$ 1,988,924	\$ 308,562	\$ 12,242,107	\$ 477,342	\$ 1,909,367	\$ 281,632	\$ 477,342	\$ 497,629	\$ 1,019,768	\$ 1,019,768	\$ 122,421	\$ 18,047,375	\$ 216,568,496	

AÑO 2		0.2			0.04		0.16	0.0236	0.04		0.0417	0.0833	0.0833	0.01		12
Cantidad	Descripcion Cargo	Salario	Bono	Auxilio de transporte	Total Remuneracion	Salud	Pension	ARL	ICBF/SENA/CAJA COMPENSACION	Vacaciones	Prima	Cesantias	Int./Cesantias	TOTAL POR EMPLEADO	VALOR TOTAL X AÑO	
2	Auxiliar contable / cartera	\$ 1,400,000	\$ 280,000	\$ 105,940	\$ 1,785,940	\$ 67,200	\$ 268,800	\$ 39,648	\$ 67,200	\$ 70,056	\$ 148,769	\$ 148,769	\$ 17,859	\$ 2,614,241	\$ 62,741,773	
2	Auxiliar call center	\$ 1,200,000	\$ 240,000	\$ 105,940	\$ 1,545,940	\$ 57,600	\$ 230,400	\$ 33,984	\$ 57,600	\$ 60,048	\$ 128,777	\$ 128,777	\$ 15,459	\$ 2,258,585	\$ 54,206,029	
2	Auxiliar web (programacion)	\$ 1,200,000	\$ 240,000	\$ 105,940	\$ 1,545,940	\$ 57,600	\$ 230,400	\$ 33,984	\$ 57,600	\$ 60,048	\$ 128,777	\$ 128,777	\$ 15,459	\$ 2,258,585	\$ 54,206,029	
1	Lider analista programacion	\$ 2,633,409	\$ 526,682	\$ -	\$ 3,160,091	\$ 126,404	\$ 505,615	\$ 74,578	\$ 126,404	\$ 131,776	\$ 263,236	\$ 263,236	\$ 31,601	\$ 4,682,939	\$ 56,195,263	
1	Lider proyecto	\$ 3,511,212	\$ 702,242	\$ -	\$ 4,213,454	\$ 168,538	\$ 674,153	\$ 99,438	\$ 168,538	\$ 175,701	\$ 350,981	\$ 350,981	\$ 42,135	\$ 6,243,918	\$ 74,927,017	
TOTAL		\$ 9,944,621	\$ 1,988,924	\$ 317,819	\$ 12,251,364	\$ 477,342	\$ 1,909,367	\$ 281,632	\$ 477,342	\$ 497,629	\$ 1,020,539	\$ 1,020,539	\$ 122,514	\$ 18,058,266	\$ 302,276,112	

Tabla 12: salarios de empleados año 2.

AÑO 3		0.2			0.04		0.16	0.0236	0.04		0.0417	0.0833	0.0833	0.01		12
Cantidad	Descripcion Cargo	Salario	Bono	Auxilio de transporte	Total Remuneracion	Salud	Pension	ARL	ICBF/SENA/CAJA COMPENSACION	Vacaciones	Prima	Cesantias	Int./Cesantias	TOTAL POR EMPLEADO	VALOR TOTAL X AÑO	
2	Auxiliar contable	\$ 1,400,000	\$ 280,000	\$ 109,118	\$ 1,789,118	\$ 67,200	\$ 268,800	\$ 39,648	\$ 67,200	\$ 70,056	\$ 149,034	\$ 149,034	\$ 17,891	\$ 2,617,980	\$ 62,831,520	
7	Auxiliar call center / Cartera	\$ 1,200,000	\$ 240,000	\$ 109,118	\$ 1,549,118	\$ 57,600	\$ 230,400	\$ 33,984	\$ 57,600	\$ 60,048	\$ 129,042	\$ 129,042	\$ 15,491	\$ 2,262,324	\$ 190,035,217	
2	Auxiliar web (programacion)	\$ 1,200,000	\$ 240,000	\$ 109,118	\$ 1,549,118	\$ 57,600	\$ 230,400	\$ 33,984	\$ 57,600	\$ 60,048	\$ 129,042	\$ 129,042	\$ 15,491	\$ 2,262,324	\$ 54,295,776	
1	Lider analista programacion	\$ 2,633,409	\$ 526,682	\$ -	\$ 3,160,091	\$ 126,404	\$ 505,615	\$ 74,578	\$ 126,404	\$ 131,776	\$ 263,236	\$ 263,236	\$ 31,601	\$ 4,682,939	\$ 56,195,263	
1	Lider proyecto	\$ 3,511,212	\$ 702,242	\$ -	\$ 4,213,454	\$ 168,538	\$ 674,153	\$ 99,438	\$ 168,538	\$ 175,701	\$ 350,981	\$ 350,981	\$ 42,135	\$ 6,243,918	\$ 74,927,017	
TOTAL		\$ 9,944,621	\$ 1,988,924	\$ 327,353	\$ 12,260,899	\$ 477,342	\$ 1,909,367	\$ 281,632	\$ 477,342	\$ 497,629	\$ 1,021,333	\$ 1,021,333	\$ 122,609	\$ 18,069,485	\$ 438,284,793	

Tabla 13: salarios de empleados año 3

Tabla 14:

Honorarios**Honorarios**

HONORARIOS	
ASESOR LEGAL	1.755.606
ASESOR TRIBUTARIO	877.803
CONTADOR	2.633.409
TOTAL HONORARIOS	5.266.818

6.4. Entorno legal

En cuanto al entorno legal de la fundación, hay que tener en cuenta lo siguiente:

1. Requisitos de licencia: En este caso no aplica, pues basta con el registro en cámara de comercio y la solicitud del Rut respectivo. Así mismo, se deberá solicitar ante el Departamento de Santander, el reconocimiento de la personería jurídica de la fundación.
2. Permisos: teniendo en cuenta que no se contará con un establecimiento abierto al público, no se requiere permiso alguno.
3. Regulaciones sanitarias o ambientales: No aplica, por ahora no se solicitarán licencias ambientales.

4. Regulaciones laborales: Código Sustantivo del Trabajo y demás leyes que regulan las vinculaciones laborales en el país, son aplicables.
5. Regulaciones especiales que cubre su industria o sector: Los Decretos 2150 de 1.995, Decreto 427 de 1.996, determinan los lineamientos de constitución de entidades sin ánimo de lucro.
6. Permisos de construcción y zonificación: no aplican, teniendo en cuenta que no se iniciará ningún tipo de construcción.
7. Seguros y su cobertura: no reviste de obligatoriedad para adquirir pólizas de seguro.
8. Registro de marcas comerciales, derechos de autor o patentes: no aplica, solamente se revisa la homonimia frente al nombre de la fundación en el registro de la cámara de comercio, ya que el artículo 4° del Decreto 427 de 1996 prohíbe a las Cámaras de Comercio inscribir una entidad sin ánimo de lucro, con el mismo nombre de otra ya inscrita.

6.5. Personal

Para el primer año, el personal que estará encargado del desarrollo de la operación de Multicrédito es un auxiliar contable que llevará el estado de cartera de la fundación, un auxiliar para la atención del call center, un auxiliar web (programación), un líder analista de programación, asesor tributario (que no entra en la nómina), el contador, que irá una vez a la

semana durante el primer año y, de acuerdo a las necesidades de la operación, prestará sus servicios con más frecuencia y, el líder principal del proyecto. Ahora, a medida que se fortalezca la operación de la IMF, se va a reforzar el equipo, por esto, ya para el segundo año, estarán los mismos empleados más otro auxiliar del call center y, finalmente, para el tercer año, se estima que para el personal se integre un auxiliar de cartera (que únicamente estará a cargo de esta labor), otro auxiliar de programación y tres auxiliares más para atender el call center y terminen siendo cinco el equipo que atienda las llamadas de la IMF.

En cuanto a los contratos, los empleados se seleccionarán por medio de plataformas virtuales como computrabajo, donde tendrán su estudio de seguridad (poligrafía y visita domiciliaria), batería de pruebas psicométricas y una entrevista por parte del líder encargado de Multicrédito. El perfil profesional se exige para el líder, contador y asesor tributario y, los demás empleados deben contar con experiencia en el cargo y formación académica técnica o una tecnología como mínimo.

En cuanto al salario de los empleados, este se hará mensual, por nómina, y por el primer año será un contrato temporal, después de este periodo, será un contrato directo a término fijo de 1 año y prorrogable por el mismo periodo y, el horario que cumplirán será de 9:00 am hasta las 6:00 pm de lunes a domingo, con su respectiva hora de receso donde podrán almorzar.

Los establecimientos comerciales tienen mayor comercio durante los días sábados, domingos y festivos, por eso, para estos días se va a requerir de más atención y rapidez por parte del equipo de Multicrédito. Los días que los empleados cumplan un horario de fin de semana, tendrán una rotación especial; por ejemplo, si un empleado trabaja el domingo, el lunes se le otorga el descanso. El auxiliar contable y de cartera es el encargado de los estados

de cuenta, de los recaudos, del análisis de rotación, de gestionar la cartera en deterioro, es decir, de hacer los reportes al auxiliar del call center de quién tiene cuotas pendientes. Ahora, el área de comunicación o call center, debe llamar a los clientes que tienen cuotas pendientes, recibir llamadas de consumidores por si tienen alguna duda o de los distribuidores de las tiendas. En cuanto al auxiliar web, es el que apoya lo de programación, resuelve inquietudes de los distribuidores referentes a la página y, el líder analista, es el jefe del área de programación o web, él revisa los códigos y usa un lenguaje PHP y, a su vez, tiene a cargo a su auxiliar que es el que apoya este proceso. Por último, está la cabeza de la operación, que es el líder principal, el jefe inmediato de los otros empleados, el que coordina y articula los diferentes miembros de la agencia y se encarga de plantear estrategias o tácticas para lograr cumplir los objetivos y metas que se trazó la fundación.

Para ciertas funciones, como el aseo de las oficinas y la seguridad de la bodega, estos empleados entran en la nómina de la compañía. Sin embargo, profesionales que atienden el área de contaduría (que vendrá eventualmente en el primer año) y el asesor tributario, sí serán responsabilidad de la fundación Multicrédito. Finalmente, si se requiere de un servicio como mensajería, se contratará por días o el tiempo que sea necesario, pero de otra empresa que preste este servicio.

6.5.1. Políticas de evaluación

Los empleados serán evaluados respecto a la cantidad de créditos aprobados diariamente en un periodo mensual. Se implementará la evaluación por valores de IBM trimestralmente, para mantener seguimiento a la dinámica del equipo de trabajo, también se tendrá en cuenta la cantidad de crédito solicitado versus créditos aprobados, los gastos mensuales sobre los

créditos aprobados, ausentismo del personal, cartera mayor a 90 días, cartera mayor a 210 días.

La autoridad será delegada al líder del proyecto, aun así, tendrá revisiones mensuales del equipo de auditoría de Milán. La aprobación de los créditos será con el cumplimiento de los requisitos definidos y podrá ser otorgado por la persona de cartera, call center y líder. Los incentivos al equipo vienen con la consecución de la cantidad mensual de créditos aprobados establecidos por la meta, el porcentaje de cartera mayor a 90 días y el porcentaje de cartera mayor a 210 días. Estos indicadores tendrán una repercusión en el bono mensual por indicadores, ya que todos los salarios de Multicredito tendrán un componente fijo y uno variable, este último será máximo el 20% del total de remuneración del colaborador.

El proceso disciplinario tendrá varias etapas:

1. Retroalimentación escrita.
2. Acta descargos con suspensión.
3. Acta de descargos con terminación del contrato si la falla es repetitiva y genera perjuicios a Multicredito.

Cuando el empleado renuncie, se coordina con el líder la fecha del retiro y se le efectuará una entrevista de retiro para conocer sus motivos y aquellos que Multicredito podría hacer mejor y finalmente se hacen los exámenes físicos de retiro.

6.6. Inventarios

Fundación Multicrédito tendrá como inventario la cartera, los créditos que se van a otorgar y, su stock, es el número de solicitudes de crédito que se aprueben con esta entidad, en este caso, se espera que, para el tercer año de estar funcionando, ya se logre aprobar 6.641 solicitudes de crédito. Desde la junta directiva se definió que la cartera estuviera distribuida así: el 50% a doce meses, el 30% a seis meses y el 20% a tres meses. El 84% va a rotar con estos porcentajes, lo que significa que esta proporción rotaría en 8.4 meses. Sin embargo, para determinar el 100% de la cartera hay que considerar dos aspectos: en primer lugar, según el estudio de Prieto y Vásquez (2017) “el 19% de la cartera de las IMF se deteriora (Pg. 45)”, es decir, es la cartera que se va a prolongar el pago pero que finalmente sí lo hacen y, el segundo, según el Banco Interamericano de Desarrollo (2003) “el 6% de ese 100% es de provisión, es decir, la cartera que se castiga o que no se va a cancelar (pg.8)”. En conclusión, teniendo en cuenta estos datos, la cartera que se refinancia y realmente se paga es el 13%. En cuanto al caso de la fundación Multicrédito, la cartera que se va a prolongar más tiempo (la que se refinancia) se determinó que se puede cancelar en un periodo máximo de 18 meses, por lo que, $(8.4 \times 0.84) + (18 \times 0.3) + (24 \times 0.06)$ es igual a 10.83 meses; lo que quiere decir que la rotación de cartera en Multicrédito del 100% será en 10.83 meses.

En promedio, según Asobancaria (2018) “la rotación del mercado en créditos de consumo está en 57.5 meses (pg.31)”. Las IMF intencionalmente han hecho que esta clase de créditos tengan periodos largos de pago, con el fin de generar mayor rentabilidad. Según estos datos, Multicrédito propone un tiempo corto de rotación para minimizar los riesgos de pérdida de cartera, por eso, se financia el crédito a máximo 12 meses y con un precio promedio del artículo de 1.200.000.

6.7. Proveedores

Fundación Multicrédito va a prestar sus servicios con el capital o apoyo financiero de la compañía Industrias Milán. Los costos no fluctúan, porque todo viene en forma de donación. Los gastos y costos que se calcularon para iniciar con este proyecto será depositado por la empresa IBM en las cuentas de Multicrédito, sin embargo, a medida que se vaya fortaleciendo la operación, la compañía va a ir otorgando el dinero que sea necesario para que se siga consolidando esta IMF. A su vez, Industrias Milán hará auditoría mensual de la operación que lleva la fundación y de ahí se gestionará sin faltan algunos procesos por complementar o si se puede fortalecer más en lo que se está trabajando. Por otra parte, el software que se va a desarrollar es “in house”, el cual está establecido dentro de los costos que se propusieron en otro apartado del texto (6.3). Es decir, como es de desarrollo propio, creado por Multicrédito, al igual que la creación de la interface, tampoco habrá proveedores.

7. Gestión y organización

Durante el horario establecido para la atención del servicio de Multicrédito (9:00am a 6:00pm) el profesional que está a cargo del proyecto es el líder, el encargado de dirigir y guiar a los otros empleados en la operación. Él será el que asuma la responsabilidad en la toma de decisiones del proceso, si hay alguna dificultad con un cliente, con un distribuidor, con la atención al consumidor que le presten los funcionarios de la IMF, que se reporte con regularidad (mensualmente) el registro y análisis de las acciones o KPI del plan estratégico de cada operario desde su área, trabajar en corregir las debilidades que hayan, plantear posibles acciones ante las amenazas que se presenten y, fortalecer las tareas que se estén haciendo correctamente. En resumen, el líder es la base de la operación, es el profesional que apoya tanto el proceso administrativo como el financiero, por eso, es indispensable integrar en este cargo un profesional con amplia experiencia y afinidad en el área económica y de administración y, por supuesto, con grandes habilidades gerenciales y de liderazgo para poder dirigir el equipo de la fundación.

Siendo Multicrédito una entidad financiera que otorga créditos a personas con poca capacidad adquisitiva, se requiere de un equipo de profesionales con conocimientos y habilidades en el área de finanzas. Ahora, comenzando por el líder de la fundación, el siguiente con más conocimientos o que está soportado en esta área es el auxiliar de cartera, que es el mismo que auxiliar contable en el primer año, por esto, desde la junta directiva se definió que si en algún momento se requiere de un reemplazo o sustitución por determinado tiempo por alguna eventualidad (incapacidades, accidentes, enfermedad), este empleado es el que puede dirigir mejor un proceso financiero, gerencial y administrativo como se requiere en Multicrédito. Sin embargo, los demás integrantes de la operación de la IMF son

imprescindibles en el proceso de solicitud, gestión y aprobación de los créditos de la fundación. Al respecto, podemos observar la siguiente matriz con el personal y las habilidades que requiere cada uno para esta institución financiera:

Tabla 15:
Habilidades del equipo Multicrédito.

Nombre del miembro del equipo	Habilidades específicas	¿Por qué es relevante?
Líder del proyecto	-Visionario. -Estratega.	Dirige, orienta y guía al equipo de Multicrédito.
Auxiliar contable/ cartera	-Metódico. -Ágil en finanzas.	Es el encargado de los estados de cuenta, de los recaudos, del análisis de rotación de gestionar la cartera en deterioro.
Auxiliar del call center	-Empático. -Proactivo.	Porque es el atiende y resuelve dudas del consumidor final y del distribuidor y, se comunica con los clientes que están pendientes en cuotas o desean refinanciar su crédito.
Líder de programación	-Programar pensando en la experiencia del usuario. -Pensamiento lógico.	Es el que revisa los códigos y usa un lenguaje PHP y tiene a cargo para este trabajo al auxiliar web.
Auxiliar web o de programación.	-Pensamiento lógico. -Desarrollo de pensamientos intuitivos.	El auxiliar web es el que está a cargo de dar solución inmediata a las dificultades que haya con la página de Multicrédito y apoyar el desarrollo de la plataforma.

La anterior matriz presenta el personal que va a estar encargado de la operación de Multicrédito en la primera fase, es decir, en el primer año de prestar su servicio. Sin embargo, a medida que se fortalezca la operación, cada año va a aumentar el personal que requiere la entidad y el equipo va a ser de a dos o tres empleados por área de los que, en el proceso de contratación se tendrá en cuenta que el empleado tenga estas habilidades que se mencionan en la matriz para ejercer sus labores lo mejor posible.

Además del personal inicial de la fundación, hay un apoyo profesional que eventualmente se requiere para el proceso de Multicrédito. A continuación, es importante observar el siguiente cuadro:

Tabla 16:
Apoyo profesional al equipo Multicrédito.

Profesional /equipo profesional	¿Quiénes son en Multicrédito?
1. Junta directiva	Multicrédito contará con la misma junta directiva de Industrias Milán que son los tres socios y cuatro miembros de junta (Sabrina Molina, Gregorio Cardona, Rafael Galeano, Alfredo Gómez , Claudio Molina, Gerardo Molina y Ricardo Molina).
2. Consejo asesor de gestión	Gregorio Cardona, que también pertenece como asesor de gestión de Milán y, Claudio Molina, socio encargado del proyecto.

3. Abogado(s)	Toda gestión que requiera de abogados será asesorada por dos bufets que trabaja con Milán: bufet de William Gómez y el de Lina Pedraza.
4. Contador(es)	El contador que llevará todo el proceso financiero de la fundación irá una vez a la semana y es diferente al contador de planta de IBM.
5. Agente(s) de seguros	La aseguradora será A&S seguros.
6. Banquero(s)	Todos los movimientos bancarios que se hagan por parte de Multicredito serán por Bancolombia.
7. Consultor(es)	Los mismos miembros de junta directiva son a su vez consultores en Multicredito.

8. Gastos de inicio y capitalización (si aplica)

La infraestructura de Industrias Milán Cali comprende 11.000 metros dentro de la ciudad, lo que indica que en esta bodega hay suficiente espacio físico para adecuar las oficinas de Multicrédito. Comprar lo necesario para los puntos de trabajo de cada empleado requiere de un costo inicial importante, sin embargo, IBM ofrece desde el inicio en forma de donación todo el capital que necesita esta operación para poder prestar sus servicios y, a su vez, realizará mensualmente las auditorías de cada proceso para verificar qué se puede fortalecer y qué necesita (referente a lo económico) la entidad financiera para seguir funcionando.

Inicialmente, se requiere computador para cada empleado, servicio de internet, papelería, publicidad, pago de celulares de cada operario, el servidor, los escritorios, el sueldo del personal, los honorarios de los profesionales que apoyan el proceso, entre otras cosas. Todo el costo inicial será donado por Milán cuando inicie Multicrédito a prestar sus servicios y, periódicamente, serán entregados los demás valores que se soliciten a medida que se vayan necesitando.

Tabla 17:

Capex

CANTIDAD	CONCEPTO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
5	Computador	\$ 1,500,000	\$ 7,500,000
1	Servidor	\$ 11,470,800	\$ 11,470,800
5	Escritorios	\$ 269,900	\$ 1,349,500
TOTAL		\$ 13,240,700	\$ 20,320,300

	GASTOS MENSUALES
PERSONAL	\$ 18,047,375
HONORARIOS	\$ 5,266,818
CONSULTA CENTRALES RIESGO	\$ 500,000
SUSCRIPCIONES	\$ 12,400,000
CERTIFICADO SSL	\$ 34,757
SERVICIO DE INTERNET	\$ 342,950
PLANES CELULAR	\$ 140,000
CAFETERIA	\$ 100,000
PAPELERIA	\$ 300,000
PUBLICIDAD	\$ 2,656,400
OTROS GASTOS	\$ 200,000
TOTAL	\$ 39,988,300

9. Plan financiero

Tabla 18:

Estado de resultado escenario 1

INDUSTRIAS MILAN FUNDACION MULTICREDITO			
ESTADO DE RESULTADO			
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE AÑO 1, 2, 3			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INTERES	\$ 580,157,760	\$ 896,343,739	\$ 1,538,723,419
COMISION	\$ 31,876,800	\$ 49,249,656	\$ 84,545,243
AVAL	\$ 318,768,000	\$ 492,496,560	\$ 845,452,428
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 930,802,560	\$ 1,438,089,955	\$ 2,468,721,090
PERSONAL	\$ 216,568,496	\$ 302,276,112	\$ 438,284,793
HONORARIOS	\$ 63,201,816	\$ 65,097,870	\$ 67,050,807
CONSULTA CENTRALES RIESGO	\$ 6,000,000	\$ 6,180,000	\$ 6,365,400
SUSCRIPCIONES	\$ 148,800,000	\$ 153,264,000	\$ 157,861,920
CERTIFICADO SSL	\$ 417,084	\$ 429,597	\$ 442,484
SERVICIO DE INTERNET	\$ 4,115,400	\$ 4,238,862	\$ 4,366,028
PLANES CELULAR	\$ 1,680,000	\$ 1,730,400	\$ 1,782,312
CAFETERIA	\$ 1,200,000	\$ 1,236,000	\$ 1,273,080
PAPELERIA	\$ 3,600,000	\$ 3,708,000	\$ 3,819,240
PUBLICIDAD	\$ 31,876,800	\$ 98,499,312	\$ 253,635,728
OTROS GASTOS	\$ 2,400,000	\$ 2,472,000	\$ 2,546,160
DETERIORO CARTERA	\$ 191,260,800	\$ 104,237,136	\$ 211,773,521
DEPRECIACION	\$ 2,782,030	\$ 3,765,429	\$ 5,408,598
COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES	\$ 673,902,426	\$ 747,134,718	\$ 1,154,610,071
EXCEDENTE OPERACIONAL	\$ 256,900,134	\$ 690,955,237	\$ 1,314,111,019
Gastos financieros	\$ 12,750,720	\$ 19,699,862	\$ 33,818,097
EXCEDENTE ANTES DE IMPUESTO	\$ 244,149,414	\$ 671,255,375	\$ 1,280,292,922
Provision Impuesto	48,829,883	134,251,075	256,058,584
EXCEDENTE	\$ 195,319,531	\$ 537,004,300	\$ 1,024,234,337
EBITDA	\$ 438,192,244	\$ 779,257,940	\$ 1,497,475,040
	47%	54%	61%

Este es un escenario ideal que permite alcanzar la meta propuesta en el tercer año, operando al 100% la cantidad de créditos a aprobar para la financiación de bicicletas. Es probable para cada uno de los años dadas las facilidades de crédito para los posibles clientes. Durante los tres años se arrojan utilidades positivas y un crecimiento considerable en la utilidad, las estimaciones efectuadas con referencia a los costos son razonables y ejecutables en los valores presupuestados como se podrá observar en el plan financiero.

Tabla 19:

Estado de flujo de efectivo escenario 1.

INDUSTRIAS MILAN FUNDACION MULTICREDITO				
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO				
AL 31 DE DICIEMBRE DE AÑO 1, 2, 3				
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS				
SALDO INICIAL		\$ 39,988,300	\$ 478,180,544	\$ 1,203,274,610
INTERES		\$ 580,157,760	\$ 896,343,739	\$ 1,538,723,419
AVAL		\$ 318,768,000	\$ 492,496,560	\$ 845,452,428
COMISION		\$ 31,876,800	\$ 49,249,656	\$ 84,545,243
COLOCACION PRESTAMOS		\$ 3,187,680,000	\$ 1,737,285,600	\$ 3,529,558,680
INVERSION INICIAL	\$ 39,988,300			
TOTAL INGRESOS	\$ 39,988,300	\$ 4,158,470,860	\$ 3,653,556,099	\$ 7,201,554,380
EGRESOS				
ACTIVOS			\$ 5,333,991	\$ 8,931,685
PERSONAL		\$ 216,568,496	\$ 302,276,112	\$ 438,284,793
HONORARIOS		\$ 63,201,816	\$ 65,097,870	\$ 67,050,807
CONSULTA CENTRALES RIESGO		\$ 6,000,000	\$ 6,180,000	\$ 6,365,400
SUSCRIPCIONES		\$ 148,800,000	\$ 153,264,000	\$ 157,861,920
CERTIFICADO SSL		\$ 417,084	\$ 429,597	\$ 442,484
SERVICIO DE INTERNET		\$ 4,115,400	\$ 4,238,862	\$ 4,366,028
PLANES CELULAR		\$ 1,680,000	\$ 1,730,400	\$ 1,782,312
CAFETERIA		\$ 1,200,000	\$ 1,236,000	\$ 1,273,080
PAPELERIA		\$ 3,600,000	\$ 3,708,000	\$ 3,819,240
PUBLICIDAD		\$ 31,876,800	\$ 98,499,312	\$ 253,635,728
OTROS GASTOS		\$ 2,400,000	\$ 2,472,000	\$ 2,546,160
GASTOS FINANCIEROS		\$ 12,750,720	\$ 19,699,862	\$ 33,818,097
IMPUESTO			\$ 48,829,883	\$ 134,251,075
DISTRIBUIDOR		\$ 3,187,680,000	\$ 1,737,285,600	\$ 3,529,558,680
TOTAL EGRESOS	\$ -	\$ 3,680,290,316	\$ 2,450,281,489	\$ 4,643,987,489
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE A EFFECTIVO	\$ 39,988,300	\$ 478,180,544	\$ 1,203,274,610	\$ 2,557,566,890

Tabla 20:

Estado de situación financiera individual del escenario 1.

INDUSTRIAS MILAN FUNDACION MULTICREDITO				
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL				
AL 31 DE DICIEMBRE DE AÑO 1, 2, 3				
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<u>ACTIVO</u>				
Disponible	\$ 39,988,300	\$ 478,180,544	\$ 1,203,274,610	\$ 2,557,566,890
Deudores		\$ 3,187,680,000	\$ 4,924,965,600	\$ 8,454,524,280
Deterioro de cartera		-\$ 191,260,800	-\$ 295,497,936	-\$ 507,271,457
Propiedad Planta y Equipo	\$ 20,320,300	\$ 20,320,300	\$ 25,654,291	\$ 34,585,976
Depreciacion Acumulada		-\$ 2,782,030	-\$ 6,547,459	-\$ 11,956,057
<u>TOTAL ACTIVOS</u>	<u>\$ 60,308,600</u>	<u>\$ 3,492,138,014</u>	<u>\$ 5,851,849,106</u>	<u>\$ 10,527,449,632</u>
<u>PASIVO</u>				
Obligacion Distribuidor		\$ 3,187,680,000	\$ 4,924,965,600	\$ 8,454,524,280
Impuestos		\$ 48,829,883	\$ 134,251,075	\$ 256,058,584
<u>TOTAL PASIVO</u>		<u>\$ 3,236,509,883</u>	<u>\$ 5,059,216,675</u>	<u>\$ 8,710,582,864</u>
<u>PATRIMONIO</u>				
Capital	\$ 60,308,600	\$ 60,308,600	\$ 60,308,600	\$ 60,308,600
Excedentes		\$ 195,319,531	\$ 537,004,300	\$ 1,024,234,337
Excedentes retenidos			\$ 195,319,531	\$ 732,323,831
<u>TOTAL PATRIMONIO</u>	<u>\$ 60,308,600</u>	<u>\$ 255,628,131</u>	<u>\$ 792,632,431</u>	<u>\$ 1,816,866,768</u>
<u>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</u>	<u>\$ 60,308,600</u>	<u>\$ 3,492,138,014</u>	<u>\$ 5,851,849,106</u>	<u>\$ 10,527,449,632</u>

Tabla 21:

Estado de Resultado escenario 2

INDUSTRIAS MILAN FUNDACION MULTICREDITO			
ESTADO DE RESULTADO			
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE AÑO 1, 2, 3			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INTERES	\$ 435,118,320	\$ 746,953,116	\$ 1,384,851,077
COMISION	\$ 23,907,600	\$ 41,041,380	\$ 76,090,719
AVAL	\$ 239,076,000	\$ 410,413,800	\$ 760,907,185
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 698,101,920	\$ 1,198,408,296	\$ 2,221,848,981
PERSONAL	\$ 216,568,496	\$ 302,276,112	\$ 438,284,793
HONORARIOS	\$ 63,201,816	\$ 65,097,870	\$ 67,050,807
CONSULTA CENTRALES RIESGO	\$ 6,000,000	\$ 6,180,000	\$ 6,365,400
SUSCRIPCIONES	\$ 148,800,000	\$ 153,264,000	\$ 157,861,920
CERTIFICADO SSL	\$ 417,084	\$ 429,597	\$ 442,484
SERVICIO DE INTERNET	\$ 4,115,400	\$ 4,238,862	\$ 4,366,028
PLANES CELULAR	\$ 1,680,000	\$ 1,730,400	\$ 1,782,312
CAFETERIA	\$ 1,200,000	\$ 1,236,000	\$ 1,273,080
PAPELERIA	\$ 3,600,000	\$ 3,708,000	\$ 3,819,240
PUBLICIDAD	\$ 23,907,600	\$ 82,082,760	\$ 228,272,156
OTROS GASTOS	\$ 2,400,000	\$ 2,472,000	\$ 2,546,160
DETERIORO CARTERA	\$ 143,445,600	\$ 102,802,680	\$ 210,296,031
DEPRECIACION	\$ 2,782,030	\$ 3,765,429	\$ 5,408,598
COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES	\$ 618,118,026	\$ 729,283,710	\$ 1,127,769,008
EXCEDENTE OPERACIONAL	\$ 79,983,894	\$ 469,124,586	\$ 1,094,079,972
Gastos financieros	\$ 9,563,040	\$ 16,416,552	\$ 30,436,287
EXCEDENTE ANTES DE IMPUESTO	\$ 70,420,854	\$ 452,708,034	\$ 1,063,643,685
Provision Impuesto	14,084,171	90,541,607	212,728,737
EXCEDENTE	\$ 56,336,683	\$ 362,166,427	\$ 850,914,948
EBITDA	\$ 216,648,484	\$ 559,276,143	\$ 1,279,348,314
	31%	47%	58%

Es un escenario probable, donde se observa aun un comportamiento positivo en el primer año y un crecimiento significativo durante los siguientes. En este escenario se está operando al 30% el primer año, es decir, implementando las estrategias adecuadas, es viable alcanzarlo e incluso superar las expectativas. A pesar de una operación al 90%, seguimos obteniendo una rentabilidad optima, siendo este el resultado de los créditos aprobados y de las condiciones que se dan para que el cliente adquiera uno.

Tabla 22:

Estado de Flujo de Efectivo escenario 2.

INDUSTRIAS MILAN FUNDACION MULTICREDITO				
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO				
AL 31 DE DICIEMBRE DE AÑO 1, 2, 3				
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS				
		\$ 38,988,300	\$ 255,636,784	\$ 795,494,765
INTERES		\$ 435,118,320	\$ 746,953,116	\$ 1,384,851,077
AVAL		\$ 239,076,000	\$ 410,413,800	\$ 760,907,185
COMISION		\$ 23,907,600	\$ 41,041,380	\$ 76,090,719
COLOCACION PRESTAMOS		\$ 2,390,760,000	\$ 1,713,378,000	\$ 3,504,933,852
INVERSION INICIAL	\$ 38,988,300			
TOTAL INGRESOS	\$ 38,988,300	\$ 3,127,850,220	\$ 3,167,423,080	\$ 6,522,277,598
EGRESOS				
ACTIVOS			\$ 5,333,991	\$ 8,931,685
PERSONAL		\$ 216,568,496	\$ 302,276,112	\$ 438,284,793
HONORARIOS		\$ 63,201,816	\$ 65,097,870	\$ 67,050,807
CONSULTA CENTRALES RIESGO		\$ 6,000,000	\$ 6,180,000	\$ 6,365,400
SUSCRIPCIONES		\$ 148,800,000	\$ 153,264,000	\$ 157,861,920
CERTIFICADO SSL		\$ 417,084	\$ 429,597	\$ 442,484
SERVICIO DE INTERNET		\$ 4,115,400	\$ 4,238,862	\$ 4,366,028
PLANES CELULAR		\$ 1,680,000	\$ 1,730,400	\$ 1,782,312
CAFETERIA		\$ 1,200,000	\$ 1,236,000	\$ 1,273,080
PAPELERIA		\$ 3,600,000	\$ 3,708,000	\$ 3,819,240
PUBLICIDAD		\$ 23,907,600	\$ 82,082,760	\$ 228,272,156
OTROS GASTOS		\$ 2,400,000	\$ 2,472,000	\$ 2,546,160
GASTOS FINANCIEROS		\$ 9,563,040	\$ 16,416,552	\$ 30,436,287
IMPUESTO			\$ 14,084,171	\$ 90,541,607
DISTRIBUIDOR		\$ 2,390,760,000	\$ 1,713,378,000	\$ 3,504,933,852
TOTAL EGRESOS	\$ -	\$ 2,872,213,436	\$ 2,371,928,314	\$ 4,546,907,811
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE A EFFECTIVO	\$ 38,988,300	\$ 255,636,784	\$ 795,494,765	\$ 1,975,369,788

Tabla 23:

Estado de Situación Financiera Individual del escenario 2.

INDUSTRIAS MILAN FUNDACION MULTICREDITO				
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL				
AL 31 DE DICIEMBRE DE AÑO 1, 2, 3				
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<u>ACTIVO</u>				
Disponible	\$ 38,988,300	\$ 255,636,784	\$ 795,494,765	\$ 1,975,369,788
Deudores		\$ 2,390,760,000	\$ 4,104,138,000	\$ 7,609,071,852
Deterioro de cartera		-\$ 143,445,600	-\$ 246,248,280	-\$ 456,544,311
Propiedad Planta y Equipo	\$ 20,320,300	\$ 20,320,300	\$ 25,654,291	\$ 34,585,976
Depreciacion Acumulada		-\$ 2,782,030	-\$ 6,547,459	-\$ 11,956,057
<u>TOTAL ACTIVOS</u>	<u>\$ 59,308,600</u>	<u>\$ 2,520,489,454</u>	<u>\$ 4,672,491,317</u>	<u>\$ 9,150,527,247</u>
<u>PASIVO</u>				
Obligacion Distribuidor		\$ 2,390,760,000	\$ 4,104,138,000	\$ 7,609,071,852
Impuestos		\$ 14,084,171	\$ 90,541,607	\$ 212,728,737
<u>TOTAL PASIVO</u>		<u>\$ 2,404,844,171</u>	<u>\$ 4,194,679,607</u>	<u>\$ 7,821,800,589</u>
<u>PATRIMONIO</u>				
Capital	\$ 59,308,600	\$ 59,308,600	\$ 59,308,600	\$ 59,308,600
Excedentes / Perdida		\$ 56,336,683	\$ 362,166,427	\$ 850,914,948
Excedentes/ Perdidas retenidos			\$ 56,336,683	\$ 418,503,110
<u>TOTAL PATRIMONIO</u>	<u>\$ 59,308,600</u>	<u>\$ 115,645,283</u>	<u>\$ 477,811,710</u>	<u>\$ 1,328,726,658</u>
<u>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</u>	<u>\$ 59,308,600</u>	<u>\$ 2,520,489,454</u>	<u>\$ 4,672,491,317</u>	<u>\$ 9,150,527,247</u>

Tabla 24:

Estado de Resultado escenario 3

INDUSTRIAS MILAN FUNDACION MULTICREDITO			
ESTADO DE RESULTADO			
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE AÑO 1, 2, 3			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INTERES	\$ 290,078,880	\$ 597,562,493	\$ 1,077,106,393
COMISION	\$ 15,938,400	\$ 32,833,104	\$ 59,181,670
AVAL	\$ 159,384,000	\$ 328,331,040	\$ 591,816,700
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 465,401,280	\$ 958,726,637	\$ 1,728,104,763
PERSONAL	\$ 216,568,496	\$ 302,276,112	\$ 438,284,793
HONORARIOS	\$ 63,201,816	\$ 65,097,870	\$ 67,050,807
CONSULTA CENTRALES RIESGO	\$ 6,000,000	\$ 6,180,000	\$ 6,365,400
SUSCRIPCIONES	\$ 148,800,000	\$ 153,264,000	\$ 157,861,920
CERTIFICADO SSL	\$ 417,084	\$ 429,597	\$ 442,484
SERVICIO DE INTERNET	\$ 4,115,400	\$ 4,238,862	\$ 4,366,028
PLANES CELULAR	\$ 1,680,000	\$ 1,730,400	\$ 1,782,312
CAFETERIA	\$ 1,200,000	\$ 1,236,000	\$ 1,273,080
PAPELERIA	\$ 3,600,000	\$ 3,708,000	\$ 3,819,240
PUBLICIDAD	\$ 15,938,400	\$ 65,666,208	\$ 177,545,010
OTROS GASTOS	\$ 2,400,000	\$ 2,472,000	\$ 2,546,160
DETERIORO CARTERA	\$ 95,630,400	\$ 101,368,224	\$ 158,091,396
DEPRECIACION	\$ 2,782,030	\$ 3,765,429	\$ 5,408,598
COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES	\$ 562,333,626	\$ 711,432,702	\$ 1,024,837,227
EXCEDENTE OPERACIONAL	-\$ 96,932,346	\$ 247,293,935	\$ 703,267,535
Gastos financieros	\$ 6,375,360	\$ 13,133,242	\$ 23,672,668
EXCEDENTE ANTES DE IMPUESTO	-\$ 103,307,706	\$ 234,160,693	\$ 679,594,867
Provision Impuesto	-	46,832,139	135,918,973
EXCEDENTE	-\$ 103,307,706	\$ 187,328,555	\$ 543,675,894
EBITDA	-\$ 4,895,276	\$ 339,294,347	\$ 843,094,861
	-1%	35%	49%

Este escenario nos muestra un inicio con pérdidas, siendo este un comportamiento esperado de una operación al 20%, para alcanzar el punto de equilibrio es necesario aprobar 1.623 créditos. Para el siguiente año, operando al 40% genera un excedente positivo pero no

se alcanza a cubrir el 100% de del negativo del primer año. En el año 3 operando al 70% muestra un resultado positivo, donde se absorben la pérdida del saldo del primer año.

Tabla 25:

Estado de Flujo de Efectivo escenario 3.

INDUSTRIAS MILAN FUNDACION MULTICREDITO				
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO				
AL 31 DE DICIEMBRE DE AÑO 1, 2, 3				
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS				
SALDO INICIAL		\$ 38,988,300	\$ 34,093,024	\$ 368,053,379
INTERES		\$ 290,078,880	\$ 597,562,493	\$ 1,077,106,393
AVAL		\$ 159,384,000	\$ 328,331,040	\$ 591,816,700
COMISION		\$ 15,938,400	\$ 32,833,104	\$ 59,181,670
COLOCACION PRESTAMOS		\$ 1,593,840,000	\$ 1,689,470,400	\$ 2,634,856,596
INVERSION INICIAL	\$ 38,988,300			
TOTAL INGRESOS	\$ 38,988,300	\$ 2,098,229,580	\$ 2,682,290,061	\$ 4,731,014,738
EGRESOS				
ACTIVOS			\$ 5,333,991	\$ 8,931,685
PERSONAL		\$ 216,568,496	\$ 302,276,112	\$ 438,284,793
HONORARIOS		\$ 63,201,816	\$ 65,097,870	\$ 67,050,807
CONSULTA CENTRALES RIESGO		\$ 6,000,000	\$ 6,180,000	\$ 6,365,400
SUSCRIPCIONES		\$ 148,800,000	\$ 153,264,000	\$ 157,861,920
CERTIFICADO SSL		\$ 417,084	\$ 429,597	\$ 442,484
SERVICIO DE INTERNET		\$ 4,115,400	\$ 4,238,862	\$ 4,366,028
PLANES CELULAR		\$ 1,680,000	\$ 1,730,400	\$ 1,782,312
CAFETERIA		\$ 1,200,000	\$ 1,236,000	\$ 1,273,080
PAPELERIA		\$ 3,600,000	\$ 3,708,000	\$ 3,819,240
PUBLICIDAD		\$ 15,938,400	\$ 65,666,208	\$ 177,545,010
OTROS GASTOS		\$ 2,400,000	\$ 2,472,000	\$ 2,546,160
GASTOS FINANCIEROS		\$ 6,375,360	\$ 13,133,242	\$ 23,672,668
IMPUESTO			\$ -	\$ 46,832,139
DISTRIBUIDOR		\$ 1,593,840,000	\$ 1,689,470,400	\$ 2,634,856,596
TOTAL EGRESOS	\$ -	\$ 2,064,136,556	\$ 2,314,236,681	\$ 3,575,630,321
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE A EFFECTIVO	\$ 38,988,300	\$ 34,093,024	\$ 368,053,379	\$ 1,155,384,417

Tabla 26:

Estado de Situación Financiera Individual escenario 3.

INDUSTRIAS MILAN FUNDACION MULTICREDITO				
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL				
AL 31 DE DICIEMBRE DE AÑO 1, 2, 3				
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<u>ACTIVO</u>				
Disponible	\$ 38,988,300	\$ 34,093,024	\$ 368,053,379	\$ 1,155,384,417
Deudores		\$ 1,593,840,000	\$ 3,283,310,400	\$ 5,918,166,996
Deterioro de cartera		-\$ 95,630,400	-\$ 196,998,624	-\$ 355,090,020
Propiedad Planta y Equipo	\$ 20,320,300	\$ 20,320,300	\$ 25,654,291	\$ 34,585,976
Depreciacion Acumulada		-\$ 2,782,030	-\$ 6,547,459	-\$ 11,956,057
<u>TOTAL ACTIVOS</u>	<u>\$ 59,308,600</u>	<u>\$ 1,549,840,894</u>	<u>\$ 3,473,471,987</u>	<u>\$ 6,741,091,312</u>
<u>PASIVO</u>				
Obligacion Distribuidor		\$ 1,593,840,000	\$ 3,283,310,400	\$ 5,918,166,996
Impuestos		\$ -	\$ 46,832,139	\$ 135,918,973
<u>TOTAL PASIVO</u>		<u>\$ 1,593,840,000</u>	<u>\$ 3,330,142,539</u>	<u>\$ 6,054,085,969</u>
<u>PATRIMONIO</u>				
Capital	\$ 59,308,600	\$ 59,308,600	\$ 59,308,600	\$ 59,308,600
Excedentes / Perdidas		-\$ 103,307,706	\$ 187,328,555	\$ 543,675,894
Excedentes / Perdidas retenidos			-\$ 103,307,706	\$ 84,020,849
<u>TOTAL PATRIMONIO</u>	<u>\$ 59,308,600</u>	<u>-\$ 43,999,106</u>	<u>\$ 143,329,449</u>	<u>\$ 687,005,342</u>
<u>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</u>	<u>\$ 59,308,600</u>	<u>\$ 1,549,840,894</u>	<u>\$ 3,473,471,987</u>	<u>\$ 6,741,091,312</u>

En conclusión, el proyecto visto desde un escenario favorable como en uno en el cual se pueda reflejar en el primer año un EBITDA negativo tiene la capacidad de recuperarse en su totalidad en el tercer año, por lo tanto, su viabilidad es positiva.

10. Riesgos y supuestos críticos

10.1. Riesgos y supuestos

Para plantear los riesgos y supuestos, es necesario recordar que Industrias Milán importó 132.822 unidades de bicicletas en el año 2019 y, con estas cifras, la fundación trazó sus metas y objetivos de créditos a aprobar cuando iniciara su operación. De ahí, se planteó que, de la cantidad de bicicletas importadas en el último año por IBM, el 5% fueran adquiridas a crédito, es decir, que 6.641 unidades fueran la meta a alcanzar por esta IMF. Ahora bien, siendo Multicrédito una institución financiera hay múltiples riesgos económicos que enfrenta la entidad por el no pago por parte del cliente y, por esto, en el pronóstico de ventas se propusieron tres escenarios diferentes, de los cuales cada uno define los resultados positivos o negativos si se enfrenta Multicrédito a estas cifras o número de créditos aprobados. Por ejemplo, si la fundación desarrolla su operación más rápido y en tres años alcanza la meta propuesta (6.641 unidades créditos aprobados), se evidencia un crecimiento considerable en la utilidad de la operación y, al contrario, si el servicio se desarrolla más lento, se muestra la cantidad que debe superar Multicrédito para estar en un punto de equilibrio.

Si bien alcanzar la cantidad mencionada anteriormente es una de las metas de Multicrédito, no se puede aislar el objetivo clave de esta IMF que es agregar valor y reconocimiento a los productos comercializados por Industrias Milán. Existe la posibilidad que la competencia por marca y por el servicio se expanda y, teniendo en cuenta esta amenaza, desde la junta directiva se plantearon las posibilidades (solo si esto ocurre) de desarrollar la operación de manera que se mantenga dinámica, ofreciendo otra tasa de interés,

otro porcentaje de aval o de comisión, todo esto para presentar el servicio de la fundación Multicrédito más competitivo.

Industrias Bicicletas Milán ha procurado en los 35 años que lleva operando, ofrecer los productos según la tendencia que haya en el mercado de las bicicletas. Por lo que, si hay un deterioro en la participación de este segmento de mercado, la compañía también orientaría su interés en la importación de productos que reemplacen el de las bicicletas y, por supuesto, siendo Multicrédito una institución que trabajará en sinergia con IBM, también ofrecería el servicio de crédito al mercado al que lo oriente Milán. Asimismo, si el desarrollo de la operación generara pérdida, otra posibilidad que tiene Multicrédito es que ofrecería el servicio al público en general, o sea, migraría a gestionar crédito con otros productos distintos a los de las bicicletas.

Fundación Multicrédito gestionará toda la aprobación de créditos vía on-line, por eso, en caso de que haya escasez de mano de obra, siendo una empresa con un componente tecnológico importante, mantendrá un sistema de capacitación interna (procesos de la compañía como manuales y contenido audiovisual sobre el tema) y externa (cuáles habilidades y conocimientos técnicos se requieren para desarrollar las labores en tecnología y programación) para que la persona que sustituya al operario, se pueda integrar con facilidad y desempeñar las labores de la operación.

10.2. Estrategia de salida

Como se ha dicho, si fundación Multicrédito presenta más saldos negativos que positivos durante un tiempo consecutivo se plantearía la idea de retirarse del negocio. Inicialmente, para este proceso de liquidación se terminaría la oferta de crédito en las tiendas deportivas; después, se consolidaría la cartera que ya está vigente o que ya se prestó, se declararía Multicrédito en disolución y se acogería a las leyes de liquidación. Ahora, la gestión de la cartera que en ese momento este invertida (créditos vigentes), se haría de manera beneficiosa para el consumidor, es decir, se harían ofertas para que el cliente pueda cancelar más rápido, con descuentos, sin intereses u otras estrategias para poder reunir la cartera rápidamente. Por otra parte, se haría la liquidación gradual de la nómina y, por último, se liquidaría Multicrédito jurídicamente, sin embargo, los recursos no se envían a otra ESAL ni al gobierno, como dice la norma, porque si se liquidara Multicrédito en algún momento, sería porque ya no hay recursos, porque la operación arrojó resultados negativos, en vez de utilidades.

Multicrédito es una idea de negocio que tiene como meta crecer en su máxima capacidad, pero sin ser una oferta pública oficial, es decir, se proyectó para ser una operación o prestar un servicio privado, que únicamente trabajaría en unión con la compañía Industrias Milán. La institución financiera se ideó para generar mayor beneficio a la cadena de valor de los productos que comercializan Industrias Milán, por lo que, si el negocio requiere que los accionistas lo liquiden, eso harán, pero no se planteó como posibilidad la venta de este emprendimiento.

Industrias Milán entregará en forma de donación todos los recursos económicos que requiera la operación de Multicredito y, como no hay inversionistas ni acreedores, el capital que se invirtió y que posiblemente también se pierda una cantidad de este, se espera recuperar con la disminución de los costos de la operación a su mínimo funcionamiento y, la recuperación rápida de la cartera que ya está desembolsada o aprobada por medio de los créditos.

11. Beneficios a la comunidad

11.1. Impacto en el desarrollo económico

El desarrollo y beneficio económico que trae a la comunidad este emprendimiento empieza con el tipo de contrato que se le ofrece a cada empleado. Los contratos de cada operario serán un empleo directo con la empresa, un contrato formal y legal que tendrá todas las prestaciones de ley. Además de generar un contrato legal, que sin lugar a dudas es un beneficio para el empleado, también se apoya el proceso comercial de los distribuidores de las tiendas deportivas, de los sectores de las bicicletas, porque facilita la adquisición del producto ofreciéndolo a crédito y, con esto, fortalece las ventas del propietario de la tienda.

11.2. Impacto en el desarrollo de la comunidad

Los beneficios que deja la operación Multicrédito es la posibilidad de facilitar la movilidad de niños a la escuela en zonas rurales mediante entrega de bicicletas. Los recursos salen de las ganancias de Multicrédito, de la misma proporción de las utilidades que haya, se espera generar mayor impacto en la donación de este medio de transporte. El beneficio que trae consigo el desarrollo y ejecución del proyecto “Fundación Multicrédito” es para los niños que viven en áreas rurales con difícil traslado (movilidad) a las instituciones educativas o a actividades deportivas, ya que, teniendo este proyecto un carácter social, un porcentaje considerable de las ganancias de la fundación será destinado a la donación de las bicicletas

y, a su vez, a la implementación y desarrollo de prácticas deportivas como grupos de fútbol, básquet, voleibol, patinaje, entre otras.

11.3. Desarrollo humano

Actualmente, Industrias Milán ofrece múltiples formas de apoyo a los empleados de la compañía. Sin embargo, en este caso, fundación Multicrédito toma como eje de implementación en su propuesta los tres beneficios principales que plantea IBM para sus trabajadores. En primer lugar, Multicrédito será facilitador en el acceso al estudio profesional del operario. Esta financiera le otorgará un crédito para el pago de sus estudios sin generarle intereses y, asimismo, si el empleado demuestra que ha obtenido excelentes resultados en su proceso académico, la empresa le proporcionará un porcentaje del costo del semestre por su dedicación y esfuerzo. En segundo lugar, según la antigüedad del empleado y su rendimiento en los procesos de la empresa, la fundación le facilita el préstamo del 50% del valor de la cuota inicial de su vivienda sin generarle ningún interés, en este caso, debe ser una vivienda VIS o VIPA. Y, por último, para la compra de su propio vehículo (sea moto o automóvil), la empresa propone prestarle la mitad del capital que necesita para la cuota inicial de la compra de su vehículo y, por supuesto, sin generarle algún interés por el mismo.

Referencias bibliográficas

Asociación Nacional de establecimientos financieros de créditos, (s.f). “EL CRÉDITO AL CONSUMO: LO QUE HAY QUE SABER”. Recuperado de:

<http://www.asnef.com/media/1131/el-credito-al-consumo.pdf>

Amaya, J. (11 de marzo de 2020). La cartera bruta de microcréditos en Colombia subió a \$15,3 billones durante 2019. LR La República. Recuperado de:

<https://www.larepublica.co/finanzas/la-cartera-bruta-de-microcreditos-en-colombia-subio-a-153-billones-durante-2019-2975699>

Asobancaria, (2018). Informe de tipificación. La banca colombiana 2017. Recuperado de:

<https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/Libro-de-Tipificacion2017WebVFPaginas.pdf>

Anif, (2019). Gran encuesta a las microempresas, informe de resultados 2019.

Banco de la República, M. d. (2010). Situación actual del microcrédito en Colombia:

Características y experiencias.

Banco Mundial. (2019). From <https://datos.bancomundial.org/indicador>

Banco Interamericano de desarrollo, (2003). Indicadores de desempeño para instituciones microfinancieras. Washington, DC. Recuperado de

<http://www.microrate.com/media/docs/research/technical-guide-3rd-edition-spanish.pdf>

Beltrán, H. (2010). Análisis de la generación de insights en el comportamiento y lealtad del consumidor y su impacto en el desarrollo de estrategias de marketing. Universidad cooperativa de Colombia. Bogotá, Colombia. Recuperado de:
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/8200/3/2018_Analisis_Comportamiento_Consumidor.pdf

Confederación Colombiana de ONG, (2016). Lo que hay que saber de las entidades sin ánimo de lucro. Bogotá, Colombia. Recuperado de:
https://ccong.org.co/files/728_at_Lo%20que%20hay%20que%20saber%20de%20las%20ESAL,%20agosto%20de%202016.pdf

Clavijo, F. (2016). Determinantes de la Morosidad de la Cartera de Microcrédito en Colombia. Rev. Borradores de Economía, Núm 951.

Compite. (2019). Informe nacional de competitividad 2019 - 2019. Consejo Privado de Competitividad.

Delfiner, M., Pailhé, C., Perón, S. (2006). Microfinanzas: un análisis de experiencias y alternativas de regulación. Recuperado de:
<https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00250.pdf>

DANE, (2014). Censo Nacional Agropecuario.

DANE, (2018). Censo Nacional de Población y Vivienda 2018.

Diaz, A. (2018). Regimen Tributario Especial de las Entidades Sin Animo de Lucro (ESAL).

Dinero, (19 de abril de 2019). From <https://www.dinero.com/actualidad/articulo/las-10-principales-tendencias-de-consumo-del-2019/269895>

Estrada, D., Hernandez, A. (2019). Situacion actual e impacto del microcredito en Colombia.

Espinosa, S. (2017). Innovación Social y Microcrédito: Estamos Financiando el Status-quo de la Pobreza?

Garavito, D. (2016). "Microcréditos: evolución y situación actual del sistema de microfinanzas en Colombia". Bogotá, Colombia. Recuperado de:
<https://cienciasjuridicas.javeriana.edu.co/documents/3722972/7363669/49-72.pdf/8f892851-764e-4fce-a4b1-890d77a0dafb>

Hernández, M., Prim, A., (s.f). "Early Adopters: 5 Claves para detectar a tus primeros clientes". Recuperado de:
<https://innokabi.com/early-adopters-5-claves-para-detectar-a-tus-primeros-clientes/>

Hernández, J. (2010). Qué son y cómo se clasifican las Instituciones de Microfinanzas en

Colombia. Fundación Universitaria Colombo Internacional.

Jain, A. (2016). Differentiated or Integrated: Capacity and service level choice for differentiated products. *European Journal of Operational Research*.

Lavarone, P. (2012). Costos por órdenes de producción: su aplicación a la industria panificadora. Universidad nacional de cuyo. Recuperado de:

https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5230/iavaronitrabajodeinvestigacion.pdf

Montero, J., Molina, L., Vallejos, E. (2008). Características de las microempresas y sus necesidades de formación en Centro América y República Dominicana. Editorama S.A.

Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_206087.pdf

Minyoung, K. (2014). Dynamic product differentiation strategies: an examination of the interplay of firm and industry characteristics. *Rev. Technology Analysis & Strategic Management*.

Moreno, D. (2014). Impacto del microcrédito sobre las utilidades de las microempresas en Colombia.

Perfetti, J. (2013). Políticas para el desarrollo de la agricultura en Colombia.

Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. (2da edición). Ciudad de México (México): Grupo Editorial Patria.

Priale, M. (2017). *Análisis de las Dimensiones Teóricas del Emprendimiento Social desde las Experiencias de Empresarios Sociales en Lima Metropolitana*. Universidad del Pacifico.

Prieto, D., Vásquez, D. (2017). “Impacto de las microfinanzas en Colombia – eficiencia y sostenibilidad”. Maestría en Finanzas corporativas. Bogotá. Recuperado de:
https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1762/MFC_00668.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rodríguez, M. (2010). “El microcrédito. una mirada hacia el concepto y su desarrollo en colombia”. Bogotá, Colombia. Recuperado de:
http://www.bdigital.unal.edu.co/2133/1/Tesis_Maria_Demelza_Rodriguez.pdf

Reboul, D. (2019). Determinantes de la diversificación de las estrategias de vida de la Agricultura Familiar en Colombia. *Eutopía: Revista de Desarrollo Económico Territorial*, (15).

Rodríguez, M. (2010). "El microcrédito. Una mirada hacia el concepto y su desarrollo en Colombia". Universidad Nacional. Bogotá, Colombia. Recuperado de:

http://www.bdigital.unal.edu.co/2133/1/Tesis_Maria_Demelza_Rodriguez.pdf

Sisex, (2019). Promoting global trade. Reportes on line de comercio. Recuperado de:

<https://www.sicex.com/>

Supersolidaria, (2008). Circular externa n° 004.

Supersolidaria, (2008). Circular básica contable y financiera. Capítulo VI: castigo de activos.

(Pg 63-65). Recuperado de:

http://legal.legis.com.co/document?obra=legcol&document=legcol_75992042569af034e0430a010151f034