



Universidad del  
**Rosario**

Familias Inteligentes

Trabajo de grado

Claudia Lorena Vargas Correa

Autor

Bogotá, D.C.

2021



Universidad del  
**Rosario**

Familias Inteligentes.

Trabajo de Grado

Claudia Lorena Vargas Correa

Autor

Oscar Espinel

Tutor

Maestría MBA

Escuela de Administración

Junio 15 de 2021

Bogotá, D.C., Colombia

2021

## Tabla de contenido

Preliminares .....	v
Agradecimientos.....	vi
Dedicatoria .....	vii
Declaración de originalidad y autonomía.....	viii
Declaración de exoneración de responsabilidad .....	ix
Lista de figuras .....	x
Lista de tablas.....	xi
Abreviaturas .....	xii
Resumen ejecutivo .....	xiii
Abstract .....	xv
Palabras clave.....	xvii
1. Descripción general del proyecto .....	1
1.1. Antecedentes .....	1
1.1.1. Misión y visión .....	8
1.1.2. Metas y objetivos .....	8
1.1.3. Mercado objetivo .....	9
1.1.4. Descripción de la industria o el sector .....	9
1.1.5. Fortalezas y competencias básicas.....	10
1.1.6. Licencias o permisos.....	11
1.1.7. Forma jurídica.....	12
2. Validación de la oportunidad.....	14
2.1. Aspectos básicos de la validación de la oportunidad .....	14
2.2. Principales hallazgos o <i>insights</i> .....	18
2.3. Perfil básico de los <i>early adopters</i> .....	19
3. Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP).....	20
3.1. Aspectos básicos de la validación del mercado .....	20
3.1.1 Actividades Preliminares .....	20
3.1.2 Experiencias de financiación en Construvid S.A.S .....	21
4. Producto o Servicio .....	23
4.1. Especificaciones técnicas del producto .....	23
4.2. Características del producto .....	24
4.3. Beneficios del producto.....	25
4.4. Servicio posventa .....	25
5. Plan de mercadeo.....	27
5.1. Entorno económico de Familias Inteligentes .....	27
5.1.1 El sector microfinanciero a nivel nacional y regional .....	27

5.1.2	El entorno económico en la ciudad de Valledupar .....	29
5.1.3	Tamaño del mercado .....	30
5.1.4	Tendencia del mercado .....	31
5.1.5	Barreras de entrada .....	36
5.2.	Tipo de clientes del producto .....	37
5.2.1	Arquetipo de los clientes de Familias Inteligentes .....	38
5.2.2	Madre cabeza de hogar .....	38
a.	Madre de familia y empleada.....	39
c.	Padre de familia empleado.....	40
d.	Padre de familia emprendedor .....	41
5.3.	Competencia.....	42
5.4.	Análisis competitivo.....	42
5.4.1	Información general microfinancieras.....	43
5.4.2	Análisis comparativo .....	47
5.5.	Planeación estratégica .....	52
5.5.1	Análisis FROA y CAME .....	54
5.6.	Estrategia de mercado .....	58
5.6.1.	Estrategia de precio .....	58
5.6.2.	Estrategia de distribución .....	59
5.6.3.	Canales de distribución.....	60
5.6.4.	Promoción.....	60
5.6.5.	Publicidad .....	60
5.6.6.	Presupuesto promocional.....	61
5.6.7.	Pronóstico de ventas .....	61
6.	Plan de operaciones .....	65
6.1.	Producción.....	65
6.1.1	Flujo para la gestión del crédito.....	66
6.1.2	Cobranza y recaudo.....	66
6.2.	Localización .....	68
6.3.	Costos.....	68
6.4.	Entorno legal .....	69
6.5.	Personal .....	69
6.5.1.	Políticas de evaluación .....	69
6.6.	Inventarios.....	69
6.7.	Proveedores .....	69
7.	Gestión y organización .....	71
8.	Gastos de inicio y capitalización .....	73
9.	Plan financiero .....	75

9.1.	Escenario 1. Sin venta de activo. Tasa E.A promedio de 34% para años 1 y 2. Tasa E.A promedio de 35.5% para años 3, 4 y 5. Arrendamiento de activos fijos (locales comerciales). Tabla 24.....	75
9.2.	Escenario 2. Con venta de activo en 2022 por 120 millones. Tasa E.A promedio de 34% para años 1 y 2. Tasa E.A promedio de 35.5% para años 3, 4 y 5. Arrendamiento de activos fijos (locales comerciales). Tabla 25.....	76
9.3.	Escenario 3. Sin venta de activo y crédito por 400 millones para 2022 con cooperativa mundial e inversionista de impacto social. Tasa E.A promedio de 34% para años 1 y 2. Tasa E.A promedio de 35.5% para años 3, 4 y 5. Arrendamiento de activos fijos (locales comerciales). Tabla 26. ....	77
9.4.	Escenario 4. Sin venta de activo y crédito por 1.200 millones para 2022 con cooperativa mundial e inversionista de impacto social. Tasa E.A promedio de 34% para años 1 y 2. Tasa E.A promedio de 35.5% para años 3, 4 y 5. Arrendamiento de activos fijos (locales comerciales). Tabla 27. ....	78
10.	Riesgos y supuestos críticos.....	79
10.1.	Riesgos y supuestos.....	79
10.1.1	Análisis del comportamiento del riesgo del microcrédito en Colombia.....	79
10.1.2	Matriz de riesgo para Familias Inteligentes.....	82
10.1.3	Acciones para mitigar el riesgo en Familias Inteligentes.....	86
10.2.	Estrategia de salida (si aplica).....	95
11.	Beneficios a la comunidad.....	96
	Referencias bibliográficas.....	99

# **Preliminares**

## **Agradecimientos**

Toda mi gratitud para la familia Construvid. Durante todo este tiempo soñamos, construimos, decantamos y unimos lo que, en el fondo de nuestro corazón, nos mueve a todos: hacer de este mundo que nos rodea, un lugar más amable y feliz.

*Claudia Lorena Vargas Correa*

## **Dedicatoria**

A Dios por su permanente y dulce compañía.

A mis hijos por su paciencia y amor.

A Juan Pablo, por ser una fuente de inspiración permanente.

*Claudia Lorena Vargas Correa*

### **Declaración de originalidad y autonomía**

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

Declaro que he 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.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Claudia Lorena Vargas Correa', with a horizontal line extending from the end of the signature.

Claudia Lorena Vargas Correa

Firmado en Bogotá, D.C. el 30 de abril de 2021

### **Declaración de exoneración de responsabilidad**

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

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Claudia Lorena Vargas Correa', with a horizontal line extending from the end of the signature.

Claudia Lorena Vargas Correa

Firmado en Bogotá, D.C. el 30 de abril de 2021

## Lista de figuras

Figura 1	Incidencia poblacional en la ciudad de Valledupar .....	4
Figura 2	Tasa de crecimiento poblacional 2030 .....	5
Figura 3	Tasa de desempleo en Valledupar .....	8
Figura 4	Business Model Canvas de Familias Inteligentes .....	17
Figura 5	Microcrédito en Colombia a cierre 2020.....	28
Figura 6	Microcrédito región caribe .....	28
Figura 7	Histórico de ventas Regional Cesar.....	32
Figura 8	Valoración de factores competitivos .....	48
Figura 9	Curvas de valor.....	49
Figura 10	Posición costo relativo.....	50
Figura 11	Diferenciadores estratégicos.....	52
Figura 12	La rueda estratégica de Familias Inteligentes.....	53
Figura 13	Objetivos y acciones generales FI .....	57
Figura 14	Logo.....	61
Figura 15	Flujo de Biocredit y Familias Inteligentes.....	66
Figura 16	Visualización de usuario administrador .....	68
Figura 17	Organigrama Familias Inteligentes.....	71
Figura 18	Porcentaje de riesgo controlado.....	81
Figura 19	Porcentaje de riesgo con afectación en la operación.....	81
Figura 20	Matriz de riesgo Familias Inteligentes .....	83
Figura 21	Factores que impiden el microcrédito .....	84
Figura 22	Ingreso de datos .....	89
Figura 23	Red neuronal Familias Inteligentes .....	90
Figura 24	Esquema solución BioCredit.....	93

## Lista de tablas

Tabla 1 Valledupar según componentes .....	6
Tabla 2 Mercado laboral Valledupar trimestre oct - dic .....	7
Tabla 3 Venta de vivienda Construid 2006 - 2021 .....	11
Tabla 4 Analítica Landing Page Familias Inteligentes .....	15
Tabla 5 Productos Familias Inteligentes .....	23
Tabla 6 Estimación de tasas y duración microcréditos .....	24
Tabla 7 Ventajas competitivas Familias Inteligentes.....	24
Tabla 8 Beneficios microcréditos Familias Inteligentes .....	25
Tabla 9 Tamaño del mercado.....	30
Tabla 10 Unidades vendidas 2018-2021 .....	32
Tabla 11 Análisis de micronegocios en Valledupar 2020 .....	34
Tabla 12 Clientes y cartera microfinancieras en Colombia.....	36
Tabla 13 Microfinancieras en Valledupar.....	42
Tabla 14 Información general cuantitativa .....	43
Tabla 15 Análisis cualitativo microfinancieras.....	44
Tabla 16 Matriz Interna FROA - CAME .....	55
Tabla 17 Matriz externa FROA-CAME .....	56
Tabla 18 Pronóstico de ventas - Escenario 1 .....	62
Tabla 19 Pronóstico de ventas - Escenario 2 .....	62
Tabla 20 Pronóstico de ventas - Escenario 3 .....	63
Tabla 21 Pronóstico de ventas - Escenario 4 .....	64
Tabla 22 Canales de atención Familias Inteligentes .....	65
Tabla 23 Costos y gastos iniciales .....	74
Tabla 24 Flujo de caja Escenario 1 .....	75
Tabla 25 Flujo de caja Escenario 2 .....	76
Tabla 26 Flujo de caja Escenario 3 .....	77
Tabla 27 Flujo de caja Escenario 4 .....	78
Tabla 28 Riesgos controlados y con afectación en las empresas encuestadas.....	80
Tabla 29 Calificación riesgo microcrédito Familias Inteligentes .....	85
Tabla 30 Aporte a la comunidad.....	98

## **Abreviaturas**

Organización de las Naciones Unidas (ONU)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV)

Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Clasificación de Actividades Económicas (CIIU)

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)

Estado de Resultado Integral Proyectado (PyG)

Financial Technology (Fintech)

Asociación Colombiana de Instituciones Microfinancieras (Asomicrofinanzas)

Encuesta de Micronegocios (EMICRON)

Viviendas, Hogares y Personas (VIHOPE)

Superintendencia Financiera de Colombia (SFC)

## Resumen ejecutivo

<b>Nombre del emprendimiento</b>	Familias Inteligentes.
<b>Información básica del proyecto</b>	Realizar todas las operaciones autorizadas por la ley para las compañías que financian con fondos propios operaciones activas de créditos complementario de vivienda y microcrédito mediante procesos sistematizados - Fintech - a la población de los estratos 1 y 2 de la ciudad de Valledupar proporcionando financiación, acompañamiento y asesoría mediante contrato de mutuo con intereses.
<b>Oportunidad de mercado</b>	<p>El mercado objetivo de Familias Inteligentes lo constituyen aquellas personas que pertenecen a los estratos socioeconómicos 1 y 2 de la ciudad de Valledupar, que cuentan con nulo o bajo historial crediticio, que no tienen oportunidad con la banca tradicional, con ingresos entre 1 y 4 s.m.m.l.v y/o cuya fuente de ingresos de su actividad no es constante. De acuerdo con el Reporte general del VIHOPE en el Censo Nacional de Población y Vivienda -CNPV 2018-, los hogares en estratos socioeconómicos 1 y 2 en la ciudad de Valledupar son 243.031. El objetivo es, entre 2021 y 2025, aportar al desarrollo social de 2.306 familias – 0.85 % del total registradas en estratos 1 y 2 de la ciudad de Valledupar-, con una cartera rotativa de \$ 1.000.000.000,00 en crédito complementario de vivienda y microcrédito diseñados de acuerdo con sus necesidades. Así mismo, de los 41.926 micronegocios registrados en la ciudad de Valledupar mediante la Encuesta de Micronegocios -EMICRON 2020-, esperamos atender 300, que corresponden al 0.72% de la totalidad. El microcrédito, es un instrumento financiero efectivo para el desarrollo económico, la estabilidad financiera y la reducción de la pobreza de las personas - consideradas tradicionalmente de alto riesgo - con bajos ingresos, que carecen de garantías, historial crediticio y experiencia en la actividad económica. La tendencia del mercado para el crédito complementario de vivienda y microcrédito está influenciada por los lineamientos en materia de vivienda de interés social y emprendimientos en el país, teniendo en cuenta que estos obedecen a las decisiones que adopta el gobierno nacional en aras del cumplimiento de los objetivos propuestos. Dichos objetivos están alineados con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS- y las 169 metas de la Agenda 2030 que el 25 de septiembre de 2015, los líderes mundiales adoptaron para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos.</p>

<b>Costo total previsto del emprendimiento</b>	<p>El año de inicio es el 2021. Los ingresos esperados son 31.022.008 (COP) representados en arrendamientos e intereses financieros. Los costos por 16.320.000(COP) corresponden a la implementación y administración de la plataforma Biocredit. Los gastos por 8.722.949,05 (COP) Corresponden a gastos de venta, personal y registro de la empresa ante Cámara de Comercio. El valor del proyecto para 2021 es de 25.042.949,05 (COP).</p>
<b>Financiamiento</b>	<p>La fuente de financiación -año 2021- corresponde al capital suscrito y pagado de los socios por valor 442.000.000 (COP).</p>

## Abstract

<b>Name of the venture</b>	Familias Inteligentes
<b>Basic project information</b>	<p>The business objective is to provide all the financial services authorized by Colombian law to the low-income social class, stratum one and two, in the city of Valledupar. This will be carried out by using company funds to offer, through systematized procedures with Fintech, microcredit loans with pre-agreed interest rates along with pre- and post- professional guidance and consulting.</p>
<b>Market opportunity</b>	<p>The target market of Familias Inteligentes are those that belong to the lower income class (stratum 1 and 2) in the city of Valledupar, according to the socioeconomic standards in Colombia. The characteristics of this market are those who do not have a credit history; therefore, they do not have access to opportunities provided by the traditional banking. In addition, they have inconsistent incomes between one and four minimum wage. According to, the HIVOPE, the general report for the National Census of Population and Housing (CNPV), in the year 2018, households that belong to the lower socioeconomic strata in the city of Valledupar was 243.031. The main objective, between the years 2021 and 2025, is to enable the social development of 2.306 families, which is the 0.85 percent of the total families reported in the national census. These microcredits are based on a rotating portfolio worth \$1.000.000,00 (COP), and tailored to support the specific needs of each family. Moreover, based on the Census of Microbusinesses, EMICRON 2020, there are 41.926 microbusinesses registered in the city of Valledupar. Consequently, our goal is to provide support to 300 microbusinesses, which would be 0.72 percent of the total market. A microcredit is an effective financial tool, designed to aid the economic development, generate financial stability, and to decelerate and decrease the poverty levels of the individual. This socioeconomic group is traditionally considered high risk, due to their low and inconsistent incomes, the lack of collateral, their nonexistent credit history, and a general absent experience in economic activity. The market trend for microcredit is influenced by guidelines on housing of social interest and entrepreneurship in the country, taking into account that our proposed activities and objectives aligned to the guidelines and decisions taken by the national government. These objectives</p>

	are governed and coordinated with the 17 Sustainable Development Goals (SDGs) and the 169 goals of the Agenda for 2030, taken on September 25 of 2015, by the world leaders. Where they take a stand to abolish poverty, protect the planet and ensure a prosperous life for all.
<b>Total expected cost of the venture</b>	The starting year is 2021. The expected earnings are \$31.022.088 (COP), based on the leases and interests. The costs are calculated to be \$16.320.000 (COP), which include the implementation and the management of the Fintech platform, Biocredit. The expenses have been estimated to be \$8.722,949,05 (COP), including the personnel, registration of the company before the Chamber of Commerce, and the daily sales and promoting activities. The total value of the project for the year 2021, is \$25.042.949,05 (COP).
<b>Financing</b>	The funding for the year 2021, corresponds to the subscribed and paid capital of the partners worth \$442,000,000 (COP).

### **Palabras clave**

Finanzas, crisis financiera, instituciones de microfinanzas, servicio financiero, microfinanzas, lucha contra la pobreza, pobreza, bienestar, empleo, creación de empleo.

Finances, Financial crisis, Microfinance institutions, financial services, microfinance, poverty reduction, poverty, well-being, employment, job creation.

## **1. Descripción general del proyecto**

### **1.1. Antecedentes**

Familias Inteligentes surge como respuesta a un proceso de investigación y aprendizaje al interior de la empresa constructora Construvid S.A.S. Construvid S.A.S fue constituida por el arquitecto Juan Pablo Olivella López y la ingeniera civil Claudia Lorena Vargas, el 01 de noviembre del 2006 en la ciudad de Valledupar. Desde entonces, la empresa se ha dedicado a la industria de la urbanización y la construcción de vivienda de interés social, la promoción, compraventa y permuta de inmuebles y a la inversión de capital. La sociedad, dentro de su objeto social, también puede llevar a cabo todas las operaciones de cualquier naturaleza relacionadas con las mencionadas anteriormente, y fusionarse y tomar interés como socio o accionista en otras compañías cuyos objetos sociales sean compatibles y participar en actividades que permitan, faciliten o desarrollen el objeto social de la misma.

En el ejercicio de la venta de los inmuebles y el seguimiento al necesario cierre financiero por parte de las familias que los adquieren, el equipo comercial y financiero detectó -inicialmente- la dificultad de las familias para completar los recursos que le corresponden en el pago de la vivienda y para efectuar los pagos adicionales al momento de la escrituración y entrega. Dados esos hallazgos y el interés permanente de comprender de una manera profunda las necesidades de nuestras familias y sus integrantes, se inició un proceso de investigación que permitió llegar a las siguientes seis conclusiones:

1. En general, las familias que compran vivienda en los proyectos urbanísticos de Construvid cumplen con los requerimientos del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio de Colombia para adquirir el subsidio del programa Mi Casa Ya y con las políticas de crédito de las entidades financieras para obtener el crédito hipotecario; sin embargo, existe

dificultad para reunir la totalidad de los recursos propios que pueden oscilar entre el 4% y 10% del valor total de dicha vivienda. Como ejemplo, a continuación, se describe el cierre financiero de una familia promedio con ingresos de \$1.600.000 mensuales:

- **Precio de la vivienda año 2021:** \$108.900.000.00 100%
- **Separación:** \$ 1.000.000.00 0.92%
- **Subsidio:** \$ 27.255.780.00 25 %
- **Crédito hipotecario:** \$ 76.230.000.00 70%
- **Recursos propios:** \$ 4.414.220.00 4%

2. El valor de los gastos adicionales – escrituración, avalúos, adecuaciones posteriores- cuando ya ha sido adquirida la vivienda también representan una dificultad para las familias entendiéndose que la capacidad de endeudamiento con la banca tradicional ha llegado al límite y los recursos propios han sido invertidos en su totalidad.
3. Dentro de las conversaciones sostenidas con las familias que compran vivienda en Construid y, gracias al conocimiento adquirido del cliente durante 15 años, se detectaron oportunidades para acompañar emprendimientos que han surgido desde ellos, que permitirían incrementar sus ingresos y normalizar la frecuencia en el pago de sus cuotas hipotecarias y/o mejorar sus viviendas.
4. Las familias que adquirieron vivienda también tienen la intención de mejorarla.
5. Aunque en diferentes momentos Construid financió los recursos propios y pagos adicionales de algunas familias, resulta inviable administrar esta cartera desde la operación cotidiana de la empresa.

6. La nueva empresa, Familias Inteligentes S.A.S, no incurriría en grandes gastos administrativos, teniendo en cuenta que su operación – inicialmente- estaría apoyada por el recurso físico, financiero y humano de Construvid S.A.S.

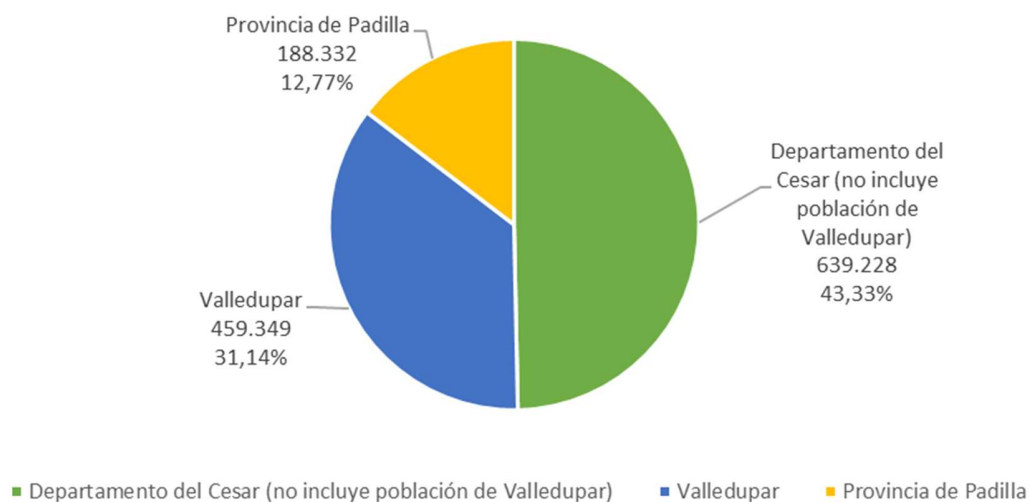
Adicional a lo expuesto, desde Construvid S.A.S, como empresa que contribuye al desarrollo social, al progreso de la ciudad de Valledupar y al fortalecimiento del país a través de proyectos urbanísticos de vivienda de interés social, entendemos que nuestro papel es crucial en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 aprobados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en la Agenda de Desarrollo Sostenible (ONU, 2015). Para nosotros (Construvid S.A.S, 2021), el compromiso con las familias de la ciudad y la región va más allá de la entrega de viviendas que cumplan con toda la normativa colombiana; el compromiso avanza en aras de ser generadores de herramientas que aporten al mejoramiento de la calidad de vida de las familias.

Las últimas mediciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), presentan cifras sobre Valledupar y el Cesar que merecen toda nuestra atención y esfuerzo como empresa privada, señalando que, la ciudad de Valledupar es un importante centro de comercio minorista, banca, turismo, agrícola, ganadero, carbonífero y agroindustrial que atiende no solo a su departamento, sino a los municipios del sur del Departamento de La Guajira (región denominada como Provincia de Padilla). Después de una cuidadosa revisión de los informes estadísticos presentados por el DANE y una observación a los datos que considero de interés como antecedentes para este proyecto, presento cuatro consideraciones basadas en los hallazgos a esta revisión:

**a) El papel protagónico de la ciudad de Valledupar.** La Figura 1 presenta la composición e incidencia de la población que está siendo directa e indirectamente afectada por la

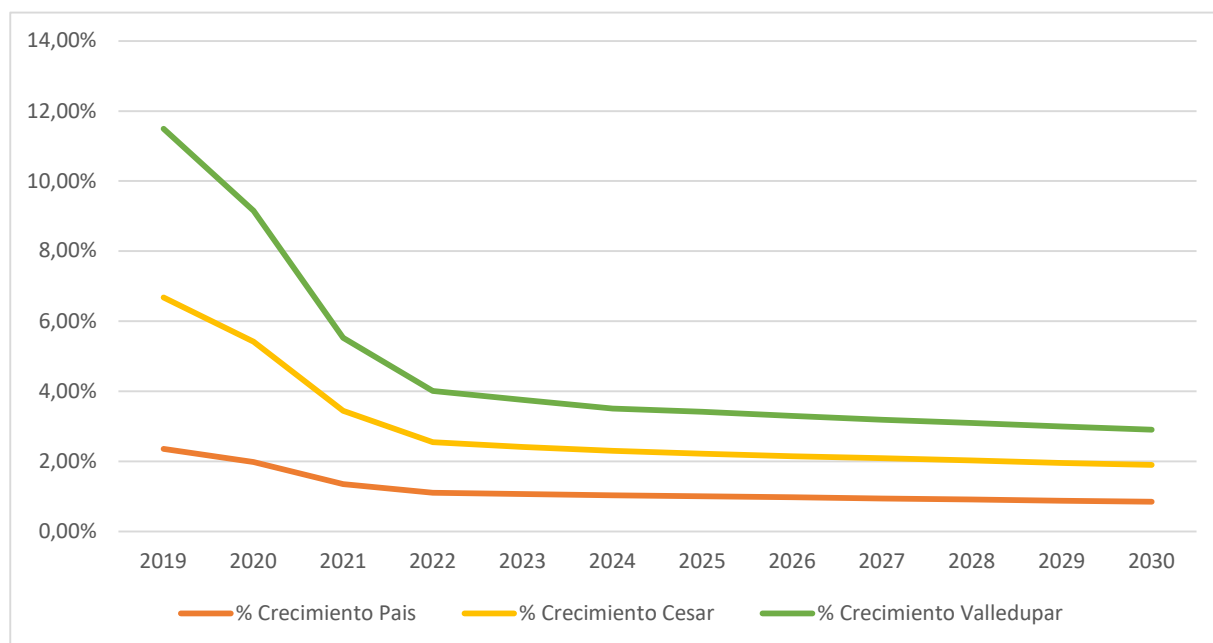
dinámica socioeconómica de la ciudad de Valledupar como centro comercial y de desarrollo de la región. Ver Anexo 1.

**Figura 1 Incidencia poblacional en la ciudad de Valledupar**



*Nota:* La figura muestra la incidencia de la población de Valledupar, de la Provincia de Padilla (Barranca, Distracción, El Molino, Fonseca, Hatonuevo, La Jagua del Pilar, San Juan del Cesar, Urumita y Villanueva) y de los habitantes del departamento del Cesar en la dinámica de la ciudad de Valledupar. Fuente: (DANE, 2019a).

**b) Mayor proyección de crecimiento poblacional.** Las proyecciones de la población realizadas por el DANE entre febrero y agosto de 2020, y calculadas con base en los resultados del Censo Nacional de Población y Vivienda -CNPV- 2018, indican que la tasa de crecimiento esperada de los Departamentos del Cesar y, en especial, del Municipio de Valledupar hasta el 2030, son sustancialmente mayores a las consideradas para el país. Figura 2.

**Figura 2 Tasa de crecimiento poblacional 2030**

Nota: La figura indica la proyección de la población 2030 para Colombia, el departamento del Cesar y la ciudad de Valledupar. Fuente: (DANE, 2020).

- c) **Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI).** La ciudad de Valledupar tiene una población de 459.349 según el DANE (2019a) en el -CNPV- 2018, ocupando el 10° lugar dentro de las 17 ciudades capitales con mayor población del país, con una distribución del 48.70% de masculinidad y 51.30% de feminidad; sin embargo, en lo referente a las mediciones del NBI por categorías, ocupa los primeros lugares tal y como lo indica la Tabla 1.

**Tabla 1 Valledupar según componentes**

<b>Población Total Municipio de Valledupar CNPV- 2018</b>		459.349,00	
<b>Categoría</b>	<b>%</b>	<b>Población</b>	<b>Lugar que ocupa entre las 17 capitales con mayor población del país</b>
Prop de Personas en NBI (%)	17,83%	81.901,93	2
Prop de Personas en miseria	5,35%	24.575,17	1
Componente vivienda	6,07%	27.882,48	2
Componente Servicios	3,36%	15.434,13	1
Componente Hacinamiento	7,43%	34.129,63	1
Componente Inasistencia	3,42%	15.709,74	2
Componente dependencia económica	5,37%	24.667,04	1

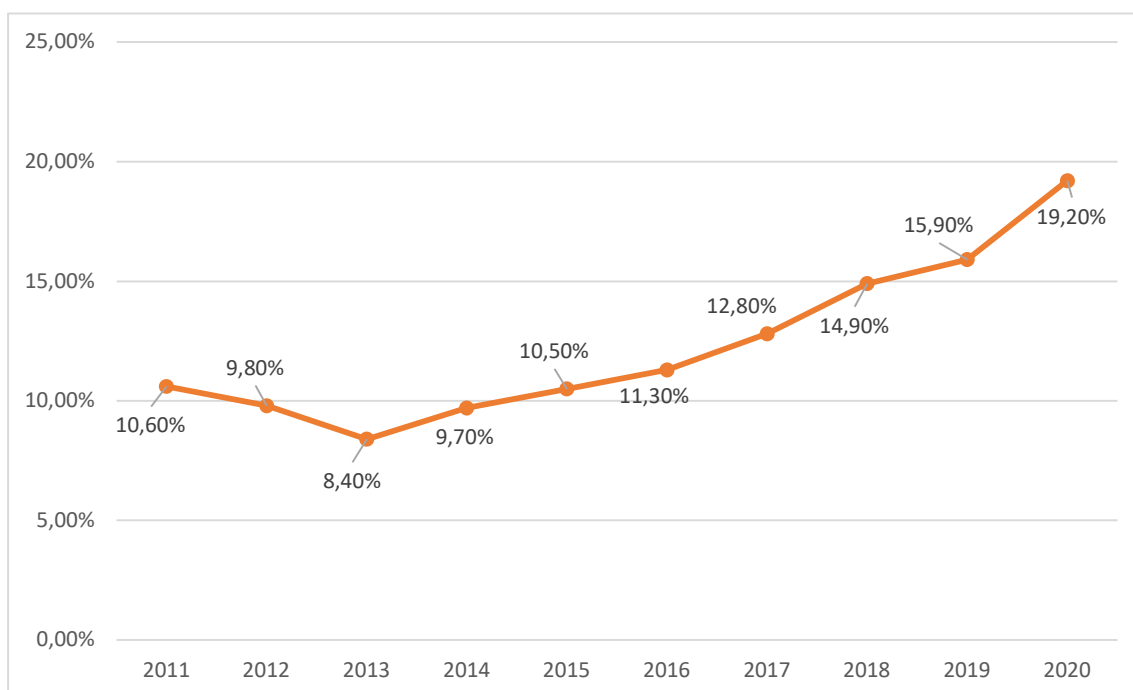
Fuente: (DANE, 2021b)

**d) La Tasa de Desempleo en Valledupar.** De acuerdo con el informe presentado por el DANE sobre el mercado laboral, para el mes de diciembre de 2020, la tasa de desempleo en Colombia fue 13,4%, lo que significó un aumento de 3,9 puntos porcentuales frente al mismo mes del año anterior (9,5%). La situación de empleabilidad nacional, sumada al comportamiento histórico en la ciudad de Valledupar -Ver Figura 3- hace que hoy se ubique como la quinta ciudad con mayor desempleo en el país con una tasa del 19.2%, 3,3 puntos porcentuales más que la tasa registrada en 2019 (15.9%). De acuerdo con la Tabla 2, así están los indicadores en el trimestre móvil octubre 2020 – diciembre 2020 en comparación con el mismo trimestre del año 2019 para la ciudad de Valledupar:

**Tabla 2 Mercado laboral Valledupar trimestre oct - dic**

Indicador	Octubre -Diciembre		Observación
	2019	2020	
TGP (%)	59,9	55,9	Solo el 55,9% de la población en edad de trabajar está económicamente activa, 4 puntos porcentuales menos que en el mismo trimestre de 2019.
Ocupados	169.000,00	155.000,00	El número de personas ocupadas en el último trimestre del año 2020 fueron 155 mil, 14 mil menos que en el mismo trimestre del 2019.
Desocupados	32.000,00	37.000,00	Para el último trimestre del año 2020, 37 mil personas estaban desocupadas; 5 mil más que en el mismo trimestre del año anterior.
Inactivos	134.000,00	151.000,00	Para el último trimestre del año 2020, 151 mil personas estaban inactivas; 17 mil más que en el mismo trimestre del año anterior.

Fuente:(DANE, 2021c), (DANE, 2021a)

**Figura 3 Tasa de desempleo en Valledupar**

Fuente: (DANE, 2021c)

### 1.1.1. Misión y visión

#### 1.1.1.1. Misión

Apoyar las grandes ideas de las familias a través de pequeños préstamos de capital.

#### 1.1.1.2. Visión

Ser en el 2025 una empresa social reconocida por mejorar las condiciones de vida de las personas mediante la promoción de su desarrollo, la inclusión financiera y el aumento de sus capacidades adquisitivas.

### 1.1.2. Metas y objetivos

#### 1.1.2.1. Objetivo

Diseñar y desarrollar estrategias de crédito complementario de vivienda y microcrédito que apoyen el desarrollo social de la población perteneciente a los estratos socioeconómicos 1 y 2 (Congreso de la República de Colombia - Senado de la República, 2021) de la ciudad de

Valledupar y que cooperen con el esfuerzo que como sociedad hacemos en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 para erradicar la pobreza, proteger el planeta y garantizar la prosperidad para todos.

#### ***1.1.2.2. Metas***

- a. Diseñar mínimo cuatro productos para la financiación complementaria de compra de vivienda y microcrédito para emprendimientos en el año 2021, orientados a la compra de vivienda de interés social, mejoramiento de vivienda, emprendimientos y/o desarrollo de nuevos negocios.
- b. Aportar entre 2021 y 2025, al desarrollo social de 2.306 familias – 0.85 % del total de viviendas registradas en estratos 1 y 2 de la ciudad de Valledupar, (DANE, 2021e)- con una cartera rotativa de \$ 1.000.000.000,00 en crédito complementario de vivienda y microcrédito diseñados de acuerdo con las necesidades del cliente.
- c. Diversificar el negocio de la construcción a través de una nueva línea, acorde a los servicios que oferta Construvid SAS, cumpliendo con la responsabilidad social como empresa e incrementando las ventas y la participación en el mercado.

#### **1.1.3. Mercado objetivo**

El mercado objetivo de Familias Inteligentes lo constituyen aquellas personas que pertenecen a los estratos socioeconómicos 1 y 2 de la ciudad de Valledupar que cuentan con nulo o bajo historial crediticio, que no tienen oportunidad con la banca tradicional, con ingresos entre 1 y 4 s.m.m.l.v y/o cuya fuente de ingresos de su actividad no es constante.

#### **1.1.4. Descripción de la industria o el sector**

De acuerdo con la Resolución Número 000114 del 21 de diciembre de 2020, por la cual la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN- adopta la

Clasificación de Actividades Económicas CIIU Rev. 4 A.C. (2020) y sus notas explicativas, del Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, y se establecen otras clasificaciones propias de su competencia (DIAN, 2020), Familias Inteligentes tiene como actividades económicas las siguientes:

- a) 6810 Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados.
- b) 6494 Otras actividades de distribución de fondos.
- c) 6499 Otras actividades de servicio financiero, excepto las de seguros y pensiones

#### **1.1.5. Fortalezas y competencias básicas**

Gracias a la labor urbanística que durante 15 años Construid S.A.S ha realizado en la ciudad de Valledupar y al acompañamiento cuidadoso y oportuno entregado a nuestros clientes en aras de financiar cuotas iniciales, obtener subsidios de vivienda y créditos hipotecarios, desde el año 2006, 2.306 familias han comprado vivienda dentro de los 17 proyectos habitacionales indicados en la Tabla 3. En los años 2021 y 2022, 415 familias serán acompañadas permanentemente para recibir la vivienda que ya han separado y que aún se encuentra en proceso de construcción. Dada esta historia y el reconocimiento, la confianza, la credibilidad y el agradecimiento de nuestros clientes, existe una relación con las familias que permanece a pesar del tiempo. Por tal motivo, Familias Inteligentes como intraemprendimiento social de Construid S.A.S tiene la capacidad de presentar a los 2.306 hogares oportunidades de crédito complementario de vivienda y microcrédito para:

- 1) Mejoramiento de vivienda.
- 2) Capital de trabajo para un emprendimiento viable.
- 3) Pago de recursos propios en la adquisición de vivienda en los proyectos de Construid.

- 4) Pago de gastos de escrituración y otros en la adquisición de vivienda en los proyectos de Construid.

**Tabla 3 Venta de vivienda Construid 2006 - 2021**

<b>No.</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Estado</b>	<b>Total</b>	<b>Vendidas</b>	<b>Entregadas</b>
1	Urbanización Bellavista Un piso	Entregada	481	481	481
2	Urbanización Bellavista Dos pisos	Entregada	121	121	121
3	C. Cerrado y Abierto Altavista	Entregada	184	184	184
4	Urbanización Primavera 1	Entregada	112	112	112
5	Urbanización Primavera 2 - Vipa	Entregada	192	192	192
6	Casamia	Entregada	32	32	32
7	Urbanización Altavista Manzana 72	Entregada	23	23	23
8	C.Cerrado/Abierto Casas de La Pradera	Entregada	121	121	121
9	Edificio La Pradera	Entregada	7	5	5
10	Parque Primavera Conjunto Cerrado	Entregada	194	194	194
11	C. Cerrado/Abierto Parque Pradera	Entregada	142	142	142
12	Parque Bellavista	Entregada	6	4	4
13	Guayacanes	Entregada	190	190	190
14	Fortaleza	Entregada	86	86	86
15	Armonia	En ejecución	138	134	0
16	Cassia	Preventa	118	66	0
17	Crescentia	Preventa	159	11	0
<b>TOTAL</b>			<b>2306</b>	<b>2098</b>	<b>1887</b>

Fuente: La autora

### 1.1.6. Licencias o permisos

La empresa para su funcionamiento no requiere de licencias o permisos especiales. La legalización de esta es la común a toda empresa en Colombia:

- a) Registro ante Cámara de Comercio

- b) Registro ante DIAN y obtención del RUT.
- c) Apertura de cuenta bancaria.

### **1.1.7. Forma jurídica**

Familias Inteligentes es una de las sociedades denominadas Sociedad por Acciones Simplificadas o S.A.S, de naturaleza comercial, la cual se registrará por los Estatutos de la Sociedad. En lo no previsto en ellos, se estará a lo dispuesto por la citada ley y por el Código de Comercio Colombiano en cuanto no sea incompatible.

La sociedad se denominará Familias Inteligentes S.A.S y tendrá su domicilio en la ciudad de Valledupar, Departamento del Cesar. La sociedad podrá crear sucursales, agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la asamblea general de accionistas. El término de duración de la sociedad será indefinido, pero podrá ser disuelta y liquidada en cualquier momento por las causales previstas en estos estatutos o leyes aplicables.

El objeto social de la sociedad consistirá en:

- a) Realizar todas las operaciones autorizadas por la ley para las compañías que financian con fondos propios operaciones activas de crédito complementario de vivienda y microcrédito a terceros proporcionando financiación mediante contrato de mutuo con intereses.
- b) Arriendo de bienes inmuebles propios.
- c) Así como la realización de cualquier actividad lícita tanto en Colombia como en el extranjero.

La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades

similares, conexas, complementarias o que le permitan facilitar o desarrollar el comercio o su objeto social. Anexo 2.

## 2. Validación de la oportunidad

### 2.1. Aspectos básicos de la validación de la oportunidad

Para validar la oportunidad, se realizaron varias actividades que involucraron el equipo directivo, el equipo comercial y los clientes de Construvid S.A.S, así:

#### a) Sondeo para caracterización de clientes Construvid S.A.S

Se efectuó un sondeo a través de una encuesta de profundidad con 57 preguntas aplicada a 17 personas interesadas, elegidas aleatoriamente de la base de datos. Esta encuesta de preguntas abiertas y de escala de interés para conocer preferencias personales, ideales, proyección de vida, percepción de la construcción, percepción de vivienda y percepción económica permitió la construcción de arquetipos para personificar el segmento. Anexo 3.

#### b) Landing Page [www.familiasinteligentes.co](http://www.familiasinteligentes.co)

Durante 2 meses se publicaron post en redes sociales con seis contenidos puntuales (*Ansiedad, Problemas familiares, Miedo a emprender, Red de servicios, Hábitos saludables, Dificultades financieras*) que direccionaban al interesado a la página de destino de Familias Inteligentes (Landing Page). El objetivo del ejercicio fue conocer el interés de las personas por cada uno de los temas planteados de acuerdo con las interacciones realizadas. Los resultados obtenidos son presentados en la Tabla 4. Ver Anexo 4.

**Tabla 4 Analítica Landing Page Familias Inteligentes**

	Contenido	Personas alcanzadas					Cliques				
		M	Inc.	H	Inc.	Total	M	Inc.	H	Inc.	Total
1	Red de servicios	31.185	59%	21.425	41%	52.610	954	64%	534	36%	1.488
2	Dificultad financiera	32.286	58%	23.002	42%	55.288	771	64%	432	36%	1.203
3	Hábitos saludables	30.440	60%	20.021	40%	50.461	554	64%	313	36%	867
4	Problemas familiares	25.507	74%	8.868	26%	34.375	522	75%	171	25%	693
5	Miedo a emprender	12.268	59%	8.596	41%	20.864	249	58%	182	42%	431
6	Crisis laboral	6.940	71%	2.858	29%	9.798	80	66%	42	34%	122
7	Ansiedad	5.170	73%	1.918	27%	7.088	47	76%	15	24%	62

Nota: M (mujeres), Inc. (Incidencia sobre el total), H (hombres). Fuente: La autora

#### c) Construcción del Mapa de Empatía

Se realizó la construcción de dos Mapas de Empatía de acuerdo con el modelo de Alexander Osterwalder. El mapa 1 fue construido por el área comercial con 6 integrantes en dos sesiones de trabajo cada una de 4 horas. El mapa 2 fue construido por directivos y personal administrativo con 13 integrantes en dos sesiones de trabajo cada una de 4 horas (Ver Anexo 5). Cada sector del mapa fue identificado con un color de Post-It (nota adhesiva) de manera que los participantes respondieran de acuerdo con su sentimiento y consideración, a cada una de las preguntas que el mapa propone según el color asignado. Una vez finalizado el ejercicio y completados los mapas, la información obtenida fue digitalizada en una matriz general. La matriz resultante nos permitió ordenar las respuestas y concluir sobre las verdaderas necesidades de nuestros clientes. Anexo 6.

#### d) Business Model Canvas

Una vez concluido el mapa de empatía y entendido los principales hallazgos, se inició la construcción del Lienzo de Modelo de Negocios (Business

Model Canvas). La misma metodología de trabajo usada para el Mapa de Empatía fue usada para la construcción del modelo de negocio, depositando sobre el Lienzo todas las ideas en Post-It. Después de analizar todas las ideas y posibilidades contenidas en el ejercicio inicial del Business Model Canvas, el Modelo de Negocio definitivo es presentado en la Figura 4.

**Figura 4 Business Model Canvas de Familias Inteligentes**

Sociedades Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el cliente	Cliente
Construvid S.A.S	Legalización ante entidades.	Microcréditos a través de la plataforma digital Biocredit.	Basada en la confianza y la credibilidad.	Habitantes de Valleldupar y radio de influencia (40 km).
Biocredit como marca registrada de K-Ube Technology SAS	Contrato por un año con Biocredit, parametrización e implementación.	Microcrédito recursos propios para la compra de Vivienda en los proyectos de Construvid.	El conocimiento previo del perfil del cliente y su familia.	Hogares con 4 integrantes promedio en estratos 1 y 2 con ingresos hasta 4 s.m.m.lv
	Analisis del comportamiento de cartera.	Microcrédito para los pagos adicionales para la compra de vivienda en los proyectos de Construvid.	Minimizar el sentimiento de soledad.	2306 compradores de Construvid SAS y clientes en proceso de compra.
	Ajuste en la operación.	Microcrédito con asesoría técnica para mejorar la vivienda.		
	<b>Recursos Clave</b>	Microcrédito para apoyar emprendimientos. Acompañamiento con capacitación para ajustar el modelo de negocio.	<b>Canales de distribución y comercialización</b>	
	Plataforma Biocredit en funcionamiento.		Redes sociales de Construvid SAS	
	Equipo Construvid		Redes sociales de Familias Inteligentes	
	Base de datos de los clientes y propietarios de los proyectos en Construvid SAS.		Sala de ventas de los proyectos de Construvid SAS	
	Marca Registrada Familias Inteligentes		Biocredit	
	Locales comerciales propios para arrendar a terceros.		Página web de Construvid	
			Página web de Familias Inteligentes	
<b>Estructura de costos</b>		<b>Fuente de Ingresos</b>		
Costo por actividad inmobiliaria		1.800.000,00	Ingreso por Arrendamientos de bienes inmuebles	32.400.000,00
Costo por actividad financiera		4.320.000,00	Ingresos por Intereses financieros	3.700.000,00
Costo 28,14%		6.120.000,00	Total en Ingresos	36.100.000,00
Gasto de Venta 2,54%		824.000,00		
Gasto de Administración 70,06%		22.702.425,00		
Total Gasto		23.526.425,00		
Total Costo + Gasto		29.646.425,00		
Utilidad Neta	17,88%	6.453.575,00		

Fuente: La autora

## 2.2. Principales hallazgos o *insights*

Después de una lectura profunda y cuidadosa de toda la información obtenida, los principales hallazgos son:

- a) Nuestros clientes son los proveedores económicos de sus familias (un gran número son mujeres cabeza de hogar) y esta responsabilidad les desgasta emocionalmente porque la falta de ingresos acorde a sus necesidades es una fuente de presión permanente. Adicional a esto, el miedo al desempleo les obliga a permanecer en ocupaciones que no les satisfacen. La desmotivación laboral y el estrés generado en estas circunstancias puede detonar en problemas familiares que, a su vez, afectan el desempeño, ánimo y actitud positiva de toda la familia.
- b) El miedo a emprender es un sentimiento común en las personas que deseamos alcanzar. El miedo en ellos, además de sus historias y experiencias puntuales, se origina por la falta de formación, capacitación, habilidades y herramientas que les permita entender su idea de negocio desde lo jurídico, financiero, comercial y técnico.
- c) Finalmente, se percibe en las personas que atendemos un marcado, pero escondido sentimiento de soledad. No esperan ayuda verdadera y genuina del gobierno, ni de las instituciones, ni de la banca, ni de la empresa privada. Se entienden responsables de sus propias vidas y de las de sus familias, así que harán lo que sea necesario por avanzar solos en medio de una sociedad que consideran hostil.

### **2.3. Perfil básico de los *early adopters***

Fueron elegidos cuatro early adopters para Familias Inteligentes de los proyectos de Construid S.A.S, por su perfil, necesidad, capacidad y disposición de retroalimentar el proceso.

Ver Anexo 7.

1. Tatiana. Crédito complementario de vivienda para mejoramiento de Vivienda. (Mi Casa Mejora).
2. Ana Cecilia. Crédito complementario de vivienda para pago de recursos propios compra de vivienda. (Te fio).
3. Luis Fernando. Crédito complementario de vivienda para pago de escrituración y otros gastos adicionales compra de vivienda. (Te fio).
4. Manuel. Microcrédito emprendimiento. (Semilla).

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

#### **3.1. Aspectos básicos de la validación del mercado**

##### **3.1.1 Actividades Preliminares**

Se realizaron cuatro actividades preliminares descritas en el capítulo 2 numeral 2.1 de este documento, que permitieron validar el mercado, a saber: a) Encuesta de caracterización a los clientes Construid S.A.S, b) Landing Page de Familias Inteligentes - [www.familiasinteligentes.co](http://www.familiasinteligentes.co)-, c) Construcción de mapa de empatía y d) la construcción del lienzo del modelo de negocio (Model Business Canvas). La suma de los resultados de dichas actividades permitió concluir que:

- a) Las 2.306 unidades de vivienda vendidas en los proyectos de Construid S.A.S representan una oportunidad clara y real para el desarrollo de las actividades de distribución de fondos y de servicios financieros que realizará Familias Inteligentes.
- b) Las dificultades financieras expresadas por los clientes de Construid, en su mayoría, están asociadas a un ingreso promedio de 1 a 4 s.m.m.l.v, a la baja o nula capacidad crediticia frente a la banca tradicional y a los préstamos informales conocidos como “gota a gota”, “préstamos express” o “prestadiario” que ofrecen respuesta a la necesidad económica con dinero rápido, sin garantías ni avales, con cuotas muy bajas, pero intereses altísimos. Tal necesidad de las familias de adquirir dinero rápido puede ser suplida por Familias Inteligentes bajo condiciones sostenibles y dentro del marco legal colombiano.

- c) Los contenidos de la Landing Page con mayor interacción fueron “Red de servicios” y “Dificultad financiera”. Adicionalmente, en todos los contenidos propuestos, quienes más consultaron fueron las mujeres. Ver Tabla 4.
- d) En las cuatro actividades realizadas siempre coincidieron como necesidades/deseos del cliente los siguientes ítems:
- Realizar mejoras en la vivienda adquirida.
  - Aumentar los ingresos del hogar.
  - Comprar vivienda.

### **3.1.2 Experiencias de financiación en Construvid S.A.S**

Durante los 15 años de actividad inmobiliaria como constructores de vivienda de interés social en la ciudad de Valledupar, el proceso de financiación ha estado presente en las diferentes etapas operativas. El cierre financiero de una vivienda cuyo precio es igual o inferior a 135 s.m.m.l.v está dado por la sumatoria del monto del subsidio - según programa de vivienda del gobierno nacional-, el crédito hipotecario (70% del valor comercial de la vivienda) y los recursos propios que deben ser aportados por el cliente. Dichos recursos son aportados generalmente en efectivo mediante cuotas pactadas con la constructora, y/o a través de cuentas de ahorro programado y/o cesantías. La vivienda finalmente es escriturada y entregada a la familia cuando los documentos que soportan toda la operación son aprobados por el banco que otorga el crédito hipotecario y el cliente se encuentra a paz y salvo por todo concepto con la empresa. En muchas ocasiones, el cliente no alcanza a completar el pago que le corresponde (recursos propios, avalúo, estudio de título, gasto de escrituración) para obtener dicho paz y salvo. Estos montos que, por lo general, oscilan entre un millón y tres millones de pesos, serían financiados por Construvid facilitando que la familia pueda avanzar en el proceso de escriturar, recibir y habitar su vivienda.

El propósito de Familias Inteligentes es recibir esta operación que ya se realiza en la constructora, visibilizarla, mejorarla, agregarle valor y sumarla a los esfuerzos que como sociedad necesitamos para mejorar la calidad de vida de los colombianos.

#### 4. Producto o Servicio

##### 4.1. Especificaciones técnicas del producto

Los productos ofrecidos a través de Familias Inteligentes corresponden a crédito complementario de vivienda y microcrédito con destinación específica y las personas para quienes han sido diseñados estos productos están indicadas en la Tabla 5.

**Tabla 5 Productos Familias Inteligentes**

<b>Producto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Dirigido a</b>
Mi Casa Mejora	Crédito complementario de vivienda para Mejoramiento de vivienda.	Propietarios de vivienda en proyectos de Construid S.A.S
Semilla	Microcrédito como Capital de trabajo para un emprendimiento viable.	Propietarios de vivienda en proyectos de Construid S.A.S que tengan un emprendimiento en etapa de comercialización.
ConFío	Crédito complementario de vivienda para pago de recursos propios en la adquisición de vivienda en los proyectos de Construid.	Futuros propietarios que tengan crédito hipotecario aprobado y subsidio(s) asignados que necesiten completar su aporte de recursos propios.
ConFío	Crédito complementario de vivienda para pago de gastos de escrituración y otros pagos adicionales en la adquisición de vivienda en los proyectos de Construid.	Futuros propietarios que tengan crédito hipotecario aprobado y subsidio(s) asignados que necesiten pagar gastos de escrituración, avaluos, estudios de título, medidores.

Fuente: La autora

Las condiciones específicas (monto, tasa, duración) para el otorgamiento del crédito complementario de vivienda y microcrédito dependerán de la necesidad de cada cliente; sin embargo, los intervalos para cada producto están definidos y corresponden a los indicados en la Tabla 6.

**Tabla 6 Estimación de tasas y duración**

Producto	Cupo Aprobado por Líneas de Servicio	Monto		Duración		Tasa Mensual		Tasa Efectiva	
		Desde	Hasta	Desde	Hasta	Desde	Hasta	Desde	Hasta
Mi Casa Mejora	\$ 4.000.000	\$ 1.000.000	\$ 3.000.000	12 meses	24 meses	Máxima permitida por SFC			
Semilla	\$ 6.000.000	\$ 1.000.000	\$ 4.000.000	12 meses	24 meses	2,21%	2,66%	30%	37%
ConFío - Recursos Propios	\$ 6.000.000	\$ 1.000.000	\$ 4.000.000	12 meses	24 meses	Máxima permitida por SFC			
ConFío-Escrituración y otros	\$ 4.000.000	\$ 1.000.000	\$ 3.000.000	12 meses	24 meses	Máxima permitida por SFC			

Fuente: La autora

#### 4.2. Características del producto

Tal y como lo indica la Tabla 7.

**Tabla 7 Ventajas competitivas Familias Inteligentes**

Producto	Características que proporcionan ventajas competitivas
Mi Casa Mejora	Reducción de trámites para solicitud y aprobación de microcrédito.
	Asesoría técnica gratuita para mejoramiento de vivienda.
Semilla	Reducción de trámites para solicitud y aprobación de microcrédito.
	Capacitación en Business Model Canvas para una sencilla modelación del negocio (emprendimiento).
ConFío	Reducción de trámites para solicitud y aprobación de microcrédito.
	Recursos propios diferidos en cuotas mensuales posterior a la escrituración y entrega de vivienda.
ConFío	Reducción de trámites para solicitud y aprobación de microcrédito.
	Pago de gastos de escrituración y otros diferidos en cuotas mensuales posterior a la escrituración y entrega de vivienda.

Fuente: La autora

### 4.3. Beneficios del producto

Tal y como lo indica la Tabla 8.

**Tabla 8 Beneficios Familias Inteligentes**

<b>Producto</b>	<b>Beneficios</b>
<b>Mi Casa Mejora</b>	La inversión de capital para mejoramiento de vivienda permite el progreso en las condiciones habitacionales, la calidad de vida e incrementa el valor comercial de la misma por encima del capital invertido. Al obtener microcrédito en Familias Inteligentes, el beneficiario tiene la opción de obtener asesoría técnica en Construid (diseño, construcción, costos, duración).
<b>Semilla</b>	Horas de capacitación, acompañamiento y asesoría en el modelo de negocio para validar el desembolso. Visualización del negocio, una vez sea validado, en la página Web de Familias Inteligentes.
<b>ConFio</b>	Escrituración y entrega de vivienda (efectivo desembolso de subsidio Mi Casa Ya).
<b>ConFio</b>	Escrituración y entrega de vivienda (efectivo desembolso de subsidio Mi Casa Ya).

Fuente: La autora

### 4.4. Servicio posventa

- a) **Atención y Servicio Biocredit.** La gestión y administración del crédito complementario de vivienda y microcrédito estará a cargo de Biocredit (marca registrada de K-Ube Technology SAS, una empresa colombiana del sector Fintech, miembro de la Asociación Colombiana de Empresas Fintech – Colombia Fintech, y que se especializa en el desarrollo de soluciones tecnológicas innovadoras para el procesamiento óptimo de crédito digital no presencial. Biocredit está construido bajo las mejores prácticas del mercado a nivel de desarrollo de Software, donde se compone de un Backend alojado en el seguro sistema de Amazon Web Service el

cual cuenta con la seguridad en la nube de AWS. Es de resaltar que Biocredit cuenta con los estándares requeridos para la emisión de firma electrónica. La tecnología permite la disminución de fraude, aumento en la agilidad en los procesos de aprobación, vinculación y administración de clientes, ahorrando trámites demorados e innecesarios, como los que se pueden observar en sistemas tradicionales de originación de créditos.

- b) **Atención al Cliente Familias Inteligentes.** La administración de Familias Inteligentes, dentro de sus funciones principales, es el seguimiento y servicio personalizado a los interesados y beneficiarios de las diferentes líneas de crédito complementario de vivienda y microcrédito.

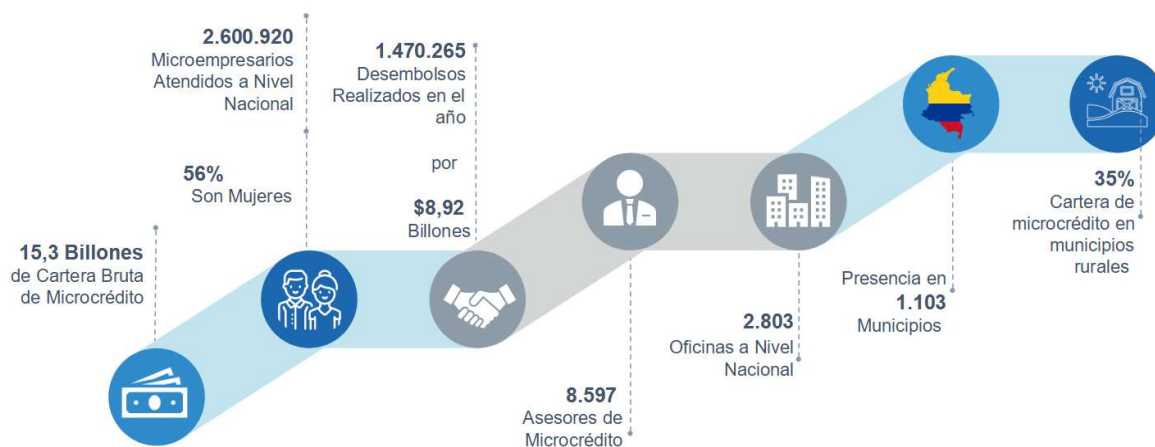
## **5. Plan de mercadeo**

### **5.1. Entorno económico de Familias Inteligentes**

#### **5.1.1 El sector microfinanciero a nivel nacional y regional**

La información sectorial es obtenida - para enmarcar el entorno económico de Familias Inteligentes- desde La Asociación Colombiana de Instituciones Microfinancieras, ASOMICROFINANZAS, como ente consultivo y referente del Microcrédito en Colombia. ASOMICROFINANZAS es un gremio joven creado en el año 2009, con el objetivo de representar la industria para promover la inclusión financiera y otros servicios afines. Tiene una orientación clara al desarrollo de las microfinanzas en Colombia y a la prestación de servicios y productos dirigidos hacia la población colombiana con el objetivo de aportar a la superación de la pobreza en el país. Mediante un trabajo positivo y continuo, se han fortalecido los vínculos con diferentes grupos de interés. Se participa activamente en la definición de propuestas coherentes de política pública relacionadas con la industria y otras actividades que incluyen la gestión gremial con organismos nacionales e internacionales buscando contribuir al fortalecimiento institucional de los asociados. (Asomicrofinanzas, 2021c). Siendo así, tenemos la Figura 5 que presenta el comportamiento del microcrédito en Colombia a diciembre 31 de 2020 y la Figura 6 que indica cifras sobre el comportamiento del microcrédito en la región caribe.

**Figura 5 Microcrédito en Colombia a cierre 2020**



Fuente: (Asomicrofinanzas, 2021a)

**Figura 6 Microcrédito región caribe**



Fuente: (Asomicrofinanzas, 2021b)

### **5.1.2 El entorno económico en la ciudad de Valledupar**

De acuerdo con los datos considerados en los antecedentes del proyecto, la ciudad de Valledupar cuenta con 459.349 habitantes, con una población proyectada al 2030 de 604.407. Estos datos son leídos, teniendo en cuenta que Valledupar, como centro comercial y de desarrollo de la región, influye sobre 1.475.241 personas (población de los municipios del departamento del Cesar y Provincia de Padilla). De las personas que habitan la ciudad, 27.882 se encuentran en viviendas inadecuadas, 34.130 en hacinamiento crítico, 15.434 en viviendas con servicios inadecuados y 24.667 personas con alta dependencia económica. Es importante anotar que de las 270.907 viviendas con energía eléctrica que declararon estrato (1, 2, 3, 4, 5, 6) – CNPV 2018, el 67.26% (182.212) corresponden a estrato 1 y el 22.45% (60.819) al estrato 2 según lo indica el informe para Valledupar sobre los resultados del Censo Nacional de Población y Vivienda -CNPV- 2018 (DANE, 2019b), representando el 89.71% del total de conexiones residenciales en la ciudad. Todas las consideraciones presentadas en este punto permiten verificar la inmensa oportunidad que tiene Familias Inteligentes para realizar pequeños préstamos de capital a familias con reducido nivel de ingresos económicos, teniendo en cuenta que, la tasa de desempleo en la ciudad va en aumento (Figura 3) y esto reduce las garantías suficientes para acceder al sistema bancario tradicional. Cabe anotar que, las familias que habitan en estratos 1 y 2 tiene la posibilidad de: a) adquirir vivienda a través de los programas de subsidio de vivienda del gobierno y/o de las cajas de compensación, b) mejorar las condiciones de la vivienda que ya han adquirido y c) desarrollar un micronegocio por su capacidad emprendedora.

Actualmente, 8 organizaciones con cobertura nacional atienden la necesidad de microcrédito en la ciudad y la región. Los detalles inherentes a dichas microfinancieras son presentados en el análisis competitivo.

### 5.1.3 Tamaño del mercado

La demanda actual del mercado objetivo de Familias Inteligentes se encuentra conformada por las familias de estrato socioeconómico 1 y 2 con necesidad de recursos para el cierre financiero en la compra de vivienda de interés social, mejoramiento de vivienda y/o capital de trabajo para impulsar su negocio. Con esta consideración, y de acuerdo al Reporte general del VIHOPE en Cesar y Valledupar- CNPV 2018 (DANE, 2019b) que indica para Valledupar un promedio de 3.6 personas por hogar, tenemos que el tamaño del mercado ha sido considerado de acuerdo a la Tabla 9.

**Tabla 9 Tamaño del mercado**

<b>Mercado</b>	<b>Concepto</b>	<b>Unidades</b>	<b>Incidencia</b>	<b>Micronegocios</b>	<b>Incidencia</b>
Demanda Total del Mercado (TAM - Total Available Market)	Viviendas con energía eléctrica en la ciudad de Valledupar que declararon estrato (1, 2, 3, 4, 5, 6) - CNPV 2018	129.281	100%	41.926	100%
Segmento del Mercado (SAM - Serviceable Available Market)	Viviendas en la ciudad de Valledupar en estratos 1 y 2	96.303	74,5%	31.594	75,4%
(SOM - Serviceable Obtainable Market)	Viviendas de la ciudad de Valledupar en los proyectos de vivienda de Construid. Incidencia sobre viviendas en estratos 1 y 2.	2.306	2,4%	300	0,7%

Fuente: (DANE, 2019b) (DANE, 2021d)

#### **5.1.4 Tendencia del mercado**

La tendencia del mercado para el crédito complementario de vivienda y microcrédito está influenciada por los lineamientos en materia de vivienda de interés social y emprendimientos en el país, teniendo en cuenta que estos obedecen a las decisiones que adopta el gobierno nacional (presente y por venir) en aras del cumplimiento de los objetivos propuestos. Dichos objetivos están alineados con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS- y las 169 metas que el 25 de septiembre de 2015, los líderes mundiales adoptaron para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible de acuerdo con la agenda 2030. Para el Gobierno de Colombia, la Agenda 2030 plantea una oportunidad clave para generar transformaciones y dar impulso político a temas de interés a nivel internacional, nacional y local que permitan mejorar la calidad de vida de todos los colombianos, especialmente de los más pobres y vulnerables, siendo además una herramienta para generar las condiciones habilitantes de una paz estable y duradera. (Departamento Nacional de Planeación, 2021).

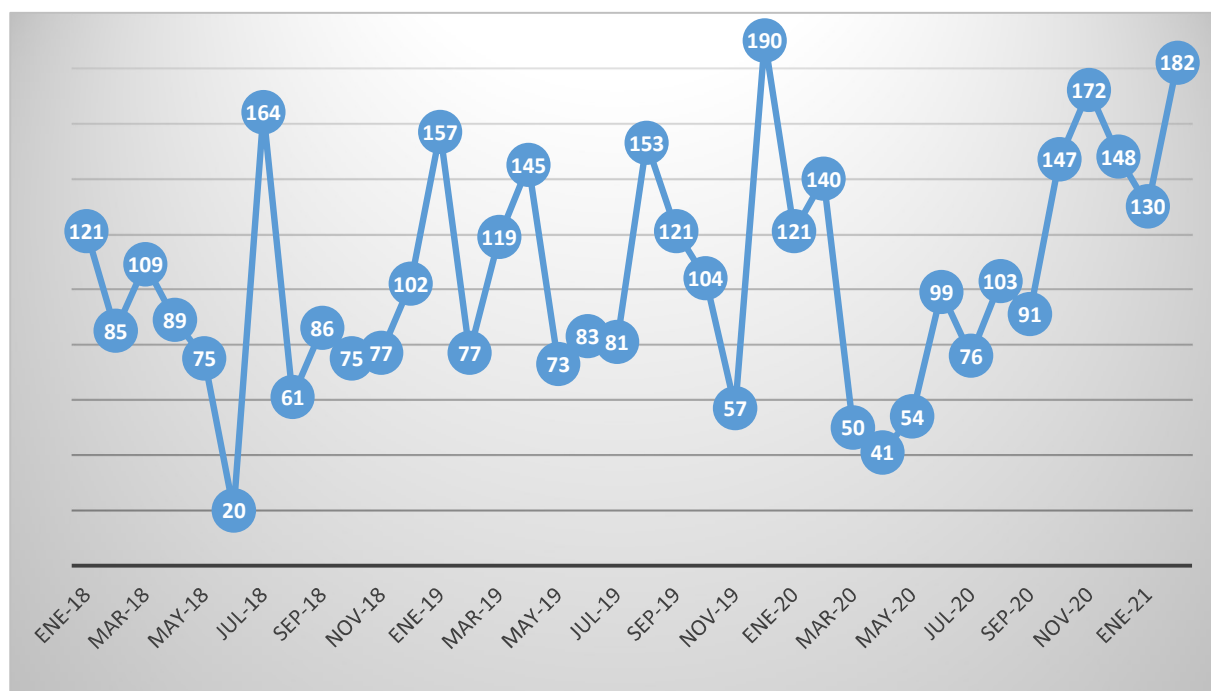
##### ***5.1.4.1 Vivienda de interés social***

Para asegurar el acceso a viviendas y servicios básicos adecuados, el gobierno nacional adelantará acciones para reducir el número de hogares con déficit cuantitativo de vivienda de 5,22% a 4,00%, 600 mil hogares beneficiados con mejoramiento de vivienda y 520 mil Viviendas de Interés Social iniciadas en 2022. A 2030, el déficit cuantitativo de vivienda se reducirá al 2,7%. Este compromiso, sumado al comportamiento de las ventas de vis para el Cesar en los períodos enero 2018 – enero 2021, indican la tendencia al crecimiento de la demanda potencial. Figura 7 y Tabla 10.

**Tabla 10 Unidades vendidas 2018-2021**

Periodo	Unidades de vivienda de interés social vendidas en el Cesar	
2018 - enero - diciembre	1064	
2019 - enero - diciembre	1360	
2020 - enero - diciembre	1242	
2021 - enero - febrero	312	Las cifras corresponden a los dos primeros meses desde 2018 a 2021.
2020 - enero - febrero	261	
2019 - enero - febrero	234	
2018 - enero - febrero	206	

Fuente: Camacol Regional Cesar

**Figura 7 Histórico de ventas Regional Cesar**

Fuente: Camacol Regional Cesar

#### ***5.1.4.2 Micronegocios en Valledupar***

En las 24 ciudades principales y áreas metropolitanas de Colombia, los 2.436.291 micronegocios, estimados en el 2020, registraron un ingreso de \$59,4 billones, un consumo intermedio de \$36,2 billones y un valor agregado de \$23,2 billones de pesos. Valledupar aportó al valor agregado del país \$ 0.3 billones con una participación de 1.4% (DANE, 2021f). Adicional a esto, y de acuerdo con los resultados de la Encuesta de Micronegocios – EMICRON 2020, la ciudad de Valledupar tiene una demanda potencial de microcrédito para nuevos negocios y/o emprendimientos, que puede ser comprendida desde el análisis de los datos contenidos en la Tabla 11.

**Tabla 11 Análisis de micronegocios en Valledupar 2020**

<b>Micronegocios en Valledupar</b>		
Unidades en 2019	53.236	
Unidades en 2020	41.926	
Micronegocios que son empleadores.	12,10%	
Creados por su propietario sin ninguna asociación con familiares u otras personas.	92,20%	
Creados por su propietario con asociación con familiares u otras personas.	6,70%	
Creados porque no tiene otra alternativa de ingresos, no tiene la experiencia requerida, la escolaridad o capacitación para un empleo.	39,90%	
Creado porque lo identificó como una oportunidad de negocio en el mercado o para ejercer su oficio, carrera o profesión.	49,20%	
<b>Fuente de recursos para la creación de micronegocios</b>		
Prestamistas	3,4%	
ahorros personales	70,9%	
prestamos bancarios	5,4%	
no necesito financiamiento	12,9%	
Otros (prestamos familiares, capital semilla, no sabe)	7,4%	
<b>Donde opera el micronegocio</b>		
En la vivienda	26,30%	
Local, tienda, taller, fabrica, oficina, consultorio	12,30%	
De puerta a puerta o a domicilio	24,70%	
Ambulante sitio al descubierto	15,30%	
Otro (vehículo con o sin motor, obra o construcción, finca y otro)	21,40%	
<b>Formalidad de entrada</b>		
	<b>Si</b>	<b>No</b>
Registro Unico Tributario	27,40%	72,6%
Camara de Comercio	11,40%	88,6%
Lleva registro contable		62,7%
Otro tipo de registro	37,40%	

Fuente: (DANE, 2021f)

Una vez realizada la lectura de los resultados de la EMICRON, es posible concluir que:

- a) Para el cierre del año 2020, 11.310 micronegocios dejaron de operar, esto muy posiblemente como consecuencia de la situación vivida en el país y la región por el COVID -19. La tasa de desempleo llegó a 19.20% en el último trimestre móvil del año. La reducción de ingresos en los hogares redujo la capacidad adquisitiva afectando el comercio formal e informal de la ciudad. Tal condición de la economía local y nacional transforma a los micronegocios que suspendieron operaciones, en demanda potencial si logramos comprender sus necesidades de servicio financiero.
- b) Según el informe, el 3,4% -1.425 micronegocios - obtienen sus recursos a través de prestamistas; si es considerada una cifra promedio de capital de trabajo por cada propietario de \$2.000.000, resulta en un total de \$2.850.968.000. Es conocido que este medio informal de obtener recursos (“gota a gota”) es muy oneroso debido al elevado pago de interés mensual que puede ser hasta de un 15%. En un ejercicio hipotético, con una tasa mensual del 10%, un capital de trabajo de \$2.850.968.000, para 1.425 micronegocios, tendría un costo anual por concepto de intereses de \$3.421.161.600. La demanda potencial considerada aquí hace parte de las prioridades de la agenda del gobierno nacional teniendo en cuenta que es vital para la recuperación económica, crear un marco regulatorio que impulse y permita la creación y la sostenibilidad de los emprendimientos en el país en medio de la situación actual.
- c) En Colombia, de acuerdo con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a 2030: a) Entre 2018 y 2022 se crearán 1,6 millones de empleos, reduciendo la tasa de desempleo de 9,4% a 7,9%, la más baja desde los 90s, b) Existirá una mayor dinámica de los sectores de economía naranja: crecimiento real de 2,9% a 5,1% en cuatro años, c) A

2030, la tasa de formalidad laboral aumentará al 60% y d) Aumentar el acceso a servicios financieros y mercados de las pequeñas industrias y otras empresas, incluidos créditos asequibles y su integración en las cadenas de valor y los mercados. Siendo así, el emprendimiento y la inclusión financiera de los estratos 1 y 2 tendrán como aliados la voluntad e interés del gobierno nacional.

### 5.1.5 Barreras de entrada

De acuerdo con las *seis barreras de entrada* creadas por Michael Porter, Familias Inteligentes puede enfrentar los siguientes retos:

- a) Economías de escala. Los costos de producción y los gastos de las microfinancieras que operan en Valledupar son reducidos en comparación a los costos de operación de Familias Inteligentes debido al número de clientes y cartera en microcrédito que poseen. Tabla 12.

**Tabla 12 Clientes y cartera microfinancieras en Colombia**

<b>Entidad</b>	<b>Número de clientes con microcrédito*</b>	<b>Total Cartera Bruta de microcrédito ** (millones de pesos)</b>
Banco Agrario de Colombia	903.095	6.224.134
Banco Mundo Mujer	453.165	1.292.387
Bancamía - Facilitamos su progreso / Fundación BBVA Microfinanzas -	337.869	1.273.899
Bancompartir - Contigo- Fundación de la Mujer	80.181	762.065
Financiera Comultrasan	236.712	582.527
Crezcamos -Juntos un paso adelante-	46.363	272.345
Finaamiga - Financiamos sueños -	90.135	229.954
	7.684	17.567

Fuente: (Estrada & Hernández Rubio, 2019)

- b) Diferenciación del producto. Las ocho microfinancieras que operan en Valledupar son reconocidas por su labor. La más antigua es Financiera Comultrasan creada en 1.962 y las más recientes son Bancamía, Crezcamos y Finamiga con operaciones desde 2008.
- c) Inversiones de capital. Esta barrera de entrada es un reto para Familias Inteligentes en el mediano plazo. A 31 de diciembre de 2018, el total de cartera bruta de microcrédito para las ocho microfinancieras que operan en Valledupar - en millones de pesos – fue de \$10.654.878.
- d) Desventaja en costos independientemente de la escala. Las instituciones financieras que operan en la ciudad de Valledupar representan para Familias Inteligentes costos competitivos, teniendo en cuenta el número de clientes y la cartera bruta total de microcrédito al año 2019 (Estrada & Hernández Rubio, 2019).

## **5.2. Tipo de clientes del producto**


La estrategia diseñada para el modelo de negocio y toda la gestión comercial es *business to consumer* (B2C), considerando siempre la importancia que tiene para la empresa mantener la cercanía y el relacionamiento permanente con el cliente o consumidor final. El propósito de Familias Inteligentes tiene como núcleo el interés genuino por el bienestar de sus clientes y de todas las personas que conforman los grupos de interés.


En el proceso de identificación y reconocimiento de los clientes, fueron construidos cuatro perfiles que intentan agrupar de manera genérica su carácter, patrones de comportamiento, motivaciones, intereses y necesidades.


## 5.2.1 Arquetipo de los clientes de Familias Inteligentes

### 5.2.2 Madre cabeza de hogar

PERSONA MARIA (MAR)  
PROJECT JOURNEY MAP CUSTOMER FAMILIAS INTELIGENTES



 **Maria** SHORT NAME  
MAR

<p>IMAGE</p> 	<p>ARQUETIPO</p> <p>Madre cabeza de hogar</p>
<p>EDAD Y GENERO</p> <p>29 años - Femenino</p>	<p>PROYECTO CONSTRUID</p> <p>Urbanización Guayacanes</p>
<p>COMPOSICION FAMILIAR</p> <p>1 hija de 6 años</p>	<p>TIPO DE PRODUCTO (INTERES)</p> <p>ConFío - 2.000.000 pago de recursos propios</p>
<p>CIUDAD DE RESIDENCIA</p> <p>Valledupar</p>	<p>EXPECTATIVAS</p> <p>Comprar vivienda, estudiar y lograr que su hija sea profesional.</p>
<p>OCUPACION</p> <p>Independiente - Venta de ropa</p>	<p>MOTIVACIONES</p> <p>El microcrédito con Familias Inteligentes es su opción más fácil porque no necesita codeudor y es formal. Se siente segura.</p>
<p>INGRESOS MENSUALES</p> <p>\$1.300.000</p>	<p>OBJETIVOS</p> <p>Tener una nueva etapa en su vida, con su hija. Darle estabilidad a su hogar. Su vida está centrada en entregar a su hija un futuro mejor.</p>
<p>PERFIL</p> <p>Proactiva, alegre, responsable, dedicada a su hija. El tiempo libre es para ver televisión y salir con su hija.</p>	<p>INFLUENCIADORES</p> <p>Su mamá, su hija y las amigas del trabajo.</p>
	<p>CANALES</p> <p>Facebook y canal caracol.</p>

Fuente: La autora

### a. Madre de familia y empleada.

PERSONA CAMILA (CAM)  
PROJECT JOURNEY MAP CUSTOMER FAMILIAS INTELIGENTES



Camila

SHORT NAME  
CAM

#### IMAGE



#### ARQUETIPO

Pareja en unión libre (compañero con 33 años empleado)

#### PROYECTO CONSTRUIDO

Urbanización Fortaleza

#### TIPO DE PRODUCTO (INTERES)

Mi Casa Mejora - 4.000.000 arreglo de cocina

#### EDAD Y GENERO

30 años - Femenino

#### EXPECTATIVAS

Espera especializarse y comprar una segunda casa a nombre del esposo. Desea que sus hijos estudien fuera de Valledupar y comprar un carro.

#### COMPOSICION FAMILIAR

2 hijos de 4 y 7 años

#### MOTIVACIONES

El microcrédito sencillo de obtener y el banco no le presta. La asesoría técnica la anima.

#### CIUDAD DE RESIDENCIA

Valledupar

#### OBJETIVOS

Lograr una estabilidad económica para dar estudio a los hijos y disfrutar con su pareja.

#### OCUPACION

Contadora - Empresa de materiales - Empleada

#### INFLUENCIADORES

Su pareja, su papá y su hermana.

#### INGRESOS MENSUALES

\$1.800.000

#### PERFIL

Seria, conservadora, cumplidora de la norma.

#### CANALES

Instagram, twitter, youtube y ve noticias uno.

Fuente: La autora

### c. Padre de familia empleado

PERSONA JUAN (JUA)  
PROJECT JOURNEY MAP CUSTOMER FAMILIAS INTELIGENTES



 **Juan** SHORT NAME  
JUA

<p>IMAGE</p> 	<p>ARQUETIPO</p> <p>Padre de familia</p>
<p>EDAD Y GENERO</p> <p>46 años - masculino</p>	<p>PROYECTO CONSTRUIDO</p> <p>Urbanización Fortaleza</p>
<p>COMPOSICION FAMILIAR</p> <p>Casado - 2 hijos 13 y 16</p>	<p>TIPO DE PRODUCTO (INTERES)</p> <p>Mi Casa Mejora \$ 4.000.000</p>
<p>CIUDAD DE RESIDENCIA</p> <p>Valledupar</p>	<p>EXPECTATIVAS</p> <p>Quiere que sus hijos estudien buenas carreras, comprarse una camioneta y pensionarse de la mina donde trabaja.</p>
<p>OCUPACION</p> <p>Mec. industrial - Empleado</p>	<p>MOTIVACIONES</p> <p>► Facilidad para obtener el microcrédito.</p>
<p>INGRESOS MENSUALES</p> <p>\$ 3.000.000</p>	<p>OBJETIVOS</p> <p>Crear un patrimonio estable para cuando se pensione. Quiere disfrutar la vida después de pensionarse.</p>
<p>PERFIL</p> <p>Alegre, fiestero, buen papá, tiene deudas. Le gusta la música vallenata.</p>	<p>INFLUENCIADORES</p> <p>Su hermano y sus amigos.</p>
	<p>CANALES</p> <p>no usa redes, ve televisión y canales nacionales.</p>

Fuente: La autora

#### d. Padre de familia emprendedor

PERSONA JOSE (JOS)  
PROJECT JOURNEY MAP CUSTOMER FAMILIAS INTELIGENTES





**JOSE**

SHORT NAME  
**JOS**

<p><b>IMAGE</b></p> 	<p><b>ARQUETIPO</b></p> <p>Padre con emprendimiento familiar</p>
<p><b>EDAD Y GENERO</b></p> <p>38 años - masculino</p>	<p><b>PROYECTO CONSTRUIDO</b></p> <p>Conjunto Cerrado Parque La Primavera</p>
<p><b>COMPOSICION FAMILIAR</b></p> <p>Casado - 2 hijos</p>	<p><b>TIPO DE PRODUCTO (INTERES)</b></p> <p>Semilla - Emprendimiento. \$ 3.000.000 a 24 meses</p>
<p><b>CIUDAD DE RESIDENCIA</b></p> <p>Valledupar</p>	<p><b>EXPECTATIVAS</b></p> <p>Mejorar la calidad de vida de su familia. Aumentar los ingresos para ampliar la vivienda y tener una zona de entretenimiento.</p>
<p><b>OCUPACION</b></p> <p>Independiente</p>	<p><b>MOTIVACIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Facilidad para obtener el microcrédito.</li> <li>▶ La relación de confianza con Construid.</li> </ul>
<p><b>INGRESOS MENSUALES</b></p> <p>\$ 4.000.000</p>	<p><b>OBJETIVOS</b></p> <p>Estudiar y mejorar su negocio. Aumentar sus ingresos para la estabilidad de su familia y empresa.</p>
<p><b>PERFIL</b></p> <p>Apasionado por la tecnología, el deporte y los carros. Le gusta viajar.</p>	<p><b>INFLUENCIADORES</b></p> <p>Sus padres y hermanos, esposa y amigos. Los vecinos lo mantienen informado.</p>
	<p><b>CANALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Los asesores comerciales, noticieros locales, radio.</li> </ul>

Fuente: La autora

### 5.3. Competencia

De las 17 microfinancieras que operan en el país, 8 de ellas actualmente brindan créditos en pequeñas cantidades para diferentes necesidades (mejoramiento de vivienda y emprendimientos) en la ciudad de Valledupar. Las 8 entidades están detalladas en la Tabla 13.

**Tabla 13 Microfinancieras en Valledupar**

Nombre de la empresa	URL	Oficinas	Dirección
1 Bancamía	<a href="https://www.bancamia.com.co/">https://www.bancamia.com.co/</a>	2	Dg. 21 # 18D -75
2 Bancompartir	<a href="https://www.mibanco.com.co/#!inicio">https://www.mibanco.com.co/#!inicio</a>	1	Calle 21 #15a-06, La Granja
3 Banco Agrario de Colombia	<a href="https://www.bancoagrario.gov.co/Paginas/default.aspx">https://www.bancoagrario.gov.co/Paginas/default.aspx</a>	2	Calle 16 N°. 7-74/80
4 Banco Munco Mujer	<a href="https://www.bmm.com.co/">https://www.bmm.com.co/</a>	3	Diagonal 21 # 18D - 161
5 Crezcamos	<a href="https://crezcamos.com/">https://crezcamos.com/</a>	2	Cl 16 19 B-100
6 Comultrasan	<a href="https://www.financieracomultrasan.com.co/es">https://www.financieracomultrasan.com.co/es</a>	1	Calle 16A # 10-47
7 Fundación de la Mujer	<a href="https://portales.fundaciondelamujer.com/">https://portales.fundaciondelamujer.com/</a>	2	Carrera 19 # 6D-26
8 Finamiga	<a href="https://www.uni2.co/">https://www.uni2.co/</a>	0	No aplica

Fuente: La autora

### 5.4. Análisis competitivo

Para el análisis competitivo de Familias Inteligentes, se realizaron varias actividades previas que permitieron tener una comprensión más clara de la operación y propuesta de valor de cada una de las microfinancieras que operan en la ciudad de Valledupar. En primer lugar, fue realizada una lectura detallada del libro *Situación actual e impacto del microcrédito en Colombia* (Estrada & Hernández Rubio, 2019) donde se narra la historia del microcrédito en el país y su situación actual y se presenta un informe cualitativo y cuantitativo sobre el estado de cada una de las 17 microfinancieras a corte del 31 de diciembre de 2018. Después de obtener tal información técnica, fueron realizadas visitas al website y llamadas a cada una de las 17 organizaciones señaladas; esta experiencia brindó una percepción más cercana de las mismas de manera que, la construcción de las curvas de valor para las 8 empresas con cobertura en la ciudad de Valledupar estuviera enmarcada dentro de la mayor objetividad posible.

### 5.4.1 Información general microfinancieras

La información recopilada en la Tabla 14 corresponde a las cifras entregadas por cada entidad a Asofinancieras con corte a 31 de diciembre de 2018 (Estrada & Hernández Rubio, 2019).

**Tabla 14 Información general cuantitativa**

Entidad	Año de Fundación	Número de clientes con microcrédito*			Total Cartera Bruta de microcrédito *(millones de pesos)	Cobertura		Tasa % E.A promedio
		Total	Genero: M	Genero: H		Número de Oficinas	Número de empleados	
Bancamía - Fundación BBVA Microfinanzas -	2.008	337.869	54,0%	46,0%	1.273.899	200	3.535	41,91
Banco Agrario de Colombia	2.007	903.095	65,0%	35,0%	6.224.134	771	8.036	29,02
Banco Mundo Mujer	1.975	453.165	60,0%	40,0%	1.292.387	172	4.633	41,21
Fundación de la Mujer	1.985	236.712	65,0%	35,0%	582.527	247	2.500	35,22
Bancompartir - Contigo-	1.985	80.181	51,0%	49,0%	762.065	98	1.835	37,5
Crezcamos -Juntos un paso adelante-	2.008	90.135	48,6%	51,4%	229.954	69	646	56,583
Financiera Comultrasan	1.962	46.363	50,0%	50,0%	272.345	12	144	36
Finaamiga - Financiamos sueños -	2.008	7.684	53,0%	47,0%	17.567	6	102	38,88

Fuente: (Estrada & Hernández Rubio, 2019)

La información cualitativa está dada para cada entidad, según Tabla 15.

**Tabla 15 Análisis cualitativo microfinancieras**

Entidad	Relación con el cliente	Tecnología	Acompañamiento al cliente	Trayectoria	Propuesta de Valor	Experiencia en la llamada
Bancamía - Facilitamos su progreso / Fundación BBVA Microfinanzas -	Banca relacional, acompañamiento y asesoría cercana con cada cliente.	Solicitud de créditos y aperturas de cuenta de ahorro en campo. Oficina virtual, aplicación de banca móvil Página Web eficiente y limpia. Presencia en redes.		Programa "Nosotras con Ellas" : premio a la mejor estrategia de comunicaciones responsable en Iberoamérica. Proyecto MEBA: 40 medidas de adaptación al cambio climático. Sistema de medición MIDE para validar evolución real.	Portafolio crédito, ahorro y CDT. Alianzas estratégicas. Es percibido el sentido de equidad social . Testimonios de casos exitosos. Palabras claves: crédito fácil y ágil, facilita nuevo comienzo, mejora de calidad de vida.	Atención rápida, cordial, explicación y sencilla. En la llamada lo primero que piden es número de cedula, nombre para el registro inicial y el tiempo del desarrollo del emprendimiento.
Banco Agrario de Colombia	Sustentado en el rol de cada asesor quien tiene el primer contacto y conocimiento del cliente, entiende su relación con él, sus necesidades y está atento a ofrecer opciones que contribuyan al desarrollo personal, familiar y entorno.	Website básico. Ofrece crédito y líneas de ahorro. Presencia en redes. Los asesores cuentan con MoviAgro que permite originar créditos desde el campo, en línea y fuera de línea, facilitando la labor rural.	Para procesos reales de inclusión financiera es necesaria la educación: los clientes reciben charlas sobre ahorro, presupuesto del negocio y la familia, deberes y derechos del consumidor financiero, salud, buenas prácticas agropecuarias, cuidado de la niñez y vivienda saludable.	Primera entidad en desarrollar Banca Comunal por medio de núcleos solidarios ( de 9 a 15 integrantes) que facilitan acceso a crédito y fomento del ahorro. En 2016 se inicia Finagro línea de microfinanzas con redescuento.	Microcréditos para emprendedores urbanos y rurales, mejoras locativas, línea de crédito para mujeres emprendedoras. Préstamo para negocio en marcha o en proceso de creación.	En esta llamada se espero tiempo considerable en línea, la asesora no tenía información específica del microcrédito. Para contestar preguntas básicas espere 10 minutos en línea porque ella no sabía las respuestas.

Banco Mundo Mujer	Se percibe la importancia de la atención personalizada. Promueven autoestima de la mujer. Su slogan es "Comunidad fuente de inspiración, le damos la mano." Evidente su encargo social y encargo por el medio ambiente.	Tiene su propia app de móvil y están en redes sociales como Facebook, YouTube and LinkedIn. Website muy completa. Chat interno para el contacto con asesor.	Excelente fuente de educación financiera básica y sencilla por medio de videos, con acceso en la misma pagina. Esta pequeña educación contiene 4 módulos: Productos y servicios financieros, con 13 videos.		Microcréditos desde \$800,000 hasta \$41 millones. Los montos de préstamo se amplían si la persona demuestra buen comportamiento con el credito inicial.	El primer contacto en telefónico es con la asesora general, en esta entidad la asesora general esta muy bien informada y conoce muy bien sus productos.
Bancompartir - Contigo-	Su metodología crediticia y su modelo relacional han sido pilares en la construcción de tejidos productivos tanto en el interior de la entidad como fuera de ella. Calidez, sensibilidad, escucha, servicio, y entrega.	Website completo e inspirador. Ofrece informes sobre su gestión, presentando de manera clara su compromiso con la educación financiera y la implementación de prácticas sostenibles de sus clientes. Presencia en redes.	Educación financiera: en un flowchart con fotos y pequeñas frases explica diversos temas financieros. Sencillo y eficaz. Asesorías financieras gratuitas al publico abierto.		Crédito, microcrédito, ahorro, y CDT.	Saludo cordial, atención rápida.
Crezcamos - Juntos un paso adelante-	Vocación altamente rural, está cimentada en la relación directa con los clientes	Website sencilla, el uso de color verde podría ser menor.	Blog. Educación financiera – lecturas: manejo de finanzas en tiempos de crisis, 3 sustos financieros que debes eliminar definitivamente, ¿cómo elaborar un presupuesto?, 5 claves para hacer crecer tu negocio, entre otros. Glosario financiero.	En alianza con el SENA, tiene granjas demostrativas dispuetas para el mejoramiento de las capacidades técnicas de los clientes y la promoción de las medidas de adaptación al cambio climático.	Microcréditos ajustados a la medida de las necesidades de los clientes, entendiendo sus dificultades y evidenciando las posibilidades de crecimiento que pueden tener sus unidades productivas.	El contacto inicial es con una asesora, quien en la llamada solo presento conocimiento superficial. Se comprometieron en regresar la llamada pero nunca llamaron.

Finaamiga - Financiamos sueños -		Su pagina es sencilla. No se encuentra la misión, visión y valores. Poca información sobre ellos, y su propósito.			Créditos para Moto Productiva, Microcrédito Negocio – fortalecimiento de capital del trabajo, Agro y vehículo.	No fue posible contactarse. Solo atienden en las ciudades representativas. La línea de atención nacional 018000 nunca contestaron.
Financiera Comultrasan	Necesidad del cliente presente: "administrar mi dinero, mi proyecto de estudio, planear las vacaciones, emprender o fortalecer mi negocio, entre otros". Esta técnica es eficaz porque ya la pagina se siente mas personal para el usuario. También usan los momentos de vida para profundizar en sus productos.	Website agradable con amplio contenido. Tiene asistente virtual, que permite la respuesta de preguntas básicas con mayor agilidad. Tiene presencia en redes sociales.	Contiene un blog donde se pueden encontrar diversas lecturas de artículos interesantes e importantes para la vida.		Productos para niños, jóvenes, adultos solteros, familia, adultos mayores. Ofrecen ahorro, crédito, inversión y seguros. Es claro que es una microfinanciera pero no se perciben acciones orientadas a la sostenibilidad. Diferencia los valores corporativos y los valores cooperativos.	La llamada efectuada tenía el puesto 18, pasaron 10 minutos para ser atendida. La asesora general provee la información superficial.
Fundación de la Mujer	Su encargo social hacia la mujer es evidente, diversos proyectos para la ayuda de la mujer. Enfoque hacia ellas.	Website sencillo. Pagina fácil de navegar, con asistente virtual que provee soporte superficial. Su presencia en redes, Facebook, Instagram, YouTube y LinkedIn. La pagina tiene simulador para el calculo de crédito.	Programa Saberes sobre negocio y economía. Ofrecen opción de formación virtual gratis y certificada. Tiene programas y proyectos educativos a nivel nacional. Formación empresarial servicio que se ofrece .			Nunca atendieron la llamada. Se intenta contacto por WhatsApp. Respuesta al día siguiente: “realicé su solicitud de crédito con nuestra asistente virtual Fidebot, encuéntrela en el Facebook chat o en la pagina web. Gracias por contactarnos le deseo un feliz día.”

Fuente: (Estrada & Hernández Rubio, 2019), la autora.

## **5.4.2 Análisis comparativo**

Con la información obtenida de las actividades preliminares ya detalladas, se construyó un análisis comparativo - para las 8 organizaciones y Familias Inteligentes -, que permite visualizar la percepción de la posición relativa, curvas de valor e identificar diferenciadores estratégicos.

### ***5.4.2.1 Curvas de valor***

Para la construcción de las curvas de valor, se identificaron seis factores competitivos como características mínimas necesarias presentes en la operación de una microfinanciera para ser considerada como una opción o alternativa viable en el mercado. A saber:










- a) Producto: Crédito complementario de vivienda y microcrédito de fácil acceso, orientados a solucionar diferentes necesidades. Inclusivos.
- b) Precio: Interés bancario corriente E.A hasta lo establecido por la Superintendencia Financiera de Colombia.
- c) Calidad: Procesos rápidos, claros, sencillos y transparentes durante la solicitud, desembolso y pago.
- d) Servicio: Información oportuna y clara. Atención personalizada. Tecnología en función del cliente.
- e) Reputación: Opinión positiva sobre la empresa y sus actividades. Generación de confianza.
- f) Ubicación: Cobertura en la ciudad de Valledupar, fácil acceso a la asistencia.

Una vez definidos los factores competitivos, se asigna un valor a cada empresa, teniendo en cuenta que los siguientes criterios de asignación de valores:

- Precio: 1 alto, 3 medio, 5 bajo.
- Factores competitivos: 5 alto, 3 medio, 1 bajo.

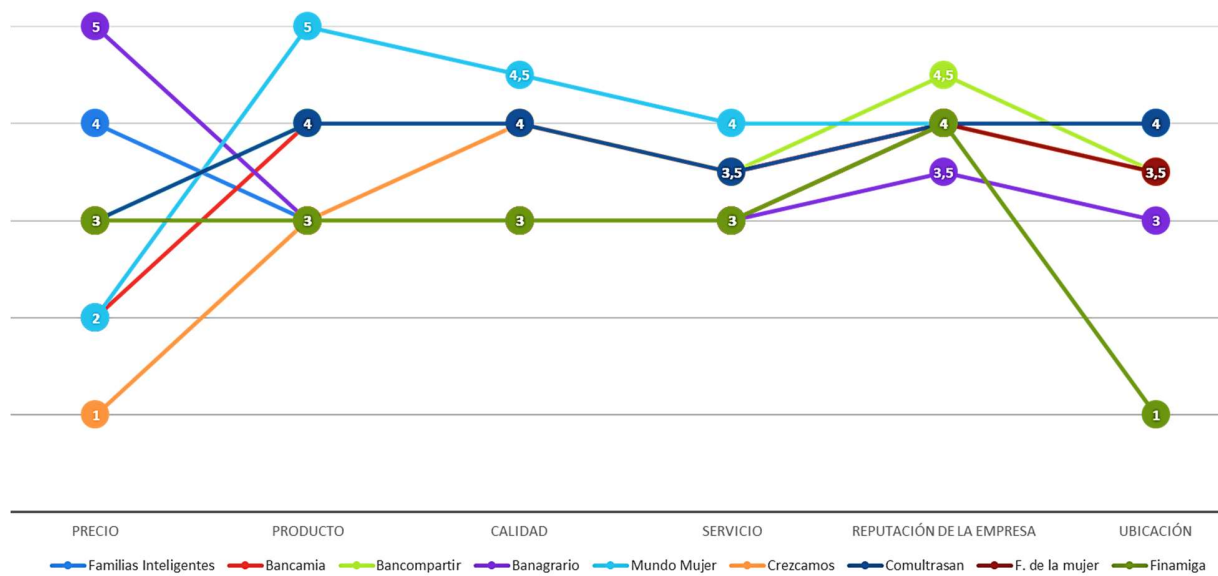
La Figura 8 indica los resultados de la valoración efectuada y la Figura 9 las curvas de valor resultantes.

**Figura 8 Valoración de factores competitivos**

									
Factores competitivos	Familias Inteligentes	Bancamia	Bancompartir	Banagrario	Mundo Mujer	Crezcamos	Comultrasan	F. de la mujer	Finamiga
Precio	4	2	3	5	2	1	3	3	3
Producto	3	4	4	3	5	3	4	3	3
Calidad	3	4	4	3	4,5	4	4	3	3
Servicio	3	3,5	3,5	3	4	3,5	3,5	3	3
Reputación de la empresa	4	4	4,5	3,5	4	4	4	4	4
Ubicación	4	3,5	3,5	3	4	3,5	4	3,5	1
Promedio sin "precio"	3,4	3,8	3,9	3,1	4,3	3,6	3,9	3,3	2,8

Fuente: La autora

**Figura 9 Curvas de valor**

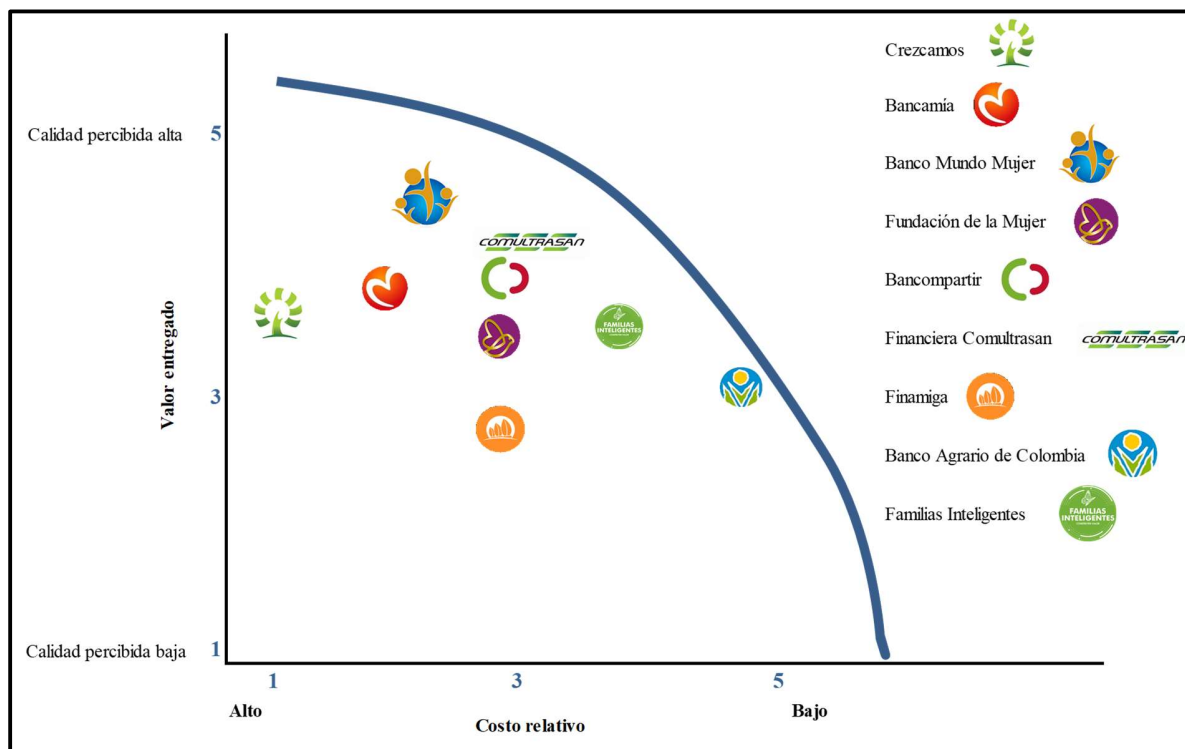


Fuente: La autora

### 5.4.2.2 Posición relativa

Después de valorar precio y factores competitivos, la Figura 10 expresa la percepción de la posición relativa de las empresas y la posición de Familias Inteligentes.

**Figura 10 Posición costo relativo**



Fuente: La autora

### 5.4.2.3 Diferenciadores estratégicos

Después de analizar la información obtenida, las curvas de valor y la posición relativa, se identificaron cuáles deben ser las características mínimas (Order qualifiers) presentes en la propuesta de valor de Familias Inteligentes para ser considerada como una opción viable en el mercado - Figura 11 -. En este sentido, es necesario incrementar los esfuerzos para: 1) optimizar procesos durante la solicitud, desembolso y pago del crédito complementario de vivienda y microcrédito, de manera que sean eficientes para todos los grupos de interés y 2) producir información clara, precisa que sea oportuna mediante el uso de la tecnología.

De igual manera, fueron identificadas las características diferenciadoras que deben ser incluidas en la propuesta de valor de Familias Inteligentes para lograr que el mercado la considere como una opción preferente frente a la competencia. Incluir estas en la operación (Order winners) representa un esfuerzo mayor, pero marcarán la diferencia, haciendo que la empresa y sus productos sean más atractivos, aumentando las probabilidades de ser elegidos frente a los competidores. Los diferenciadores estratégicos identificados son:

a) **Producto.**

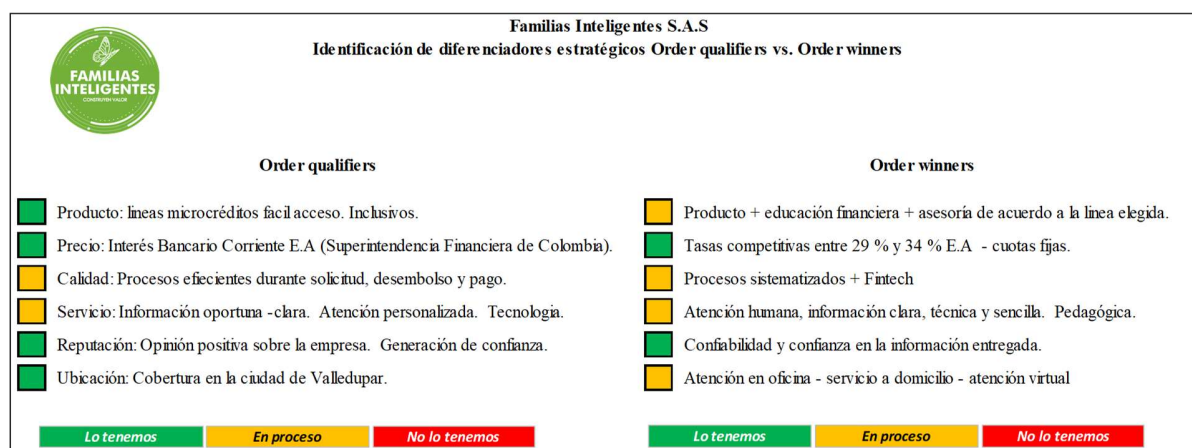
- Mi Casa Mejora. Asesoría técnica desde Construvid en diseño, materiales, proveedores, cantidades, presupuestos. Alianzas estratégicas con proveedores que disminuyan costos a los clientes sin afectar la calidad de las obras.
- Semilla. Educación básica financiera certificada y formación empresarial (alianza estratégica con Platzi, Fundación Universitaria Área Andina, Sena).
- ConFio. Alianza estratégica con almacenes de electrodomésticos y muebles para el hogar, que permitan al cliente obtener su vivienda con muebles y electrodomésticos nuevos.

b) **Calidad.** Procesos sistematizados fortaleciendo el uso de Biocredit como aliado estratégico.

c) **Servicio.** Mejorar la relación con el cliente que desde Construvid fue elaborada, mediante información oportuna, transparente y sencilla en todos los canales de distribución. La calidad y excelencia de la página web y la aplicación de Familias Inteligentes es el reto prioritario en la implementación de la operación.

- d) **Ubicación.** En armonía con los cambios que como sociedad hemos tenido en 2020-2021 debido a la pandemia (Covid-19) es prioritario estar presentes donde el cliente se encuentre, facilitando la gestión para él con el menor desplazamiento posible; por este motivo, implementar el servicio a domicilio - bajo los estrictos protocolos establecidos por el gobierno nacional y local-, la aplicación móvil de gestión de créditos y la gestión documental virtual es una necesidad apremiante.

**Figura 11 Diferenciadores estratégicos**



Fuente: La autora

## 5.5. Planeación estratégica

La figura 12 representa el propósito de Familias Inteligentes – su misión y visión – y su estructura general, enmarcada dentro de los valores de organización.

**Figura 12 La rueda estratégica de Familias Inteligentes**



Fuente: La autora

### 5.5.1 Análisis FROA y CAME

Para definir las acciones que permitirán el cumplimiento de los objetivos y metas trazados a 2025, se realizaron las siguientes actividades:

1. Una vez establecidos los objetivos generales, se realizó un análisis FROA de la situación de Familias Inteligentes - fortalezas, retos -debilidades-, oportunidades y amenazas – para obtener un diagnóstico de los aspectos que deben ser considerados. Una vez priorizados estos aspectos – según su impacto y probabilidad-, se definieron los planes a seguir; para ello se asociaron cada una de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades definidas en la matriz FROA con acciones para corregirlas, afrontarlas, mantenerlas o explotarlas -CAME- respectivamente, tal y como lo indican las Tablas 16 y 17. Todas las acciones planificadas fueron elegidas de manera que sean coherentes con la estrategia y visión de la empresa a 2025.

Tabla 16 Matriz Interna FROA - CAME

Análisis interno			
Fortalezas		Retos - Debilidades-	
Diagnostico	Acción: mantener	Diagnostico	Acción: corregir
El respaldo de Construid como accionista mayoritario.	La disponibilidad permanente de todos los recursos de Construid para la operación.	La implementación del modelo del negocio y la rapidez en los ajustes necesarios a la operación.	Contratar la administradora de Familias Inteligentes.
	Potenciar la publicidad de Familias Inteligentes bajo la marca Construid.		Contratar, parametrizar e implementar Biocredit.
El recurso humano que Construid aporta al modelo de negocio.	Familias Inteligentes como proyecto social al interior de Construid.	Liquidez para las operaciones.	Venta de activos fijos. Solicitar crédito a las cooperativas e inversionistas de impacto social que tienen operación en diferentes países.
El conocimiento etnográfico del cliente y sus familias.	La comunicación con el área Comercial de Construid y sistematización de la información.	La experiencia en microcrédito masivo.	Lectura informes de Asomicrofinanciera.
La base de datos gestionada durante 15 años desde Construid.	Autorización de los clientes Construid para tratamiento de datos.		Investigar, indagar y/o adoptar principios y buenas prácticas que sustentan el mejor comportamiento microfinancieras en Colombia y el mundo.

Fuente: La autora

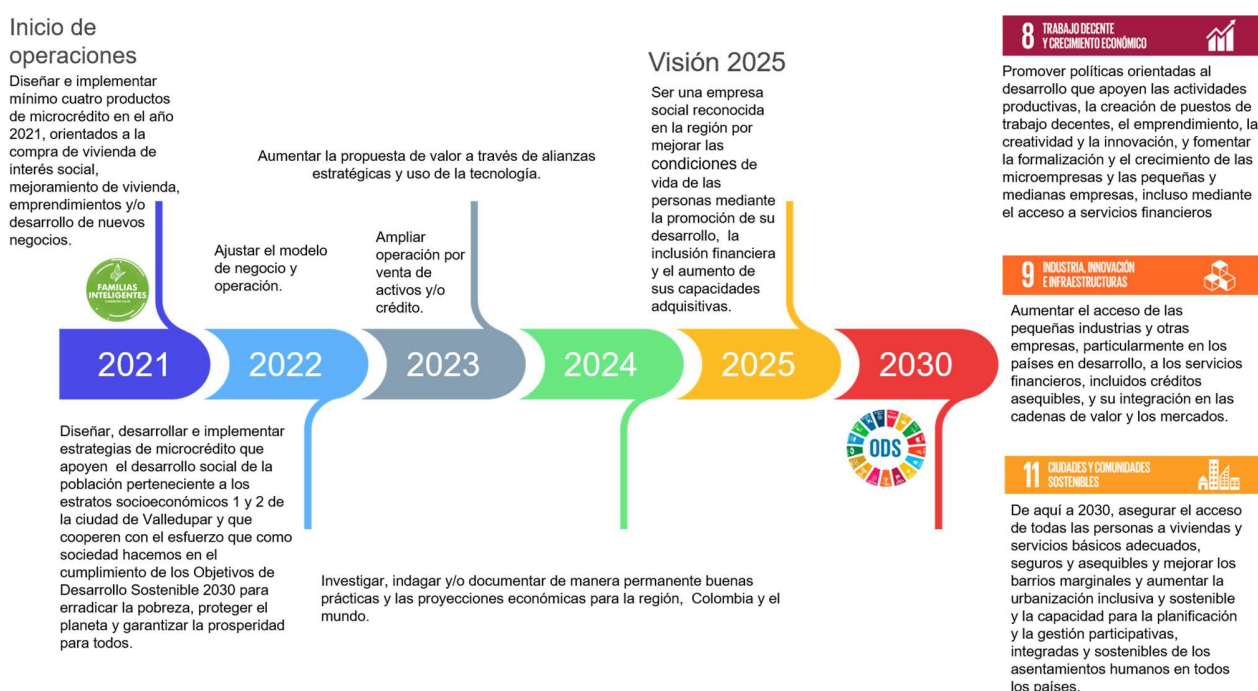
Tabla 17 Matriz externa FROA-CAME

Análisis externo			
Oportunidades		Amenazas	
Diagnostico	Acción: explotar	Diagnostico	Acción: afrontar
Aumentar la propuesta de valor a través de alianzas estratégicas y uso de la tecnología.	Alianza con Biocredit, Platzi, Sena y Area Andina.	Aumento de la tasa de desempleo y crisis económica por Covid-19.	Identificar micronegocios viables dentro de los 11.310 desaparecidos en Valledupar. a cierre de 2020
	Alianza con Mi Futuro, Jamar y Homecenter.		Investigar, indagar y/o documentar de manera permanente las proyecciones económicas para la región, Colombia y el mundo.
	Alianza con contratistas y proveedores de Construid.		
	Alianza estratégica con Camacol. Regional Cesar.		
La conversión de clientes entre Familias Inteligentes y Construid.	La comunicación con el área Comercial de Construid y sistematización de la información. Autorización de los clientes Construid para tratamiento de datos.	Pérdida de los niveles de competitividad de la ciudad de Valledupar.	Participación en las iniciativas adelantadas por Camacol.
Inversores cooperativos y sociales a nivel mundial, que proporcionan financiación al sector de las microfinanzas.	Solicitar crédito a las cooperativas e inversionistas de impacto social que tienen operación en diferentes países.	Legislación tributaria a nivel nacional y local.	Investigar, indagar y/o documentar de manera permanente sobre las decisiones jurídicas y tributarias para la región y Colombia.
La Ley 2069 de 31 de diciembre de 2020. Ley de emprendimiento.	Realizar un inventario de los ítems que para la región, propician el emprendimiento y el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las empresas, con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad.	La inseguridad jurídica presente en la gestión empresarial del país.	

Fuente: La autora

2. Construida la matriz, se establecieron las acciones de acuerdo con la línea del tiempo entre el período 2021 – 2025 según lo indica la Figura 13.

**Figura 13 Objetivos y acciones generales FI**



Fuente: La autora

3. Se determinó que la orientación de la estrategia de Familias Inteligentes está dada por: a) acciones enfocadas en explotar las oportunidades y mantener las fortalezas en una *estrategia ofensiva (F y O)* que busca ganar participación en el mercado y b) una *estrategia de reorientación (D y O)* que lleva a transformar la situación actual mediante acciones que eliminen las debilidades y creen nuevas fortalezas.

## **5.6. Estrategia de mercado**

### **5.6.1. Estrategia de precio**

El precio – tasa efectiva anual de crédito complementario de vivienda y microcrédito – para iniciar operaciones está indicada en la Tabla 6 del capítulo 4, numeral 4.2. Para la selección del precio, fueron considerados cinco puntos definitivos:

1. El propósito social de Familias Inteligentes de apoyar las grandes ideas de las familias a través de pequeños préstamos de capital que mejoren las condiciones de vida de cada uno de sus integrantes.
2. La resolución que emite la Superintendencia Financiera de Colombia, donde establece la tasa efectiva anual para la modalidad de interés bancario corriente y la tasa efectiva anual para el interés de usura en la modalidad de microcrédito, entendiendo que la tasa de usura es la máxima tasa de interés que se puede cobrar en Colombia por préstamos dinero. En la Resolución 1215 del 2020 fue certificada la tasa para el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de marzo de 2021; en dichas tasas se percibe que no hubo variación con relación a las establecidas para el período del 1 de octubre al 31 de diciembre de 2020, pues dichas tasas se ubicaron en 37,72 % efectivo anual para la modalidad de interés bancario corriente y en 56,58 % efectivo anual para el interés de usura en la modalidad de microcrédito.
3. El análisis competitivo realizado y detallado en el numeral 5.4 del presente documento donde se observa que la tasa E.A promedio que para cada una de las

microfinancieras que operan en la ciudad de Valledupar oscila entre 56,58% y 29,02%. Cabe anotar que, aunque la selección de tasas -precio- es un ejercicio importante para el cliente cuando busca créditos, la decisión de solicitar el crédito complementario de vivienda y microcrédito está determinada por la facilidad del acceso al mismo. Esto es evidente cuando se conocen las cifras de los préstamos informales (“gota a gota”) en el país.

4. El Estado de Resultados Proyectado de Familias Inteligentes a 2025.
5. La estrategia ofensiva que busca ganar participación en el mercado.

Por todo lo anterior, y en coherencia con el propósito y los objetivos de la empresa, se establece como política de precio el siguiente enunciado:

#### ***5.6.1.1 Política de precio***

Las tasas de los créditos complementario de vivienda y microcrédito otorgados por Familias Inteligentes estarán siempre enmarcadas por la tasa de colocación establecida por el Banco de la República - certificada por la Superintendencia Financiera de Colombia - y la mediana de las tasas para microcrédito ofertadas por las microfinancieras que operan en la región.

#### **5.6.2. Estrategia de distribución**

La ubicación de la oficina principal de Familias Inteligentes será en la carrera 11 No. 13B-54 donde se encuentra la oficina administrativa y sala de ventas de Construid S.A.S. Es importante anotar que, a través de la aplicación de Biocredit, la gestión del crédito complementario de vivienda y microcrédito puede realizarse de manera virtual mientras es asistido por una de las asesoras. De manera programada, la atención presencial – oficina móvil- de Familias Inteligentes se desplazará a las urbanizaciones con puntos de atención fijos, según la necesidad, a través de la campaña “Familias Inteligentes en casa”.

### **5.6.3. Canales de distribución**

Los canales de distribución previstos son directos, a saber:

- Sala de ventas de los proyectos de Construvid.
- Oficina móvil “Familias Inteligentes en Casa”.
- Página web: [www.familiasinteligentes.co](http://www.familiasinteligentes.co)
- Aplicación de Biocredit para pc o smartphone.

La fuerza de ventas está integrada por una asesora de negocios de Familias Inteligentes que atenderá microcréditos para emprendimientos – Semilla - y las asesoras de negocios de Construvid que, desde sus herramientas tecnológicas, gestionan los créditos complementarios de vivienda destinados a compra de vivienda y pagos adicionales -ConFío-.

### **5.6.4. Promoción**

Será realizada a través de los canales que utiliza Construvid para para promocionar sus proyectos y de las redes propias de Familias Inteligentes, en una estrategia de 360°. Actualmente, Construvid cuenta con una comunidad de 12.316 personas en facebook y 7.012 en Instagram, oficina virtual mediante el website y la participación en ferias organizadas por diferentes entidades. La estrategia de promoción también está orientada a la producción de reportajes y noticias a través del área de comunicaciones de la constructora.

### **5.6.5. Publicidad**

La publicidad, inicialmente, estará muy asociada a la marca Construvid. Desde la estrategia de 360°, se direccionará al website de Familias Inteligentes donde la información y la aplicación Biocredit estarán disponibles. El diseño de piezas publicitarias, contenidos y administración de redes serán producidos desde el área de marketing de Construvid.

Familias Inteligentes cuenta con logo -Figura 14- y es marca registrada con Resolución No. 49590 del 24 de agosto de 2020. Anexo 8.

**Figura 14 Logo**



Fuente: La autora

#### **5.6.6. Presupuesto promocional**

La estrategia de promoción para 2021 y 2022, en su mayoría, será un aporte de Construid a la operación de Familias Inteligentes. El detalle presupuestal 2021-2025 es presentado en el siguiente punto donde se indica el pronóstico de ventas con P y G proyectado 2021-2025.

#### **5.6.7. Pronóstico de ventas**

Para el pronóstico de ventas se realizó el Estado de Resultados Proyectado 2021 – 2025. La proyección se realizó bajo cuatro escenarios:

- a) **Escenario 1.** Sin venta de activo. Tasa E.A promedio de 34% para años 1 y 2. Tasa E.A promedio de 35.5% para años 3, 4 y 5. Arrendamiento de activos fijos (locales comerciales). Tabla 18.

**Tabla 18 Pronóstico de ventas - Escenario 1**

Escenario 1 Sin venta de activo						
Ingresos	0	2021	2022	2023	2024	2025
Cartera		2.222.008,00	4.814.352,00	6.666.395,00	8.332.993,00	9.999.592,00
Inversiones		28.800.000,00	45.360.000,00	47.628.000,00	50.009.400,00	52.509.870,00
<b>Ingresos</b>		<b>31.022.008,00</b>	<b>50.174.352,00</b>	<b>54.294.395,00</b>	<b>58.342.393,00</b>	<b>62.509.462,00</b>
Gasto de intereses		- 4.320.000,00	- 4.536.000,00	- 4.762.800,00	- 5.000.940,00	- 5.250.987,00
Gasto de inversiones		-	- 4.620.000,00	- 4.851.000,00	- 5.093.550,00	- 5.348.228,00
<b>Margen neto</b>		<b>26.702.008,00</b>	<b>41.018.352,00</b>	<b>44.680.595,00</b>	<b>48.247.903,00</b>	<b>51.910.247,00</b>
(-) Intereses Financieros		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dividendos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Gastos operacionales</b>		<b>-23.873.782,00</b>	<b>-22.370.252,00</b>	<b>-22.735.170,00</b>	<b>-23.112.759,00</b>	<b>-23.505.514,00</b>
Gastos de personal		-4.522.639,00	-4.658.318,00	-4.798.068,00	-4.942.010,00	-5.090.270,00
Gastos administrativos		-4.200.310,00	-2.480.101,00	-2.620.219,00	-2.764.563,00	-2.915.291,00
Depreciación y amortización		-15.150.833,00	-15.231.833,00	-15.316.883,00	-15.406.186,00	-15.499.953,00
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>2.828.226,00</b>	<b>18.648.099,00</b>	<b>21.945.424,00</b>	<b>25.135.145,00</b>	<b>28.404.733,00</b>
Impuesto de renta		-933.315,00	-6.153.873,00	-7.241.990,00	-8.294.598,00	-9.373.562,00
<b>Utilidad neta</b>		<b>1.894.911,50</b>	<b>12.494.226,39</b>	<b>14.703.434,32</b>	<b>16.840.546,97</b>	<b>19.031.171,33</b>
<b>Incidencia utilidad neta/ingreso</b>		<b>6,11%</b>	<b>24,90%</b>	<b>27,08%</b>	<b>28,87%</b>	<b>30,45%</b>

Fuente: La autora

- b) **Escenario 2.** Con venta de activo en 2022 por 120 millones. Tasa E.A promedio de 34% para años 1 y 2. Tasa E.A promedio de 35.5% para años 3, 4 y 5. Arrendamiento de activos fijos (locales comerciales). Tabla 19.

**Tabla 19 Pronóstico de ventas - Escenario 2**

Escenario 2 Venta de activo por 120 millones en diciembre 2022						
Ingresos	0	2021	2022	2023	2024	2025
Cartera		2.222.008,39	4.814.351,52	26.665.578,54	28.332.177,19	29.998.775,85
Inversiones		28.800.000,00	44.572.500,00	37.705.500,00	39.590.775,00	41.570.313,75
<b>Ingresos</b>		<b>31.022.008,39</b>	<b>49.386.851,52</b>	<b>64.371.078,54</b>	<b>67.922.952,19</b>	<b>71.569.089,60</b>
Gasto de intereses		-4.320.000,00	-9.576.000,00	-8.728.800,00	-9.165.240,00	-9.623.502,00
Gasto de inversiones		0,00	-5.040.000,00	-3.966.000,00	-4.164.300,00	-4.372.515,00
<b>Margen neto</b>		<b>26.702.008,39</b>	<b>75.377.522,17</b>	<b>55.642.278,54</b>	<b>58.757.712,19</b>	<b>61.945.587,60</b>
Otros ingresos		0,00	35.566.670,65	0,00	0,00	0,00
(-) Intereses Financieros		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dividendos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Gastos operacionales</b>		<b>-23.873.782,28</b>	<b>-22.407.603,81</b>	<b>-20.929.555,74</b>	<b>-21.353.908,20</b>	<b>-21.796.688,31</b>
Gastos de personal		-4.522.639,00	-4.703.544,57	-4.891.686,35	-5.087.353,80	-5.290.847,95
Gastos administrativos		-4.200.310,04	-2.472.226,02	-2.720.986,16	-2.860.368,67	-3.005.887,00
Depreciación y amortización		-15.150.833,23	-15.231.833,23	-13.316.883,23	-13.406.185,73	-13.499.953,36
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>2.828.226,11</b>	<b>52.969.918,36</b>	<b>34.712.722,79</b>	<b>37.403.803,99</b>	<b>40.148.899,29</b>
Impuesto de renta		-933.314,62	-17.480.073,06	-11.455.198,52	-12.343.255,32	-13.249.136,77
<b>Utilidad neta</b>		<b>1.894.911,50</b>	<b>35.489.845,30</b>	<b>23.257.524,27</b>	<b>25.060.548,68</b>	<b>26.899.762,53</b>
<b>Incidencia utilidad neta/ingreso</b>		<b>6,11%</b>	<b>71,86%</b>	<b>36,13%</b>	<b>36,90%</b>	<b>37,59%</b>

Fuente: La autora

- c) **Escenario 3.** Sin venta de activo y crédito por 400 millones para 2022 con cooperativa mundial e inversionista de impacto social. Tasa E.A promedio de 34% para años 1 y 2. Tasa E.A promedio de 35.5% para años 3, 4 y 5. Arrendamiento de activos fijos (locales comerciales). Tabla 20.

**Tabla 20 Pronóstico de ventas - Escenario 3**

Escenario 3 Crédito 400 millones sin venta de activo						
Ingresos	0	2021	2022	2023	2024	2025
Cartera		2.222.008,39	69.005.705,11	73.330.340,97	74.996.939,63	76.663.538,29
Inversiones		28.800.000,00	45.360.000,00	47.628.000,00	50.009.400,00	52.509.870,00
<b>Ingresos</b>		<b>31.022.008,39</b>	<b>114.365.705,11</b>	<b>120.958.340,97</b>	<b>125.006.339,63</b>	<b>129.173.408,29</b>
Gasto de intereses		-4.320.000,00	-4.536.000,00	-4.762.800,00	-5.000.940,00	-5.250.987,00
Gasto de inversiones		0,00	-5.040.000,00	-5.292.000,00	-5.556.600,00	-5.834.430,00
<b>Margen neto</b>		<b>26.702.008,39</b>	<b>64.539.304,31</b>	<b>79.016.859,82</b>	<b>95.107.697,95</b>	<b>111.292.469,08</b>
Otros ingresos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Intereses Financieros		0,00	-40.250.400,80	-31.886.681,15	-19.341.101,68	-6.795.522,21
Dividendos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Gastos operacionales</b>		<b>-23.873.782,28</b>	<b>-23.012.165,96</b>	<b>-23.401.809,74</b>	<b>-23.779.398,03</b>	<b>-24.172.153,59</b>
Gastos de personal		-4.522.639,00	-4.658.318,18	-4.798.067,72	-4.942.009,75	-5.090.270,04
Gastos administrativos		-4.200.310,04	-3.122.014,55	-3.286.858,78	-3.431.202,54	-3.581.930,18
Depreciación y amortización		-15.150.833,23	-15.231.833,23	-15.316.883,23	-15.406.185,73	-15.499.953,36
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>2.828.226,11</b>	<b>41.527.138,35</b>	<b>55.615.050,08</b>	<b>71.328.299,92</b>	<b>87.120.315,49</b>
Impuesto de renta		-933.314,62	-13.703.955,66	-18.352.966,53	-23.538.338,98	-28.749.704,11
<b>Utilidad neta</b>		<b>1.894.911,50</b>	<b>27.823.182,70</b>	<b>37.262.083,56</b>	<b>47.789.960,95</b>	<b>58.370.611,38</b>
<b>Incidencia utilidad neta/ingreso</b>		<b>6,11%</b>	<b>24,33%</b>	<b>30,81%</b>	<b>38,23%</b>	<b>45,19%</b>

Fuente: La autora

- d) **Escenario 4.** Sin venta de activo y crédito por 1.200 millones para 2022 con cooperativa mundial e inversionista de impacto social. Tasa E.A promedio de 34% para años 1 y 2. Tasa E.A promedio de 35.5% para años 3, 4 y 5. Arrendamiento de activos fijos (locales comerciales). Tabla 21.

**Tabla 21 Pronóstico de ventas - Escenario 4**

Escenario 4 Crédito 1200 millones sin venta de activo						
Ingresos	0	2021	2022	2023	2024	2025
Cartera		2.222.008,39	197.388.412,29	206.658.233,65	208.324.832,31	209.991.430,97
Inversiones		28.800.000,00	45.360.000,00	47.628.000,00	50.009.400,00	52.509.870,00
<b>Ingresos</b>		<b>31.022.008,39</b>	<b>242.748.412,29</b>	<b>254.286.233,65</b>	<b>258.334.232,31</b>	<b>262.501.300,97</b>
Gasto de intereses		-4.320.000,00	-4.536.000,00	-4.762.800,00	-5.000.940,00	-5.250.987,00
Gasto de inversiones		0,00	-5.040.000,00	-5.292.000,00	-5.556.600,00	-5.834.430,00
<b>Margen neto</b>		<b>26.702.008,39</b>	<b>112.421.209,90</b>	<b>148.571.390,20</b>	<b>189.753.387,27</b>	<b>231.029.317,33</b>
Otros ingresos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Intereses Financieros		0,00	-120.751.202,39	-95.660.043,45	-58.023.305,04	-20.386.566,64
Dividendos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Gastos operacionales</b>		<b>-23.873.782,28</b>	<b>-24.295.993,03</b>	<b>-24.735.088,67</b>	<b>-25.112.676,95</b>	<b>-25.505.432,51</b>
Gastos de personal		-4.522.639,00	-4.658.318,18	-4.798.067,72	-4.942.009,75	-5.090.270,04
Gastos administrativos		-4.200.310,04	-4.405.841,62	-4.620.137,71	-4.764.481,47	-4.915.209,11
Depreciación y amortización		-15.150.833,23	-15.231.833,23	-15.316.883,23	-15.406.185,73	-15.499.953,36
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>2.828.226,11</b>	<b>88.125.216,87</b>	<b>123.836.301,54</b>	<b>164.640.710,31</b>	<b>205.523.884,82</b>
Impuesto de renta		-933.314,62	-29.081.321,57	-40.865.979,51	-54.331.434,40	-67.822.881,99
<b>Utilidad neta</b>		<b>1.894.911,50</b>	<b>59.043.895,30</b>	<b>82.970.322,03</b>	<b>110.309.275,91</b>	<b>137.701.002,83</b>
<b>Incidencia utilidad neta/ingreso</b>		<b>6,11%</b>	<b>24,32%</b>	<b>32,63%</b>	<b>42,70%</b>	<b>52,46%</b>

Fuente : La autora

## 6. Plan de operaciones

### 6.1. Producción

Los servicios serán prestados de manera presencial en la sala de ventas de Construid ubicada en la oficina principal en la ciudad de Valledupar (Cesar) y de manera virtual a través de los canales de atención y comunicación destinados para ello. Tabla 22.

**Tabla 22 Canales de atención Familias Inteligentes**

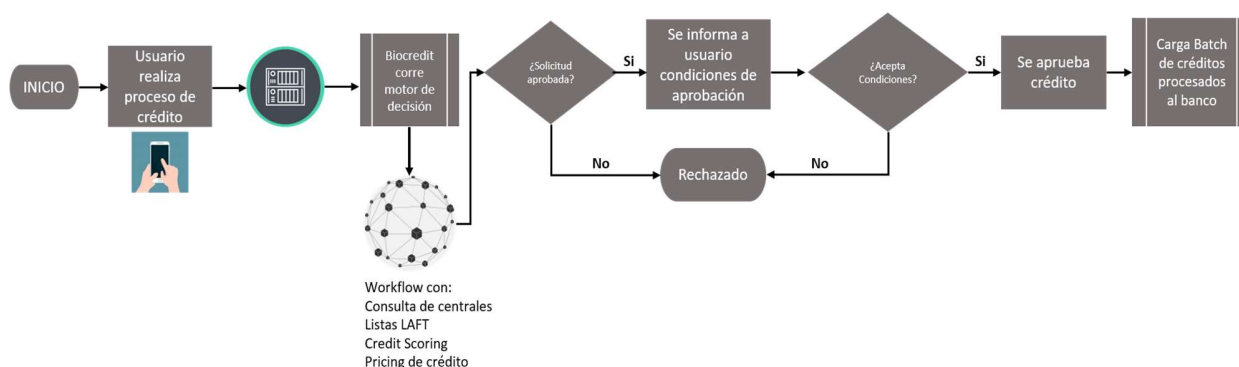
Atención al cliente, venta y soporte	Canal
Presencial	Carrera 11 No.13B-54 Valledupar - Cesar- Teléfono fijo: 5720260 -Celulares: 573117704170 – 573117699362 - 573216995348
Visitas domiciliarias	Asesora de negocios
Website	<a href="http://www.construid.com">www.construid.com</a>
Website	<a href="http://www.familiasinteligentes.co">www.familiasinteligentes.co</a>
	<a href="https://www.facebook.com/construidsas">https://www.facebook.com/construidsas</a>
	<a href="https://www.instagram.com/construid/">https://www.instagram.com/construid/</a>
	<a href="https://api.whatsapp.com/send?phone=573216995348&amp;text=HOLA">https://api.whatsapp.com/send?phone=573216995348&amp;text=HOLA</a>
	<a href="https://api.whatsapp.com/send?phone=573117699362&amp;text=HOLA">https://api.whatsapp.com/send?phone=573117699362&amp;text=HOLA</a>
	<a href="https://api.whatsapp.com/send?phone=573117704170&amp;text=HOLA">https://api.whatsapp.com/send?phone=573117704170&amp;text=HOLA</a>
	Aplicación

Fuente: La autora

### 6.1.1 Flujo para la gestión del crédito

BioCredit parametriza todo el flujo de los procesos – workflow- en su motor de decisión y todas las reglas del negocio necesarias para que Familias Inteligentes pueda aprobar o rechazar las operaciones de crédito realizando las consultas necesarias a diferentes fuentes de información, como centrales de riesgos, listas LAFT, listas internas, entre otras. En este esquema, y bajo el motor de decisión, se realizan todas las consultas, procesos, e inclusive el pricing de crédito para ofrecer aprobaciones diferenciales a cada sujeto de crédito inclusive por perfil de riesgo. En la Figura 15 se detalla el motor de decisión de BioCredit para replicar política de riesgo de crédito y las operaciones de integración.

**Figura 15 Flujo de Biocredit y Familias Inteligentes**



Fuente: (Biocredit, 2021)

### 6.1.2 Cobranza y recaudo

Estas actividades tienen tres componentes vitales; por una parte, la eficiencia de la plataforma -Biocredit- para mantener actualizada la información de cada cliente de manera que puedan realizarse acciones preventivas frente a su comportamiento crediticio. En segundo lugar,

de acuerdo con lo establecido entre las partes sobre cantidad y frecuencia de pago, la persona delegada en Familias Inteligentes para realizar el cobro, lo efectuará desde la empatía, la conciliación, el servicio y el respeto. Es una actividad que ha sido llevada a cabo en Construid durante 15 años en relación con los cobros de las cuotas iniciales y recursos propios pactados por los clientes. La actividad de cobranza cuando se realiza desde la prevención es más efectiva; adicional a esto, es bien entendido que en la historia del ejercicio microcredicio, la conexión del cliente con su asesor juega un papel protagónico. Y, en tercer lugar, la facilidad para que los clientes accedan a los medios de pago a través de página web, banca móvil, PSE y/o puntos de pago.

El usuario administrador de Familias Inteligentes podrá observar el total de solicitudes realizadas para la financiación del producto – Figura 16-, incluyendo la foto del solicitante de crédito, el nivel de riesgo de crédito, la información de dónde fue solicitado el crédito (GPS), así como los documentos aportados en la solicitud de crédito y datos de validación del documento de identidad. Desde la misma plataforma se podrán filtrar las solicitudes de crédito por la fecha en la que se quiera hacer la consulta, así mismo se podrá bajar toda la información en un archivo plano para que se pueda cargar en los sistemas internos de la entidad, permitiendo de esta manera una eficiencia posterior al análisis y contar con reportes de primera mano en todo el proceso.

**Figura 16 Visualización de usuario administrador**

The screenshot displays a web application interface for user administration. On the left, a sidebar lists users with details like name, amount (COP \$ 30,000,000), and status (Elegible A). A dropdown menu is open, showing date filters: 'Hoy', 'Ayer', 'Esta semana', 'Últimos 7 días', 'Últimos 30 días' (selected), 'Trimestre hasta la fecha', and 'Personalizar'. The main content area includes a 'Perfil' section with fields for 'Apellidos' (Bohórquez Rodriguez), 'No. Documento' (1.234.567.890), and 'Celular' (3214567890). A 'Score' section shows a score of 730, labeled 'BUENO'. Below this is the 'Información del crédito' section, which includes a table of credit details and a map of Bogotá, Colombia.

Información del crédito	
<b>Línea de crédito</b>	<b>Plazo</b>
Libre inversión	12 Meses
<b>Valor de crédito</b>	<b>Fecha de solicitud</b>
COP \$ 15.000.000	20/12/2019 - 2:35 p.m.
<b>Cuota</b>	<b>Interés</b>
COP \$ 125.000	23% E.A.
<b>Nombre del asesor</b>	<b>Lugar de originación</b>
Juan Felipe Mota Duque	Bogotá, Colombia

Fuente:(Biocredit, 2021)

## 6.2. Localización

Las instalaciones están dotadas de los espacios y equipos necesarios para la atención oportuna de los clientes.

## 6.3. Costos

Los costos y gastos de operación están detallados en la Tabla 23 como gastos de inicio y capitalización.

## **6.4. Entorno legal**

El entorno legal esta detallado en el capítulo 1, en los numerales *1.1.6 Licencias o permisos* y *1.1.7 Forma jurídica*.

## **6.5. Personal**

El recurso humano de Familias Inteligentes será aportado por Construvid desde las áreas comercial, financiera, jurídica, contable y técnica. La coordinación de toda la operación estará a cargo de una persona que será contratada directamente por Familias Inteligentes, así como un asesor(a) de negocios. Los manuales de funciones en anexo 11.

### **6.5.1. Políticas de evaluación**

Las metas anuales han sido establecidas en las proyecciones 2021 – 2025; de acuerdo con los objetivos comerciales, financieros y operativos, se aplican indicadores SMART para evaluar el desempeño de las personas en los cargos de coordinación de Familias Inteligentes y el asesor(a) de negocios.

## **6.6. Inventarios**

Debido a la actividad de la empresa, no existe manejo de inventario

## **6.7. Proveedores**

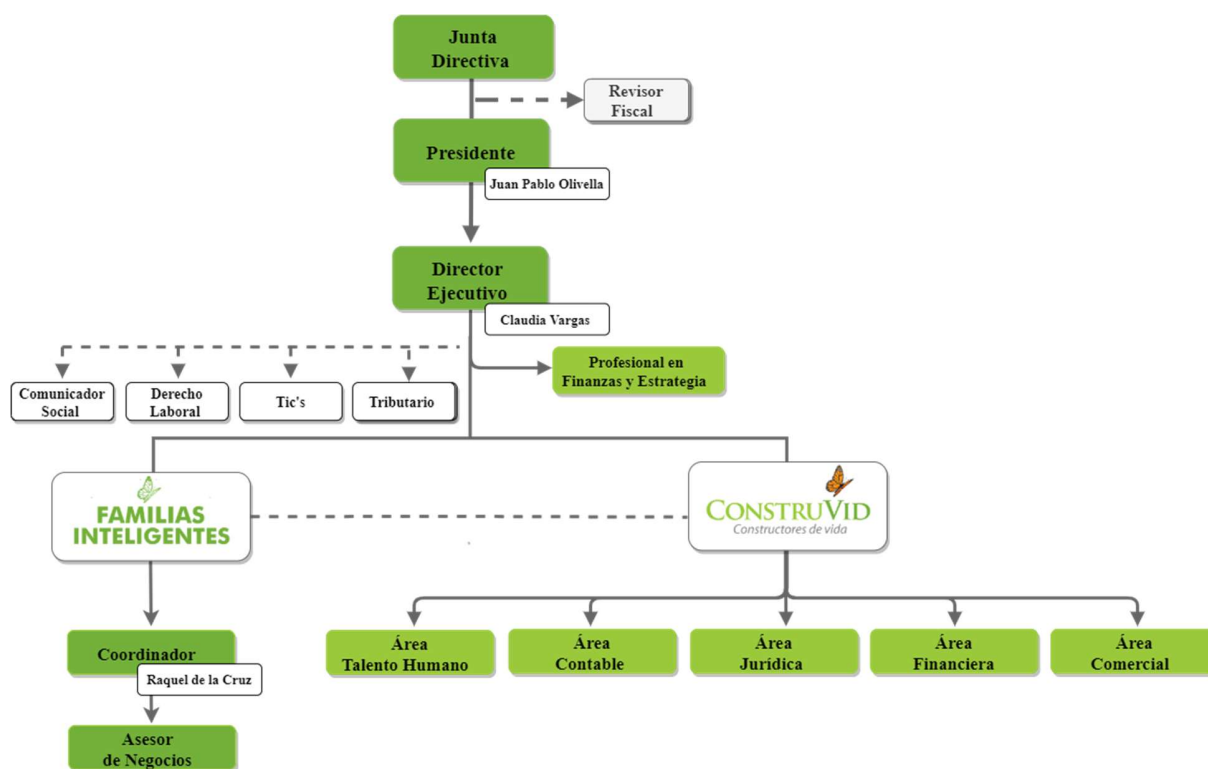
El proveedor inicial – gestor y administrador del crédito complementario de vivienda y microcrédito - es la empresa de tecnología financiera Biocredit (marca registrada de K-Ube Technology SAS) miembro de la Asociación Colombiana de Empresas Fintech – Colombia Fintech, y que se especializa en el desarrollo de soluciones tecnológicas innovadoras para el procesamiento óptimo de crédito digital no presencial. Biocredit está construido bajo las mejores prácticas del mercado a nivel de desarrollo de Software, donde se compone de un Backend alojado

en el seguro sistema de Amazon Web Service el cual cuenta con la seguridad en la nube de AWS. Es de resaltar que Biocredit cuenta con los estándares requeridos para la emisión de firma electrónica. La tecnología permite la disminución de fraude, aumento en la agilidad en los procesos de aprobación, vinculación y administración de clientes, ahorrando trámites demorados e innecesarios, como los que se pueden observar en sistemas tradicionales de originación de créditos.

## 7. Gestión y organización

La organización de Familias Inteligentes está expresada en el organigrama según la Figura 16.

**Figura 17 Organigrama Familias Inteligentes**



Fuente: La autora

Familias Inteligentes, como sociedad en acciones simplificada integrada por tres socios (Construvid S.A.S, Juan Pablo Olivella y Claudia Lorena Vargas), funciona con asamblea de socios y el acompañamiento de:

- Abogado especialista en derecho laboral: Dr. Alexander Coral.
- Especialista Tributario: Dr. Edison Barragán

- Consultores Financieros: Antonio Sagbini (Máster en Finanzas), Liliana Mendoza (Revisora Fiscal).
- Comunicador social: Libia Beatriz Orozco
- Tecnologías de la información y la comunicación: Ing. Nelson Gutiérrez Acosta

## **8. Gastos de inicio y capitalización**

Familias Inteligentes es un emprendimiento – intraemprendimiento- creado bajo el modelo “Ancla de la Firma” o *spinoff*, como una nueva línea de negocio de Construvid S.A.S. El capital necesario para operar el año 1 -2021- y año 2 -2022- fue aportado inicialmente por los socios como capital suscrito y pagado tal y como lo indica el Anexo 12. Para el año 2022 se espera recibir financiación a través de un crédito otorgado por una cooperativa mundial e inversionista de impacto social. En el numeral 5.6.7 Pronóstico de ventas de la Estrategia de mercado, se detalla dicha financiación en los escenarios 3 y 4. Los gastos de inicio se resumen en la Tabla 23.

Tabla 23 Costos y gastos iniciales

<b>Familias Inteligentes SAS</b>		
<b>Inversión inicial (costos y gastos 2021)</b>		
	<b>2021</b>	<b>Nota</b>
<b>Ingresos Operacionales</b>		
Arrendamientos de bienes inmuebles	28.800.000,00	Arrendamientos de mayo a diciembre de cuatro locales comerciales.
Intereses financieros 20 millones en microcréditos (mayo - diciembre)	2.222.008,39	Microcréditos por 20 millones.
<b>Ingresos Netos</b>	<b>31.022.008,39</b>	
Costo Actividad Inmobiliaria	0,00	Los mantenimientos y reparaciones a través de Construvid SAS.
Costo Actividad Financiera	16.320.000,00	Implementación y Administración Biocredit
<b>Costos Totales</b>	<b>16.320.000,00</b>	
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>14.702.008,39</b>	
<b>Gastos</b>		
<b>Gastos de Ventas</b>		
Impuestos	299.110,04	
Publicidad	500.000,00	
<b>Total Gastos de ventas</b>	<b>799.110,04</b>	Operación en oficinas de Construvid SAS.
<b>Gastos de Administración</b>		
De personal	4.522.639,00	Medio salario mínimo por 8 meses.
Gastos Legales	3.401.200,00	Inscripción ante Cámara de Comercio
<b>Total Gastos de Administración</b>	<b>7.923.839,00</b>	
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>5.979.059,35</b>	
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>5.979.059,35</b>	
<b>Impuestos</b>		
Impuesto a las ganancias	1.973.089,58	
<b>Total Impuestos</b>	<b>1.973.089,58</b>	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>4.005.969,76</b>	

Fuente: La autora

## 9. Plan financiero

**9.1. Escenario 1.** Sin venta de activo. Tasa E.A promedio de 34% para años 1 y 2. Tasa E.A promedio de 35.5% para años 3, 4 y 5. Arrendamiento de activos fijos (locales comerciales). Tabla 24.

**Tabla 24 Flujo de caja Escenario 1**

Escenario 1 Sin venta de activo						
Ingresos	0	2021	2022	2023	2024	2025
Cartera		2.222.008,00	4.814.352,00	6.666.395,00	8.332.993,00	9.999.592,00
Inversiones		28.800.000,00	45.360.000,00	47.628.000,00	50.009.400,00	52.509.870,00
<b>Ingresos</b>		<b>31.022.008,00</b>	<b>50.174.352,00</b>	<b>54.294.395,00</b>	<b>58.342.393,00</b>	<b>62.509.462,00</b>
Gasto de intereses		- 4.320.000,00	- 4.536.000,00	- 4.762.800,00	- 5.000.940,00	- 5.250.987,00
Gasto de inversiones		-	- 4.620.000,00	- 4.851.000,00	- 5.093.550,00	- 5.348.228,00
<b>Margen neto</b>		<b>26.702.008,00</b>	<b>41.018.352,00</b>	<b>44.680.595,00</b>	<b>48.247.903,00</b>	<b>51.910.247,00</b>
(-) Intereses Financieros		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dividendos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Gastos operacionales</b>		<b>-23.873.782,00</b>	<b>-22.370.252,00</b>	<b>-22.735.170,00</b>	<b>-23.112.759,00</b>	<b>-23.505.514,00</b>
Gastos de personal		-4.522.639,00	-4.658.318,00	-4.798.068,00	-4.942.010,00	-5.090.270,00
Gastos administrativos		-4.200.310,00	-2.480.101,00	-2.620.219,00	-2.764.563,00	-2.915.291,00
Depreciación y amortización		-15.150.833,00	-15.231.833,00	-15.316.883,00	-15.406.186,00	-15.499.953,00
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>2.828.226,00</b>	<b>18.648.099,00</b>	<b>21.945.424,00</b>	<b>25.135.145,00</b>	<b>28.404.733,00</b>
Impuesto de renta		-933.315,00	-6.153.873,00	-7.241.990,00	-8.294.598,00	-9.373.562,00
<b>Utilidad neta</b>		<b>1.894.911,50</b>	<b>12.494.226,39</b>	<b>14.703.434,32</b>	<b>16.840.546,97</b>	<b>19.031.171,33</b>
<b>Incidencia utilidad neta/ingreso</b>		<b>6,11%</b>	<b>24,90%</b>	<b>27,08%</b>	<b>28,87%</b>	<b>30,45%</b>
Depreciación		10.530.833,23	10.530.833,23	10.530.833,23	10.530.833,23	10.530.833,23
Amortizaciones		4.620.000,00	4.701.000,00	4.786.050,00	4.875.352,50	4.969.120,13
Inversión en activos fijos	-	421.233.329,35				
Inversión en intangibles	-	676.000,00				
Capital de trabajo	-	20.090.670,35				
Recuperación de capital de trabajo		- 1.603.464,73	- 363.781,41	- 379.220,94	- 396.351,34	-
Valor de salvamento						657.631.123,85
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-</b>	<b>442.000.000</b>	<b>15.442.280</b>	<b>27.362.278</b>	<b>29.641.097</b>	<b>31.850.381</b>
Tasa interna de retorno de inversión		13,49%				
Tasa mínima aceptable de rendimiento		12,00%				
Valor presente neto		<b>\$ 24.724.713,90</b>				

Fuente: La autora

**9.2.Escenario 2.** Con venta de activo en 2022 por 120 millones. Tasa E.A promedio de 34% para años 1 y 2. Tasa E.A promedio de 35.5% para años 3, 4 y 5. Arrendamiento de activos fijos (locales comerciales). Tabla 25.

**Tabla 25 Flujo de caja Escenario 2**

Escenario 2 Venta de activo por 120 millones en diciembre 2022						
Ingresos	0	2021	2022	2023	2024	2025
Cartera		2.222.008,39	4.814.351,52	26.665.578,54	28.332.177,19	29.998.775,85
Inversiones		28.800.000,00	44.572.500,00	37.705.500,00	39.590.775,00	41.570.313,75
<b>Ingresos</b>		<b>31.022.008,39</b>	<b>49.386.851,52</b>	<b>64.371.078,54</b>	<b>67.922.952,19</b>	<b>71.569.089,60</b>
Gasto de intereses		-4.320.000,00	-9.576.000,00	-8.728.800,00	-9.165.240,00	-9.623.502,00
Gasto de inversiones		0,00	-5.040.000,00	-3.966.000,00	-4.164.300,00	-4.372.515,00
<b>Margen neto</b>		<b>26.702.008,39</b>	<b>75.377.522,17</b>	<b>55.642.278,54</b>	<b>58.757.712,19</b>	<b>61.945.587,60</b>
Otros ingresos		0,00	35.566.670,65	0,00	0,00	0,00
(-) Intereses Financieros		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dividendos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Gastos operacionales</b>		<b>-23.873.782,28</b>	<b>-22.407.603,81</b>	<b>-20.929.555,74</b>	<b>-21.353.908,20</b>	<b>-21.796.688,31</b>
Gastos de personal		-4.522.639,00	-4.703.544,57	-4.891.686,35	-5.087.353,80	-5.290.847,95
Gastos administrativos		-4.200.310,04	-2.472.226,02	-2.720.986,16	-2.860.368,67	-3.005.887,00
Depreciacion y amortización		-15.150.833,23	-15.231.833,23	-13.316.883,23	-13.406.185,73	-13.499.953,36
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>2.828.226,11</b>	<b>52.969.918,36</b>	<b>34.712.722,79</b>	<b>37.403.803,99</b>	<b>40.148.899,29</b>
Impuesto de renta		-933.314,62	-17.480.073,06	-11.455.198,52	-12.343.255,32	-13.249.136,77
<b>Utilidad neta</b>		<b>1.894.911,50</b>	<b>35.489.845,30</b>	<b>23.257.524,27</b>	<b>25.060.548,68</b>	<b>26.899.762,53</b>
<b>Incidencia utilidad neta/ingreso</b>		<b>6,11%</b>	<b>71,86%</b>	<b>36,13%</b>	<b>36,90%</b>	<b>37,59%</b>
Depreciación		10.530.833,23	10.530.833,23	8.530.833,23	8.530.833,23	8.530.833,23
Amortizaciones		4.620.000,00	4.701.000,00	4.786.050,00	4.875.352,50	4.969.120,13
Inversión en activos fijos	-	421.233.329,35				
Inversión en intangibles	-	676.000,00				
Capital de trabajo	-	20.090.670,35				
Recuperación de capital de trabajo	-	1.829.007,88	202.338,78	380.460,80	398.107,96	-
Valor de salvamento						657.631.123,85
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-</b>	<b>442.000.000</b>	<b>15.216.737</b>	<b>50.924.017</b>	<b>36.193.947</b>	<b>38.068.626</b>
Tasa interna de retorno de inversión		15,14%				
Tasa mínima aceptable de rendimiento		12,00%				
Valor presente neto	<b>\$</b>	<b>51.981.757,65</b>				

Fuente: La autora

**9.3.Escenario 3.** Sin venta de activo y crédito por 400 millones para 2022 con cooperativa mundial e inversionista de impacto social. Tasa E.A promedio de 34% para años 1 y 2. Tasa E.A promedio de 35.5% para años 3, 4 y 5. Arrendamiento de activos fijos (locales comerciales). Tabla 26.

**Tabla 26 Flujo de caja Escenario 3**

Escenario 3 Crédito 400 millones sin venta de activo						
Ingresos	0	2021	2022	2023	2024	2025
Cartera		2.222.008,39	69.005.705,11	73.330.340,97	74.996.939,63	76.663.538,29
Inversiones		28.800.000,00	45.360.000,00	47.628.000,00	50.009.400,00	52.509.870,00
<b>Ingresos</b>		<b>31.022.008,39</b>	<b>114.365.705,11</b>	<b>120.958.340,97</b>	<b>125.006.339,63</b>	<b>129.173.408,29</b>
Gasto de intereses		-4.320.000,00	-4.536.000,00	-4.762.800,00	-5.000.940,00	-5.250.987,00
Gasto de inversiones		0,00	-5.040.000,00	-5.292.000,00	-5.556.600,00	-5.834.430,00
<b>Margen neto</b>		<b>26.702.008,39</b>	<b>64.539.304,31</b>	<b>79.016.859,82</b>	<b>95.107.697,95</b>	<b>111.292.469,08</b>
Otros ingresos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Intereses Financieros		0,00	-40.250.400,80	-31.886.681,15	-19.341.101,68	-6.795.522,21
Dividendos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Gastos operacionales</b>		<b>-23.873.782,28</b>	<b>-23.012.165,96</b>	<b>-23.401.809,74</b>	<b>-23.779.398,03</b>	<b>-24.172.153,59</b>
Gastos de personal		-4.522.639,00	-4.658.318,18	-4.798.067,72	-4.942.009,75	-5.090.270,04
Gastos administrativos		-4.200.310,04	-3.122.014,55	-3.286.858,78	-3.431.202,54	-3.581.930,18
Depreciación y amortización		-15.150.833,23	-15.231.833,23	-15.316.883,23	-15.406.185,73	-15.499.953,36
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>2.828.226,11</b>	<b>41.527.138,35</b>	<b>55.615.050,08</b>	<b>71.328.299,92</b>	<b>87.120.315,49</b>
Impuesto de renta		-933.314,62	-13.703.955,66	-18.352.966,53	-23.538.338,98	-28.749.704,11
<b>Utilidad neta</b>		<b>1.894.911,50</b>	<b>27.823.182,70</b>	<b>37.262.083,56</b>	<b>47.789.960,95</b>	<b>58.370.611,38</b>
<b>Incidencia utilidad neta/ingreso</b>		<b>6,11%</b>	<b>24,33%</b>	<b>30,81%</b>	<b>38,23%</b>	<b>45,19%</b>
Depreciación		10.530.833,23	10.530.833,23	10.530.833,23	10.530.833,23	10.530.833,23
Amortizaciones		4.620.000,00	4.701.000,00	4.786.050,00	4.875.352,50	4.969.120,13
Inversión en activos fijos	-	421.233.329,35				
Inversión en intangibles	-	676.000,00				
Préstamo			400.000.000,00			
Pago de préstamo			- 93.617.021,28	- 102.127.659,57	- 102.127.659,57	- 102.127.659,57
Capital de trabajo	-	20.090.670,65				
Recuperación de capital de trabajo	-	2.127.148,12	- 386.331,18	- 390.094,91	- 407.769,01	-
Valor de salvamento						657.631.123,85
<b>Flujo de Caja</b>	-	<b>442.000.000</b>	<b>14.918.597</b>	<b>349.051.663</b>	- <b>49.938.788</b>	- <b>39.339.282</b>
Tasa interna de retorno de inversión		21,38%				
Tasa mínima aceptable de rendimiento		12,00%				
Valor presente neto		<b>\$ 130.499.538,80</b>				

Fuente: La autora

**9.4. Escenario 4.** Sin venta de activo y crédito por 1.200 millones para 2022 con cooperativa mundial e inversionista de impacto social. Tasa E.A promedio de 34% para años 1 y 2. Tasa E.A promedio de 35.5% para años 3, 4 y 5. Arrendamiento de activos fijos (locales comerciales). Tabla 27.

**Tabla 27 Flujo de caja Escenario 4**

Escenario 4 Crédito 1200 millones sin venta de activo						
Ingresos	0	2021	2022	2023	2024	2025
Cartera		2.222.008,39	197.388.412,29	206.658.233,65	208.324.832,31	209.991.430,97
Inversiones		28.800.000,00	45.360.000,00	47.628.000,00	50.009.400,00	52.509.870,00
<b>Ingresos</b>		<b>31.022.008,39</b>	<b>242.748.412,29</b>	<b>254.286.233,65</b>	<b>258.334.232,31</b>	<b>262.501.300,97</b>
Gasto de intereses		-4.320.000,00	-4.536.000,00	-4.762.800,00	-5.000.940,00	-5.250.987,00
Gasto de inversiones		0,00	-5.040.000,00	-5.292.000,00	-5.556.600,00	-5.834.430,00
<b>Margen neto</b>		<b>26.702.008,39</b>	<b>112.421.209,90</b>	<b>148.571.390,20</b>	<b>189.753.387,27</b>	<b>231.029.317,33</b>
Otros ingresos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Intereses Financieros		0,00	-120.751.202,39	-95.660.043,45	-58.023.305,04	-20.386.566,64
Dividendos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Gastos operacionales</b>		<b>-23.873.782,28</b>	<b>-24.295.993,03</b>	<b>-24.735.088,67</b>	<b>-25.112.676,95</b>	<b>-25.505.432,51</b>
Gastos de personal		-4.522.639,00	-4.658.318,18	-4.798.067,72	-4.942.009,75	-5.090.270,04
Gastos administrativos		-4.200.310,04	-4.405.841,62	-4.620.137,71	-4.764.481,47	-4.915.209,11
Depreciación y amortización		-15.150.833,23	-15.231.833,23	-15.316.883,23	-15.406.185,73	-15.499.953,36
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>2.828.226,11</b>	<b>88.125.216,87</b>	<b>123.836.301,54</b>	<b>164.640.710,31</b>	<b>205.523.884,82</b>
Impuesto de renta		-933.314,62	-29.081.321,57	-40.865.979,51	-54.331.434,40	-67.822.881,99
<b>Utilidad neta</b>		<b>1.894.911,50</b>	<b>59.043.895,30</b>	<b>82.970.322,03</b>	<b>110.309.275,91</b>	<b>137.701.002,83</b>
<b>Incidencia utilidad neta/ingreso</b>		<b>6,11%</b>	<b>24,32%</b>	<b>32,63%</b>	<b>42,70%</b>	<b>52,46%</b>
Depreciación		10.530.833,23	10.530.833,23	10.530.833,23	10.530.833,23	10.530.833,23
Amortizaciones		4.620.000,00	4.701.000,00	4.786.050,00	4.875.352,50	4.969.120,13
Inversión en activos fijos	- 421.233.329,35					
Inversión en intangibles	- 676.000,00					
Préstamo			1.200.000.000,00			
Pago de préstamo			- 280.851.063,83	- 306.382.978,72	- 306.382.978,72	- 306.382.978,72
Capital de trabajo	- 20.090.670,65					0
Recuperación de capital de trabajo	- 2.760.268,32		410.718,39	390.094,91	407.769,01	
Valor de salvamento						657.631.123,85
<b>Flujo de Caja</b>	<b>- 442.000.000</b>	<b>14.285.476</b>	<b>993.013.946</b>	<b>- 208.485.868</b>	<b>- 181.075.286</b>	<b>504.449.101</b>
Tasa interna de retorno de inversión		46,43%				
Tasa mínima aceptable de rendimiento		12,00%				
Valor presente neto		<b>\$ 343.879.245,08</b>				

Fuente: La autora

## **10. Riesgos y supuestos críticos**

El riesgo de Familias Inteligentes está directamente asociado al evento de sufrir una pérdida como consecuencia del impago -incumplimiento con las obligaciones de pago, ya sea durante la vida del activo financiero o a vencimiento – por parte de los clientes.

### **10.1. Riesgos y supuestos**

#### **10.1.1 Análisis del comportamiento del riesgo del microcrédito en Colombia**

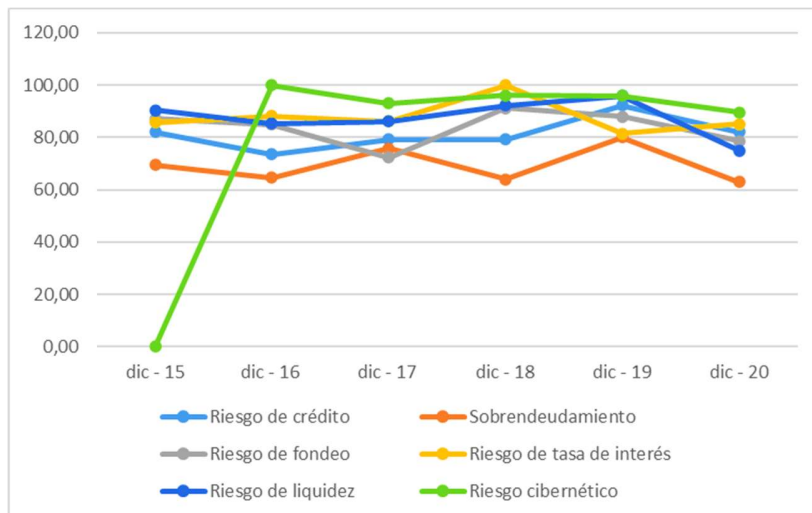
En cuanto al riesgo microcrediticio en Colombia, es importante mantener un monitoreo permanente de los indicadores que reflejan el comportamiento de la cartera del microcrédito en el país. En junio de 2020, se realizó una encuesta sobre la situación actual del microcrédito en Colombia. Esta encuesta fue diseñada por el Departamento de Estabilidad Financiera del Banco de la República, junto con Asomicrofinanzas, con el fin de conocer la percepción que tienen las entidades que realizan actividades de intermediación de microcrédito, incluyendo las que no son supervisadas por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC). Los resultados de la encuesta permitieron indagar acerca del cambio en la percepción de oferta y demanda del mercado de microcrédito, la evolución de las políticas de asignación, el riesgo de microcrédito de las entidades – Tabla 24, Figuras 17 y 18 - y las consecuencias de la expansión de la pandemia del COVID-19, tales como el estado actual de los alivios financieros otorgados, la evolución del riesgo de crédito y cambios en la estructura de fondeo del sector microcrediticio.

**Tabla 28 Riesgos controlados y con afectación en las empresas encuestadas**

Riesgos	Controlado (%)					
	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18	dic-19	jun-20
Riesgo de crédito	82,05	73,53	79,31	79,17	92,31	82,14
Sobrendeudamiento	69,44	64,71	75,86	64,00	80,00	62,96
Riesgo de fondeo	87,10	84,85	72,41	91,30	88,00	78,57
Riesgo de tasa de interés	85,71	88,24	86,21	100,00	81,48	85,19
Riesgo de liquidez	90,32	85,29	86,21	92,31	95,83	75,00
Riesgo cibernético	0	100,00	93,10	96,00	95,83	89,66
Riesgos	Afecta las operaciones de la entidad (%)					
	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18	dic-19	jun-20
Riesgo de crédito	17,95	26,47	20,69	20,83	7,69	17,86
Sobrendeudamiento	30,56	35,29	24,14	36,00	20,00	37,04
Riesgo de fondeo	12,90	15,15	27,59	8,70	12,00	21,43
Riesgo de tasa de interés	14,29	11,76	13,79	0,00	18,52	14,81
Riesgo de liquidez	9,68	14,71	13,79	7,69	4,17	25,00
Riesgo cibernético	0	0,00	6,90	4,00	4,17	10,34

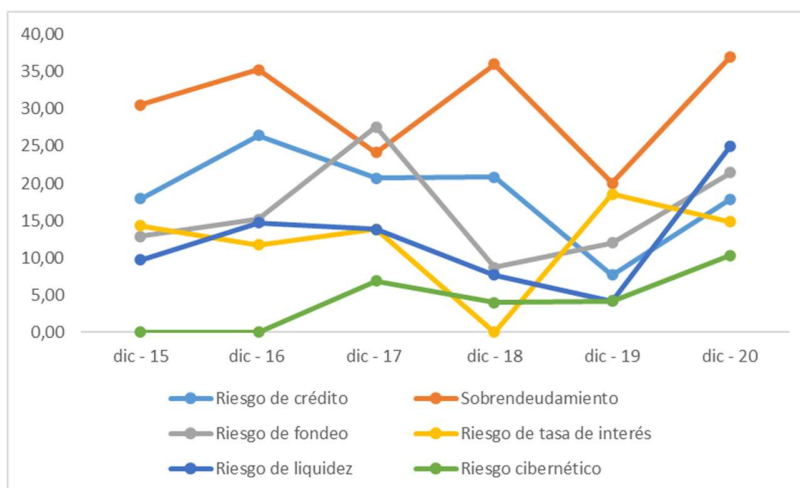
Fuente: (Asomicrofinanzas, 2021a)

**Figura 18 Porcentaje de riesgo controlado**



Fuente: La autora

**Figura 19 Porcentaje de riesgo con afectación en la operación**



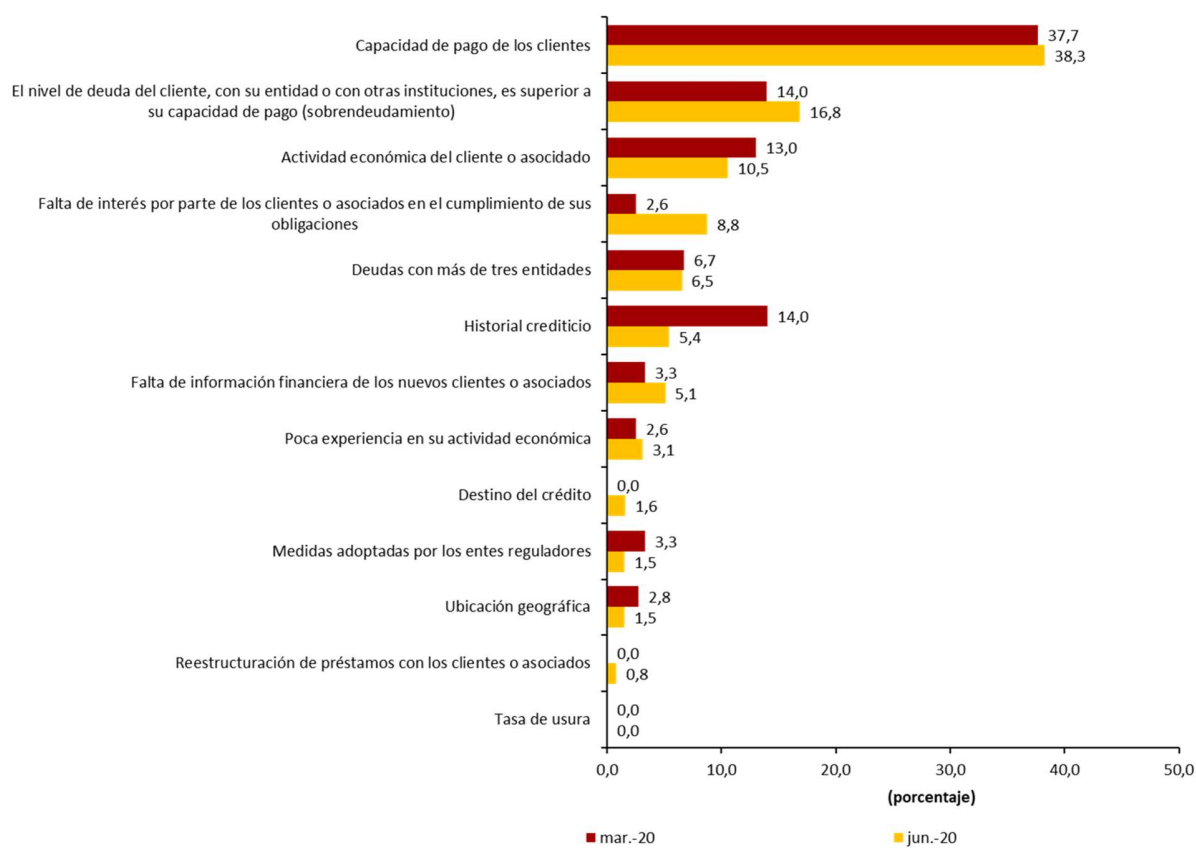
Fuente: La autora

### **10.1.2 Matriz de riesgo para Familias Inteligentes**

Los factores de riesgo para la operación de Familias Inteligentes, su probabilidad -ocurrencia- y la gravedad – impacto – de cada factor de acuerdo con la matriz de la Figura 19, fueron considerados a partir de los resultados de la encuesta realizada en junio de 2020 a 39 entidades que realizan actividades de intermediación de microcrédito, incluyendo las que no son supervisadas por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC). La calificación de los factores fue realizada según la Figura 20 – nivel de importancia de los factores que impiden o podrían impedir otorgar microcrédito - y la Tabla 26.



**Figura 21 Factores que impiden el microcrédito**



Fuente: (Asomicrofinanzas, 2021a)

**Tabla 29 Calificación riesgo Familias Inteligentes**

<b>Parámetros de calificación</b>				
	<b>Probabilidad</b>		<b>(%) Afecta las operaciones de la entidad</b>	<b>Gravedad (Impacto)</b>
<b>Frecuente</b>	Muy alta	<b>5</b>	25-100	5
<b>Probable</b>	Alta	<b>4</b>	15-25	4
<b>Ocasional</b>	Media	<b>3</b>	10-15	3
<b>Posible</b>	Baja	<b>2</b>	0-10	2
<b>Improbable</b>	Muy baja	<b>1</b>	0	1

<b>Calificación para Familias Inteligentes</b>			
<b>Factores de riesgo</b>	<b>(%) Afecta las operaciones de la entidad - dic -20</b>	<b>Probabilidad (Ocurrencia)</b>	<b>Gravedad (Impacto)</b>
Riesgo de crédito	17,86	4	5
Sobreendeudamiento	37,04	5	4
Riesgo de fondeo	21,43	4	3
Riesgo de tasa de interés	14,81	3	3
Riesgo de liquidez	25,00	4	2
Riesgo cibernético	10,34	3	4

Fuente: La autora

Como resultado del análisis para la operación de Familias Inteligentes se concluye que:

- a) El riesgo de crédito, como la posible pérdida por el incumplimiento de las obligaciones por parte de los clientes y el sobreendeudamiento, son riesgos muy graves que requieren medidas preventivas urgentes. No se debe iniciar la operación sin la aplicación de ellas y sin acotar sólidamente estos factores.

- b) El fondeo y la tasa de interés son factores con un riesgo importante que requieren medidas preventivas obligatorias. Se deben controlar fuertemente estas variables de riesgo durante la operación.
- c) La liquidez es un riesgo apreciable que requiere de un análisis económico y financiero más detallado para identificar si es posible introducir medidas preventivas para reducirlo. Si no fuera posible, se deben mantener las variables controladas.
- d) El riesgo cibernético es importante. Son necesarias medidas preventivas obligatorias. Se deben controlar fuertemente las variables de riesgo durante la operación.

### **10.1.3 Acciones para mitigar el riesgo en Familias Inteligentes**

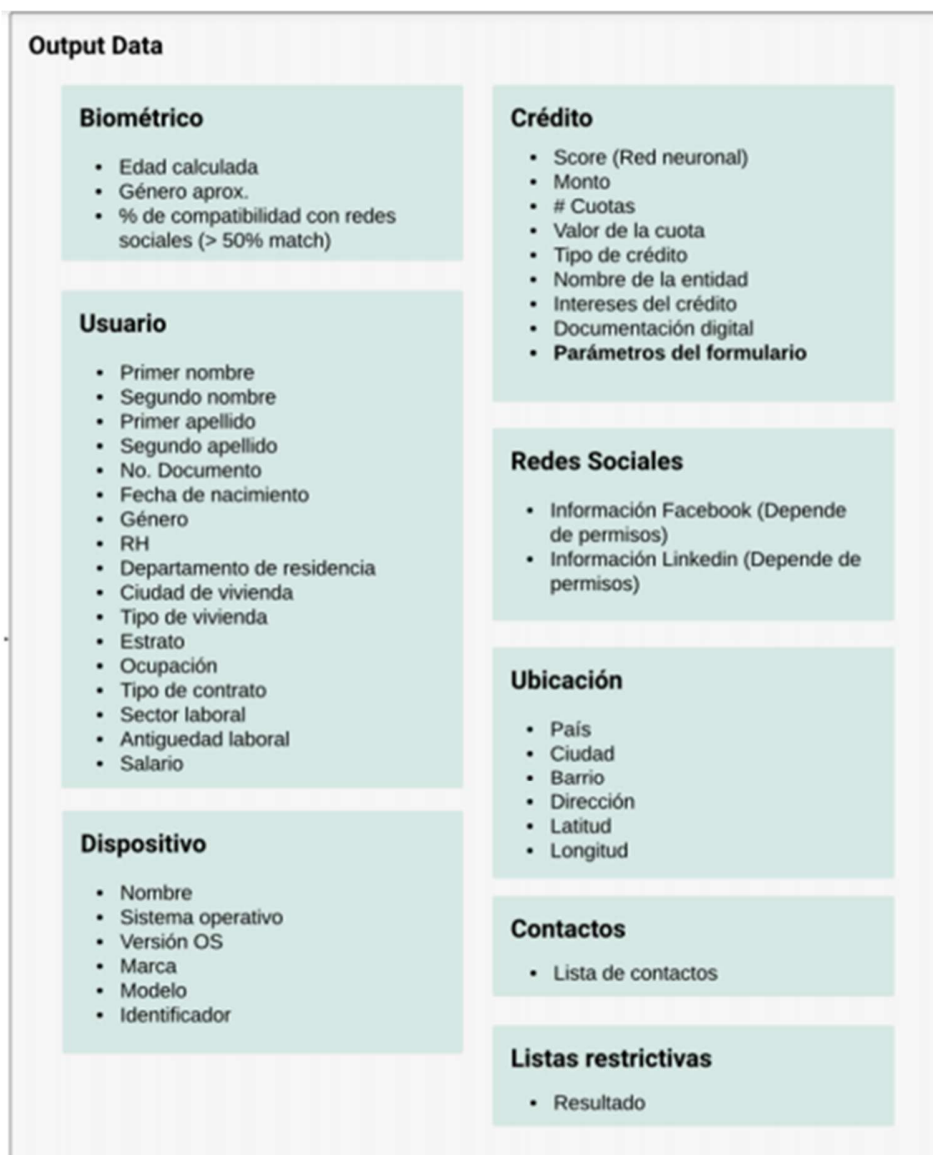
La solución BioCredit será puesta a disposición de Familias Inteligentes para un proceso de colocación y administración de crédito bajo los parámetros de riesgo crediticio y de mercado objetivo que se consideren necesarios. BioCredit es marca registrada de K-Ube Technology SAS, una empresa colombiana del sector Fintech, miembro de la Asociación Colombiana de Empresas Fintech – Colombia Fintech, que se especializa en el desarrollo de soluciones tecnológicas innovadoras para el procesamiento óptimo de crédito digital no presencial. La compañía fue fundada por Msc. Oscar Gutiérrez, economista con especialización y maestría en riesgos financieros y una experiencia en el campo de 14 años. El co-fundador de la compañía es el Ing. César Aldana, ingeniero electrónico con experiencia de más de 11 años en la programación de plataformas tecnológicas en lenguajes de programación como C++, Swift, SQL Server, MySQL,

y otras tantas que permiten la eficiencia en diseño y mejoras en las plataformas técnicas realizadas. Actualmente la plataforma tiene presencia y colocación activa de crédito en Colombia, México y Paraguay, con 70.000 solicitudes de crédito procesadas y un monto total equivalente mayor a 100 millones de dólares, 50.000 usuarios activos y una red de más de 100 comercios en los mercados de los tres países donde tiene presencia.

**a) Riesgo muy grave: Riesgo de crédito y sobreendeudamiento.** La población objetivo del crédito complementario de vivienda y microcrédito corresponde a personas con bajo o nulo historial crediticio, bajos ingresos, con una actividad como fuente de ingresos que puede no ser constante y baja o inexistente información dura. Esta condición hace que sea vital el levantamiento y análisis de información suave que permita modelar, predecir y mitigar el riesgo microcrediticio derivado de la falta de información. A través de la plataforma, BioCredit captura la información sobre la línea de crédito, el monto del crédito, número de cuotas e información propia del usuario pasando por un módulo de registro que incluye: 1) escaneo de los documentos de identificación a nivel de validación del código bidimensional de documentos de tercera generación y 2) escaneo, con validación de persona, a través de un módulo de validación de identidad que se suma con data no tradicional, como información del dispositivo, latitud, longitud y otra tanta información que se obtiene en cada descarga. Posterior a ello, la información ingresa a un módulo que permite correr los modelos de riesgo de crédito, además de realizar consultas a burós de crédito, listas informativas y listas restrictivas para la prevención de lavado

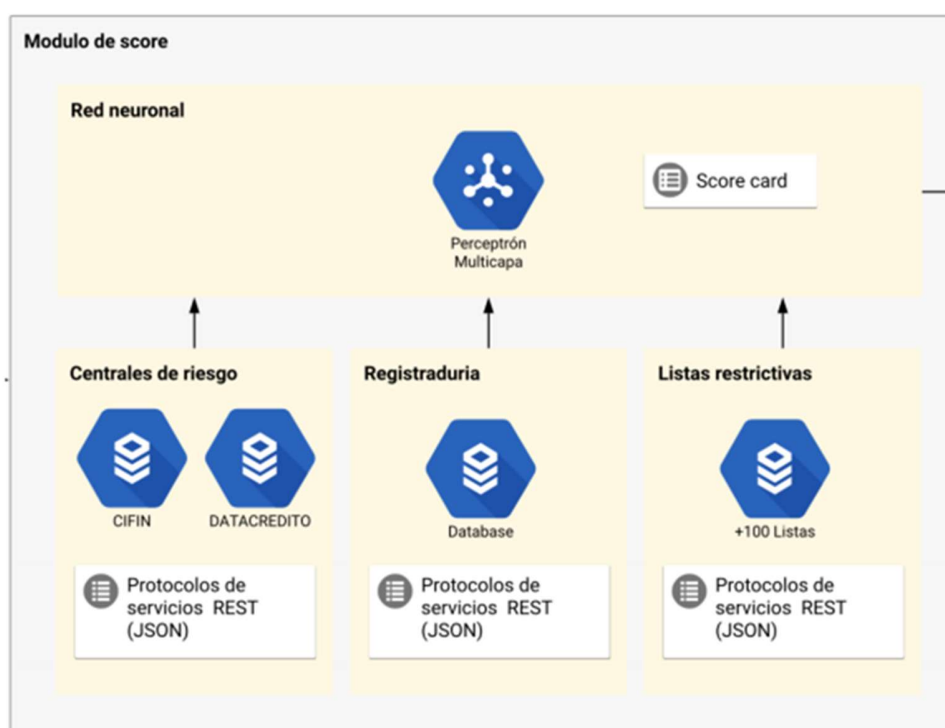
de activos y financiación al terrorismo. Por último, de acuerdo con la política de crédito de Familias Inteligentes, se presenta la oferta de crédito que tiene la entidad para el solicitante, con múltiples ofertas a nivel de tasas de interés, condiciones específicas de monto pre-aprobado, y/o garantías exigidas, que son complementadas con los requisitos y beneficios para acceder al crédito que se requiere. Toda la data obtenida – Figura 21 - es almacenada en un data warehouse que permite la relación y log de firma electrónica para la trazabilidad de cada solicitud de crédito, haciendo que adicionalmente, el modelo implementado en una red neuronal de Tensor Flow – Figura 22 - pueda obtener más y múltiple información aprendiendo con los diferentes datos – los obtenidos en la descarga y los aportados por el solicitante en sus redes sociales y en el formulario de solicitud de crédito-. La información es puesta al alcance de la Familias Inteligentes para que sea analizada, bajo una integración directa a través de web services con token de seguridad encriptado o en una plataforma web que permita hacer la prueba de un concepto o el lanzamiento de un nuevo producto.

Figura 22 Ingreso de datos



Fuente: (Biocredit, 2021)

**Figura 23 Red neuronal Familias Inteligentes**



Fuente: (Biocredit, 2021)

Es importante anotar que, para generar rápida interacción entre el cliente y la aplicación, no se solicitan datos personales de entrada; por esto, en la experiencia inicial, el usuario puede simular cuál sería la posible cuota de un crédito sin necesidad de aportar ningún un dato personal. La pantalla en Home le permite al usuario elegir la oferta de crédito - habilitada de acuerdo con su ubicación-, el monto que quiere financiar y el plazo. Una vez modelado, el cliente puede visualizar una cuota probable que pagará por este crédito.

**b) Riesgo importante: El fondeo y la tasa de interés.** El financiamiento del capital para la operación de Familias Inteligentes debe ser a largo plazo evitando la dependencia en deuda de corto plazo; adicionalmente, no serán realizados pagos de dividendos entre 2021 y 2025. En cuanto al riesgo por tasas de interés, procurar las tasas de interés fijas, teniendo presente la realidad de los tiempos en que vivimos, caracterizados por la vulnerabilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad.

**c) Riesgo importante: Cibernético.** BioCredit cuenta con varias capacidades y servicios de seguridad para mejorar el nivel de privacidad y controlar el acceso a las redes. Entre ellos se incluyen:

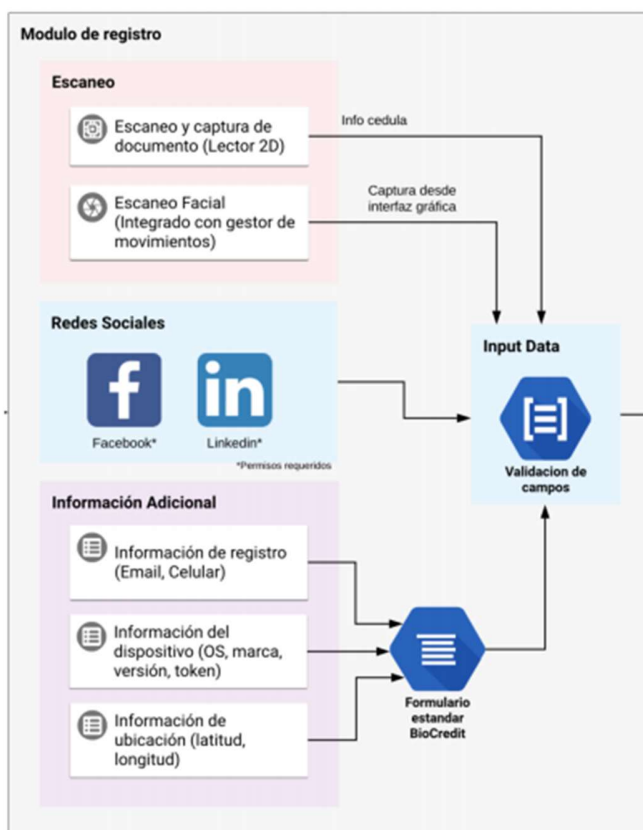
- Los firewalls de red integrados y las capacidades de firewall permiten crear redes privadas y controlar el acceso a las instancias y aplicaciones.
- Cifrado en tránsito con TLS controlado por el cliente en todos los servicios.
- Opciones que permiten establecer conexiones privadas o exclusivas desde la oficina o entorno local.
- Cifrado automático de la totalidad del tráfico en las redes regionales y globales de AWS entre instalaciones protegidas por AWS.
- La combinación de los servicios de AWS para implementar una defensa que impida ataques DDoS. Los servicios que se diseñan con una respuesta automática a los ataques DDoS minimizan el tiempo para mitigar y reducir el impacto. T

- Tecnologías de AWS como el escalado automático, Amazon CloudFront y Amazon Route 53 para mitigar ataques de denegación distribuida de servicio.
- Capa de seguridad adicional en los datos en reposo en la nube mediante el suministro de características de cifrado escalables y eficientes.
- Capacidades de cifrado de datos disponibles en los servicios de base de datos y almacenamiento de AWS, como EBS, S3, Glacier, Oracle RDS, SQL Server RDS y Redshift.
- Colas de mensajes cifrados para la transmisión de información confidencial mediante el cifrado de servidor (SSE).
- Almacenamiento de claves criptográficas dedicado y basado en hardware que utiliza AWS CloudHSM y que permite cumplir requisitos de conformidad.
- Diversas API para integrar el cifrado y la protección de los datos en cualquiera de los servicios que desarrolle o implemente el entorno de BioCredit.

Estas herramientas y características dan la visibilidad necesaria para identificar problemas antes de que afecten a la empresa y permiten mejorar el nivel de seguridad y reducir el perfil de riesgo del entorno. Además de replicar aplicaciones y datos en varios centros de datos de la misma región de las zonas de disponibilidad, es aumentada también la redundancia y la tolerancia a fallos mediante la replicación de los datos entre regiones geográficas. El control y la propiedad plenos en relación con la región en que los datos se encuentran físicamente, son conservados, lo que facilita el cumplimiento de los requisitos regionales de conformidad y residencia de datos. Todos los datos que fluyen en la red global de AWS y que interconectan

nuestros centros de datos y regiones se cifran de manera automática en la capa física antes de dejar nuestras instalaciones protegidas. También existen capas adicionales de cifrado. El esquema de la solución se puede visualizar en la Figura 23.

**Figura 24 Esquema solución BioCredit**



Fuente: (Biocredit, 2021)

**d) Riesgo apreciable: La liquidez.** Teniendo en cuenta que la capacidad que debe tener Familias Inteligentes para cubrir sus deudas – liquidez - representa un riesgo apreciable, es necesario implementar en la operación cuatro medidas que lo reduzcan:

1. Realizar un seguimiento permanente y detallado del comportamiento del flujo de caja y de los indicadores financieros de actividad, de manera que sea posible detectar a tiempo una rotación de cuentas por cobrar lenta.
2. Analizar el historial crediticio y comportamiento de pago de los clientes, teniendo en cuenta la frecuencia de solicitud/desembolso de créditos, la puntualidad en el pago, el tiempo en que paga sus compromisos y el nivel de mora.
3. Crear estrategias que impulsen y motiven el repago, como disminución de intereses, ampliación de fechas.
4. La aplicación de la tecnología financiera mediante BioCredit. BioCredit opera con tecnología Hyperledger Sawtooth, la cual es una plataforma modular que permite crear bases de datos distribuidas que son mantenidas e implementadas sin necesidad de tener una entidad centralizadora de la información. Esta red a su vez es mantenida y controlada por la Fundación Linux, la cual hospeda a los proyectos de código abierto más importantes del mundo como compañías del tamaño de Google, AT&T, IBM, Intel, Microsoft, entre otros. Hyperledger es reconocida como la red de Blockchain privada o empresarial más grande e importante que existe en la actualidad.

**10.2. Estrategia de salida (si aplica)**

Si una eventualidad surgiera que afectara la operación del negocio y la continuidad de la empresa, Familias Inteligentes sería absorbida por Construvid S.A.S. En cuanto a los dividendos para los accionistas, se ha determinado que serán capitalizados entre 2021 y 2025.

## 11. Beneficios a la comunidad

El 25 de septiembre de 2015, en el marco de la 70 edición de la Asamblea General de Naciones Unidas, en Nueva York, todos los países del mundo adoptaron 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible en la Agenda 2030. El propósito y ánimo profundo del conjunto de objetivos globales adoptados es erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos. Dado que hoy quedan menos de diez años para alcanzar nuestra meta como humanidad, en la Cumbre sobre los ODS celebrada en septiembre de 2019, los líderes mundiales solicitaron un decenio de acción y resultados en favor del desarrollo sostenible, y prometieron movilizar la financiación, mejorar la aplicación a nivel nacional y reforzar las instituciones para lograr los Objetivos en la fecha prevista, el año 2030, sin dejar a nadie atrás. El Secretario General de las Naciones Unidas hizo un llamamiento para que todos los sectores de la sociedad se movilicen en favor de una década de acción en tres niveles: **acción a nivel mundial** para garantizar un mayor liderazgo, más recursos y soluciones más inteligentes con respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible; **acción a nivel local** que incluya las transiciones necesarias en las políticas, los presupuestos, las instituciones y los marcos reguladores de los gobiernos, las ciudades y las autoridades locales; y **acción por parte de las personas**, incluidos la juventud, la sociedad civil, los medios de comunicación, el sector privado, los sindicatos, los círculos académicos y otras partes interesadas, para generar un movimiento imparabile que impulse las transformaciones necesarias (Naciones Unidas, 2021). Para el Gobierno de Colombia, la Agenda 2030 plantea una oportunidad clave para generar transformaciones y dar impulso político a temas de interés a nivel internacional, nacional y local que permitan mejorar la calidad de vida de todos los colombianos,

especialmente de los más pobres y vulnerables, siendo además una herramienta para generar las condiciones habilitantes de una paz estable y duradera (Departamento Nacional de Planeación, 2021).

Es desde tal propósito y en atención a ese llamado a la “acción por parte de las personas”, que Familias Inteligentes surge como intraemprendimiento social de Construvid con el objeto de realizar operaciones de préstamo de crédito complementario de vivienda y microcrédito - autorizadas por la ley para las compañías que financian con fondos propios operaciones activas -, entendiendo que el microcrédito, por su naturaleza e historia, es un instrumento financiero efectivo para el desarrollo económico, la estabilidad financiera y la reducción de la pobreza de las personas - consideradas tradicionalmente de alto riesgo - con bajos ingresos, que carecen de garantías, historial crediticio y experiencia en la actividad económica.

La Tabla 30 presenta de manera puntual la acción de Familias Inteligentes alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Aunque las acciones que soñamos son muy pequeñas comparadas con las necesidades que existen, de grano en grano, se hace una montaña.

**Tabla 30 Aporte a la comunidad**

ODS 2030	Metas ODS 2030	Metas Colombia ODS 2030	Indicador en Valledupar	Familias Inteligentes	
8	8.3	Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.	Entre 2018 y 2022 se crearán 1,6 millones de empleos, reduciendo la tasa de desempleo de 9,4% a 7,9%.	Tasa de desempleo en Valledupar 19,20% en diciembre 2020.	Proyecto social para el equipo humano de Construvid. Creación de 2 empleos directos. Demanda potencial para Microcrédito Semilla: 300 emprendimientos/micronegocios.
			A 2030, la tasa de formalidad laboral aumentará a 60%.	De los 41,926 micronegocios encuestados en Valledupar, 72,6% no tiene RUT y 88,6% no tiene Cámara de Comercio.	300 posibles emprendimientos/micronegocios con la oportunidad de formalización.
9	9.3	Aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, particularmente en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluidos créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados.	No existe meta específica.	De los 41,926 micronegocios encuestados en Valledupar, 3,4% se financian a través de prestamistas informales.	300 posibles micronegocios financiados mediante microcrédito Semilla.
11	11.1	De aquí a 2030, asegurar el acceso de todas las personas a viviendas y servicios básicos adecuados, seguros y asequibles y mejorar los barrios marginales.	Hogares urbanos con déficit cuantitativo de vivienda disminuirá a 2,7%	De acuerdo con el Ministerio de Vivienda y Camacol, para el 2019, Valledupar tenía un déficit cuantitativo de vivienda de 4,9 %.	Posibilidad de financiar recursos propios o gastos posteriores de 415 unidades de viviendas VIS que serán entregadas por Construvid entre 2021 y 2023.
			Hogares urbanos con déficit cualitativo de vivienda disminuirá a 7,0%	Sin información oficial.	Posibilidad de financiar el mejoramiento de vivienda a 2306 familias propietarias de VIS en los proyectos de Construvid.
	11.3	De aquí a 2030, aumentar la urbanización inclusiva y sostenible y la capacidad para la planificación y la gestión participativas, integradas y sostenibles de los asentamientos humanos en todos los países.	No existe meta específica.	No existe meta - indicador.	Los proyectos de Construvid que puede financiar Familias Inteligentes tienen certificación EDGE.
	11.c	Proporcionar apoyo a los países menos adelantados, incluso mediante asistencia financiera y técnica, para que puedan construir edificios sostenibles y resilientes utilizando materiales locales.	No existe meta específica.	No existe meta - indicador.	Los proyectos de Construvid que puede financiar Familias Inteligentes tienen certificación EDGE.

Fuente: (ONU, 2015), la autora.

### Referencias bibliográficas

- Asomicrofinanzas. (2021a). *Asociación Colombiana de Instituciones Microfinancieras—Asomicrofinanzas*. Principales cifras del microcrédito al cierre 2020.  
<https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#/>
- Asomicrofinanzas. (2021b). *Cifras | Asociación Colombiana de Instituciones Microfinancieras*.  
<https://asomicrofinanzas.com.co/cifras/>
- Asomicrofinanzas. (2021c). *Nosotros | Asociación Colombiana de Instituciones Microfinancieras*. <https://asomicrofinanzas.com.co/nosotros-2/>
- Biocredit. (2021). *BioCredit – Dale credito a tus sueños – BioCredit*. <https://www.bio.credit/>
- Congreso de la República de Colombia - Senado de la República. (2021). *Leyes desde 1992—Vigencia expresa y control de constitucionalidad [LEY\_0142\_1994]*.  
[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0142\\_1994.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0142_1994.html)
- Construvid S.A.S. (2021). *Proyectos – Construvid Constructores de Vida*.  
<https://construvid.com/proyectos/>
- DANE. (2019a). *Censo Nacional de Población y Vivienda 2018: Explorador de Datos: Valledupar*. DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>
- DANE. (2019b). *Resultados Censo Nacional de Población y Vivienda 2018—Valledupar, Cesar* -. <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/presentaciones-territorio/050919-CNPV-presentacion-Cesar.pdf>

- DANE. (2020). *Censo Nacional de Población y Vivienda 2018—Colombia: Proyecciones de Población: Serie nacional de población por área, para el periodo 2018 – 2070*. DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- DANE. (2021a). *DANE Información para todos: Mercado Laboral: Visor: Valledupar*. Mercado Laboral. <https://sitios.dane.gov.co/visor-geih/#/visor>
- DANE. (2021b). *DANE Información para todos: Necesidades básicas insatisfechas (NBI): Información Censo nacional de población y vivienda 2018*. DANE Información para todos. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/necesidades-basicas-insatisfechas-nbi>
- DANE. (2021c). *DANE Mercado Laboral—Presentación por ciudades*. DANE Información para todos. Mercado Laboral - Presentación por ciudades 2014 -2021. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#2021>
- DANE. (2021d). *Encuesta de Micronegocios /Anexos estadísticos 2020 / 24 ciudades*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/micronegocios>
- DANE. (2021e). *Reportes Sistema Unico de Información de Servicios Públicos Domiciliarios/Energía*. Reportes Sistema Unico de Información de Servicios Públicos Domiciliarios/Energía. [http://reportes.sui.gov.co/fabricaReportes/frameSet.jsp?idreporte=ele\\_com\\_096](http://reportes.sui.gov.co/fabricaReportes/frameSet.jsp?idreporte=ele_com_096)

DANE. (2021f). *Boletín Técnico Encuesta de Micronegocios—EMICRON 2020*.

Departamento Nacional de Planeación. (2021). *La Agenda 2030 en Colombia—Objetivos de Desarrollo Sostenible*. La Agenda 2030 en Colombia - Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.ods.gov.co>

DIAN. (2020). *Resolución número 000114 de 21 de diciembre de 2020: Por la cual la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN adopta la Clasificación de Actividades Económicas CIIU Rev. 4 A.C. (2020) y sus notas explicativas, del Departamento Administrativo Nacional de Estadística—DANE, y se establecen otras clasificaciones propias de su competencia*.  
<https://www.dian.gov.co/normatividad/Normatividad/Resoluci%C3%B3n%20000114%20de%2021-12-2020.pdf>

Estrada, D., & Hernández Rubio, A. (2019). *Situación actual e impacto del microcrédito en Colombia* (1.<sup>a</sup> ed.).

Naciones Unidas. (2021). *La Agenda para el Desarrollo Sostenible. Desarrollo Sostenible*.  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

ONU. (2015). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible – Desarrollo Sostenible*. Objetivos de desarrollo sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>

