

PROPUESTA DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS PARA DISEÑAR UNA LÍNEA DE CRÉDITO EN LA ENTIDAD FINANCIERA BANCO AGRARIO DE COLOMBIA DESTINADA A LA FINANCIACIÓN DE PROYECTOS PRODUCTIVOS AGROPECUARIOS ENFOCADA EN JÓVENES HABITANTES DE LA ZONA SABANA DE BOGOTÁ.

Autores

Santiago Gómez Restrepo Cod. 1722010343
Marcela Amórtegui Pérez Cod. 1722010352
Yeimi Lise Castañeda Rincón Cod. 1722010272

Asesor: MSC

Giovanny Alexander Baquero Villamil

Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano

Facultad de Ingeniería y Ciencias Básicas

Departamento de Ingeniería Industrial

Especialización en Gerencia de Proyectos en Inteligencia de Negocios

Bogotá, DC 2018

Tabla de Contenido

1.	Título	6
2.	Formulación del Problema	7
	2.1 Diagrama Espina de Pescado	7
	2.2 Descripción del problema	8
3.	Justificación.....	9
4.	Objetivo General	10
	4.1 Objetivos específicos.....	10
5.	Estado del arte	11
6.	Marco de Referencia.....	16
	6.1 Marco Contextual	16
	Creación	16
	Objeto Social	16
	Misión	17
	Visión.....	17
	Valores Corporativos	17
	Principios Organizacionales	18
	Estructura Organizacional	18
	Lineamientos Generales.....	19
	6.2 Marco Teórico.....	20
	De dónde aprender: La experiencia y los resultados del Grameen Bank.....	20
	Jóvenes Emprendedores Exportadores	22
	Introducción: el papel de INNpulsa Colombia en el emprendimiento	22

Groncol: Vida para todos.....	23
Empresarios en Colombia podrán contar con seis nuevas líneas de crédito	24
6.3 Marco Conceptual	26
6.4 Marco legal.....	29
Ley N. 1555 "Por medio de la cual se permite a los consumidores financieros el pago anticipado en las operaciones de crédito y se dictan otras disposiciones"	29
Ley N. 1328 "Por la cual se dictan normas en materia financiera, de seguros, del mercado de valores y otras disposiciones"	29
LEY N. 1748 "Por medio de la cual se establece la obligación de brindar información transparente a los consumidores de los servicios financieros y se dictan otras disposiciones"	29
7. Cronograma	31
.....	31
8. Metodología	32
9. Presupuesto General del Proyecto	33
10. Plan de Gerencia de Adquisiciones	34
Objetivo	34
Etapas	35
Etapa 1: Programación de las Actividades	35
Plan de Adquisiciones para Proyectos	36
Campos de Información del Plan de Adquisiciones	36
Confección del Plan de Adquisiciones y Campos de Información de cada Etapa ..	38
Etapa 1: Programación de las Actividades	40
Etapa 2: Ejecución del Plan de Adquisiciones.....	41
Responsables de la Aprobación y Seguimiento del Plan de Adquisiciones	43
11. Plan de Interesados	44

Objetivo	44
Identificación de los Stakeholders	46
Planificación de la Gestión de los Interesados en el Proyecto	46
Desarrollo de la Matriz de Stakeholders.....	48
Gestión y Control de la Participación y el Compromiso.....	49
12. Plan de Gerencia de los Riesgos	50
Objetivo:	50
Planeación de la Gerencia de los Riesgos	50
Identificación de los Riesgos	51
<i>Ilustración 1: Identificación de los Riesgos</i>	52
Valoración Cualitativa.....	52
<i>Tabla 1: Identificación de los Riesgos</i>	52
Análisis Cuantitativo	54
<i>Tabla 2: Presupuesto Anual de Servicios Financieros</i>	54
Plan de Acción	55
Seguimiento y Control	56
Tratamiento	56
<i>Tabla 3: Registro y Control del Riesgo</i>	57
Análisis DOFA	58
Valoración del Riesgo.....	59
Grafica de la Tendencia del Riesgo.....	59
13. Viabilidad financiera	60
<i>Tabla 4: Balance General Proyectado</i>	60
Análisis vertical y horizontal Balance General Proyectado.....	60
<i>Tabla 5: Valor Presente Neto</i>	61

Ventajas	62
Desventaja	63
14. Conclusiones y recomendaciones.....	64
Lista de Referencias	65

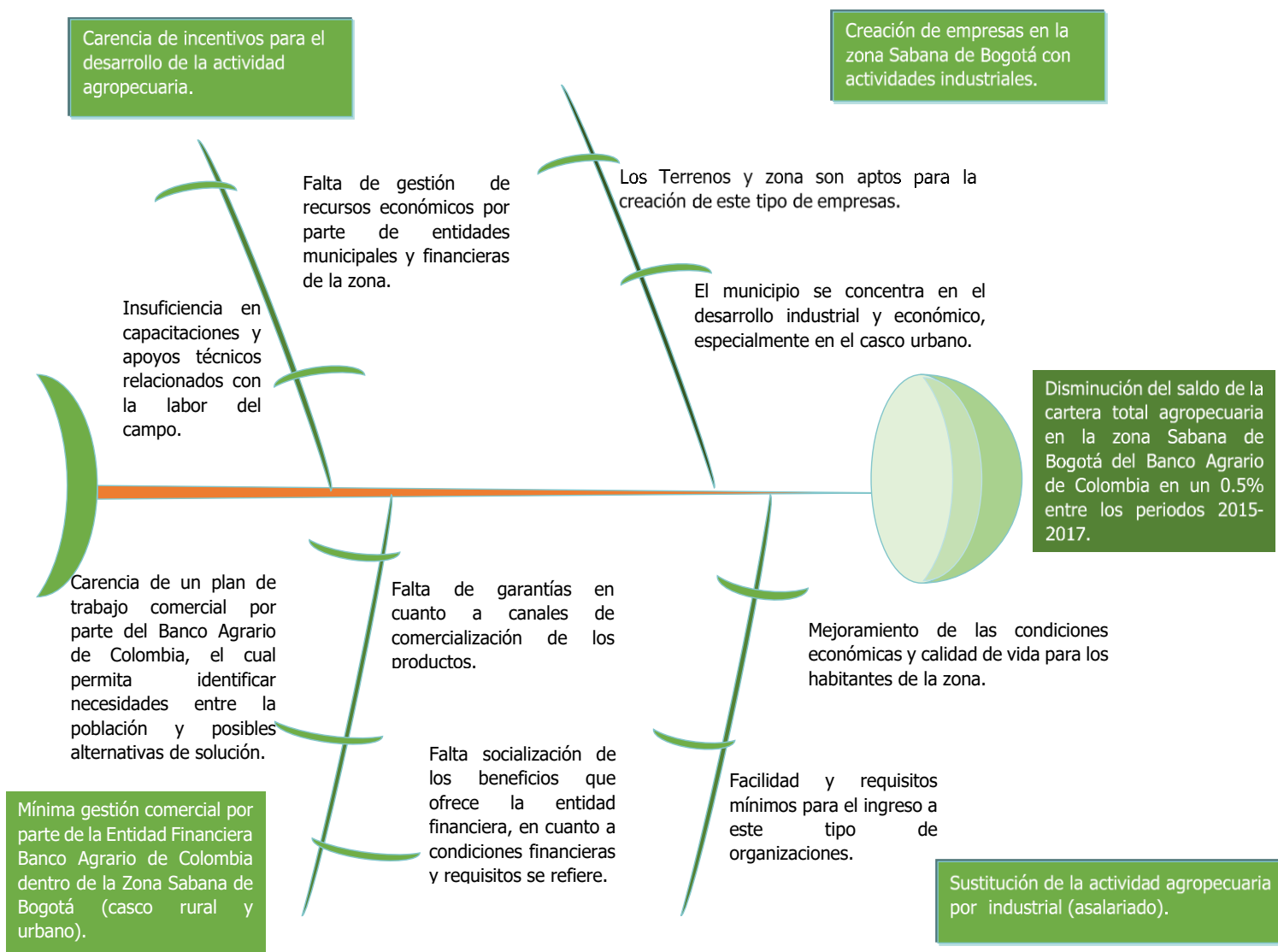
1. Título

Propuesta de inteligencia de negocios para diseñar una línea de crédito en la entidad financiera Banco Agrario de Colombia destinada a la financiación de proyectos productivos agropecuarios enfocada en jóvenes habitantes de la zona Sabana de Bogotá.

2. Formulación del Problema

¿Con la propuesta de inteligencia de negocios para el diseño de una línea de crédito en la entidad financiera Banco Agrario de Colombia destinada a la financiación de proyectos productivos agropecuarios enfocado en jóvenes habitantes de la Sabana de Bogotá se podrá incrementar en un 3% la participación de la cartera total agropecuaria de esta región, a partir del año 2019?

2.1 Diagrama Espina de Pescado



Fuente: Elaboración propia de los estudiantes que presentan la propuesta de inteligencia de negocios

*Autores:
Santiago Gómez Restrepo
Marcela Amórtegui Pérez
Yeimi Lise Castañeda Rincón*

2.2 Descripción del problema

El problema identificado se genera por causas relacionadas con el decrecimiento de la cartera total en el 0.5% del año 2015 a 2017 en la Zonal Sabana de Bogotá con oficinas adscritas a la entidad financiera Banco Agrario de Colombia como los son: Zipaquirá, Facatativá, Chía, Suesca, Guatavita, La Calera, Subachoque, Guasca, Funza y Sopo.

Se evidencia que la causa general de la disminución en la colocación de créditos agropecuarios es la constante creación de empresas destinadas a ejecutar actividades industriales y de comercialización en la Sabana de Bogotá; dando lugar a que sus habitantes elijan la opción de ser empleados trasladando sus actividades agrícolas a un segundo plano.

La carencia de incentivos y oportunidades en la actividad agrícola y pecuaria ha generado en los agricultores grandes vacíos frente al desarrollo constante de su actividad; además los beneficios financieros son mínimos frente a las exigencias que generan los productos comercializados en esta zona.

La intervención comercial de la Entidad Financiera con estrategias de mercado ha sido deficiente frente a las expectativas de los agricultores; por ello es necesario tomar medidas las cuales garanticen a los mismos que la producción será comercializada de manera exitosa en un mercado definido con gremios, asociaciones y Corporaciones.

3. Justificación

La problemática evidenciada en la colocación de operaciones de crédito con destinos agropecuarios en la Zona Sabana de Bogotá, ha sido afectada notoriamente por la sustitución de actividades industriales y comerciales, esto debido en gran medida a la carencia de incentivos y garantías reales frente a los canales de comercialización de los productos agropecuarios en la zona.

El presente proyecto permitirá a la Zona Sabana de Bogotá de la entidad financiera Banco Agrario de Colombia incrementar el saldo de la cartera total agropecuaria en un 3%, mediante la financiación de operaciones de crédito cuyo beneficiario sea el joven con o sin experiencia financiera, que desee emprender proyectos enfocados en el sector agrícola y pecuario; forjando así el trabajo y lucha constante por el agro colombiano.

El problema evidenciado es importante para la Entidad Financiera y la Zona Sabana de Bogotá, porque permite abarcar la totalidad del mercado agropecuario, satisfaciendo las necesidades de la población rural; mediante la generación de incentivos, estrategias comerciales, acompañamiento y asesoría en proyectos; a través de la creación de alianzas con Gremios y Cooperativas interesadas en conservar la actividad agropecuaria, logrando así la colocación de operaciones de crédito, las cuales garanticen el posicionamiento de la actividad agropecuaria en el mercado objetivo, “los jóvenes residentes en la Sabana de Bogotá”.

Por último, la problemática evidenciada anteriormente se relaciona con la Gerencia de Proyectos en inteligencia de negocios; teniendo en cuenta que permite desarrollar estrategias para transformar situaciones actuales de la sociedad, las cuales contribuyan al crecimiento económico de las partes y posterior toma de decisiones dentro de la organización, mediante el análisis de sistemas de información, los cuales permiten optimizar procesos para atender las necesidades de los jóvenes de la Sabana de Bogotá, con herramientas de negocio para el desarrollo sostenible del sector agropecuario.

4. Objetivo General

Generar una propuesta de inteligencia de negocios para diseñar una línea de crédito en la entidad financiera Banco Agrario de Colombia destinada a la financiación de proyectos productivos agropecuarios enfocada en jóvenes habitantes de la zona Sabana de Bogotá; con el propósito de incrementar en un 3% la participación de la cartera total de esta región, a partir del año 2019.

4.1 Objetivos específicos

Identificar por medio de encuestas y trabajo de campo las necesidades financieras de la población que desarrolla actividades agropecuarias en los municipios que abarcan la Zona Sabana de Bogotá; con el objetivo de contar con los parámetros necesarios para el diseño de la línea de crédito.

Analizar los informes financieros bajo la metodología observación directa para conocer la composición de la cartera total agropecuaria de la Zona Sabana de Bogotá adscrita a la entidad financiera Banco Agrario de Colombia; con el fin establecer las variaciones absolutas y relativas en cada una de las Oficinas.

Establecer mediante técnicas de muestreo la población mercado objetivo en la zona Sabana de Bogotá; con el propósito de definir los parámetros exigidos para el diseño, estructura y cobertura geográfica de la línea de crédito agropecuaria.

5. Estado del arte

“DISEÑOS DE LÍNEAS DE CRÉDITO EN LA ECONOMÍA SOLIDARIA”

Ruiz, Y. I. (2005). Diseño de una nueva línea de crédito en la economía solidaria. Bogotá.

Objetivo: Diseñar un programa para la creación de una nueva línea de crédito en los fondos de empleados, que contribuya a la generación de empresas a partir de los proyectos de sus asociados.

Muestra: Asociados pertenecientes al Fondo de Empleados de Empresas Extranjeras de Servicio Aéreo FEDEAA o en su defecto al núcleo familiar de dicho asociado en cualquier grado de afinidad o consanguinidad. Debido a la gran demanda por empleados próximos a ser pensionados o el gran déficit de empleo en las familias 40 Colombianas y que buscan seguir vinculados a una vida laboral activa, que a su vez permita garantizar una vejez digna y sin necesidades económicas. Para esto se tomará una muestra del 85% de los asociados a FEDEAA, calculando una media estadística de los asociados aptos para la planeación, ejecución y desarrollo de dicho programa, al tabular el patrón de este modelo permitirá obtener una medida exacta de la muestra, basados en una encuesta que se realizará al inicio del programa, encontrando en ella la conformación del núcleo familiar del asociado y la información general a cerca de conocimientos en gestión Empresarial.

Desarrollo empresarial en la creación de líneas de crédito: Es un proceso permanente que estimula y orienta las oportunidades de negocios, acompañando al emprendedor en la formulación del PLAN DENEGOCIOS, asesorándolo a la vez en la creación de empresa, identificando sus posibilidades de financiamiento y orientándolo en la elaboración de planes de crecimiento y mejoramiento continuo. Sirve como instrumento para diseñar procesos educativos socio empresariales acordes con las exigencias y demandas de los asociados al fondo y a la comunidad en general. Hace énfasis en procesos de gestión administrativa en orden a la eficiencia, calidad y competitividad.

Resultados: Obtención de convenios y contratos con incubadoras o entidades que desarrollen procesos de incubación.

- La creación de una nueva línea de crédito dirigido a los asociados que buscan otra alternativa de ingresos, con un comité regulador que acompañe decisiones de tipo financiero y factibilidad del negocio.
- Inaugurar las primeras empresas creadas parte de los asociados a FEDEAA o su núcleo familiar.
- Realización de ferias o encuentros empresariales para promover los productos y servicios de los Emprendedores.

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA, DEDICADA A LA FINANCIACIÓN POR MEDIO DE CRÉDITOS DE LIBRANZA CON DESTINO DE LIBRE INVERSIÓN, DIRIGIDO A PERSONAS VINCULADAS AL SECTOR PÚBLICO EN LA CIUDAD DE VALLEDUPAR”.

Cantor, p. a. (2010). Plan de negocios para la creación de una empresa, dedicada a la financiación por medio de créditos. Bogotá.

Objetivo: Desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa, dedicada a la financiación por medio de créditos de libranza con destino de libre inversión, dirigido a personas vinculadas al sector público en la ciudad de Valledupar, explorando el nicho de mercado creado por las personas con reportes negativos en centrales de información crediticia.

Muestra: 3.800 empleados (se tomó como universo el número de empleados de la Secretaría de Educación Municipal SEM, por motivo de accesibilidad a los clientes potenciales, por los recursos y el tiempo disponible para la realización de la investigación)

Línea de crédito modalidad libranza: Los créditos por libranza son una línea de crédito presente en las instituciones financieras en donde el descuento de la cuota correspondiente al crédito se realiza descontando directamente del salario del trabajador, lo que disminuye el riesgo del no pago al no ser el cliente el que deba acercarse a la entidad a realizarlo, permitiendo también el tener un nivel de morosidad relativamente bajo. La morosidad puede producirse por dos razones principalmente, los embargos y las demandas alimenticias.

Resultados: Con base en las proyecciones y datos obtenidos en este plan de negocios principalmente en el plan financiero, el servicio de otorgar créditos por libranza con destino de libre inversión para el sector público en la ciudad de Valledupar es viable posible y rentable. Como se mostró anteriormente el VPN del proyecto es positivo, generando valor para la empresa interesada en este plan de Negocios. Es importante tener en cuenta que el flujo de recursos es de vital importancia para el desarrollo de este plan de negocios, ya que al ser los créditos el producto principal de la empresa, el poder satisfacer la demanda implica que la empresa proveedora de recursos debe tener liquidez suficiente para abastecer la organización y así lograr los rendimientos y posicionamiento esperado en el sector.

Conclusiones: De las personas encuestadas un 39% ha tenido reportes en las centrales de riesgo, lo que evidencia que existe un nicho de mercado en el que se puede incursionar con el producto ofrecido en este plan de negocios, además de identificar que al centrar el esfuerzo de mercadeo en el servicio al cliente y al tiempo que demoren los tramites se puede obtener una ventaja competitiva ya que los consumidores son sensibles a estos rubros. El plan de negocio presentado y desarrollado en este documento muestra un proyecto viable, posible y rentable para cualquier empresa que tenga un exceso de liquidez y quiera diversificar su mercado por medio del producto ofrecido en este plan de negocio, el crédito por libranza con destino de libre inversión o consumo, dirigido a los trabajadores con contratos con entidades públicas en la ciudad de Valledupar.

**“CREACION DE UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO A TRAVES DE
LOS BANCOS COMUNALES DE LA PROVINCIA DEL CARCHI QUE SON
FINANCIADOS CON RECURSOS DEL GOBIERNO PROVINCIAL”**

Torres, E. Y. (2012). “Creación de una cooperativa de ahorro y crédito. Quito, Ecuador.

Objetivo: Proponer la creación de una Cooperativa de Ahorro y Crédito con apoyo de Bancos Comunales, en base a un diagnóstico de la situación actual del sector, un análisis técnico y un modelo de gestión, dentro de la provincia del Carchi, específicamente en las Parroquias de Chical y Maldonado.

Muestra: En la presente investigación y con la finalidad de delimitar el campo de acción de la misma se ha escogido como unidad de análisis del estudio, al proceso de los bancos comunales, del funcionamiento de una Cooperativa de ahorro y crédito, del Consejo Provincial del Carchi como emisor de los fondos económicos, y las personas involucradas en calidad de beneficiarios en este proyecto.

Debido a que la investigación estará dirigida a grupos de personas que se benefician de los recursos concursables administrados por la Agencia del Desarrollo del Carchi adscrita al Gobierno Provincial y encaminada a dar asesoramiento Técnico a las diferentes cajas o bancos Comunales, entonces dichos beneficiarios se constituyen en el universo o población a estudiar.

Prestamos solidarios: A través de la metodología de préstamos solidarios, la responsabilidad de cada préstamo individual se transfiere al grupo solidario entero. Si una mujer está atrasada en el reembolso de su préstamo, los otros socios de su grupo aceptan hacer el pago. Si un grupo solidario no reembolsa el préstamo, entonces el banco comunal entero es responsable de asegurarse de que se reembolse el préstamo.

Resultados: Haciendo el diagnóstico de las oportunidades de crédito que se ofrecen a los habitantes de la zona en estudio, se ha detectado que el acceso al crédito en esta zona es muy restringido estableciéndose como principal competencia los Bancos

Comunales que son manejados por el programa CREDIFE del Banco del Pichincha, y la Cooperativa Padre Vicente Ponce Rubio, siendo también un limitante para poder obtener un crédito las tasas de interés y los costos de administración del crédito que se manejan en CREDIFE que sobrepasan el 25% de interés anual, considerándose un interés bastante alto para la comunidad.

- De la encuesta realizada se establece que un gran porcentaje de la población tiene interés en que una nueva institución financiera trabaje en esta zona especialmente si está auspiciada por el Gobierno Provincial del Carchi, el mismo que ha venido trabajando en beneficio de la zona en varios aspectos, principalmente en obras públicas a través de la construcción de carreteras y financiando proyectos productivos a esta comunidad.
- Del estudio realizado se determina que la Creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito incentiva la cultura del ahorro y el acceso a nuevos servicios financieros que no han sido ofrecidos por otras instituciones.

6. Marco de Referencia

6.1 Marco Contextual

Creación

El 28 de junio de 1999 la entidad financiera Banco Agrario de Colombia, abrió sus puertas al público con el objetivo principal de prestar servicios bancarios al sector rural. Actualmente, a través de sus 749 sucursales financia actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales. Para atender las necesidades financieras del sector rural y urbano cuenta con la red de oficinas más extensa del país.

El Banco es el producto de la conversión de la sociedad Leasing Colvalores -Compañía de Financiamiento Comercial-, de establecimiento de crédito del tipo de las Compañías de Financiamiento Comercial al tipo de los establecimientos de crédito de los bancos comerciales, denominado inicialmente Banco de Desarrollo Empresarial S. A. y, posteriormente, Banco Agrario de Colombia.; conversión autorizada por la Superintendencia Bancaria, mediante Resolución No. 0968 del 24 de junio de 1.999.

Por su composición accionaria, el Banco es una sociedad de economía mixta del orden nacional, del tipo de las anónimas, sujeta al régimen de empresa industrial y comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Objeto Social

Banco Agrario de Colombia, tiene como objeto desarrollar las operaciones propias de un establecimiento bancario comercial, financiar en forma principal, pero no exclusiva, las actividades relacionadas con el sector rural, agrícola, pecuario, pesquero, forestal y agroindustrial.

No menos del 70% de su saldo de cartera estará dirigido a la financiación de las actividades relacionadas con las actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales.

No más del 30% de su saldo de cartera podrá estar dirigido al financiamiento de entidades territoriales y de actividades distintas de las antes mencionadas, salvo cuando la Junta Directiva así lo autorice.

Misión

Somos un Banco comercial con énfasis en el desarrollo rural y la productividad agropecuaria, que ofrece soluciones financieras integrales a sus clientes, creando valor a todos los interesados dentro de límites de riesgo tolerable, soportado en procesos, tecnología y equipo humano competentes, efectivos y de calidad. (*Banco Agrario de Colombia. (s.f.) – accedido el día 26 de febrero, 2018, desde <https://www.bancoagrario.gov.co/acerca/Paginas/Entidad.aspx>*).

Visión

Ser en el año 2020 el principal aliado financiero de nuestros clientes para el desarrollo rural colombiano, a través de la oferta de soluciones financieras integrales, fortalecimiento la presencia en todos los municipios del país y acompañando a nuestros clientes a través de las fases de su vida productiva. (*Banco Agrario de Colombia. (s.f.) – accedido el día 26 de febrero, 2018, desde <https://www.bancoagrario.gov.co/acerca/Paginas/Entidad.aspx>*).

Valores Corporativos

Los valores corporativos que determinan la actuación de Banco Agrario de Colombia son:

- Transparencia.
- Compromiso.
- Responsabilidad Social
- Respeto.
- Coherencia.
- Equidad.

Principios Organizacionales

Los principios organizacionales que caracterizan a la entidad financiera Banco Agrario de Colombia son:

- Asegurar la creación de valor en todas las áreas y frentes de negocios.
- Enfoque al servicio y conocimiento del cliente.
- Responsabilidad en el manejo de información.
- Hacer las cosas bien desde la primera vez.
- Planeación y productividad en el trabajo.
- Conciencia de prevención del riesgo.
- Trabajo en equipo y Mejora continua.
- Identidad y pertenencia corporativa.
- Cumplimiento a Entes de Control.
- Autogestión y autocontrol.
- Orientación a resultados.

Estructura Organizacional



Fuente: https://www.bancoagrario.gov.co/acerca/Estructura/Documents/Organigrama_2014.pdf

Lineamientos Generales

- Banco Agrario de Colombia, es un establecimiento de crédito debidamente autorizado por la Superintendencia Financiera de Colombia para funcionar como banco comercial. Es una sociedad de economía mixta del orden nacional, sujeta al régimen de empresa industrial y comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Hace parte del Sistema Nacional de Crédito Agropecuario.
- Sus operaciones activas están dirigidas fundamentalmente a actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales, agroindustriales y a Entes Territoriales.
- Adicionalmente, puede suscribir convenios de pagos y recaudos, contratar la operación de oficinas con otros establecimientos de crédito, acordar la utilización de espacios con otras entidades públicas en municipios donde no exista otro establecimiento de crédito.
- Se caracteriza por ser un Banco con alto volumen de operaciones del orden transaccional, de la banca personal, empresarial y oficial.

6.2 Marco Teórico

De dónde aprender: La experiencia y los resultados del Grameen Bank

Es tiempo de aprender de experiencias exitosas como la del Banco Grameen para afrontar esa situación. Creado en 1983, a partir de una experiencia personal de su fundador, el Profesor Muhammad Yunus, con un capital inicial proporcionado por el Banco Central de Bangladesh, el Grameen es un banco comercial privado, orientado exclusivamente a atender los ahorros y la demanda de crédito de las personas más pobres del país, particularmente en el área rural (Grameen significa rural en lengua bengalí). Para ser prestatario, la propiedad familiar no debe superar 0,5 acres de tierra. Tampoco se requiere presentar garantías reales. Las garantías son de tipo solidario; para recibir un crédito, el prestatario debe ser parte de un grupo cuyos miembros no pueden recibir créditos mientras los dos primeros prestatarios del grupo no hayan pagado sus obligaciones.

Su gestión es profesional, eficiente, no política, con un número limitado de personal altamente motivado y calificado (los funcionarios deben poseer, por lo menos, educación universitaria completa). Su operación es hecha bajo el concepto de banca móvil a partir de sus promotores (con un mínimo de educación secundaria completa). Al desplazarse a las aldeas permiten acceso fácil a los servicios del banco; el principio de atención es que los servicios bancarios tienen que buscar al cliente. La evaluación de los créditos no es hecha centralmente sino por la propia comunidad, lo que reduce sus costos operativos.

La experiencia del Grameen Bank no se limita a casos puntuales sino a un tratamiento masivo para la superación de la pobreza. Sus resultados son impresionantes. Desde su creación hasta septiembre 2003 ha otorgado créditos por más de 4 mil millones de dólares (US\$ 4,085 millones) de los cuales han sido repagados 3,7 mil millones. El volumen de crédito concedido hasta mayo de 1998 fue de US\$ 2,408.3 millones. Los prestatarios actuales son casi 3 millones de personas (2,949 millones), 95% de los cuales son mujeres, lo que implica una afectación favorable sobre la situación económica de aproximadamente 15 millones de personas, 12% de la población del país.

Como consecuencia de dichos créditos, en el plazo de tres años, el ingreso de los miembros aumenta en la media en 59%. Después de 8 créditos, la mitad de los prestatarios superan la situación de pobreza. A septiembre 2003 el número de casas construidas con créditos del Grameen era de 573.024; a mayo de 1998, los créditos para habitación, por un total de US\$ 168.6 millones, permitieron construir 438.764 casas.

Un resultado adicional importante se refiere a la revalorización del papel de la mujer. En el mundo rural tradicional de Bangladesh, las decisiones familiares importantes son tomadas por los maridos; las mujeres se limitan a trabajar duramente y a realizar papeles secundarios en casa. Al participar en los programas de microcrédito del Grameen, por la ausencia de los maridos que deben desplazarse fuera de las aldeas en busca de trabajo, la mujer se convierte, la mayor parte de las veces, en la principal fuente de ingreso familiar lo que eleva su estatus y la convierte, muchas veces, en líder de la misma. Al principio, los maridos se sienten postergados, pero la mejoría real en la situación económica familiar acaba por hacer que el marido acepte el nuevo rol e incentive a la mujer a continuar participando de los programas de microcrédito.

Desde su creación, el Grameen ha tenido un crecimiento impresionante en términos de activos, miembros-clientes y, en general, actividades comerciales. En 1987, el total de sus activos fue de US\$ 41,2 millones, en 2002 era de US\$ 325,9 millones. A mayo de 1998, operaba en 38,551 aldeas a través de una sede central, 14 oficinas regionales ("Zones"), 115 oficinas provinciales ("Areas") y 1.112 agencias ("branches"). A septiembre 2003, operaba en 43.258 aldeas, a través de 1190 agencias con un personal total de 11.806. Cada agencia atiende entre 60 e 70 "Centros", en un total de 73.868, cada uno de los cuales reúne 8 "Grupos" de 5 personas cada uno.

A septiembre 2003, el saldo de sus créditos vigentes era de US\$ 258,5 millones, en tanto que el balance de depósitos era de US\$ 201,52 millones. De tal modo, la relación de depósitos a créditos vigentes era de 78%. Si se incluyen los recursos propios, la relación aumenta a 96%. A partir de 1995 el Grameen decidió dejar de solicitar fondos de donación; los últimos fondos recibidos fueron en 1998. A partir de entonces, el Banco considera que sus propios fondos y los depósitos de sus participantes son suficientes para financiar su programa de créditos y las expansiones futuras. (Ferrari, C. A, 15 de diciembre de 2003 – accedido el día 01 de marzo, 2018, desde <http://www.semana.com/on-line/articulo/el-caso-del-grameen-bank/62508-3>).

Jóvenes Emprendedores Exportadores

Con la finalidad de contribuir con el desarrollo del país y lograr el objetivo establecido en el Plan Estratégico Exportador de aumentar y diversificar las exportaciones, el Ministerio de Comercio Exterior ha creado el programa (Jóvenes Emprendedores Exportadores), el cual tiene como propósito facilitarle a los jóvenes estudiantes de los últimos tres semestres de educación superior, las herramientas necesarias para la creación de su propia empresa exportadora, las cuales van desde la motivación para la generación de una idea innovadora, hasta la puesta en marcha de la empresa respaldada por un plan exportador. Para ser un Joven Emprendedor Exportador es necesario haber identificado un bien o servicio con potencial exportador y presentar un anteproyecto bajo la metodología del Ministerio de Comercio Exterior. Al ser aprobado el anteproyecto, el joven ingresará al Programa, por medio del cual tendrá acceso a diversas herramientas que le ayudarán a realizar un plan de negocios, poner en marcha la empresa e iniciar la actividad exportadora. A los Jóvenes Emprendedores Exportadores se les prestará asesoría para conformar su empresa exportadora, a través de un grupo interdisciplinario que abarcará temas comerciales, jurídicos, financieros, administrativos y de producción. Tendrán acceso a capacitación en temas específicos que fortalezcan su propuesta y acceso preferencial a eventos relacionados con sus proyectos.

El objetivo de este programa es Desarrollar Cultura Exportadora, facilitando a los jóvenes estudiantes o recién egresados, en ambos casos de programas de educación superior, las herramientas necesarias para la creación de su propia empresa exportadora, las cuales van desde la motivación para la generación de una idea innovadora, hasta la puesta en marcha de la empresa respaldada por un plan exportador. (MinComercio Industria y Turismo, 2003 – accedido el día 01 de marzo, 2018, desde http://www.mincit.gov.co/publicaciones/10184/jovenes_emprendedores_exportadores).

Introducción: el papel de INNpulsa Colombia en el emprendimiento

INNpulsa Colombia, programa especial, banco de desarrollo del Estado colombiano, fue creado en 2012 con el objetivo de “activar el crecimiento empresarial extraordinario jalonado por la innovación en el país”. INNpulsa Colombia estimula el surgimiento de nuevas empresas de alto potencial de crecimiento y da soporte a firmas que colocan la innovación en el foco de su estrategia. Centra sus actividades en identificar empresarios

y empresas innovadoras, con el fin de brindarles apoyo en su tarea de lograr un crecimiento dinámico y sostenible en el tiempo.

En el contexto de la política pública en Colombia, INNpulsa Colombia se ha posicionado como un actor de alta visibilidad. Ha logrado que numerosos emprendedores interactúen con el gobierno y con los líderes de los ecosistemas de emprendimiento en las ciudades y regiones del país. Asimismo, ha difundido al interior de estos ecosistemas locales el conocimiento que surge en el mundo respecto a la gestión de empresas de crecimiento dinámico. INNpulsa Colombia no es la única organización del gobierno colombiano que busca estimular el emprendimiento de alto potencial de crecimiento. Su papel ha sido particularmente relevante, ya que se ha propuesto trabajar desde la cultura y transformar la visión y el comportamiento empresarial hacia una concepción moderna del emprendimiento dinámico.

Ha hecho una apuesta por implantar el significado del emprendimiento y la innovación en la cultura del país. En tal sentido, INNpulsa Colombia se enfoca en el emprendimiento de alta ambición de crecimiento y en la innovación como una manera integral de hacer empresa, no solamente como gestión de tecnología. Invita a los empresarios a repensar las estructuras de las firmas que ellos lideran y ofrece una interpretación del papel de la política pública que prioriza el desarrollo de las capacidades de absorción en las empresas como condición para el avance de la innovación en el país. No obstante, una base de recursos limitada, INNpulsa Colombia ha tenido un efecto importante en hacer entender el emprendimiento de alto impacto entre actores clave: emprendedores, representantes del gobierno y líderes del ecosistema, incluyendo universidades, cámaras de comercio e incubadoras de empresas, entre muchos otros. (Vesga, R. 2015, - accedido el día 01 de marzo, 2018, desde https://www.innpulsacolombia.com/sites/default/files/caf_n19_4.pdf).

Groncol: Vida para todos

Los amigos y socios, Pablo Atuesta, Mario España, Juan Rebolledo y Nicolás Borda, siguen cumpliendo un sueño común que germinó en 2009: forrar de naturaleza las ciudades de Colombia. A través de Groncol, la compañía líder en diseño, han ejecutado parques y diversos proyectos de paisajismo, construcción e instalación de techos y muros verdes en el país.

Con la construcción de más de 180 proyectos y más de 150.000 metros cuadrados no solo vienen cumpliendo con el anhelo de transformar las ciudades grises, sino que de paso han logrado desarrollar el mercado local. Dos datos pueden evidenciar su éxito como innovadores y su ascenso empresarial: para el cierre de este año van a crecer 88% y a registrar ventas aproximadas por \$10.500 millones.

Pablo Atuesta, su CEO, reconoce que para Groncol ha sido esencial el aporte de su socio inversionista Fondo de Capital Inversor, al que conocieron a través del programa Emprende País, de la Fundación Bolívar, y hubo interés mutuo, “ya que los dos no solo buscamos beneficios económicos sino también sociales y ambientales”, asegura.

Del mismo modo, Atuesta revela que, junto con los fundadores de Groncol, se buscó un fondo de inversión básicamente por la necesidad de “dar un salto importante en el financiamiento de la compañía” que permitiera implementar proyectos estratégicos para crecer. Para él, la llegada y permanencia de los fondos permiten que esta sea una compañía estructurada, con una junta directiva “independiente” y con una metodología para tomar decisiones de manera organizada e informada.

“Esto nos ha llevado a cometer menos errores, a ser una compañía mucho más grande y segura. Hoy somos líderes en nuestra industria y un modelo de emprendimiento para todo tipo de emprendedores. Y ojalá también seamos una inspiración”, dice.

Y seguramente lo son. Porque Groncol les entrega naturaleza a las ciudades. Y eso es vida absolutamente para todos. (Dinero, 11 de diciembre de 2015 – accedido el día 01 de marzo, 2018, desde <http://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/10-casos-de-exito-de-la-financiacion-del-emprendimiento-en-colombia/215906>).

Empresarios en Colombia podrán contar con seis nuevas líneas de crédito

El Ministerio de Comercio Industria y Turismo anunció recientemente la disposición de seis nuevas líneas de crédito de Bancóldex para que, según lo expresado por la jefe de esa cartera, María Lorena Gutiérrez, los empresarios puedan aumentar su competitividad y productividad. “Con estos créditos, empresarios de todos los sectores y en particular de textiles, confecciones, calzado y cuero, van a tener más acceso a recursos”, Manifestó la ministra.

El énfasis que hizo Gutiérrez en el sector textil se deja ver en la destinación de los recursos, ya que la primera línea de crédito, compuesta por \$50.000 millones, está dirigida para la capitalización de trabajo y sustitución de pasivos del grupo empresarial compuesto por textiles, confecciones y calzado. “Estos créditos serán otorgados a un plazo de 5 años, con periodo de gracia de hasta 6 meses”, comunicó el ministerio.

La segunda línea de crédito, que tiene a disposición \$40.000 millones, también está dirigida al sector textil, confecciones y cuero, con la intención de que sean utilizados para aumentar la competitividad por medio de la modernización.

Es a partir de la tercera línea de crédito que el espectro de empresas que podrían aplicar a estos recursos se amplía, ya que las pequeñas y medianas exportadoras tendrán a su disposición \$180.000 millones para inversión en activos productivos.

Desarrollo sostenible y eficiencia energéticas son las apuestas a las que le apunta la cuarta línea de crédito de Bancóldex. Con un presupuesto de \$60.000 millones las empresas podrán aplicar para hacer inversiones en materia de mitigación de impacto ambiental y adaptación al cambio climático. “Los beneficiarios de esta línea tendrán un plazo de 6 años y un periodo de gracia de hasta un año para empezar a pagar la deuda”, explicó el ministerio.

Por su parte, la quinta línea de crédito, que cuenta con un presupuesto de US\$200 millones, está pensada para empresas de todos los sectores que quieran invertir en capital de trabajo, sustitución de pasivos y modernización empresarial. La cartera manifestó que esta línea ofrece plazos entre 5 y 15 años y un periodo de gracia hasta de un año.

La sexta línea de crédito está pensada en medianas y pequeñas empresas con presencia en Buenaventura. Para estas se ha destinado un presupuesto de \$50.000 millones para capital de trabajo, con un desembolso máximo de \$150 millones por empresa. Estas tendrán hasta seis meses de gracia para empezar a pagar el crédito. (*El Espectador*, 24 de Octubre de 2017 - accedido el día 01 de marzo, 2018, desde <https://www.elespectador.com/economia/empresarios-en-colombia-podran-contar-con-seis-nuevas-lineas-de-credito-articulo-719612>).

6.3 Marco Conceptual

Agricultura: La agricultura es el arte de cultivar la tierra; son los diferentes trabajos de tratamiento del suelo y cultivo de vegetales.

Amortización a capital: Reducciones graduales de la deuda a través de pagos periódicos sobre el capital prestado.

Banca de Segundo Piso: Son las instituciones financieras de redescuento que facilitan recursos de crédito a través de intermediarios financieros autorizados.

Capital de trabajo: Es la cantidad de recursos de corto plazo que requiere una empresa para la realización de las actividades.

Captación: Proceso mediante el cual el sistema financiero recoge recursos del público ahorrador y los utiliza como fuente del mercado financiero. En el caso de la captación bancaria son todos los recursos que la banca obtiene a través de sus instrumentos de captación (cuenta de cheques, cuenta de ahorros, depósitos a plazo fijo, etc.), que conforman los pasivos del sistema bancario e incluyen recursos en moneda nacional y extranjera.

Cliente: Es una persona natural o jurídica que tiene productos del Banco.

Colocación: Proceso en el que se utilizan los recursos que fueron adquiridos durante el proceso de captación, para extender créditos a algún otro agente.

Consolidación de pasivos: Es recoger en una nueva operación, pasivos con el Banco Agrario de Colombia, siempre que se asegure la continuidad productiva del deudor y la generación de recursos para atender el nuevo crédito.

D.T.F: Tasa de interés del promedio ponderado de las tasas y los montos diarios de las captaciones a 90 días en CDT's.

FGA: Fondo de Garantía de Antioquia. El Fondo de Garantías de Antioquia S.A., es una sociedad de economía mixta que nace en el año 1997 como agente comercial del Fondo Nacional de Garantías para los departamentos de Antioquia y Chocó.

Fidelidad del Cliente: Es el grado en que los clientes están predispuestos a permanecer con su empresa y a resistir ofertas de la competencia.

Fondo Agropecuario de Garantías: Creado como un instrumento para facilitar el acceso al crédito agropecuario a los usuarios que no pudieran ofrecer las garantías exigidas normalmente por los intermediarios financieros. Su objetivo es respaldar el valor redescuento de los créditos de capital de trabajo e inversión dirigidos a financiar nuevos proyectos de producción, comercialización, transformación primaria y capitalización del sector agropecuario presentados ante FINAGRO que se otorguen a los productores que no puedan ofrecer las garantías normalmente requeridas por los intermediarios financieros.

Forma de Pago: Se refiere a la periodicidad con la cual el beneficiario o intermediario realiza los correspondientes abonos a capital y/o intereses.

Incentivo para la capitalización rural: El ICR es un aporte en dinero que realiza FINAGRO a pequeños y mediamos productores del sector agropecuario que se encuentren desarrollando un proyecto de inversión nueva, para que modernicen su actividad y mejoren sus condiciones de productividad, competitividad y sostenibilidad, y reduzcan riesgos. Está dirigido a las personas naturales y jurídicas que desarrollen nuevos proyectos de inversión en el sector agropecuario. Los recursos para este beneficio económico provienen del Presupuesto Nacional y se otorgan a manera de un abono al saldo del crédito que haya contraído el productor para financiar las actividades de inversión objeto del incentivo.

Intermediario Financiero: Entidad financiera a través de la cual se efectúan las operaciones de crédito por medio del sistema de redescuento.

Modalidad de Amortización a Capital: Se refiere a la forma en que el capital será amortizado, definida por el intermediario, la cual puede ser en pagos fijos, porcentual, cuota gradual creciente, o cuota gradual decreciente.

Pagare: Título valor de contenido crediticio, en virtud de la cual una persona denominada otorgante o girador, promete incondicionalmente pagar una suma determinada de dinero a otra denominada beneficiario, o a quien éste ordene o al portador.

Participación en el mercado: Son las ventas de una entidad, expresadas como un porcentaje del total de ventas del ramo de mercado, en el cual la empresa actúa.

Pasivos: Son las obligaciones o compromisos monetarios que posee una empresa o una persona. Puede incluir obligaciones con proveedores, acreedores, clientes. No incluye obligaciones con socios, accionistas o propietarios de la empresa.

Patrimonio: Es el conjunto de bienes, derechos y obligaciones pertenecientes a una empresa o persona y son los medios a través de los cuales puede cumplir con sus fines.

Pequeño Productor: Toda persona natural cuyos activos totales no superen los 145 SMMLV incluidos los del cónyuge y que por lo menos 75% de sus activos estén invertidos en el sector agropecuario y/o que no menos de las dos terceras partes de sus ingresos provengan de la actividad agropecuaria.

Período de Gracia a Capital: Es el período durante el cual el beneficiario hace únicamente pagos por concepto de intereses.

Período de Gracia a Intereses: Es el período durante el cual el beneficiario del crédito no hace pagos ni a capital ni a intereses, pero el monto correspondiente a éstos será objeto de capitalización.

Período de gracia para capital: Plazo que transcurre entre la fecha de desembolso y la fecha de pago de la primera cuota a capital.

Plazo de Amortización: Es el período durante el cual el beneficiario hace abonos al capital de la deuda contraída hasta su terminación o pago total.

Plazo Total: Es el período durante el cual la operación del empréstito estará vigente e incluye el período de gracia y el plazo de amortización.

6.4 Marco legal

Ley N. 1555 "Por medio de la cual se permite a los consumidores financieros el pago anticipado en las operaciones de crédito y se dictan otras disposiciones"

El Congreso de Colombia, decreta:

Es obligación de las entidades crediticias brindar al usuario información transparente, precisa, confiable y oportuna en el momento previo al otorgamiento del crédito sobre la posibilidad de realizar pagos anticipados de su obligación. (Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/publicacion/leyes-19166>).

Ley N. 1328 “Por la cual se dictan normas en materia financiera, de seguros, del mercado de valores y otras disposiciones”

El Congreso de Colombia, decreta, del Régimen de protección al consumidor Financiero.

ARTÍCULO 1o. OBJETO Y ÁMBITO DE APLICACIÓN. El presente régimen tiene por objeto establecer los principios y reglas que rigen la protección de los consumidores financieros en las relaciones entre estos y las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, sin perjuicio de otras disposiciones que contemplen medidas e instrumentos especiales de protección. (Obtenido de <https://www.bancoagrario.gov.co/acerca/Paginas/marcoLegal.aspx>).

LEY N. 1748 “Por medio de la cual se establece la obligación de brindar información transparente a los consumidores de los servicios financieros y se dictan otras disposiciones”.

El congreso de Colombia decreta:

ARTÍCULO 1o. Adiciónese un párrafo al artículo 9o de la Ley 1328 de 2009.

PARÁGRAFO. En función de lo contemplado en este artículo las entidades vigiladas estarán en la obligación de informar a sus clientes, además de la tasa de interés efectivamente pagada o recibida por estos, el Valor Total Unificado para todos los conceptos, efectivamente pagados o recibidos por el cliente, independientemente de si se trata de operaciones activas o pasivas.

Al cliente potencial se le deberá suministrar, siempre que la naturaleza del producto o servicio lo permita, una proyección del Valor Total Unificado que efectivamente pagaría o recibiría, de manera anticipada a la celebración del contrato. En este caso, el Valor Total Unificado también deberá expresarse en términos porcentuales efectivos anuales. Asimismo, deberá tener la misma publicidad que la tasa de interés relacionada con el producto o servicio ofrecido.

El Valor Total Unificado de que trata el presente párrafo estará expresado en términos porcentuales efectivos anuales para el horizonte de vida del producto y su resultante en pesos para el periodo reportado e incluirá todos los conceptos efectivamente pagados o recibidos por el cliente, independientemente de si se trata de operaciones activas o pasivas, siempre que la naturaleza del producto o servicio lo permita, incluyendo intereses, seguros, gastos, contribuciones, erogaciones, comisiones e impuestos y demás.

(Obtenido de <https://www.bancoagrario.gov.co/acerca/Paginas/marcoLegal.aspx>).

7. Cronograma

Cronograma																	Duracion
Actividad	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				
	1 Semana	2 Semana	3 Semana	4 Semana	1 Semana	2 Semana	3 Semana	4 Semana	1 Semana	2 Semana	3 Semana	4 Semana	1 Semana	2 Semana	3 Semana	4 Semana	
Profundizar el conocimiento del marco teorico, basados en el autor seleccionado para la presente propuesta.	X	X															2 Semanas
Estructuración de los principales parametros a tener en cuenta en la identificación de las necesidades de la población.		X	X	X													3 Semanas
Elaboración formal (impreso - encuesta), de formato a trabajar en campo.			X	X													2 Semanas
Trabajo de campo, con el fin de identificar las principales necesidades en el sector agropecuario de la población de la Sabana de Bogota. (Desplazamiento a campo).					X	X	X	X									4 Semanas
Recopilación de cifras, relacionadas con el crecimiento de la cartera total de la Sabana de Bogota.								X	X								2 Semanas
Análisis de la composición de la cartera total agropecuaria de la zona Sabana de Bogota.									X	X	X						3 Semanas
Establecer variaciones absolutas y relativas en cada una de las Oficinas que conforman la zona.											X	X					2 Semanas
Identificar la población mercado objetivo en la zona Sabana de Bogotá, para la presente propuesta.												X	X				2 Semanas
Identificar los gremios y asociaciones de la región, con el objeto de conocer los canales de comercialización de la zona.													X	X			2 Semanas
Establecer los gremios mas representativos, con el fin de evaluar canales de comercialización para la población.														X	X		2 Semanas

8. Metodología

Para el diseño de una línea de crédito en la entidad financiera Banco Agrario de Colombia destinada a la financiación de proyectos productivos agropecuarios enfocado en jóvenes habitantes de la Zona Sabana de Bogotá; con el propósito de incrementar en un 3% la participación de la cartera total de esta región, a partir del año 2019, se realizará investigación de tipo cuantitativo; lo anterior debido a que se debe recopilar información necesaria relacionada con la conformación de la cartera total de las diferentes Oficinas que estructuran la Zona Sabana de Bogotá, para el posterior análisis y conformación de las causas que generan la problemática evidenciada en el decrecimiento absoluto y relativo de la cartera total agropecuaria de la zona Sabana de Bogotá.

La recolección de datos en cuanto a la población mercado objetivo de la línea de crédito se analizará mediante **investigación cuantitativa**, empleando como medio cifras estadísticas las cuales conduzcan con exactitud a la población que interviene en el presente proyecto. El tipo de investigación a desarrollar permitirá emplear la técnica de **análisis directo** a las cifras de la estructura de la cartera total de los últimos tres periodos; analizando e interpretando el grado de incidencia de las mismas dentro del comportamiento en dichos resultados.

De igual modo se realizarán **encuestas** las cuales aporten y determinen las necesidades de la población dedicada a la actividad agrícola y pecuaria en la Sabana de Bogotá, las cuales inciden notoriamente en la deserción de la labor del campo y por ende la disminución en la colocación de operaciones de créditos en las oficinas que conforman la zona.

Por último, se realizará un proceso de observación y análisis directo a las líneas de crédito ya implementadas en la Entidad Financiera; con el fin de contar con los parámetros y herramientas necesarias que exige la puesta en marcha de la línea de crédito destinada a jóvenes de la zona.

9. Presupuesto General del Proyecto

Para llevar a cabo la propuesta de inteligencia de negocios para diseñar una línea de crédito en la entidad financiera Banco Agrario de Colombia destinada a la financiación de proyectos productivos agropecuarios enfocada en jóvenes habitantes de la zona Sabana de Bogotá se requiere el siguiente presupuesto:

Presupuesto General del Proyecto					
Partida Presupuestal	Rubro	Cantidad	Aporte \$	Aporte %	Financiacion Propia
Equipos	Internet	3,0 GB/mes	250.000	22%	X
	Impresora	1	550.000	49%	X
Materiales	Fotocopias	250	50.000	4%	X
	Esferos	10	8.000	1%	X
	Cosedora	1	10.000	1%	X
	Resmas de papel	2	24.000	2%	X
Viajes	Transporte - desplazamiento	8	120.000	11%	X
Gastos Generales	Varios - Improvistos	-	100.000	9%	X
Total del Proyecto			1.112.000	100%	

10. Plan de Gerencia de Adquisiciones

Objetivo

- Identificar la cantidad y tipo de procedimientos de adquisiciones, contrataciones y/o actividades con financiamiento total o parcial de para ejecutar durante un año calendario de un proyecto.
- Identificar avances y desviaciones de lo programado versus lo ejecutado para seguimiento de avance del proyecto.

Para la puesta en marcha de la propuesta de inteligencia de negocios para diseñar una línea de crédito en la entidad financiera Banco Agrario de Colombia destinada a la financiación de proyectos productivos agropecuarios enfocada en jóvenes habitantes de la zona Sabana de Bogotá se requiere realizar compras en partidas presupuestales como:



El Plan de adquisiciones fue definido bajo parámetros de eficacia y eficiencia en cuanto a los recursos económicos de los integrantes del grupo; de igual modo se definieron las necesidades actuales del entorno, para el desarrollo de la presente propuesta.

El proceso de adquisición será realizado por los integrantes del grupo, con lo cual se busca mayor integralidad dentro del desarrollo de la presente propuesta; de igual modo los proveedores a seleccionar serán elegidos bajo criterios de calidad y competitividad en precios y servicio.

Etapas

Institución	Banco Agrario de Colombia
Proyecto	Línea de crédito destinada a la financiación de proyectos productivos agropecuarios.
Fecha de inicio del proyecto	Segundo semestre 2018
Tema del Proyecto	Financiación de proyectos productivos agropecuarios enfocada en jóvenes habitantes de la zona Sabana de Bogotá
Presupuesto Entidad	\$159.268.000,00
Presupuesto Contraparte	\$ 5.817.000,00
Presupuesto Total	\$165.085.000,00

Etapas 1: Programación de las Actividades

Anualmente, el personal encargado de la elaboración del Plan de adquisiciones en Banco Agrario de Colombia, deberá coordinar con el director del proyecto un programa de trabajo para un año calendario, según las necesidades del proyecto y en directa relación con la memoria de cálculo del mismo.

Dicho programa de trabajo se reflejará en el Plan de Adquisiciones a través de la programación de procedimientos de adquisiciones o contrataciones, en sus diferentes ítems y categorías de gasto. Este Plan deberá ser sometido anualmente a revisión previa

por parte de la dirigencia de Banco Agrario de Colombia, antes del inicio de cualquier procedimiento. Es importante señalar que el plan de adquisiciones en forma acumulativa, pero diferenciada por años contemplará la planificación y ejecución del proyecto.

Etapas 2: Ejecución del Plan de Adquisiciones

Cada seis meses, Banco Agrario de Colombia deberá actualizar el Plan de Adquisiciones con información de los procedimientos ejecutados.

Plan de Adquisiciones para Proyectos

El Plan de Adquisiciones del proyecto para el año 2018, por una parte, contempla procedimientos programados desde la total tramitación del decreto que aprueba el convenio hasta diciembre de 2018. Por otra parte, y a continuación de la programación 2018, se deberán programar todas aquellas actividades /adquisiciones/ contrataciones contempladas de realizar durante el año 2019, y así sucesivamente, para cada año.

La primera actualización del Plan del proyecto deberá contemplar sólo los procedimientos ejecutados a diciembre de 2018 (programados y no programados). La siguiente actualización será semestralmente en la fecha que el Programa señale.

Campos de Información del Plan de Adquisiciones

El Plan de Adquisiciones contempla los siguientes campos de información:

Campos de información que identifican el proyecto:

- | | |
|--------------------------------|--|
| - Institución | - Presupuesto Total Banco Agrario de Colombia (\$) |
| - Código de Proyecto | - Presupuesto Contraparte Total (\$) |
| - Fecha de Inicio del Proyecto | - Total, Presupuesto Proyecto (\$) |
| - Línea de crédito | |

Campos de información que identifican el procedimiento:

- Ítem de Gasto
- Categoría del Gasto
- Procedimiento
- Revisión previa

Campos de información que identifican las Etapas de Programación y Actualización:

Etapa 1: Programación de las Actividades	Etapa 2: Ejecución del Plan de Adquisiciones
<ul style="list-style-type: none"> - Monto Programado Banco Agrario de Colombia en \$ - Monto Programado Contraparte en \$ - Descripción - Año de Programación - Mes Programado 	<ul style="list-style-type: none"> - Mes Ejecutado - Año Inicio Pago - Año Término Pago - Descripción Bienes/Perfeccionamiento/Consultoría/Obras realizado - Monto Total Contrato(s) Banco Agrario de Colombia en \$ - Monto Total Contrato(s) Contraparte en \$ - Monto Total Contrato(s) en \$ - Monto Total Contrato(s) en US\$ - Nombre del proveedor/contratista/firma consultora/contratado o becario Adjudicado - Monto Total Ejecutado Banco Agrario de Colombia en \$ - Monto Total Ejecutado Contraparte en \$

Campos de información que identifican Saldos:

- Saldo del Contrato Banco Agrario de Colombia en \$
- Saldo del Contrato Contraparte en \$
- Diferencia entre programado y contrato Banco Agrario de Colombia en \$
- Diferencia entre programado y contrato Contraparte en \$
- Observaciones

Confección del Plan de Adquisiciones y Campos de Información de cada Etapa

Antes de completar el Plan, Banco Agrario de Colombia dispondrá de un listado de las adquisiciones, obras, actividades de perfeccionamiento y asistencia técnica que se realizarán en un período de año calendario, verificando previamente su elegibilidad de acuerdo la memoria de cálculo aprobada del proyecto.

Banco Agrario de Colombia deberá registrar toda la información solicitada en los siguientes campos de información:

- ✓ **Ítem de Gasto:** Muestra el ítem de gasto: Bienes, Perfeccionamiento y/o Asistencia Técnica.
- ✓ **Categoría del Gasto:** Lista desplegable donde se debe seleccionar la categoría de gasto correspondiente al Ítem de gasto, según memoria de cálculo aprobada para el proyecto, esto es:

Ítem de Gasto	Categoría del Gasto
Bienes	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo de Apoyo a la adquisición de una línea de crédito. - Equipo de técnico de oficina.
Perfeccionamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Contratación de directores de proyecto - Contratación de Analistas financieros

	<ul style="list-style-type: none"> - Contratación de Analistas para la Gestión e Innovación. - Contratación de Profesionales para la Gestión de asesoría. - Visitas de Especialistas al Proyecto a posibles clientes. - Estadías de Trabajo Conjunto
Asistencia Técnica	- Asistencia Técnica

Procedimiento: Se debe seleccionar el procedimiento asociado al monto en pesos (\$) para Bienes y según la naturaleza de la contratación para Asistencia Técnica.

Bienes	<ul style="list-style-type: none"> - Convocatorias públicas nacionales - Convocatorias públicas internacionales - Comparación de perfiles profesionales - Compras directas
Asistencia Técnica	<ul style="list-style-type: none"> - Selección Basada en Calidad y Costo (SBCC) Firmas consultoras - Selección Basada en el Menor Costo (SBMC) Firmas consultoras - Selección Basada en las calificaciones de los consultores (SCC) Firmas consultoras - Selección Basada en Una Sola Fuente (SSF) Firmas consultoras - Selección de Consultor Individual (CI) Persona Natural - Selección Basada en Una Sola Fuente (SSFCI) Persona Natural

Etapa 1: Programación de las Actividades

- ✓ **Monto Programado Banco Agrario de Colombia en \$:** Monto programado que financiará Banco Agrario de Colombia para el procedimiento específico.
- ✓ **Monto Programado Contraparte en \$:** Monto programado que financiará la contraparte para el procedimiento específico
- ✓ **Descripción:** Descripción de la adquisición, contratación y/o actividad programada la que deberá ser coherente con el Plan de Trabajo aprobado para el proyecto y la elegibilidad además de los convenios
- ✓ **Año de Programación:** Se deberá seleccionar el año de inicio de la Adquisición/Contratación y/o Actividad, considerando como inicio la fecha de lanzamiento de la línea de crédito por parte de Banco Agrario de Colombia
- ✓ **Mes Programado:** Se debe seleccionar el mes de inicio de la Adquisición/Contratación y/o Actividad, considerando como inicio la fecha de lanzamiento de la línea de crédito por parte de Banco Agrario de Colombia.

En la siguiente tabla, se muestra un ejemplo de Plan de Adquisiciones, en su primera Etapa correspondiente a la Programación de Actividades para el Año 2018.

Ítem de	Categoría del Gasto	Procedimiento	Monto programado Banco Agrario de Colombia [millos de pesos]	Monto programado contraparte [millos de pesos]	Descripción	Año	Mes
Bienes	Equipo de Apoyo a la adquisición de una línea de crédito.	Convocatoria pública nacional	\$7	\$1	Contratación del personal	2018	Julio
		Convocatoria pública internacional				2018	Julio
		Comparación de perfiles profesionales				2018	Agosto
	Equipo de técnico de oficina.	Compras directas	\$3	-	Computadores e impresoras	2018	Julio

Per-feccionamiento	Contratación de directores de proyecto		\$39	\$1	Sueldo anual Director de proyecto	2018	-
	Contratación de Analistas financieros		\$19	\$1	Sueldo anual Analista financiero	2018	-
	Contratación de Analistas para la Gestión e Innovación		\$19	\$1	Sueldo anual Analista de innovación	2018	-
	Contratación de Profesionales para la Gestión de asesoría.		\$14	\$1	Sueldo anual asesores	2018	-
	Visitas de Especialistas al Proyecto a posibles clientes		\$10	-	Revisión de condiciones y premisas para l otorgación de la línea de crédito	2018	-
	Estadías de Trabajo Conjunto		\$1.5	\$0.5		2018	-

Etapa 2: Ejecución del Plan de Adquisiciones

En esta etapa, Banco Agrario de Colombia deberá registrar la información de cada procedimiento o actividad ejecutada de la siguiente forma:

- ✓ **Mes Ejecutado:** Se debe seleccionar el mes en que efectivamente se inició la Adquisición/Contratación y/o Actividad, considerando como inicio la fecha de lanzamiento de la línea de crédito por parte de Banco Agrario de Colombia.
- ✓ **Año Inicio Pago:** Se debe seleccionar el año en que efectivamente se comenzaron a ejecutar los pagos o gastos asociados a la Adquisición/ Contratación y/o Actividad.
- ✓ **Año Terminó Pago:** Se debe seleccionar el año en que efectivamente se realiza el último pago o gasto asociado a la Adquisición/ Contratación y/o Actividad.
- ✓ **Descripción Bienes /Perfeccionamiento /Consultoría realizado:** Completar con la descripción de la adquisición, contratación y/o actividad efectivamente ejecutada.
- ✓ **Monto Total Contrato Banco Agrario de Colombia en \$:** Se debe completar con el monto total del procedimiento realizado, es decir, el monto del contrato o de los

contratos si es que el procedimiento resulta en más de un contrato y que será financiado con aporte de Banco Agrario de Colombia.

- ✓ **Monto Total Contrato(s) Contraparte en \$:** Se debe completar con el monto total del procedimiento realizado, es decir, el monto del contrato o de los contratos si es que el procedimiento resulta en más de un contrato y que será financiado con aporte de la contraparte.
- ✓ **Monto Total Contrato(s) en \$:** Se registra el valor total del contrato u orden de adquisición.
- ✓ **Nombre del personal Adjudicado:** Es el campo donde deberá registrar el (los) nombre(s) del personal contratado, que suscribió contrato, detallando el monto para cada uno.
- ✓ **Monto Total Ejecutado Banco Agrario de Colombia en \$:** Monto del contrato(s) efectivamente pagado(s) con aporte de Banco Agrario de Colombia a la fecha de rendición del Plan.
- ✓ **Monto Total Ejecutado Contraparte en \$:** Monto del contrato(s) efectivamente pagado(s) con aporte de la contraparte a la fecha de rendición del Plan
- ✓ **Observaciones:** Desviaciones relevantes de los procedimientos/actividades ejecutados con relación a lo programado, en general, no realización de actividades, realización de actividades nuevas y no contempladas originalmente, reemplazo de una actividad ya programada por otra, modificaciones al procedimiento, entre otras.

Ejecución						
Mes	año	Descripción	Monto total contratado Banco Agrario de Colombia	Monto Total programado contraparte	Monto total ejecutado Banco Agrario de Colombia	Monto Total ejecutado contraparte
Julio	2018	3 notebook	\$1,50	-	\$1,50	
Julio	2018	1 impresora	\$0,80	-	\$0,80	
	2018-2019	Visitas de Especialistas al Proyecto a posibles clientes	\$10	-	\$10	

Responsables de la Aprobación y Seguimiento del Plan de Adquisiciones

En la aprobación y seguimiento del Plan participan tres instancias del proyecto que, coordinadamente, revisarán la información contenida en cada Plan de Adquisiciones. El proceso de revisión según etapa consiste en:

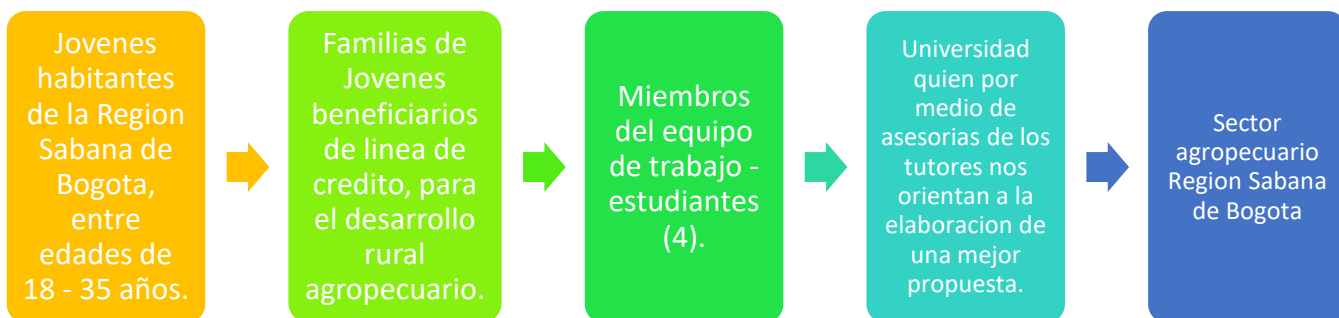
ETAPA	Dirección del Proyecto	Unidad de Adquisiciones y Actos y Contratos
Etapas de Aprobación del Plan	Verificará la consistencia de cada adquisición, según lo aprobado por el proyecto.	Verificará la elegibilidad de los procedimientos programados de acuerdo con los estándares establecidos para el proyecto.
Etapas de Seguimiento del Plan Actualizado	Tomará conocimiento del avance del plan de adquisiciones y de sus desviaciones críticas.	Verificará la elegibilidad de los procedimientos ejecutados de acuerdo con los estándares establecidos para el proyecto. Al mismo tiempo revisará el avance en la ejecución de los procedimientos/ actividades, según lo programado.

El proyecto para la línea de crédito, a través de la Unidad de Adquisiciones, informará la aprobación del Plan o enviará las observaciones consolidadas de ambas instancias a la dirigencia de Banco Agrario de Colombia. Se debe tener presente que dicho proceso de aclaración y/o corrección contempla un plazo máximo de 3 días.

11. Plan de Interesados

Objetivo

- Identificar las personas, grupos, organizaciones que se vean afectadas por el Proyecto y analizar sus intereses, participación, influencia e impacto en el proyecto.
- Planificar gestión de los involucrados en el proyecto.
- Gestionar la participación de los stakeholders fomentando la contribución de los involucrados.
- Monitorear las relaciones con los interesados buscando acciones de mejora en caso de requerirse.



Jóvenes habitantes de la Región Sabana de Bogotá, entre edades de 18 - 35 años: Intervienen directamente en la elaboración de la presente propuesta, lo anterior teniendo en cuenta que son los beneficiarios de la línea de crédito, con la cual se busca generar oportunidades laborales, independencia laboral en los jóvenes y crecimiento del sector agropecuario en la zona Sabana de Bogotá.

Familias de Jóvenes beneficiarios de línea de crédito, para el desarrollo rural agropecuario: Intervienen indirectamente en la elaboración de la presente propuesta, lo anterior sustentado en que, si los jóvenes presentan oportunidades laborales

independientes, sus familias estarán agradecidas y conformes con el servicio prestado, logrando bienestar y calidad de vida a las familias de la Sabana de Bogotá.

Miembros del equipo de trabajo - estudiantes (4): Intervienen de manera directa, teniendo en cuenta que son los creadores y ejecutores de la presente propuesta, la cual busca beneficios para los jóvenes de la Región Sabana de Bogotá.

Universidad quien por medio de asesorías por parte de los tutores orientan a la elaboración de una mejor propuesta: Intervienen de manera directa, lo anterior teniendo en cuenta que el aprendizaje continuo, contribuye en gran medida para suplir las necesidades y expectativas de la Región Sabana de Bogotá.

Sector agropecuario Región Sabana de Bogotá: Interviene de manera directa, teniendo en cuenta que el objetivo de la presente propuesta pretende el desarrollo y crecimiento del sector agropecuario en la zona Sabana de Bogotá; de igual modo la independencia y oportunidad laboral de los jóvenes de esta región.

La gestión de los actores interesados requiere de mucha habilidad y dedicación al director del Proyecto, que debe de ser consciente de que una efectiva gestión del compromiso y participación de todos los actores interesados es una de las claves fundamentales del éxito del Proyecto

La Gestión de los stakeholders incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones, que pueden afectar o ser afectados por el Proyecto, para analizar sus expectativas e intereses sobre el Proyecto

La gestión de los interesados se pretende establecer una sistemática eficaz para manejar la comunicación con todos los interesados del Proyecto. Se consigue comprender sus necesidades y expectativas, respetar sus legítimos intereses sobre el Proyecto y abordar cualquier incidente o conflicto en el momento en que se presente.

Mediante la resolución de conflictos, entre los interesados y el Proyecto, el Gerente del Proyecto tiene la oportunidad de fomentar la participación positiva de los interesados. Esta participación, involucración y aceptación en el planteamiento de los trabajos y su

compromiso con las decisiones tomadas, tanto en la planificación como en la ejecución del Proyecto, son una garantía para lograr el éxito del Proyecto.

Estos niveles de responsabilidad y autoridad son variables y pueden cambiar a lo largo del curso del ciclo de vida. La importancia de los stakeholders es tal que, si el Gerente del Proyecto ignora algún interesado clave, puede estar poniendo en riesgo el éxito del Proyecto.

Identificación de los Stakeholders

ROL	INTERES	PARTICIPACIÓN	INFLUENCIA	IMPACTO
Implementador del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el Tiempo • Costo • Alcance 	Calidad	Gestionar riesgos	Lograr satisfacción del mercado objetivo
Analistas de proyecto	Colocar productos financieros dentro de la línea de crédito	Lograr los pagos	Mantener la relación comercial	Generar nuevos negocios
Alta Gerencia del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución costos • Posicionamiento 	Sostenibilidad Resultados Optimos	Incremento de colocacion de creditos en la línea del negocio	Aumento clientes
Clientes y/o beneficiarios del proyecto	Creacion de negocio	Costo	Cumplimiento de objetivos	Sostenibilidad y crecimiento
Competidores	Abarcar mercado	Portafolio y servicios	Mantener mercado	Mayor opción de elección
Comunidad	Obtener beneficios y crecimiento de la región	Apoyo de las organizaciones	Crecimiento de la comunidad	Crear pertenencia
Organismos de control	Verificar planeado Vr ejecutado	Acatar normas y reglas	Crear planes de mejora en los casos necesarios	Poseer informacion de analisis

Planificación de la Gestión de los Interesados en el Proyecto

La gestión de los interesados del Proyecto trata del establecimiento, desarrollo y mantenimiento de las relaciones entre el equipo directivo del Proyecto y todos los demás interesados. Siempre tendremos como premisa la satisfacción de las necesidades y requisitos de los interesados en el Proyecto, dentro de los límites pactados para el Proyecto.

La gestión de los interesados es un Proceso iterativo. A medida que avanza el Proyecto los interesados en el Proyecto y/o su nivel de participación pueden cambiar por lo que la

planificación de la gestión de los interesados es un proceso iterativo que el director del proyecto debe realizar regularmente. Lo que vale hoy no tiene por qué valer mañana.

El modo en que el Proyecto afectará a cada interesado. Debe permitir al director del Proyecto desarrollar diferentes maneras de lograr una participación eficaz de todos los interesados.

Se debe proporcionar un plan claro y factible para implementar las estrategias de interacción con los interesados del Proyecto. Debemos conseguir su apoyo a través del respeto de sus legítimos intereses y el bien del Proyecto en su globalidad.

Entre los interesados en el Proyecto, el director del Proyecto y el Equipo de analistas de proyecto. Requiere algo más que brindar orientación al equipo de proyecto sobre cómo llevar esta comunicación a cabo.

En este proceso se genera como salida el plan de gestión de los interesados en el proyecto que contiene procedimientos detallados sobre cómo lograr una gestión eficaz de cada interesado.

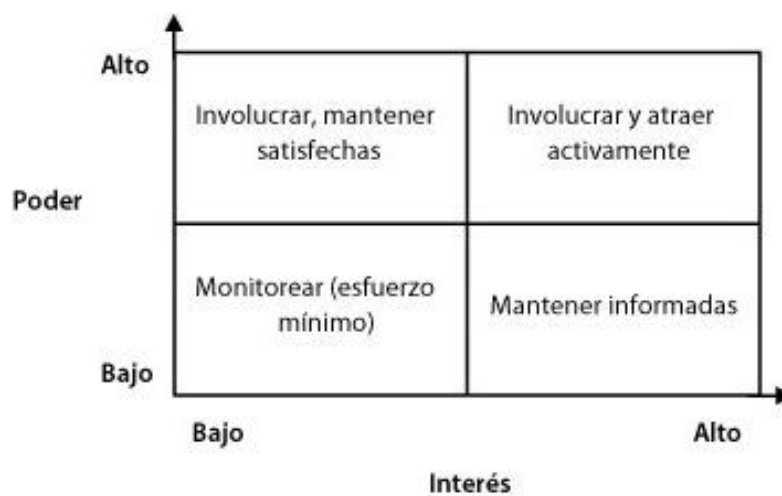
A continuación, graficamos la matriz de poder / Intereses la cual La matriz de stakeholders es una herramienta que se utiliza para recopilar, clasificar, analizar y jerarquizar de manera sistemática información cualitativa y cuantitativa referente a todas aquellas personas, instituciones u organizaciones involucradas o interesadas en el proyecto, lo que permite determinar los intereses particulares que deben tenerse en cuenta a lo largo del proyecto. La utilización de esta herramienta de análisis permite clasificar a los involucrados en el proyecto según sus niveles de interés y poder sobre él, lo que facilita la priorización de los stakeholders más importantes para desarrollar así las estrategias de gestión correspondientes.

Para desarrollar la Matriz de Stakeholders es necesario identificar las entradas necesarias que proveerán la información con la que el líder y el equipo de proyecto trabajarán para desarrollar la matriz misma. Tales entradas pueden ser el acta de constitución de proyecto, documentos de adquisición, activos de los procesos y factores ambientales de la organización, entre otros. Dicha información tiene que ser procesada por diversas técnicas y herramientas, entre las que se encuentran el análisis de los interesados de acuerdo a su grado de influencia e interés sobre el proyecto, y el juicio de expertos. Lo que como resultado o salida nos da la matriz de stakeholders, un registro de los involucrados claves y las estrategias que se utilizarán para gestionar las

expectativas y participación de cada uno ellos a lo largo del proyecto. La figura 1 muestra este proceso gráficamente.

Desarrollo de la Matriz de Stakeholders

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> - Acta de Constitución del Proyecto - Documentos de Adquisición - Factores ambientales de la organización. - Activos de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de los interesados - Juicio de expertos 	<ul style="list-style-type: none"> - Matriz de stakeholders (registro y estrategias de gestión)



Gestión y Control de la Participación y el Compromiso

El proceso de planificar la gestión de los interesados debe dejar claro como el Proyecto afectará a cada interesado y debe permitir al director del Proyecto desarrollar diferentes maneras de lograr una participación eficaz de todos los interesados.

Este proceso de Dirección de Proyectos está dedicado a comunicarse y a trabajar con los interesados del Proyecto, siempre pensando en satisfacer sus necesidades y expectativas incluido el abordar cualquier incidente que se presente entre ellos o con ellos. Si esto sucede una actuación por parte del gerente del Proyecto debe producirse tan pronto como sea posible

Es clave para el Proyecto dado que contribuye a las posibilidades de lograr el éxito del Proyecto. Nos posibilita a los Directores de Proyecto incrementar el apoyo y/o minimizar la resistencia de los interesados del Proyecto.

Se trata del proceso encargado de supervisar regularmente las relaciones de los interesados del Proyecto y ajustar las estrategias y los planes para promover su participación real, efectiva y positiva.

Regulará la eficiencia y eficacia de las actividades de participación de los interesados a medida que el Proyecto evoluciona y cambia su entorno. Las actividades de comprobar el compromiso de los interesados se incluyen dentro del plan de gestión de los interesados y se ejecutan durante todo el ciclo de vida del Proyecto.

12. Plan de Gerencia de los Riesgos

Objetivo:

Elaborar el Plan de Gerencia del Riesgo; con el propósito de identificar las incertidumbres del mismo, para generar las estrategias necesarias y cumplir las expectativas del presente proyecto.

Planeación de la Gerencia de los Riesgos

El presente proyecto busca incrementar el saldo de la cartera total segmentada en Banca Agropecuaria correspondiente a la Zona Sabana de Bogotá el cual estará representado en un 3%; para ello es necesario contar con parámetros de medición del riesgo, los cuales mitiguen el logro del objetivo propuesto, para ello será necesario identificar los posibles riesgos cualitativos y cuantitativos que incidan de manera relevante en los resultados esperados.

Trimestralmente se evaluarán los resultados comerciales de las once oficinas con sede propia del Banco Agrario de Colombia y las cuales funcionan en la Zona Sabana de Bogotá, estarán sometidas única y exclusivamente estas oficinas, pues son las fuentes primarias para la colocación de la línea de crédito enfocada en jóvenes emprendedores de esta Región.

Los resultados comerciales serán el eje fundamental para comprender el comportamiento de las oficinas, en cuento al crecimiento sano y sostenido del saldo total de cartera segmentada en Banca Agropecuaria; por ello las variaciones relativas y absolutas determinarán por oficina los crecimientos significativos de las mismas frente a las metas propuestas de manera individual y conforme al cierre del periodo 2017.

Bajo estas variaciones, el enfoque de trabajo se realizará con oficinas que no rindan lo suficiente comercialmente y frente a las expectativas de la línea de crédito; para ello, será imprescindible gestionar comercialmente la línea, bajo estándares de calidad publicitaria y gestión comercial en campo, aspectos que permitirán abarcar la zona rural

y urbana, bajo el conocimiento y aceptación de la línea de crédito por parte de los pobladores del municipio.

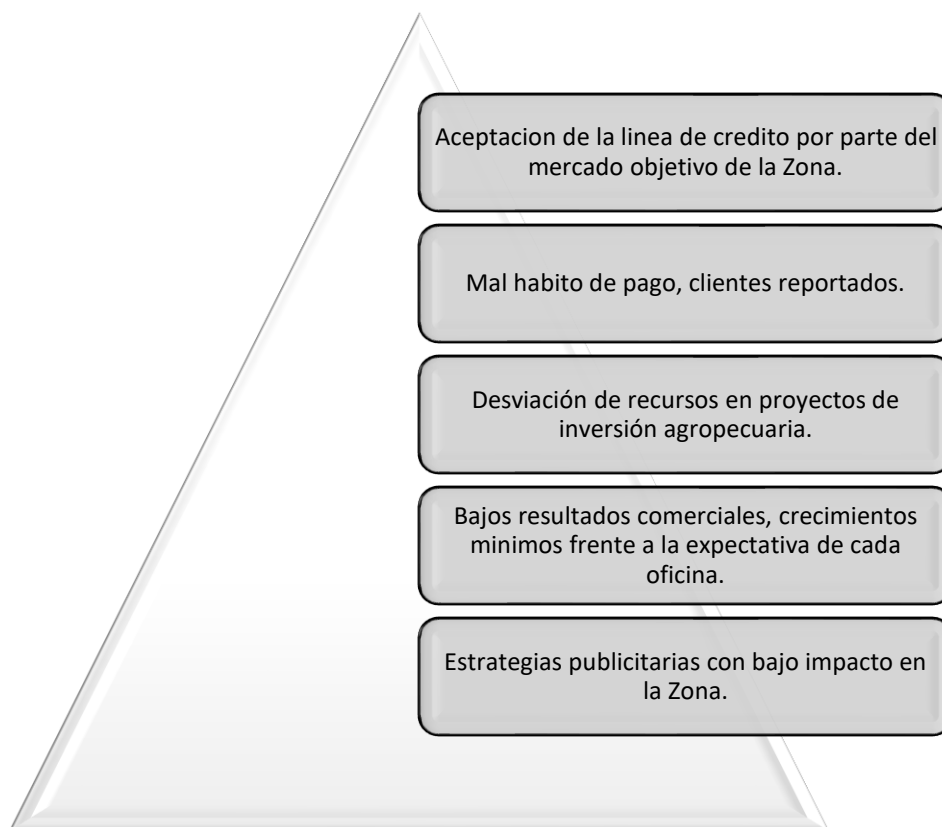
En términos cualitativos los resultados también pueden presentar afectación en las expectativas propuestas, por ello, será necesario implementar acciones las cuales mitiguen significativamente estos efectos.

Contemplados como riesgos cualitativos mínimos se pueden presentar varios, pero en mayor incidencia el grado de aceptación que los jóvenes presenten frente a la línea de crédito propuesta; para ello será necesario implementar las estrategias necesarias de comunicación y publicidad, la cual exponga aspectos favorables de la línea y el grado de desarrollo económico y social que tiene para los jóvenes de la zona.

Identificación de los Riesgos

En el proceso de identificación de los riesgos, se cuentan con parámetros de afectación externos e internos; los cuales inciden de manera significativa en resultados cualitativos y cuantitativos del proyecto, en la **tabla N.1** se pueden evidenciar los posibles riesgos contemplados con probabilidad de que suceda y el impacto que este tendría en los resultados, para ello será necesario tomar las medidas necesarias, con el fin de garantizar que dichas incertidumbres no se reflejen en el desarrollo del presente proyecto.

Ilustración 1: Identificación de los Riesgos



Valoración Cualitativa

Tabla 1: Identificación de los Riesgos

Riesgos Externos	Probabilidad de que suceda			Impacto		
	Baja	Media	Alta	Bajo	Medio	Alto
Aceptación de la línea de crédito por parte del mercado objetivo de la Zona.	■			■		
Mal hábito de pago, clientes reportados.		■			■	
Desviación de recursos en proyectos de inversión agropecuaria.	■			■		
Riesgos Internos	Probabilidad de que suceda			Impacto		
	Baja	Media	Alta	Bajo	Medio	Alto
Estrategias publicitarias con bajo impacto en la Zona.	■			■		
Bajos resultados comerciales, crecimientos mínimos frente a la expectativa de cada oficina.		■			■	

En cuanto al primer riesgo, es necesario precisar el grado de aceptación de la línea de crédito por parte del mercado objetivo – jóvenes emprendedores de la zona Sabana de Bogotá que deseen emprender proyectos productivos para generar empleo y convertirse en independientes de la labor agrícola; para ello, se cuentan con parámetros de trabajo en campo, mediante brigadas comerciales, las cuales garanticen el conocimiento, colocación y desembolso de la línea en las diferentes oficinas del Banco Agrario de Colombia.

Para este riesgo se presenta con probabilidad de impacto bajo, pues la definición de comunicación y publicidad está clara frente a las exigencias y expectativas del mercado.

Para el segundo riesgo, es necesario determinar la calificación de los usuarios de crédito ante centrales de riesgo; para ello el riesgo se presenta con impacto medio; es claro precisar que esta condición y exigencia es ineludible para la Entidad Financiera Banco Agrario de Colombia, por ello, el grado de importancia de presentar una excelente calificación, cliente que presente un reporte negativo, no podía acceder a esta línea de crédito.

En cuanto al tercer riesgo, el cual hace relación a la desviación de recursos en proyectos de inversión agropecuaria, se presenta con grado de impacto bajo; lo anterior basados en el acompañamiento, asesoría y visita en campo al proyecto agropecuario a financiar a todos aquellos jóvenes emprendedores de la Zona Sabana de Bogotá; lo anterior con el objetivo de garantizar que los clientes objeto de la línea de crédito empleen e inviertan los recursos financiados en los proyectos descritos, de tal manera que se garantice ejecución en el sector agrícola y pecuario.

Para el cuarto riesgo, el cual describe las estrategias publicitarias que presenten resultados bajos en la zona, se contempla un impacto bajo; lo anterior basados en experiencias de la Entidad Financiera Banco Agrario de Colombia quien afirma que la manera más adecuada de garantizar resultados comerciales es llegando al cliente y a sus proyectos agropecuarios; es decir visitar mediante brigadas y campañas comerciales a los beneficiarios de la presente línea de crédito, la fuerza comercial, garantizara pleno conocimiento, claridad y habilidad para atender operaciones de crédito en sitio, acompañado de publicidad e incentivos, los cuales están contemplados dentro del costos del presupuesto del presente proyecto.

Por último, para el quinto riesgo contemplado, el cual detalla resultados comerciales escasos frente a las expectativas comerciales planteadas, el impacto del mismo se caracteriza como medio, lo anterior teniendo en cuenta que no todas las oficinas de la Zona Sabana de Bogotá presentan la misma condición en cuanto a colocación de operaciones de crédito, para ello se tiene previsto evaluar trimestralmente los resultados determinando los crecimientos relativos y absolutos de cada una de las sedes, con el fin de redistribuir la meta asignada en oficinas con mayor ejecución. Con lo anterior se garantiza que independientemente de los resultados de las oficinas el crecimiento de expectativa del 3% para los dos periodos se llevara a cabo, mediante la planeación estratégica de los planteamientos expuestos en el presente.

Análisis Cuantitativo

El valor del riesgo para el presente proyecto está determinado en gran instancia por los crecimientos de la cartera total segmentada en Banca Agropecuaria para cada una de las oficinas, de no cumplirse la expectativa de crecimiento del saldo, los resultados no ajustarían en gran medida los déficit presentados en la Zona para este producto, la expectativa es lograr crecer un **3%** frente al saldo de cierre del año 2017 representado en **\$56.863**, para ello los periodos de ejecución serán 2018 -2019 con lo cual se busca cerrar la cartera para este último periodo en **\$58.681** millones de pesos, tal y como se observa en tabla N. 2.

Tabla 2: Presupuesto Anual de Servicios Financieros

OFICINA	Ventas Esperadas anuales		Gastos y Costos Operacionales		Ventas Netas Anuales	
	dic-18	dic-19	dic-18	dic-19	dic-18	dic-19
CHIA	8.366	8.491	296	296	8.069	8.195
FACATATIVA	5.791	5.877	296	296	5.494	5.581
FUNZA	5.711	5.796	296	296	5.414	5.500
GUASCA	2.535	2.573	296	296	2.239	2.277
GUATAVITA	5.167	5.245	296	296	4.871	4.948
LA CALERA	7.893	8.011	296	296	7.597	7.715
SOPO	3.331	3.381	296	296	3.035	3.085
SUBACHOQUE	5.095	5.171	296	296	4.798	4.875
SUESCA	6.741	6.843	296	296	6.445	6.546
TENJO	3.969	4.029	296	296	3.673	3.732
ZIPAQUIRA	6.428	6.524	296	296	6.132	6.228
TOTAL ZONA	61.027	61.942	3.261	3.261	57.766	58.681

Plan de Acción

Como alternativas de acción para mejorar las oportunidades y disminuir las amenazas se tiene previsto desarrollar las acciones necesarias; con el fin de garantizar el éxito absoluto de la línea de crédito en la Zona Sabana de Bogotá, bajo los siguientes parámetros de trabajo:

Garantizar el conocimiento y aceptación de la línea de crédito, en los jóvenes emprendedores de proyectos agropecuarios de la Zona Sabana de Bogotá, mediante la ejecución de Brigadas comerciales en sitio y publicidad necesaria en el segundo semestre del año 2018; de tal forma que se garantice la atención del cliente en sitio, facilitando en gran medida el desplazamiento del mismo hacia una oficina sede, esto mediante la fuerza comercial quien ejecutara de manera adecuada la meta asignada por punto y por funcionario.

El seguimiento constante es vital para evaluar los resultados comerciales de las oficinas y por ende de la Zona Sabana de Bogotá, para ello, se analizará trimestralmente la información pertinente al saldo de la cartera total agropecuaria, mediante la generación de informes gerenciales, los cuales permitan analizar el comportamiento frente a la expectativa de crecimiento. Dado el caso, que algunas oficinas presenten crecimientos mínimos se replanteara la meta asignada trasladando a una oficina con mayor ejecución, esto para garantizar el crecimiento propuesto del 3% en el saldo de la cartera entre los dos periodos de la Zona.

Es importante aclarar que antes de realizar traslado de meta, se realizara acompañamiento comercial por parte de algunas áreas a oficinas que presentan bajo desempeño; con el fin de garantizar que efectivamente la colocación de operaciones de crédito y bajos resultados no son por factores como carencia de conocimiento de la línea de crédito de algunos funcionarios o por falta de gestión comercial en campo por parte la fuerza comercial.

Seguimiento y Control

El procedimiento de seguimiento y control para mitigar los riesgos internos y externos evidenciados, se llevará a cabo trimestralmente, mediante la generación de reportes comerciales, los cuales evidencien la ejecución en cuanto a:

Presupuesto asignado para brigadas comerciales, la debida distribución del recurso para brigadas comerciales debe ser ejecutable al 100%, con compromisos y resultados comerciales acordes al evento a desarrollar. Cada oficina contara con asignaciones en brigadas, las cuales le permitirán llevar a cabo promoción y colocación de la línea de crédito, con lo anterior se busca una debida publicidad en gestión de campo.

Por otro lado, bajo el mismo periodo de evaluación se realizará la generación y análisis minucioso de las cifras comerciales por cada una de las oficinas, para ello será necesario realizar un Comité Comercial el cual tiene como finalidad desarrollar estrategias, las cuales conduzcan al éxito de la línea de crédito en los once municipios donde funciona el Banco Agrario de Colombia.

En cada uno de los análisis se dejará como soporte un acta, la cual contendrá todos los aspectos objeto de estudio y evaluación, para ello se fijarán las observaciones y compromisos necesarios, con el fin de generar soporte a los seguimientos producidos periódicamente.

Teniendo en cuenta los riesgos identificados y los cuales conducen al bajo rendimiento en la colocación de la línea de crédito en los once municipios de la Zona Sabana de Bogotá, se realizará evaluación comercial relacionada con las cifras de la línea de crédito. Bajo este criterio el compromiso comercial de todo el equipo de la red será constante, frente a las expectativas de cumplimiento de la meta asignada.

Tratamiento

Dentro del seguimiento y control a los riesgos detectados, se generará soporte el cual registre las principales características del riesgo y los aspectos a considerar como plan de mejora, para ello será necesario identificar los factores que conducen al mejor desempeño comercial de la red de oficinas donde será aplicada la línea de crédito. Los aspectos a considerar en el análisis y control serán los siguientes:

Tabla 3: Registro y Control del Riesgo

REGISTRO Y CONTROL DEL RIESGO
NOMBRE DEL RIESGO
OFICINA
SBAN
CAUSAS ATRIBUIBLES
DESCRIPCION DEL RIESGO
HALLAZGOS
PLAN DE MEJORA
PARTICIPANTES
PERIODO DE SEGUIMIENTO
OBSERVACIONES
VALORACION DEL RIESGO (0-10)

Como se puede evidenciar en la tabla N.3 el registro y control de los riesgos evidenciados se fijarán en formato, el cual contiene los aspectos básicos y necesarios para evaluar y controlar los hallazgos y compromisos adquiridos. En el mismo se determina el nivel y grado de afectación del riesgo en escala de 0 – 10; en donde 0 es un riesgo mínimo y 10 nivel alto y con alto grado de afectación.

Análisis DOFA

FORTALEZAS

Cobertura geográfica en todos los Municipios de la Zona Sabana de Bogotá.

Principal aliado financiero en ejecución de proyectos agropecuarios.

La Entidad maneja las tasas de interés más bajas del mercado financiero.

En operación de crédito con enfoque agropecuario, los tiempos de amortización son asequibles y acordes a los proyectos.

Los requisitos para tramitar una operación de crédito son mínimos.

OPORTUNIDADES

Imagen de la entidad financiera positiva entre clientes y usuarios.

Oportunidad de desarrollo en la Zona Sabana de Bogotá frente al sector agrícola y pecuario.



DEBILIDADES

Tiempos de respuesta relacionados con el análisis y desembolsos de operaciones de crédito.



AMENAZAS

Competencia financiera, la mayoría de los municipios donde se trabajará la línea de crédito cuenta con oficinas de otras entidades.

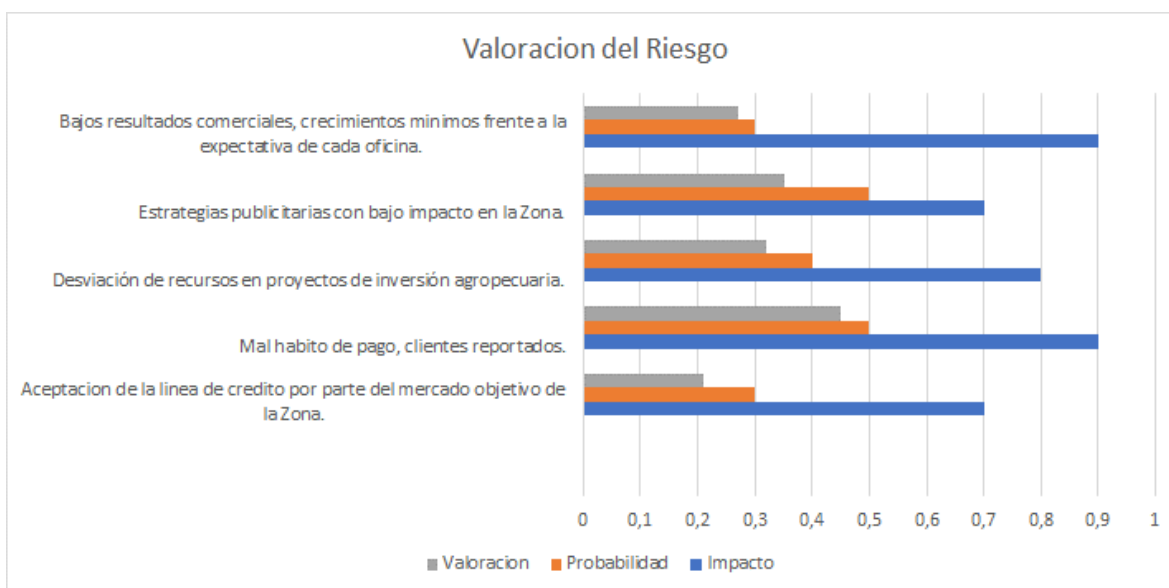
La exigibilidad en documentación y tiempos de respuesta por parte de otras entidades suple las expectativas del mercado.



Valoración del Riesgo

Riesgos	Impacto	Probabilidad	Valoracion	Impacto		
				Bajo	Medio	Alto
Aceptacion de la linea de credito por parte del mercado objetivo de la Zona.	0,7	0,3	0,21	■		
Mal habito de pago, clientes reportados.	0,9	0,5	0,45		■	
Desviación de recursos en proyectos de inversión agropecuaria.	0,8	0,4	0,32	■		
Estrategias publicitarias con bajo impacto en la Zona.	0,7	0,5	0,35	■		
Bajos resultados comerciales, crecimientos minimos frente a la expectativa de cada oficina.	0,9	0,3	0,27		■	

Grafica de la Tendencia del Riesgo



Tomando como punto referente la valoración del riesgo se puede concluir que el proyecto es viable, lo anterior basados en el grado de probabilidad de presentarse un suceso y la valoración de los mismos. La grafica evidencia una tendencia alta en impacto, es decir dado el caso de presentarse un riesgo con alto impacto, el grado de afectación es grande frente a las expectativas.

13. Viabilidad financiera

La viabilidad financiera del presente proyecto está determinada por la propuesta de inteligencia de negocios para el diseño de una línea de crédito enfocada en jóvenes habitantes de la zona Sabana de Bogotá, la cual expresara un conjunto de beneficios que contribuyan hacia el objetivo estratégico, el cual basa sus esfuerzos en incrementar en un 3% de manera sana y sostenida el saldo de la cartera total agropecuaria de la zona y a su vez el desarrollo de la labor social de la mano con el campesino, que identifica significativamente a la Entidad Financiera Banco Agrario de Colombia.

Para la ejecución del presente proyecto no son necesarios costos e inversiones adicionales; lo anterior basados en la actual funcionalidad de las oficinas que componen la zona Sabana de Bogotá y las cuales ya se encuentran prestando el servicio al público, tan solo será necesario reforzar la labor comercial, la cual conduzca sus esfuerzos en promocionar tanto en casco rural como urbano la línea de crédito en la Región.

Tabla 4: Balance General Proyectado

Activos		
Activos Corrientes		
Cuentas por Cobrar	61.027	61.942
Total Activo Corriente	61.027	61.942
Pasivo		
Nomina Asesores Impulso Linea	1.000	1.000
Incentivos Comerciales	540	540
Cuentas por Pagar	1.721	1.721
Total Pasivo	3.261	3.261
Patrimonio		
Utilidad Neta	57.766	58.681
Total Patrimonio	57.766	58.681

Análisis vertical y horizontal Balance General Proyectado

En las cifras del Balance General encontramos que dentro del activo corriente se encuentra tan solo la cuenta - cuentas por cobrar representados básicamente por \$ 61.027 y \$ 61.942 millones de pesos respectivamente: es decir esta cifra será la cartera colocada a clientes de la entidad financiera a través de la línea de crédito a implementar

por medio de las once oficinas que ya se encuentran funcionando por medio de la prestación de servicios financieros. Dentro del pasivo podemos evidenciar que para los dos periodos es la misma cifra, representados básicamente en \$3.261 millones de pesos, en donde el rubro más representativo es cuentas por pagar – publicidad seguido de nómina impulso e incentivos comerciales, resaltando básicamente el ejercicio importante a realizar para distinguir de manera exitosa la línea de crédito en las regiones.

El presente proyecto será analizada a través del indicador financiero valor presente neto – VPN

Tabla 5: Valor Presente Neto

OFICINA	Servicios Financieros		Egresos		VPN	
	dic-18	dic-19	dic-18	dic-19	dic-18	dic-19
CHIA	8.366	8.491	296	296	8.069	8.195
FACATATIVA	5.791	5.877	296	296	5.494	5.581
FUNZA	5.711	5.796	296	296	5.414	5.500
GUASCA	2.535	2.573	296	296	2.239	2.277
GUATAVITA	5.167	5.245	296	296	4.871	4.948
LA CALERA	7.893	8.011	296	296	7.597	7.715
SOPO	3.331	3.381	296	296	3.035	3.085
SUBACHOQUE	5.095	5.171	296	296	4.798	4.875
SUESCA	6.741	6.843	296	296	6.445	6.546
TENJO	3.969	4.029	296	296	3.673	3.732
ZIPAQUIRA	6.428	6.524	296	296	6.132	6.228
TOTAL ZONA	61.027	61.942	3.261	3.261	57.766	58.681

El valor presente Neto para el año 2018 está representado en \$ 57.766 y año 2019 \$ 58.681 millones de pesos, concentrados en tres oficinas Chía, La Calera y Suesca, representados básicamente en \$ 8.069 – \$8.195, \$7.597 - \$7.715, \$6.445 – 6.546 millones de pesos para los dos periodos respectivamente. Por tratarse de un servicio financiero, no se generó ningún tipo de inversión, lo que se busca con este proyecto es contribuir al crecimiento sano y sostenido de la cartera total agropecuaria, mediante la generación de oportunidad laboral en actividades agropecuarias a través de la financiación de operaciones de crédito a jóvenes emprendedores de la zona Sabana de Bogotá.

Ventajas

Para la puesta en marcha del presente proyecto no será necesario realizar una inversión inicial; lo anterior basados en la actual ejecución y prestación de servicios financieros por parte de las diez oficinas que componen la zona Sabana de Bogotá. Definiendo en gran medida el aprovechamiento de los recursos, espacio, tiempo, infraestructura, conocimiento comercial por parte de los funcionarios y tecnología implementada para la prestación y venta del portafolio de productos y servicios de la entidad.

Frente a los resultados financieros esperados – crecimiento en un 3% de la base de la cartera total segmentada en Banca Agropecuaria, es vital reforzar la labor financiera mediante la colocación de operaciones de crédito, mediante la presente línea, lo anterior con el propósito de garantizar notablemente la disminución de los créditos informales denominados comúnmente “gota a gota” solicitados por los jóvenes de la zona, de tal manera que se logre la bancarización de los mismos y adopción de experiencia crediticia bajo una entidad financiera autorizada.

El comportamiento del presente proyecto es útil ante la sociedad de la Región Sabana de Bogotá; lo anterior teniendo en cuenta que suple las necesidades y expectativas de la zona, con lo cual se garantiza la cobertura de financiación para los jóvenes ubicados en todos los sectores de la Sabana.

Logro de mejores resultados comerciales para la zona Sabana de Bogotá; lo anterior teniendo en cuenta el crecimiento y variación frente al cierre del año 2017 en un 3% entre los años 2018 y 2019. Con lo cual se evidencia posicionamiento y cobertura de la entidad financiera en la Región, como líder y aliado financiero de la población de la Sabana.

De igual modo, se busca garantizar el crecimiento y desarrollo rural, por medio de la ejecución de actividades mixtas agrícolas y pecuarias, logrando con ello la autenticidad por el campo, con oportunidades e independencia para los jóvenes.

Como ventaja se puede evidenciar el grado de oportunidad que se brindara a los jóvenes del sector Sabana de Bogotá, con un nivel óptimo de oportunidad laboral, desarrollo agropecuario, alcance de experiencia financiera y crecimiento económico independiente.

Desventaja

Se considera que puntos débiles estarían el reporte negativo ante centrales de riesgo de los jóvenes objeto de la presente propuesta, pues muchos acceden con alguna modalidad de financiación en edades muy jóvenes, generando con ello, calificaciones adversas, las cuales afectan de manera significativa la financiación de una operación de crédito. Sin embargo, no todos los jóvenes presentan esta situación, por ello es necesario trabajar por el desarrollo y ejecución de la presente propuesta.

14. Conclusiones y recomendaciones

Como conclusión se puede generar el aporte significativo que la presente propuesta de inteligencia de negocios brinda a cada uno de los integrantes del presente proyecto, desarrollando habilidades, actitudes y aptitudes, las cuales aportan de manera significativa al pensar y proceder de cada uno de los integrantes, pues los lineamientos en los procesos de toma de decisiones basaran sus esfuerzos en análisis y determinación a través de la inteligencia de negocios.

Por otro lado, el desarrollo del proyecto para los integrantes fue enriquecedor; lo anterior basados, en el proceso de investigación realizado individualmente, el cual se transformó en grandes ideas, las cuales se ven reflejadas en la propuesta de inteligencia de negocios; que sin lugar a dudas permite visualizar el aporte relevante desde varios frentes los cuales se enfocan en el social y comercial.

Como recomendación es determinante profundizar en el valor adicional que la presente propuesta brinda a la sociedad, pues concentra sus esfuerzos a través de una entidad financiera, la cual apoya el desarrollo del campo, el crecimiento económico del campesino a través de la financiación y la cual guarde relación con la equidad que tanto ha buscado nuestro país.

Es relevante resaltar que el desarrollo del sector agrícola debe estar en constante crecimiento, por ello, es importante apoyar la presente propuesta, la cual fundamenta sus bases en el crecimiento y desarrollo de las actividades mixtas ya sean agrícolas o pecuarias, de tal forma que se garantice un trabajo responsable por la evolución y distinción frente a los demás países por el desarrollo agropecuario, apoyo constante a la producción colombiana y trabajo mancomunado con los campesinos de la región.

Lista de Referencias

Banco Agrario de Colombia. (s.f.). Obtenido de <https://www.bancoagrario.gov.co/acerca/Paginas/AdmonRiesgo.aspx>

Dinero. (11 de diciembre de 2015). Obtenido de <http://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/10-casos-de-exito-de-la-financiacion-del-emprendimiento-en-colombia/215906>

Intranet Banco Agrario de Colombia. (2003). Obtenido de <http://bac/institucion/Paginas/default.aspx>

Banco Agrario de Colombia. (s.f.). Obtenido de <https://www.bancoagrario.gov.co/acerca/Paginas/Entidad.aspx>

El Espectador. (24 de octubre de 2017). Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/empresarios-en-colombia-podran-contar-con-seis-nuevas-lineas-de-credito-articulo-719612>

Ferrari, C. A. (15 de diciembre de 2003). Semana. Obtenido de <http://www.semana.com/on-line/articulo/el-caso-del-grameen-bank/62508-3>

Vesga, R. (2015). INNpalsa Colombia. Obtenido de https://www.innpulsacolombia.com/sites/default/files/caf_n19_4.pdf

MinComercio Industria y Turismo. (2003). Obtenido de http://www.mincit.gov.co/publicaciones/10184/jovenes_emprendedores_ex

Superintendencia Financiera de Colombia. (18 de julio de 2016). Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/publicacion/leyes-19166>

Banco Agrario de Colombia. (s.f.). Obtenido de <https://www.bancoagrario.gov.co/acerca/Paginas/marcoLegal.aspx>

Gestiopolis. (s.f.). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/plan-de-negocios-y-riesgos-en-la-gerencia-de-proyectos/>

Gbegnedji Castaño, G. (s.f.). Obtenido de <https://www.gladysgbegnedji.com/identificar-los-riesgos-del-proyecto/>

La Guía PMBOK. (s.f.). Obtenido de <https://uacm123.weebly.com/9-gestioacuten-de-las-adquisiciones-del-proyecto.html>

PMOInfotmatica.com. (s.f.). Obtenido de <http://www.pmoinformatica.com/2017/03/plantilla-plan-gestion-interesados.html>

MDAP. (s.f.). Obtenido de <http://www.uv-mdap.com/programa-desarrollado/bloque-ii-certificacion-pmp-pmi/gestion-de-los-interesados-del-proyecto-pmp-pmi/>

Ruiz, y. l. (2005). Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4553/00780213.pdf?sequence=1>

Cantor, p. a. (2010). Plan de negocios para la creación de una empresa, dedicada a la financiación por medio de créditos. Bogotá. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9366/tesis450.pdf?sequence=1>

Torres, E. Y. (2012). "Creación de una cooperativa de ahorro y crédito. Quito, Ecuador. Obtenido de http://base.socioeco.org/docs/_bitstream_25000_1303_1_t-uce-0005-186.pdf