FONDESARROLLO VALLE

Cuando nos necesites

PLAN ESTRATEGICO

2020-2024

Reorientación Estratégica

DESCRIPCIÓN BREVE

La aparición de lineamientos sobre la administración del riesgo en las empresas de economía solidaria, nuevas formas de hacer las cosas, nuevas circunstancias a nivel mundial, nuevas gustos y preferencias de los asociados, que conducían a la necesidad de transformar el fondo frente a nuevos desafíos y un mercado de contextos cambiantes

Comité Técnico de Planeación

ANTECEDENTES

En febrero de 2018, FONDESARROLLO VALLE formuló su plan estratégico para los años 2018-2022, en el que reseñaba nuevos cambios normativos, la aparición de lineamientos sobre la administración del riesgo en las empresas de economía solidaria, nuevas formas de hacer las cosas, nuevos gustos y preferencias de los asociados, que conducían a la necesidad de transformar el fondo frente a nuevos desafíos y un mercado de contextos cambiantes.

El plan estratégico de FONDESARROLLO VALLE 2018-2022, basado en la metodología Balance Score Card, diseño su hoja de ruta definiendo las estrategias enmarcadas en cuatro áreas críticas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento. Este plan permitió orientar la organización hacia el cumplimiento de los objetivos en estas cuatro dimensiones, privilegiando los siguientes aspectos:

1. Disminución de la morosidad de la cartera.
2. Aumentar los excedentes financieros.
3. Disminuir los costos del crédito.
4. Incrementar la base social.
5. Cumplir con plan de mercadeo.
6. Mejorar los servicios.
7. Mejorar los procesos internos.
8. Mejorar las condiciones de los puntos de atención.
9. Mejorar la capacitación de las diferentes instancias de la organización.
10. Mejorar el aprovechamiento de los recursos tecnológicos.
11. Aumentar la conciencia ambiental de los asociados.

Este plan tuvo vigencia hasta el año 2019, cuando fue evaluado por última vez, tal y como consta en documento de evaluación elaborado por la organización.

PANDEMIA

Durante el año 2020, el mundo se vio afectado por una pandemia, un virus desconocido, cuyo tratamiento y cura, aún son desconocidos. Los Gobiernos del mundo, ante tal desconocimiento y la dificultad para frenar la expansión de la pandemia en la población, tomaron decisiones y aplicaron medidas extraordinarias con impactos económicos devastadores, se tuvieron que cerrar edificios públicos, empresas, colegios, universidades y comercios, además de limitar la movilidad, en ocasiones aislamientos en los que las personas debieron resguardarse en sus casas, por largos períodos de tiempo, lo cual, trajo como consecuencia la reducción de la producción, el consumo, la construcción, la inversión y el turismo en todos los países del planeta.

EFECTOS ECONOMICOS DE LA PANDEMIA

Los impactos de la pandemia del coronavirus en la economía mundial son dramáticos[1]. Además del desplome masivo del comercio mundial, se está retirando capital de países emergentes en dimensiones históricas – solo en la fase inicial de la pandemia fueron 100 mil millones de dólares, según estimaciones del FMI. Inversiones directas se han reducido de la misma manera que las remesas. Precios de las materias primas caen, mientras al mismo tiempo sube el gasto público para la lucha contra la pandemia. La deuda fiscal de muchos países se incrementa enormemente, y, sobre todo para los países emergentes y en vías de desarrollo que ya cargan con una alta deuda, la crisis es como un acelerador de fuego. No solamente para los problemas económicos – las crisis sanitarias, provocadas por el COVID-19, y las medidas para contener la pandemia, se juntan en muchos lugares con otras múltiples y profundas crisis estructurales: la pobreza, el hambre, las consecuencias del cambio climático, la injusticia de género y la economía explotadora del cuidado. Y la pandemia afecta a trabajadores/as migrantes, migrantes y personas refugiadas con especial dureza.

Colombia no fue ajena a esta situación, según análisis realizados por el DANE, el Producto Interno Bruto (PIB) del segundo trimestre del año 2020 tuvo una caída del 15,7 %, frente al mismo periodo del 2019, por cuenta de los efectos de la pandemia de coronavirus.

En total, durante el primer semestre del 2020 el PIB presenta un decrecimiento del 7,4%, con respecto al mismo período de 2020.

Las actividades económicas que resultaron más golpeadas fueron comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas, transporte y almacenamiento, alojamiento y servicios de comida (que decreció 34,3% y contribuye -6,6 puntos porcentuales a la variación anual); industrias manufactureras (que decreció 25,4% y contribuye -3,1 puntos porcentuales a la variación anual), y construcción, que decreció 31,7% y contribuye -2,1 puntos porcentuales a la variación anual).

De los -15,7 puntos que se contrajo la economía colombiana durante el segundo trimestre, -11,8 fueron aportados por esos sectores; estos efectos "están asociados directamente con la restricción a la actividad económica relacionada con el manejo de la pandemia del Covid-19.

Con respecto al trimestre inmediatamente anterior, el PIB decreció 14,9%. Según los análisis del Dane, esta variación se explica principalmente por la siguiente dinámica:

- Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios; actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores, que decrecieron un 34,9%.

[1] https://co.boell.org/es/2020/09/22/las-consecuencias-de-la-pandemia-del-coronavirus-y-lo-que-se-deberia-hacer

- Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida, que decreció un 33,7%.
- Construcción, que decreció un 24,8%.

AUMENTO DEL DESEMPLEO

El impacto de la pandemia se ha manifestado en forma más intensa y dramática en el empleo.[2]

La tasa de desocupación a nivel nacional se ubica alrededor de 20%. Con esto, hoy tenemos unas 4,6 millones de personas desempleadas, el doble de las registradas a comienzos de este año. En las ciudades la desocupación alcanzó cerca de 25%, pero hay capitales con niveles superiores a 30%. Y han llevado la peor parte las mujeres y los jóvenes, que tienen tasas de desempleo de 25% y 30%, respectivamente.

En materia económica, como advierte Anif, lo peor de la covid-19 se ha visto en el mercado laboral y, sobre todo, en los ingresos de los hogares. Ante el deterioro del empleo, estos ingresos cayeron $21,6 billones entre marzo y julio.

Todavía no es claro cómo avanzará la recuperación económica para que el país recupere la tracción que traía el año pasado y reactive el empleo. Las cifras mensuales del Índice de Seguimiento a la Economía (ISE) muestran una tendencia de menor deterioro entre mayo y junio, aunque en julio se frenó un poco la tendencia.

En el sector Gobierno, que es el sector al que pertenecen los asociados de FONDESARROLLO VALLE, enfrenta una situación adicional, originada en la provisión de empleos de carrera mediante concurso de méritos en plena pandemia, dejando sin empleo, a los empleados que ocupaban dichos cargos mediante las modalidades de provisionalidad o por encargo, dejando sin ingresos o reduciendo la capacidad de pago de los asociados que habían adquirido créditos con el Fondo. Lo cual ha afectado de manera considerable el pago de las cuotas, haciéndose necesario realizar provisiones individuales, afectando los excendentes de la organización.

EFECTOS DE LA PANDEMIA SOBRE EL SECTOR DE LA ECONOMIA SOLIDARIA

Frente al sector de la economía solidaria, el impacto no fue menor, para la Superintendencia de la Economía Solidaria[3], el balance de lo que está ocurriendo en el país y en particular, en el sector cooperativo, no se ha terminado de construir, ya que las empresas están en un proceso continuo en el que cada día se aprende más acerca de cómo ajustarse a la nueva realidad. Es difícil señalar segmentos específicos que se hayan afectado, dado que el sector

[2] https://www.dinero.com/edicion-impresa/editorial/articulo/el-drama-del-desempleo-lo-peor-de-la-pandemia/301868
[3] http://gda.com/detalle-de-la-noticia/?article=4184297

cooperativo desarrolla su actividad en más de 15 sectores económicos, los cuales han sido tocados de alguna forma por la crisis sanitaria y sus efectos económicos.

Otro efecto, es que se considera que se está creando una tendencia al "no pago" genérico de las obligaciones económicas, ante las expectativas de las ayudas ofrecidas por gobierno, para aliviar deudas del sistema financiero, pago de arriendos o servicios públicos. Esta nueva cultura, ha afectado las organizaciones del sector, en donde los deudores asumen posiciones de "no pago" excusados en la pandemia y sus efectos, aun así no se hayan visto afectados de manera directa en sus ingresos.

De acuerdo con cifras de la Superintendencia de la Economía Solidaria, las cooperativas de ahorro y crédito y financieras, han entregado ayudas por el orden de $7.6 billones, distribuidos así: operaciones con alivios de cartera: $4.324.667 millones; períodos de gracia otorgados: 366.923 por un valor total de $3.329.079 millones, beneficiando a 350.387 personas. Así mismo, se han desembolsado $776.255 millones en créditos nuevos.

ANALFE, que agremia los Fondos de Empleados del País, ha manifestado, que ante la explosiva tasa de desempleo y la liquidación de empresas de distintos sectores, es innegable que se presentarán algunas consecuencias en algunos fondos de empleados, sobre todo en aquellos de tercer nivel de supervisión. En la medida en que colapsen las firmas, se afectaría la existencia de algunos fondos. Por lo cual, es necesario que el Gobierno evite, con medidas efectivas, la destrucción de las organizaciones productivas.

Ante este panorama, la Superintendencia de Economía Solidaria, ha desarrollado directrices orientadas a mantener un balance entre la salvaguarda de los ahorros de los asociados en las organizaciones del sector, pero al mismo tiempo, brindar alivios a los deudores, que en época de pandemia vieron afectados sus ingresos, lo que en ocasiones parece contradictorio, pero que las organizaciones han tenido que asumir, innovar y aplicar para mantener su viabilidad financiera, reduciendo gastos, fortaleciendo su patrimonio y brindando ayuda a quienes lo requirieron, en la medida de sus capacidades propias.

Son varios los retos que enfrenta el sector solidario, como el desarrollo de una economía digital, el diseño y desarrollo de nuevos e innovadores instrumentos financieros para respaldar la gestión de recuperación económica y la generación de espacios financieros estratégicos para el desarrollo de esta modalidad de economía. Los desafíos están referidos a la profundización que se debe hacer en cada una de las organizaciones respecto al análisis de riesgos integrales.

Es una época de crisis y esto impone una exigencia de saber identificar qué tipo de riesgos están o se van a afrontar y cómo se deben administrar, más allá de que haya normas en este sentido, que las hay, pero se considera que tener la habilidad empresarial de contar con un sistema integral de administración riesgos, es un factor de éxito.

La Superintendencia de Economía Solidaria desde la Circular Externa No. 15 del 30 de diciembre de 2015, inició con la implementación del Sistema Integral de Administración de

Riesgos “SIAR” en las entidades de economía solidaria, para manejar de manera adecuada los riesgos que enfrentan las organizaciones solidarias, es por ello que se vienen analizando los riesgos que puedan impactar de forma negativa en las diferentes entidades de donde se ha iniciado a implementar el Sistema Integral de Administración de Riesgos “SIAR”; el objetivo es generar la estabilidad en el valor patrimonial de las entidades y una adecuada creación de valor en las organizaciones solidarias.

Con lo anterior no solo se busca el cumplimiento desde el ámbito normativo, sino lograr políticas claras en la obtención de una cultura organizacional en la gestión de riesgos, que tiene como propósito la optimización de los recursos y determinar el tratamiento adecuado del riesgo, a fin de garantizar la continuidad del negocio frente a las diferentes contingencias a que están expuestas las entidades.

Para ANALFE, la pandemia nos ha dejado grandes lecciones. En todo negocio hay que innovar y estar a la vanguardia de los cambios. Y en los fondos quedan grandes retos: consolidar el relacionamiento técnico, tecnológico y social con los asociados; fortalecer el talento humano y diversificar el portafolio de productos y servicios, entendido como una solución a las necesidades de los asociados, que a su vez, son dueños, gestores y usuarios.

RETIROS DE LOS AHORROS Y REDUCCION DE DEUDAS

Ante la crisis económica, la reducción de los ingresos, la terminación de vinculaciones laborales y la pérdida de capacidad de descuento, algunos asociados han optado por realizar retiros de sus ahorros y aportes, o realizar cruces, para hacer uso del recurso que tenían disponible en FONDESARROLLO VALLE, o simplemente para disminuir el monto de la deuda, esto ha afectado el patrimonio de la entidad y el activo de cartera, los cuales han tenido una baja, haciendo necesario trabajar con mayor esfuerzo en la colocación de nuevos créditos y acudiendo al endeudamiento externo para atender dicha demanda.

INCERTIDUMBRE Y TEMOR AL ENDEUDAMIENTO

La incertidumbre sobre el futuro, sobre los impactos que la crisis económica global pueda tener sobre las finanzas personales, genera preocupación entre los asociados. Dicha incertidumbre condiciona a los asociados para hacer planes de mediano y largo plazo, pensar en realizar inversiones, en salir de vacaciones, cambiar de vehículo, vivienda, acceder a estudios o cualquier otra actividad que demande el acceso al crédito.

Por esta razón, se ha limitado el acceso al servicio de crédito por parte del asociado, quien no se siente en la capacidad de poder prever o proyectar su comportamiento financiero en el mediano y largo plazo.

Por otra parte, están aquellos que han tenido que hacer uso del crédito para solventar gastos cotidianos. En múltiples estudios se ha demostrado que[4], adicionalmente a los efectos negativos de una crisis económica, las personas bajo incertidumbre y estrés disminuyen la calidad de sus decisiones financieras. La de por sí limitada capacidad de decisión, se ve aún más comprometida ante entornos adversos que provocan reacciones y decisiones irracionales.

SITUACION EN LOS HOGARES[5]

El 59,8% de las personas que ejercen la jefatura de los hogares en Colombia considera que la situación económica de sus núcleos familiares en julio del 2020 había empeorado con respecto a hace un año; de hecho, el 13,3% sostiene que las cosas para ellas están mucho peor, y apenas un 23,7% siente que las condiciones no han cambiado con respecto al mismo periodo del año pasado.

Este es uno de los indicadores arrojados por la Encuesta Pulso Social aplicada por el Dane a 9.866 personas (jefes o jefas de hogar), en 23 ciudades entre el 13 de julio y el 9 de agosto de este año, y que muestra con claridad el fuerte impacto que tuvieron en la economía familiar la pandemia.

De acuerdo con el Dane, el propósito de esta medición es producir información relacionada con la confianza del consumidor; en esta etapa en particular este ejercicio, que constó de 59 preguntas, buscaba medir las perspectivas subjetivas en torno al impacto de la pandemia con respecto a las dinámicas sociales del país.

A los encuestados se les preguntó también sobre sus percepciones sobre la situación de la economía nacional y sobre cómo vislumbran el panorama de sus hogares y del país para el próximo año.

El 63,3% sentía, al momento de la encuesta, que las condiciones económicas de Colombia con respecto a julio del año pasado eran peores, el 28,4% pensaba que eran mucho peores y solo el 6,2% consideró que estaban igual.

Así mismo, el 36,3% de las personas que hacen parte de la jefatura de los hogares dijo que la situación económica del país dentro de 12 meses será peor que la registrada en julio del 2020, el 25,7% opinó que será mejor, y para el 22,3% será igual.

En cuanto a cómo vislumbran la situación del hogar durante los próximos 12 meses comparada con la de julio de este año, el 34,9% de los encuestados opinan que será igual; el 30,1% es más optimista y considera que será mejor, y para el 26,7% será peor.

---

[4] https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Errores-financieros-en-momentos-de-incertidumbre-20200819-0096.html

[5] https://www.eltiempo.com/economia/sectores/situacion-economica-de-mayoria-de-hogares-empeoro-por-la-pandemia-dice-el-dane-534528

La encuesta también mostró que el 64,1% de las personas no tenía, al momento de la encuesta, posibilidad de ahorrar una parte de sus ingresos, en contraste con el 8,2% que dijo sí tenerla; el 27,6%, por otro lado, afirmó que no tener ingresos.

Sobre precios y empleo

El 43,1% de las personas afirmó que los precios en general en el país aumentarán mucho en los siguientes 12 meses, el 23,6% sostuvo que aumentarán poco, y para el 15,2% aumentarán igual.

El 44,2% de estas personas piensa que el empleo en el país disminuirá mucho en los próximos 12 meses, el 25,3% sostuvo que disminuirá poco, y el 15,8% dijo que aumentará poco.

Bienestar subjetivo

El 60,5% de los entrevistados afirmó que en julio del 2020 su estado de salud era bueno, para el 20,7% era regular, para el 15,3% era muy bueno, el 2,8% sostuvo que era malo, y el 0,6% afirmó que era muy malo.

El 72,6% de las personas confirmó que estaría interesado en aplicarse la vacuna contra el coronavirus. Por sexo, este porcentaje se incrementa al 76,2% en los hombres, y se reduce al 70,5% en las mujeres.

Esta situación económica de los hogares en Colombia no ha sido ajena para los asociados de FONDESARROLLO VALLE, lo cual impacta de manera considerable la capacidad de pago y descuento, el aumento en los niveles de endeudamiento, la utilización del servicio de crédito para cubrir obligaciones en mora con otras entidades o para suplir gastos en los hogares, que se han visto afectados por la pérdida de ingresos o empleo de algún miembro del hogar.

ENFERMEDADES MENTALES

Según la misma encuesta realizada por el DANE, se encontró que, en comparación con la rutina diaria que llevaba a cabo antes de la cuarentena, el 40,6% sintió, durante los siete días previos a la encuesta, que no estaba más sobrecargado con las tareas laborales, el 20,9% afirmó que sí lo estaba y el 38,5% sostuvo que no realizaba tareas laborales o que no tenía empleo.

De igual manera, el 59,9% dijo que en los siete días anteriores a la encuesta no tenía una sobrecarga en los oficios del hogar, frente a la rutina diaria que tenía antes de la cuarentena o aislamiento preventivo; el 32,6% sostuvo que sí tenía dicha sobrecarga, y el 7,5% no realizaba tareas del hogar.

Al indagar sobre las actividades hechas durante los siete días anteriores a la encuesta para sentirse mejor, el 70,2% de las personas habló con la familia o los amigos, el 37,5% se enfocó en una actividad que tenía que hacer, y el 33,5% hizo actividad física.

El 40,4% de las personas sintió preocupación o nerviosismo en los siete días previos a la encuesta; el 22,5% sintió tristeza; el 19,0% presentó dificultades para dormir; el 18,7%, cansancio; el 16,4%, dolores de cabeza o estomacales, y el 13,6%, soledad.

A causa de la cuarentena, el 42% de los jefes y jefas de hogar encuestados tuvieron que dejar de asistir a consultas médicas, el 20,3% a citas odontológicas, el 15,2% a tratamientos médicos, y el 14,3% a reclamar medicamentos.

Lo anterior, ha conllevado a que la salud mental sea considerada una de las mayores preocupaciones durante la pandemia del covid-19, por lo que el Ministerio de Salud y Protección Social le ha hecho seguimiento a este evento de salud pública, distinguiendo que ya hay afectaciones en el talento humano en salud, en las personas con covid-19 y sus familias y en la población general por el temor, la angustia y la ansiedad que genera la enfermedad o por afrontar el aislamiento.[6]

Todos estos efectos de la pandemia se conjugan con el diario vivir, con nuestros problemas de salud mental históricos como pueden ser la violencia, la depresión, el suicidio, el consumo de sustancias psicoactivas, el alcohol, entre otras.

La evidencia internacional sobre los impactos psicológicos de la cuarentena señala efectos de estrés postraumático y confusión e ira asociados a temores de infección, frustración, aburrimiento, pérdidas, estigmas, etc.

Para FONDESARROLLO VALLE es necesario monitorear este asunto, en razón que nuestros asociados pueden ser victimas de esta situación, afectando su salud mental y física, vida laboral y situación económica, impactando en el cumplimiento de sus obligaciones y en la manera como hace uso de los servicios y beneficios que ofrece el Fondo.

EFECTOS SOBRE LOS INGRESOS DE LOS ENTES TERRITORIALES

[7]Desde la perspectiva de los entes territoriales el augurio no es menos desolador pues los ingresos de los departamentos dependen en gran medida de los ingresos que les transfiere el gobierno central pues solo en un 24% de sus ingresos son propios, pero con la gravedad de que más del 50% de los ingresos tributarios departamentales provienen de los gravámenes al cigarrillo, a la cerveza, a las bebidas alcohólicas y a las loterías y juegos de azar, y si todo este aparato generador de ingresos esta disminuido sencillamente no habrá recaudo, aparte el impuesto vehicular que es otra fuente importante de financiación, ese

[6] https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Salud-mental-uno-de-los-principales-retos-de-la-pandemia.aspx
[7] https://www.notinetlegal.com/las-finanzas-pblicas-despus-del-coronavirus-covid-19-624.html

impuesto en la mayoría de departamentos ampliaron plazos para que sus contribuyentes lo paguen, pero seguramente una gran proporción no podrán hacerlo y por el contrario el gasto si desbordante por todo lo planeado y lo no planeado como es la pandemia del COVID-19. Sin olvidarnos que la gran mayoría de departamentos tiene un endeudamiento muy alto con la banca comercial y su fuente de financiación son los Ingresos Corrientes de Libre destinación que en todos los casos se encuentran pignorados en más del 100% y si no les entran recursos suficientes hasta los gastos de funcionamiento empezarán a flaquear.

Desde los Distritos y Municipios la cadena no para pues de los 1103 municipios que hay actualmente, el 90% aproximadamente son de categoría 4, 5 y 6 lo que los hace receptores de recursos del gobierno nacional hasta para su funcionamiento y tan sólo los municipios de categoría especial, 1, 2 y 3 son los únicos que no reciben transferencias para su funcionamiento pero para inversión sí.

Los ingresos corrientes de los Distritos y municipios están apalancados principalmente con Impuesto Predial Unificado, Impuesto de Industria y Comercio, Sobretasa a la Gasolina, Impuesto de Delineación Urbana, entre otros; siendo estos los más representativos, sin constituirse en la gran mayoría, pues no alcanzan un 30% de los ingresos totales para los municipios más grandes, pero que ante la coyuntura de salud pública actual y con el aparato productivo a menos de media marcha estos ingresos no van a llegar como lo habían planeado y aprobado los respectivos concejos municipales. El gasto para la nación, los departamentos al igual en los distritos y municipios no se detendrá.

Es el momento entonces para que los administradores de las finanzas públicas desde lo central, departamental, distrital y municipal definitivamente piensen en la importancia de la austeridad del gasto y reducción de la burocracia.

Para FONDESARROLLO VALLE, esta situación afecta su crecimiento y enciende las alarmas, si se tiene en cuenta que los asociados, son en su totalidad empleados públicos, cuyos ingresos salariales, dependen única y exclusivamente de los ingresos de las entidades territoriales, los cuales están afectados, y podemos llegar a pensar que en algún momento, se pueden retrasar en sus pagos o disminuir beneficios adicionales de los empleados.

LA TECNOLOGIA COMO NUEVA COTIDIANIDAD

Por otra parte, durante el confinamiento[8], los usuarios se han acostumbrado a gestionar sus servicios o disfrutar del ocio on-line, y muy probablemente, sigan haciéndolo en el futuro. Las empresas deben adaptarse para satisfacer esas necesidades del nuevo consumidor digital.

La digitalización está siendo protagonista, no solo en el ámbito laboral, mediante la extensión del teletrabajo y la comunicación virtual, sino en todos los aspectos de la vida.

[8] https://www.puromarketing.com/12/33762/nueva-normalidad-digital-venido-para-quedarse.html

Los usuarios, durante el confinamiento, se han acostumbrado a gestionar sus servicios on-line, y muy probablemente, sigan haciéndolo en la "nueva normalidad".

La situación actual ha sacado lo mejor de la tecnología y las personas son ya conscientes de todos los beneficios y ventajas que ofrece el entorno digital. Se espera que la tendencia durante la desescalada y fase post-pandemia se dirigirá hacia la creación de aplicaciones, páginas webs y plataformas con las que se puedan gestionar todos los trámites que posiblemente serán necesarios para realizar actividades cotidianas cualquiera que sea.

Por otra parte, los negocios que aún no hayan abordado la digitalización deberán hacerlo de cara a satisfacer las necesidades del nuevo usuario, el consumidor digital. Los expertos del ecosistema de conocimiento The Valley recomiendan aprovechar las oportunidades de la economía digital para seguir siendo relevantes durante la desescalada y en la fase post Covid-19.

NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS

Para algunos expertos en desarrollo económico y competitividad, la crisis del coronavirus ofrecerá nuevas oportunidades de negocio, mercados y clientes.

Han aparecido ideas innovadoras, y la intención de muchos ciudadanos en emprender negocios nuevos, a partir de la oportunidades de negocio, nuevos productos y servicios originados por la pandemia, la identificación de nuevos mercados, o simplemente porque al quedarse sin empleo, se vieron obligados a buscar nuevas alternativas de ingresos.

[9]Se estima que en América Latina y el Caribe 2.6 millones de pequeñas y medianas empresas corren el riesgo de cerrar. Las dificultades por sobrellevar el día a día están presentes, pero también es posible sacar provecho de la situación aplicando las medidas oportunas para la transformación de los procesos de producción y redefinición de los objetivos.

La innovación es un camino propicio para pensar en productos y servicios durante la post-pandemia. Al respecto, Germán Vargas e Yves Dávila recomendaron ajustar la producción “en función de las necesidades estacionales que se han ido generando. Hacer una exploración de nuevos mercados. Evaluar y ampliar los canales de ventas, desarrollar estrategias para la retención y atracción de clientes, así como la promoción del inventario y la reducción de stocks”.

“Revisar el modelo de negocios e innovar en la cadena de valor de la empresa, aprovechar la capacidad instalada y el talento humano, forjar estrategias de integración y alianzas estratégicas, fusiones y adquisiciones para favorecer el negocio”, puntualizaron.

Finalmente exhortaron a reducir los costos y apalancarse en los financiamientos. “Es importante minimizar los gastos innecesarios, así como manejar y diseñar las estrategias

[9] http://www.sela.org/es/prensa/articulos/a/66413/resilienciapymes

posibles para mantener dentro de lo posible los estados financieros en positivo, que permitan el acceso al financiamiento bancario a la post-pandemia, estimar ingresos y gastos para los próximos 6 meses sobre la base de las ventas e ingresos confirmados y asegurados".

Esta nueva dinámica, se convierte en un escenario ideal para la implementación del Programa de Desarrollo Empresarial que formuló FONDESARROLLO VALLE y que fue aprobado por la Asamblea General de Asociados, se convierte en la oportunidad para que la organización apoye las iniciativas de emprendimiento de los asociados, contribuyendo a la recuperación económica y la generación de empleo.

NECESIDAD DE FORTALECER LAS GARANTIAS

Ante la necesidad y direccionamiento del sector hacia la protección de los aportes y ahorros de los asociados en las organizaciones del sector solidario, pero igualmente ante la obligación de mantener el nivel de ingresos, que permita a la organización sostener su fortaleza financiera, resulta conveniente para FONDESARROLLO VALLE ofrecer a los asociados alternativas para garantizar las operaciones y uso del servicio de crédito, haciéndolo más viable, y garantizar aún más su pago.

Por esta razón, surge la iniciativa de brindarle al asociado que tiene buen hábito de pago, la opción de respaldar la solicitud de crédito con un Fondo de Garantías, herramienta que contribuye a la reactivación del servicio de crédito, y al largo plazo, fortalece la organización, reduciendo las provisiones individuales por mora en la cartera.

BAJAS TASAS DE INTERES Y COMPETENCIA

La principal estrategia del Gobierno Nacional para conjurar la crisis económica originada en la pandemia, es incentivar rápidamente el consumo, para ello ha disminuido la tasa de intermediación bancaria, lo que debería traducirse en disminución de la tasa de créditos para las personas, y por ende una competencia del sector bancario por la colocación de créditos, lo cual pondría en riesgo las entidades de economía solidaria, que no cuentan con el musculo financiero para competir en las mismas condiciones.
Por fortuna para las organizaciones del sector, la transición de estos beneficios de reducción de tasas al cliente final, no ha sido tan acelerada debido a que las entidades bancarias, han ponderado el factor de riesgo crediticio y la dificultad que tienen las personas para pagar sus obligaciones, al momento de otorgar beneficios a la tasa.

NUEVA CONCIENCIA AMBIENTAL Y DE SEGURIDAD EN LA SALUD[10]

Para poder combatir, solucionar y ganar la batalla ante los problemas ambientales originados por el ser humano, es necesario y fundamental hoy más que nunca, despertar

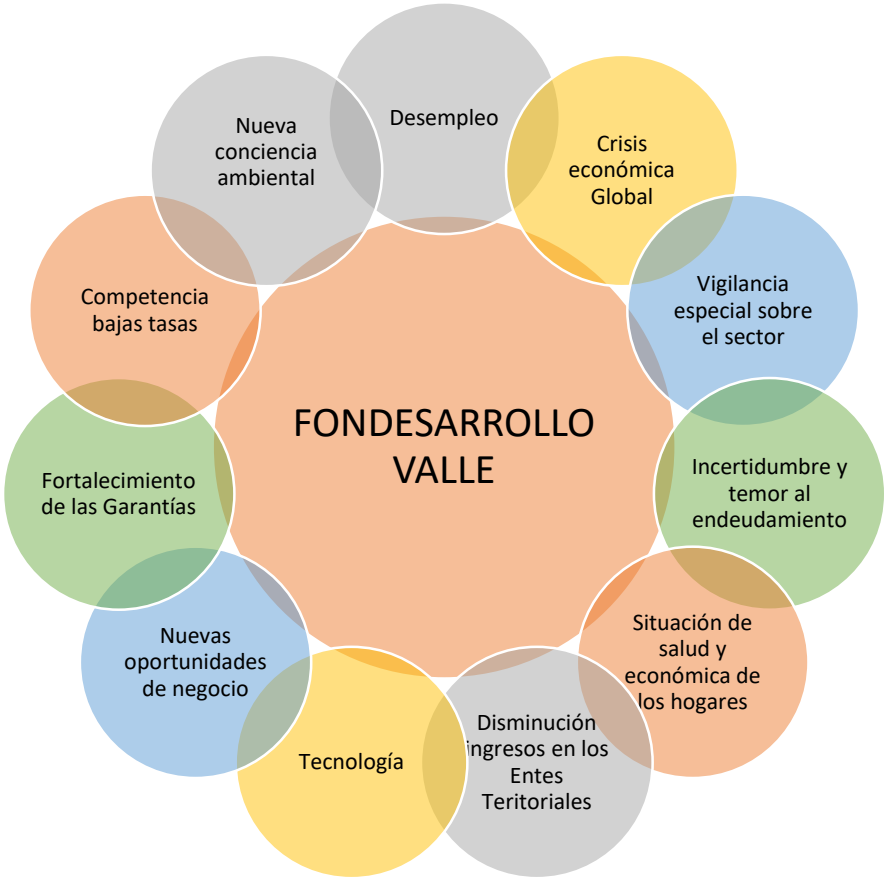
[10] https://encolombia.com/medio-ambiente/interes-a/despertar-conciencia-ambiental-problemas-ambientales/

esa conciencia en las sociedades ante la realidad ambiental que está degradando el único hogar como el Planeta Tierra, la salud y la calidad de vida de toda la humanidad.

Por esta razón, la conciencia ambiental es esencial para poder resolver los problemas ambientales, ya que la misma es el entendimiento que tiene el ser humano de su impacto sobre el ambiente y sus recursos naturales. Es decir, comprender como las acciones diarias de la humanidad están poniendo en riesgo el futuro del planeta y de las presentes generaciones.

Esta pandemia, nos deja una lección importante sobre la manera como interactuamos con nuestro entorno, como cuidamos nuestro medio ambiente, y como gestionamos los recursos disponibles y limitados, razón por la cual desde las diferentes organizaciones y desde FONDESARROLLO VALLE, es fundamental promover acciones que conduzcan a la protección de nuestro entorno, de la vida y al uso correcto de los recursos.

En la siguiente figura se observa, el escenario actual en el que se encuentra FONDESARROLLO VALLE y que exige la reorientación de su estrategia:



EVALUACIÓN PARCIAL PLAN ESTRATEGICO

A continuación, se presenta una evaluación parcial del plan estratégico, con base en los indicadores planteados a Junio de 2020:

OBJETIVOS, METAS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS

		Meta 2020	Alcanzado Junio 2020	% de cumplimiento
DIMENSION	**PERSPECTIVA FINANCIERA**			
Objetivo General	Fortalecer financieramente a FONDESARROLLO, obteniendo resultados financieros óptimos respecto del promedio del sector, que permitan la generación de excedentes necesarios para la implementación de programas de bienestar de calidad para el asociado, y la difusión de información financiera confiable y oportuna con el fin de reforzar la capacidad de seguimiento y la toma de decisiones.			
Meta de resultado	Los indicadores financieros mejorarán año a año, obteniendo resultados superiores de ingresos, activos, disminuyendo los costos proporcionales del servicio y el índice de morosidad.	100%	100%	100%
Objetivos específicos	Disminuir el índice de morosidad en 1% cada año, hasta llegar a un máximo de índice de morosidad de 3% al cierre del año 2022.			
Meta de producto	Disminuir el índice de morosidad al 3% en el año 2022	5,00%	4,53%	90,60%
Objetivos específicos	Aumentar los excedentes financieros en 10% durante cada año, para cumplir de manera adecuada y oportuna con las obligaciones financieras derivadas de los créditos externos.			
Meta de producto	Los excedentes financieros al cierre de cada año hasta el 2022 aumentarán en un 10% anual	20%	24%	120%
Objetivos específicos	Mejorar la capacidad para anticipar o pronosticar eventualidades financieras, a través del mejoramiento de los procesos de análisis y proyecciones financieras, realizando anualmente por lo menos un (1) estudio y plan financiero.			
Meta de producto	(1) estudio y plan financiero anual.	1	1	100%
Objetivos específicos	Disminuir los costos del servicio de crédito en 3% por año, hasta lograr en el año 2022, haber reducido los costos del servicio de crédito en 15%.			
Meta de producto	Costos de servicio de crédito disminuidos al final del año 2022 en un 15%.	9%	8%	89%

DIMENSION	PERSPECTIVA DEL ASOCIADO			
Objetivo General	Mejorar la satisfacción de los asociados, afianzar su lealtad y atraer a potenciales asociados, de manera que FONDESARROLLO sea reconocido por los asociados como una organización del sector solidario que responde a sus necesidades y con la posibilidad de incrementar de manera sostenida su base social.			
Meta de resultado	Incrementar la base social en un 10% anual hasta llegar a un 50% en el año 2022.	20%	-12%	-60%
Objetivos específicos	Mejorar la cultura organizacional de servicio al cliente obteniendo una calificación sobresaliente en cada evaluación anual realizada hasta el año 2022.			
Meta de producto	Por cada 100 encuestas anuales de satisfacción al cliente realizadas, 90 obtendrán calificación sobresaliente.	90	95	106%
Objetivos específicos	Mejorar el posicionamiento de la marca FONDESARROLLO en el mercado, con el cumplimiento de por lo menos el 90% de las actividades contenidas en el Plan Comercial y de Mercadeo.			
Meta de producto	90% de las actividades del Plan Comercial y de Mercadeo son realizadas.	90%	60%	67%
Objetivos específicos	Mejorar la pertinencia de los servicios ofrecidos, con un portafolio que se actualiza por lo menos cada 2 años, hasta el año 2022			
Meta de producto	Portafolio de servicios actualizado en el año 2018,2020 y 2022.	1	1	100%
Objetivos específicos	Aumentar la participación en el mercado, aumentando en 10% el número de asociados por año hasta aumentar mínimo 550 asociados en el año 2022.			
Meta de producto	Se aumentarán mínimo 100 asociados por año.	300	-115	-38%
Objetivos específicos	Posicionar a FONDESARROLLO entre nuestros asociados como organización solidaria, mejorando el sentido de pertenencia, disminuyendo la deserción anual en 10%.			
Meta de producto	La deserción anual de asociados se reducirá en un 10%.	10%	5%	50%

DIMENSION	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			
Objetivo General	Fortalecer los procesos internos, conducentes al mejoramiento de la prestación del servicio del asociado, en armonía con su entorno, aumentando la calidad de los servicios, reduciendo los tiempos de respuesta y utilizando de manera efectiva los recursos disponibles.			
Meta de resultado	Contar con tiempos y medios estandarizados de respuesta al asociado por cada servicio y cumplir con esos estándares en un 80%.	80%	95%	119%
Objetivos específicos	Disminuir los reprocesos, trámites repetitivos mejorando la eficiencia de los procesos y las cargas laborales de los empleados, a través de la implementación de un (1) estudio de reducción de trámites y cargas laborales.			

Meta de producto	Realizar (1) una evaluación de la implementación de los procesos y procedimientos.	1	0	0%

Objetivos específicos	Disminuir en 20% el número de hallazgos de las auditorias y cumplir oportunamente el 80% de los objetivos, metas y actividades.			
Meta de producto	Hallazgos se disminuyen en un 20% y se cumple anualmente con el 80% del plan estratégico.	20%	20%	100%

Objetivos específicos	Mantener el buen clima organizacional, obteniendo una calificación buena en la evaluación que realizarán anualmente los empleados.			
Meta de producto	La calificación promedio anual del clima laboral por parte de los empleados será de 8/10.	8	9	113%

DIMENSION	**PERSPECTIVA DE INNOVACION Y CRECIMIENTO**			
Objetivo General	Desarrollar procesos de innovación que permitan aumentar la capacidad institucional de FONDESARROLLO, en términos de mejorar su infraestructura física, los recursos tecnológicos y con personal idóneo para el cumplimiento de sus funciones.			
Meta de resultado	Mejorar la capacidad institucional de FONDESARROLLO con el cumplimiento de los porcentajes establecidos de los planes de TIC, Capacitación, Ambiental y con la adecuación de todos los puntos de atención.	90%	90%	100%

Objetivos específicos	Antes terminar el año 2022 se mejorará las condiciones de las oficinas y puntos de atención de FONDESARROLLO, para permitir una atención óptima del asociado.			
Meta de producto	En el año 2022 Fondesarrollo contará con puntos de atención modernos e idóneos para la prestación del servicio.	4	0	0%

Objetivos específicos	Mejorar la competencia y actualización de conceptos del personal directivo y administrativo de FONDESARROLLO, con el cumplimiento del 90% del Plan de Formación y Capacitación.			
Meta de producto	Se cumplirá con el 90% del Plan de Formación y Capacitación.	90%	100%	111%

Objetivos específicos	Mejorar el aprovechamiento de los recursos tecnológicos propios y del mercado, con el desarrollo del 80% de las actividades del Plan Estratégico de TIC.			
Meta de producto	Se cumplirá con el 80% del PETIC.	80%	100%	125%

Objetivos específicos	Fomentar una cultura ambiental en FONDESARROLLO, con el cumplimiento del 80% de las actividades planeadas en el programa social y ambiental de FONDESARROLLO.			
Meta de producto	Se cumplirá con el 80% de las actividades del programa social y ambiental.	80%	50%	63%

CAPACIDAD FINANCIERA DE FONDESAROLLO VALLE PARA AFRONTAR EL ACTUAL ESCENARIO

A continuación, se presentan los principales datos financieros y conceptos que permiten conocer la situación financiera de FONDESARROLLO VALLE al mes de agosto de 2020, y permiten determinar la solidez, liquidez y demás capacidad financiera con que cuenta la organización para enfrentar las presentes circunstancias:

FONDO DE EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA- GOBERNACION "FONDESARROLLO"

NIT 890.318.095-5
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
COMPARATIVO A AGOSTO 31 2020 - 2019
EXPRESADO EN PESOS COLOMBIANOS

ACTIVO	2020	2019	VARIACION $	VARIACION %
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	$ 3.673.810.662	$ 4.362.660.537	-$ 688.849.876	-15,79%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	$ 6.551.604.500	$ 6.495.899.437	$ 55.705.064	0,86%
TOTAL ACTIVOS	$ 10.225.415.162	$ 10.858.559.974	- 633.144.812	-5,83%

PASIVOS	2020	2019	VARIACION $	VARIACION %
PASIVO CORRIENTE	$ 3.077.896.626	$ 3.061.798.473	$ 16.098.154	0,526%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	$ 3.470.776.187	$ 4.283.004.167	-$ 812.227.980,00	-18,96%
TOTAL PASIVO	$ 6.548.672.813	$ 7.344.802.640	- 796.129.826	-10,84%

PATRIMONIO	2020	2019	VARIACION $	VARIACION %
TOTAL PATRIMONIO	$ 3.676.742.349	$ 3.513.757.333	$ 162.985.016	4,64%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	10.225.415.162	$ 10.858.559.974	- 633.144.811	-5,83%

FONDO DE EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA- GOBERNACION "FONDESARROLLO"

NIT 890.318.095-5
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE AGOSTO 2020, COMPARADO CON EL PERIODO 2019

EXPRESADO EN PESOS COLOMBIANOS

INGRESOS	2020	2019	VARIACIONES $	VARIACIONES %
TOTAL INGRESOS ORDINARIOS	$ 1.216.726.513	$ 1.393.363.881	-$ 176.637.368	-12,68%
OTROS INGRESOS ORDINARIOS				
TOTAL INGRESOS ORDINARIOS	$ 63.071.992	$ 84.266.579	-$ 21.194.587	-25,15%
TOTAL INGRESOS	$ 1.279.798.505	$ 1.477.630.460	-$ 197.831.955	-13,39%

GASTOS Y COSTOS ADMINISTRATIVOS	2020	2019	VARIACIONES $	VARIACIONES %
TOTAL GASTOS ORDINARIOS	$ 842.725.543	$ 1.062.977.404	-$ 220.251.861	-20,72%
TOTAL COSTOS DEL SERVICIO DEL AHORRO	249.550.718	289.353.490	-$ 39.802.772	-13,76%
TOTAL GASTOS Y COSTOS ADMINISTRATIVOS	$ 1.092.276.261	$ 1.352.330.894	-$ 260.054.633	-19,23%
EXCEDENTES DEL EJERCICIO	$ 187.522.244	$ 125.299.566	$ 62.222.678	49,66%

FONDESARROLLO
INDICADORES FINANCIEROS
DICIEMBRE DE 2019 - AGOSTO 2020

INDICADORES DE LIQUIDEZ		2019	2020	2020
Capital de trabajo/Solvencia	Activo Corriente / Pasivo corriente	1,17	1,19	El activo corriente cubre 1.19 de las obligaciones a corto plazo.
Indice de disponibilidad inmediata	Activo disponible+ Fondo de Liquidez / Pasivo Corriente	$ 0,36	$ 0,06	Corresponde a la liquidez que presenta la entidad para responder ante terceros y asociados.
Indice de estabilidad	Activo-Propiedad P y E + Dep / Total pasivo	1,47	1,51	Por cada peso que se debe existe 1.51 de respaldo.
Indice de solidez	Activo total / Pasivo total	1,51	1,56	Por cada peso que se debe existe 1.56 de respaldo con el activo total.
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO		**2019**	**2020**	**2020**
Endeudamiento	Pasivo Corriente*100 / Activo	36%	30%	El endeudamiento de fondesarrollo con terceros y asociados es del 30%
Apalancamiento total	Pasivo total / Patrimonio	1,95	1,78	Por cada peso que se tiene en el patrimonio se encuentra comprometido con asociados y terceros en 1.78
Estructura financiera total	Obligaciones financieras / Patrimonio	0,80	0,59	Por cada peso del patrimonio se cuenta con 0.59 para responder por las obligaciones financieras.
INDICADORES DE RENTABILIDAD		**2019**	**2020**	**2020**
Rentabilidad de los aportes	Excedente del ejercicio / Aportes	13,21%	10,75%	Los aportes del periodo generan el 10.75% de rentabilidad.
Margen Excedentes	Excedentes / Ingresos *100	11%	15%	Los ingresos generan un excedente del 15%
Relación Prestamos Vs Aportes	Total cartera bruta / Aportes sociales	4,80	5,36	Los aportes estan colocados en cartera 5.36 veces
Coeficiente Operativo	Gastos Operacionales / Ingresos Operacionales	74%	69%	los gastos de operación corresponden al 69% del Ingreso Operacional

INDICADOR DE SOLVENCIA AGOSTO DE 2020		**27,63%**
CONCENTRACION credito	10%	$ 196.540.839
CONCENTRACION credito	20%	$ 393.081.677
CONCENTRACION captaciones	25%	$ 491.352.097
CONCENTRACION aportes	10%	$ 196.540.839

SALDO CARTERA A Y B PARA PUNTO EQUILIBRIO	9.096.774.194
COLOCACION MINIMA MENSUAL PROMEDIO	300.000.000
TASA PROMEDIO PONDERADA PARA COLOCACION	1,55%
INGRESOS DEL MES	141.000.000
COSTOS FIJOS DEL MES	141.000.000

SALDO CARTERA AGTO 2020 A Y B	9.245.496.190
TASA PROMEDIO PONDERADA PARA COLOCACION	1,55%
INTERESES CORRIENTES DEL MES	143.305.191

Estos indicadores muestran una organización, que a pesar de las circunstancias del mercado y las condiciones económicas que afectaron a nuestros asociados, ha mantenido unos niveles óptimos de rentabilidad y sostenibilidad financiera, que le permiten proyectar la organización en el mediano y largo plazo, y con ello la implementación de soluciones para atender las demandas de nuestros asociados.

Respecto de la ejecución presupuestal que se muestra a continuación, si bien es cierto, se han recibido ingresos inferiores a los proyectados, lo que era de esperarse por las circunstancias actuales, FONDESARROLLO VALLE ha sido capaz de sortear, esta circunstancia y a reducido en un valor mayor los gastos y costos, obteniendo un excedente del ejercicio en lo corrido del año 2020, superior a lo esperado.

Nombre Cuenta	PPTO INIC AÑO 2020	PRESUPUESTO ACUM AGTO	P&G ACUM AGTO	VARIACION $	VARIACION %
INGRESOS CARTERA DE CRÉDITOS	2.055.256.000	1.370.170.667	$ 1.134.847.163,12	-$ 235.323.503,55	-17%
OTROS INGRESOS	28.879.000	17.508.667	$ 144.951.342,00	$ 127.442.675,33	728%
TOTAL INGRESOS	**2.084.135.000**	**1.387.679.333**	**$ 1.279.798.505**	**-$ 107.880.828**	**-8%**

Nombre Cuenta	PPTO INIC AÑO 2020	PRESUPUESTO ACUM AGTO	P&G ACUM AGTO	VARIACION $	VARIACION %
BENEFICIO A EMPLEADOS	678.228.000	452.152.000	$ 441.367.054,00	-$ 10.784.946,00	-2%
GASTOS GENERALES	470.769.000	313.846.000	$ 217.589.838,00	-$ 96.256.162,00	-31%
DETERIORO	233.072.000	155.381.333	$ 118.429.084,00	-$ 36.952.249,33	-24%
AMORTIZACION Y AGOTAMIENTO	12.444.000	8.296.000	$ 8.649.928,00	$ 353.928,00	4%
DEPRECIACIÓN PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	24.000.000	16.000.000	$ 16.293.393,00	$ 293.393,00	2%
OTROS GASTOS	65.424.000	43.616.000	$ 40.396.246,00	-$ 3.219.754,00	-7%
COSTO DE VENTAS	406.846.000	271.230.667	$ 249.550.718,00	-$ 21.679.948,67	-8%
TOTAL GASTOS Y COSTOS	**1.890.783.000**	**1.260.522.000**	**1.092.276.261**	**-$ 168.245.739**	**-13%**
EXCEDENTE O PERDIDA DEL EJERICIO	**193.352.000**	**127.157.333**	**187.522.244**	**$ 60.364.911**	**47%**

En el siguiente cuadro se observa el comportamiento del principal activo de la organización que es la cartera de créditos, durante lo corrido de 2020:

VARIACION CARTERA DE DICIEMBRE 2019 A AGOSTO 2020

DICIEMBRE	$ 8.742.003.803	AUMENTO	$ 230.841.787	2,6%	ENERO	$ 8.972.845.590	AUMENTO	$ 411.829.243	4,6%
ENERO	$ 8.972.845.590				FEBERERO	$ 9.384.674.833			
FEBERERO	$ 9.384.674.833	DISMINUYO	$ 43.042.481	0,5%	MARZO	$ 9.341.632.352	DISMINUYO	$ 79.779.514	0,9%
MARZO	$ 9.341.632.352				ABRIL	$ 9.261.852.838			
ABRIL	$ 9.261.852.838	AUMENTO	$ 79.842.184	0,9%	MAYO	$ 9.341.695.022	DISMINUYO	$ 85.664.464	0,9%
MAYO	$ 9.341.695.022				JUNIO	$ 9.256.030.558			
JUNIO	$ 9.256.030.558	AUMENTO	$ 100.851.731	1,1%	JULIO	$ 9.356.882.289	AUMENTO	$ 97.895.243	1,0%
JULIO	$ 9.356.882.289				AGOSTO	$ 9.454.777.532			

Aunque se evidencian unos picos en el comportamiento de la cartera de créditos, lo cual es normal en una organización que presta este tipo de servicios, se resalta como, a pesar de la ya reseñada situación, al final del período analizado, se observa un incremento en la cartera de créditos $712 millones de pesos, equivalentes a un crecimiento en este activo del 8% en los primeros 8 meses del año.

INDICADOR DE MOROSIDAD DE DICIEMBRE 2019 A AGOSTO 2020

FECHA_HISTORICO	CARTERA_TOTAL	CARTERA_MORA	INDIC_MORA
31/12/2019	$ 8.742.003.803	$ 453.923.777	5,19%
31/01/2020	$ 8.972.845.590	$ 498.011.814	5,55%
29/02/2020	$ 9.384.674.833	$ 729.656.781	7,77%
31/03/2020	$ 9.341.632.352	$ 517.264.233	5,54%
30/04/2020	$ 9.261.852.838	$ 406.064.467	4,38%
31/05/2020	$ 9.341.695.022	$ 430.174.085	4,60%
30/06/2020	$ 9.256.030.558	$ 419.332.397	4,53%
30/07/2020	$ 9.356.882.289	$ 298.715.356	3,19%
31/08/2020	$ 9.454.777.532	$ 425.390.210	4,50%

Respecto del índice de morosidad, se logró disminuir el índice, respecto del cierre en el año 2019, y se presenta en lo corrido del año datos, que se mantienen dentro de los rangos de riesgo medio establecidos por la Superintendencia de Economía Solidaria, por debajo del comportamiento de la mayoría de empresas del sector, e inclusive muy por debajo de los datos conocidos del sector bancario, lo que permite concluir, que se han adelantado procesos adecuados, responsables y que protegieron el patrimonio de la organización.

NUEVOS DESAFIOS QUE IMPONE EL CONTEXTO SOBRE FONDESARROLLO VALLE

Ante este nuevo panorama, FONDESARROLLO VALLE a través del Comité Técnico de Planeación realiza el presente análisis del entorno y contexto, con el fin de definir propuestas estratégicas que conduzcan a reorientar el Plan estratégico organizacional formulado en 2018 y que tenía como horizonte de ejecución el año 2022, priorizando la acción hacía la atención de las siguientes ocho (8) estrategias para enfrentar desafíos impuestos por este nuevo escenario post-pandemia en el mercado, las condiciones económicas, ambientales, sociales y regulatorias, en los próximos 4 años, es decir, hasta el año 2024:

1. Fortalecer y priorizar el uso de herramientas tecnológicas que faciliten el acceso a información y servicios por parte de los asociados, promoviendo la comunicación con los asociados y la prestación del servicio virtual.
2. Implementar el Programa de Desarrollo Empresarial, fomentando el emprendimiento, la recuperación económica, la generación de empleo y la instalación de capacidades.
3. Garantizar el cobro de los créditos, a través del mantenimiento de los índices de morosidad por debajo de los niveles propuestos por la Superintendencia de la Economía Solidaria, el fortalecimiento de las herramientas de cobro, de las garantías de los créditos, vigilancia permanente sobre el comportamiento en el pago de los asociados y las finanzas de los centros de costo.
4. Fortalecimiento del patrimonio de FONDESARROLLO VALLE, a través del mantenimiento del nivel de ingresos y la reducción de gastos.
5. Diversificar el portafolio de servicios y actividades de bienestar, haciéndolo más pertinente a las nuevas demandas, gustos de los asociados y competitivo.
6. Implementar el Sistema Integral de Administración de Riesgo, conforme a la exigencia de la Superintendencia de Economía Solidaria.
7. Fortalecimiento del capital humano, para afrontar los nuevos desafíos.
8. Gestionar la organización bajo principios, normas, protocolos, tecnologías y prácticas que eviten el riesgo para la salud y el medio ambiente.

Estas ocho estrategias se desarrollarán de la siguiente manera:

1. SERVICIOS DIGITALES PARA EL ASOCIADO

Partiendo de los propósitos del Plan Estratégico que buscan impulsar, mejorar e innovar la provisión de servicios digitales de confianza y calidad, mediante procesos internos seguros y eficientes, la toma de decisiones basadas en datos, el aprovechamiento y empoderamiento del uso de recursos y servicios TIC. El Modelo de Gestión de Proyectos permite gestionar de principio a fin los proyectos con componentes de TIC alineados con los propósitos y necesidades de Fondesarrollo Valle.

Los Proyectos con componentes TIC previstos a implementar durante los años 2021 y 2022 en Fondesarrollo Valle son:

Infraestructura TIC

- Política de Adecuado Manejo y Uso de Recursos TIC
- Política de Seguridad de la Información
- Plataforma de Almacenamiento de Información Servicios TIC
- Proceso de solicitud de créditos con generación y firma de documentos digitales mediante la APP y Oficina Virtual del Fondo Virtual.
- Generación, firma y custodia digital de Pagare, Carta de Instrucciones y Libranza Desmaterializada.
- Integración transaccional de pagos en tiempo real de PSE mediante la APP y Oficina Virtual del Fondo Virtual.

Políticas TIC

Política de Adecuado Manejo y Uso de Recursos TIC

Establecer la política de uso de herramientas tecnológicas entregados por Fondesarrolo Valle, para el desarrollo de las actividades propias de la compañía. Este procedimiento aplica para todas las actividades del core del negocio, los colaboradores, temporales o permanentes, y contratistas de Fondesarrollo Valle a quienes se les haya entregado una herramienta tecnológico (Equipos Fijos, Equipos Móviles).

Política de Seguridad de la Información

Al área de Gestión de Servicio TI le competen distintas funciones referentes al soporte y mantenimiento de la infraestructura tecnológica, administración de sistemas de información, administración de bases de datos, gestión de recursos de tecnología y

administración de la red; por esta razón es necesario emitir políticas particulares para el conjunto de recursos y facilidades informáticas donde se determinen el conjunto de instrucciones o normas generales necesarias para el uso de la información mediante la infraestructura de comunicaciones y servicios asociados a ellos, provistos por Fondesarrollo Valle.

Plataforma de Almacenamiento de la Información

La implementación de plataforma de almacenamiento de la información para la operación, disponibilidad, integridad, protección y confiabilidad de los activos informáticos de Fondesarrollo Valle, así como la alineación del uso de la plataforma de almacenamiento y establecer una cultura del uso adecuado de la información que se genera, transforma, almacena mediante el uso de las herramientas tecnológicas.

El sistema de información Financial Software Web soporta la gestión administrativa y operativa del core del negocio de Fondesarrollo, por tanto los proyectos previstos están directamente relacionados ya que se integran e implementan mediante el sistema de información en mención:

- Proceso de solicitud de créditos con generación y firma de documentos digitales mediante la APP y Oficina Virtual del Fondo Virtual.
- Generación, firma y custodia digital de Pagare, Carta de Instrucciones y Libranza Desmaterializada.
- Integración transaccional de pagos en tiempo real de PSE mediante la APP y Oficina Virtual del Fondo Virtual.
- Lo anterior se reflejará en beneficios y servicios mediados por las TIC para los Asociados de Fondesarrollo Valle.

Trabajo virtual desde casa

Fondesarrollo Valle priorizará el trabajo virtual desde casa para los empleados, atendiendo direccionamiento del sector solidario, y la necesidad de reducir los aforos en las instalaciones de la organización.

Respecto del componente de la Gestión de las comunicaciones encontramos lo siguiente:

Objetivos

- Posicionar la marca Fondesarrollo Valle por medio de estrategias online y offline.
- Obtener mayor visibilidad de la marca y los servicios utilizando canales digitales y potencializando el canal voz o a voz.
- Fortalecer los canales de comunicación asociados- directivas/ directivas- áreas (administrativa, financiera, comercial, TIC)/ áreas- asociados (conversational marketing).

- Extender el mercado a potenciales asociados, aumentando los clientes en programas de ahorros, créditos y planes comentarios.
- Aumentar el sentido de pertenencia- bienestar-hacia Fondesarrollo Valle por parte de asociados, potenciales asociados y empleados.
- Monitorear constantemente medios y redes sociales para detectar el crecimiento de la marca y lo que se habla de ella.

Pasos:

1. Creación de WhatsApp Business para unificar canales de comunicación
2. Parilla de contenidos (FB, IG, LinkedIn, pagina web) 3-4 posts por semana.
3. Boletín (en forma de infografía) que resuma de forma mensual y trimestral las novedades del Fondo.

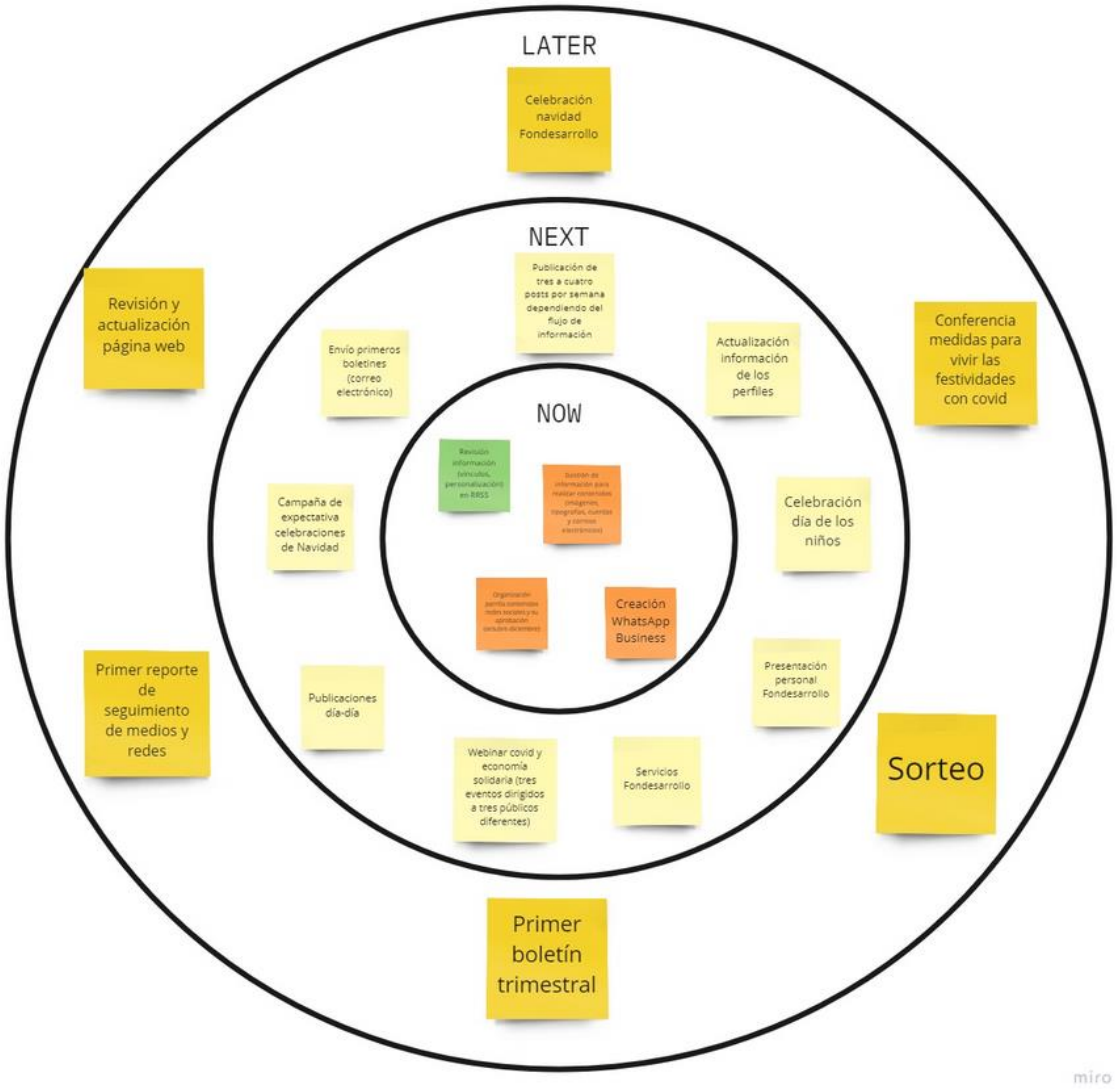


Figura. Mapa de acciones y momentos de las comunicaciones.

2. PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL.

El programa empresarial se da inicio en el año 2000 como una respuesta del fondo de empleados a los asociados que por fuerza mayor debido a la reforma administrativa realizada por la Gobernación del Valle y su propósito fue que través de la capacitación y el apoyo económico generar empresa, ingresos y empleo. Durante de este tiempo FONDESARROLLO VALLE ha apoyado 170 empresas y en los últimos tres años ha otorgado créditos a 46 emprendedores por un valor de $458.110.483.

Para planificar estratégicamente el apoyo que el Fondo de Desarrollo Empresarial Solidario FODES establecido por ley 1391 del 2011, que exige aplicar excedentes del ejercicio económico para el fomento del emprendimiento, la Junta Directiva propone a la Honorable Asamblea General Ordinaria por Delegados(XXXIII) los componentes de promoción, formación integral, asesoría, acompañamiento comercial, apalancamiento y puesta en marcha del programa.

Objetivo

El objetivo del proyecto es la creación y fortalecimiento de la pequeña empresa en Fondesarrollo Valle apoyando la creatividad e innovación como iniciativa productiva del asociado, a través de una estrategia de fomento y desarrollo empresarial.

Objetivos específicos

- Diagnosticar y verificar el estado actual de los emprendimientos empresariales, pequeñas y micro empresas de los asociados al Fondo.
- Asesorar y gestionar propuestas financieras para el empresario del fondo, de esta manera poder acceder a créditos o asesorías en temas como: Finanzas, Administración, Mercadeo y ventas, entre otros.
- Realizar seguimiento periódico para mitigar el riesgo del uso indebido de los recursos destinados para este proyecto.
- Evaluar y fomentar las buenas prácticas empresariales, para el buen crecimiento y desarrollo de empresas en el Valle del Cauca.

Estrategia

Promover políticas de formación, económicas y comerciales fortaleciendo el conocimiento empresarial, con objeto de crear un instrumento integral que favorezca el desarrollo de la

pequeña empresa y que contribuya a mejorar los ingresos del asociado y su núcleo familiar, generando empleo y activación de la economía local.

Implementación y recursos

La implementación operativa y administrativa que Fondesarrollo Valle tiene para apoyar la creación y el fortalecimiento de pequeñas empresas será el 10% de los excedentes del ejercicio económico del año inmediatamente anterior, el recurso humano y tecnológico, el capital propio, la gestión ante la banca nacional directamente y otros intermediarios financieros para efectos de la implementación y apalancamiento de crédito.

El Banco de Proyectos del FODES promoverá políticas y reglamentos por medio de su proceso de programación, actividades de investigación y divulgación y operaciones sectoriales, así como una base de datos que evaluara y viabilizara.

Componentes

A. Promoción del programa empresarial
El proyecto debe ser promocionado por diferentes medios digitales y/o impresos, para que todos los asociados del fondo y sus familias puedan enterarse, si aplican pueden acceder al beneficio.

B. Formación integral para el emprendimiento.
Como parte del proceso de desarrollo empresarial y gracias al compromiso social de nuestra organización, se adelantarán programas de formación orientados a desarrollar capacidades gerenciales, administrativas, de producción y mercadeo, actividades que serán previas a la inversión con objeto de facilitar y mejorar la viabilizarían técnica y financiera de los proyectos.
La formación de los asociados emprendedores se realizará mediante la estrategia de educación no formal la cual deberá tener una intensidad de 120 horas y que otorgue un certificado que los acredite como gestores empresariales o afines, integrando contenidos necesarios para lograr que las iniciativas propuestas sean sostenibles. Para ello se investigará en centros especializados en el tema de emprendimiento.

C. Aplicación y verificación de información.
Como parte principal en el proceso de crecimiento empresarial cada empresario debe realizar una aplicación formal frente a la Junta directiva, de esta manera se podrá identificar cuales son las principales motivaciones del empresario para crecer.
Por otra parte, FONDESARROLLO VALLE debe verificar documentación de cada empresa participante, para dar visto bueno y poder seguir a la siguiente fase.

D. Asesoría para la formulación y viabilidad del proyecto
Fondesarrollo Valle a través de la Gerencia diseñaran el proceso para apoyar las iniciativas que presenten nuestros asociados, conformando un equipo de trabajo y desarrollando la documentación necesaria para formular y viabilizar el proyecto.

Fondesarrollo Valle tendrá que realizar por medio de diferentes mecanismos la identificación de las necesidades puntuales del empresario y de esta manera gestionar debidamente las iniciativas que presenten en cada caso puntual.
Despues de formulará y dará viabilidad del proyecto, para dar entrada a la siguiente fase que será la financiación del empresario.

E. Financiación del proyecto.
En esta fase, el empresario tendrá acceso a un crédito acorde a las necesidades planteadas al inicio. Este crédito debe ser acorde a la política de préstamos y endeudamiento que tenga a la fecha FONDESARROLLO VALLE.
Cabe resaltar que por motivos de COVID-19 se deberán realizar ajustes a los períodos de gracia para ayudar de una manera muy puntual la reactivación económica que tenga el sector a la cual pertenece cada una de las empresas.

F. Acompañamiento Técnico y administrativo empresarial
Fondesarrollo- Valle proveerá el asesoramiento en el manejo técnico y la gestión administrativa del negocio, enfocado a la optimización de los recursos y la maximización de las utilidades.

G. Apoyo Comercial
Fondesarrollo Valle a través de su programa orientado al apoyo de los empresarios realizara eventos como ferias, exposiciones y en la adquisición de algunos bienes, contratos de compra.
Apoyo a nuevas unidades de negocio e iniciativas que surjan a raíz de la emergencia causada por la crisis de salud pública y sanitaria de la pandemia del COVID-19 que ha generado contracción de la economía.

H. Seguimiento y evaluación
Fondesarrollo Valle proveerá el asesoramiento constante en el manejo de buenas prácticas administrativas del negocio y su financiación, como también el seguimiento de cada objetivo individual de las empresas beneficiadas por este proyecto.
No obstante, es indispensable que las revisiones periódicas (cada seis meses) tengan acta de asesoría, de esta manera se puede mitigar el riesgo del no cumplimiento de la obligación.

3. GESTIÓN DE COBRO.

El principal propósito de esta gestión será transformar las cuentas por pagar tanto de los asociados cómo de los centros de costo en activos corrientes, manteniendo el índice de morosidad en los niveles aceptados por la Superintendencia de Economía Solidaria y por debajo del porcentaje que implique un riesgo alto, para ello se adelantarán las siguientes acciones:

- Mejorar la herramienta de análisis de crédito, de tal modo que permita calificar de una manera cierta el nivel de riesgo de cada solicitud de crédito, incorporando elementos históricos e información adicional del asociado.
- Actualizar el reglamento de crédito, de modo que se fortalezcan los criterios de evaluación y garantías de los créditos.
- Fortalecer y promocionar el proceso de garantía de los créditos con CONFE.
- Documentar la guía de descuentos por nómina para cada centro de costo.
- Fortalecer el seguimiento al crédito desde su desembolso.
- Fortalecer la relación comercial con los pagadores de nómina.
- Fomentar el acceso al servicio de crédito de corto plazo, que favorezca la liquidez, rotando el capital de manera más rápida.

4. FORTALECIMIENTO DEL PATRIMONIO.

La situación actual que vive el mundo, la crisis económica desatada por efectos de la pandemia, obligaron a las organizaciones a fortalecer su patrimonio y a orientar sus recursos hacia el fortalecimiento de las organizaciones. La Superintendencia de Economía Solidaria, ha producido directrices sobre la necesidad de utilizar los fondos en acciones tendientes al fortalecimiento de la organización y al cuidado de los ahorros de los asociados.

FONDESARROLLO VALLE ha sido consecuente con este direccionamiento y necesidad, por lo cual ha traza el siguiente el camino, en el sostenimiento de los indicadores de solidez financiera de la organización:

- Realizar proyecciones de flujo de caja y realizar seguimiento a su cumplimiento.
- Aumentar los ingresos a través del crecimiento sostenido en la colocación de créditos.
- Fortalecer relaciones comerciales con los Bancos y entidades del sector financiero y solidario con los que se realiza el apalancamiento de los créditos.
- Reducir los costos, a través del establecimiento de controles efectivos en los costos y gastos.
- La organización deberá recomponer su estructura administrativa, ajustando su tamaño, transformando los procesos de atención, maximizando los recursos, reduciendo los costos y reorientándolos a las acciones que impacten directamente el servicio a los asociados.
- Fortalecer la relación comercial con la Gobernación del Valle del Cauca y las alcaldías, con las que se han suscrito los comodatos para las oficinas de FONDESARROLLO.
- Poner en funcionamiento los Comités Financiero y de Auditoría.
- Fomentar el ahorro de mediano y largo plazo entre los asociados, a través de nuevas líneas y modalidades, innovando en servicios atractivos para el asociado.
- Aumentar los recursos propios de capital.

5. PORTAFOLIO DE SERVICIOS DIVERSIFICADO.

Entre los efectos de la pandemia, fue el cambio en la manera como nos relacionamos entre nosotros y nuestro entorno, la manera como accedemos a los servicios, y desde la perspectiva de la organización, como ésta los ofrece, por esta razón resulta necesario que FONDESARROLLO VALLE transforme la manera como ofrece sus servicios, los servicios mismos, las actividades de bienestar y solidaridad que promueve. Para ello se proponen las siguientes acciones.

- Generar espacios de discusión, ideas y estructuración de nuevas maneras de hacer las cosas, reflexionar sobre las nuevas tendencias y prioridades de las personas.
- Innovar con nuevos servicios de ahorro.
- Realizar un estudio que permita conocer las necesidades y gustos del asociado, con el fin de ofrecer un portafolio más pertinente y segmentado.
- Realizar una revisión y análisis de las líneas de crédito, determinando un nuevo portafolio con líneas y modalidades de crédito ajustadas a las condiciones del mercado actual incluyendo los tipos de vinculación laboral de los asociados y sus niveles de riesgo.
- Promocionar entre los asociados las ventajas de los servicios de ahorro y crédito con FONDESARROLLO VALLE.
- Realizar una revisión y análisis de los convenios ofrecidos respecto del uso y las nuevas necesidades del asociado.
- Ofrecer servicios de manera virtual para facilitar el acceso de los asociados.
- Promover actividades de bienestar haciendo uso de herramientas digitales que permitan la reunión de asociados virtualmente.
- Establecer un mecanismo de formación del asociado en el modelo solidario, promocionando entre los asociados las ventajas del modelo solidario.

6. SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO IMPLEMENTADO.

Objetivo general

Implementar el Sistema Integral de Administración de Riesgos "SIAR", conforme a los lineamientos de la Circular Externa 015 de Diciembre de 2015, emanadas de la Supersolidaria y que abarca 5 riesgos que serán abordados uno por uno en el siguiente orden de prioridad:

- SARLAFT – Lavado de activos (Esta implementado)
- SARL – Liquidez (Esta implementado)
- SARC – Crédito (Pendiente Implementación)
- SARM – Mercado (Pendiente Implementación)
- SARO – Operativo (Pendiente Implementación)

Objetivos específicos

- Implementar el "SIAR" de acuerdo con la normatividad impartida por la Superintendencia de Economía Solidaria.
- Elaborar el MANUAL DE "SIAR" para cada uno de los 5 riesgos de manera que sea funcional (atribuciones), competitivo (productos, condiciones), y atemperado a las mejores prácticas en materia de gestión de riesgo de crédito en sus cuatro etapas: Identificación, Medición, Control y Monitoreo.
- Capacitar a los empleados y Junta Directiva respecto a cada uno de los manuales del "SIAR" elaborados, que contienen las políticas de control y mitigación, así como una actualización y capacitación sobre cada uno de ellos en lo relativo a la normatividad vigente y metodología de medición.

Metodología

Se propone la implementación de los 5 riesgos, que serán abordados uno por uno en el siguiente orden de prioridad:

- SARLAFT – Lavado de activos (Esta implementado)
- SARL – Liquidez (Esta implementado)
- SARC – Crédito (Pendiente Implementación)
- SARO – Operativo (Pendiente Implementación)
- SARM – Mercado (Pendiente Implementación)

	SARC	SARO	SARM
Identificación	La entidad suministrará la información cualitativa y cuantitativa de la base social al equipo asesor, que incluye consultar a todos los asociados a CIFIN mediante PEC – Información Comercial PLUS en Excel que incluya CLEAR SCORE, para llevar a cabo el siguiente proceso: • Planear y preparar la muestra • Analizar los datos entregados • Definición del mercado objetivo • Evaluación de productos existentes • Políticas existentes • Infraestructura actual	La entidad suministrará la documentación que posea sobre: • Código de Ética y Buen Gobierno • Manuales de Funciones y Procedimientos • Reglamentos internos de funcionamiento de órganos de administración, control y comités	La entidad suministrará los plazos y tasas de todos sus activos y pasivos financieros, los cuales también serán tomados de los reportes efectuados al SICSES y se contrastará con la información relativa al comportamiento de las tasas del mercado: inflación, DTF, IBR
Medición	El objetivo es identificar el riesgo de crédito a que está expuesta La entidad, evaluando lo siguiente: • Desarrollar y validar modelo • Análisis del default por clasificación • Implementar y monitorear • Ajuste del modelo • Informe de resultados • Capacitación manejo y actualización.	A través de: • Mapas de Calor • Elaboración de Mapas de Riesgo • Encuestas con expertos • Cuantificación de riesgo potencial por evento identificado Se procederá a estructurar y reglamentar el Comité Central de Riesgos y rediseñar los diferentes comités: Riesgo de Liquidez, Evaluación de Cartera, Oficial de Cumplimiento, así como establecer la división operativa y funcional optima de las áreas comerciales, de riesgo y de respaldo	Se establecerá la exposición al descalce de duración entre activos y pasivos y su impacto con relación a variaciones en la tasa de interés a través de una herramienta que le permita a la entidad reaccionar prontamente a los cambios en las tasas externas de financiación, respondiendo con cambios oportunos en las tasas de colocación y captación de depósitos.
Monitoreo	Con la información suministrada, el equipo asesor implementara diferentes técnicas para el seguimiento de la cartera, evaluando probabilidades de incumplimiento así: • Matrices de seguimiento • Monitoreo • Diseño y análisis de cosechas • Alertas tempranas • Capacitación manejo y actualización de cosechas	Diseño de un sistema de evaluación periódica del nivel de exposición al riesgo operativo, diseñando indicadores y señales de alerta temprana, así como protocolos mínimos de seguridad y un plan de Auditoría Interna para verificar la seguridad en la: - Administración de documentación e información - Seguridad Física y Lógica - Cumplimiento de requerimientos legales - Políticas de remuneración, capacitación, entrenamiento, reemplazo, contratación, evaluación y promoción del recurso humano.	Modelo de proyecciones a 5 años para medición de impactos estructurales por cambios en las condiciones de los productos, condiciones del mercado o en el volumen de los negocios.

	SARC	SARO	SARM
Mitigación	En esta etapa, se generarán e implementarán políticas e indicadores que permitan la generación de alertas para la gestión y recuperación de la cartera de crédito. Los indicadores y política son los siguientes: • Indicador de Probabilidad de Incumplimiento • Política de incobrables • Determinación del Valor en Riesgo VAR: de pérdidas esperadas y cálculo del VaR de crédito en portafolio	Definición de políticas y procedimientos en materia de: - Políticas en materia de custodia y respaldo de información lógica y física, especialmente de títulos valores. - Políticas en materia de Pólizas de Seguros. - Procedimientos de auditoría contable e informática para detección y corrección de errores	- Establecimiento de políticas en materia de negociación de inversiones y fijación de tasas de interés para los activos financieros. - Definición de límites óptimos de riesgo por instrumento y portafolio - Monitoreo oportuno de variables de mercado y de referenciación de principales competidores - Indicadores de alerta temprana y de margen financiero a partir de la tasa ponderada activa y pasiva.
Documentación	- Elaboración del Manual de SARC - Propuesta de Reforma al reglamento de crédito y evaluación de la cartera - Revisión de los manuales de funciones y procedimientos de cartera para elaborar recomendaciones y ajustes. - Ajuste formatos de recolección de datos: solicitudes de crédito y asociación. - Documentación de los indicadores y variables del SCORE: de otorgamiento, seguimiento y cobranza.	Ajuste o elaboración: - Código de ética y buen gobierno. - Recomendación de reforma a los reglamentos internos de funcionamiento de los órganos de administración y control así como de los diferentes comités tanto de evaluación de riesgo como de aprobación de operaciones (comité de crédito, educación, solidaridad, bienestar social etc.) - Recomendaciones para reforma y ajuste manuales de funciones y procedimientos. - Rediseño de organigrama - Creación y capacitación del personal encargado, área o unidad de administración de riesgo o definir persona encargada de la gestión de cada riesgo dentro de la estructura administrativa interna de la entidad - Definir los roles de este y del comité de riesgo de liquidez, en temas de medición, control y monitoreo, así como el tipo de informes que manejarían.	- Elaboración del Manual de SARM

	SARC	SARO	SARM
Capacitación	• Definición de riesgo de crédito. • Ciclo del crédito, visión de riesgo y estructura de riesgo. • Basilea. • Objetivos de la planificación del producto. • Análisis de rentabilidad. • Normatividad colombiana (SARC). • Definir puntuación de crédito y su papel dentro del ciclo de crédito. • Tipos de Scoring y en que se utiliza cada uno (Originación, Comportamiento, etc.). • Identificar los beneficios/limitaciones del sistema scoring y los requerimientos para una implementación exitosa de acuerdo a la estrategia del negocio. • Modelo de provisiones de consumo. • Definir que es un portafolio (Tipo de producto, tipo de garantía, tipo de crédito, plazos, tasas, planes de refinanciamiento). • Definir en qué consiste la administración de portafolios (Políticas y procedimientos infraestructura en sistemas, plantación, fuentes externas e internas). • Reportes de seguimiento cosechas, comportamientos de lotes de Créditos, informe de riesgos, cadenas de Markov, simulación de Montecarlo, pérdida esperada, matrices de transición, tendencias, roll rates. • Resumen de Cobranza y los Procesos. • Desarrollo de una Estrategia de Cobros. - • Identificar conceptos de mantenimiento de cuentas y técnicas de análisis (Aumento reducción de líneas, renovación de productos, autorizaciones, refinanciamientos, suspensión / bloqueo / cancelación de líneas, etc.).	- Breve Evolución del Marco Legal - Estructura Organizacional: Asamblea, Directivos, Comités. - Funciones y Responsabilidades de la Directivos - Deberes, Prohibiciones y Régimen de Incompatibilidades de los Administradores - Fuentes y manejo del conflicto en el ejercicio del poder - Elaboración de mapas de riesgo y mapas de calor	- Técnicas de Análisis Financiero: Vertical, Horizontal, Indicadores. - Interpretación de las Cifras - Interés Efectivo Vs. Interés Simple - Conversión de Tasas de Interés - Flujo Futuro de Fondos - Anualidad - Valor Presente, Valor Futuro - Utilización de la Calculadora Financiera y el Excel para gestión de riesgos financieros - Pasos Previos a la Planeación y la Proyección Financiera: Diagnóstico Interno y Externo. - Fuentes de Información para la Planeación y la Proyección Financiera. - Objetivos de la Planeación y la Proyección Financiera. - Metodologías de Planeación y Proyección. - El presupuesto como herramienta de gestión y seguimiento. - Uso de las Hojas de Cálculo para la Planeación y las Proyecciones Financieras.

Riesgo	Modelos a Implementar
SARC: Sistema de Administración de Riesgo de Crédito	- Perdida esperada - Cosechas - Matrices Transición - Cadenas de Markov
SARM: Sistema de Administración de Riesgo de Mercado	- Tipos de interés - Tasa promedio ponderadas de productos activos y pasivos e impactos en el margen de intermediación.
SARO: Sistema de Administración de Riesgo Operativo	- Procesos - Personal - Sistemas internos - Acontecimientos Externos Nota: Para la implementación, la entidad debe contar con procesos y procedimientos de los diferentes cargos del organigrama

7. CAPITAL HUMANO FORTALECIDO.

FONDESARROLLO VALLE en procura de brindar un servicio con excelencia, construye la base de su funcionamiento sobre la capacidad del talento humano, sobre el aprendizaje, las capacidades y habilidades del personal que dirige y labora en la organización. Su actualización y participación en las diferentes dimensiones externas e internas del conocimiento contribuyen al cumplimiento de la misión y visión propuestas, por lo cual, este esfuerzo se concentra en la realización de las siguientes acciones:

- Establecer un plan de formación y capacitación para el personal directivo y administrativo en el desarrollo de sus funciones.
- Desarrollar actividades para motivar el compromiso del personal directivo y administrativo del Fondo.
- Capacitar al personal del área financiera en análisis financieros.
- Realizar proceso de coaching con el nivel directivo y coordinador de áreas.
- Realizar proceso permanente de evaluación y retroalimentación del clima organizacional.
- Realizar actividades que fomenten el trabajo en equipo.

8. GESTIÓN DEL RIESGO EN SALUD Y MEDIO AMBIENTE.

En el contexto del presente documento, se determinó la necesidad de fortalecer al interior de la organización una conciencia ambiental, como base de la sostenibilidad ambiental de nuestro entorno. Las dificultades ambientales del año 2020, son el reflejo de la manera que como sociedad nos comportamos, como usamos los recursos disponibles y como nos relacionamos como seres humanos.

Este escenario nos plantea el desafío como organización de insertarnos en nuestro entorno más próximo de una manera que respete los recursos disponibles, promueva su buen uso y protejamos a los nuestros. Por esta razón, FONDESARROLLO VALLE se armonizará a la política ambiental que rige nuestro entorno próximo, es decir, la Gobernación del Valle del Cauca, la Secretaría de Medio Ambiente y la Asamblea Departamental, y velará por el cumplimiento de protocolos de bioseguridad en nuestras instalaciones, para lo cual desarrollará las siguientes acciones:

- Fortalecer el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo - SGSST
- Ajustar los procesos de atención a los protocolos de bioseguridad propios y de la Gobernación del Valle del Cauca.
- Promover una conciencia ambiental al interior de la organización y entre nuestros asociados, reduciendo el uso del papel, el agua, la energía y demás recursos utilizados.
- Implementar directrices para la reducción en uso y reuso de los reciclajes.
- Promover entre nuestros asociados el amor por los nuestros, incluyendo otras especies.
- Promover la bioseguridad al interior de FONDESARROLO VALLE, en nuestro entorno próximo y entre nuestros asociados.
- Apoyar iniciativas de gestión ambiental que promuevan las entidades públicas del Departamento, los asociados y sus familias.