

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CARTERA
MOROSA DEL BANCO DE LA GENTE.

SAMIR ORLANO FIGUEROA BELTRAN
CODIGO: 201223561

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
BUCARAMANGA
OCTUBRE 2014

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CARTERA
MOROSA DEL BANCO DE LA GENTE.

SAMIR ORLANO FIGUEROA BELTRAN
CODIGO: 201223561

ASESOR DE PROYECTO
JULIO CESAR CORREA CUBILLOS

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
BUCARAMANGA
OCTUBRE 2014

TABLA DE CONTENIDO

<i>RELACIÓN DE IMAGENES.....</i>	<i>6</i>
<i>RELACIÓN DE GRAFICOS.....</i>	<i>7</i>
<i>RELACIÓN DE TABLAS.....</i>	<i>8</i>
<i>RESUMEN</i>	<i>10</i>
<i>INTRODUCCIÓN</i>	<i>11</i>
1. PRIMER CAPITULO; INVESTIGACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	13
1.2. PROPOSITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.5. OBJETIVO GENERAL.....	16
1.6. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	16
2. SEGUNDO CAPITULO; CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	17
2.1. QUIENES SOMOS.....	17
2.2. MISIÓN.....	18
2.3. VISIÓN 2015.....	18
2.4. ORGANIGRAMA.....	19
2.5. HISTORIA.....	19
3. TERCER CAPITULO; OPERACIÓN DEL BANCO, SISTEMAS DE AMINISTRACIÓN DEL RIESGO, (RAROC) (BASILEA 1 Y 2).	21
3.1. PROCESO CREDITICIO.....	21
3.2. PERFIL DEL USUARIO POTENCIAL.....	24
3.3. SISTEMA DE ROTACIÓN DE CARTERA.....	26
3.4. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	27
3.5. ESTADOS FINANCIEROS BANCO DE LA GENTE - CORFAS.....	29
3.6. EBITDA - BANCO DE LA GENTE - CORFAS.....	30
4. CUARTO CAPITULO: CARTERAS Y ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS.....	31

4.1. CARTERA POR EDADES.....	31
4.2. CONSOLIDADO DE CARTERAS.....	33
4.3. PROYECCIONES A 2018.....	34
4.4. ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS.....	36
5. QUINTO CAPITULO; MARCO TEORICO.....	44
5.1. MODELO CREDIT SCORE – BASILEA 2.	44
5.1.1. INTRODUCCIÓN.	44
5.2. MARCO TEORICO.	46
5.3. VENTAJAS Y DESVANTAJAS DE LOS CREDIT.	49
5.4. MEDIDA ADECUADA DE LA RENTABILIDAD: AJUSTE AL RIESGO ASUMIDO (RAROC).	51
5.5. LOS PROBLEMAS DE LA RENTABILIDAD.....	53
5.6. LA RENTABILIDAD POR RIESGO O RAROC.....	54
5.7. SISTEMAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.....	56
6. SEXTO CAPITULO; MARCO TEORICO DE FINANZAS.....	57
6.1. MICROFINANZAS EN COLOMBIA.	57
6.2. SITUACION ACTUAL DEL MICROCREDITO.....	58
6.3 RIESGOS Y OPERACIONES DE LOS INTERMEDIARIOS MICROREDITICIOS.....	63
6.4. CONCLUSIONES.....	69
7. SEPTIMO CAPÍTULO: MÉTODOS – DEFINICIÓN DE CÓMO SE VA A SOLUCIONAR EL PROBLEMA.	70
7.1. DEFINICIÓN DEL TIPO DE TRABAJO.....	70
7.2. POBLACIÓN, MUESTRA, UNIDAD DE ANÁLISIS.	70
7.3. FUENTES PRIMARIAS y secundarias	71
7.4. MÉTODOS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.	71
7.5. CRONOGRAMA DE TRABAJO.	72
7.6. PRESUPUESTO DE TRABAJO.	73
8. OCTAVO CAPITULO: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.	74
8.1. CONCLUSIONES.....	94
REFERENCIAS.....	95

ANEXOS.....	98
<i>Dirección de Control de Cartera</i>	<i>98</i>
<i>CORPORACIÓN FONDO DE APOYO DE EMPRESAS ASOCIATIVAS.....</i>	<i>105</i>
<i>MANUAL CREDITICIO</i>	<i>106</i>

RELACIÓN DE IMAGENES

- Fuente 1: Imagen institucional Banco de la Gente - Organigrama institucional.
- Fuente 2: Archivo Banco de la Gente – Fotos Banco de la Gente.
- Fuente 3: Archivos Banco de la Gente – Proceso crediticio.
- Fuente 4: Archivos Banco de la Gente – Perfil del usuario.
- Fuente 5: Archivo Banco de la Gente – Sistema de evaluación del riesgo.
- Fuente 6: Archivo del Banco de la Gente – Índice de rotación de cartera.
- Fuente 7: Archivo del Banco de la Gente – Punto de equilibrio.
- Fuente 8: Archivo Banco de la Gente – Estado de Ingresos y gastos.
- Fuente 9: Archivo Banco de la Gente – Ebitda Banco de la gente.
- Fuente 10: Archivo Banco de la Gente - Cartera por edades.
- Fuente 11: Archivo Banco de la Gente - Cartera por edades.
- Fuente 12: Archivo Banco de la Gente - Cartera por edades.
- Fuente 13: Archivo Banco de la Gente – Consolidado de cartera.
- Fuente 14: Archivos Banco de la Gente – Proceso crediticio.
- Fuente 15: Archivo Banco de la Gente – Seguro del Crédito.
- Fuente 16: Imagen institucional Banco de la Gente - Organigrama institucional.
- Fuente 17: Archivo Banco de la Gente – Sistema de Capacitaciones.
- Fuente 18: Imagen institucional Banco de la Gente - Organigrama por departamentos.

RELACIÓN DE GRAFICOS

- Grafico 1: ¿Cómo ha cambiado la demanda por nuevos créditos durante los últimos tres meses?
- Grafico 2: ¿Cuáles son los principales factores que le impiden o le podrían impedir otorgar un mayor volumen de microcrédito al sector privado en la actualidad?
- Grafico 3: ¿Qué acciones o eventos cree que son necesarios para aumentar el microcrédito en la economía?
- Grafico 4: ¿Si se presenta un crecimiento acelerado de la demanda de microcrédito, ¿cuál situación cree que podría darse?
- Grafico 5: ¿Cómo han cambiado o cambiarían los estándares de aprobación para asignar nuevos microcréditos?
- Grafico 6: ¿Cómo considera el actual acceso de los siguientes sectores económicos al microcrédito nuevo que otorga el mercado?
- Grafico 7: ¿Indique cuales aspectos sobre la gerencia y administración de su entidad influyen de manera positiva o negativa en sus operaciones de microcrédito?
- Grafico 8: ¿Indique cuales aspectos sobre la gestión de clientes de su entidad influyen de manera positiva o negativa en sus operaciones de microcrédito?
- Grafico 9: ¿Indique cuales aspectos macroeconómico y político influyen de manera positiva o negativa en sus operaciones de microcrédito?
- Grafico 10: ¿Indique cómo se encuentra su entidad frente a los riesgos que enfrenta?
- Grafico 11: Evaluación de la cartera morosa – Banco de la Gente

RELACIÓN DE TABLAS

Tabla 1: ¿Su crédito fue otorgado en que semestre?

Tabla 2: ¿Cómo califica su satisfacción hacia el departamento de cartera?

Tabla 3: ¿Cómo califica su satisfacción hacia el departamento de cartera?

Tabla 4: ¿Cree usted que la documentación solicitada para la emisión del crédito es la correcta?

Tabla 5: ¿Cuándo usted obtiene un crédito, le explican las condiciones de pago?

Tabla 6: ¿Cómo califica el tiempo en que demora la evaluación de la solicitud de crédito?

Tabla 7: ¿Su crédito otorgado pertenece a que grupo?

Tabla 8: ¿Su crédito otorgado pertenece a que grupo?

Tabla 9: ¿Este fu su primer crédito con una entidad Microfinanciera?

Tabla 10: ¿Por qué se presenta demora en su pago a veces?

Tabla 11: ¿Cuál sería su criterio para mejorar la entrega de un crédito al cliente?

Tabla 12: ¿Los tiempos de entrega de las cartas pre jurídico y jurídico, llegan al tiempo establecido?

Tabla 13: ¿Le han dado la oportunidad de refinanciar su crédito?

Tabla 14: ¿Cómo le gustaría que fuese el sistema de aviso de la obligación?

Tabla 15: ¿Le gustaría que llegase una factura de cobro mensual por su deuda?

Tabla 16: ¿Cuál de las 4 asesoras le presta un mejor servicio a usted?

Tabla 17: ¿Desearía tratar un cobro pre jurídico o jurídico o una consulta con una casa de cobranza o directamente con el Departamento de cartera del Banco de la gente?

Tabla 18: ¿La manera de realizar una llamada de cobro por atraso es la adecuada, en cuanto a tono voz, trato digno, sin amenazas?

Tabla 19: ¿Qué opinión general le merece el Departamento de Cartera del Banco de la Gente?

RESUMEN

La baja recuperación de la cartera vencida del Banco de la Gente, constituye un serio problema que compromete la viabilidad de largo plazo de una institución y finalmente del propio sistema financiero colombiano con un modelo de gestión que especifique el desarrollo de actividades que tiene que cumplir el personal que labora en la empresa, pasos para ubicar al deudor y su garante, eficiencia en la entrega de escritos (notificaciones), contactos telefónicos, renovaciones, refinanciamientos y reestructuraciones de deudas, motivos por los cuales se hace preciso adicionar un modelo de gestión de cobros de cartera vencida.

Las causas principales de las dificultades que han sufrido algunos sistemas financieros y ciertas entidades de tamaño considerable ha sido la morosidad.

Dentro de un contexto de trabajo se demuestra que el índice de morosidad de una institución financiera seleccionada es explicado por la deficiente evaluación económica y financiera del sujeto de crédito así como también por la situación económica regional de los sectores económicos que son financiados, también por las políticas y reglamentos de la institución para el otorgamiento de los créditos así como para su recuperación.

Para conocer más detalladamente todos los procesos en los cuales una entidad microfinanciera como el Banco de la gente, se implementó una metodología investigativa que consistió en un diagnóstico mediante encuestas a 200 microempresarios de la región que sostienen actualmente crédito con la entidad divididos en 3 líneas de crédito, la línea Tenderos y Comerciantes, cuyos montos de crédito son entre (\$2.000.000 y \$ 10.000.000) de pesos, la segunda línea es la de microcrédito, cuyos monto son entre (\$500.000 y \$2.000.000) de pesos y finalmente nuestra línea estudiantil que presta según el valor del polígrafo.

Para esto se contó con usuarios del Banco a los cuales se les formularon preguntas referentes a su crédito, en monto, tiempo, espacio, atención, cartera entre otros para posteriormente realizar una tabulación minuciosa que nos arroje todo tipo de resultados que serán identidades a manera de una matriz DOFA en la cual encontraremos nuestros puntos de gran fortaleza y por el contrario donde son más arraigadas nuestras debilidades, concluido este paso, se procederá a realizar un plan de acción de mejoras que incluirá cambios de reestructuración, cambios en procesos lógicos del departamento, cambios en el manual de funciones y manual crediticio y todos aquellos cambios en los cuales se observe una viabilidad para mejorar cualquier aspecto.

INTRODUCCIÓN

“La situación actual del sistema financiero colombiano es buena con entidades solventes, no obstante la crisis financiera mundial; el sistema se ha venido consolidado en un número menor de establecimientos de crédito, con mayor solvencia, que ha incursionado en nuevos negocios (por ejemplo, Trading de divisas, de títulos valores, derivados, etc.) y con un aumento elevado de la cartera de crédito en los últimos años; así mismo se ha dado un desarrollo rápido y eficiente en el mercado de deuda pública interna con un crecimiento paralelo de los inversionistas institucionales (fondos de pensiones, fondos fiduciarios, fondos de cesantías, fondos de valores, etc.); la preocupación principal, está en un endeudamiento elevado de la población colombiana en crédito de consumo. En el tema específico de microfinanzas, un grupo de bancos ha incursionado en el campo, especialmente en el otorgamiento de microcrédito, en respuesta al llamado del gobierno nacional central, como parte de su estrategia de desarrollo, a través del denominado Programa de la Banca de Oportunidades (BO).

Las microfinanzas en Colombia se reduce principalmente a microcrédito, con un desarrollo relativamente bajo en otras áreas, tal como el área de seguros, excepto el seguro de protección exequias que se vende principalmente a través de fondos de empleados y cooperativas, el cual cuenta con una historia larga y exitosa, a través de organizaciones cooperativas alrededor de la marca los Olivos. Las entidades que otorgan microcrédito en Colombia, con excepción de los bancos, no realizan captación de ahorro del público, en la medida que esa actividad está restringida a los establecimientos de crédito y varias de las categorías de instituciones microfinancieras no lo son. Algunas entidades, como las cajas de subsidio familiar, fueron autorizadas al manejo de pequeños ahorros, por ejemplo bajo la modalidad de ahorro programado, tema que seguramente va a adquirir una importancia mayor en el futuro, en conexión con el subsidio para vivienda de interés social.

El sector cooperativo financiero, conformado por las cooperativas financieras y por las cooperativas de ahorro y crédito, comienza a diferenciar el campo de microfinanzas, de sus actividades tradicionales de captación y colocación de recursos en estratos de bajos ingresos, con una oferta de microcrédito dirigida a microempresarios, que sigue los lineamientos establecidos por las ONGs, que lideraron el desarrollo del microcrédito en Colombia, tales como las fundaciones relacionadas con la Organización Banco de la Mujer.

El gobierno ha sido relativamente exitoso, en la medida que los bancos más grandes han hecho un esfuerzo importante en esa dirección, con estructuras especializadas, que compiten con la oferta tradicional, que inicialmente estuvo limitada a las ONGs

relacionados con la Organización Banco Mundial de la Mujer, el Banco Caja Social Colmena y a FINAMERICA, una compañía de financiamiento comercial, especializada en microcrédito; para atraer a los bancos fue fundamental el Fondo Nacional de Garantías, con su programa de garantía parcial de las obligaciones financieras, adquiridas por los microempresarios, en la medida que le permitió a los bancos incursionar en un mercado en el cual no tenían experiencia.

La oferta de microfinanzas no solo ha incrementado cuantitativamente sino también cualitativamente; los actores (bancos, las Fundaciones del Banco Mundial de la Mujer, las Cooperativas financieras, las Cajas de Compensación Familiar, los Actuares y las Fundaciones) han hecho un esfuerzo importante para montar estructuras especializadas, especialmente en el manejo de la relación con el microempresario, soportada en el modelo tradicional de banca relacional, que desarrollaron las ONGs, y con el apoyo de la tecnología (conectividad, accesibilidad), para lo cual ha sido importante el apoyo de entidades internacionales (por ejemplo, USAID) y los incentivos otorgados por el gobierno nacional a través del programa de la Banca de Oportunidades (BO).

El Banco de la Gente fue fundado en el año 2008 buscando mejorar la proyección económica de los microempresarios y tenderos piedecuestanos, se crea como un programa de microcrédito que busca acabar el famoso “Gota a Gota”, mediante tasas blandas, de tan solo el 1% por ciento mes vencido, siendo la tasa de esta modalidad de crédito más baja del departamento.

Es una entidad sin ánimo de lucro, adscrita a la secretaría de Hacienda y del tesoro público del Municipio de Piedecuesta, desde finales del año 2008, cuenta con una cartera que asciende a los 14.000.000.000 millones de pesos, en la cual se han beneficiado más de 12.000 microempresarios y 3.800 estudiantes universitarios, a lo largo de estos 7 años el Banco de la gente, no solo se dedica a la vida crediticia sino también a realizar capacitaciones a todos los microempresarios, en temas de contabilidad, manejo del crédito, mercadeo y atención al cliente entre otros, mediante diferentes alianzas con el SENA y demás instituciones que abarcan estos temas, entre otros proyectos en su portafolio están la realización de eventos microempresariales, conferencias, servicios de censo de industria y comercio.¹

1. PRIMER CAPITULO; INVESTIGACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Basado en los indicadores del departamento de cartera del Banco de la Gente se ha evidenciado un aumento constante en la cartera morosa a 30, 60 y 90 días, de un 10% promedio durante estos primeros 6 meses consecutivos del presente año en curso, motivo por el cual se tiene que realizar un estudio muy minucioso que nos arroje cuales son aquellas falencias que presenta este departamento.

El factor principal de una cartera morosa es la disminución inmediata de la liquidez del banco, este síntoma empieza cuando los usuarios cancelan los créditos días o meses después de lo pactado incumpliendo su obligación financiera, en este tiempo el banco no percibe esos dineros para efectuar pagos ya sean administrativos o financieros o bien sean utilizados para un nuevo crédito a un usuario que se ve afectado al tener que esperar una semana hasta la aprobación del crédito.

Estudiando más detenidamente las falencias de este departamento, se encuentra que otro gran problema es la falta de análisis en el estudio previo a la documentación entregada por el usuario, estos documentos carecen de buenos respaldos que amparen la obligación en caso de mora indefinida, se percibe que este error procedimental es aquejado por la falta de tiempo que el asesor le dedica al estudio incurriendo así en un error en el típico costumbrismo en el trabajo.

Al seguir estableciendo donde puede estar las falencias de la otorgación de un crédito se encuentra que la mayoría de veces sencillamente el negocio no renta la mínima liquidez disponible para establecer el pago una cuota, esto debido ser detectado desde la primer visita que se realiza al establecimiento comercial para averiguar el tiempo del negocio en funcionamiento, su rentabilidad mensual y su liquidez disponible, claramente estos factores son un índice a futuro de la manera como se va a pagar una cuota; es decir se paga puntual, se paga unos días después, se paga en tiempo aleatorios a ventas de producción , o no se paga.

Este último indicador nos conecta a establecer también si el crédito que se piensa otorgar es realmente para el destino que el solicitante indica, o esté en su defecto usa su imagen de comerciante para desarrollar proyectos ajenos a su ejercicio comercial como créditos de libre inversión, los cuales por lo general se ha establecido que no generar la utilidad mínima para dar retorno al pago de sus cuotas con el Banco, este problema se ha presentado desde la apertura de la entidad y suele ser muy frecuente en el microcrédito.

1.2. PROPOSITO DE LA INVESTIGACIÓN.

Hemos establecidos unas preguntas que den aval al problema de cartera vencida del Banco de la Gente.

¿Por qué el aumento de la cartera vencida a 30, 60, y 90 días?

¿Son muy flexibles las políticas de crédito de la entidad?

¿A qué sector económico pertenece el deudor que está en mora?

¿Qué tan efectivo es el recaudo de cartera por medio de Abogados?

¿Qué procesos establecidos tiene el Banco para la recuperación de la obligación?

¿Qué opciones tiene un cliente en mora con el Banco en la búsqueda de soluciones?

¿Qué software tiene el Banco para detectar un posible moroso?

¿El banco tiene un manual de procesos para cartera vencida?

¿El crédito otorgado tiene el destino final para el cual fue solicitado?

1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

“El impacto del microcrédito se ha estudiado aún más que el impacto de otras formas de financiamiento. El microcrédito puede proporcionar una gama de beneficios que son altamente valorados por los hogares de bajos ingresos, incluyendo incrementos a largo plazo en el ingreso y consumo. Uno de los problemas principales de la pobreza es que el ingreso es a menudo irregular y poco confiable. Con el acceso al crédito se pretende

ayudar a los clientes a suavizar esos flujos de efectivo y evitar períodos en los que se pierde el acceso a la alimentación, vestido, vivienda o educación.

El crédito puede facilitar el manejo de algunas crisis como problemas de salud de un asalariado, robo o desastres naturales. También, las y los clientes pueden usar el crédito para construir activos, tales como la compra de tierras, lo cual podría brindarles una herramienta que asegurará su futuro. Las mujeres que participan en programas de microcrédito a menudo experimentan un importante auto-empoderamiento.

Aunque hacen falta más y mejores estudios de impacto con metodologías rigurosas, es evidente que el microcrédito mejora las vidas de los prestatarios. Otros servicios de microfinanciamiento como el ahorro, seguros y transferencias de dinero, se han desarrollado más recientemente y existe menos investigación empírica sobre su impacto. Sin embargo, la demanda del cliente indica que las personas de bajos ingresos valoran dichos servicios.

En los últimos años el tema de las microfinanzas ha venido evolucionando como estrategia para la erradicación de la pobreza, la cual se ha aplicado en diversos países subdesarrollados. En Colombia las microfinanzas han recibido especialmente un gran apoyo, en la última década con el gobierno del ex presidente Álvaro Uribe Vélez, con el objetivo de aumentar la profundización bancaria y facilitar el acceso de los microempresarios al crédito formal, crea un programa llamado Banca de Oportunidades que permite incrementar la participación del microcrédito en la cartera de los establecimientos financieros.

Este desarrollo en el microcrédito debe también a la colaboración ONG's que inyectan capital a las organizaciones; todo este apoyo con el fin de lograr el desarrollo y crecimiento equitativo del país, respaldando la actividad empresarial individual, debido a este crecimiento según estudios realizados en el 2009, Colombia es el tercer país de América Latina con mayor número de personas que cuentan con atención microfinanciera y ocupa el quinto lugar en instituciones de microfinanzas dedicadas a esta actividad.”¹

¹ Alvarado, G. (2001). *Programas de microcrédito rural para pequeños negocios en Piura: Eficiencia y empoderamiento. Proyecto breve abierto de CIES*. Lima, Peru.

1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.

El proyecto establecido mediante objetivo general “ Implementar estrategias prácticas que disminuyan al mínimo el indicador de cartera vencida del Banco de la Gente”. Tiene como inicio el 1 de Febrero del presente año y tendrá una duración de 6 meses, en el cual ya identificados los principales errores que me llevan al planteamiento del objetivo general, este dará desarrollo en el Municipio de Piedecuesta – Santander como espacio geográfico.

El mercado objetivo estará establecido entre los usuario que cuentan con crédito en la entidad, los usuarios que actualmente están en mora, y los nuevos usuarios que ingresarán a partir de la fecha, de esta manera tendremos 3 comportamiento de pago diferente a analizar, por otro lado el segmento se nos reduce a micro-empresarios y créditos estudiantiles del sector urbano y rural que habiten en el municipio, sin importar su actividad económico a la cual pertenezcan ya sea sector de tabaco , de prendas o de flores entre otras.

1.5. OBJETIVO GENERAL.

Implementar estrategias prácticas que disminuyan al mínimo el indicador de cartera vencida del Banco de la Gente.

1.6. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

1. Perfilar los clientes, empresas y personas de la cartera morosa.
2. Determinar qué aspectos de los clientes han permitido el aumento de la cartera morosa.
3. Estandarizar los procesos de cobro de cartera vencida del Banco de la gente
4. Definir cuáles son las políticas, procesos, garantías y estructura que soporta la gestión de cartera vencida.

2. SEGUNDO CAPITULO; CONTEXTO ORGANIZACIONAL.

2.1. QUIENES SOMOS.

El banco de la gente es un programa de la alcaldía de Piedecuesta que la alcaldía de Piedecuesta a través de la Secretaría de Hacienda y del tesoro Público, estableció la creación del BANCO DE LA GENTE, como parte de sus programas “FOMENTO DEL EMPRENDIMIENTO EMPLEO Y FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA GENTE” y este a su vez se compone de subprogramas, dentro de los cuales se destaca para este proyecto el “FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL, FOMENTO A LA FORMALIZACIÓN DE EMPRESAS Y FOMENTO DEL EMPLEO A LA POBLACIÓN JOVEN” que permite un continuo apoyo al desarrollo económico de los piedecuestanos pertenecientes al gremio de los tenderos, microempresarios y estudiantes busca crear cultura ciudadana en relación a la legalización de las empresas y la solicitud del crédito formal, permitiendo de esta manera participar como uno de los pilares para el crecimiento económico del país y cumplimiento de las propuestas del gobierno nacional.

“De esta manera mediante el acuerdo municipal 003 de enero de 2008 se dio creación al banco de la familia que pronto cambiaría de nombre y de capital para ser el banco de la gente de acuerdo a unas directrices políticas que la alcaldía de Piedecuesta atravesaba por ese momento de ahí se dio inicio a este gran proyecto social para todos los tenderos, comerciantes y estudiantes vecinos del municipio.”²

Es así como bajo los principios de transparencia, equidad y legitimidad se busca apoyar al BANCO DE LA GENTE en la estructuración de políticas, metodología y sistemas de información que permita dirigir, administrar y optimizar el proceso de captura de los créditos, con el fin de generar credibilidad en los clientes, calidad en el servicio y responsabilidad en el manejo del crédito formal y paralelamente ser un apoyo para la

Institución en el cumplimiento de su visión, ampliando el portafolio de servicio por medio de la creación de otra línea de crédito enfocada en la zona rural e incentivar cultura de ahorro a través de captación que a su vez no generen movimiento y utilidad para la entidad si no que beneficie a los piedecuestanos.

² Concejo Municipal. (2008). *Acuerdo Municipal 003 de enero 22 de 2008* Santander, Piedecuesta.

Buscando mejorar la proyección económica de nuestros microempresarios y tenderos piedecuestanos, se crea, el Banco de la Gente, como un programa de microcrédito que busca acabar el famoso " Gota a Gota", mediante tasas blandas, de tan solo el 1% por ciento mes vencido, siendo la tasa de esta modalidad de crédito más baja del departamento.

Somos una entidad sin ánimo de lucro, adscrita a la secretaría de Hacienda del Municipio de Piedecuesta, desde finales del año 2008 estamos operando al servicio de la comunidad Piedecuestana, contamos con más de 5900 beneficiados, y más de 2300 empleos generados.

2.2. MISIÓN.

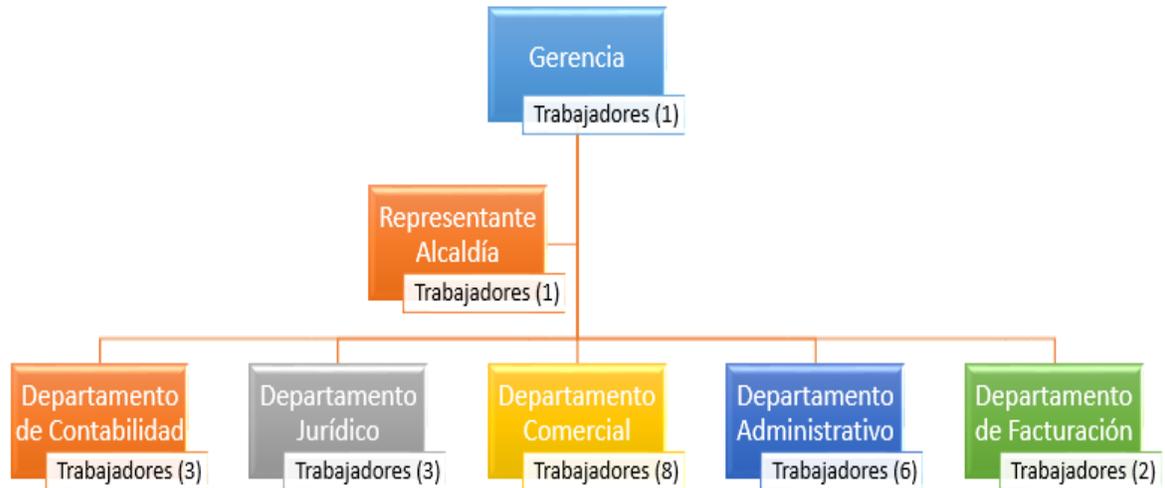
Contribuir al desarrollo económico y social de los microempresarios piedecuestanos, mediante la otorgación de créditos oportunos y blandos, bajo el marco de la formalidad.

2.3. VISIÓN 2015.

Otorgaremos más de 1000 créditos durante la presente administración municipal, para un total de 22.2 créditos mensuales, dirigido a microempresarios, madres cabeza de familia y nuevos empresarios con proyectos, bajo el marco de la factibilidad y viabilidad.

Aumentaremos el portafolio de servicios del banco, mediante la ampliación de nuevas líneas de crédito, y la agilización de todos los procesos de estudio del crédito.

2.4. ORGANIGRAMA



Fuente: Imagen institucional Banco de la Gente.

Actualmente el Banco de la gente, cuenta con 23 trabajadores de forma fija actualmente de estos, 12 son con contrato indefinido, 6 a término fijo inferior a un año y 5 por honorarios.

2.5. HISTORIA





Fuente: Archivo Banco de la Gente

El banco de la gente siendo un programa de la alcaldía de Piedecuesta, decidió que por tipo de carga laboral y política se estipularía que este Banco tendría un operador financiero que manejara todos los recursos del banco desde la colocación, pasando por la recuperación y terminando en el buen manejo de los recursos, para lo cual se nombre un supervisor del contrato entre la operadora y la alcaldía de Piedecuesta, que diera control al manejo de los recursos y sirviera de puente entre las posiciones, brindando mensualmente informe de tipo social, y financiero de esta misma forma se establecieron todas las cláusulas de cumplimiento y demás que conlleva un contrato.

De esta manera el contrato fue asignado a la operadora CORPORACION FONDO DE APOYO A EMPRESAS ASOCIATIVAS 'CORFAS', dando así cumplimiento a la disposición de la alcaldía de Piedecuesta de tener una empresa con gran experiencia para la administración de recursos.

El Banco de la gente recibe por parte de la alcaldía de Piedecuesta la suma de 12.000.000.000 millones de pesos, con el fin de que sean puestos en créditos para todos los microempresarios, tenderos y estudiantes de Piedecuesta, estos recursos tiene como finalidad tener un lucro que de sostenimiento financiero a la empresa y una utilidad adicional, para esto se estableció que del lucro final del interés del 100%, un 75% estaría destinado a CORFAS por su prestación de servicios administrativos y financieros, un 15% para el incremento del fondo y otro 15% establecido para protección de cartera.

De esta manera se abrieron 3 cuentas bancarias, una en la cual estaría el capital como tal, la segunda cuenta estaría el 15% de la protección de cartera y se usaría máximo 2 veces al años para realizar los castigos de cartera y una tercera cuenta para reservas, provisiones e inversiones.

3. TERCER CAPITULO; OPERACIÓN DEL BANCO, SISTEMAS DE AMINISTRACIÓN DEL RIESGO, (RAROC) (BASILEA 1 Y 2).

3.1. PROCESO CREDITICIO.



Fuente: Archivos Banco de la Gente.

Como se puede apreciar en la presente grafica el proceso empieza por la recepción de documentos, se revisan que estén completos, en este mismo día, bajo previa autorización por parte del solicitante se le realiza la consulta en las centrales de riesgo, para el caso el Banco de la gente opera con CIFIN, pasado este proceso se adjunta la calificación y pasa a la segunda fase del proceso para ser acreedor a un crédito en la institución.

La visita al negocio es nuestro segundo proceso, en el cual se evalúa que el negocio exista se piden los documentos como cámara de comercio e industria y comercio estén al día, este requisito es de carácter obligatoria para institución, primero por norma es casi una obligación pedirlo y segundo por exigencia de la alcaldía de Piedecuesta, la visita más allá de esta documentación tiene una prioridad base, esta es mirar los aspectos comerciales y financieros del negocios es decir, sus cuentas, sus deudas, sus

activos, sus ventas, como se establece la ganancia de la personas a que tiempo le rota la cartera del negocio, todo con el fin de establecer que tenga la mínima liquidez disponible que garantice el pago de la obligación.

Para nuestro tercer paso tenemos la evaluación de la solicitud de crédito en el cual se aprueba o no un crédito, de ser aprobado se dará paso a nuestro siguiente procesos, de no serlo será informara al solicitante de inmediato para que este retire los documentos de la entidad, es importante aclarar que en muchos casos los créditos quedan en stand by es decir ni aprobado o desaprobados, sencillamente el crédito puede ser viable pero existe una falta de información, algún documento legal o se pide un cambio de fiador entre otros, en este procesos el solicitante tendrá que entregar los nuevos requisitos para poder tener la aprobación del crédito., este proceso es adelantado de 1 a 2 días y será más detallado más adelante.

Nuestro cuarto proceso es el de capacitación, en el cual damos una muestra a nuestro microempresarios en temas de mercadeo, contabilidad, finanzas y cultura de pago, de como de debe llevar un negocio en su parte de organización y lógica de procesos, para muchos casos se hace una capacitación más profunda dependiendo de los sectores a los cuales pertenezca nuestros usuarios, también si venden un producto o un servicio tendrán un tratamiento diferente, este tema cumple un valor agregado que otorga en Banco de la gente a sus microempresarios.

Para finalizar el proceso se realiza la elaboración de los pagarés tanto del solicitante como del fiador, proceso que demora un día, se otorga un cheque según del valor solicitado, menos las deducciones de ley como el seguro, que son aproximadamente 40.000 pesos por millones solicitado es decir por un crédito de 5.000.000 millones de pesos se entregan 4.800.000, de esta manera en su cuota mensual no se le cobrara el seguro, sino que automáticamente se le descuenta en el desembolso, esta medida se toma por precaución que una usuario en mora de 2 a 3 meses no se podría quedar sin seguro y el Banco tendría que asumir esa cuota adicional, recursos pequeños pero que hacen meya en cualquier sistema de fondeo, es por esto que se emplea esta medida, de igual forma al seguro hay que pagarlo de inmediato una vez se otorgue el crédito.

Para completar el perfil óptimo se creó unos requisitos mínimos que dan soporte al perfil que se busca obtener para otorgar un crédito, a continuación se presenta.

Banco de la Gente

Operador: CORFAS

Solicitante:

- Fotocopia de la cedula de ciudadanía ampliada al 150%.
- Anexar cotización activo fijo (compra de maquinaria o equipo)
- No debe estar reportado en centrales de riesgo(como Cifin)
- Diligenciar Formulario interno del Banco para el Micro-crédito.
- Crédito inferior a **(2.000.000)** de pesos, **No** necesita cámara de comercio, ni industria y comercio, más de este monto necesitara certificado de Paz y Salvo de Industria y Comercio.

Codeudor: NO MAYOR DE 64 AÑOS

- Fotocopia de la cedula de ciudadanía ampliada al 150%.
- **Fiador Laboral:** Anexar certificado laboral (Fecha de ingreso, cargo y salario). Dos últimos desprendibles de pagos **originales** y contrato a término indefinido Salario mayor a (\$800.000).
- **Fiador con Finca Raíz:** Certificado Libertad y Tradición no mayor a **15 días de expedición** que no sea patrimonio de familia o afectación a vivienda. Anexar recibo de pago.

Radicación de Documentos:

- Solicitud de crédito diligenciado y firmado, anexa; los documentos en carpeta de tamaño oficio y gancho legajador.
- Cancelar **(\$6.000)** por persona, es decir tanto el solicitante como el codeudor al momento de la entrega de los documentos para consulta en CIFIN.

Descuentos:

- Asistencia técnica: Crédito 4.5% sobre el monto del crédito aprobado solo una vez.
- Seguro de vida o Crédito: **(\$5.000)** por millón por año Curso de capacitación GRATUITO.

Fuente: Archivos Banco de la Gente.

3.2. PERFIL DEL USUARIO POTENCIAL

SISTEMA DE EVALUACION DEL CREDITO							
ítem	Variables	Referencia de valor	Porcentaje de peso	Resultado	Nota	Nombre:	Amaya Jaimes Lucia
1	Centrales de Riego (Cifin) - Solicitante	1 a 1000	15%	840	12,6%	Cedula:	28.296.124
2	Centrales de Riego (Cifin) - Fiador	1 a 1000	13%	840	10,9%	Monto Solicitado:	\$ 8.000.000
3	Nivel de Endeudamiento	1 a 10 (Siendo 1 muy alta y 10 baja)	15%	4	6,0%		
4	Liquidez Mínima Disponible	1 a 10 (Siendo 10 muy alta y 1 baja)	13%	5	6,5%		
5	Probabilidad de NO pago	1 a 10 (Siendo 1 muy alta y 10 baja)	13%	2	2,6%		
6	Evolución Familiar	1 a 10 (Siendo 10 muy alta y 1 baja)	5%	7	3,5%		
7	Evaluación del Asesor	1 a 10 (Siendo 10 muy alta y 1 baja)	5%	5	2,5%		
8	Evaluación del Jurado 1	1 a 10 (Siendo 10 muy alta y 1 baja)	7%	8	5,6%		
9	Evaluación del Jurado 2	1 a 10 (Siendo 10 muy alta y 1 baja)	7%	5	3,5%		
10	Evaluación del Jurado 3	1 a 10 (Siendo 10 muy alta y 1 baja)	7%	7	4,9%		
RESULTADO FINAL DE LA EVALUACIÓN DE CREDITO DEL RIESGO DE NO PAGO					58,6%	Fuente: Archivo Banco de la gente.	

El sistema de evaluación de riesgo del crédito nos permite definir con más claridad y bases sólidas a la hora de tomar una decisión de aprobación o negación de crédito, estas características esta sopesadas en un nivel de importancia lo cual genera más peso en unas como en otras, no dejando de ser importantes aquellas que no tienen el mismo valor.

El banco de la gente actualmente tiene convenio con la central de riesgos CIFIN, contando con la previa autorización del solicitante, este es el más importante variable de la tabla, pues en esta se muestra y se despliega más porcentajes, actualmente en esta consulta podemos encontrar mediante un score de 1 a 1000 puntos la evaluación de una personas siendo 1000 la máxima y 1 la mínima, las personas que actualmente están reportadas en DATACREDITO, poseen un puntaje inferior a 250 puntos, de 250 a 500 punto por lo general son referencia de personas jóvenes que están iniciando su vida crediticia o personas con un alto nivel de endeudamiento, de 500 a 800 son personas que tienen ya como referencia una vida crediticia muy activa o antigua como se desee interpretar son personas viables y ante los ojos de una entidad de microcrédito son onerosas y por ende viables para obtener un crédito.

Como segundo punto encontramos a la CIFIN de las personas fiadoras, que por políticas de la entidad no pueden estar con calificación negativa pues son las llamadas inmediatas a la hora de un no pago de la obligación del titular, debido a esto tienen que tener una calificación aceptable como mínima.

El nivel de endeudamiento de una persona, tiene una fuente de referencia lógica entre más endeudado este una personas, menos probabilidades de pronto pago va a generar, por ende tendrá una calificación más alta aquella persona que tenga pocas deudas, si embargo esta porcentajes de referencia en muchas ocasiones es diversos, pues una persona natural o jurídica que un Banco de preste más de 500.000.000 millones como ejemplo, puede estar muy endeuda por el monto, pero también debe tener una fuente sólida para haber sido beneficiado por este monto, es decir cada caso es independiente de otro, por esto se estudian caso por caso, y en algunas ocasiones el resultado final no le alcanza para ser apto al crédito se le ha prestado, de igual manera también se evalúa la parte familiar, es decir si tiene hijos, personas a cargo, si vive en arriendo o si es casa familiar o casa propia, entre otros factores.

Finalmente el asesor dará su calificación prudente como parte objetiva y subjetiva del usuario y del negocio, de igual manera existen 3 jurados que expresaran su opinión mediante una evaluación de forma independiente por cada caso, para finalmente tener un resultado final y una última intervención del asesor o ya sea de algún jurado si siente que no es el resultado indicado.

3.3. SISTEMA DE ROTACIÓN DE CARTERA.

El banco de la gente tiene un sistema de rotación circular en el cual a medida que se va prestando, se va recogiendo interés y se va dejando el mismo capital, para nuevos créditos y así sucesivamente, un sistema de rotación óptimo es aquel que rota de manera eficaz y más rápido, de esta manera se tendrá más liquidez inmediata lo cual es directamente proporcional a tener más recursos para ponerlos en colocación este índice será extendido en su marco legal más adelante, a continuación se presenta una gráfica del sistema de rotación del Banco de la Gente.

INDICE DE ROTACIÓN DEL BANCO DE LA GENTE							
		2012		2013		2014	
Carteras del Banco	Valores	Recaudo anual	Promedio de Rotación	Recaudo anual	Promedio de Rotación	Recaudo anual	Promedio de Rotación
Linea tenderos	\$ 5.000.000.000	\$ 5.115.100.250	1,02%	\$ 5.240.156.420	1,05%	\$ 5.482.000.045	1,10%
Linea Microempresarios	\$ 4.500.000.000	\$ 4.250.124.754	0,94%	\$ 4.380.450.129	0,97%	\$ 4.685.102.250	1,04%
Linea Estudiantil	\$ 2.500.000.000	\$ 2.543.000.800	1,02%	\$ 3.470.008.000	1,39%	\$ 4.870.008.000	1,95%
Total de la Cartera	\$ 12.000.000.000	\$ 11.908.225.804	0,99%	\$ 13.090.614.549	1,09%	\$ 15.037.110.295	1,25%

Fuente: Archivo del Banco de la Gente.

Como se puede evidenciar en la presente gráfica el sistema de rotación del Banco de la gente para el año 2012 era en promedio de 0,99% sumando el total de las carteras, esto sumado a la mora tan alta que se tenía en este entonces, realizaban una mala recuperación de los recursos y aparte un desgaste máximo al recuperar lento y tener una pésimo recaudo debido a la intereses moratorios.

La optimización de la rotación de cartera implica el manejo de muchos factores que funciones bajo los mismos lineamiento, sin embargo uno de los principales aspectos es que anteriormente se daban créditos de poco monto ejemplo; de 2 a 3 millones de pesos a 18 0 24 meses por este motivo la rotación de cartera era lenta y está comprobado que a mayor número de meses de un crédito existe más posibilidad de no pago de la obligación financiera, otra variable de riesgo importante es cuando se realice la colocación, se plantea prestar ejemplo 2.000.000 millones de pesos a 5 personas que equivaldría a 10.000.000 millones de pesos con un riesgo del 20% por personas o un solo crédito por 10.000.000 a una sola personas que equivaldría a un riesgo del 100%, patrones como este son los que se evalúan en nuestro comité de crédito para analizar exhaustivamente este claros ejemplos y tomar la mejor decisión de colocación de crédito.

Es claro que la dinámica a la cual pertenece la gráfica presentada, corresponde a una decisión de otorgar créditos a corto tiempo para así obtener una rotación más rápida de la cartera, pero esto implica saber cuál es el perfil de usuarios que se adapte a esta nueva estrategia para cuidarnos de no incurrir una sobrecarga a nuestros usuarios y llevarlos a un límite de liquidez mínima para sus negocios que ocasionen una mora obligatoria con nosotros, es decir muchos clientes del Banco de la gente estaban acostumbrados a pocos monto a mucho plazo, por este motivo este proceso es un desmonte de un aparato financiero que bien o mal funcionaba de esa manera, es por este motivo que el proceso ha sido lento pero seguro.

3.4. PUNTO DE EQUILIBRIO.

Las Compañías se mueven entre dos mercados: el de proveedores y de consumidores; que es el responsable de transformar insumos en productos, generando valor agregado que justifique la inversión realizada. La estructura de costos y gastos durante la operación de la empresa permite visualizar, en un mercado definido, el esfuerzo mínimo que es necesario desarrollar para cubrir dicho esfuerzo, de modo que toda producción adicional constituirá una ganancia monetaria. Dicho nivel mínimo es el punto de equilibrio, el cual depende del costo de los insumos y el precio de venta de los productos.

El efecto de la variación de los factores que determinan el punto de equilibrio no es uniforme, depende de la estructura de costos y gastos y del margen de contribución variable unitario, la sensibilidad del volumen de equilibrio facilita priorizar las decisiones que la empresa debe tomar en forma adecuada y oportuna.

Calcular el punto de equilibrio de la empresa es imprescindible para saber cuántas unidades de producto o servicio tenemos que vender para que nuestra empresa empiece a ser rentable. Cuando pensamos en llevar adelante un proyecto empresarial, tenemos que asegurarnos de que sea rentable, y siempre hay que vender cierto número de unidades para que la empresa comience a serlo. Por lo tanto, si vemos que el mercado no va a estar lo suficientemente interesado en nuestro producto o servicio como para que podamos vender una cantidad suficiente, es mejor que no pongamos en marcha nuestra idea, porque no conseguiremos que sea rentable.

Punto de Equilibrio = Costes Fijos / 1-(Costes Variables /Ventas Totales)

PUNTO DE EQUILIBRIO - BANCO DE LA GENTE

2014	Anual	Mensual	CV / Ingresos
Costos Fijos	\$ 719.562.761	\$ 59.963.563	0,171
Costos Variables	\$ 173.387.906	\$ 14.448.992	
Total Costos	\$ 892.950.667	\$ 74.412.556	1- 0,829
Ingresos Financieros 1	\$ 874.990.660	\$ 72.915.888	
Ingresos Financieros 2	\$ 140.979.087	\$ 11.748.257	PE=CF/1- CV/IN \$
Total Ingresos	\$ 1.015.969.747	\$ 84.664.146	867.635.594

$$\text{Punto de Equilibrio Global} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas Netas}}}$$

Fuente: Archivo del Banco de la Gente.

El punto de equilibrio del Banco de la gente puede ser interpretado según los múltiples valores que se puedan ingresar y de esta manera interpretarse de muchas manera, dependiendo de los costos, la recuperación de la cartera, de los costos variables y por su puesto de la colocación del crédito y del interés del mismo, es por eso que haciendo una lógica básica y tomando en cuenta nuestros ingresos y costos del año pasado, contando nuestro excedente financiero calculamos que nuestro punto de equilibrio es decir el momento en el cual los costos y los ingresos se encuentran en un punto en el cual se mantienen fue de 867.635.594 millones.

Dicho esto, podemos interpretar que esta es la cantidad anual que lo que debe obtener para darle mantenimiento al Banco de la Gente, ya sea obtenerlos mediante el lucro del interés de los créditos de colocación, ya se podría analizar por ejemplo que para obtener este monto debo colocar 1965 créditos de 4.000.000 millones de pesos a un interés mes vencido del 1.5%, para obtener el monto mencionado de punto de equilibrio.

Este valor También nos puede indicar realizando un proyección para el año entrando cuando aumentara nuestro punto de equilibrio de esta manera nos ayudara a realizar una mayores conjeturas para la toma de decisiones en la empresa.

3.5. ESTADOS FINANCIEROS BANCO DE LA GENTE - CORFAS.

ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS - BANCO DE LA GENTE			
	2014	2013	2012
Ingresos Operacionales			
Ingresos por servicios Financieros	\$ 718.150.126	\$ 612.752.142	\$ 540.595.012
Comisiones	\$ 72.541.782	\$ 54.125.632	\$ 60.253.125
Asesoría y estudio de prestamos	\$ 84.298.752	\$ 79.852.125	\$ 75.452.125
Total ingresos Operacionales	\$ 874.990.660	\$ 746.729.899	\$ 676.300.262
Gastos Operacionales			
Generales y de operación	\$ 719.562.761	\$ 695.235.950	\$ 650.750.026
Excedente Operacional	\$ 155.427.899	\$ 51.493.949	\$ 25.550.236
Otros Ingresos y Otros Gastos			
Otros Ingresos.			
Financieros	\$ 32.850.124	\$ 24.785.963	\$ 22.451.258
Recuperaciones	\$ 75.600.000	\$ 45.600.000	\$ 57.600.000
Otros Ingresos	\$ 32.528.963	\$ 35.950.236	\$ 31.475.259
Total Otros Ingresos	\$ 140.979.087	\$ 106.336.199	\$ 111.526.517
Otros Gastos			
Financieros	\$ 84.592.450	\$ 74.952.125	\$ 62.785.014
Otros.	\$ 88.795.456	\$ 98.521.452	\$ 86.852.459
Total Otros Gastos	\$ 173.387.906	\$ 173.473.577	\$ 149.637.473
Excedentes del años	\$ 187.836.718	\$ 118.631.327	\$ 63.661.192
Expresado en pesos Colombianos			

Fuente: Archivo Banco de la Gente.

Actualmente el Banco de la gente, no establece un Balance general ni un flujo de efectivo debido a que su oficina central que es CORFAS, por políticas de la empresa realiza uno general mas no por oficinas, dicho esto si se realiza estado de ingresos y egresos para ver sus excedentes.

Como se puede apreciar los excedentes del año 2012 han venido incrementándose notoriamente, este tema fundamental consiste en la recuperación de cartera morosa que se ha tenido y el aumento de los interés corrientes, sin embargo se puede establecer que patrones como el gasto operacional siguen aumentando contantemente debido al crecimiento de los costos fijos en especial.

3.6. EBITDA - BANCO DE LA GENTE - CORFAS.

EBITDA - BANCO DE LA GENTE	
Ingresos Totales	\$ 1.015.969.747
Costos Totales	\$ 719.562.761
Utilidad Bruta	\$ 296.406.986
Gastos Generales	\$ 173.387.906
Utilidad en Operación	\$ 123.019.080
Depreciacion y Operativa	\$ 53.000.000
EBITDA	\$ 176.019.080
Cifra en pesos Colombianos	

Fuente: Archivo Banco de la Gente.

EBITDA son las siglas en ingles de *Earnings Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortizations*, es decir busca obtener un resultado empresarial antes de: intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones productivas.

Este indicador se usa con frecuencia por la prensa económica como punto de referencia sobre las empresas.

Los resultados encontrado por el EBITDA, se pueden obtener en la operación del famoso resultado de la explotación, al cual también es denominado *Earnings Before Interests, Taxes* (EBIT). Posteriormente, se realizan los siguientes ajustes:

- - Se suman las cantidades destinadas en el período a dotar provisiones.
- - Se suman las cantidades destinadas en el período a dotar las amortizaciones productivas.

EBITDA = EBIT + AMORTIZACIONES + PROVISIONES

4. CUARTO CAPITULO: CARTERAS Y ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS.

4.1. CARTERA POR EDADES.

ESTADO DE CARTERA AÑO 2012 - BANCO DE LA GENTE							
	2012						
	Capital de Cartera	Cartera a 90 Dias	Cartera a 120 Dias	Cartera a 180 Dias	Cartera a mas de 180	Valor total de Cartera Vencida	Porcentaje
Linea Microcredito	\$ 4.500.000.000	\$ 15.450.260	\$ 32.505.000	\$ 67.044.740	\$ 114.500.000	\$ 229.500.000	5,1%
Linea Tenderos	\$ 5.000.000.000	\$ 42.500.140	\$ 30.450.450	\$ 68.750.124	\$ 123.299.286	\$ 265.000.000	5,3%
Linea Estudiantil	\$ 2.500.000.000	\$ 14.118.504	\$ 19.850.426	\$ 29.450.620	\$ 41.580.450	\$ 105.000.000	4,2%
TOTALES CARTERA VENCIDA						\$ 599.500.000	14,5%
Cifra en Pesos colombianos.							

Fuente: Archivo Banco de la Gente.

ESTADO DE CARTERA AÑO 2013 - BANCO DE LA GENTE							
	2013						
	Capital de Cartera	Cartera a 90 Dias	Cartera a 120 Dias	Cartera a 180 Dias	Cartera a mas de 180	Valor total de Cartera Vencida	Porcentaje
Linea Microcredito	\$ 4.500.000.000	\$ 5.850.260	\$ 19.850.125	\$ 45.114.195	\$ 95.685.420	\$ 166.500.000	3,7%
Linea Tenderos	\$ 5.000.000.000	\$ 22.560.179	\$ 14.750.963	\$ 42.985.614	\$ 89.703.244	\$ 170.000.000	3,4%
Linea Estudiantil	\$ 2.500.000.000	\$ 5.860.451	\$ 11.359.146	\$ 20.456.982	\$ 32.851.623	\$ 67.500.000	2,7%
TOTALES CARTERA VENCIDA						\$ 404.000.000	9,8%
Cifra en Pesos colombianos.							

Fuente: Archivo Banco de la Gente.

ESTADO DE CARTERA AÑO 2014 MAYO - BANCO DE LA GENTE

	2013						
	Capital de Cartera	Cartera a 90 Dias	Cartera a 120 Dias	Cartera a 180 Dias	Cartera a mas de 180	Valor total de Cartera Vencida	Porcentaje
Linea Microcredito	\$ 4.500.000.000	\$ 6.250.450	\$ 21.456.850	\$ 47.850.123	\$ 95.442.577	\$ 171.000.000	3,8%
Linea Tenderos	\$ 5.000.000.000	\$ 20.803.980	\$ 10.850.423	\$ 35.785.145	\$ 72.560.452	\$ 140.000.000	2,8%
Linea Estudiantil	\$ 2.500.000.000	\$ 3.807.668	\$ 8.956.371	\$ 16.450.819	\$ 25.785.142	\$ 55.000.000	2,2%
TOTALES CARTERA VENCIDA						\$ 366.000.000	8,8%
Cifra en Pesos colombianos.							

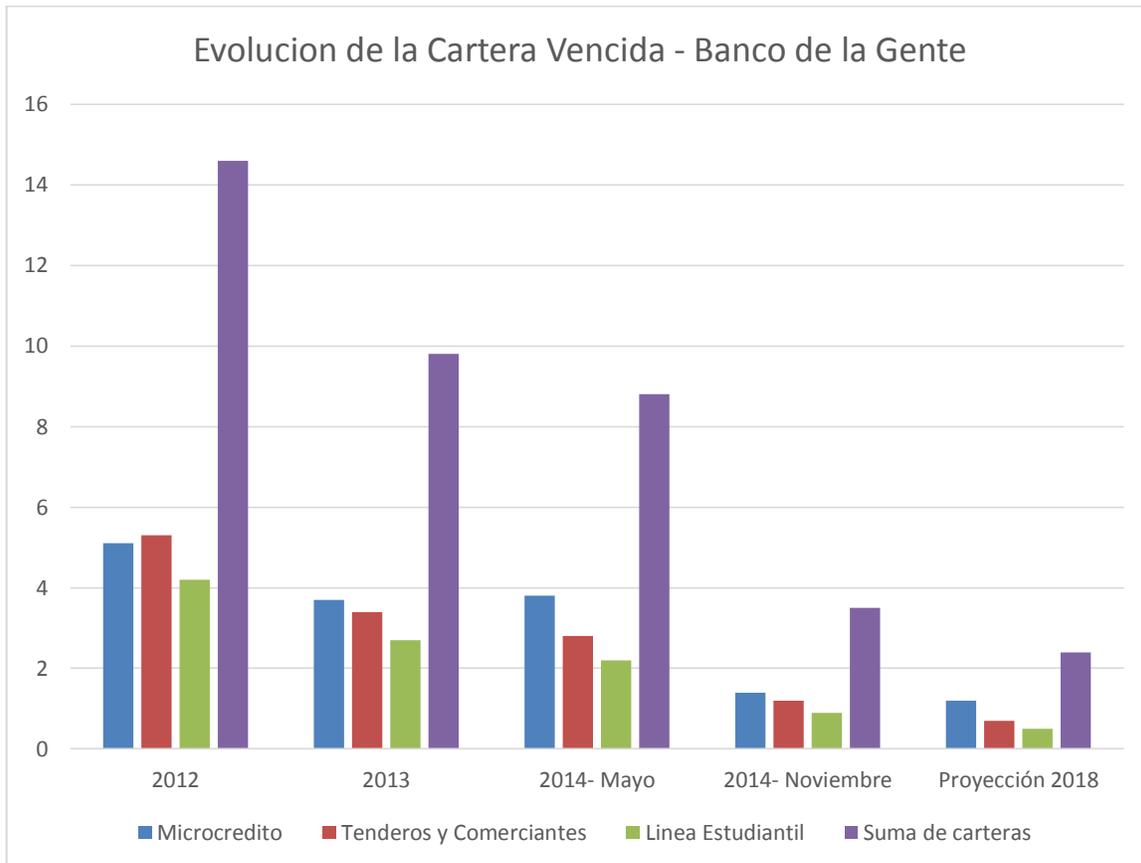
Fuente: Archivo Banco de la Gente.

ESTADO DE CARTERA AÑO 2014 NOVIEMBRE - BANCO DE LA GENTE

	2013						
	Capital de Cartera	Cartera a 90 Dias	Cartera a 120 Dias	Cartera a 180 Dias	Cartera a mas de 180	Valor total de Cartera Vencida	Porcentaje
Linea Microcredito	\$ 4.500.000.000	\$ 3.256.745	\$ 9.562.752	\$ 18.952.631	\$ 31.227.872	\$ 63.000.000	1,4%
Linea Tenderos	\$ 5.000.000.000	\$ 11.493.257	\$ 6.851.456	\$ 13.864.781	\$ 27.790.506	\$ 60.000.000	1,2%
Linea Estudiantil	\$ 2.500.000.000	\$ 2.892.460	\$ 4.560.812	\$ 6.813.642	\$ 8.233.086	\$ 22.500.000	0,9%
TOTALES CARTERA VENCIDA						\$ 145.500.000	3,5%
Cifra en Pesos colombianos.							

Fuente: Archivo Banco de la Gente.

4.2. CONSOLIDADO DE CARTERAS.



Fuente: Archivo Banco de la Gente.

Como se puede evidenciar en la presente grafica desde 2012 la cartera vencida de las 3 carteras microcrédito, tenderos y comerciantes y la estudiantil era de 14,5% en mora es decir de 12.000.000.000 millones de pesos del total del capital con el cual cuenta el banco era de 599.500.000 millones de pesos, valor que para el año 2013, desde la presente gestión disminuyo en un 4,8% equivalente a 195.500.000 millones de pesos, lo cual reflejo una disminución notaria que en temas reales, se estableció gracias a castigos de cartera en un 39% y un 61% en gestión del departamento de cartera apenas 6 meses atrás creado.

Para mayo de 2014, aparece este nuevo proyecto de implementación de estrategia para la disminución de cartera morosa, debido a la gran necesidad que contaba el Banco de la gente en ese momento, al empezar este proyecto se estimó tomar el valor exacto a

mayo de las 3 carteras lo cual indico una disminución notable al bajar de 9,8 a 8,8% con el trámite de gestión básico que se realizaba al comenzar este nuevo departamento.

Al implementar todas las estrategias que dictaminar las encuestas realizadas, mas nuevo procesos y procedimientos, pasando por reestructuración y creación incluso de otro nuevo departamento de facturación, y estableciendo que solo se podría castigar el 10% de la cartera morosa mediante el proceso de castigo de cartera a personas con cuotas de más de 300 días, lo cual indicaría que si se realizaba una disminución abrupta no sería debido a que siempre se utilizaría este proceso, si no por el contrario a nuevas estrategias del departamento de cartera.

Pasado ya 6 meses, los cambios fueron notables a simple vista nuestra cartera morosa paso de 8,8% equivalente a 366.000.000 millones de pesos que a ese momento se estaba cerca al porcentaje que establece una cartera sana que es equivalente al 6% del total del capital para las microfinancieras.

La cartera total del Banco de la gente para noviembre de 2014 había disminuido a un 3,5% es decir había bajado 5,3 puntos en la básica cifra estable y real, en dinero esta cifra equivaldría a pasar de los 366.000.000 millones de pesos a unos 145.500.000, está sola disminución de más de 220.000.000 millones nos daría capital para otorgar créditos a muchas más personas, lo cual a simple vista se estableció como un gran éxito del equipo de cartera al implementar nuevas estrategias para la disminución de la cartera morosa, se debe hacer claridad que gran parte de la mora era de más de 4 años atrás, de esa fecha para adelante lo créditos han sido más asegurados y con una mayor y mejor colocación lo cual nos garantiza seguir con una constante baja en la finalidad de este proyecto y el objetivo principal para un banco que es esta misma prioridad.

4.3. PROYECCIONES A 2018.

En Piedecuesta según estudio del censo de industria y comercio del presente año en Piedecuesta hay aproximadamente 5.000 negocios en funcionamiento ya sea del sector industrial, comercial, industrial o de servicios, actualmente el Banco de la Gente cuenta con 1.236 clientes con cual tenemos un mercado de 3.764 clientes, es decir tenemos más de 80% del mercado por explorar, lo cual indica que la empresa tiene un mercado potencial por explorar.

Esta misma encuesta arrojo que del total de las empresas que existen un 87% tiene actualmente un crédito financiero en promedio de 3.000.000 millones de pesos, valor que ensambla perfecto para nuestras líneas crediticias y más contando con nuestra

gran ventaja competitiva, el interés al 1% mes vencido, sin cuotas extras, sin seguros demás, será el Banco de la gente una gran fuente apalancamiento para sus empresas encontrando en ella un gran interés y una rápida atención.

Actualmente se cuenta con una cartera de 12.000.000.000 millones de pesos, que rotan mensualmente, con este nuevo capital se otorgan nuevos créditos y así sucesivamente, actualmente el banco de la gente tiene esta suma ya en colocación, generando aproximadamente 450 créditos mensuales de valores entre 1.000.000 millón hasta 10.000.000 millones de pesos, lo cual es una operación importante y un desgaste operativo importante, para esto se proyectó el cambio de software que se tiene actualmente a uno de mayor envergadura que oscila su precio cercano a los 100 millones de pesos, según cálculos del Banco de la gente la operación administrativa y contable se disminuirá en un 35% de lo que actualmente se opera debido a la gran capacidad de análisis del sistema realizara múltiples operación al tiempo, que actualmente se realizan operativamente, lo cual nos indicara una mayor disminución de la operación en cuanto a esfuerzo técnicos y nos dará un mayor enfoque a trabajar temas de calidad como la atención al usuario, gestiones operativas, gestión de recursos.

El banco de la gente quiere continuar con su posicionamiento estratégico en temas propios al sentido ideológico de la empresa que consiste en generar un acompañamiento al usuario integral, actualmente de maneja un convenio con la cámara de comercio de Bucaramanga en el cual nos ofrecen capacitaciones en temas contables, financieros y de mercadeo a los usuarios del Banco.

Actualmente se maneja una negociación con el SENA, en un proyecto llamado "miniempresarios" el cual consiste en capacitar y certificar a los hijos de los empresarios piedecuestanos para que diversifiquen el negocio familiar a futuro y a corta edad entienda el sentido de responsabilidad , ético que conlleva la actividad comercial., este proyecto está por finalizar negociaciones y se tendrá por espacio de 3 años como proyecto piloto para los hijos de los empresarios que tienen actualmente crédito con el Banco.

Como meta final y más importante que da soporte a este proyecto aplicado, es disminuir gradualmente el porcentaje de la cartera morosa, la cual hace 3 años.

4.4. ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS.

El banco de la gente es una institución financiera sólida en el mercado santandereano, que cuenta con una cartera morosa en términos normales, cuanta con un gran mercado en crecimiento de excelente cultura de pago, desarrollando este proyecto de investigación a lo largo de más de 5 meses constantes fueron varias las conclusiones que este proyecto concluyo, que hoy en día ya son decisiones tomadas por las gerencia esperando mejores resultados en procedimientos, acción financieras, reestructuraciones entre otras.

ESTRATEGIA 1 - Buscando bajar tiempos en procesos.



Fuente: Archivo Banco de la Gente.

El proceso para acceder a un crédito contaba de 6 pasos, el primero era la solicitud de la información, el segundo la recepción de documentos, el tercero la evaluación de documentos, cuarto la visita al negocio que desea tramitar el crédito y quinto el comité de crédito y sexto el desembolso del mismo, proceso que tardaba 12 días hábiles, y que en reiteradas ocasiones las personas pidieron agilidad en estos procesos, al realizar nuestra encuesta una vez más los usuarios acervaron que desearían la

disminución de estos tiempos, por lo cual para el plan de mejoramiento se propuso disminuirlo a 7 días hábiles, aumentando las responsabilidades y agilizando los trámites mediante un proceso básico de logística de carpetas en el cual se mide en que proceso va cada carpeta y de esta manera de trabaja globalmente controlando cada uno de los procesos que afronta, esta reducción fue muy acertada reduciendo en paso 2 y 3 en uno solo, encontramos que en estos dos pasos estaba el piñón que engranada tarde en este proceso.

ESTRATEGIA 2 - Seguro del crédito.

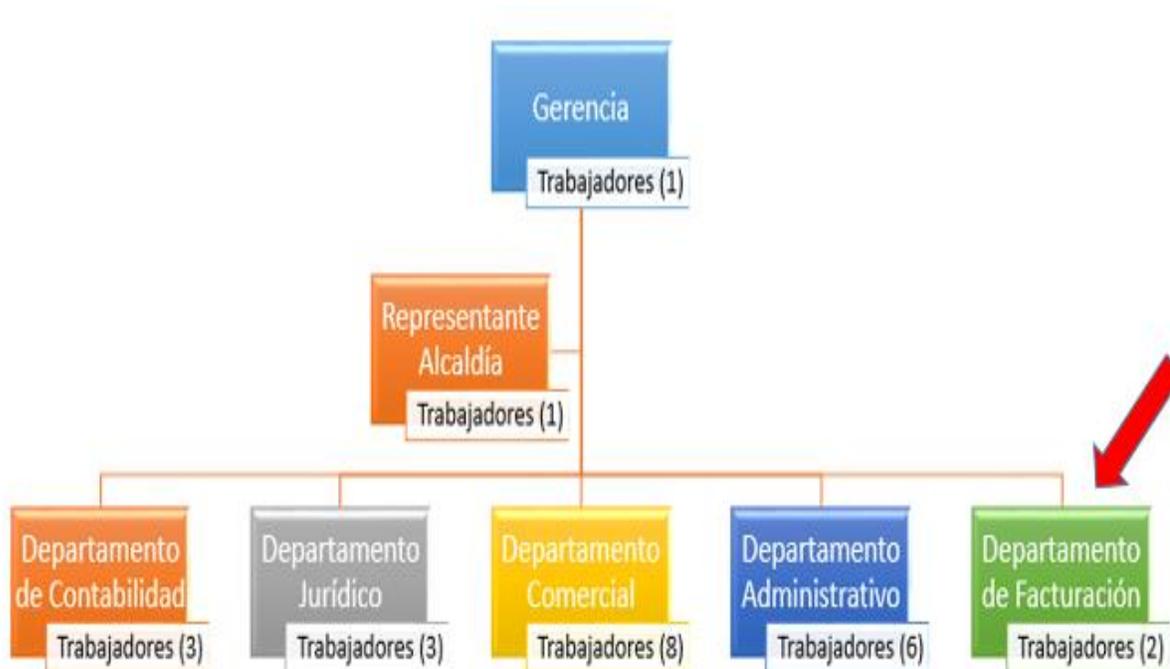


Fuente: Archivo Banco de la Gente.

Todo crédito tiene un riesgo de no pago, por eso se exige un fiador que garantice un respaldo al titular y al banco le minimice su riesgo, actualmente en el mercado de las microfinancieras, se otorgan créditos solo con la presentación de la cedula de la persona, con montos alto de préstamos a una tasa de interés alta, que disminuya el riesgo de la entidad, sin embargo los resultados que vemos son carteras morosas cada

día más grandes, que afectan la normal rotación de cartera y que instan a tener un colapso en un mediano plazo para cualquier entidad, para el Banco de la gente, es prioritario seguir con la tendencia bancaria de asegurar el crédito de la mejor forma como segunda estrategia, para lo cual solicitamos un fiador ya sea con finca raíz, que no tenga embargada, ni en afectación, familiar ni en patrimonio familiar su inmueble, la segunda opción es un fiador con estabilidad laboral que devengue dos (2) salarios mínimo, incluido la carta laboral y los 2 últimos desprendibles de pago, siempre contando que ni el solicitante ni el fiador este reportados en las centrales de riesgo, de esta manera se puede asegurar un crédito.

ESTRATEGIA 3 – Creación de nuevo departamento.



Fuente: Archivo Banco de la Gente.

Por otro lado, seguimos investigando por que se presenta demoras en el pago en algunos usuarios de la entidad, y mediante resultados de la encuesta descubrimos que nuestros usuarios muchas veces no cancelan la cuota, por el desconocimiento de las condiciones de pago y por olvido del día de pago en su mayoría otra minoría aquejo no tener falta de liquidez, como medida de cambio en el plan de mejorías, se estableció un nuevo departamento llamado facturación conformado por 2 personas, el cual mes a mes para cada persona con una anterioridad a 10 días hábiles, la llegada a su residencia una factura con los detalles de la cuenta indicando fechas de pago, abonos a capital, pagos totales entre otros, de esta manera el Banco de la gente estará

sistematizando más los pagos a los usuarios y estableciendo un mayor control como estrategia tres.

ESTRATEGIA 4 – Preferencia del cliente.

Anteriormente el Banco de la gente establecía la fecha de pago de la obligación mensual un día después de desembolsar el crédito, es decir si hoy 10 de marzo de desembolsaban el crédito, el primer pago sería el 11 de abril un mes después, de esta manera crédito desembolsado los 4 o los 28 de un mes eran complicados para algunas personas que a esa altura no tenían el dinero para la cuota, por este motivo en la encuesta se desarrolló este tema el cual nos sugiere establecer con cada persona el día que mejor se le facilite liquidar la obligación, por este motivo ya se implementó este nuevo sistema personalizado de cuota, de esta manera se estimulara la disminución de la cartera morosa.

ESTRATEGIA 5 – Sistema de capacitaciones.

Capacitación:

CORFAS se encargara de dictar la capacitación Básica Empresarial, la cual consiste en una asesoría pre crédito y post crédito, conformada por 5 módulos donde se capacitara en;



Fuente: Archivo Banco de la Gente.

Para el Banco es muy importante que antes de desembolsar un crédito a un microempresario se le dé una capacitación en temas de contabilidad, mercadeo y administración, con el objetivo que distribuyan lo mejor que puedan los recursos que fueron asignados, según nuestra encuesta y concluyendo con la gerencia de la entidad, se estableció incluir el tema cultura de pago, el cual ahonda en tópicos como, por que es importante cancelar un crédito a tiempo, la importancia de estar O.K en las centrales de riesgo, explicando la calificación que se tiene entre otras, de esta manera el usuario estará más consiente de la importancia de lo que adquirió.

ESTRATEGIA 6 – Reestructuración de procesos departamento de cartera.

Con el fin de fortalecer el departamento de cartera se estableció una reestructuración del manual de procesos los cuales ayuden a obtener un mejor desempeño al mismo, en los cuales se establecieron nuevos tiempos para los usuarios que empezaron a tener una mora en su obligación financiera.

El proceso interno de cartera, empieza un día después de que el usuario no cancele el día que es se obligación, al primer día del no pago, se le envía un mensaje de texto al celular indicando el no pago de la obligación e invitarlo a cancelar lo antes posible, el paso dos aparece 8 días después si la mora perdura, para este día se llama telefónicamente, se habla con el usuario indicando el no pago registrado de la obligación, para el día 15 aparece el tercer paso, el cual consiste en una carta pre jurídica, la cual tiene un tono de voz amigable e invitacional a ponerse al día con el crédito y por último se indica que tienen 10 días calendario para pagarlo, de no hacerlo se pasara su crédito a manos de un abogado, pasados los 25 días, aparece nuestro cuarto paso, el cual estable una nueva llamada insistiendo se cancele la obligación lo antes posible y advirtiendo los riesgo y costos adicionales que genera un proceso jurídico para el usuario, por otro lado dependiendo del tipo de caso se ofrece una reestructuración financiera para el crédito en la cual, las cuotas son más bajas de las pactadas se aumenta el tiempo, con el fin de que el usuario tenga más comodidad para cancelar la obligación.

El quinto paso, se da a los 45 días cuando se envía la carta jurídica, en esta se indica que el proceso del crédito ya está siendo manejado por un abogado, en el cual se indican los datos del mismo y se pide manejar el tema ya directamente con él, por otro lado se indica que si en 15 días después de la fecha, es decir a los 60 días en el proceso global no se cancela la obligaciones será reportado a las centrales de riesgo como DATACREDITO Y CIFIN.

Para el sexto paso, si no se reporta el pago a los 60 días, se envía una carta un día después indicando que ya fue reportada a las centrales de riesgo, hasta este punto tiene injerencia el banco con los usuarios, terminado este paso termina la relación asesores – usuarios, y solo se entenderán con los abogados tanto los clientes como usuarios, por parte de los usuarios se iniciara un proceso de embargo en el cual se determine el pago de la obligación, por parte de los asesores se establecerán informes semanales de cartera con el fin de establecer en qué momento se puede recuperar un crédito.

Este es el nuevo proceso que se estableció para el departamento de cartera, el anterior puede ser parecido pero en tiempo era casi el doble de tiempo con más procesos que dificultaban la rápida recuperación de cartera.

Ver en anexo al final.

ESTRATEGIA 7 - Reestructuración de personal departamento de cartera.

Otro tema fundamental es el personal que realiza el cobro de cartera, el banco de la gente tiene 4 asesoras dedicadas a realizar cobros y asesoramiento de crédito, este personal fue evaluado por los 200 usuarios encuestados, en los cuales se les evaluaba desde el saludo, tono y nivel de voz, prudencia, respeto, tiempo de la llamada, frecuencia de la llamada entre muchos factores, los resultados fueron contundentes, de las 4 asesoras 2 fueron calificadas de manera muy positiva una regular y una asesora con calificación pésima, nos dimos a la tarea de evaluar el desempeño de cada asesora, para esto se implementó un sistema en el cual se monitorean todas las llamadas de cartera, las cuales cada 2 semanas serán evaluadas, a estas dos personas de resultado bajo se establecerá un control más intenso, para determinar si es necesario un cambio de puesto, entre otras decisiones a tomar, como una bonificación extra a la persona que más llamadas efectivas realice durante el mes.

Por otro lado, se pensó en realizar una alianza con una casa de cobranza, de esta manera el banco no realizaría más este proceso, por este motivo se consultó a los encuestados de preferir seguir con nosotros o con una casa de cobranza, para lo cual fue grato ver que casi el 80% de los encuestados desean seguir entendiéndose directamente con el banco, motivo fundamental, para realizar los cambios que se han presentado.

ESTRATEGIA 8 – Estrategias Administrativas.

Como medida final del plan de mejoramiento se incluyó realizar encuestas de satisfacción personal y laboral, análisis DOFA en todos los departamentos ya sea de tipo interno como por ejemplo un departamento de contabilidad que no tiene afín a un público, a externo como el departamento comercial, de analistas entre otros, de esta manera no solo se va a evaluar el departamento de cartera al que indudablemente se le realizara un control periódico, sino también a los demás departamento que conforman la entidad de esta manera encontraremos un equilibrio general entre todos los departamento generado un sistema de mejoría, que sistematice todos los procesos lógicos.

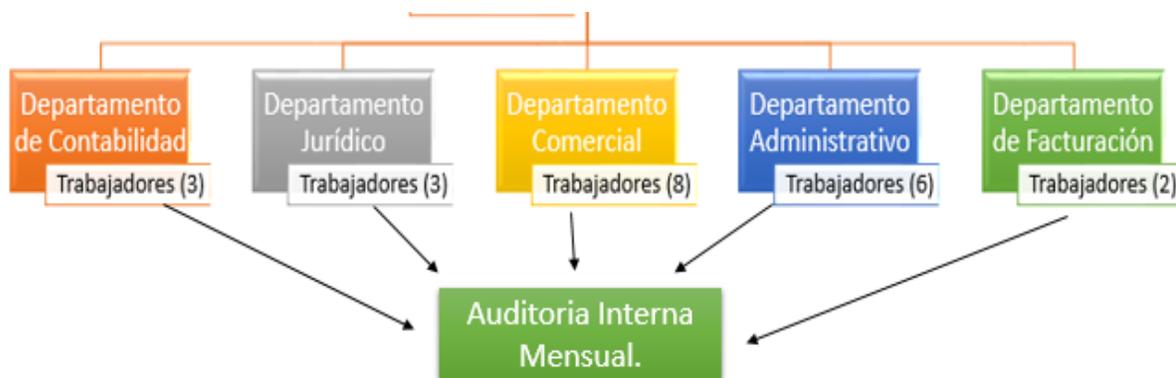
En nuestra última pregunta de la encuesta realizada se les pregunto a los 200 usuarios encuestados que en términos generales como ve el departamento de cartera y al Banco en general, los resultados fueron casi con un 60% positivos, a pesar de errores que ya se están depurando paso a paso, creo que fue el mayor impulso para seguir adelante y mejorar como departamento y como entidad.

ESTRATEGIA 9 – Creación de manuales y estatutos.

Otra estrategia implementada fue la creación del manual de crédito financiero de la entidad, si bien se tenía por conocimiento lógico que da la costumbre del día a día, no se tenía una fuente en la cual se pudiese basar como soporte ante cualquier duda, debido a esto se estableció un manual crediticio especialmente para la entidad, contando sus bases políticas y financieras.

Ver anexo al final.

ESTRATEGIA 10 – Auditoria Interna.



Fuente: Archivo Banco de la Gente.

La Creación de un departamento de control conformado por los 6 miembros líderes de cada departamento Financiero, contable, jurídico, cartera, administrativo y dirección general, en la cual un departamento A evalúa a un departamento B, C, D entre otros tiene como finalidad conocer donde se presentan, demoras, atrasos, inactividad, paro frecuentes, cuellos de botella entre otros, de esta manera encontraremos falencias en procesos y procedimientos, este comité se reunirá una vez al mes a manera de auditoria interna, esquema que muchas multinacionales implementan como plan de mejoramiento.

5. QUINTO CAPITULO; MARCO TEORICO.

5.1. MODELO CREDIT SCORE – BASILEA 2.

5.1.1. INTRODUCCIÓN.

“El acuerdo internacional sobre regulación y supervisión bancaria denominado “Nuevo Acuerdo de Capital, aprobado en 2004 por el Comité de Basilea y conocido como Basilea II, exige a las entidades financieras de los países que se adscriba al mismo una revisión de sus dotaciones de capital para cubrir los riesgos. Por consiguiente, las entidades financieras y de microfinanzas (IMFs) supervisadas requieren adoptar procesos internos que sean capaces de medir el riesgo de crédito. Las entidades financieras que sirven a la industria microfinanciera deberán actuar bajo los parámetros de Basilea II. En efecto, estos parámetros les obligan a disponer de herramientas que les permitan establecer modelos de medición (scorings y ratings) con objeto de discriminar a los clientes según su perfil de riesgo, sistemas de seguimiento del riesgo vivo y modelos de evaluación de la exposición y la severidad en el riesgo de crédito. Basilea II también obliga a las entidades financieras no solo a adaptar sus sistemas de cálculo del consumo de capital, sino también a modificar los sistemas de reporting (informes financieros) y de análisis de la información. Ambos elementos, es decir los informes financieros y el análisis de los mismos, son la clave de Basilea II que hace necesario gestionar grandes bases de datos, capaces de ofrecer la información exacta para cuantificar los riesgos de cada operación, lo que supone un verdadero reto para los bancos y, especialmente, para las entidades de microfinanzas.”³

Una buena premonición del riesgo del posible no pago en las microfinanzas, se deben tratar de una manera diferente a la acostumbrada, es decir en las bancas comerciales las bases de datos y el proceso de cómo se realiza un sistema de medición del riesgo del microcrédito, se establece mediante los siguientes cuestionamientos.

¿Conviene este cliente?,

¿Cuál es el límite de crédito que debo aceptarle en su solicitud?

¿Qué tasa de interés debo cobrarle? , ¿Cómo puedo reducir el riesgo de impago?

³ Daniel Sotelsek Salem y Lilianne Isabel Pavón Cuéllar. (2012). *Evolución de los Acuerdos de Basilea: diagnóstico de los estándares de regulación bancaria internacional, Mexico.*

Son cuestiones que deben acompañarse de una respuesta acertada, dado un determinado entorno macroeconómico.

Los historiales de crédito que son de menos desarrollo es decir que no tienen mucha recopilación de información, no son aptos para predecir la probabilidad del impago de las obligaciones financieras mediante el uso de sistemas tradicionales de credit scoring que son desarrollados por la banca.

Es por esto que se da un ambiente de incertidumbre, por el mismo entorno requiere un sistema efectivo del control de riesgo, es por esto que el Banco de la Gente y muchas microfinancieras se deben plantear la posibilidad de establecer un modelo que pueda resolver de manera correcta, la segmentación del cliente, es decir si es cumplido o moroso.

Por ejemplo un caso muy conocido se da en el Perú, según el Reglamento para el Requerimiento de Patrimonio Efectivo por Riesgo de Crédito de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) del 2009 afirma un avance para la implementación de Basilea II, para esto la norma aporta como principal novedad la posibilidad Métodos Basados en Calificaciones Internas (IRB) que deberán ser comparados por la Superintendencia de Banca y Seguros, es por este motivo que se hace a manera de requisito usar métodos estadísticos más certeros que estimen una probabilidad de impago, estas son fundamentales para hallar el requerimiento de capital, la pérdida esperada y la pérdida inesperada, aspectos claves para establecer la política de tasas de interés.

Para este nuevo escenario es indispensable contar no solo con nuevos sistemas y metodologías estadísticas y econométricas, sino también, con personas profesionales que tengan la formación académica y experiencia adecuada para que pueda desarrollar y ejecutar en las microfinancieras los modelos adecuados de estimación de la insolvencia y la severidad, este proyecto de Basilea para el Banco de la Gente constituirá un gran proyecto de alta envergadura.

Un elemento fundamental para mirar a fondo los procesos de calificación de riesgo mediante modelos internos, según lo que establece la norma de Basilea II, es que las IMFs dispongan de un modelo de credit scoring, el cual les brinde la probabilidad de medir o estimar el no pago de una obligación, es por esto que un método estándar daría una formulación de métodos IRB.

5.2. MARCO TEORICO.

El concepto de Credit Scoring Los credit scoring, según Hand and Henley (1997), son procedimientos estadísticos que se usan para clasificar a aquellos que solicitan crédito, inclusive a los que ya son clientes de la entidad crediticia, en los tipos de riesgo 'bueno' y 'malo'. En sus inicios, durante los años setenta, las aplicaciones del credit scoring se construían con técnicas estadísticas (en particular, con el análisis discriminante). Posteriormente, los métodos empleados evolucionaron a técnicas matemáticas, econométricas y de inteligencia artificial. En cualquier caso, la construcción de toda aplicación del credit scoring se realiza tomando la información del cliente contenida en las solicitudes del crédito, de fuentes internas e, incluso, de fuentes externas de información.

El credit scoring estima el momento en el que se está llevando a cabo la solicitud, cuál será el comportamiento del crédito hasta su vencimiento, atendiendo al riesgo del cliente. Se evalúa a través de un modelo predictivo de comportamiento de pago o reembolso mediante una puntuación que mide el riesgo de un prestatario y/o de la operación. En general, estos métodos de calificación de créditos se aplican para obtener un conocimiento sobre distintos aspectos tales como los siguientes:

- a. el comportamiento financiero en cuanto a los productos solicitados y a la morosidad;
- b. la relación entre el riesgo y rentabilidad. El credit scoring aporta información sobre el precio o prima por riesgo, volatilidad, diversificación, etc.;
- c. el coste de la operación. La agilización general de procesos que se consigue con el credit scoring permite la reducción del coste en el proceso de concesión de un crédito.

Modelos de Credit Scoring en la banca

A continuación presentamos un resumen de los principales trabajos en materia de credit scoring en la banca, agrupados según la metodología estadística aplicada.

a) Análisis Discriminante

Este consiste en un técnica que es multivaribale y permite analizar y comprender un patrón de comportamiento de un grupo de variables independiente con el fin de filtrar casos en grupos previamente definidos y excluyentes entre sí, una de las principales ventajas que posee este análisis discriminante, consiste en las diferencias que tiene cada grupo, y de las misma forma, como se interactúa entre las mismas, este es un modelo a medida para clasificar cuando una personas es buena pagadora o por el contrario es una persona morosa, entre las desventajas que presenta este modelo está

la rigidez para cumplir las hipótesis de partida (linealidad, normalidad, homocedasticidad e independencia) y, sobre todo, la incapacidad para el cálculo de las probabilidades de impago.

Para el año 1968 el señor Altman estableció una metodología que actualmente es usada con mucha frecuencia para poder estimar la insolvencia empresarial, aplicado unos patrones de expectativa en forma de ratios, la Z-score de Altman se interpretaba a través de las variables ingresos netos/ventas, ganancias retenidas/activos, EBIT/activos, valor de mercado del patrimonio neto/valor libros de la deuda y ventas/activos, esta metodología se adaptó posteriormente a la predicción de la morosidad de clientes de entidades bancarias.

b) Modelos de Probabilidad Lineal

Este modelo establece una dirección de regresión por cuadrados mínimos, donde la variable dependiente, toma el valor de uno (1), si tenemos un cliente que presenta un impago, o el valor es de cero (0) si el cliente es puntual con sus obligaciones financieras, esta ecuación de regresión es una función lineal de las variables explicativas.

Para 1970 el señor Orgler fue el gurú de esta técnica, usándola en modelos de préstamos comerciales y en base a esto, construyó para 1971 el modelo de credit scoring para los famosos préstamos de consumo, reconociendo a sí el gran poderío estimativo que presenta este sistema para evaluar patrones de comportamiento del cliente, clasificadas fundamentalmente en cuatro grandes grupos: liquidez, rentabilidad, apalancamiento y actividad.

c) Modelos Logit

Permiten calcular la probabilidad que tiene un cliente para pertenecer a uno de los grupos establecidos a priori (no pagador o pagador). La clasificación se realiza de acuerdo con el comportamiento de una serie de variables independientes de cada observación o individuo. La principal ventaja del modelo de regresión logística radica en que no es necesario plantear hipótesis de partida, como por ejemplo la normalidad de la distribución de las variables, mejorando el tratamiento de las variables cualitativas o categóricas.

d) Modelos de Programación Lineal

Este método encasillado en los modelos no paramétricos de credit scoring, estos presentan una mayor veracidad, cuando existe un desconocimiento de la manera como se puede mantener la relación funcional entre las variables, estos también nos permiten desarrollar plantillas o sistemas de asignación de rating teniendo en cuenta el

criterio de optimización de los clientes correctamente establecidos, esta técnica fue aplicada en la actividad bancaria.

e) Redes Neuronales

Es una metodología de técnicas no paramétricas de credit scoring, están son conocidas por su parecido al funcionamiento del sistema nervioso, está conformada por una serie de procesadores simples que son llamados nodos y que manejan comunicación entre sí, el proceso empieza cuando los nodos de entrada consideramos las características o variables de la operación de crédito. El nodo de salida sería la variable respuesta definida como la probabilidad de no pago, lo que se busca de cada nodo es que otorgue una respuesta a determinadas señales, de esta manera esta técnica es compleja debido el proceso interno de aprendizaje funciona como una “caja negra”, donde la comprensión de lo que ocurre dentro requiere de conocimientos especializados.

f) Árboles de Decisión

Es una metodología que no cuenta con supuesto estadísticos referentes a distribuciones o formas funcionales, se presentan una serie de relaciones visuales entre los patrones, los algoritmos más comunes para construir los árboles de decisión son el ID3, C4.5 y C5, en cada uno de ellos se persigue la separación óptima en la muestra, de tal modo que los grupos de la variable respuesta ofrecen distintos perfiles de riesgo.

Historia de Credit Scoring en las Instituciones de Microfinanzas.

“Los modelos de credit scoring en microfinanzas publicados hasta la actualidad generalmente están diseñados en las regiones de América Latina y del Sur de África, como lo evidencian Vogelgesang (2003) y Kleimeier y Dinh (2007) en sus investigaciones. Por su parte, Schreiner (2002) afirma que los modelos planteados por Sharma y Zeller (1997), Reinke (1998) y Zeller (1998) no son estadísticamente válidos, al tiempo que indica que los modelos de Sharma y Zeller (1997) y de Zeller (1998) no son viables por estar contruidos sobre grupos mancomunados, argumentando que el credit scoring no tiene validez para préstamos en grupo.

El primer modelo de credit scoring para microfinanzas que conocemos fue desarrollado por Viganò (1993) para una institución de microfinanzas de Burkina Faso. Sobre una muestra de 100 microcréditos, y contando con 53 variables iniciales, Viganò utilizó el análisis discriminante para la elaboración del modelo. Como consecuencia del reducido tamaño muestral, el autor tuvo que reagrupar las 53 variables en 13 factores, aunque ello complica la identificación de las características explicativas del no pago del microcrédito.

Sharma y Zeller (1997) elaboraron un estudio similar para una IMF de Bangladesh, donde contaron con 868 créditos para el análisis. Tras aplicar una metodología Tobit, basada en estimación por máximo-verosimilitud, los autores obtuvieron 5 variables significativas de las 18 que inicialmente contaban con información. Por su parte, Reinke (1998) utilizó un modelo Probit para la elaboración y construcción de un credit scoring para una entidad de microcrédito de Sudáfrica, en el que aceptó las 8 variables explicativas disponibles para una muestra de 1,641 microcréditos. Zeller (1998) diseñó un modelo estadístico de clasificación del cliente para una institución de microfinanzas de Madagascar, también con metodología Tobit. El autor disponía de una muestra de 168 observaciones, incorporando 7 de las 18 variables que tenía por crédito.

Schreiner (1999), con una muestra de 39,956 microcréditos, desarrolló un modelo en el que empleó la regresión logística binaria en clientes de Bancosol (Bolivia), y en el que incluyó las nueve variables independientes disponibles. Dichas variables fueron resumidas en 1) experiencia como prestatario; 2) historial de morosidad; 3) género; 4) sector de actividad; 5) cantidad desembolsada; 6) garantías; 7) sucursales; 8) oficiales de crédito; y, 9) la fecha del desembolso. También para Bolivia, Vogelgesang (2003) formuló dos aplicaciones estadísticas para dos entidades de 8.002 y 5.956 casos respectivamente, mediante un modelo de utilidad aleatoria bajo los supuestos de Greene (1992). En la región de Latinoamérica, Miller y Rojas (2005) formularon un credit scoring de Pymes de México y Colombia respectivamente, mientras que Milena, Miller y Simbaqueba (2005) hicieron lo mismo para microfinancieras de Nicaragua. En Mali, Diallo (2006) volvió a emplear la regresión logística para una muestra de 269 créditos de una entidad microbancaria del país. Diallo solo obtuvo 5 variables significativas en su modelo.

Por último Kleimeier y Dinh (2007) construyeron una aplicación de credit scoring para la banca minorista de Vietnam mediante el uso de la regresión logística binaria. La muestra para el modelo estaba conformada por 56.037 créditos de todo tipo (microempresas, consumo, hipotecarios, personales). Obtuvieron 17 variables significativas de 22 variables explicativas, aplicando una combinación adecuada de los conceptos de sensibilidad y especificidad sobre el porcentaje de aciertos.”⁴

5.3. VENTAJAS Y DESVANTAJAS DE LOS CREDIT.

Actualmente en el ámbito financiero se plantean muchos trabajos investigativos sobre los credit scoring, en especial si estos aplican el riesgo correcto a instituciones microfinancieras, se establece que a pesar de que la calificación en las microfinanzas

⁴ *Salvador Rayo Canton, Juan Lara Rubio, David Camino Blasco (2010). Un Modelo de Credit Scoring para instituciones de microfinanzas en el marco de Basilea II, España.*

No reemplazar el conocimiento, a mi modo ver la parte subjetiva que encuentra el asesor que conoce a la persona, ve sus negocios y conoce hasta su comportamiento familiar, este indica que calificación puede mejorar las estimaciones del riesgo y disminuir los costos. Por tanto, indica el autor, la calificación complementa, pero no sustituye, las tecnologías que actualmente se aplican en las microfinanzas.

La construcción de un modelo de credit scoring para las instituciones de microfinanzas implica una serie de limitaciones y desventajas que incrementan la dificultad para llegar a unos resultados razonables. A continuación exponemos algunas de esas limitaciones que, en algunos casos, otros autores han revelado en el intento de consecución de un modelo de scoring para las microfinanzas, y en otros hemos podido detectar al elaborar el presente trabajo.

a) El historial de crédito

Para las IMFs son muy conocidos por tener malos créditos incompletos e irregulares, si lo que deseamos establecer es un análisis exhaustivo del comportamiento del pago de la obligación financieras de un cliente, tendríamos que recurrir a una base de datos que recopile toda historia crediticia de una persona, incluso los que no han sido pagados en algunas cuotas desde su inicio hasta la fecha de vencimiento, las IMFs por lo general no incluyen en sus bases informaciones referentes a los clientes a los que se les denegó el crédito porque, en su momento, no pasaron la evaluación estándar del analista.

b) La figura del analista de crédito

El desarrollo de un buen modelo de calificación estadística, necesita de una apoyo de analista de crédito que brinde adicional sus conocimientos lógicos, objetivos y subjetivos para realice un logística de la mano de las fuentes de información, para poder indicar factores de riesgo para la devolución del crédito concedido. Sin embargo, este proceso podría estar muy influenciado por la opinión subjetiva de dicho funcionario, por esto se hace siempre indispensable un comité de crédito con votos impares.

c) El sistema de información

Cuando se establece un modelo de credit scoring, es muy importante que el trabajo que realiza la analista de crédito sea subido a la plataforma con las mismas características como fue evaluado previamente el crédito, es decir es importante que exista un operario que indique bien los patrones, variables que se tienen a la hora se montarlas en el credit score, pues bien se puede presentar el caso que el análisis del analista sea optimo y en el modelo arroje que no.

5.4. MEDIDA ADECUADA DE LA RENTABILIDAD: AJUSTE AL RIESGO ASUMIDO (RAROC).



“La rentabilidad es uno de los principales indicadores para evaluar la salud financiera de una compañía, debido a que determina su capacidad de generar utilidades y su habilidad para remunerar a los inversionistas. En el caso de los bancos, esta medición es el principal termómetro para identificar la eficiencia con la cual los bancos desempeñan sus funciones, dentro de las cuales se destacan el otorgamiento de crédito, la gestión de sus portafolios de inversión, la prestación de otros servicios y la mitigación de los riesgos inherentes a sus actividades. La rentabilidad de la banca colombiana es constantemente analizada por los medios y la opinión pública. A principios de 2013, por ejemplo, la rentabilidad de nuestra industria bancaria volvió a ser objeto de estudio, debido a un error sobre su magnitud reportado en un informe del Fondo Monetario Internacional (FMI). De acuerdo con él, la remuneración que otorgaba esta industria a sus accionistas había fluctuado alrededor de 26% desde 2005. Esa inexactitud generó varios señalamientos hacia el sector, que lo acusaban de anticompetitivo y con un alto poder de monopolio.

La probabilidad de que la industria pudiera generar este tipo de rendimientos es muy baja, sobre todo por las condiciones a las que se ha enfrentado el sector desde 2005 y por los embates que generó la crisis financiera internacional de 2008 alrededor del mundo. Para mejorar el entendimiento de los indicadores de rentabilidad, las autoridades financieras internacionales han orientado sus esfuerzos para incluir dentro de estas mediciones los riesgos inesperados a los que se enfrenta la industria bancaria. Este método, que se conoce como la rentabilidad ajustada por el riesgo, constituye una herramienta adicional para mejorar la comprensión de los resultados que se obtienen a partir de las medidas tradicionales de este concepto. Es un instrumento que orienta el uso de los recursos disponibles, con el fin de evitar la toma excesiva de riesgos al buscar la obtención de una adecuada rentabilidad para la inversión.

Las principales medidas tradicionales de rentabilidad en el ámbito de las entidades bancarias, que están basadas únicamente en información contable, son la rentabilidad sobre los activos (ROA, por la sigla en inglés de Return On Assets) y la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE, por la sigla en inglés de Return On Equity).

El **RAROC** es una **medida relativa** de la **generación de rentabilidad por cada unidad de capital invertida**.



Fuente: Asobancaria.

El ROA es el cociente entre los resultados o ganancias de la entidad y el valor de sus activos. El ROE, a su vez, es el cociente entre el resultado contable y el valor del patrimonio de la entidad o de una determinada unidad de negocio. Los indicadores de rentabilidad bancaria a mayo de 2013 se ubicaron ligeramente por debajo de los observados en años anteriores, con lo cual permanecieron en la tendencia decreciente que siguen desde 2008.

A continuación se presenta un ejemplo claro de RAROC

⁵ Maria Mercedes Cuellar (2013). La rentabilidad ajustada por riesgo de la banca colombiana, ASOBANCARIA Bogota, Colombia.



Introducción a un esquema de RAROC



Ejemplo de Cálculo de RAROC

PRÉSTAMO
Importe = 100.000
Vencimiento = 1 año
Sin garantías

$$\text{RAROC} = \frac{\text{Resultado Ajustado por Riesgo}}{\text{Capital}}$$

$$\text{RAROC} = \frac{\text{Resultado} - \text{Pérdida Esperada}}{\text{Capital}}$$

Características operación	Rating AA	Rating BBB
Importe	100.000	100.000
Ingresos	300	300
Rentabilidad	0,30%	0,30%
Rating cliente	AA	BBB
Probabilidad incumplimiento	0,01%	0,27%
Severidad	45%	45%
Pérdida esperada	4,5	121,5
Capital IRB avanzado (%)	1,18%	4,24%
Capital IRB avanzado (Importe)	1.180	4.244
RAROC	25%	4%

Fuente: Asobancaria.

5.5. LOS PROBLEMAS DE LA RENTABILIDAD.

Esta se puede determinar cómo la empresa para dar resultados con el capital que ha sido invertido, esto se ha considerado como la medida por la cual se conoce la habilidad de las empresas para generar ya sea utilidades o pérdidas, según el tiempo que se

quiera determinar se puede establecer la eficacia de la estrategia que se esta ejecutando, por tanto se podrá comprar sobre la posición competitiva en la cual se encuentra la empresa según el entorno en que se desenvuelve, una buena rentabilidad nos dará generar dividendos para los accionistas y la consolidación en el mercado

Si establecemos que un resultado es negativo, no será determinado en condiciones de asegurar el rendimiento de estos factores y su empobrecimiento será contante limitando su desarrollo, llevándola a niveles mínimos poniéndola en un peligro.

Las principales medidas de rentabilidad basadas únicamente en información contable que se utilizan en el ámbito de las entidades bancarias son el ROA y el ROE.

Las dos una fácil adecuación debida a su fácil cálculo y su precisa respuesta, pero a pesar de estar para sectores como el bancario, se dice que no determinar una verdadera rentabilidad, de acuerdo a esto se presentan los principales problemas.

1. los resultados son incoherentes pues no cuentan con los riesgos inherentes a las actividades que realizan otras instituciones bancarias y debido a esto se puede presentar una sobrevaloración de los resultados obtenido, lo cual no deja mucha claridad.

2. se determina que en las instituciones financieras tanto los activos como el patrimonio cuando está invertido generar el mismo lucro, olvidando así las diferentes brazos de negocio y el perfil de riesgo que asume la entidad para su labor como intermediario.

3. Para el ROA no es tenido en cuenta el grado de apalancamiento, que si poseen los activos financieros, a pesar de no ser un problema mayor, por tener endeudamiento notorio, para las entidades financieras si lo es, debido a la naturaleza del negocio de intermediación exige un endeudamiento alto.

4. Para el ROE, su problema fundamental radica en las acciones que posee la entidad bancaria pueden desagregarse, a tal punto que puedan establecer las que financian y absorben los riesgos con un usuario o con una activo financiero.

5.6. LA RENTABILIDAD POR RIESGO O RAROC.

Si se establece por sí sola, no es un patrón significativo, esto debido a que en muchas situaciones no se tiene en cuenta el riesgo que se está asumiendo, la rentabilidad ajustada es decir el RAROC, es un método que se usa para medir la rentabilidad de una cartera crediticia, ya sea por edades o en general pero envolviendo todos los factores de riesgo, como los parámetros de exposición de los usuarios y los acreedores.

Estos métodos han sido ejecutados de dos maneras simultáneamente, la primera como medida de gestión de riesgo y la segunda como medio de evaluación de la contribución

a la generación de valor de las unidades de negocio, el método que diferencia del ROE Y ROA, en que tiene la habilidad de maximizar al límite los resultados a través de los riesgos en que se desea hacer parte.

Para ejecutar un RAROC se establece cuando las instituciones ya sean microfinancieras como lo es el Banco de la Gente, o grandes instituciones toman la decisión de fijar los precios de los créditos a partir del riesgo de cada uno, un ejemplo claro para el Banco de la gente, es que a la hora de asumir un mayor riesgo el interés del crédito es directamente presionar es decir sube también.

Esto sustentado en que cada día se busca maximizar el uso del capital, en el cual los grandes entes como el Banco de Pagos Internacionales, o el FMI, establecen más medidas en materia de eficiencia.

El RAROC de un activo financiero tiene varias aplicaciones, entre las cuales se encuentran:

- La selección de proyectos de inversión.
- La evaluación ajustada al riesgo.
- La fijación de precios dependiendo de los niveles de riesgo.

Para la medición del RAROC existen varias metodologías.

La aplicación del RAROC entra en vigencia cuando restamos las pérdidas que no esperábamos y las dividimos sobre el resultado final del patrimonio, esta respuesta que genera este proceso, será comparado directamente con el ROE, sin embargo no es de gran calibre a la hora de medir, pues descuenta las pérdidas inesperadas que se puedan aparecer en cualquier situación financiera.

Este proceso es de vital importancia para las compañías financieras ya que establece un buen sistema de fijación de precios adecuado nos da la posibilidad que los fondos disponibles sean canalizados de una forma más eficiente, lo cual nos da mayores ingresos netos, cuando se implementa este sistema se aumenta la certeza de que estos son fijados correctamente protegido por unos buenos precios o por un nivel óptimo de capital.

Como conclusión el RAROC busca servir como una herramienta para las instituciones financieras, pues buscar establecer la eficiencia con la que se invierten los capitales, teniendo en cuenta el objetivo del negocio y el perfil de riesgo, la experiencia indica que los sistemas de administración de riesgo que siguen las recomendaciones del Acuerdo Marco de Basilea, como en el caso de Colombia, van más allá y son lo suficientemente robustos para salvaguardar la estabilidad y seguridad del sistema financiero, no la de un negocio en particular como lo hace el RAROC.

5.7. SISTEMAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.

FRONT OFFICE O ÁREA DE NEGOCIACIÓN.

Para el Banco de la Gente es la encargada de contactar y negociar con los distintos clientes, directamente o a través de teléfonos o sistemas electrónicos y de atención de calidad al usuario y su servicio post entregado el crédito.

Esta área tendrá prohibido realizar funciones que tengan que ver con procesamiento, confirmación, contabilidad y liquidación de la inversión. Esta área está situada en la Vicepresidencia Financiera.

MIDDLE OFFICE O ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

La Oficina de Riesgos es el área encargada de realizar la medición, los análisis y control de los riesgos de mercado, liquidez, crédito, operacional y legal, así como el control de los límites establecidos, esta área tiene prohibido realizar actividades tales como negociación, procesamiento, confirmación, contabilización y liquidación de operaciones, aunque tiene como función el control de las mismas.

BACK OFFICE O ÁREA DE OPERACIONES.

Es un concepto utilizado que significa *detrás de la oficina*. Con este concepto se hace referencia a los servicios que se gestionan dentro de la misma empresa, donde no hay intervención con los clientes.

Estos servicios tienen que ver con procedimientos internos de las compañías en momentos previos o posteriores a la transacción realizada con un cliente. Así, back office refiere a todo lo que está detrás de la visión del cliente.

Dentro del Banco de la Gente se considera backoffice a las áreas de IT (que aseguran el funcionamiento de los ordenadores y teléfonos y ayudan a la implementación de software), de Recursos Humanos o de Finanzas. Muchas veces estas áreas son externalizadas.

Este concepto también es utilizado para algunos softwares que realizan esta función de procedimientos que el cliente no visualiza. Son, generalmente, paquetes de programas que aseguran el desarrollo de los procesos.

6. SEXTO CAPITULO; MARCO TEORICO DE FINANZAS.

6.1. MICROFINANZAS EN COLOMBIA.

Las microfinanzas en Colombia muestran una evolución, tanto en el saldo de los créditos desembolsados, en el número de beneficiarios, y en el número de actores involucrados, como en la percepción de la buena rentabilidad y del bajo riesgo del negocio. En presentación realizada por el Superintendente Financiero de Colombia, en septiembre 7 del año 2007, éste manifestaba:

“Las entidades que tradicionalmente han explotado este mercado han venido creciendo y demostrado que el segmento, bien manejado, tiene bajos niveles de morosidad y puede ser altamente rentable. Algunas han migrado al mercado financiero tradicional o están en proceso de hacerlo”.

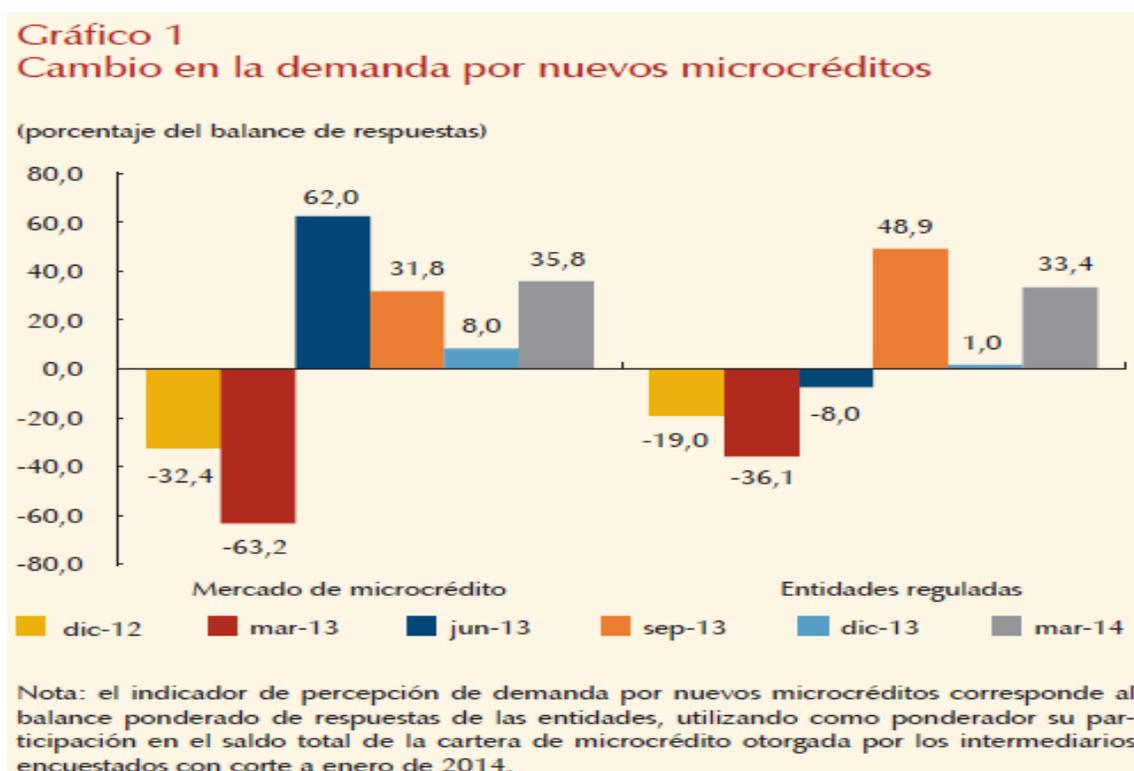
“La percepción tradicional del mercado financiero regulado y de las autoridades, según la cual las microfinanzas son de alto riesgo y no sostenibles, ha cambiado significativamente en los últimos años en el mundo y Colombia no ha sido la excepción”.

No obstante, el crecimiento del Microcrédito, el desarrollo de las microfinanzas se ha dado principalmente a través del crecimiento del crédito, sin cambios significativos en lo que tiene que ver con captación de pequeños ahorros del público, en la medida que un buen número de instituciones microfinancieras (IMFs), no están autorizadas por la ley a captar ahorro del público, tal y como lo hacen los establecimientos de crédito; algunas de las IMFs, diferentes a bancos y a cooperativas financieras vigiladas por la Superintendencia Financiera, o por la Superintendencia de Economía Solidaria, se han financiado con créditos bancarios y con la emisión de bonos al mercado público de Valores (por ejemplo, Corporación Banco de la Mujer de Cali).

La oferta en microcrédito se agrupa en unos pocos bancos: Banco Agrario, Banco Caja Social Colmena, Bancolombia, Banco de Bogotá como consecuencia de la adquisición del Megabanco, BBVA que decidió entrar en la escena con su propia fundación en alianza con algunos de los Bancos de la Mujer. Otras entidades también participan en el mercado de microcrédito: las ONGs como los denominados Bancos de la Mujer, o los Actuarios (por ejemplo, Actuar Antioquia), unas pocas fundaciones que aún hacen microcrédito directamente (por Ejemplo, la Fundación Mario Santo Domingo); sin olvidar que las cooperativas financieras vigiladas por la Superintendencia Bancaria y las Cooperativas de ahorro y crédito de vínculo cerrado, siempre han estado en el tema de las microfinanzas por el mercado popular que han atendido, sin que lo hayan hecho con una estrategia definida o utilizando su marco regulatorio particular.

6.2. SITUACION ACTUAL DEL MICROREDITO.

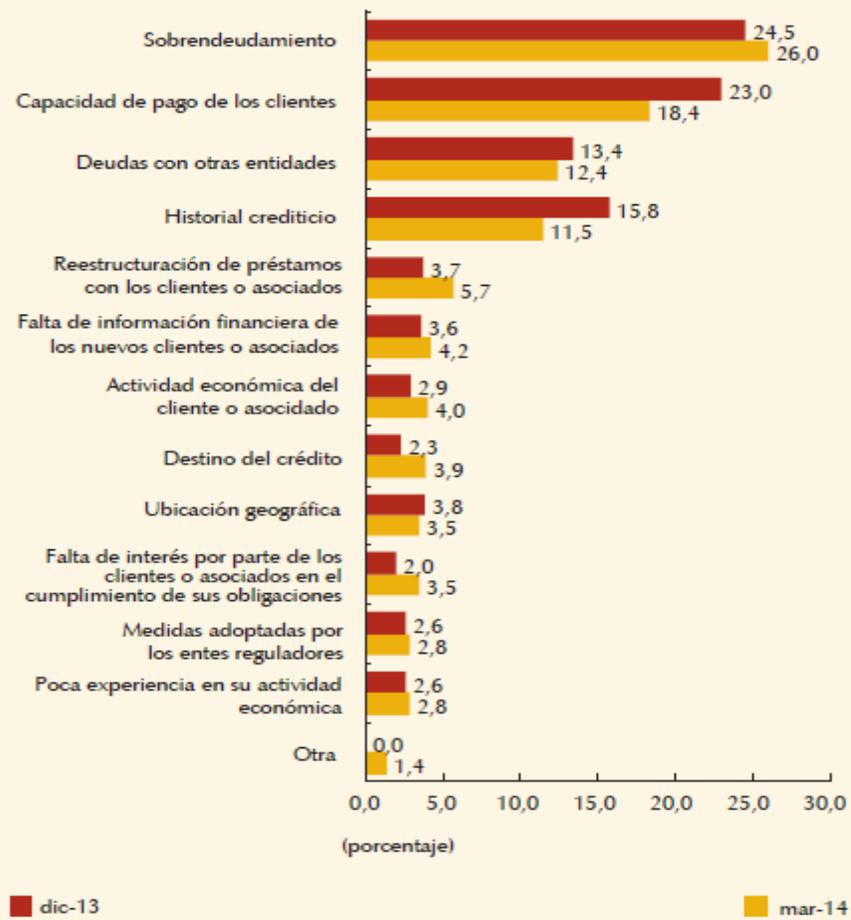
“Durante el primer trimestre de 2014 la percepción de la demanda por nuevos microcréditos, tanto del mercado microcreditico como de las entidades reguladas, aumentó con respecto a la observada en el último trimestre del año 2013, pasando de 8% a 36% para el mercado en su conjunto y de 1% a 33% en el caso de las entidades reguladas (Gráfico 1).



FUENTE: Encuesta sobre la actual situación de microcrédito en Colombia, marzo 2014

En cuanto a los factores que les impiden otorgar un mayor volumen de microcrédito, los intermediarios siguen manifestando que el sobreendeudamiento (26%) y la capacidad de pago de los clientes (18,4%) son los principales (Gráfico 2), al comparar estos resultados con respecto a los de la encuesta anterior, se debe resaltar que este último factor y el historial crediticio de los clientes perdieron importancia. Además, el sobreendeudamiento ha adquirido preponderancia, en especial para las entidades reguladas.

Gráfico 2
Factores que impiden otorgar un mayor volumen de microcrédito



FUENTE: Encuesta sobre la actual situación de microcrédito en Colombia, marzo 2014

Asimismo, los resultados sugieren que para aumentar la cobertura del microcrédito, los intermediarios consideran necesario menores tasas de fondeo (en especial los no regulados), una mejora de la información sobre la capacidad de pago de los prestatarios y un mayor crecimiento económico, cabe resaltar que este último aspecto y el acceso a fondos de redescuento agropecuario han perdido importancia (Gráfico 3).

Gráfico 3
Eventos necesarios para aumentar el microcrédito en la economía
(mercado de microcrédito)



FUENTE: Encuesta sobre la actual situación de microcrédito en Colombia, marzo 2014

En caso de presentarse un crecimiento acelerado de la actividad económica y de la demanda de microcrédito, el 34,1% de las entidades encuestadas indica que se observaría un sobreendeudamiento de los microempresarios, por lo cual cerca del 20,8% de las instituciones fijarían criterios más exigentes para asignar nuevos microcréditos (Gráfico 4, panel A), es importante anotar que, con respecto a la encuesta pasada, la proporción de entidades reguladas que considera que un mayor aumento de la demanda de microcrédito llevaría a un mayor sobreendeudamiento se incrementó en alrededor de 8 puntos porcentuales (pp), al igual que las que expresaron que se volverían más estrictas para otorgar nuevos préstamos (Gráfico 4, panel B).

Gráfico 4
Si se presenta un crecimiento de la demanda de microcrédito, ¿qué pasaría?

A. Mercado de microcrédito



B. Entidades reguladas

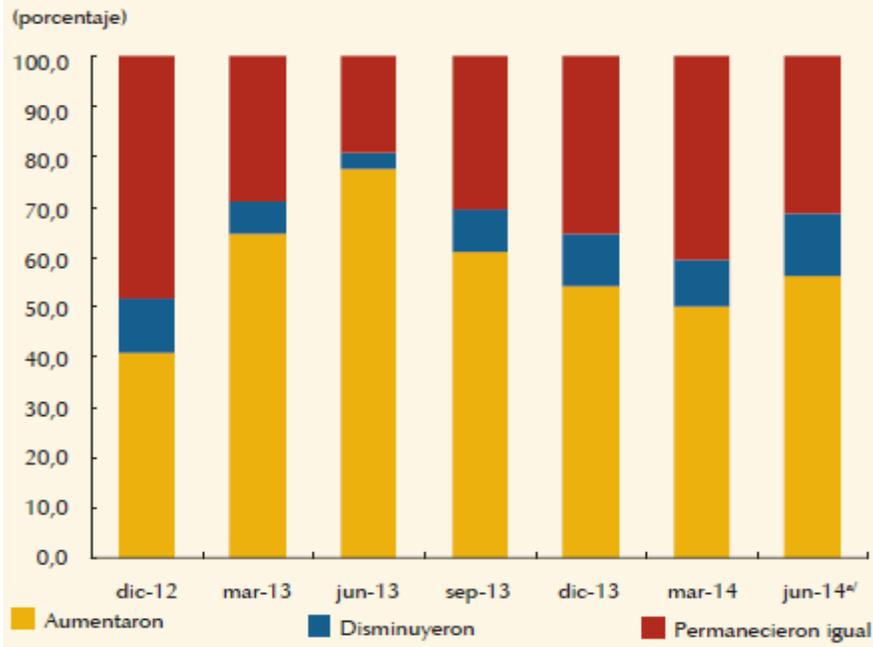


FUENTE: Encuesta sobre la actual situación de microcrédito en Colombia, marzo 2014

Al analizar los cambios en las políticas de asignación de nuevos microcréditos, se observa que la tendencia decreciente que se viene registrando desde junio de 2013 del porcentaje de intermediarios que las endurecen, se mantuvo, registrando un nivel de 50% en marzo de 2014. Sin embargo, para los próximos tres meses se espera que esta tendencia se revierta. Por otro lado, durante los últimos tres meses aumentó la proporción de quienes las mantuvieron, ubicándose en 40,6%, mientras que las entidades que expresaron haberlas disminuido se redujeron de manera leve entre el cuarto trimestre de 2013 y el primero de 2014, pasando de 10,8% a 9,4% (Gráfico 5).

Las instituciones microfinancieras que continuaron incrementándolas manifiestan haberlo hecho, en particular, por el deterioro que ha venido mostrando la cartera de microcrédito y por el alto nivel de sobreendeudamiento de los agentes.

Gráfico 5
Cambios en las exigencias en la asignación de nuevos microcréditos

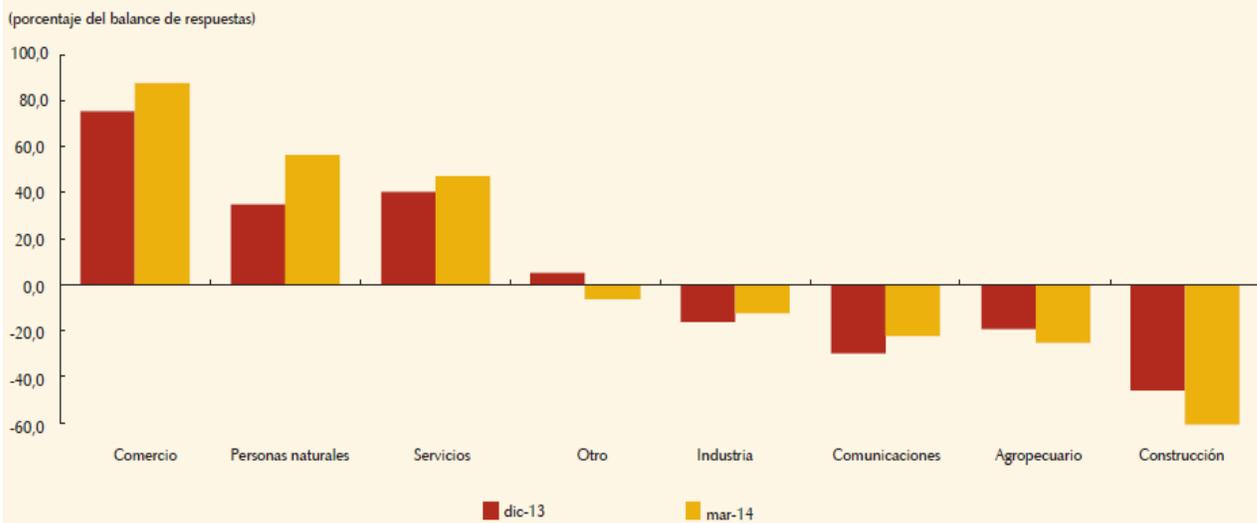


FUENTE: Encuesta sobre la actual situación de microcrédito en Colombia, marzo 2014

Con respecto a la aprobación de nuevos microcréditos, las principales consideraciones siguen enfocadas en el conocimiento previo del cliente y su buena historia de crédito (29,3%), el bajo riesgo del préstamo (21,8%) y el crédito vigente con otras entidades microcrediticias (19,7%). Por su parte, para su rechazo o la aprobación de cuantías inferiores a la solicitada, los intermediarios continúan identificando que el sobreendeudamiento es la principal causa (38%), seguida por la mala historia crediticia (21,4%) y el crédito con más de tres entidades (14,1%).

Para el total de instituciones encuestadas, los sectores con mayor acceso al microcrédito siguen siendo comercio, personas naturales y servicios, mientras que la construcción, el agropecuario y las comunicaciones continúan presentando restricciones. Vale la pena resaltar que, con respecto a tres meses atrás, los intermediarios perciben que todas las ramas, a excepción de la agropecuaria y la construcción, registran una mayor cobertura (Gráfico 6). Para el caso de la agropecuaria, se debe subrayar que es percibida como la menos rentable y con mayores problemas de información para identificar buenos clientes.

Gráfico 6
Acceso al microcrédito nuevo, según sector económico



FUENTE: Encuesta sobre la actual situación de microcrédito en Colombia, marzo 2014

6.3 RIESGOS Y OPERACIONES DE LOS INTERMEDIARIOS MICROCREDITICIOS.

En esta sección se analiza la percepción de diferentes factores que pueden influir en la gestión de las entidades que otorgan microcrédito en el país. Se estudian cuatro aspectos: la gerencia y administración de la entidad, la gestión de los clientes, el entorno macroeconómico y político, y el manejo frente a algunos riesgos. A continuación se presentan los principales resultados.

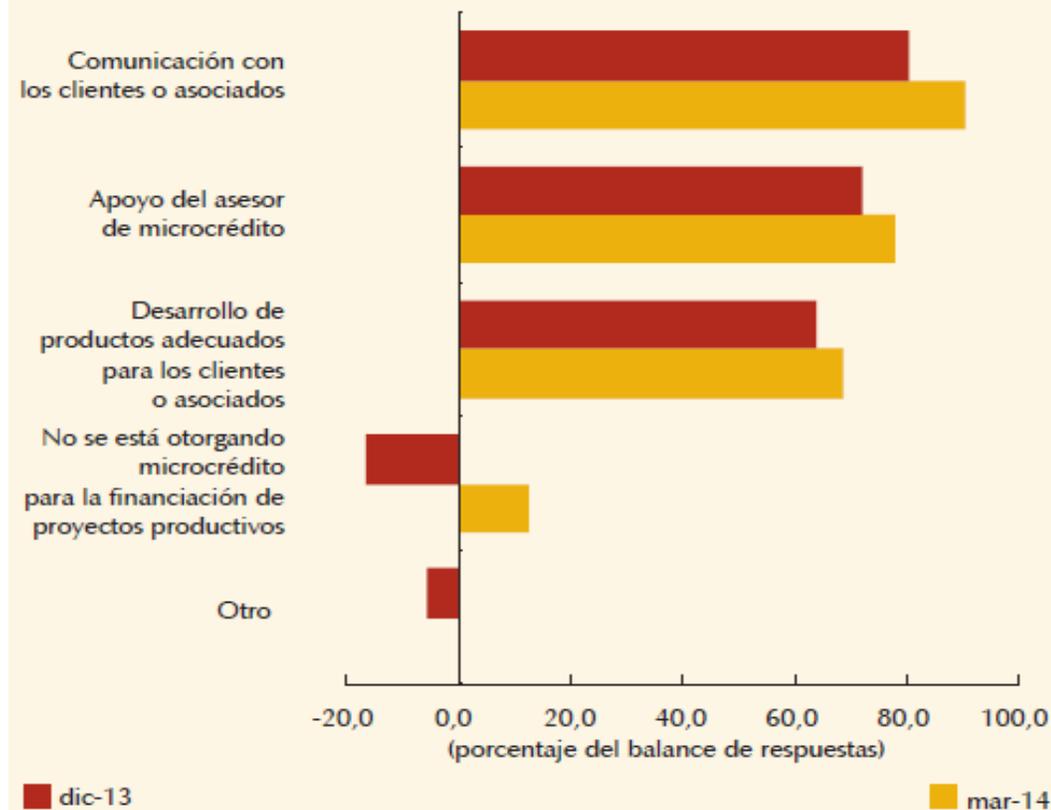
A marzo de 2014 los intermediarios de microcrédito manifiestan que sus operaciones se encuentran respaldadas en especial por la calidad en la gestión administrativa, por los controles internos y la estructura de incentivos a empleados, y por los sistemas de contabilidad. Vale la pena resaltar que estos tres factores han ganado relevancia con respecto a lo observado en diciembre de 2013, principalmente los sistemas de contabilidad. Por su parte, el uso de nuevas tecnologías, la capacidad para contratar y retener buenos empleados y los costos administrativos y laborales han perdido importancia (Gráfico 7).



FUENTE: Encuesta sobre la actual situación de microcrédito en Colombia, marzo 2014

En cuanto a la gestión de clientes, los intermediarios siguen afirmando que, en particular, sus actividades se encuentran respaldadas por la buena comunicación que hay entre la entidad y el deudor, factor que ganó importancia entre el último trimestre de 2013 y el primero de 2014. El apoyo del asesor de microcrédito y el desarrollo de productos ajustados a las necesidades del cliente también son factores que respaldan estas operaciones y que han ganado importancia en el mismo período. Por su parte, el hecho de que en el mercado hayan entidades que estén otorgando microcrédito con un fin diferente al de financiar proyectos productivos afecta las operaciones de microcrédito, pero menos que hace tres meses (Gráfico 8).

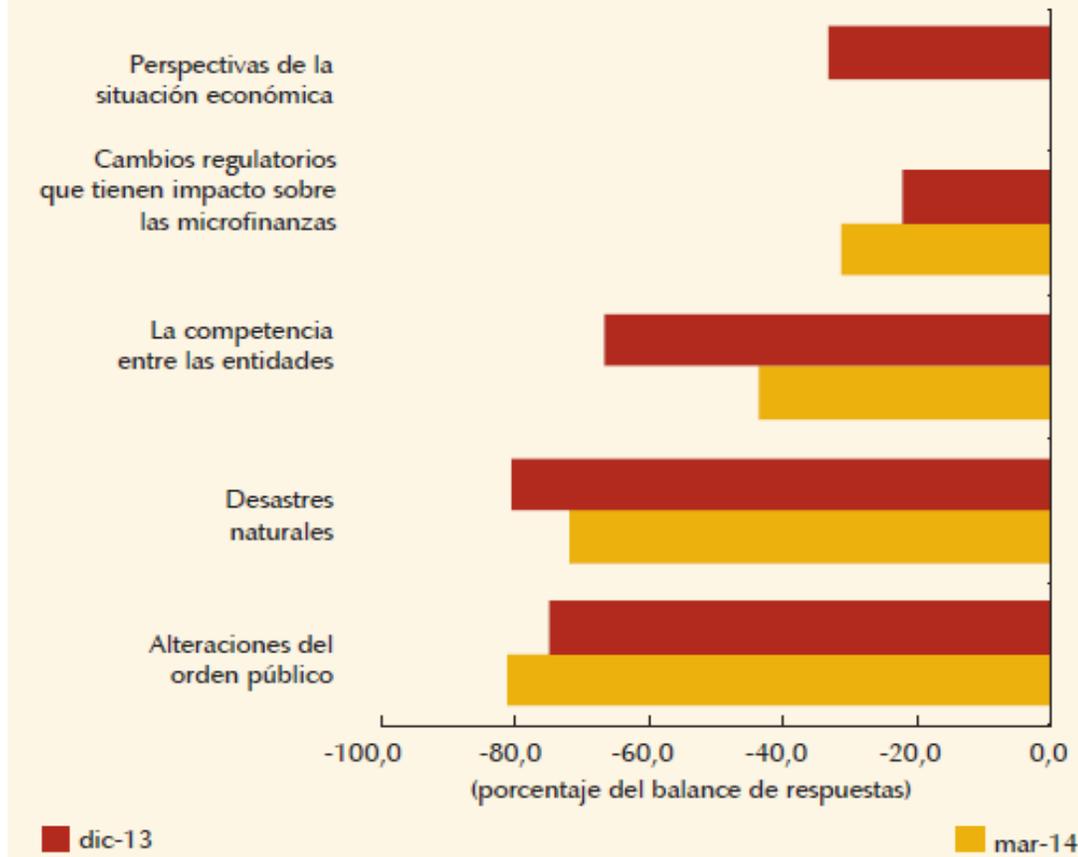
Gráfico 8
Influencia de los factores de la gestión de clientes sobre las operaciones de microcrédito



FUENTE: Encuesta sobre la actual situación de microcrédito en Colombia, marzo 2014

Al evaluar la influencia de factores del entorno macroeconómico y político, entre otros, sobre el mercado de microcrédito, los intermediarios continúan señalando que las alteraciones del orden público y los desastres naturales son los principales eventos que afectan sus operaciones. Vale la pena resaltar que el impacto de una mayor competencia entre las diferentes entidades y las perspectivas de la situación económica han perdido importancia frente a hace tres meses (Gráfico 9).

Gráfico 9
Influencia de los factores macroeconómicos, políticos, entre otros sobre las operaciones de microcrédito

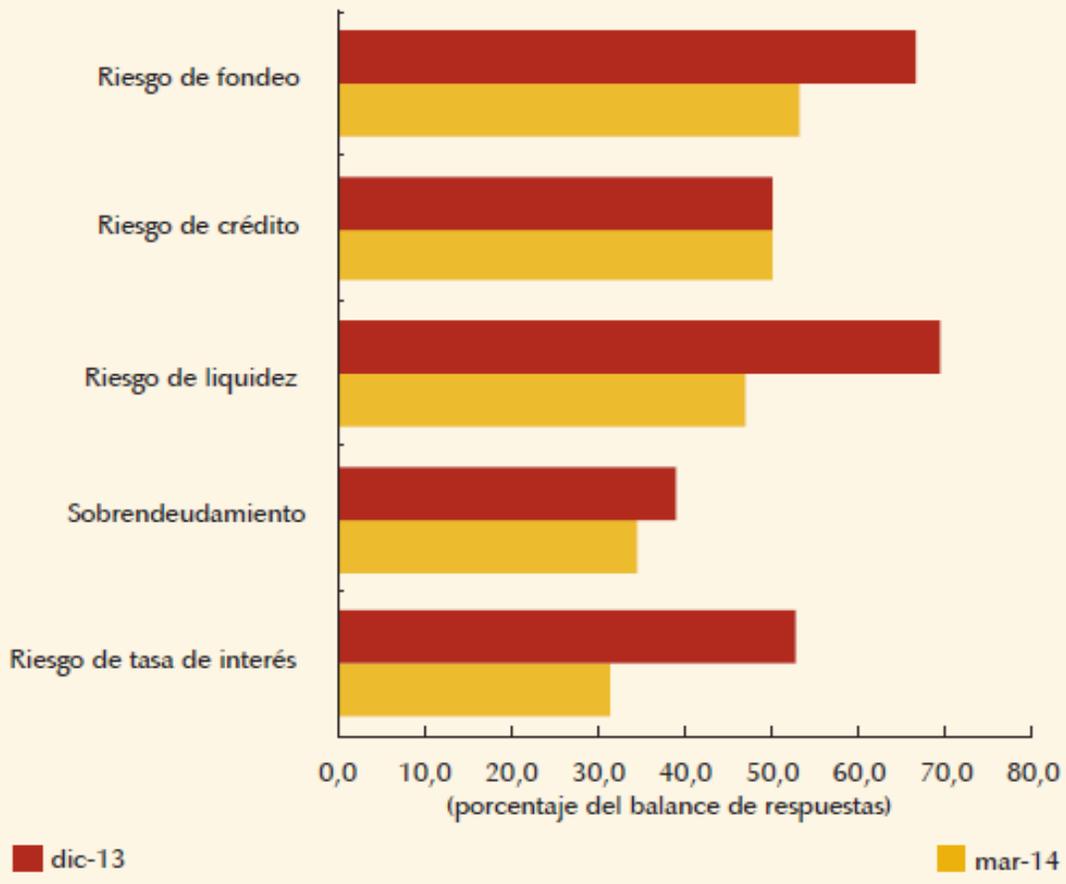


FUENTE: Encuesta sobre la actual situación de microcrédito en Colombia, marzo 2014

Por su parte, si se analiza la situación de la entidad frente al manejo de cada uno de los riesgos, se observa un menor control con respecto a diciembre de 2013 en cada caso, a excepción del riesgo de crédito. Sin embargo, el balance de respuestas sigue siendo positivo. Es importante anotar que el manejo de los riesgos de liquidez y de tasas de interés son aquellos sobre los cuales las entidades manifiestan tener un menor control, mientras que el riesgo de crédito se mantuvo en el mismo nivel del último trimestre de 2013 (Gráfico 10).”²

Gráfico 10

Estado de la entidad frente a los riesgos que enfrenta



FUENTE: Encuesta sobre la actual situación de microcrédito en Colombia, marzo 2014

Durante el último año la cartera de microcrédito ha presentado un deterioro en sus indicadores de riesgo, siendo la que muestra los mayores niveles en la proporción de cartera vencida y riesgosa sobre la cartera bruta, entre los distintos tipos de préstamos. Lo anterior como consecuencia del crecimiento que vienen exhibiendo las carteras vencida y riesgosa, que para diciembre de 2013 se expandieron a unas tasas de 41% y 58,8%, respectivamente⁴. A diciembre de 2013 el indicador de mora (IM) de esta modalidad se ubicó en 6,4%⁵, cifra superior a la de diciembre de 2012 (5,2%) y a la de las demás modalidades de crédito —vivienda (5,4%), consumo (4,4%) y comercial (1,9%)—. Por su parte, el indicador de calidad se ubicó en 10,8% en diciembre de 2013, mientras que el del total de las carteras con leasing financiero se ubicó en 6,6%.

Teniendo en cuenta lo anterior, en esta versión de la encuesta se indaga sobre la materialización del riesgo de crédito en los últimos tres meses, las medidas que se están tomando para revertir esta tendencia y las perspectivas para el próximo trimestre.

En primer lugar, el 62,5% de las entidades encuestadas manifiesta que su indicador de mora ha aumentado entre noviembre de 2013 y febrero de 2014, donde los mayores deterioros los presentan entidades no reguladas por la SFC: en particular, dos entidades no vigiladas exhibieron en promedio un incremento de su IM de más de 3,5 pp.

Ante este escenario es importante señalar que las medidas que vienen tomando las entidades para contener dicha tendencia son de carácter ex ante y ex post. Por un lado, están siendo más cuidadosas en otorgar nuevos microcréditos, siendo más estrictas en el puntaje que asignan (scoring) a cada uno de los potenciales clientes, asimismo, están restringiendo el acceso a nuevos microcréditos para aquellos microempresarios que ya cuenten con más de tres operaciones vigentes.

Por otro lado, están implementando nuevas estrategias de cobranza, donde se destaca una gestión más personalizada con fórmulas de arreglo acordes con el perfil del cliente, brigadas de cobranza, comisiones a los asesores por concepto de recuperación de cartera, un refuerzo de la cobranza preventiva, entre otras. Complementario a esto, es importante mencionar que las entidades también han venido trabajando en una mejor capacitación de los asesores comerciales.

En relación con las expectativas de los encuestados sobre la materialización del riesgo de crédito entre los meses de abril y junio del presente año, la mayoría de entidades prevé un deterioro del indicador de mora para el mercado de microcrédito, pero no para su entidad: el 78,2% de los encuestados lo prevén para el mercado microcreditico, mientras que solo un 31,3% lo espera para su entidad.

6.4. CONCLUSIONES.

Durante el primer trimestre de 2014 la percepción frente a la demanda por nuevos microcréditos, tanto del mercado como de las entidades reguladas, creció con respecto a la observada en el cuarto trimestre del año 2013. Por su parte, cuando se analizan las políticas de asignación de nuevos microcréditos, se puede apreciar que el porcentaje de entidades que continúa endureciendo las exigencias disminuyó, mientras que la proporción que las mantuvo inalteradas aumentó con respecto a la encuesta pasada. Los primeros explican haberlo hecho, principalmente, debido al creciente deterioro de la cartera y al sobreendeudamiento de los clientes y asociados. En general, para los próximos tres meses se espera un endurecimiento de las políticas.

Por sector económico, el mayor acceso lo siguen teniendo comercio, personas naturales y servicios, mientras que la construcción, el agropecuario y las comunicaciones continúan presentando restricciones. Con respecto a la encuesta de diciembre de 2013, se debe resaltar que los intermediarios perciben que todas las ramas, a excepción de la agropecuaria y la construcción, registran una mayor cobertura.

En cuanto al manejo de los diferentes riesgos, el balance sigue siendo positivo; sin embargo, las entidades subrayan un menor control con respecto a diciembre de 2013 en cada caso, a excepción del riesgo de crédito, el cual se mantuvo en los mismos niveles.

Finalmente, la mayoría de las entidades encuestadas manifiesta que su indicador de mora ha aumentado entre noviembre de 2013 y febrero de 2014, donde las no reguladas son las que presentan los mayores deterioros. Entre las medidas que vienen tomando para revertir esta tendencia, se destaca un mayor control en la asignación de nuevos microcréditos, nuevas estrategias de cobranza y una mejor capacitación de los asesores. Finalmente, se debe mencionar que para los próximos tres meses la mayoría de entidades prevé un deterioro del indicador de mora para el mercado de microcrédito, pero no para su entidad. ”⁶

⁶ Felipe Clavijo Ramírez, A. M. (Marzo de 2014). *Microfinance Gateway*. Obtenido de Microfinance Gateway: <http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-es-documento-reporte-de-la-situacion-actual-del-microcredito-en-colombia-3-2014.pdf>

7. SEPTIMO CAPÍTULO: MÉTODOS – DEFINICIÓN DE CÓMO SE VA A SOLUCIONAR EL PROBLEMA.

7.1. DEFINICIÓN DEL TIPO DE TRABAJO.

El tipo de trabajo que se va a desarrollar es de diagnóstico, este es un estudio previo a toda planificación o proyecto y que consiste en la recopilación de información técnica de la cartera a 30, 60, 90 y más de 180 días, esta información será proporcionada por el departamento de cartera del Banco de la Gente, tendremos así su ordenamiento, su interpretación y la obtención de conclusiones e hipótesis. Consiste en analizar un sistema y comprender su funcionamiento, de tal manera que se pueda proponer cambios en el mismo y cuyos resultados sean previsibles, mediante la aplicación de las encuestas.

Este tipo de trabajo nos permite conocer mejor la realidad, la existencia de debilidades y fortalezas, entender las relaciones entre los distintos actores sociales que se desenvuelven en un determinado medio y prever posibles reacciones dentro del sistema frente a acciones de intervención o bien cambios suscitados en algún aspecto de la estructura de la población bajo estudio incluyendo análisis de fuentes secundarias políticas de procedimiento, para realizar un diagnóstico administrativo interno de la organización.

7.2. POBLACIÓN, MUESTRA, UNIDAD DE ANÁLISIS.

Nuestra población objetivo son los usuarios que tienen crédito con el banco de la gente, separados por las 3 líneas de crédito del banco, la línea Tenderos y Comerciantes, cuyos montos de crédito son entre (\$2.000.000 y \$ 10.000.000) de pesos, la segunda línea es la de microcrédito, cuyos monto son entre (\$500.000 y \$2.000.000) de pesos y finalmente nuestra línea estudiantil que presta según el valor del polígrafo.

La muestra será captada por 200 usuarios al azar, 50 usuario que comenzaron crédito hace 720 días, 50 usuarios que comenzaron crédito hace 547 días, 50 usuarios que comenzaron crédito hace 365 días y 50 usuarios que comenzaron crédito hace 182 días, teniendo en cuenta que son 4 carteras a evaluar, cada 50 personas encajan en su determinada zona, con esto miraremos 4 diferentes comportamientos.

Estos comportamientos arrojan resultados, que ayudaran a identificar donde están las falencias de la cartera, en cuál de las 4 cartera se está presentando un mayor alza, justificar el porqué del alza, además se puede utilizar esta información para que el

departamento de cartera pueda tomar decisiones con información veraz, sobre cómo combatir la morosidad del Banco de la Gente.

7.3. FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS

La fuente primaria a trabajar es la encuesta a 200 personas, con su respectiva tabulación, esta tendrá un aproximado a 19 preguntas básica en temas sobre la morosidad, el pronto pago, su punto de vista del banco, que quisiera que cambiara, entre otras.

Factores que ya tabulados nos darán herramientas de peso para cambiar de decisiones que influyen en el manejo de la cartera, tan solo con una reducción de un 1% en cualquiera de las 4 carteras morosas, habrá valido la pena realizar este diagnostico

7.4. MÉTODOS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

El proceso de tabulación de encuestas consiste esencialmente en el recuento de los datos contenidos en los cuestionarios. Sin embargo, también se incluyen en este proceso todas aquellas operaciones encaminadas a la obtención de resultados numéricos relativos a los temas de estudio que se trata en los cuestionarios.

La tabulación puede ser tratada de forma manual o informática. La primera se recomienda efectuarla cuando el cuestionario es reducido y se realiza mediante el simple recuento de los datos. Para tabular mecánicamente se utiliza la informática, ya que la información que se recoge en las encuestas es muy amplia y exige, para su eficaz utilización, la realización de múltiples clasificaciones combinadas entre variables.

En todo caso, el proceso de tabulación requiere una previa codificación de las respuestas obtenidas en los cuestionarios, es decir, la traducción de los cuestionarios a una clave numérica. El momento más adecuado para elaborar este plan de procesamiento de datos es al elaborar el cuestionario, ya que de esta forma se evita la posibilidad de que salgan cuestiones que no puedan ser correctamente tratadas por falta de preguntas adecuadas o de difícil tabulación.

7.5. CRONOGRAMA DE TRABAJO.

CRONOGRAMA - PROYECTO CARTERA BANCO DE LA GENTE (2014)					
CONCEPTO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
ELABORACIÓN Y ANALISIS DE LAS PREGUNTAS	X				
LOGISTICA DEL PROYECTO Y OBTENCION DE ENCUESTAS		X			
TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LAS ENCUESTAS			X		
ANALISIS DE LOS RESULTADOS Y DIRECCIÓN DE DESICIONES				X	
RESULTADOS FINALES DESPUES DEL PAGO DE LAS CUOTAS					X

FUENTE: PROPIA DEL AUTOR

7.6. PRESUPUESTO DE TRABAJO.

PRESUPUESTO PARA EL PROYECTO DE CARTERA DEL BANCO DE LA GENTE				
ITEM	CONCEPTO	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
1	ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA	\$ 80.000	1	\$ 80.000
2	TABULACIÓN DE LA ENCUESTA	\$ 600	200	\$ 120.000
3	IMPRESIÓN DEL MATERIAL	\$ 400	200	\$ 80.000
4	SUELDO DEL ENCUESTADOR	\$ 300.000	1	\$ 300.000
TOTAL DE LA INVERSIÓN				\$ 580.000

FUENTE: PROPIA DEL AUTOR

8. OCTAVO CAPITULO: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Para la presente investigación de opto por desarrollar una muestra poblacional cuya población objetivo son los usuarios que tienen crédito con el banco de la gente, separados por las 3 líneas de crédito del banco, la línea Tenderos y Comerciantes, cuyos montos de crédito son entre (\$2.000.000 y \$ 10.000.000) de pesos, la segunda línea es la de microcrédito, cuyos monto son entre (\$500.000 y \$2.000.000) de pesos y finalmente nuestra línea estudiantil que presta según el valor del polígrafo.

La muestra será captada por 200 usuarios al azar, 50 usuario que comenzaron crédito hace 720 días, 50 usuarios que comenzaron crédito hace 547 días, 50 usuarios que comenzaron crédito hace 365 días y 50 usuarios que comenzaron crédito hace 182 días, teniendo en cuenta que son 4 carteras a evaluar, cada 50 personas encajan en su determinada zona, con esto miraremos 4 diferentes comportamientos.

Estos comportamientos arrojan resultados, que ayudaran a identificar donde están las falencias de la cartera, en cuál de las 4 cartera se está presentando un mayor alza, justificar el porqué del alza, además se puede utilizar esta información para que el departamento de cartera pueda tomar decisiones con información veraz, sobre cómo combatir la morosidad del Banco de la Gente

El proceso de tabulación de encuestas consiste esencialmente en el recuento de los datos contenidos en los cuestionarios. Sin embargo, también se incluyen en este proceso todas aquellas operaciones encaminadas a la obtención de resultados numéricos relativos a los temas de estudio que se trata en los cuestionarios.

La tabulación puede ser tratada de forma manual o informática. La primera se recomienda efectuarla cuando el cuestionario es reducido y se realiza mediante el simple recuento de los datos. Para tabular mecánicamente se utiliza la informática, ya que la información que se recoge en las encuestas es muy amplia y exige, para su eficaz utilización, la realización de múltiples clasificaciones combinadas entre variables.

En todo caso, el proceso de tabulación requiere una previa codificación de las respuestas obtenidas en los cuestionarios, es decir, la traducción de los cuestionarios a una clave numérica. El momento más adecuado para elaborar este plan de procesamiento de datos es al elaborar el cuestionario, ya que de esta forma se evita la posibilidad de que salgan cuestiones que no puedan ser correctamente tratadas por falta de preguntas adecuadas o de difícil tabulación.

TABLA 1 - PREGUNTA 1.

1) Su crédito fue otorgado en que semestre?					
	Posibles Respuesta	Resultado	Porcentaje	Promedio	Valor P.
A	2 semestre de 2012	50	25%	25%	=
B	1 semestre de 2013	50	25%		=
C	2 semestre de 2013	50	25%		=
D	1 semestre de 2014	50	25%		=
Total de votos				200	



Fuente: Archivo Banco de la Gente.

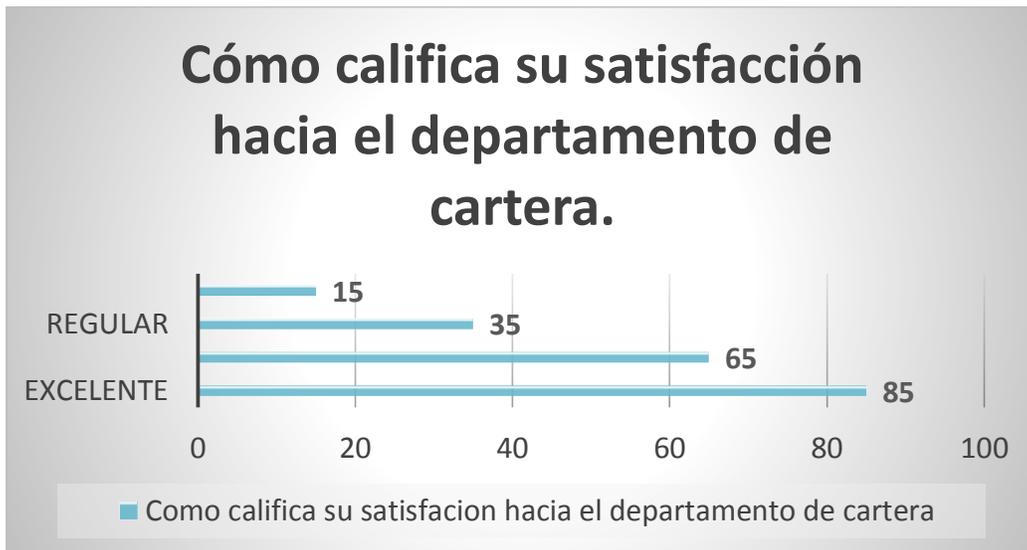
INTERPRETACIÓN

Para esta primera grafica vamos a ilustrar el proceso inicial por el cual fue establecido el procedimiento a utilizar según el departamento de cartera del Banco de la gente, este es trabajar sobre las ultimas 4 carteras de crédito ya desembolsadas, establecidas de la siguiente manera; la primera a 180 días, la segunda a las 365 días, la tercera a los 547 días y por ultimo a los 730 días.

Al desarrollar este tipo de encuestas en 4 segmentos distintos tendremos la posibilidad de mirar no solo un comportamiento de cartera sino cuatro, esta es su mayor ventaja al contar con más patrones de comparación entre sí, que más adelante se presentan en nuevas estrategias para el funcionamiento óptimo de la cartera del banco.

TABLA 2 - PREGUNTA 2.

2) Como califica su satisfacion hacia el departamento de cartera?					
	Posibles Respuesta	Resultado	Porcentaje	Promedio	Valor P.
A	Excelente	85	43%	25%	>
B	Buena	65	33%		>
C	Regular	35	18%		<
D	Pesima	15	8%		<
Total de votos				200	



Fuente: Archivo Banco de la Gente.

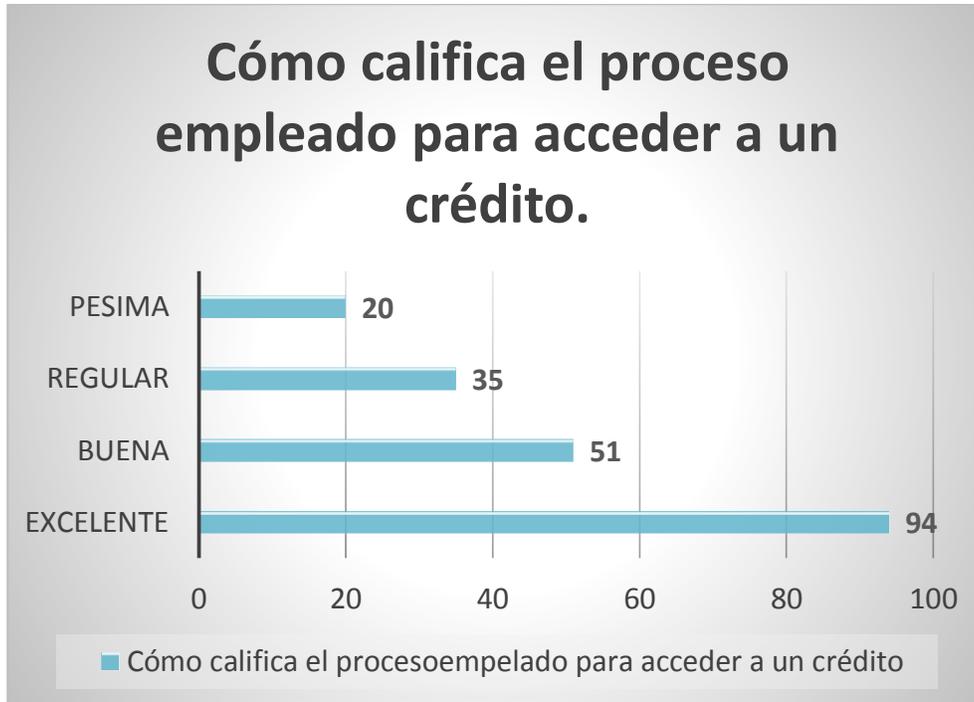
INTERPRETACIÓN

En esta gráfica, podemos observar que el nivel de satisfacción de los usuarios del banco de la gente hacia el departamento de cartera es alto, con un 43% del total se sitúa con calificación excelente seguido de un 33% con calificación buena, más de un 76% del total acervan que el departamento funciona con una buena interacción entre el cliente y el banco teniendo una relación muy fluida, cordial y en buenos términos.

Este segundo indicador es muy general, pero a su vez dictamina que hay un bienestar entre dos parte, lo cual es muy bueno a la hora que se piense realizar cualquier corrección sobre la marcha, este cambio pueda ser de una adaptabilidad fácil.

TABLA 3 - PREGUNTA 3.

3) Cómo califica el proceso empleado para acceder a un crédito?					
	Posibles Respuesta	Resultado	Porcentaje	Promedio	Valor P.
A	Excelente	94	47%	25%	>
B	Buena	51	26%		>
C	Regular	35	18%		<
D	Pesima	20	10%		<
Total de votos				200	



Fuente: Archivo Banco de la Gente.

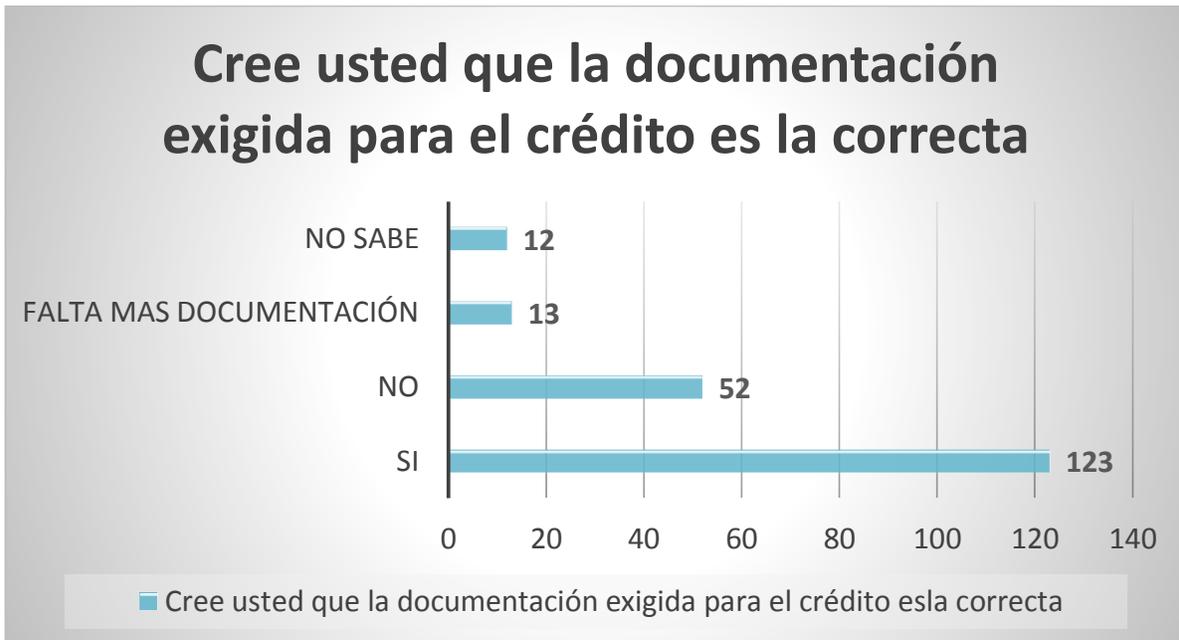
INTERPRETACIÓN

El proceso empleado por el banco para poder acceder a un crédito es claro y muy concreto, así lo afirma este tercer grafico que demuestra que más del 46% está de acuerdo con calificación excelente, que este proceso funciona correctamente.

El proceso inicia con la información previa al crédito, seguido de la documentación y posteriormente se realiza una visita al establecimiento interesado en la obtención del crédito, evaluado estos 3 procesos, realizamos un comité de crédito donde se evalúan todos los criterios del crédito, es decir; que la documentación este en regla, que el negocio cumpla con todos los requisitos y que se demuestre con qué fin se realiza la inversión

TABLA 4 - PREGUNTA 4.

4) Cree usted que la documentación exigida para el credito es la correcta?					
	Posibles Respuesta	Resultado	Porcentaje	Promedio	Valor P.
A	Si	123	62%	25%	>
B	No	52	26%		>
C	Falta mas documentacion	13	7%		<
D	No sabe	12	6%		<
Total de votos				200	



Fuente: Archivo Banco de la Gente.

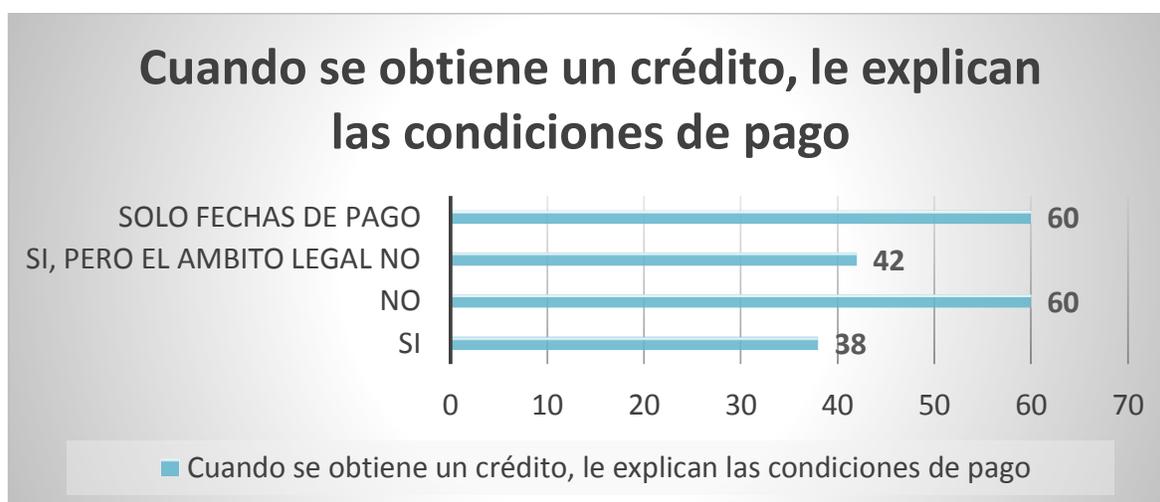
INTERPRETACIÓN

La documentación exigida es la establecida es la mínima establecida por las microfinancieras, esta consta de 5 documentos, el primero la fotocopia de la cedula al 150%, segundo diligenciar debidamente el formulario del Banco, tercera traer la garantía con la cual se va a respaldar, ya sea con finca raíz o con estabilidad laboral, cuarto traer la cámara de comercio de su establecimiento y por último se realiza el estudio de las centrales de riesgo de la personas involucradas en este proceso.

De esta manera las cifras presentadas en esta grafica nos confirman que el común conocimiento de los procedimientos de los sectores microfinancieras, es compatible con las políticas del banco de la gente.

TABLA 5 - PREGUNTA 5.

5) Cuando se obtiene un credito, le explican las condiciones de pago?					
	Posibles Respuesta	Resultado	Porcentaje	Promedio	Valor P.
A	Si	38	19%	25%	<
B	No	60	30%		>
C	Si, pero el ambito legal no	42	21%		<
D	Solo fechas de Pago	60	30%		>
Total de votos				200	



Fuente: Archivo Banco de la Gente.

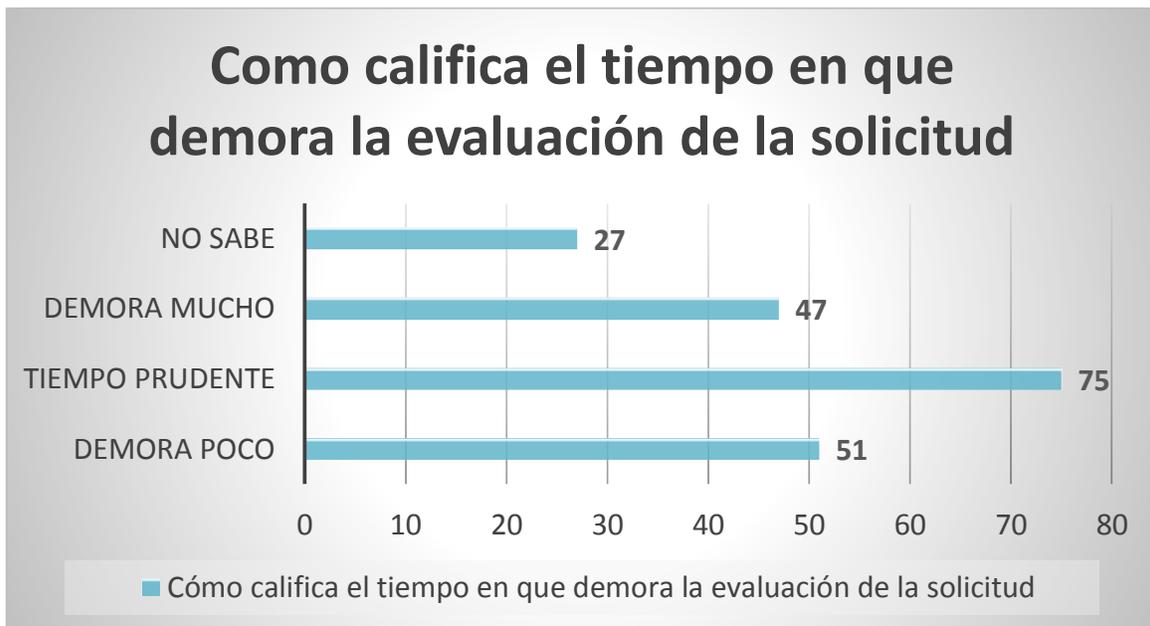
INTERPRETACIÓN

En esta cuarta grafica de la encuesta, detectamos un error en procedimiento y una de las principales causales del no pago de una obligación a tiempo, y esta sucede muchas veces por el desconocimiento del día del pago, y es que el Banco de la gente otorgado el crédito, no explica bien las condiciones de pago, los días y demás normatividad.

Así, lo indican las cifras arrojadas con un 81% equivalentes a 162 personas afirman que desconocen las condiciones de pago con la entidad, de esta manera el no pago de obligación no pasa sin siquiera ser por no tener la liquidez para hacerlo, muchas veces ocurre por el olvido del día de pago.

TABLA 6 - PREGUNTA 6.

6) Como califica el tiempo en que demora la evaluacion de la solicitud?					
	Posibles Respuesta	Resultado	Porcentaje	Promedio	Valor P.
A	Demora Poco	51	26%	25%	>
B	Tiempo prudente	75	38%		>
C	Demora Mucho	47	24%		<
D	No sabe	27	14%		<
Total de votos				200	



Fuente: Archivo Banco de la Gente.

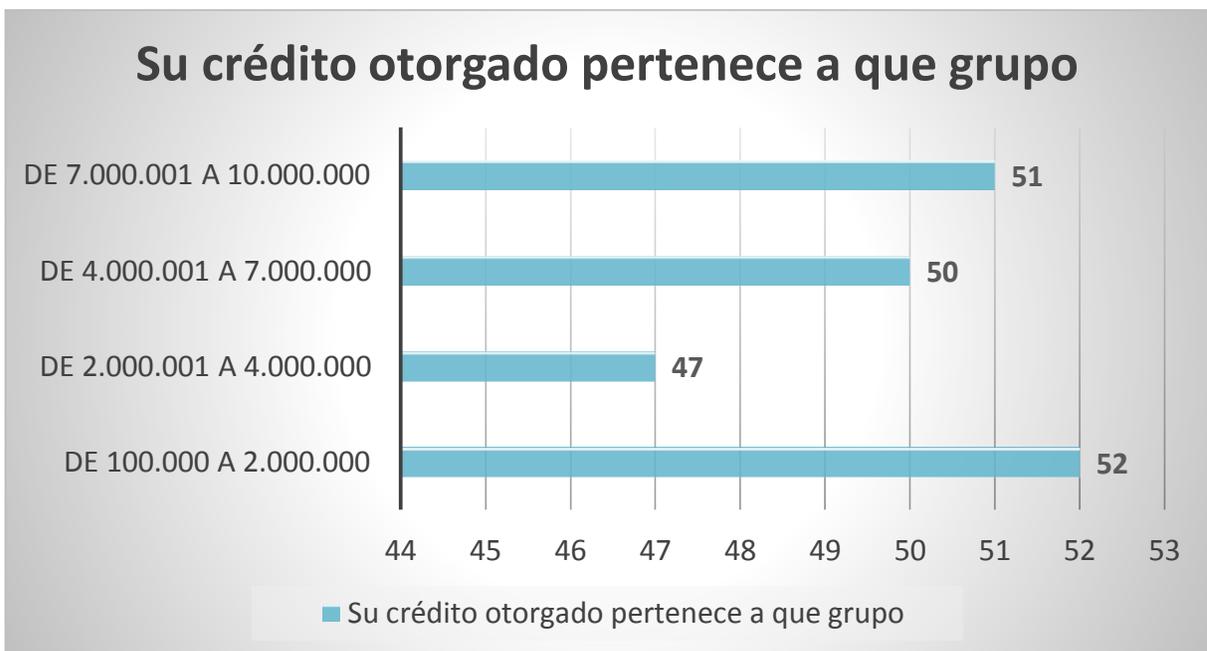
INTERPRETACIÓN

El tiempo establecido en todo el proceso es de 12 días, calendario después del día que el usuario nos entregue toda la documentación requerida para el estudio de crédito, durante ese tiempo el banco incurre en 3 procesos más; el primero es realizar la visita técnica al establecimiento comercial, segundo realizar el comité de crédito de ese estudio, por ultimo realizar el desembolso de ese crédito.

Las cifras demuestran que los usuarios que más de la mitad de los usuarios consideran que el tiempo es prudente y no es demorado, sin embargo los tiempo siempre son para mejorarlos y este departamento planea disminuirlo a 8 días calendario como parte de su plan de mejoramiento.

TABLA 7 - PREGUNTA 7.

7) Su crédito otorgado pertenece a que grupo?					
	Posibles Respuesta	Resultado	Porcentaje	Promedio	Valor P.
A	De 100.000 a 2.000.000	52	26%	25%	>
B	De 2.000.0001 a 4.000.000	47	24%		<
C	De 4.000.001 a 7.000.000	50	25%		=
D	De 7.000.001 a 10.000.000	51	26%		>
Total de votos				200	



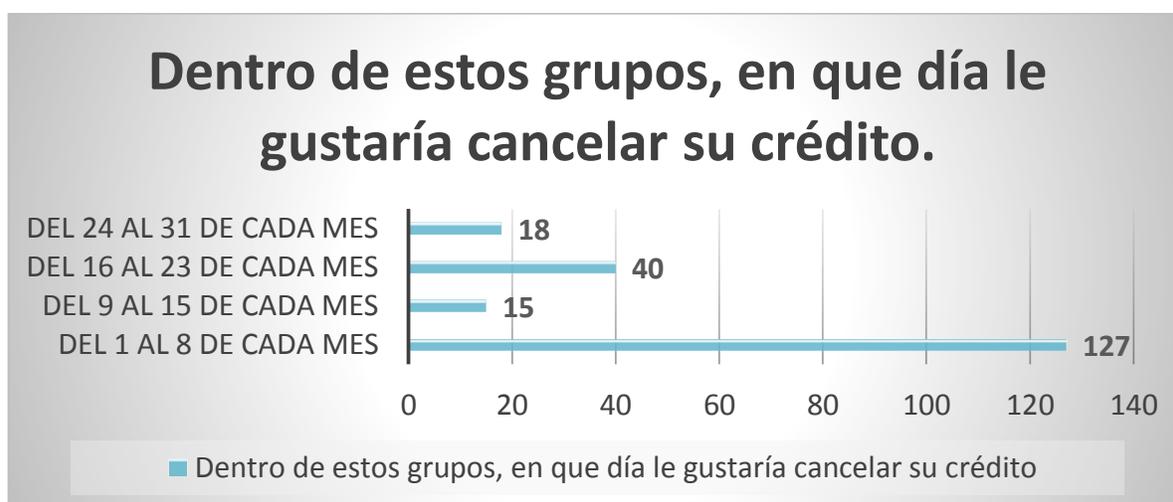
Fuente: Archivo Banco de la Gente.

INTERPRETACIÓN

En la medida de lo posible cuando se pensó realizar este proyecto se establecieron 4 segmentos ya mencionados, con el fin de evaluar más de un comportamiento, para esto también hemos seleccionado que cada uno de estos segmento tenga en la mitad posible con créditos de diferentes montos es decir; para la cartera de seis meses equivalente a 182 días, hemos incluido 12 encuestas a usuarios con montos de 100.000 a 2.000.000 millones de pesos, otras 12 encuestas a usuarios con montos de 2.000.001 a 4.000.000 millones de pesos, otros 13 usuarios con montos de los 4.000.001 a 7.000.000 millones de pesos y los últimos 13 usuarios con montos de 7.000.001 a 10.000.000 millones de pesos, de esta manera tendremos unas encuestas más equitativas en todos sus aspectos que vayan a ser evaluadas.

TABLA 8 - PREGUNTA 8.

8) Dentro de estos grupos, en que día le gustaria cancelar su credito?					
	Posibles Respuesta	Resultado	Porcentaje	Promedio Base	Valor P.
A	Del 1 al 8 de cada mes	127	64%	25%	>
B	Del 9 al 15 de cada mes	15	8%		<
C	Del 16 al 23 de cada mes	40	20%		>
D	Del 24 al 31 de cada mes	18	9%		<
Total de votos				200	



Fuente: Archivo Banco de la Gente.

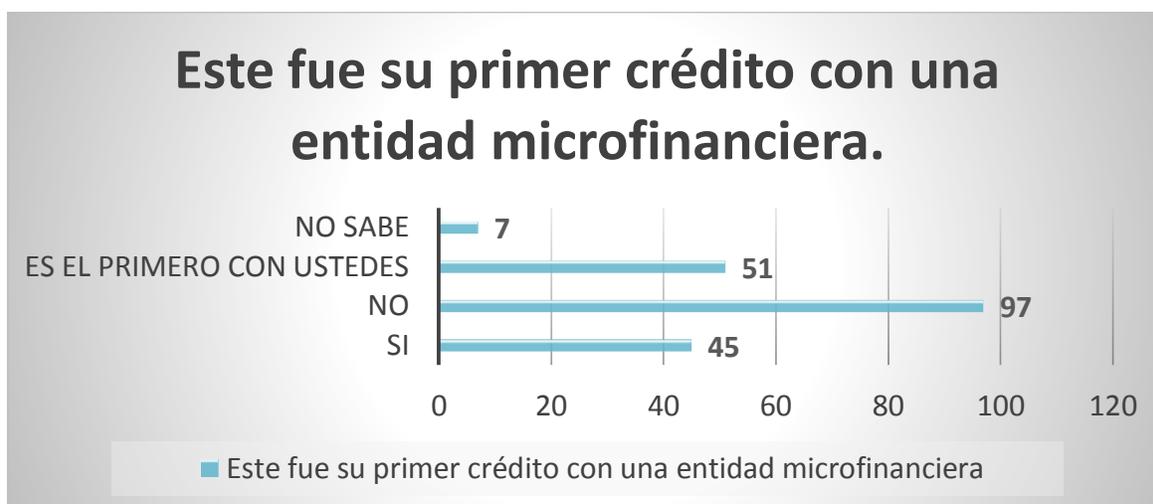
INTERPRETACIÓN

La presenta grafica fue desarrollada con el fin de establecer un día en común acuerdo con el usuario o en su defecto buscar un día general de pago para todos los usuarios, mas no imponer un día del pago de la obligación unilateralmente, de esta manera tendremos un acuerdo entre dos partes lo cual aumenta el índice del pronto pago.

Por otro lado esta grafica nos arroja que más de 127 usuarios de 200 encuestados equivalentes a un 64% de total de la población base está de acuerdo con que la cuota de pago se fije los primeros ocho días de cada mes, el restante de la población se ubica en los otros segmentos del muestreo.

TABLA 9 - PREGUNTA 9.

9) Este fue su primer crédito con una entidad Microfinanciera?					
	Posibles Respuesta	Resultado	Porcentaje	Promedio Base	Valor P.
A	Si	45	23%	25%	<
B	No	97	49%		>
C	Es el primero, con ustedes	51	26%		>
D	No sabe	7	4%		<
Total de votos				200	



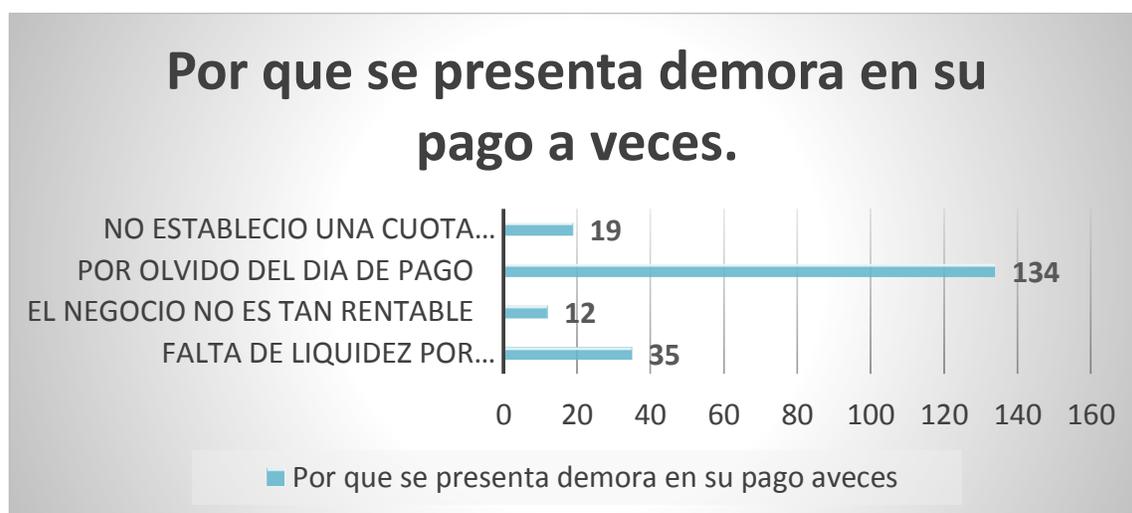
Fuente: Archivo Banco de la Gente.

INTERPRETACIÓN

La presente grafica tiene su sustento lógico en conocer si parte del no pago cumplido obedece a que son créditos primerizos o nunca habían tenido un crédito con la entidad, o en su defecto han manejado muchas créditos con varias entidades, de esta manera se dictaminaría que una cifra muy alta comparada a con las otras nos haría pensar en un problema muy específico de algún sector, sin embargo resultado que para realizar un estudio de no pago no se puede determinar por esta grafica debido a que las cifras son muy semejantes y en tanto que una persona tenga un crédito por primera vez a otra que tenga ya más 4 créditos en su historia tiene las mismas posibilidades de pago y no pago que la otra.

TABLA 10 - PREGUNTA 10.

10) Por que se presenta demora en su pago aveces?					
	Posibles Respuesta	Resultado	Porcentaje	Promedio	Valor P.
A	Falta de liquidez por endeudamiento	35	18%	25%	<
B	El negocio no es tan rentable	12	6%		<
C	Por olvido del dia de pago	134	67%		>
D	No establecio una cuota moderada	19	10%		<
Total de votos				200	



Fuente: Archivo Banco de la Gente.

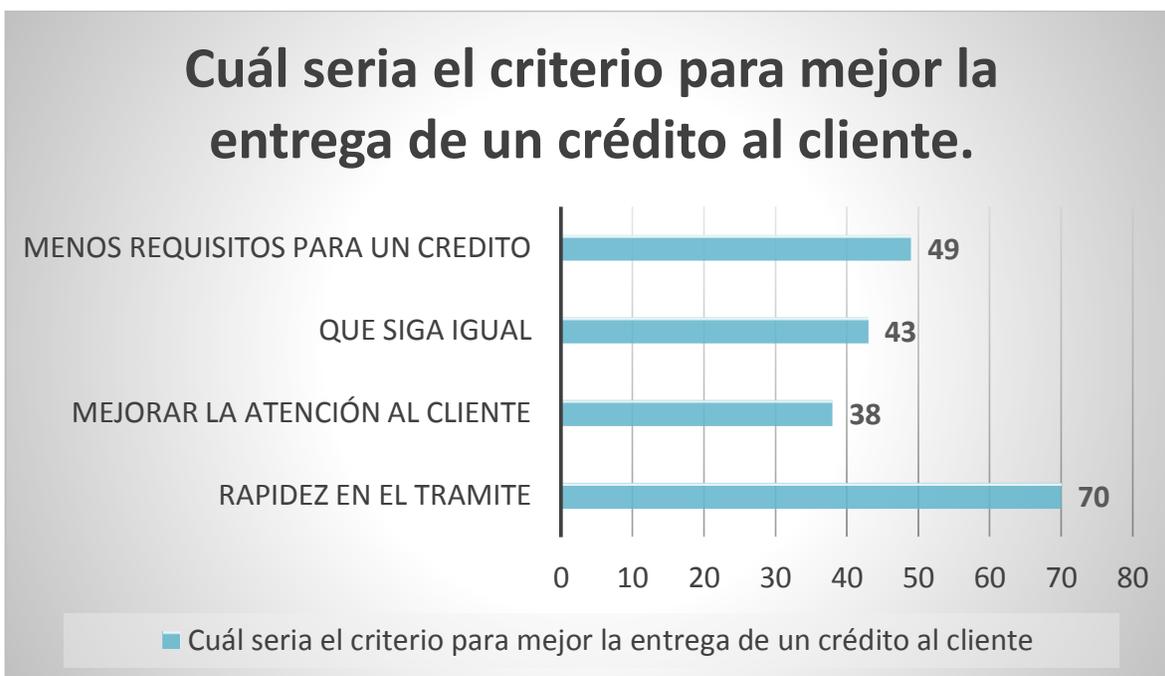
INTERPRETACIÓN

En esta grafica una vez más se confirma que el no pago cumplido muchas veces no se realiza por no tener el día presente del pago, esto es tiene validez en cuánto, más de 134 personas equivalentes a un 67% manifestaron que su no pago se debe a este olvido, lo cual inicia desde que el banco no indica bien las condiciones de pago de la manera debida y termina con atrasos continuos por parte de los usuarios del banco de la gente.

Esta es una cifra de mercado determinante y concluyente para entender los incumplimientos de los usuarios o por lo menos para este caso aplica, por supuesto que existen más factores como la falta de liquidez del negocio, o como lo es un posible sobreendeudamiento que también se debe analizar.

TABLA 11 - PREGUNTA 11.

11)Cuál sería el criterio para mejorar la entrega de un credito al cliente?					
	Posibles Respuesta	Resultado	Porcentaje	Promedio Base	Valor P.
A	Rapidez en el tramite	70	35%	25%	>
B	Mejorar la atención al cliente	38	19%		<
C	Que siga igual	43	22%		<
D	Menos requisitos para un credito	49	25%		=
Total de votos				200	



Fuente: Archivo Banco de la Gente.

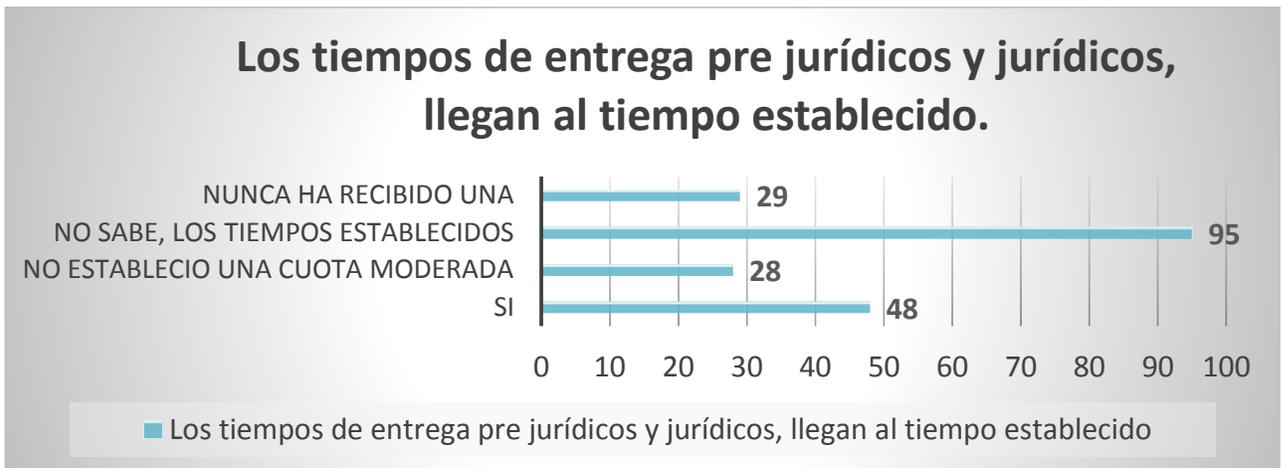
INTERPRETACIÓN

La presente grafica fue pensada con el fin de saber concretamente cual sería el tema más importante para los usuarios del Banco de la gente con respecto al departamento de cartera, los resultado arrojar una mayoría de 35% que solicitan se aumentara la rapidez en el trámite de la obtención de un crédito que actualmente demora 12 días, efectivamente para esta meta el banco ya tiene un plan de acción claro de disminuir de 12 días calendario a 8 días calendario el proceso.

Para un segundo punto y no menos importante tenemos, bajar los requisitos de garantías y mejorar la atención al cliente, se trabajara arduamente en el segundo punto debido a que el anterior es un tema muy inflexible para el banco debido a que se pondría en riesgo los créditos al no tener un soporte de amparo claro.

TABLA 12 - PREGUNTA 12.

12) Los tiempos de entrega de cartas pre jurídicas y jurídicas, llegan al tiempo establecido?					
	Posibles Respuesta	Resultado	Porcentaje	Promedio Base	Valor P.
A	Si	48	24%	25%	<
B	No	28	14%		<
C	No sabe, los tiempos establecidos	95	48%		>
D	Nunca ha recibido una	29	15%		<
Total de votos				200	



Fuente: Archivo Banco de la Gente.

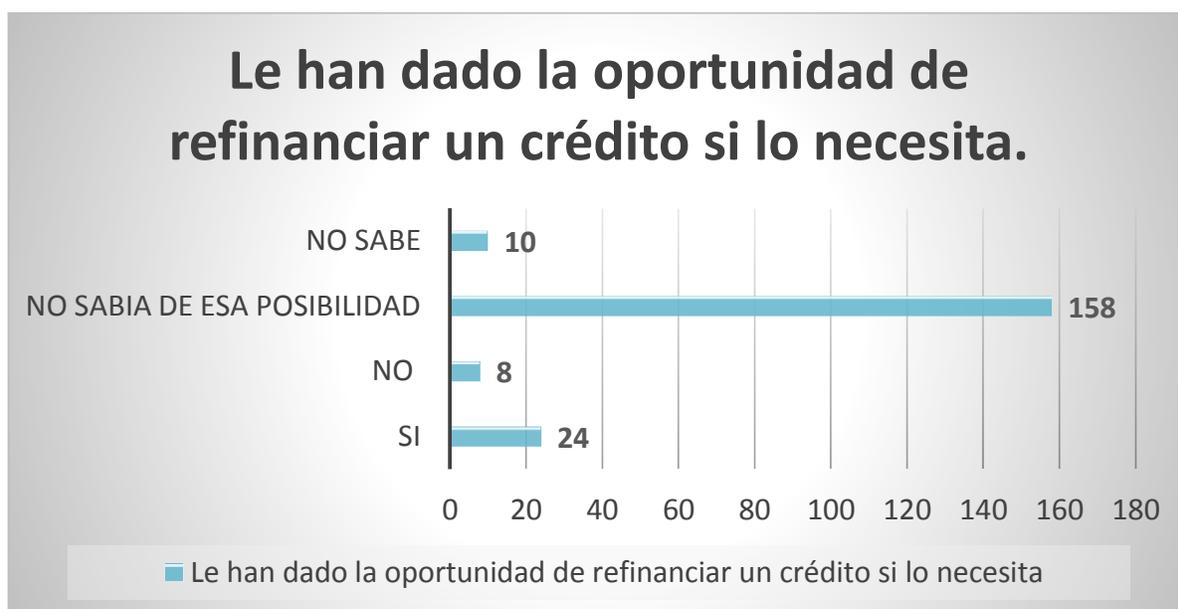
INTERPRETACIÓN

Es importante tener en cuenta que de acuerdo a las políticas del Banco de la gente, tenemos 4 tipos de formato de carta para realizar presión a un pago de obligación en mora, la primera aparece a las 10 días del pago de obligación, la segunda a los 30 días del no pago de la misma, la tercera ya es la jurídica a la que se invita ya con un abogado a cancelar la obligación, en la cuarta carta ya se evalúan las prendas a embargar y se realiza el reporte en las centrales de riesgo como lo son CIFIN Y DATACREDITO, esta última carta aparece a los 60 días cumplidos el no pago de la obligación.

Para esta grafica nos determina que los usuarios no conocen claramente los riesgos del no pago, y como se debe actuar en cuento a tiempos, también como plan de acción, se va a implementar un formato de manual de crédito para ser entregado a los usuarios y se van a establecer más formatos de acuerdo de pago o reestructuración de la deuda.

TABLA 13 - PREGUNTA 13.

13) Le han dado la oportunidad de refinanciar un credito si lo necesita?					
	Posibles Respuesta	Resultado	Porcentaje	Promedio Base	Valor P.
A	Si	24	12%	25%	<
B	No	8	4%		>
C	No sabia de esa posibilidad	158	79%		<
D	No sabe	10	5%		<
Total de votos				200	



Fuente: Archivo Banco de la Gente.

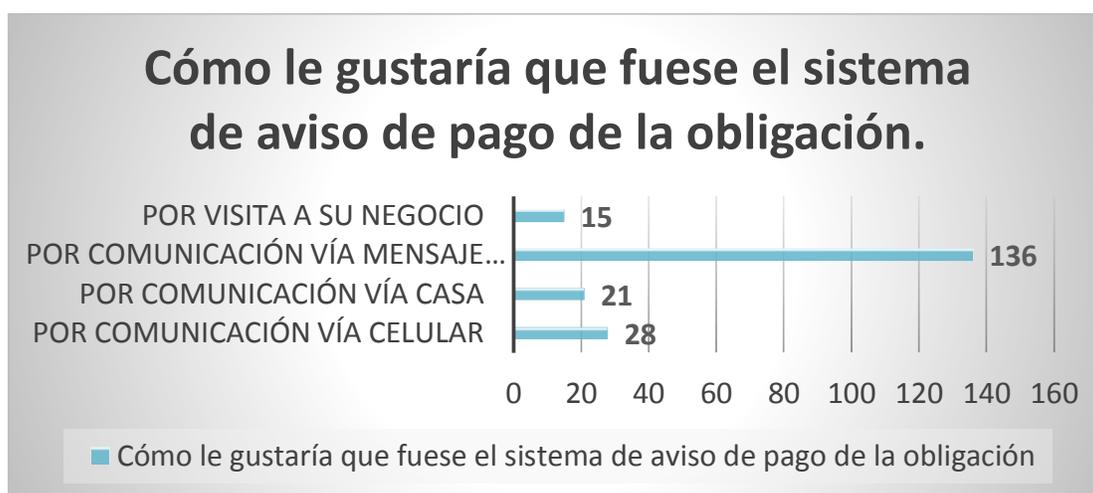
INTERPRETACIÓN

La posibilidad de refinanciar un crédito, es una modalidad de ayuda al usuario que se encuentra en mora en el pago de la obligación, esta reestructuración tiene un desconocimiento de casi 80% por parte de los usuarios lo cual indica que existe una baja canalización de las directrices que se dan desde la gerencia, siendo esta modalidad de gran beneficio tanto para el usuario que va a ver como sus altas cuotas van a quedar más cómodas a un periodo más largo, y para el banco se va a evitar un posible atraso que conlleva en un futuro corto a un embargo y demás procesos legales.

Por otro lado realizar una reestructuración no implica realizar un reporte en las centrales de riesgo, lo cual es de gran satisfacción para el usuario que busca mantener una situación financiera buena.

TABLA 14 - PREGUNTA 14.

14) Cómo le gustaría que fuese el sistema de aviso de pago de la obligación?					
	Posibles Respuesta	Resultado	Porcentaje	Promedio Base	Valor P.
A	Por comunicación vía celular	28	14%	25%	<
B	Por comunicación vía casa	21	11%		<
C	Por comunicación vía mensaje de texto	136	68%		>
D	Por visita a su negocio	15	8%		<
Total de votos				200	



Fuente: Archivo Banco de la Gente.

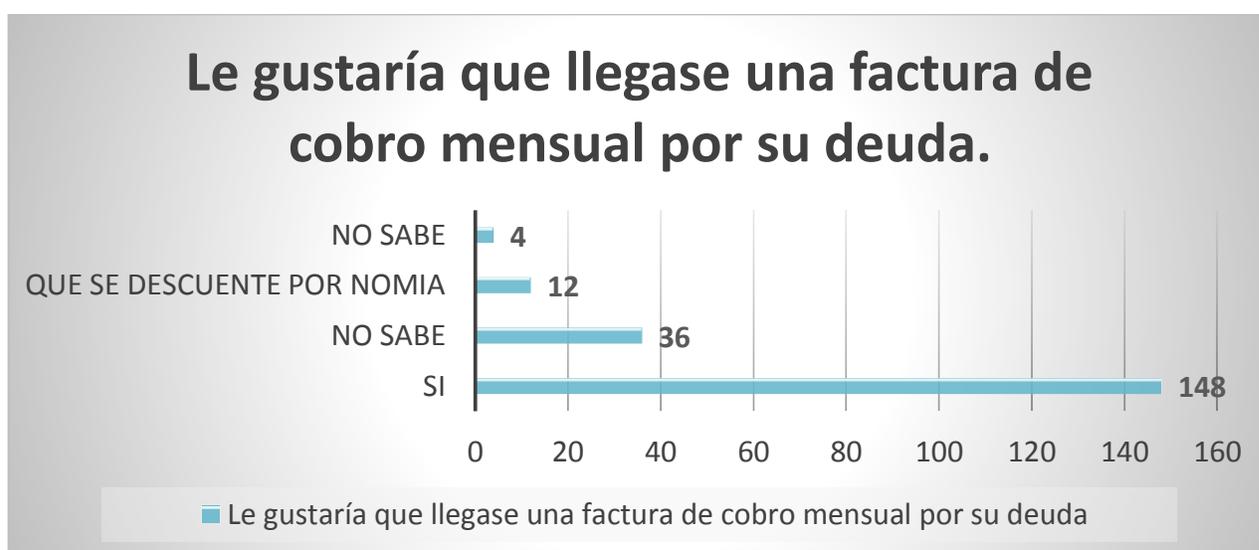
INTERPRETACIÓN

En muchas ocasiones se olvida el pago de la obligación financiera, para este caso fue desligada esta pregunta, con un total de 136 personas equivalentes a 68% del total de los encuestados, votaron por una comunicación por parte de la entidad vía mensaje de texto, este sería el método que los usuarios ven con buenos ojos una cobranza.

Este mensaje se plantea realizarlo al siguiente día del no pago de la obligación, con el fin de dar parte de conocimiento al usuario, se ha comprobado que el contacto telefónico con el usuario en muchas circunstancias resulta en desacuerdos entre ambas partes, que puede trascender a un problema más generalizado, por este motivo se opta por implementar el mensaje de texto como herramienta de cobro pasivo.

TABLA 15 - PREGUNTA 15.

15) Le gustaría que llegase una factura de cobro mensual por su deuda?					
	Posibles Respuesta	Resultado	Porcentaje	Promedio Base	Valor P.
A	Si	148	74%	25%	>
B	No sabe	36	18%		<
C	Que se descuente por nomina	12	6%		<
D	No sabe	4	2%		<
Total de votos				200	



Fuente: Archivo Banco de la Gente.

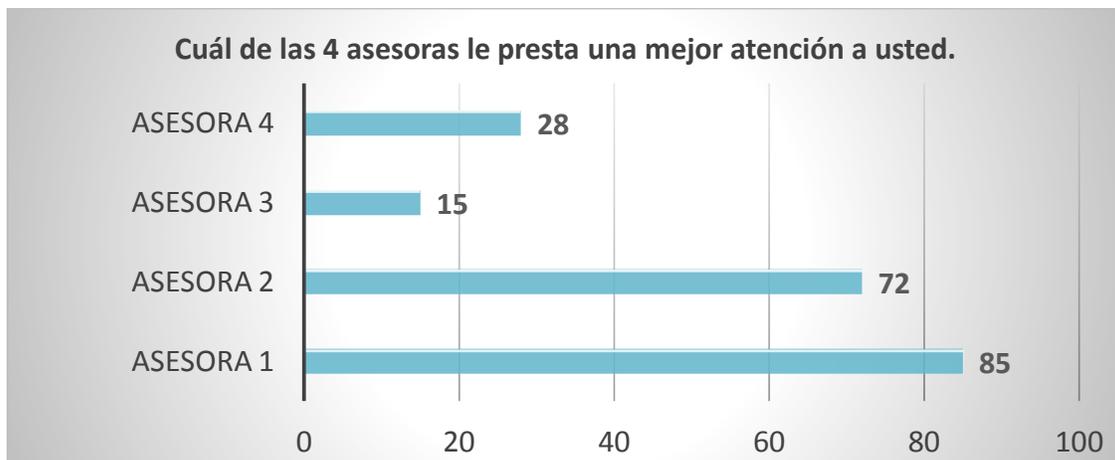
INTERPRETACIÓN

Sistematizar una obligación de pago, genera una mayor credibilidad de la organización con la cual se tiene una obligación, es por este motivo que se realizó esta pregunta, en cual se afirmó con un 74% de los encuestados, afirmaron que es de su preferencia que se facture mes a mes su obligación financiera.

Se preguntó a un más por este sistema y se encontró que las personas al tener una obligación mensual con cobro de a sus casas, generar un mayor nivel de responsabilidad disminuyendo una posible mora, así las personas terminan acostumbrándose a tener una obligación mensual como la luz, el agua o el gas.

TABLA 16 - PREGUNTA 16.

16) Cual de las 4 asesoras le presta un mejor atención a usted?					
	Posibles Respuesta	Resultado	Porcentaje	Promedio Base	Valor P.
A	Asesora 1	85	43%	25%	>
B	Asesora 2	72	36%		>
C	Asesora 3	15	8%		<
D	Asesora 4	28	14%		<
Total de votos				200	



Fuente: Archivo Banco de la Gente.

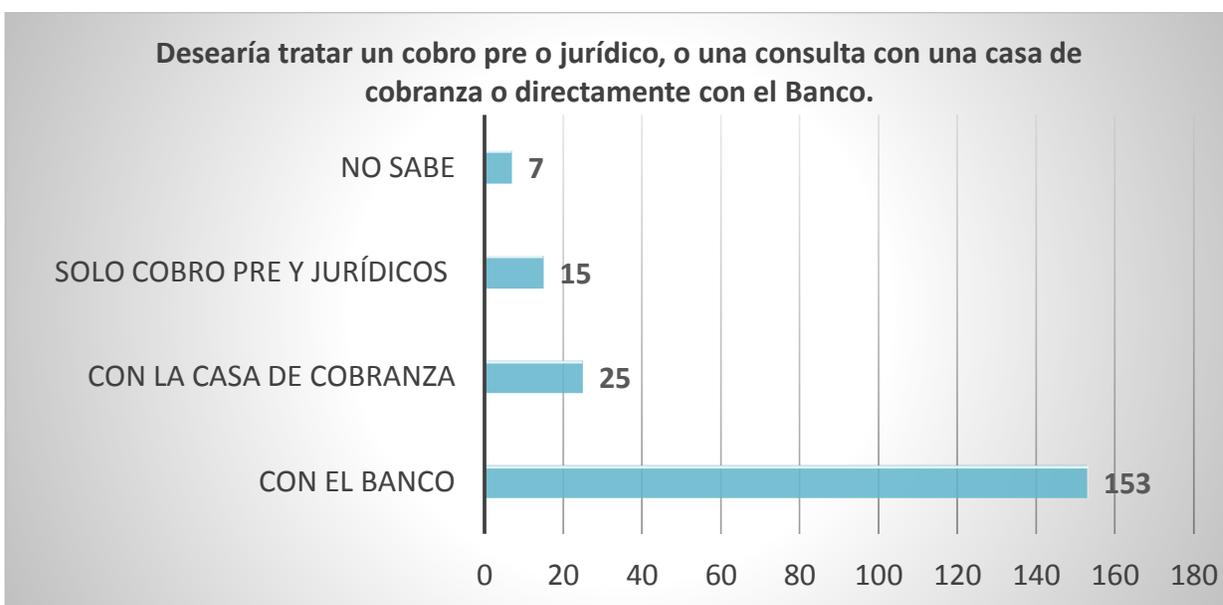
INTERPRETACIÓN

El presente grafico es muy subjetivo, en este se preguntaba en términos generales que opinión en todos los sentidos le merece cada una de las asesoras y se dice subjetivo por qué obedece a preferencias ya establecidas entre determinados usuarios y sus asesoras de ya más de 4 créditos consecutivos lo cual genera ya un vínculo especial, lo cual es sumamente entendible.

Sin embargo se realizara una inspección minuciosa del trabajo de cada una mirando las respectivas carteras que tienen y como las manejan es decir, 2 asesoras obtuvieron casi el 80% de la calificación positiva y 2 asesoras tan solo un 20%, se evaluara a estas 2 asesoras de baja calificación en todos los aspectos de su trabajo para depurar las fallas que se estén presentando y sacar conclusiones certeras.

TABLA 17 - PREGUNTA 17.

17) Desearia tratar un cobro pre o juridico, o una consulta con una casa de cobranza o directamente con el Banco?					
	Posibles Respuesta	Resultado	Porcentaje	Promedio Base	Valor P.
A	Con el Banco	153	77%	25%	>
B	Con la casa de cobranza	25	13%		<
C	Solo cobros pre y juridicos	15	8%		<
D	No sabe	7	4%		<
Total de votos				200	



Fuente: Archivo Banco de la Gente.

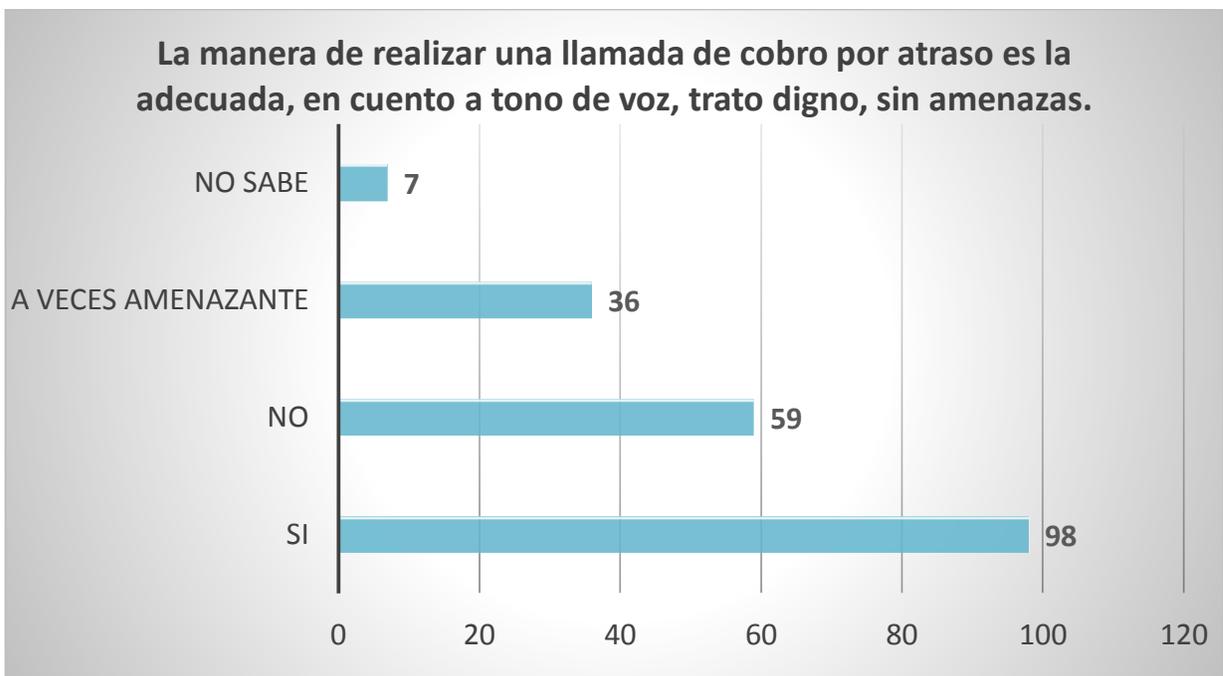
INTERPRETACIÓN

El departamento de cartera del Banco de la Gente es compuesto por un director y 2 Abogados, estos realizan todos los procesos legales que pueda tener el Banco contra civiles de toda índole, se presentó la posibilidad de contratar una casa de cobranza externa, por 3 meses para experimentar costos, recuperación efectiva de mora entre otros, con el fin de evaluar si se genera una restructuración en el Departamento de cartera o se sigue trabajando de la misma manera.

Con una amplia votación de 153 personas, que equivale a un 77% del total de la muestra, nos afirman que si por ellos fuera seguirían trabajando directamente con el Banco de la gente sin la necesidad de un intermediario.

TABLA 18 - PREGUNTA 18.

18) la manera de realizar una llamada de cobro por atraso es la adecuada, en cuanto a tono de voz, trato digno, sin amenazas?					
	Posibles Respuesta	Resultado	Porcentaje	Promedio Base	Valor P.
A	Si	98	49%	25%	>
B	No	59	30%		>
C	A veces amenazante	36	18%		<
D	No sabe	7	4%		<
Total de votos				200	



Fuente: Archivo Banco de la Gente.

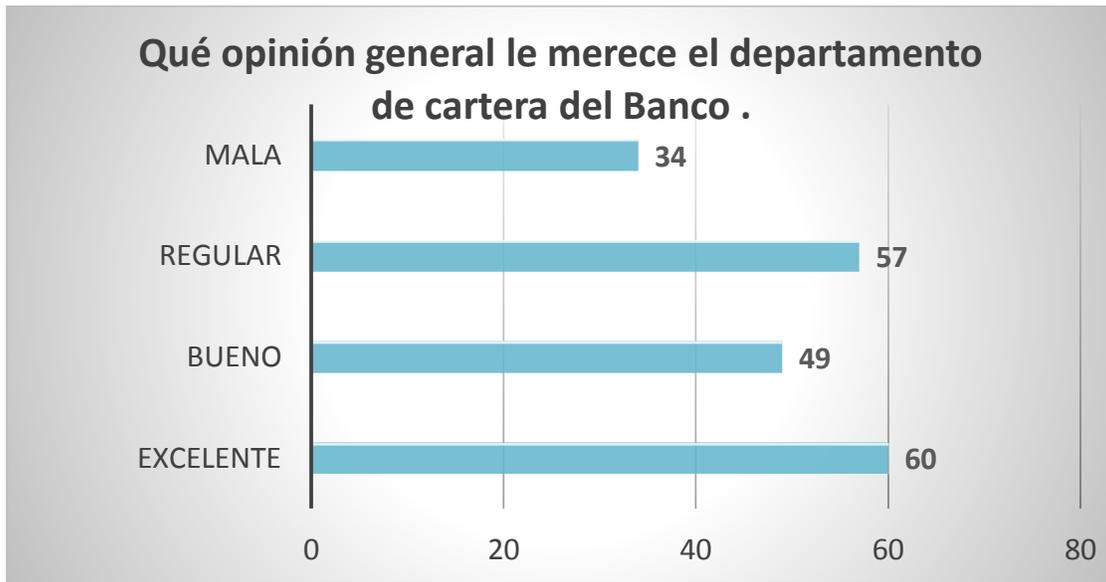
INTERPRETACIÓN

Se busca conocer como es el trabajo realizado por asesores y los abogados a la hora de llamar a nuestros usuarios informando si el trato que reciben es amistoso, colaborador y con ánimo a buscar soluciones prácticas.

Realizando un balance un 50% por ciento afirma que siente un trato digno y amistoso y otro 50% indica haber sido tratado sin respeto por parte de nuestro personal para esto se realizara un plan en su procedimiento que consiste en grabar todas las llamadas y a final de mes se evaluara la conducta de cada persona.

TABLA 19 - PREGUNTA 19.

19) Qué opinión general le merece el departamento de cartera del Banco?					
	Posibles Respuesta	Resultado	Porcentaje	Promedio Base	Valor P.
A	Excelente	60	30%	25%	>
B	Bueno	49	25%		=
C	Regular	57	29%		>
D	Mala	34	17%		<
Total de votos				200	



Fuente: Archivo Banco de la Gente.

INTERPRETACIÓN

La grafica nos arroja que la percepción de nuestros usuarios está en un 55% positiva y un 45% negativa en general, se planea aumentar a un 75% para el otro en percepción positiva, esta calificación no es más que un resumen general de cada persona que respondía a esta muestra experimental y que genero una apreciación del departamento.

El departamento de Cartera seguirá trabajando día a día con planes de mejoras incluidas para cada grafica que se desarrolló mejorando así cada indicador en cada una de ellas, con el fin de alcanzar una mayor aceptación de los usuarios, crear nuevos procedimientos más rápidos y eficaces que den una mayor recuperación de cartera que el alma de un departamento de cartera.

8.1. CONCLUSIONES.

El presente proyecto no solo buscaba como objetivo principal una baja en la cartera morosa del Banco de la gente, meta que a fecha de hoy se está ejecutando en un 100%, si no también objetivos secundarios claros que dieran soporte a que esta nueva dinámica tuviese una continuidad constante, estos objetivos secundarios se basaron en nuevas reestructuraciones de departamentos, incluso la creación de nuevos pasando por nuevos estatutos financieros y administrativos, la adquisición de un nuevo software , la creación de un manual de jurídico y de cartera y por último la conformación de una auditoria interna, que nos evalué y dirija constantemente para poder detectar falencia de inmediato y de esta misma manera realizar lo correctivos necesarios para resolverlos.

Estos cambios son los que día a día nos darán soporte para caminar seguros y en la dirección correcta de la meta que se estableció desde un principio, esto es solo el primer paso de muchos cambios y reestructuraciones que el Banco de la gente pueda tener en su trayectoria, cambios que desde ya se está manifestando para en el futuro cercano se puedan estar ejecutando, así como este proyecto lo logro.

Como conclusión final, quiero agregar que el presente proyecto aplicado fue planeado con un fin real de poder mejorar el departamento que más falencias tenía en la operación diaria de un Banco, yo como gerente de la entidad he trabajado diversos proyectos de gestión de recursos nacionales e internacionales, capitalización, mercadeo entre otros.

Por otro lado, debo reconocer que por este motivo decide realizar un mejoramiento organizacional a la empresa en la cual trabajo, bien dijo el presidente de la compañía en una reunión que asistí " de nada sirve conseguir muchos recursos mes a mes, si no los podemos administrar", por este motivo salí de mi trabajo rutinario y emprendí un nuevo proyecto para mejorar un departamento que trabaja al 50% de lo que puede dar, es satisfactorio para mí y para la entidad que las decisión tomadas por un proyecto de grado, hoy den resultados positivos a una empresa en sentido calificativo y cuantitativo, este es el mejor motivo que encontré para retribuirle a mi empresa que me dio la oportunidad de iniciarme laboralmente a veces en un país con pocas oportunidades, pero soy un fiel creyente en los cambios generacionales que realizan las pequeñas empresas que como está un día inicio con el fin de acabar el famoso gota a gota y hoy 7 años después lo está logrando erradicar por completo.

REFERENCIAS.

Alvarado, G. (2001). *Programas de microcrédito rural para pequeños negocios en Piura: Eficiencia y empoderamiento. Proyecto breve abierto de CIES*. Lima, Peru.

Andrade, E. J. (2013). *Dspace Internacional*. Obtenido de Dspace Internacional:
www.dspace.internacional.edu.ec:8080/jspui/bitstream/123456789/.../40444.p

ARANGO, D. A. (2009). <http://www.bdigital.unal.edu.co>. Obtenido de
<http://www.bdigital.unal.edu.co/2005/1/70192935.2010.pdf>

Beltran, S. F. (2013). *Gestion Banco de la Gente 2013*. Piedecuesta.

Canton, S. R. (Universidad de Granada de España de 2010). <http://www.sbs.gob.pe/>. Obtenido de
http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pres_doc_basilea/I_MODELO_DE_CREDIT_SCORING_EN_IMFs.pdf

Corfas. (203). *Gestion Banco de la Gente* . Piedecuesta.

Davis, R. H. (1992). *Machine-Learning Algorithms for Credit-Card Applications*. *Journal of Management Mathematics*, 4(1), 43-51. [Links].

Desarrollo, B. I. (Julio de 2003). *Microrate*. Obtenido de Microrate:
www.microrate.com/media/docs/research/technical-guide-3rd-edition-spanish.pdf

Felipe Clavijo Ramírez, A. M. (Marzo de 2014). *Microfinance Gateway*. Obtenido de Microfinance Gateway: <http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-es-documento-reporte-de-la-situacion-actual-del-microcredito-en-colombia-3-2014.pdf>

Greene, W. H. (1992). *A Statistical Model for Credit Scoring (Working Papers)* . New York.

Mester, L. (Septiembre 1997). *What's the Point of Credit Scoring? Business Review (Federal Reserve Bank of Philadelphia).*

Milena, E. M. (2005). *The Case for Information Sharing by Microfinance Institutions: Empirical Evidence of the Value of Credit Bureau-Type Data in the Nicaraguan Microfinance Sector.* New York.

News, B. (6 de Abril de 2011). <http://www.bloomberg.com>. Obtenido de <http://www.bloomberg.com/news/articles/2011-04-06/basel-develops-method-to-identify-banks-posing-systemic-risk>

Pablo Coloma, R. W. (Noviembre de 2006). <http://www.dcs.uchile.cl>. Obtenido de <http://www.dcs.uchile.cl/images/dcs/publicaciones/jmirandap/Nacional/Modelos%20Analiticos%20de%20Credit%20Scoring%20Caso%20INDAP.pdf>

Piedecuesta, A. d. (22 de 01 de 2008). www.alcaldiadepiedecuesta.gov.co/docs. Obtenido de http://www.alcaldiadepiedecuesta.gov.co/docs/20110328201327_acuerdoanoa003abancoadealaafamiliaapagaweb.pdf

Rodríguez, J. S. (2009). *CEPAL*. Obtenido de CEPAL: www.cepal.org/publicaciones/xml/2/36802/lcl3055p.pdf

Rubio, J. L. (2009). <http://hera.ugr.es/>. Obtenido de <http://hera.ugr.es/tesisugr/18892656.pdf>

Saavedra, M. L. (Junio de 2010). <http://revistas.javeriana.edu.co>. Obtenido de http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/viewFile/3820/2814

Saavedra, M. R. (Noviembre de 2012). <http://www.caf.com/>. Obtenido de <http://www.caf.com/media/4211/65-CentralesdeRiesgosPub-SPA-2013-03-12.pdf>

Schreiner, M. (Octubre de 1999). <http://info.worldbank.org>. Obtenido de <http://info.worldbank.org/etools/docs/library/128753/Scoring%20Model%20Costly%20Arrears%20Bolivia.pdf>

Schreiner, M. (Noviembre de 2000). <http://www.microfinance.com/>. Obtenido de http://www.microfinance.com/English/Papers/Scoring_Can_It_Work.pdf

Schwob, J.-M. (21 de Junio de 2013). <http://financialsystems.sungard.com>. Obtenido de <http://financialsystems.sungard.com/~media/fs/capital-markets/resources/white-papers/Adaptiv-BCBS-Non-Internal-Model-Method-QA-Guide-SunGard.ashx>

SERIE DE SEMINARIOS: MICROFINANZAS, U. N. (04 de Septiembre de 2004).
<http://www.febraban.org.br/>. Obtenido de <http://www.febraban.org.br/arquivo/Servicos/Eventoscursos/Agenda.pdf>

SETTLEMENTS, B. F. (2001). *Basel Committee on Banking Supervision*.

Undurraga, M. R. (2011). <http://www.capic.cl/>. Obtenido de <http://www.capic.cl/capic/images/vol9art3.pdf>

ANEXOS.

ENCUESTA BANCO DE LA GENTE.

Dirección de Control de Cartera

Nombres : [Escriba su nombre] Numero : Numero de encuesta
Apellidos: [Escriba un nombre de clase] Fecha: Indique

- 1) **¿Su crédito fue otorgado en que semestre?**
 - a. 2 semestre de 2012
 - b. 1 semestre de 2013
 - c. 2 semestre de 2013
 - d. 1 semestre de 2014

- 2) **¿Cómo califica su satisfacción hacia el departamento de cartera?**
 - a. Excelente
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Pésima

- 3) **¿Cómo califica usted el proceso empleado para acceder a un crédito?**
 - a. Excelente
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Pésimo

- 4) _____ **¿Cree usted que la documentación solicitada para la emisión del crédito es la correcta?**
- a. SI
 - b. No
 - c. Falta más Documentación
 - d. No sabe
- 5) _____ **¿Cuándo usted obtiene un crédito, le explican las condiciones de pago?**
- a. Si
 - b. No
 - c. Sí, pero el ámbito legal no
 - d. Solo fechas de pago
- 6) _____ **¿Cómo califica el tiempo en que demora la evaluación de la solicitud de crédito?**
- a. Demora poco
 - b. Tiempo prudente
 - c. Demora Mucho
 - d. No sabe.
- 7) _____ **¿Su crédito otorgado pertenece a que grupo?**
- a. De 100.000 a 2.000.000
 - b. De 2.000.001 a 4.000.000
 - c. De 4.000.001 a 7.000.000
 - d. De 7.000.001 a 10.000.000
- 8) _____ **¿Dentro de estos grupos, en que día le gustaría cancelar su obligación?**
- a. Del 1 al 8 de cada mes
 - b. Del 9 al 15 de cada mes

- c. Del 16 al 23 de cada mes
- d. Del 24 al 31 de cada mes

9) _____ **¿Este fu su primer crédito con una entidad Microfinanciera?**

- a. SI
- b. NO
- c. Es el primero, con ustedes
- d. No sabe

10) _____ **¿Por qué se presenta demora en su pago a veces?**

- a. Falta de liquidez por endeudamiento
- b. El no negocio no es tan rentable
- c. Por olvido del día de Pago
- d. No estableció una cuota moderada

11) _____ **¿Cuál sería su criterio para mejorar la entrega de un crédito al cliente?**

- a. Rapidez en el tramite
- b. Mejorar la atención al cliente
- c. Siga igual
- d. Menos requisitos para acceder a un crédito

12) _____ **¿Los tiempos de entrega de las cartas pre jurídico y jurídico, llegan al tiempo establecido?**

- a. Si
- b. No
- c. No sabe, los tiempos establecidos
- d. Nunca ha recibido una

13) _____ **¿Le han dado la oportunidad de refinanciar su crédito?**

- a. Si
- b. No

- c. Nunca me han hablado de esa posibilidad
- d. No sabe

14) _____ **¿Cómo le gustaría que fuese el sistema de aviso de la obligación?**

- a. Por comunicación vía celular
- b. Por comunicación vía casa
- c. Por mensaje de Texto
- d. Por visita a su establecimiento

15) _____ **¿Le gustaría que llegase una factura de cobro mensual por su deuda?**

- a. Si
- b. No
- c. Que le descontaran por nomina esta obligación
- d. No sabe

16) _____ **¿Cuál de las 4 asesoras le presta un mejor servicio a usted?**

- a. Asesora 1
- b. Asesora 2
- c. Asesora 3
- d. Asesora 4

17) _____ **¿Desearía tratar un cobro pre jurídico o jurídico o una consulta con una casa de cobranza o directamente con el Departamento de cartera del Banco de la gente?**

- a. Con el Banco
- b. Con la casa de cobranza
- c. Solo los cobros pre y jurídicos
- d. No sabe

18) _____ **¿La manera de realizar una llamada de cobro por atraso es la adecuada, en cuanto a tono voz, trato digno, sin amenazas?**

- a. Si
- b. No

- c. A veces es amenazante
- d. No sabe

19) _____ **¿Qué opinión general le merece el Departamento de Cartera del Banco de la Gente?**

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular

DECRETO CREACIÓN DEL BANCO.

REPÚBLICA DE COLOMBIA
DEPARTAMENTO DE SANTANDER
MUNICIPIO DE PIEDECUESTA
CONCEJO MUNICIPAL
Cra 6 con calle 10 esquina 4 to piso
Télf: 6555697

ACUERDO MUNICIPAL NRO. 003 DE 2008 (22 Enero)

Por medio del cual se Institucionaliza el programa "BANCO DE LA FAMILIA".

EL HONORABLE CONCEJO MUNICIPAL DE PIEDECUESTA

En uso de las atribuciones Constitucionales y Legales, en especial de las conferidas en el Artículo 313 de la Constitución Política de Colombia y de la Ley 136 de 1.994.

CONSIDERANDO QUE:

Que en el Programa de Gobierno Piedecuesta solidaria e incluyente 2008-2011, se contempla la creación del programa "BANCO DE LA FAMILIA" el cual por Ley 131 de 1994, éste hará parte integral de las Previsiones que serán sintetizadas en el Plan de Desarrollo Municipal, y cuyo objetivo será la creación de mecanismos financieros, comerciales y de servicios de la comunidad más vulnerable de la Sociedad Piedecuestana.

Que en el presupuesto municipal vigencia 2008 se destina \$ 250.000.000 (doscientos cincuenta millones de pesos) para programas de productividad y se hace necesario la creación de un programa que coordine y evalúe los proyectos de productividad y la Administración de dicho recurso.

Que según el censo empresarial 2007 hecho en convenio con la Secretaría de Hacienda, Fundesan y el I.C.P. demuestra que los negocios con asiento en la ciudad tienen poca capacidad económica y financiera ya que en Piedecuesta la constante es la presencia de unidades económicas pequeñas siendo la actividad económica comercial en 65.10% de la cual, la tienda ocupa el mayor porcentaje con un 44% y en el renglón de servicios que representa el 23,83% encontramos unidades productivas como salas de belleza, Internet, restaurantes, comidas rápidas, etc... y que estas tienen como único medio de financiación el sistema del "gota a gota" que genera un efecto destructivo en su economía ya que maneja formas eficientes manuales hasta de el 400%, lo cual hace necesario la creación de un programa que fortalezca una vocación productiva, fortaleciendo la capacidad financiera y adquisitiva de las personas que tengan o emprendan un idea de negocio fundamentada, nanoempresa, famiempresa y microempresa.

Que en el censo empresarial se demuestra una falta de vocación productiva puesto que para una población de 116.000 personas solo existen 2.627

REPUBLICA DE COLOMBIA
DEPARTAMENTO DE SANTANDER
MUNICIPIO DE PIEDECUESTA
CONCEJO MUNICIPAL
Cra 6 con calle 10 esquina 4 to piso
Telf. 6555697

establecimientos empresariales y comerciales que generan tan solo 4 881 empleos para hombres y mujeres Piedecuestanos y se hace necesario que el municipio adopte programas tendientes al fortalecimiento de las actividades empresariales existentes mediante: asociatividad empresarial, encadenamientos productivos, acceso a mercados, formación de competencias comerciales y laborales, formación en competencias técnicas específicas, asistencia técnica y accesos a créditos, a plazos adecuados y a tasas de interés que estarán por debajo del sistema financiero tradicional. Apoyando también el empresarismo en el municipio mediante: Capacitaciones en emprendimiento y mentalidad empresarial, incubación de empresas y acompañamiento especializado.

Que en merito de lo expuesto,

ACUERDA:

ARTICULO PRIMERO: Adoptar el programa " BANCO DE LA FAMILIA" como política pública municipal en el municipio de Piedecuesta.

PARÁGRAFO ÚNICO: El Ejecutivo Municipal incorporará dentro de las previsiones del Plan de Desarrollo Municipal, dicho programa.

ARTICULO SEGUNDO: Autorizarse al señor Alcalde para:

- a) En un término de seis (6) meses, contados a partir de la publicación del presente acuerdo expedida los actos administrativos que contengan el reglamento de funcionamiento de los micro-créditos del programa "BANCO DE LA FAMILIA"; toda vez que su reglamentación deberá quedar en observancia con lo reglado en el Plan de Desarrollo Municipal.
- b) De conformidad con el Art.96 de la Ley 489 de 1.998, celebre convenios asociativos o interadministrativos para desarrollar el programa " BANCO DE LA FAMILIA" con entidades de reconocidas idoneidad y trayectoria a nivel Nacional.

ARTICULO TERCERO: Para fines de la interventoría del programa "BANCO DE LA FAMILIA", el Alcalde, a través de las normas de contratación estatal, podrá seleccionar una entidad de reconocida idoneidad y trayectoria Nacional e Internacional, sin perjuicio de las atribuciones de las autoridades competentes para efectos del control y vigilancia.



Sembrando Esperanza con

Compromiso y Amor

**CORPORACIÓN FONDO DE APOYO DE EMPRESAS
ASOCIATIVAS
"CORFAS"**

MANUAL CREDITICIO

2014

INTRODUCCION

Ante todo, es necesario identificar a qué fondo de crédito o convenio se va a aplicar cada solicitud de crédito para que el procedimiento y requisitos correspondan a los parámetros y **REGLAS DE JUEGO CLARAS** para cada Fondo o convenio así como para el potencial usuario de los recursos de crédito.

En todo caso, siempre será el Nivel Central de Bogotá quien valide las políticas, directrices y procedimientos a implementarse en el proceso crediticio.

OBJETIVO

Su objetivo es definir las políticas y normas que se tendrán para el manejo de los Fondos de Crédito en la Corporación:

- Cumplir con la misión institucional de contribuir al desarrollo social, económico y ambiental de la población vulnerable en Colombia, buscando la estabilización y/o generación de ingresos, puestos de trabajo/empleo, el emprendimiento o fortalecimiento de unidades productivas y finalmente, el mejoramiento de la calidad de vida del usuario de crédito, su negocio y su familia.
- Posibilitar un acceso de los usuarios a los recursos de crédito en condiciones favorables frente al usurero común, especialmente en el área rural donde son escasas las fuentes de financiamiento.
- Mantener niveles bajos de riesgo crediticio, a excepción población de desplazados
- Optimizar procesos y mantener bajos niveles de cartera vencida
- Generar una Cultura de Cumplimiento en el usuario de crédito

POTENCIALES USUARIOS

Población vulnerable especialmente ubicada en los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3 de la población y en algunos casos hasta el estrato 4, emprendedores o con negocios en proceso de fortalecimiento, acorde al Fondo de Crédito que se encuentren ubicados en las localidades donde CORFAS mantiene Oficina Regional. Deben evidenciar una edad mayor de 18 años y hasta 65 años cumplidos y jurídicos, acorde a requerimientos de la póliza de seguros de vida/cartera que ampare el Fondo así como también al Convenio al que pertenezca el Fondo.

ADMINISTRACIÓN DE UN FONDO DE CREDITO

Condiciones de Manejo del Fondo

DESTINO DEL CRÉDITO

Capital de Trabajo: Financiación a necesidades de recursos para inventarios o elementos de rotación en el corto plazo

Activos Fijos: Adquisición de equipo, maquinaria o herramientas, vehículos destinados a la operación del negocio.

Cabe aclarar que por tratarse de líneas de financiación al microcrédito los recursos deben ser destinados a actividades económicas, no se financia el crédito de consumo tales como las vacaciones, el colegio, para atención de asuntos de la salud, etc.

Actividades financiables: Todas las actividades productivas legales del sector agrícola, industrial, comercio y de servicios, no contempladas en las "actividades no financiables", enunciadas en este Manual.

Tasa de Interés: La tasa de interés que CORFAS cobre a los usuarios será acorde al Convenio a que pertenezca el Fondo de Crédito. Para recursos propios es del 2% mv. (PORCENTAJE DE INTERES)

Tasa De Interés de Mora: La tasa máxima legal permitida y vigente

Montos: Acorde al Convenio a que pertenezca el Fondo de Crédito pero en promedio se encuentran en el rango de \$ 800.000-\$ 7.000.000, salvo el Fondo de Emprendedores que puede llegar a \$ 25.000.000. Para recursos propios es de hasta un máximo de \$ 3.000.000, salvo casos excepcionales autorizados por la Presidencia de la Corporación.

Plazos: Los plazos para la cancelación de los créditos serán de 6 meses a 36 meses, acorde al Convenio al cual pertenezca el Fondo de Crédito y también a la evaluación y naturaleza de la unidad productiva financiada.

Periodicidad para el pago: Se podrán **pactar pagos** con periodicidad semanal, quincenal, mensual, trimestral o semestral, acorde al Convenio a que pertenezca el Fondo de Crédito y a la naturaleza y evaluación de la unidad productiva a financiarse.

Amortización y descuentos: El crédito se cancelará bajo la modalidad de amortización gradual en cuotas de pago, abonando a capital e intereses sobre el saldo de la deuda. En algunos casos excepcionales, se dará **periodo de gracia especialmente en créditos rurales**. Adicionalmente, se contempla el cobro de capacitación, seguros, comisión Mypime, acorde a lo establecido en cada Fondo de Crédito. Una tabla con información precisa de las características de cada fondo de crédito se encuentra en poder del encargado del proceso crediticio y el personal administrativo a cargo de éste.

RECURSOS CON DESTINACIÓN ESPECÍFICA

Los recursos asignados para un Convenio, programa, proyecto o contrato especial, tendrán destinación única y exclusiva. No podrán destinarse recursos a otro destino al cual fueron asignados, ni siquiera por un día. Por esta razón, cada programa o proyecto cuenta con una cuenta corriente exclusiva para su manejo.

PROCESO CREDITICIO

La Calidad del Proceso Crediticio se ubica en el Área Operativa o quien haga sus veces quien, en cabeza del Coordinador Técnico o quien haga sus veces en la oficina respectiva, implementará todas las acciones necesarias para garantizar la sanidad de la cartera colocada, sin perjuicio de otras medidas de control que la Corporación establezca.

Criterios fundamentales del proceso crediticio, alrededor del servicio a los potenciales usuarios de crédito:

- **Agilidad** (se sugiere en 5 días definir solicitud pero en todo caso nunca mayor a 15 días 10 días)
- **Oportunidad:** Que corresponda a la necesidad del potencial usuario de crédito
- **Calidad:** Tanto en el proceso interno como para el proceso con el usuario crediticio
- **Calidez:** En el trato para con los potenciales usuarios y usuarios vigentes

Además de los criterios anteriores, las normas establecidas en el Reglamento o requisitos de Crédito general de cada fondo, las establecidas en cada Convenio u Fondo Crediticio de la Corporación, se tendrá en cuenta:

REQUISITOS MINIMOS PARA ACCEDER AL CRÉDITO

- Mayor de edad y pertenecer al grupo de población establecido en el Fondo de Crédito, según corresponda
- Presentar solicitud crediticia con los soportes que establezca el Fondo de Crédito al cual pertenezca.
- Ser Emprendedor o con negocio acreditado, acorde al tiempo establecido en el Fondo de Crédito, según corresponda.
- Que tenga capacidad de pago para asumir la deuda, salvo en casos de población desplazada cuando la sola voluntad de pago cuenta así como la imagen de credibilidad dentro de sus allegados o vecinos y finalmente, la viabilidad de su proyecto productivo.
- Buena referencia comercial o crediticia (consulta a centrales de riesgo, referenciación comercial a través de proveedores, vecinos, familiares, amigos u otros vinculados económicos, etc). En caso de una afectación de la calificación en las centrales de riesgo, el comité de crédito podrá analizar casos especiales de cartera castigada por compañías de telefonía móvil, seguros, si el cliente presenta paz y salvo y/o la certificación de que esta al día; si la cartera en calificaciones deficientes cuenta con certificación expedida por la entidad reportante, de que se encuentra a paz y salvo y el potencial usuario haya explicado que se trato de un error o situaciones similares.

ETAPAS MINIMAS DEL PROCESO CREDITICIO

- **PROMOCION/IDENTIFICACIÓN DEL POTENCIAL USUARIO:** GENERALMENTE LA PROMOCIÓN SE HACE AL INICIO DE UN CONVENIO Y LUEGO SE REDUCE LA OPERACIÓN A LA ATENCIÓN A LA DEMANDA GENERADA. EL RESPONSABLE DEL ÁREA CREDITICIA, CONJUNTAMENTE CON LOS ASESORES DE CRÉDITO-FACILITADORES, ZONIFICAN LA POBLACIÓN PARA OPTIMIZAR LA OPERACIÓN. SE PUEDEN HACER LLAMADAS TELEFÓNICAS PARA VERIFICAR Y ANALIZAR PREVIAMENTE EL CONTEXTO Y VIABILIDAD DE LA SOLICITUD CREDITICIA.
- **VISITA AL NEGOCIO:** Reconfirmar la viabilidad de la operación crediticia, el contexto socioeconómico y ambiental del potencial usuario, diligenciar la solicitud crediticia y acopiar información complementaria; diseño del plan de inversión con el usuario.
- **ANALISIS Y VALIDACIÓN DE INFORMACIÓN:** Verificación y análisis de información, por parte del asesor crediticio, para determinar la Viabilidad y condiciones sugeridas del Crédito, acorde al fondo de crédito.
- **PREPARACIÓN Y SUSTENTACION DE SOLICITUD CREDITICIA ANTE EL COMITÉ DE CRÉDITO:** Es realizado por el Asesor-facilitador de crédito quien tiene voz pero no voto en la decisión del Comité. Las decisiones del Comité se ajustan a las políticas y directrices institucionales para una aprobación crediticia buscando la minimización del riesgo en la operación de crédito.

- **COMUNICACIÓN AL POTENCIAL USUARIO DE APROBACIÓN O RECHAZO DE SOLICITUD.** La hace el asesor de crédito y/o el ara administrativo, según corresponda.
- **ENTREGA Y VALIDACION DE INFORMACION CON DESTINO AL AREA ADMINISTRATIVA:** La entrega al área administrativa la hace el asesor crediticio.
- **DESEMBOLSO:** A cargo del personal administrativo, quien previamente ha validado que cumple con todos los requerimientos y políticas crediticias de la Corporación y el Fondo al cual pertenezca el desembolso.
- **ARCHIVO:** A cargo de un auxiliar administrativo quien mantiene bajo medidas de seguridad las carpetas y documentación de cada usuario de crédito.
- **SEGUIMIENTO/ACOMPAÑAMIENTO:** Descrito en otro aparte de este Manual.

TIPOS DE POTENCIALES USUARIOS

A. SIN EXPERIENCIA CREDITICIA: CUANDO EL POTENCIAL USUARIO NO HA TENIDO EXPERIENCIA EN LA ATENCIÓN DE CRÉDITOS. SE EXPLORARÁN OTROS ASPECTOS CON PROVEEDORES Y PERSONAS CERCANAS A ÉL QUE EVIDENCIEN UN COMPORTAMIENTO CORRECTO EN LOS COMPROMISOS POR ÉL ADQUIRIDOS.

b. Con experiencia crediticia: Cuando el potencial usuario ha tenido experiencia en la atención de créditos, comprobable a través de centrales de riesgo o de certificación u otro medio que evidencie esta situación.

HISTORIAL EN LAS CARPETAS DE CADA USUARIO

Todo usuario de crédito sin excepción debe contar con una carpeta que contenga todos los documentos y soportes de la operación para cada uno de los créditos que se entreguen a cada persona. Como mínimo debe tener:

- Fotocopia ampliada preferiblemente al 150% de Cédula de ciudadanía
- Solicitud de crédito con información de visita
- Tarjeta de control de pagos
- Visado de documentos.
- Formato del seguro.
- Formato de visita.
- Formato diligenciado completamente sobre ficha de presentación del crédito, en el Comité de Crédito.
- Solicitud de crédito del solicitante y codeudor o codeudores, si existieren.

- Fotocopia ampliada al 150% de Cédula de ciudadanía
- Original o copia de un recibo de servicios públicos.
- Certificados de libertad y tradición (Si el crédito es garantizado con finca raíz).
- Certificaciones laborales y en lo posible los dos últimos desprendibles de pago.
(Si el crédito es respaldado con codeudor laboral).
- Reporte Central de Riesgos.
- Cualquier otro documento que valide o amplíe la garantía del crédito, dentro de los cuales se pueden encontrar (opcionales):
 - * Matricula Mercantil, RUT
 - * Certificado de ingresos y retenciones.
 - * Facturas de la maquinaria y/o la adquisición de los activos fijo.
 - * Cotizaciones de las inversiones a realizar a través del crédito.
 - * Referencias comerciales y/o Bancarias.

Después de realizado el desembolso del crédito se deben anexar a la carpeta los siguientes documentos dependiendo el estado del crédito:

- Visita de control de inversión
- Visitas de acompañamiento/seguimiento/asesoría al empresario y al proyecto productivo, si este es el caso
- Carta de morosidad primer aviso , si éste es el caso.
- Carta de morosidad aviso reporte centrales de riesgo, si este es el caso.
- Carta aviso inicio proceso pre jurídico, si éste es el caso.
- Carta aviso inicio proceso jurídico, si éste es el caso
- Otros documentos que se generen durante la vida crediticia del usuario en la Corporación.

OTROS ASPECTOS DEL PROCESO CREDITICIO

- **Seguros:** Todo crédito concedido a personas naturales estarán cubiertos por la póliza de vida deudores que para tal efecto contrate la Corporación. Dicha póliza incluirá, además amparos sobre incapacidad temporal y permanente por el riesgo que ello implica para la generación de ingresos y por ende la capacidad de cancelar el crédito. Habrá posibilidad de seguros adicionales, en caso que el usuario lo requiera.
- **Remisión de información de asegurados:** Mensualmente debe ser remitida a la compañía de seguros con la cual CORFAS haya elegido, la cartera en cada localidad que tendrá amparo en caso de muerte o incapacidad parcial o permanente del usuario de crédito.
- **Capacitación:** Acorde a cada fondo de crédito; sin embargo, se procura en la visita de seguimiento hacer una sencilla asesoría buscando el éxito de la unidad productiva.
- Los certificados de tradición de un inmueble que garanticen una obligación crediticia deben tener una vigencia de expedición no mayor a 30 días, en original y contar con un mínimo de 3 meses de propiedad del inmueble. Debe adjuntarse preferiblemente el recibo de pago original de la Oficina de Registros e Instrumentos Públicos.
- Los asesores de crédito no deben contar con relaciones de consanguinidad con sus usuarios.
- Todo asesor que por 4 veces consecutivas haya incumplido las metas de cartera sin causa relevante que lo justifique podrá hacerse acreedor a la terminación unilateral del contrato sin derecho a indemnización por parte de CORFAS.
- Toda prenda debe seguir las pautas establecidas en los rangos crediticios
- Toda solicitud de información en usuarios en cobro jurídico será atendida por el abogado que tenga el caso, a excepción de cuando el abogado autorice, mediante tarjeta o documento escrito, que CORFAS reciba abonos a la deuda, en cuyo caso este proceso debe quedar plenamente evidenciado y conocido por la Coordinación de la Oficina o quien haga sus veces.
- Cualquier exoneración en los intereses de la cartera en cobro jurídica, será autorizado por la Subdirección Administrativa Financiera. Paralelamente Administración de la Oficina Regional remitirá acta de este procedimiento a Contabilidad Bogotá con archivo correspondiente en la Regional; este procedimiento deberá hacerse mensualmente, adjunto a la remisión de la información y soportes contables.
- Todo formato utilizado en el proceso crediticio deberá ser diligenciado en su totalidad, con veracidad y precisión, acudiendo a verificar información cuando exista duda sobre algún dato.

PERFIL DEL FACILITAD@R

- Carisma con la población
- Poseer amplio conocimiento de las dinámicas económicas regionales y de las temáticas a trabajar tanto en el acompañamiento como en las sesiones de capacitación.
- Comprensión del contexto microempresarial: su lógica administrativa y de posicionamiento en el mercado.

- Habilidades comunicativas,
- Capacidad de crear espacios de intercambio y producción de conocimientos, para ser aplicados en los procesos individuales de dirección de sus empresas.

COMITÉ DE CRÉDITO

Estará conformado por las Coordinaciones Técnica y Administrativa de la Oficina Regional o por la Coordinación Regional, según sea el caso, la Subdirección Administrativa Financiera o su delegado, el representante de la Alcaldía/IMEBU cuando éste sea el caso, según el Fondo a que pertenezca y los asesores Facilitadores de crédito (quienes tendrán voz pero no voto). En el Nivel Central estará conformado por la Presidencia/Subdirección Administrativa Financiera, los Coordinadores Operativos y los asesores (con voz pero sin voto estos últimos)

Cuando sólo participen las 2 coordinaciones (si las hubiese), la aprobación requerirá el voto unánime de estos 2 integrantes del Comité; si hay diferencias de criterios, no se podrá aprobar la solicitud.

Solicitudes Aprobadas: Aquellas solicitudes que, a criterio del Comité, cumplan con todos los requisitos y pautas crediticias establecidas por la Corporación y que sean avaladas por los integrantes con voz y voto pertenecientes al Comité de Crédito. Esta decisión debe ser comunicada al potencial usuario de crédito, en un término no mayor a 48 horas.

Solicitudes Aplazadas: Aquellas solicitudes que, a criterio del Comité, requieran de mayor información y soportes para su validación. Se cuenta con un máximo de 15 días para definir la situación, la cual debe ser comunicada al potencial usuario.

Solicitudes Negadas: Aquellas solicitudes que, a criterio del Comité, no cumplan los requerimientos mínimos de aprobación por parte de esta instancia del proceso crediticio. Se debe comunicar la situación al usuario en un término máximo de 8 días.

GARANTÍAS GENERALES

Velarán por minimizar el riesgo de cada crédito; deberán ser suficientes y acordes a cada rango de recursos facilitados en calidad de crédito. La sola presentación de certificados de tradición no constituyen garantía suficiente, tampoco los certificados de establecimientos comerciales, especialmente los últimos serán tomados como información complementaria.

Rangos de garantías (ver cuadro anexo)

Es fundamental que la sumatoria de las garantías, en cualesquiera de los rangos, ofrezcan como mínimo una protección del 150% sobre el valor del monto del crédito. Se podrá aplicar combinadas entre unas y otras o una sola de las garantías que cumpla con el **cubrimiento de protección del 150%**:

Hasta \$ 1.000.000

- Firmas en el pagaré, tanto de deudor como codeudores, si es el caso.
- Certificado de Tradición del deudor y/o codeudor o ambos no mayor a 30 días sin afectación familiar, embargos o cualesquier otra situación que afecte la propiedad del inmueble, acorde a criterios del Comité de Crédito
- Codeudor o avalista con certificación laboral no menor a 6 meses, en empresa formalizada e ingresos mayores a \$ 700.000 neto; copia de los 2 desprendibles de pago y en lo posible verificación de protección social.
- Pignoración de bienes diligenciando formato con descripción amplia y suficiente de los bienes. Cuando la prenda sea complementaria y más simbólica que real, se podrá hacer descripciones generales.

De \$ 1.000.001 a \$ 3.000.000

Cualesquiera de estas alternativas o combinadas entre sí que al sumar ofrezcan un **mínimo del 150%** de protección sobre el monto del crédito:

- Firmas en el pagaré, tanto de deudor como codeudores, si fuere el caso
- Certificado de Tradición no mayor a 30 días sin afectación familiar, embargos o cualesquier otra situación que afecte la propiedad del inmueble de deudor o codeudor
- Codeudor o avalista con certificación laboral no menor a 1 año, en empresa formalizada e ingresos superiores a \$ 700.000 y cubrimiento de un mínimo de 3 veces el valor de la cuota del crédito, en caso que solo exista esta garantía. Tener en cuenta que nunca se puede contar con todo el salario, en caso de un embargo.

- Pignoración de bienes así: Esta figura es más simbólica que real y pretende generar un compromiso del cliente al cumplimiento. Solo en casos especiales que el Comité lo crea pertinente se registrará en Cámara de Comercio.

De \$ 3.000.001 a \$ 5.000.000: Cualesquiera o combinación de las siguientes alternativas:

- Firmas en el pagaré, tanto de deudor como codeudores, si fuere el caso
- Certificado de Tradición no mayor a 30 días sin afectación familiar, embargos o cualesquier otra situación que afecte la propiedad del inmueble de deudor o codeudor
- Codeudor o avalista con certificación laboral no menor a 1 año, y las mismas condiciones del rango anterior.
- Pignoración de bienes , **registrado en Cámara de Comercio si la pignoración es la única garantía**
- Los codeudores NO podrán ser familiares del solicitante PARAGRAFO: Tratamiento especial merecen los usuarios rurales y urbanos con excelente record crediticio en la Corporación, como quiera que el contexto rural es diferente al urbano y permite esta flexibilidad.

Mayor a \$ 5.000.000: Cualesquiera o combinación de las siguientes alternativas:

- Firmas en el pagaré, tanto de deudor como codeudor si fuere el caso
- Aunque preferiblemente debe exigirse garantía real, acorde a conocimiento del solicitante de crédito y el criterio unánime del Comité, puede acogerse garantía de finca raíz con el respectivo Certificado de Tradición no mayor a 30 días sin afectación familiar, embargos o cualesquier otra situación que afecte la propiedad del inmueble de deudor o codeudor
- Garantía real o pedidos facturados.

En caso de hipoteca del bien inmueble, se podrá aceptar doble hipoteca siempre y cuando no sea la única garantía; aplica para todos los casos.

Los plazos para compra de materia prima no pueden exceder los 18 meses y los plazos para maquinaria y equipo no pueden exceder los 24 meses.

En caso que los potenciales usuarios sean personas en situación de desplazamiento, los requisitos son excepcionales y casi su única garantía es su voluntad de pago y la naturaleza y alcances de su proyecto productivo. Generalmente son recursos suministrados en el marco de un Convenio especial.

SEGUIMIENTO/ACOMPañAMIENTO A CARTERA

Este proceso se desarrolla acorde a la Oficina Regional a la cual pertenezca el Fondo. Ver cuadro respectivo. Además se podrá adicionar un mayor acompañamiento como un complemento al proceso crediticio:

Gestión normal: Coordinador y equipo de asesores velaran durante 45 días por la recuperación normal de la cartera acudiendo a estrategias creativas, efectivas y eficientes, siempre sobre valores de respeto sobre los usuarios. Esta gestión será dirigida por el Coordinador Técnico Regional o quien haga sus veces.

Gestión Prejurídica: A partir del día 46, el área de Gestión de Cobranzas iniciará la gestión de cobro prejurídico, acudiendo a las estrategias que mejor satisfagan las necesidades de caso; se incluirán contactos telefónicos, visitas personalizadas u otras acciones que beneficien el objetivo perseguido, siempre dentro del marco del respeto al usuario.

Gestión Jurídica: Máximo a los 61-90 días, el área de Gestión de Cobranzas remitirá a los abogados los casos que no hayan sido recuperados durante la gestión prejurídica, bajo supervisión directa de la Coordinación Regional, o la Subdirección Administrativa, según corresponda, quien tendrá que avalar cualquier proceso de condonación de intereses de las obligaciones crediticias. La Presidencia/Subdirección Administrativa Financiera deberá avalar toda condonación de intereses o tratamiento especial que se dé a la liquidación total o parcial de una obligación crediticia, la cual debe constar en acta que para tal efecto se suscriba.

Gestión de Acompañamiento: Realizada por el equipo operativo de la Corporación, es decir, por el Coordinador y asesores-Facilitadores de crédito. Es opcional en algunos Fondos de Crédito. Tiene como objetivo, como su nombre lo indica, acompañar-asesorar a los líderes de las unidades productivas para que ésta obtenga los resultados empresariales que se tuvieron en cuenta en el proceso de aprobación del crédito, es decir, se evidencie un GANA-GANA para el usuario, CORFAS y la localidad y además se contribuya con el objetivo final de todo Fondo de Crédito de apoyar el mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios y sus familias.

POLITICAS MÁS ESPECÍFICAS DE COBRANZA Y/O RECUPERACION DE CARTERA

Siempre estarán influenciadas por algunas de las características de la zona en la cual se desarrolle el Fondo de Crédito, conservando las mínimas directrices generales establecidas por el Nivel Central de la Corporación. Sin embargo, cada responsable del Área Crediticia podrá acudir a las estrategias que más funcionen en su zona o en un determinado Fondo de Crédito, acorde al perfil del usuario.

En el proceso general de cobranza de la cartera se tendrán en cuenta:

- a. Proceso antes del vencimiento del compromiso crediticio: Se harán llamadas de recordación, si se amerita. Cuando existe una impecable cultura de pago, se obvia este paso.
- b. Después del vencimiento del compromiso crediticio: Se hará invitación a cumplir con los compromisos de pago establecidos y se acuerdan formas de pago.
- c. Cobro Pre jurídico: Se inicia cuando se han agotado los alcances de la invitación anterior. Podrá hacerse por el mismo personal de la Oficina o por abogado, acorde a la voluntad de pago percibida. En caso de intervención de abogado, los gastos serán asumidos por el deudor y codeudores, según corresponda.
- d. Cobro Jurídico: Cuando no haya sido efectiva la etapa anterior o el usuario haya incumplido, sin justificación alguna, el acuerdo de pago realizado entre las partes, se traslada el caso a alguno de los abogados contratados por la Corporación, en la localidad donde se encuentre ubicada la obligación crediticia. El Coordinador de Oficina o el Gestor de Cobranza, según corresponda, y no el asesor crediticio, es quien hace seguimiento a este proceso. Los gastos y emolumentos que genere el proceso crediticio serán asumidos por el deudor y codeudores, según corresponda.

Cuando existan situaciones evidentes que ameriten condonaciones de intereses y hasta de parte de capital (en capital sólo casos excepcionales de población desplazada) esta solicitud debe ser argumentada por escrito ante el Nivel Central de la Corporación para su aprobación o rechazo, la cual constará por escrito.

Directrices generales en el proceso de recuperación de cartera:

<u>COBRO TELEFONICO</u>	<u>CREDITOS MOROSIDAS DE 1-3 5 DIAS</u>
<u>CARTA PRIMER AVISO</u>	<u>CREDITOS MOROSIDAD DE 6-12 DIAS</u>

<u>CARTA AVISO REPORTE A CENTRALES DE RIESGO</u>	<u>CREDITOS MOROSIDAD DE 13-20 DIAS</u>
<u>CARTA AVISO PROCESO PREJURIDICO</u>	<u>CREDITOS MOROSIDAD DE 25-45 DIAS</u>
<u>CARTA AVISO PROCESO JURIDICO</u>	<u>CREDITOS MOROSIDAD DE 60-90 DIAS</u>

REESTRUCTURACIÓN: SE ENTIENDE COMO REESTRUCTURACIÓN DE UN CRÉDITO CUALQUIER MODIFICACIÓN A LAS CONDICIONES ORIGINALMENTE PACTADAS CON EL FIN DE PERMITIRLE AL DEUDOR LA ATENCIÓN ADECUADA DE SU OBLIGACIÓN. ESPECIALMENTE SE UTILIZA CUANDO LA CAPACIDAD DE PAGO DEL USUARIO O LAS CONDICIONES PARTICULARES DEL NEGOCIO SON INSUFICIENTES PARA ATENDER LA OBLIGACIÓN EN LAS CONDICIONES INICIALMENTE PACTADAS.

Cuando la obligación a reestructurar se encuentre al cobro jurídico, se debe proceder conjuntamente con el abogado para concertar la implementación de este mecanismo.

NOVACION: ESTE MECANISMO SE UTILIZA CUANDO LA CAPACIDAD DE PAGO DEL USUARIO ES INSUFICIENTE PARA ATENDER LA OBLIGACIÓN Y DEBE SER APROBADO POR EL COMITÉ DE CRÉDITO .EXISTEN DOS FORMAS DE NOVAR UN CRÉDITO: LA PRIMERA CUANDO SE RECOGE EL SALDO VENCIDO EN UN NUEVO PAGARÉ CON OTRAS CONDICIONES Y LA SEGUNDA CUANDO SE SUSTITUYE EL DEUDOR.

ACUERDOS DE PAGO: FRENTE A OBLIGACIONES VENCIDAS, EL USUARIO PODRÁ PROPONER O ACEPTAR ACUERDOS PARA LA CANCELACIÓN DEL VALOR VENCIDO SIN ALTERAR LAS CONDICIONES DEL PAGARÉ; EN TALES CASOS, ÉSTAS DEBERÁN SER AUTORIZADAS POR LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA, O EL COORDINADOR DE OFICINA O EL GESTOR DE COBRANZA, SEGÚN CORRESPONDA.

CASTIGO DE CARTERA: SE ENTIENDE POR CASTIGO DE CARTERA AQUELLA OPERACIÓN CONTABLE QUE DESCUENTA DEL BALANCE GENERAL Y EN PARTICULAR DE LAS CUENTAS DE CARTERA, PROVISIONES O FONDOS DE GARANTÍAS PREESTABLECIDOS, ACORDE AL FONDO DE CRÉDITO QUE SE TRATE , AQUELLAS PARTIDAS DE LAS OBLIGACIONES QUE SE CONSIDERAN IRRECUPERABLES POR ALGUNA SITUACIÓN ESPECIAL DE CALAMIDAD DEL DEUDOR O AFECTACIÓN DEL PROYECTO PRODUCTIVO AJENA AL MANEJO DEL DEUDOR (SITUACIONES CLIMÁTICAS, DEL ENTORNO FAMILIAR, DEL SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA A QUE PERTENEZCA EL NEGOCIO, ETC). SON AUTORIZADAS POR LA PRESIDENCIA/SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA CORPORACIÓN Y PUEDEN APLICARSE ASÍ: PRIMERO, CONTRA LOS FONDOS DE GARANTÍAS, SI ÉSTOS EXISTEN EN EL FONDO DE CRÉDITO O CONTRA EL PATRIMONIO DE LA CORPORACIÓN.

PROGRAMACION PARA LA COLOCACIÓN DE RECURSOS CREDITICIOS

Ante todo y al momento de hacer promoción (si fuere el caso pues casi siempre la demanda crediticia es permanente) o recepcionar las solicitudes de crédito, la Subdirección Administrativa Financiera o el Coordinador de Oficina o su delegado, analiza la disponibilidad de recursos en cada cuenta corriente y/o de ahorros del respectivo Fondo de Crédito, notifica al equipo operativo de Asesores-facilitadores crediticios los recursos disponibles por Fondo para direccional la atención a los potenciales usuarios de crédito.

Cada Fondo de Crédito tiene su propia y exclusiva cuenta corriente, en una entidad bancaria, acorde a cada Fondo de Crédito, a la cual le corresponde una única y exclusiva cuenta de ahorros, en la cual los recursos generan rendimientos mientras se hace la colocación de éstos.

LEGALIZACIÓN Y DESEMBOLSOS DE CREDITOS

Por política institucional todo desembolso debe ser realizado por un Área u funcionarios independientes al Área Técnica-Operativa, en este caso se trata del Área Administrativa, una vez verificada y validado con su firma, que se están cumpliendo las directrices crediticias institucionales, establecidas para cada desembolso de recursos. Deberá, además:

- Antecederse de una charla de CULTURA DE CUMPLIMIENTO, individual o colectiva, en la que se enfatizan los Valores Institucionales de la Corporación, se refuercen las condiciones del crédito y los compromisos adquiridos.
- Estar acompañado de los documentos soportes de la aprobación de créditos: Cédula del usuario, solicitud de Crédito, visita del asesor de Crédito debidamente firmada por usuario y asesor, Acta del Comité de Aprobación, debidamente avalada por los funcionarios competentes; en caso de los créditos de la Alcaldía de Bucaramanga/IMEBU, PADEMER, FOMENCORFAS, etc deberán acompañarse de la firma del funcionario asignado para esta labor. En todo caso, siempre deberán estar especificados el nombre completo, cédula del deudor, garantías ofrecidas, pagaré debidamente firmado por deudor y codeudores, si ese fuere el caso y según lo dictamine el acta de aprobación. PARAGRAFO: Toda aprobación debe estar enmarcada en los parámetros del Reglamento de Crédito correspondiente al Fondo de Crédito al cual pertenece los recursos crediticios aprobados en el Comité y a desembolsar, además de las directrices que en este sentido haya establecido la Subdirección Administrativa Financiera de la Corporación.
- No se permiten autorizaciones para reclamar los cheques, las personas deben acudir personalmente a la oficina para la recepción de los recursos.
- Cada usuario de crédito debe contar con una carpeta individual, acorde a lo establecido en este Manual, en donde conste su historial crediticio. Como mínimo debe contener lo establecido en otro aparte de este Manual. Debe existir un funcionario exclusivo para la custodia de estas carpetas así como para su préstamo.
- Las garantías estarán bajo custodia especial
- Todo desembolso debe estar asignado a un fondo de recursos específico y aclararse esta destinación desde el mismo comité de crédito.

RECAUDO FISICO DE LA CARTERA

Se hace por ventanilla en cada Oficina Regional, a excepción de la Oficina de Sutamarchán, en Boyacá, en donde se hace a través de las oficinas del Banco Agrario. En cada Oficina, después del recaudo al final del día, se remite el dinero a la entidad bancaria con la cual CORFAS haya identificado y en la cual mantenga las cuentas de cada Fondo de Crédito, utilizando el transporte especializado de una empresa de transporte de valores, si el monto lo amerita.

Los asesores-facilitadores crediticios no están autorizados a recibir dinero por concepto de cuotas de pago de los créditos.

IMPUTACIÓN DE PAGOS: PARA EL RECAUDO DE LAS OBLIGACIONES SE DEBE TENER EN CUENTA EL SIGUIENTE ORDEN DE PRIORIDADES PARA EL COBRO DE LOS VALORES ADEUDADOS POR LOS USUARIOS DE CRÉDITO:

- Honorarios de abogado, si los hubiere, en caso de cobranza pre jurídica o jurídica .
- Gastos judiciales contabilizados a cargo del deudor y otros conceptos.
- Comisiones, si existieren
- Intereses de mora
- Intereses corrientes
- Capital.

ACTIVIDADES NO FINANCIABLES

Todas las establecidas en cada Fondo, si existieren estas limitaciones, además de:

Compras de vehículos que no sean para la operación comercial.

Juegos de azar, adivinación y similares.

Reutilización de los recursos en actividades de usura.

Actividades definidas como ilícitas por la Ley.

Rubros de consumo solamente que no generen ingresos

TERMINOLOGIA

- **Cartera:** El conjunto de obligaciones a favor de CORFAS, que es adeudada por personas naturales, con saldos pendientes de cancelación.
- **Cartera Vencida:** Conjunto de obligaciones que presentan mora, a partir del primer día de la fecha de vencimiento.
- **Cartera Insoluble:** Saldo total adeudado por un usuario: capital, intereses corrientes, intereses moratorios, comisión de Microcrédito (si existe u otros descuentos) seguros, otros conceptos.
- **Seguros:** Amparo contratado con compañía autorizada por la Superintendencia Bancaria con tal fin, con el fin de cubrir determinados riesgos, generalmente de vida del usuario de crédito. Es asumido por el usuario.

