

**“ESTRUCTURACION Y PUESTA EN MARCHA DE LA DIVISION DE
DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA COOPERATIVA TECNOLOGICA
DE SANTANDER Ltda. PARA EL APOYO AL DESARROLLO DE
CADENAS PRODUCTIVAS Y ALIANZAS EMPRESARIALES”**

ERWIN DARIO VALDERRAMA FRANCO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE FISICO MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2005**

**“ESTRUCTURACION Y PUESTA EN MARCHA DE LA DIVISION DE
DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA COOPERATIVA TECNOLOGICA
DE SANTANDER Ltda. PARA EL APOYO AL DESARROLLO DE
CADENAS PRODUCTIVAS Y ALIANZAS EMPRESARIALES”**

ERWIN DARIO VALDERRAMA FRANCO

Proyecto de Grado para optar al título de Ingeniero Industrial

**Director
NESTOR ORTIZ
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE FISICO MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2005**

***A Dios,
Gracias por permitirme existir.***

***A mi madre Beatriz,
Por todo su Amor y Compresión.***

***A Paty,
Que me inspira a ser creativo,
me da apoyo y amor.***

***A Samuel, Anita y Efrén por ser
Seres de alto sentido humano.***

Erwin Dario

AGRADECIMIENTOS

Al ingeniero CARLOS PINZON COROEL Gerente de COOTECSAN LTDA en las Unidades Tecnológicas de Santander, quien aportó a mi formación profesional la sinergia de conocimientos y la habilidad para tomar decisiones bajo presión.

Al ingeniero JAIME ALBERTO CAMACHO quien con su ejemplo de profesionalismo y liderazgo aportó a mi formación ética y profesional

Al ingeniero PIEDAD ARENAS quien me brindó apoyo, respaldo y orientación, recordándome mis objetivos académicos.

Al Ingeniero NESTOR ORTIZ por su objetividad y claridad para ofrecer orientación profesional.

A los señores SAMUEL Y ANA PUENTES por aportarme valores y respaldo incondicional en toda mi formación.

A mi padre y madre BEATRIZ Y DARIO VALDERRAMA, por brindarme todos los medios y cariño necesario para obtener mi título profesional.

A mis amigos EFREN ROMERO, JORGE LOZADA y LEYLE YESENIA ALBARRACIL por brindarme su confianza y seguridad.

RESUMEN

TITULO* ESTRUCTURACION Y PUESTA EN MARCHA DE LA DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA COOPERATIVA TECNOLOGICA DE SANTANDER, PARA EL APOYO AL DESARROLLO DE CADENAS PRODUCTIVAS Y ALIANZAS EMPRESARIALES EN EL AREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA.

AUTOR**

VALDERRAMA FRANCO, Erwin Darío.

PALABRAS CLAVES: MICROREDITO, ASOCIATIVIDAD, PROYECTOS, RIESGO y ESTRATEGIA.

DESCRIPCION: Los programas de Gobierno de los países latinoamericanos están promoviendo el desarrollo del microcrédito como una herramienta de disminución de la pobreza y la usura, sin embargo los países tercermundistas no cuentan con un marco regulatorio debidamente estructurado para esta modalidad de crédito. Los proyectos asociativos productivos son una buena forma de expresión de las personas naturales y jurídicas, como estrategia se unen para aprovechar los beneficios de la economía de escala, tanto en la gestión de recursos como en la comercialización de sus productos. Es por esto que el sector de economía solidaria toma más importancia en Colombia.

Es necesaria la reestructuración administrativa y técnica de las empresas del sector de economía solidaria, esto implica aplicación de tecnología en el manejo de información, contratación de talento humano calificado y búsqueda de nuevas fuentes de capital de trabajo. Se ejecuto la estructuración y puesta en marcha la DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL de la COOPERATIVA TECNOLOGICA DE SANTANDER apéndice de las UNIDADES TECNOLOGICAS DE SANTANDER, con el objeto de promover el microcredito y la asociatividad. Establece alianzas interinstitucionales con entidades públicas o privadas que apoyan el desarrollo de cadenas productivas y la generación de empleo. Ejemplo 1: Convenio con la alcaldía del Municipio de Lebrija para el desarrollo de la cadena piscícola en la región. Ejemplo 2: Convenio con la alcaldía del Municipio de Girón para la generación de empleo y la industrial en la región.

Se diseño un programa de financiación de microempresas basado en los lineamientos que BANCOLDEX estableció para operar con entidades que orienten su actividad a la atención de micro crédito. El programa contiene las políticas y operaciones de gestión de riesgo y cartera de la División de Desarrollo empresarial. Se establece en el documento de este proyecto, la experiencia del autor en la reestructuración de un sistema productivo de servicios, con el fin de que se adapte a los parámetros establecidos por la banca financiera de segundo piso y el logro de la consecución de recursos para capital de trabajo de los convenios mencionados anteriormente.

* Práctica empresarial

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Director de Proyecto Ingeniero Néstor Ortíz.

SUMMARY

TITLE* STRUCTURING AND BEGINNING OF THE ENTERPRISE DEVELOPMENT DEPARTMENT OF COOPERATIVE TECHNOLOGICA OF SANTANDER, FOR THE SUPPORT TO THE DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE CHAINS AND ENTERPRISE ALLIANCES IN THE METROPOLITAN AREA OF BUCARAMANGA.

AUTHOR**

Valderrama Franco Erwin Darío

KEY WORDS: MICROCREDIT, ASOCIATIVIDAD, PROJECTS, RISK AND STRATEGY.

DESCRIPTION: The programs of Government of the Latin American countries are promoting the development of the microcredit as a tool of diminution of the poverty and usury, nevertheless the third-world countries do not count on a regulatory frame properly structured for this modality of credit. The productive associative projects are a good form of expression of the natural and legal people, as strategy is united to take advantage of the benefits the scale economy, as much in the management of resources like in the commercialization of their products. It is by that the sector of shared in common economy taking more importance in Colombia.

The administrative and technical reconstruction of the companies of the sector of shared in common economy is necessary, this implies application of technology in the information handling, hiring of human talent described and search as new sources of work capital. In this project executed the structuring and beginning the DIVISION OF ENTERPRISE DEVELOPMENT of COOPERATIVE TECNOLOGICA OF SANTANDER appendix of UNITS TECNOLOGICAS OF SANTANDER, with the intention of promoting the microcredit and the asociatividad. It establishes interinstitutional alliances with public or deprived organizations that supports the development of productive chains and the generation of use. Example 1: Agreement with the mayorship of the Municipality of Lebrija for the development of the piscícola chain in the region. Example 2: Agreement with the mayorship of the Municipality of Girón for the generation of use and the industrialist in the region.

Design a program of financing of microcompanies based on the lineamientos that BANCOLEX established to operate with organizations that orient their activity to the attention of micro credit. The program contains the policies and operations of risk management and portfolio of the Division of enterprise Development. One settles down in the document of this project, the experience of the author in the reconstruction of a productive system of services, in order that one previously adapts to the parameters established by the financial bank of second floor and the profit of the attainment of resources for capital of work of the mentioned agreements.

* Enterprise Work

** Faculty of Physical-Mechanical Engineerings, Industrial and Managerial Studies Department, Head of the Project. Engineer Néstor Ortiz.

CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCION	1
JUSTIFICACION	3
1. FUNDAMENTOS TEORICOS	5
1.1 EL SECTOR COOPERATIVO	5
1.2 MICROREDITO	5
1.3 CADENAS PRODUCTIVAS Y ALIANZAS EMPRESARIAL	6
1.3.1. Definición	6
1.3.2 Importancia de las cadenas productivas	7
1.3.4. Ventajas de otorgar financiamiento a través de cadenas p.	7
1.4 GESTION DE RIESGOS EN COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO	8
1.5 PROBABILIDADES DE COBRO	10
1.6PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO DE AUTORREGULACION DE UNA EMPRESA DE ECONOMIA SOLIDARIA PARA SER INTERMEDIARIA DE RECURSOS	10
2. IDENTIFICACION Y ESTUDIO DEL ENTORNO	12
2.1 ENTORNO POLITICO	12
2.1.1 Análisis del entorno político	13
2.2 ENTORNO LEGAL	14
2.2.1 Nuevos mecanismos de control de la superintendencia de economía solidaria para las empresas del sector solidario.	15
2.2.2 Gestión de Riesgos una propuesta practica para las cooperativas de ahorro y crédito.	17
2.3 ENTORNO ECONOMICO Y FINANCIERO	17
2.3.1. Conceptos sobre microfinanzas	19
2.3.2 Análisis del articulo de Fabio Acosta Parra: “La sostenibilidad de las organizaciones de microfinanzas”	20
3. PROGRAMA DE FINANCIACION DE MICROEMPRESAS	22

3.1 MERCADO OBJETIVO	22
3.1.1. El microcredito en el Area Metropolitana de Bucaramanga	23
3.2 CONDICIONES DE LAS OPERACIONES DE MICROCREDITO PARA LA DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL.	23
3.3 REGLAMENTO DE MICROCREDITO DE LA DIVISI3N DE DESARROLLO EMPRESARIAL	24
3.3.1 PROGRAMA PARA GESTI3N DE RIESGO DE MICROCREDITO DE LA DIVISI3N DE DESARROLLO EMPRESARIAL.	25
3.3.1.1 metodolog3a para el an3lisis de riesgo de la Divisi3n de Desarrollo Empresarial.	26
3.4 PROGRAMA PARA GESTION DE CARTERA MICROCREDITO DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL.	31
3.4.1 Pol3ticas para operaciones de gesti3n de cartera de la D.D.E.	33
3.4.2 Metodol3gicas del gestor de cartera de la Divisi3n de Desarrollo E.	34
3.4.3 Metodolog3a del proceso de subcontrataci3n del proceso de cartera	34
3.4.4 Procedimiento de cobro administrativo	35
3.4.5 Procedimiento de cobro prejudicial	35
3.4.6 Procedimiento de cobro jur3dico	36
3.4.7 Procedimiento de Refinanciaci3n de microcredito	36
3.5 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, TECNOL3GICA E INFRAESTRUCTURA DE LA DIVISION DE DESARROLLO E.	35
3.5.1 software.	37
3.5.2 Equipos de Computo.	37
3.5.3 Equipo de Oficina.	37
3.5.4. Recurso Humano.	37
3.6 INVERSION INICIAL PARA LA ESTRUCTURACION DE LA DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL.	38
3.6.1 Presupuesto de inversi3n	38
4. PORTAFOLIO DE SERVICIOS	40
4.1 MISION	40
4.2 VISION	40
4.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS	40
4.3.1 Integrador de proyectos asociativos	40

4.3.2 Apoyo a emprendedores	41
4.4 REQUISITOS PARA MICROREDITO	41
4.5 MONTOS DEL MICROREDITO	41
4.6 FIRMA CONSULTORA AVALADO POR CONVENIO BID-FOMIN-ACOPI	41
5. IMPLEMENTACION DEL PORTAFOLIO DE SERVICIOS	42
5.1 PROMOCION DEL PORTAFOLIO EN EVENTOS REGIONALES	42
5.1.1 Consejo de Gobierno en Charta Santander.	42
5.1.2 Encuentro de Economía solidaria.	43
5.1.3 Rueda de negocios solidarios CONFECOOP – UCC.	43
6. CONVENIOS INTERSTITUCIONALES DE LA DIVISION D.E.	44
6.1 CONVENIO INTERSTITUCIONAL ENTRE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO DE LEBRIJA Y LA DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL DE COOTECSAN LTDA.	44
6.2 CONVENIO INTERSTITUCIONAL ENTRE LA UNION DE TENDEROS DEL NORORIENTE COLOMBIANO UTECOL Y LA DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL COOTECSAN.	44
6.3 CONVENIO INTERSTITUCIONAL ENTRE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO DE GIRION Y LA DIVISION DESARROLLO EMP.	45
7. GESTION DE RECURSOS PARA CAPITAL DE TRABAJO DE LA DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL COOTECSAN LTDA.	46
7.1 GESTION DE RECURSOS ANTE EL BANCO AGRARIO	46
7.1.1 que es FINAGRO?	46
7.1.2 Proyecto De Piscicultura Presentado Por La División De Desarrollo Empresarial Y La Umata De Lebrija, Para Cupo En La Línea De Crédito Asociativo Para Capital de Trabajo De Pequeños Productores	47
7.2 REQUISITOS PARA CALIFICAR COMO INTEGRADOR DE PROYECTO ASOCIATIVO EN FINAGRO	47
7.3 LA DIVISIÓN DE DESARROLLO E. COMO INTEGRADOR DEL PROYECTO ASOCIATIVO PISCICOLA.	48
7.4 RESULTADO DE LA GESTION DE RECURSOS ANTE FINAGRO	51

7.4.1 Aplicación de manuales de gestión de riesgo y cartera en el proyecto piscícola.	52
7.4.2 Diagnostico del comportamiento de cartera	52
7.4.3. Visión del proyecto asociativo piscícola.	53
7.5 GESTION DE RECURSOS PARA CAPITAL DE TRABAJO DEL CONVENIO ENTRE LA DIVISION DE DESARROLLO Y UTECOL.	54
7.5.1 Aplicación de manuales de riesgo y cartera	54
7.5.1.1. Trabajo de campo de las visitas de estudio de riesgo.	55
7.5.2 Evaluación del convenio entre la División D.E y UTECOL.	55
7.5.3. Resumen del estudio de factibilidad para la creación de un centro de acopio de productos no perecederos en el área metropolitana de Bucaramanga. Convenio División – UTECOL.	56
7.6. GESTION DE RECURSOS DE CAPITAL DE TRABAJO PARA EL CONVENIO INTERDISCIPLINARIO DE LA DIVISION DE DESARROLLO DE SANTANDER Y LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO DE GIRON.	57
7.6.1. Aplicación de los programas de Gestión de Riesgo y Cartera.	57
7.6.2 Participación de la división de desarrollo en el proceso de Capacitación de los empresarios del Municipio de girón.	58
7.6.3 Evaluación del convenio entre la división de Desarrollo empresarial Y la alcaldía de Girón.	58
7.6.3.1 diagnostico del comportamiento de la cartera.	58
8. VISITA DE DOS REPRESENTANTES DE LA BANCA DE MICROEMPRESAS DE BANCOLDEX A LAS INSTALACIONES DE LA DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL.	60
8.1 PROCESO DE REESTRUCTURACION DEL PROCESO DE CARTERA DE LA COOPERATIVA TECNOLOGIA DE SANTANDER.	61
9. LA DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL COMO FIRMA CONSULTORA DEL PROYECTO BID/FOMIN/ACOPI PROMOCION DE OPERACIONES COOPERATIVAS.	62
10. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES PARA EL APOYO AL PROCESO TOMA DE DECISIONES DEL DIRECTOR DE LA DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL.	63
11. CONCLUSIONES	79
13. RECOMENDACIONES	81

13. BIBLIOGRAFIA	68
14. ANEXOS	70

LISTA DE TABLAS

	Pag.
Tabla 1. Probabilidades de Cobro	10
Tabla 2. Organizaciones de Economía Solidaria Vigiladas	16
Tabla 3. Comparativo aportes de capital y crédito	18
Tabla 4. Crecimiento de planta física	18
Tabla 5. Oferta de microcredito banca comercial en A.M.B	23
Tabla 6. Presupuesto inicial de inversión	39
Tabla 7. Diagnostico de Cartera convenio Lebrija-D.D.E	53
Tabla 8. Diagnostico de Cartera convenio UTECOL – D.D.E.	55
Tabla 9. Microcreditos por sector Convenio UTECOL.	55
Tabla 10. Diagnostico Cartera convenio Girón- D.D.E.	59
Tabla 11. Microcreditos por sector Convenio Girón.	59

LISTA DE ANEXOS

	Pag.
Anexo A. Reglamento de microcredito División Desarrollo.	71
Capitulo I : De las políticas de Microcredito.	
Capitulo II : De las operaciones de gestión de riesgo.	
Capitulo III: De las operaciones de gestión de cartera.	
Capitulo IV: Del comité de crédito.	
Anexo B. Propuesta de un sistema de indicadores para el apoyo al proceso de toma de decisiones del director de la División de Desarrollo Empresarial.	80
Anexo C. Informes de trabajo de campo evaluación de riesgo De micro crédito.	92

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la economía en Latinoamérica se caracteriza tener un avance gradual obstaculizado por factores como el desempleo y falta de recursos para desarrollo tecnológico esto se manifiesta en la desventaja de los empresarios para competir a nivel mundial con sus productos. En el caso particular de la economía Colombiana “el 60% de los negocios son informales, carecen de una estructura legalmente constituida lo que dificulta su crecimiento, el acceso al sector financiero y perjudican la calidad de la información que los estadistas necesitan para dirigir en forma eficiente el país”¹; por esta razón es necesaria estrategias para fortalecer el emprendimiento de los colombianos y fortalecer los negocios nuevos buscando conducirlos a la formalidad de sus procesos para asegurar su sostenibilidad y crecimiento. De acuerdo con el plan nacional de desarrollo de la política del presidente de la república DR. URIBE VELEZ, es necesario fortalecer la microempresa.

Para enfrentar la dinámica de los mercados es necesaria consolidar esfuerzos entre los sectores primario, secundario y terciario de la economía, mejorando el flujo de información y la consolidación de convenios a largo plazo para centrarse en lo importante y no desgastar los esfuerzos en la coordinación cuando aparecen eventualidades por la falta de solides en los negocios; como respuesta a esta necesidad nace la política del desarrollo de cadenas productivas donde el sector publico, privado, solidario, financiero y educativo coordinan esfuerzos para lograr mejorar la gestión de producción y comercialización de los de bienes y servicios en nuestro país.

Teniendo en cuenta que la academia es la fuente de generación de conocimiento para lograr los objetivos de la planeación de una nación y que he recibido los beneficios de ser formado en una institución del estado como lo es la Universidad industrial de Santander, he decidido participar en forma activa en la generación de empleo y fortalecimiento del sector económico del departamento por medio de la cooperativa tecnológica de Santander la cual es un apéndice de las Unidades tecnológicas de Santander primer centro de educación tecnológica en Colombia la cual nace para brindar apoyo crediticio y bienestar a los estudiantes, profesores y trabajadores de esta institución pero que al pasar el tiempo aumenta su cobertura incluyendo dentro de sus

¹ DINERO Y GALLUP, “El mercado de los negocios informales” Bogota: Revista Dinero Edición 205. Mayo 14 2004. Pág. 72.

asociados estudiantes de la UIS, UNAB, UNAD entre otros centros educativos; es importante recalcar que dentro de su visión esta planteada la participación en importantes alianzas estratégicas para el apoyo al desarrollo empresarial y emprendimiento de la región y que hoy tres años mas tarde de su creación, emprende esta importante tarea, por tal razón este proyecto busca realizar el diseño y puesta en marcha de la división de desarrollo empresarial la cual tiene como objeto apoyar el desarrollo de cadenas productivas y grupos de personas que se unen para obtener beneficios sociales y económicos aportando de esta forma al desarrollo de la economía de la región.

Es importante recalcar que la gestión de recursos necesarios para la sostenibilidad de la división de desarrollo empresarial es el eje principal de la labor que con el personal de la cooperativa tecnológica de Santander hacemos para el éxito de los objetivos planteados.

JUSTIFICACIÓN

“Con las cadenas productivas se aspira a construir una nueva estructura productiva descentralizada, en cuyo diseño participen activamente todos los actores que intervienen en el proceso productivo”.²

La convivencia entre la economía informal y la economía formal merece mucha más atención de la que ha recibido por tal razón es necesaria la coordinación del sector público, privado y solidario para generar programas que conlleven a la formalización de los negocios y la creación de empleo en un marco legal, cabe recalcar que el acceso al crédito del sector financiero posee parámetros poco aplicables a los estratos uno, dos y tres manteniendo a estas personas en un círculo vicioso impidiendo el mejoramiento de su calidad de vida; siendo el acceso al crédito una necesidad a las personas de bajos estratos económicos, surgen las teorías económicas llamadas microfinanzas tomando fuerza en el mundo, abriendo espacios a sectores menos privilegiados del mundo financiero en Latinoamérica y en el resto del mundo.

Cabe recalcar que la globalización conlleva a la necesidad de coordinación entre los diferentes sectores productivos para lograr eficiencia en sus procesos, buscando posesionar sus productos en el exterior por esto los empresarios de nuestro país tienen la necesidad de coordinar sus procedimientos con sus proveedores, mayoristas, transportadores, consumidores, entidades del gobierno y entidades del sector financiero para poder estructurar cadenas productivas donde el flujo de los bienes y servicios están en sincronía con la respectiva información.

Por las anteriores razones “**COOTECSAN LTDA**” emprende su participación en esta importante tarea por medio de la creación de una división que aporte el desarrollo empresarial, promotora de la asociatividad de los empresarios y emprendedores de la región, teniendo en cuenta los lineamientos de la normatividad de la Superintendencia de Economía Solidaria, así como la participación en alianzas estratégicas que busquen el desarrollo de cadenas productivas y alianzas empresariales en la región.

² FINAGRO. Portafolio de servicios. Bogotá: Fondo para el financiamiento del sector agropecuario, 2004.

Buscando alcanzar este objetivo la junta directiva de COOTECSAN Ltda., en la asamblea general ordinaria celebrada el 27 de marzo del 2004 decide participar en el desarrollo de las cadenas productivas de la región por medio de la creación de la división de desarrollo.

Está demostrado que la aplicación de la ingeniería industrial en el área de proyectos de desarrollo empresarial es útil para mejorar la productividad de los recursos conseguidos, por medio de las múltiples herramientas ingenieriles de los diferentes campos de acción como la calidad, la producción, las finanzas, la logística entre otros.

1. FUNDAMENTOS TEORICOS

1.1 EL SECTOR COOPERATIVO³

Son empresas de carácter asociativo sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y la comunidad en general.

Los principios del cooperativismo son: adhesión voluntaria y abierta, gestión democrática por parte de los asociados, participación económica de los asociados, autonomía e independencia, educación, formación e información, cooperación entre cooperativas.

Valores Para la cooperativa: Autoayuda, Democracia, Igualdad, Equidad, Solidaridad.

1.2 MICROCRÉDITO⁴

En muchos países la sola definición de lo que es microcrédito se dificulta porque el gobierno, a través de diferentes organismos y ministerios, reconoce diferentes definiciones de microcrédito y microempresa, en la medida en que las autoridades supervisoras han abordado el problema generalmente han optado por uno de estos dos enfoques posibles. 1. Definir el préstamo, por medio de un monto fijo que estipule el valor máximo a cuyos créditos son llamados microcréditos. 2. Definir el cliente, como determinar un valor de activos fijo de los solicitantes de crédito, si estos son inferiores a dicho valor se ha otorgado un microcredito.

Las autoridades supervisoras pueden utilizar las anteriores definiciones de microcrédito para diseñar normas que regulen dicha actividad. Por ejemplo: si existen restricciones a los tipos de interés en el país, se puede eximir de ellas a los micropréstamos teniendo en cuenta que las instituciones de microcredito son particularmente vulnerables a estas restricciones. Los requisitos de documentación pueden ser mas flexibles para prestamos a

³ Ley 79 de 1988. Art. 5.

⁴ Publicaciones. Banca de microempresas de BANCOLDEx. (on line) [www. Bancoldex.com.co](http://www.Bancoldex.com.co). Bogotá 2004.

microempresas, de manera que respondan a la naturaleza semiformal de la mayoría de los clientes. Los requisitos mínimos en este aspecto deben limitarse a la información necesaria para establecer la capacidad de devolución del préstamo y pago de los intereses en el contexto de la metodología del préstamo. Se pueden establecer requisitos más flexibles en cuanto a las garantías para préstamos a microempresas, de tal manera que respondan a la carencia de garantías valiosas por parte de los clientes, debido al tamaño de los préstamos el costo de ejecución de una garantía generalmente excede su valor. La programación de reservas para préstamos incobrables se puede simplificar, pero debe ser más estricta, como la cartera de micropréstamos generalmente contiene varios miles de préstamos, el proceso de programación de reservas debe ser sencillo, pero al mismo tiempo como los préstamos a microempresas generalmente no están respaldados por una garantía, la programación de las reservas debe ser relativamente rigurosa.

Bolivia es el país con el marco regulatorio del microcrédito más avanzado de la región, el gobierno creó una forma institucional llamado fondo financiero privado FFP, suficientemente ancha para permitir a dichas entidades realizar operaciones microfinancieras y operaciones normalmente llevadas a cabo por las empresas financieras tradicionales.

La gran tarea que ha de resolver el microcrédito es integrarse en los mercados financieros corrientes. La industria del microcrédito en América latina se encuentra en una gran profunda transición. Si bien comenzaron como organizaciones sin fines de lucro para ayudar a los pobres cada vez incorporan más otros objetivos de crecimiento, eficiencia y logro de ganancias.

1.3 CADENAS PRODUCTIVAS Y ALIANZAS EMPRESARIALES.

1.3.1 Definición: En éste como en otros temas económicos no existe una definición única. Ello no significa que sean contradictorias, sino que son distintas, en función de quien o que institución la define, lo cual hace que se ponga de relieve algún aspecto.

A continuación señalamos algunas definiciones:

"La cadena productiva es un conjunto de agentes económicos interrelacionados por el mercado desde la provisión de insumos, producción, transformación y comercialización hasta el consumidor final. La cadena de producción es el conjunto de agentes económicos que participan directamente en la producción, después en la transformación y en el traslado hasta el mercado de realización de un mismo producto agropecuario. La cadena de producción es el conjunto de actividades estrechamente interrelacionadas, verticalmente vinculadas por su pertenencia a un mismo producto (o productos similares) y cuya finalidad es satisfacer al consumidor. La cadena es un conjunto articulado de actividades económicas integradas: integración consecuencia de articulaciones en términos de mercados, tecnología y capital. La cadena productiva, el conjunto de actores y actividades que intervienen en forma interdependiente, en las distintas fases de la producción de un cultivo, ubicada en el ámbito de una Oficina Regional. Los actores son los productores, los proveedores de insumos, los agentes financieros, el operador que brinda asistencia técnica y el comprador de la cosecha. Las actividades son la preparación del terreno, la siembra, las actividades culturales y la cosecha"⁵.

1.3.2 Importancia de las cadenas productivas: Las cadenas productivas son importantes para la división de desarrollo empresarial COOTECSAN LTDA porque desde el punto de vista del desarrollo empresarial, la importancia del concepto de cadena productiva radica en que es un mecanismo poderoso para transformar la actual situación económica de la región. En efecto, uno de los mayores problemas de nuestra estructura productiva actual, radica en que es atomizada, individualizada y sin planeación, lo cual ha generado inequidad, deficiencia y la consecuente pobreza. Con las cadenas productivas se aspira a construir una nueva estructura productiva descentralizada, en cuyo diseño participen activamente todos los actores que intervienen en el proceso productivo.

1.3.4 Ventajas de otorgar financiamiento a través de las cadenas productivas:

- Es un instrumento de cambio de la realidad económica del país, por cuanto uno de los principales problemas de la económica es la fragmentación y dispersión de los productores, hechos que encarecen el crédito, si éste se entrega en forma individual.

⁵ Publicaciones. Portafolio de Servicios. Cadenas Productivas. (On line) [www. FINAGRO.gov. co](http://www.FINAGRO.gov.co) Bogotá. 2004.

- Ayuda a rentabilizar la actividad del sector, por cuanto los productores tienen mayor poder de negociación para obtener mejores precios en los insumos, así como en la venta de su producción, aprovechando las economías de escala que genera su organización.
- Genera las condiciones para la participación de los demás componentes de la cadena en el financiamiento de los cultivos, asumiendo en consecuencia un mayor compromiso con los resultados del mismo.
- La organización de los productores para fines de financiamiento, es un punto de partida para el cambio de actitudes y valores, los cuales son necesarios para emprender acciones de mayor envergadura, como los de intervenir directamente en las acciones de post-cosecha, a fin de mejorar sus ingresos.
- Genera una masa crítica favorable para emprender acciones de Asistencia Técnica, capacitación, etc. que no serían viables si los productores se encontraran aislados.
- Reduce el riesgo crediticio, dado que garantiza en buena medida la recuperación del crédito.
- Transforma a los productores agrarios en protagonistas de su propio desarrollo, desplazando la idea de que las soluciones del agro deben siempre provenir del Estado.

1.4 GESTION DE RIESGOS EN COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO⁶.

El proceso de incorporación al tema de ANÁLISIS Y GESTION DE RIESGO en el sector cooperativo, ha sido considerado en muchos casos como una etapa lenta y dolorosa. Y es que como antecedentes, la estandarización de cuentas, la clasificación de cartera, y la incorporación de estándares por los entes de control estatal como paso inicial, utilizando normalmente modelos hechos a la medida de la banca, no sólo causan rechazo, sino también cambios operativos significativos que en la mayoría de las oportunidades genera una especie de psicosis organizacional, ocasionando a la vez una percepción no muy técnica de la supervisión.

En realidad toda esta moda de “gestión de riesgo” nace de los conceptos más básicos del Concordato de Basilea I data de 1988, y que ha sido modificado en varias ocasiones, pero que de manera contundente incorpora el tema de “diferenciación de riesgos” en su resolución de septiembre de

⁶ RODOLFO OCONTRILLO, Brenes. Gestión de Riesgos de Cooperativa de ahorro y Crédito. En: SEMINARIO FINANCIACION DE PROYECTOS PARA LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR SOCIAL Y SOLIDARIO. (1º.:2004: Bucaramanga, Col). Memorias del seminario. Bucaramanga. Septiembre 2004.

1997 denominada “Principios Básicos para una efectiva Supervisión Bancaria”.

Si de clasificaciones del tema de riesgo quisiéramos hablar, por lo menos de manera formal a nivel de instituciones financieras, se mencionan en el documento en mención 5 tipos de riesgo, detallando:

- **Riesgo crediticio:** Que valora la probabilidad de ocurrencia de un evento, situación, operación o condición que propensa, genera, o infiere una pérdida en materia de colocaciones de dinero en carteras de crédito o lo que tradicionalmente se conoce como préstamos.
- **Riesgo de interés:** Este tipo de riesgo mide la probabilidad de pérdida que una institución financiera puede experimentar ante variaciones en la tasa de interés de sus carteras o valores. En este caso, una institución puede verse afecta a cuatro tipo de situaciones de riesgo: 1) riesgo de reprecio por posibles ajustes que alteran el valor y el plazo de maduración de una cartera, 2) Riesgo por variaciones en la curva de rendimiento, por alteraciones en la curva y la pendiente de rendimiento 3) Riesgo de Base, cuando se presentan inconsistencias o desbalances entre el rendimiento recibido y el costo pagado de instrumentos que tiene las mismas características de reprecio, 4)Opcional; todo aquella probabilidad de pérdida que surge de la operación de opciones, dentro y fuera del balance, y que pueden alterar el valor del portafolio de inversiones.
- **Riesgo de liquidez:** Este tipo de riesgo es el que se identifica cuando en alguna institución financiera se infiere alguna incapacidad de pago por una insuficiencia de fondos activos, o por un exceso de obligaciones pasivas según brechas de tiempo.
- **Riesgo operacional:** Al hablarse de riesgo operacional, principalmente se refiere a la probabilidad de pérdida que se puede generar en una institución financiera por fallos en el sistema de control interno, o por problemas de gobernabilidad.
- **Riesgo legal:** El riesgo legal se refiere a tres tópicos específicos: 1) El de documentación, entendido como el riesgo de pérdida de valor de un activo que puede surgir de los cambios en materia legal relativo al trámite, respaldo y documentación que altere la cotización del mismo; o alternativamente los el riesgo de que el valor de un pasivo se incremente por procesos legales mal documentados o inadecuadamente normados.

El modelo integral de análisis de riesgo debe estar basado en:

- know how.
- Mediciones independientes para casos específicos.

- Estandarización : desarrollo de modelos estadísticos en el futuro.
- Involucrar el resultado de los análisis sectoriales.
- Validar adicionalmente el cumplimiento de las políticas de la empresa.

1.5 PROBABILIDADES DE COBRO⁷.

“Esperar demasiado para el envío de una cuenta al cobro, puede perjudicar drásticamente el flujo de caja o/y destruir la rentabilidad de la empresa”.

"El buen vino mejora con la edad; las cuentas por cobrar jamás."

Tabla 1. **Probabilidades de Cobro.**

EDAD	Probabilidad de Recuperar Cartera
Sin Vencer	98%
30 días	93%
60 días	85%
90 días	73%
180 días	57%
270 días	43%
360 días	26%
Mas 360	13%

Fuente: Dun y Bradstreet Receivable Management Services.

1.6 PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO DE AUTORREGULACION DE UNA EMPRESA DE ECONOMIA SOLIDARIA PARA SER INTERMEDIARIA DE RECURSOS⁸.

A continuación se presentan los procedimientos de un proceso de autorregulación, qué deben considerar las empresas de economía solidaria para ser intermediarias de recursos de interés social. A manera de ejemplo, si se pudiera definir un procedimiento lógico y exitoso de implementación, podríamos indicar que los pasos más efectivos para lograr un buen sistema de autocontrol serían:

1. Realizar una evaluación práctica y sencilla de los procesos y la estructura interna, así como de los medios de exteriorización de la

⁷ Publication. Dun y Bradstreet Receivable Management Services (On line) www.bradstreet.com.

⁸ RODOLFO OCONITRILLO, Brenes. Proceso de autorregulación de una empresa de economía solidaria. En: SEMINARIO FINANCIACION DE PROYECTOS PARA LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR SOCIAL Y SOLIDARIO. (1°.2004: Bucaramanga, Col). Memorias del seminario. Bucaramanga. Septiembre 2004

empresa, ello con el fin de simplificar trámites, y hacer Mult.-funcional y de orden dinámica a la organización. Especializar, concentrar, descentralizar o diversificar son decisiones que se tendrán que tomar en este proceso.

2. Definir, implementar y actualizar los programas de control interno de la empresa enfocado al cumplimiento de las normas de orden general a nivel contable y específicos normativos que rigen la actividad de intermediación financiera, además de incluir sistemas de verificación y medición de los riesgos inherentes a que se expone la operación y la empresa en sí.

3. Formalizar a nivel institucional un proyecto de automatización total e integral de operaciones, a todo nivel.

4. Definir Las políticas y criterios de clasificación de todas las operaciones de la empresa.

5. Definición de factores o índices, muy específicos de la actividad de intermediación financiera cooperativa, para determinar, en términos reales y nominales, el valor de los activos productivos de la empresa.

6. Implementar las herramientas de planificación tradicionales como lo son el plan de financiamiento y el presupuesto.

7. Implementar un proceso institucional de capacitación y formación en el proceso de normalización regulatoria y normativa de la institución, para hacer conciencia en todas las instancias sobre la importancia de respetar los pasos, la cronología, y los estándares del proceso.

8. Definir una instancia interna que se encargue de centralizar los requerimientos de información que sustentan los sistemas de control y riesgo, que facilite y actualice los aspectos de orden normativo (sean propio o externo) y que la vez genere los reportes de respaldo, tabulados e informes necesarios para la evaluación específica y consolidada.

9. Incorporar un sistema de medición con estándares de calidad financiera, operativa, de mercado, operacional y organizacional que como disciplinas, mes a mes, puedan calificar en un solo indicador empresarial, por supuesto compuesto por varios componentes desagregados complementarios, la gestión de negocios y de toma de decisiones.

2. IDENTIFICACION Y ESTUDIO DEL ENTORNO

2.1 ENTORNO POLITICO

Con la Ley 454 de 1998, se reorganizó en Colombia el modelo de Economía Solidaria que integra al conjunto de organizaciones sociales fundamentadas en la autogestión, la participación democrática, la primacía del beneficio común y, lo más importante, el desarrollo integral del ser humano.

Bajo esta ley, el gobierno dio vida a **la Superintendencia de la Economía Solidaria**, Supersolidaria, abriendo paso a un nuevo esquema en el manejo de las empresas asociativas brindándoles un sólido respaldo estatal.

Cumpliendo esta misión, la Superintendencia de la Economía Solidaria, encaminó su gestión al saneamiento, modernización y efectividad del sector devolviéndole a los asociados la confianza en las entidades, promoviendo su desarrollo e imprimiéndole un carácter empresarial que ya ha dado importantes resultados.

Este documento contiene el balance general de las acciones adelantadas por la Superintendencia de la Economía Solidaria en el 2001, con el fin de proteger los intereses de los asociados y fomentar el fortalecimiento de las más de 8.000 organizaciones de economía solidarias registradas al término del año bajo su supervisión.

“Para la Superintendencia de la Economía Solidaria, el período comprendido en la vigencia del 2001 y hasta abril de 2002 fue de grandes cambios y ajustes puesto que se iniciaron tres grandes proyectos: 1) La modernización tecnológica que le permitió a la Superintendencia superar de alguna forma la deficiencia de cobertura por la falta de recurso humano. 2) La expedición de normas sobre regulación prudencial y 3) La implementación de un Sistema de Calidad orientado a un nuevo modelo de supervisión y la transparencia y agilidad en los procedimientos internos.

Conjuntamente con estos tres grandes proyectos, cada una de las áreas de la Supersolidaria continuó el proceso de consolidación de su gestión haciendo los ajustes necesarios para el cabal cumplimiento de la Misión.

Por ello, firme en su gestión en pro del desarrollo del sector solidario en Colombia, la Supersolidaria implementó un nuevo modelo de supervisión, que incluye modificaciones a la estructura de la organización y el diseño de los manuales de procedimientos que deben seguir los supervisores en el ejercicio de sus funciones.

Esta labor, encaminada a fortalecer la misión de inspección, control y vigilancia, se está desarrollando a través de convenios de colaboración suscritos con el BID.

Este proceso de reactivación se consolidó con la participación concertada de las entidades del sector solidario, logrando recuperar la confianza del país hacia este sector de la economía y superar la crisis anterior al año 2001, cuando más del 44% del patrimonio del cooperativismo financiero se diluyó en quiebras, intervenciones, fusiones, incorporaciones y liquidaciones por la falta de regulación prudencial y supervisión especializada por parte del Estado.

Hoy en día, el sector solidario, caracterizado en el pasado por la alta informalidad en el manejo administrativo, poca tradición de supervisión, esquemas de control predominantemente flexibles, baja preparación académica de los administradores y escasa inversión en tecnología, se encaminó hacia un modelo de gestión moderna y de carácter empresarial que favorece su credibilidad y preservación. Y este es el resultado de la labor desarrollada desde la Supersolidaria.

El sector, al finalizar el año 2001, estaba conformado así: Cooperativas especializadas de ahorro y crédito 6.26%, Cooperativas integrales o multiactivas con sección de ahorro y crédito 4.87%, Fondos de Empleados 29.03%, Cooperativas Multiactivas 19.69%; Cooperativas Especializadas 17.54%, Cooperativas de Trabajo Asociado 8.7%, Cooperativas de Aporte y Crédito 7.1%, Asociaciones Mutualistas 3.47%, El 3.3% restante está conformado por los organismos de tercer y segundo grado y las instituciones auxiliares del cooperativismo.

La SUPERSOLIDARIA, en el marco de las políticas de gobierno para el sector de la economía solidaria, adelantó tres grandes frentes de trabajo que han permitido asegurar la solidez de las instituciones cooperativas hacia el futuro y crear las bases de un crecimiento sano y sostenido: Normatividad Sectorial, Mecanismos de Control y Modernización Institucional. En cada una de estas áreas se lograron importantes avances”⁹.

2.1.1 Análisis del entorno político: Es indudable que el cooperativismo y la economía solidaria en general, son percibidos hoy en día como opciones democráticas para el desarrollo social en razón de los impactos que la acción cooperativa ha tenido en la economía de los asociados y en los consolidados macroeconómicos del país.

⁹ Informe de gestión de la Superintendencia de economía solidaria. 2003.

El sector de economía solidaria enfrenta una serie de obstáculos para su desarrollo como es el caso de no tener una participación directa como intermediario de recursos del estado para generación de desarrollo en nuestro país, este inconveniente nace porque los parámetros estipulados por los bancos de segundo piso para la clasificación de una entidad como intermediario de estos recursos no aplican para las entidades del sector de economía solidaria, como lo son las cooperativas, cajas de compensación y fondos de empleados.

Buscando superar estos obstáculos, una alternativa es que las empresas del sector solidario diseñen e implementen estrategias de participación con objetivos de alto impacto social como lo es la generación de empleo, emprendimiento de nuevos negocios y mejoramiento de pequeños negocios informales conduciéndolos a alcanzar su formalidad legal, con estas estrategias de alto impacto social las entidades de economía solidaria podrán tener acceso a recursos del estado en programas de desarrollo empresarial aunque no apliquen a los exigentes parámetros del sector financiero.

2.2 ENTORNO LEGAL

- LEY 454 DE 1998.
- LEY 79 DE 1988.
- DECRETO 3081 DE 1990.
- DECRETO 0468 DE 1990.
- DECRETO 1333 DE 1989.
- RESOLUCION 1515 DE 2001.

Análisis de la Resolución 1507 DE 2001: Con las leyes 454 de 1998 y 79 de 1988, la Súper solidaria y las entidades del sector solidario cuentan con el marco regulatorio que ha servido de base para el desarrollo de las organizaciones y las funciones de supervisión de la entidad. De esta manera, con la expedición de resoluciones y circulares externas, se ha ofrecido al sector herramientas suficientes para el desarrollo de su actividad, las cuales también han facilitado el ejercicio en forma oportuna y eficaz de las funciones de inspección, control y vigilancia de la Super solidaria. Estas normas se orientaron particularmente al sector financiero de la economía solidaria, principal protagonista de la crisis que vivió el sector en 1997.

En términos normativos, la autorización para el ejercicio de la actividad financiera por parte de las cooperativas, aspecto definido en la Ley 454 de 1.998 y reglamentado con la Resolución 162 de 1.999 y las circulares 001 de 1999 y 004 de 2002, se ha considerado como el instrumento básico para

preservar la confianza del público y proteger los dineros depositados por los asociados en esas organizaciones. De esta manera, quedó claro para el sector que quienes aspiraran a obtener autorización para ejercer esta actividad, deben hacerlo a la luz de este novedoso esquema normativo, más exigente al tradicional, pero además de mayor responsabilidad para con el sector y el país.

Dentro de las normas de carácter general expedidas por la Súper solidaria merece especial mención la Circular Externa No. 0007 de 2001, por la cual se controla el abuso que venían realizando entidades que, haciéndose pasar por cooperativas, se dedicaban a actividades de crédito y procedían luego a recuperar su cartera a través del embargo de salarios y pensiones, sin estar autorizadas para ello.

“En materia de normatividad, la Súper solidaria también ha presentado propuestas al gobierno para mejorar la actividad del sector. Entre ellas se destacan:

- La eliminación de algunas medidas como el artículo 113 de la Ley 510, que limita el desarrollo de las entidades ya que mide su crecimiento en términos de sus pasivos, pese a que para ellas existen otras medidas que controlan el riesgo patrimonial.
- La autorización para que las cooperativas multiactivas con sección de ahorro y crédito, puedan optar por su conversión en cooperativas de ahorro y crédito y no sólo a financieras como lo dispone el artículo 44 de la Ley 454 de 1998.
- Requerimiento de un mayor nivel de formación y comprobada ética a las personas que sean nombradas como administradores de las entidades de carácter financiero y requerimiento para que los consejos de administración de las entidades asociativas aprueben por unanimidad los créditos solicitados por los cuerpos directivos de las organizaciones, así como de sus parientes y asociados con más del 5% de los aportes sociales”¹⁰.

2.2.1 Nuevos mecanismos de control de la Superintendencia de Economía Solidaria para las empresas del Sector Solidario: Como parte de su labor de supervisión a las entidades asociativas para garantizar a sus miembros, a la comunidad y al país, un manejo transparente de los recursos, se establecieron modernos mecanismos de control que hacen parte de los primeros logros obtenidos de manera concertada, para ofrecer a las entidades vigiladas normas ajustadas a las características propias del sector

¹⁰ Informe de gestión de la Superintendencia de economía solidaria. 2003.

solidario. Estas medidas han propiciado un carácter empresarial a las entidades que conforman el sector solidario eliminando así la informalidad que imperaba años atrás. Entre estos instrumentos se encuentran:

“El Plan Único de Cuentas PUC (Resolución 1515 de 2001)

Busca la uniformidad en el registro de las operaciones realizadas por las entidades supervisadas. De esta forma, se hace el seguimiento a la información contable para garantizar la correcta operación de las empresas y lograr la mayor transparencia y claridad de la información contable. El objetivo para expedir el nuevo plan único de cuentas obedeció a que las entidades del sector solidario realizan diversas actividades económicas y el anterior plan no contenía cuentas para el registro de algunas operaciones.

Criterios de evaluación, clasificación y calificación de la cartera de créditos y régimen de provisiones (Resolución 1507 de 2001).

Herramienta para la evaluación y manejo del riesgo crediticio de las entidades vigiladas. Se aplica a todas las entidades asociativas y constituye una evolución del sistema de manejo y control de la cartera, teniendo en cuenta que éste es uno de los principales activos de las organizaciones de la economía solidaria”¹¹.

Tabla 2. Organizaciones de economía solidaria vigiladas.

TIPO DE ORGANIZACIÓN	NÚMERO	%
Fondos de Empleado	1302	32.24
Cooperativas Multiactivas o Integrales sin sección de Ahorro	878	21.74
Cooperativas Especializadas diferentes de Ahorro y Crédito	813	20.13
Cooperativas de Trabajo Asociado	388	9.61
Cooperativas de Aporte y Crédito	339	8.39
Asociaciones Mutualistas	160	3.96
Organismos de Tercer Grado	79	1.96
Organismos de Segundo Grado	57	1.41
Instituciones Auxiliares	23	0.57
SUBTOTAL	4039	100.00
Otras no clasificadas que no reportan A Confecoop	4247	
TOTAL	8286	

¹¹ Informe de gestión de la Superintendencia de economía solidaria. 2003.

Fuente: Informe de gestión de la Superintendencia de economía solidaria. 2003.

A través de la normatividad expedida por la Superintendencia, el sector ha tomado un nuevo rumbo, con mayores garantías para los asociados y la comunidad en general, al igual de percibirlo como un sector mas ordenado, pujante y comprometido con el desarrollo socioeconómico nacional.

“Dentro de los logros más importantes de la Superintendencia de la Economía Solidaria se encuentra el haber recuperado la confianza en el sector, al demostrar que la crisis está superada. Además, con la gestión adelantada por la Supersolidaria, se ha conseguido un mayor compromiso del Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, para apoyar las gestiones del Sistema de la Economía Solidaria, dándole un mayor posicionamiento dentro de la economía nacional”¹².

2.2.2 Gestión de Riesgos una propuesta practica para Cooperativas de Ahorro de Ahorro y Crédito¹³: ¿Quién ejerce la supervisión de las operaciones de microcredito?, Por que indistintamente de quien lo haga, si estamos conscientes de que al sector de economía solidaria no se le pueden aplicar las mismas reglas, métodos y normas que a las demás instituciones del sistema financiero de un país. No tenemos duda de que, todas las variables de riesgo ya mencionadas son aplicables al sector, y que el sector cooperativo de ahorro y crédito debe cumplir con estándares de calidad que garanticen su buena marcha, pero es definitivo que estos estándares no podrán excluir u obviar la realidad doctrinaria e histórica del sector cooperativo de ahorro y crédito, como entidades de orden financiero con alcance de orden solidario, mucho menos dejando de lado que el sector opera con transacciones de orden masivo, de alta dispersión, y para un grupo socio-económico con muchas limitaciones pero al que hemos servido históricamente.

No se debe olvidar tampoco que el papel que juegan las cooperativas de ahorro y crédito en la atención de estos sectores es de suma importancia para el estado, el gobierno, y los organismos internacionales en el entendido de que son la única alternativa empresarial de democratización económica.

2.3 ENTORNO ECONOMICO Y FINANCIERO.

El año 2004 comienza con una disminución de las tasas de interés, lo que hace que el negocio de prestar dinero no sea tan atractivo, esto lo demuestra

¹² Informe de gestión de la Superintendencia de economía solidaria. 2003.

¹³ RODOLFO OCONITRILLO, Brenes. Gestión de riesgo en cooperativas. En: SEMINARIO FINANCIACION DE PROYECTOS PARA LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR SOCIAL Y SOLIDARIO. (1°.2004: Bucaramanga, Col). Memorias del seminario. Bucaramanga. Septiembre 2004. Rodolfo Oconitrillo Brenes. LEXCOM. Septiembre 2004.

el sector bancario mostrando que sus mayores utilidades se generan por negocios diferentes al del crédito.

Sin embargo gracias al crecimiento sostenible de COOTECOSAN y al uso racional de sus activos se lograron resultados de gestión que nos permiten continuar con nuestro principal objetivo que es contribuir al desarrollo social y tecnológico del asociado.

“A continuación se presenta un cuadro comparativo del valor de los aportes desde el inicio de la empresa hasta el año 2004, la columna de créditos tiene el monto del total de créditos puestos a los asociados en los años respectivos”¹⁴.

Tabla 3: Comparativo aportes de capital y crédito.

	APORTES	CREDITOS
2001	\$16`617.039	
2002	\$58`225.964	\$482`026.051
2003	\$111`231.488	\$709`046.480
2004	\$143.691.840	\$833`754.922

Fuente: Informe de Gestión COOTECOSAN. 2004.

Podemos observar un alto índice de crecimiento de la empresa resultado de la buena gestión de sus directivos.

Tabla 4. Crecimiento de planta física.

2001	
2002	\$10`256.602
2003	\$59`008.057
2004	\$76`053.928

Fuente: Informe de Gestión COOTECOSAN. 2004

“El valor de su planta física ha crecido considerablemente en los últimos 3 años, es importante resaltar la adición de activos de la cooperativa en el año 2004: compra de un local en el centro comercial acrópolis y resaltar que no registra pasivos por deudas a

¹⁴ PINZON CORONEL. Carlos. Informe de Gestión COOTECOSAN. Bucaramanga. Marzo 2004.

entidades financieras, presentando activos fijos libres de todo endeudamiento”¹⁵.

2.3.1. Conceptos sobre microfinanzas: Para la creación de programas de financiamiento de microempresas es necesario identificar las fuentes de recursos de estos proyectos.

“En la ciudad de Cartagena, se realizó el 4to. FORO INTERNACIONAL DE MICROCREDITO, CARTAGENA ABRIL 2005, donde la reina Sofía dijo: “EL FONDO PARA LA CONCESIÓN DE MICROCREDITOS DE ESPAÑA, ha otorgado a Colombia prestamos por 40 millones de euros, ha reflejado en 45.000 operaciones crediticias por un valor de 850 euros. Colombia ha estado desde hace muchos años, en la vanguardia del proceso de aplicación de este fenómeno a la economía del país, gracias a la creación de microempresas cuyo desarrollo representa, sin duda, una opción clave en la lucha contra la pobreza”¹⁶.

“Los Bancos que incursionan en micro finanzas pueden competir en tasa de interés, pues sus recursos son mas baratos. OPINA: BEATRIZ MARULANDA, Experta y pionera en Micro crédito en Colombia. Entrevista entregada al espectador en Junio 2004. Hacer micro crédito no es fácil, pero las instituciones financieras que se han dedicado a atender el segmento de las pequeñas, medianas y microempresas, han obtenido tan buenos resultados que se esta volviendo un negocio muy atractivo. Beatriz Marulanda experta y pionera en Colombia en el tema de las micro finanzas, esta convencida de que este es un negocio que puede demandarle mucho esfuerzo a la banca, pero que también le puede traer grandes beneficios.

Así lo demuestran los hechos: Los bancos que han incursionado en el tema de las micro finanzas, han podido expandir su oferta mucho mas rápido que las organizaciones no gubernamentales (ONG), que fueron las primeras en incursionar en este tipo de operaciones que buscaban ofrecer esquemas para financiar negocios informales y de pequeña escala. Pero no es una tarea fácil, pues la tecnología bancaria tradicional no es apropiada para atender ese segmento.

¹⁵ PINZON CORONEL. Carlos. Informe de Gestión COOTEC SAN. Bucaramanga. Marzo 2004.

¹⁶ ARCIERI, Vicente, Reina. “Sofía instalo Foro internacional de microcredito”. Bogotá: Diario “El Tiempo”. Economicas, Abril 2005, Pag.1-12.

Aunque la experiencia de la especialización en micro crédito es reciente (no supera los cuatro años), su ritmo de crecimiento ha sido muy rápido y los bancos cuentan con una ventaja frente las ONG, y es que sus recursos son mas baratos, por lo que pueden competir en tasa de interés y tienen la opción de ofrecerles a los microempresarios, paquetes de servicios adicionales al crédito”¹⁷.

2.3.2 Análisis del artículo de Fabio Acosta Parra: “La Sostenibilidad de las organizaciones de Microfinanzas”: Los sectores informales tienen grandes dificultades para lograr conseguir recursos para el financiamiento de sus actividades, debido a:

- Alta volatilidad de los negocios.
- Baja formalidad de la información.
- Prevención por desconocimiento del segmento.

El crédito para el microempresario es un recurso escaso, por lo cual se le debe enseñar a mantenerlo y cultivarlo.

Existe un desarrollo interesante de las ONG’s que han venido soportando el financiamiento microempresarial en Latinoamérica, generando un valioso aporte en nuestras economías emergentes; existe un entorno favorable para el desarrollo del negocio crediticio microempresarial. producto de 30 años de experiencia bajo esquemas de autosostenibilidad, que han permitido una evolución de las fuentes de financiamiento orientados a este negocio.

El desarrollo sostenido de las Instituciones de Micro finanzas está basado en el hecho de que puedan superar cuatro retos clave:

- Recuperar los préstamos vs. las personas pobres no pagan sus préstamos.
- Recuperar los costos Vs. Los beneficiarios de estos créditos no pueden pagar tasas de interés suficientemente altas para cubrir los costos de sus préstamos.
- El acceso al financiamiento comercial Vs. las empresas micro financieras no pueden funcionar con fuentes de financiamiento comercial.

¹⁷ ECONOMICAS, PIME. “Microcredito nada facil, pero rentable”. Bogotá: Diario “El Espectador”. Junio 2004. Pag. 10B.

- Atraer inversiones privadas para incrementar el activo Vs. las micro finanzas nunca serán lo suficientemente rentables para atraer inversiones de capital privado motivadas comercialmente.

3. PROGRAMA DE FINANCIACION DE MICROEMPRESAS DE LA DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL

En el desarrollo de este proyecto, se diseñó un programa de financiación de microempresas basado en los lineamientos que BANCOLDEX estableció para operar con entidades que orienten su actividad a la atención de micro crédito.

El programa contiene las condiciones de las operaciones de microcredito diseñadas para su aplicación en la División de Desarrollo empresarial.

3.1 MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo del programa de financiamiento a microempresas de la División de Desarrollo Empresarial, son los pequeños empresarios y emprendedores de pequeñas empresas del área metropolitana de Bucaramanga.

El siguiente es el perfil de los aspirantes a microcredito en la División de Desarrollo Empresarial.

1. Pequeño empresario remitido de una entidad que represente un gremio, que tenga convenio interinstitucional con la División de desarrollo empresarial: Aplica a esta modalidad la persona (s) que este inscrito en una entidad gremial. Es necesario que este inscrito con mas de 6 meses de antigüedad en la entidad y que participe en un programa de desarrollo empresarial en su gremio.

2. Emprendedor (es) Estudiante Educación Superior: Aplica a esta modalidad la persona (s) que tiene una idea de negocio claramente estructurada y ha tomado la decisión de iniciar la ejecución de la misma en forma inmediata. Es necesario que sea estudiante de último semestre de un programa académico para acceder a titulo profesional o tecnología en el área metropolitana de Bucaramanga y su idea de tesis sea la creación y puesta en marcha de un negocio comercial, industrial o de servicios.

3. Emprendedor (es) Proveniente de un programa de desarrollo empresarial, de una entidad pública o privada que tenga convenio interinstitucional con la División de desarrollo empresarial: Aplica a esta modalidad la persona (s) que tiene una idea de negocio claramente estructurada y ha tomado la decisión de iniciar la ejecución de la misma en forma inmediata. Es

necesario que este inscrito con mas de 6 meses de antigüedad en un programa de capacitación de pequeños empresarios dirigidos por entidades autorizadas para ejercer tal labor; es el caso de los programas de creación de empresas de las alcaldías municipales o los proyectos desarrollados por las UMATAS.

3.1.1 El microcredito en el Área Metropolitana de Bucaramanga: Para la estructuración de un programa de micro crédito que apoye el desarrollo del sector de la famiempresa y microempresa del área metropolitana de Bucaramanga, es necesario el estudio y diagnostico de los programas análogos instalados en la región.

Es de recalcar que entidades como FUNDESAN, FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE SANTANDER, ejercen una importante labor en el desarrollo de programas de apoyo a la microempresa. Donde se ofrece el contacto con entidades financieras como el Bancolombia, Banco Caja Social y Banco Agrario.

Tabla 5. Oferta de microcredito Banca comercial en el AMB.

ENTIDAD	CREDITOS	VALOR	EN MORA
Bancolombia	99	\$297'300.000	\$ 4'834.500
Banco Caja Social	97	\$390'050.000	\$ 11'667.000
Banco Agrario	23	\$ 84'100.000	\$ 16'501.500

Fuente: Informe de Gestión con entidades financieras FUNDESAN.

El informe muestra un total de 219 micro créditos, por un valor de \$771'450.000 con un promedio de capital de \$3'522.602=.

3.2 CONDICIONES DE LAS OPERACIONES DE MICROREDITO PARA LA DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL.

Es importante mencionar que los procedimientos y operaciones que se presentan en el reglamento de microcredito y los manuales de gestión de riesgo y cartera de la División de Desarrollo Empresarial han sido elaborados como resultado del planteamiento de propuestas basados en modelos de aplicación de crédito del sector financiero, adaptados y corregidos al microcredito a través de la experiencia en el trabajo de campo de los analistas de riesgo y cartera de la División de desarrollo empresarial, COOTECSAN LTDA.

Otra fuente de información para diseñar las operaciones de microcredito de la División de Desarrollo Empresarial, son las operaciones de la línea de crédito estudiantil que COOTECSAN LTDA, ofrece desde hace tres años al personal de las Unidades Tecnológicas de Santander.

Cabe resaltar que en la fecha no existen modelos de evaluación de riesgo de microcrédito en el sector financiero en Colombia. Sin embargo entidades como la Central de Información Financiera CIFIN están realizando seminarios y reuniones para integrar a representantes de entidades promotoras de programas de microcreditos, con el objetivo de compartir experiencias sobre la gestión de riesgo y cartera para crear herramientas informáticas que puedan ser usadas por estas entidades en programas de financiamiento de microempresas.

3.3 REGLAMENTO DE MICROREDITO DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL

(**Ver Anexo A**) : El reglamento de microcredito de la División de desarrollo empresarial representa el marco regulatorio interno, contiene las políticas, objetivos y operaciones.

Fue diseñado tomando como base los lineamientos de gestión de microcredito que se investigaron en el entorno regional y nacional los cuales se presentan en los capítulos I y II de este documento.

Es importante mencionar que el reglamento cumple con los parámetros establecidos en los estatutos de COOTECSAN LTDA.

Para el diseño del reglamento fue necesaria la participación de un equipo de trabajo conformado por un representante de la junta directiva, el contador publico y el gerente de la entidad.

- **Objetivo del reglamento.**

Reunir los conceptos básicos sobre las características técnicas de las operaciones de colocación de la línea de Microcredito de la División de desarrollo Empresarial, estableciendo el procedimiento interno para su constitución y manejo, desde el proceso de estudio de riesgo, hasta el proceso de recuperación de cartera.

El reglamento consta de cuatro capítulos y contiene un manual de riesgo y un manual de cartera de microcredito.

- **Capítulo I : Políticas de microcredito.**

Este capítulo contiene las normas generales, los objetivos y las condiciones de las operaciones de microcredito, es una base para el coordinador general

de la División de Desarrollo Empresarial donde se plantean las políticas sobre los montos y las tasas de interés.

- **Capítulo II: De las operaciones de gestión de riesgo.**

El capítulo II trata de los requisitos solicitados a los aspirantes a microcrédito y sobre los procedimientos de solicitud, aprobación y desembolso. La gestión del riesgo está documentado en el manual de riesgo anexo a este documento.

- **Capítulo III : De las operaciones de gestión de cartera.**

El capítulo III trata de las políticas y operaciones de la gestión de cartera, plazos, prórrogas y refinanciaciones. La gestión de cartera está documentado en el manual de Cartera anexo a este documento.

- **Capítulo IV: Del comité de microcrédito.**

El capítulo IV trata de la forma como está conformado el comité para aprobación de los microcréditos.

3.3.1 PROGRAMA PARA GESTIÓN DE RIESGO DE MICROCRÉDITO DIVISIÓN DE DESARROLLO EMPRESARIAL.

A continuación se muestra el modelo integral de análisis de riesgo para la División de Desarrollo Empresarial, diseñado en la práctica empresarial.

Es importante mencionar que los procedimientos determinados a continuación han sido el resultado del planteamiento de propuestas basados en modelos de aplicación de crédito del sector financiero, adaptados y corregidos al microcrédito a través de la experiencia en el trabajo de campo de los analistas de riesgo y cartera de la División de desarrollo empresarial, COOTEC SAN LTDA .

Cabe resaltar que en la fecha no existen modelos de evaluación de riesgo de microcrédito en el sector financiero.

“No obstante el inconveniente no es el hecho de que no existen modelos o metodológicas definidas para el estudio de riesgo de microcrédito, sino que el verdadero obstáculo surge al hacerse las siguientes preguntas:

¿Por qué se hace el estudio de riesgo?

¿Cómo se interpreta?

¿De qué manera puedo conocer el riesgo consolidado a que me

expongo?

¿Cuánto sería el monto de pérdida a que estoy expuesto?

¿Cómo puedo protegerme financiera, económica y operativamente?

¿De qué manera puedo adecuar la estructura de negocios para minimizar el costo de gestión de cartera?

Todo esto puede ser contestado si se cuenta con un modelo integral de análisis de riesgo que, no sólo involucre indicadores o sistemas de medición de riesgo, sino que a la vez califique en forma individual y sistematizada de manera que los analistas, gestores y dirigentes puedan con facilidad interpretarles, analizarles y gestionar los cambios necesarios para el mejoramiento”¹⁸.

- Objetivo del Programa de Gestión de Riesgo

El objetivo del programa de gestión de riesgo es definir los procedimientos para estudiar el riesgo financiero de otorgar un cupo a microcrédito a un asociado de la División de Desarrollo Empresarial.

3.3.1.1 Metodología para el análisis de riesgo de la División de Desarrollo Empresarial: Para realizar el análisis de riesgo de entregar cupo y desembolso de un microcrédito, el personal de la División de desarrollo empresarial tiene en cuenta las siguientes políticas.

- La información para el estudio de riesgo de micro crédito se obtiene de primera mano, es decir, que se recoge en el propio negocio para tener mayor conocimiento del cliente.
- Se unifica la función comercial con el análisis de riesgo.
- Se aplica una evaluación de capacidad de pago del solicitante basado en ingresos y gastos del negocio y la familia.
- En el estudio de riesgo de los micro créditos se incluyan en el balance los gastos familiares, teniendo en cuenta que los propietarios manejan en forma conjunta estos gastos y los de el negocio.

Procedimientos para Solicitud y Aprobación de microcrédito.

¹⁸ RODOLFO OCONTRILLO, Brenes. Gestión de riesgo en cooperativas. En: SEMINARIO FINANCIACION DE PROYECTOS PARA LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR SOCIAL Y SOLIDARIO. (1°.2004: Bucaramanga, Col). Memorias del seminario. Bucaramanga. Septiembre 2004.

Los procedimientos para la solicitud y aprobación de microcredito en la División de Desarrollo, son los siguientes:

- El Analista de riesgo y Cartera recibe la solicitud verbal y de acuerdo con el tipo perfil de solicitante le informa sobre los documentos que debe presentar.
- Recibe los documentos, revisa que estén completos y verifica su correcta autenticidad. Si la información esta incompleta, se devuelve al solicitante indicándole que documentos le hacen falta.
- Se realiza la verificación telefónica a todos los solicitantes y sus avalistas, para confirmar los datos de referencias familiares, referencias comerciales y datos sobre ingresos adicionales.
- La documentación es trasladada al jefe de credito y cartera, analizando la viabilidad de aprobación a dichos solicitantes y toma la decision de emitir orden de visita de evaluación de riesgo al negocio del solicitante de microcredito. En caso de no ser viable la aprobación no es realizada la visita y la solicitud es rechazada, esta documentación es devuelta al analista quien se comunica con el solicitante.

Procedimientos para Visita al lugar donde se instaló el negocio.

Una vez recibido el respectivo formulario diligenciado por el solicitante del microcrédito, el analista de riesgo procede a comunicarse telefónicamente con el cliente para concordar una visita a su negocio.

El analista estando presente en el sitio donde se ubica el negocio, procede a realizar una evaluación de los siguientes aspectos:

- Estudiar la Antigüedad del negocio, averiguando el número de años que tiene el negocio ubicado en ese mismo lugar. Esta variable puede mostrar la estabilidad y trayectoria del solicitante del microcrédito.

Es necesario el requerimiento de documentación que acredite la información suministrada por el solicitante.

Es también importante pedir el concepto de formalidad y seriedad del solicitante del microcredito, tomando como fuente de información a dos vecinos del sitio donde esta instalado el negocio y también utilizar esta herramienta para corroborar información suministrada por el solicitante.

- Estudiar la seguridad de los bienes y el efectivo, del negocio basándose en la localización y ubicación en el área metropolitana.

Es útil calificar la seguridad y coordinar con todos en la empresa el significado de cada nivel de seguridad.

Escala

Mínimo riesgo 1 2 3 4 máximo riesgo

- Determinar la liquidez de los negocios basados en los activos corrientes y pasivos corrientes:
 - Inventarios de productos, validando la propiedad de estos por medio de facturas canceladas.
 - El analista determina un promedio de cuentas por cobrar.
 - Estudia sus cuentas por pagar, pedir telefónicamente referencia a uno de sus proveedores con el objeto de determinar su cumplimiento en sus obligaciones.
 - Determina si el solicitante tiene o no cuentas bancarias.
- Estudiar la capacidad de respaldo de la deuda por medio de la propiedad de un bien (casa, carro, moto, estantería, refrigeradores, etc.). Solicitando la respectiva documentación de propiedades.
- El analista Realiza la visita al negocio con el objetivo de medir los anteriores factores, para posteriormente emitir su concepto en forma escrita la cual anexa a la documentación de la solicitud y lo remite al comité de crédito.
- El analista diligencia un formato cuantificando las anteriores variables, para anexarlo a la solicitud de microcrédito.

Procedimientos para Visita al lugar de domicilio del solicitante.

Se realiza al domicilio cuando la actividad desarrollada por el cliente no tiene ubicación fija: Vendedores ambulantes, transportadores.

El analista estando presente en la residencia, procede a realizar una evaluación de los siguientes aspectos:

- Estudiar el concepto que los vecinos tienen del solicitante. Averiguando el número de años que tiene el solicitante de residir en ese domicilio. Esta variable puede mostrar la estabilidad del solicitante del micro - crédito.
- Estudiar si la residencia es propia o arrendada, en el segundo caso, pedir datos del arrendador para verificarlos si el analista determina que el solicitante tiene menos de un año de vivir en esa residencia.
- Si la vivienda es propia, verificar con el certificado de libertad y tradición, revisando que no sea patrimonio familiar y que no este embargada.
- Determinar el estrato económico de la zona donde reside el solicitante, verificando con los recibos de servicios públicos.
- Preguntar y confirmar el número de hijos del solicitante, especificando la actividad económica de ellos y de su esposa.
- El analista debe diligenciar un formato cuantificando las anteriores variables, para anexarlo a la solicitud de microcrédito.
- El analista Realiza la visita al lugar de domicilio del solicitante, con el objetivo de medir los anteriores factores, para posteriormente emitir su concepto en forma escrita la cual anexa a la documentación de la solicitud y lo remite al comité de crédito.
- El analista diligencia un formato cuantificando las anteriores variables, para anexarlo a la solicitud de microcrédito.

Lista de chequeo para la visita de evaluación de riesgo.

Cuando el analista realiza la visita tiene como guía la siguiente lista de chequeo de puntos a tratar durante la misma.

- Verificar la existencia del negocio.
- Determinar la situación financiera y la capacidad de pago.
- Identificar el propósito del crédito.
- Confirmar cumplimiento de los criterios de aceptación: localización, antigüedad, sector, nivel de ventas.
- Analizar fortalezas y debilidades del negocio.
- Recolectar Información del cliente para evaluar situación financiera y capacidad de pago.
- Medir el involucramiento del microempresario y de la familia en el negocio.

- Identificar potenciales garantías.

Verificación en bases de datos de centrales de riesgo.

El analista realiza la consulta en bases de datos disponibles, sin embargo tiene en cuenta las bases que apliquen de manera más efectiva al perfil del solicitante del microcredito y en caso de presentar codeudor se realiza a este también.

El concepto de las centrales de riesgo no es determinante, sin embargo la division de desarrollo lo realiza como fuente de información para medir la capacidad de pago del solicitante y determinar en forma mas precisa el valor de la cuota, el monto y el plazo para cancelacion total del microcredito. Generalmente se pueden presentar tres casos:

- El aspirante a cupo no presenta endeudamiento global, es común en los emprendedores jóvenes cuando no tienen historial de créditos o cuentas bancarias.
- El aspirante a cupo presenta calificación deficiente.
- El aspirante a cupo presenta buena calificación.

Procedimiento de evaluación de riesgo.

La División de Desarrollo definió parámetros de rechazo de acuerdo Con:

- Moras vigentes.
- Moras históricas.
- Niveles de endeudamiento.
- Experiencia en otro tipo de productos.

A continuación se relacionan las etapas de análisis de riesgo de la división de desarrollo empresarial.

1. Levantamiento de información.
2. Verificación de datos.
3. Resultado de la verificación telefónica y ocular.
4. Medición de la Calidad y consistencia de la información, teniendo en cuenta que esta puede ser deficiente, variable o tener factores subjetivos.
5. Verificación del mercado objetivo.
6. Aplicación de modelos de evaluación.
7. Análisis de capacidad de pago.
8. Análisis de garantías.
9. Concepto final por parte del analista de riesgo.

Análisis de la capacidad de pago.

El analista de riesgo de la división de desarrollo empresarial determina si se presenta o no, mezcla de los ingresos y de las necesidades financieras de la familia y del negocio.

Para determinar los montos a aprobar se tienen en cuenta los siguientes factores:

- El destino de inversión del microcrédito.
- El plazo de pago que solicitan.
- La experiencia crediticia del solicitante con la división de desarrollo.

También se hace aplicación de las siguientes formulas:

FORMULA 1 = El ingreso neto real vs. Análisis cuantitativo del negocio del analista.

FORMULA 2 = Ingreso neto real:
(ingresos - egresos) x factor de ejecución definido por política.

INGRESOS

Principales:

Facturas - cuaderno diario de ventas + Recuperación mensual de CxC.

Otros ingresos:

Permanentes y comprobables.

Ingresos deudor solidario:

Se deben considerar siempre y cuando su actividad económica sea distinta a la Microempresa.

EGRESOS

Gastos por el desarrollo de la actividad económica.

Gastos familiares.

Gastos financieros.

3.4 PROGRAMA PARA GESTIÓN DE CARTERA DE MICROCRÉDITO DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL.

A continuación se muestra el diseño del programa para gestión de la cartera de la división de desarrollo empresarial.

Es importante mencionar que los procedimientos determinados a continuación han sido el resultado de la experiencia en el trabajo de campo de los analistas de riesgo y cartera de la División de desarrollo empresarial, COOTECSAN LTDA.

Objetivo del programa de cartera

La División de Desarrollo empresarial tiene como objetivo de su programa de Gestión de Cartera reunir los procedimientos para la planeación, control y operación de la cartera de la División de Desarrollo Empresarial para lograr minimizar los costos de la cobranza.

3.4.1 Políticas para las operaciones de gestión de cartera de la División de Desarrollo Empresarial: Para realizar la gestión de la cartera de los cupos a microcredito, el personal de la División de desarrollo empresarial tiene en cuenta las siguientes políticas:

- La medición y seguimiento a la gestión de cartera permite minimizar los costos de operación.
- Es fundamental para la división determinar no solo el resultado de la gestión de cartera, sino hacer seguimiento a la forma como se llega a el.
- Es fundamental realizar seguimiento diario a la gestión de cobro.
- La gestión de cobro debe realizarse en forma eficiente, cuantificando y minimizando el costo.
- Es necesario realizar un seguimiento a la mora y a las provisiones resultado de la gestión de cobro.
- Los gestores de cartera deben tener un enfoque hacia la negociación antes que al cobro Coactivo.
- El coordinar del proceso de cartera debe administrar bases de datos y campañas de cobro en forma organizada.
- Los resultados de cartera y la efectividad en el proceso de cobranza deben ser tenidos en cuenta para ajustar condiciones en la línea de microcredito, el replanteamiento de los programas de mantenimiento, la definición de nuevos esquemas de cobro, la redefinición de políticas crediticias y de cobro.

3.4.2. Metodológicas del gestor de cartera de la División de Desarrollo: El gestor de cartera de la División de Desarrollo considera los siguientes aspectos relacionados con las diferentes acciones operativas que se realizan:

- Las llamadas para realizar la cobranza son realizadas en horarios de oportunidad para localizar al deudor, analizando sus actividades económicas y registrando en un formato las llamadas realizadas para mejorar la efectividad en los próximos cobros.
- La redacción de las cartas se realiza con claridad, convocando al deudor a negociar.
- En las visitas para realizar gestión de cartera se ofrece un buen servicio.
- Los horarios de atención al público para citas con sus clientes son adecuados teniendo en cuenta su actividad económica, es decir si es un pequeño empresario se establecen citas de 12:00 m a 02:00 pm y 06:00 pm a 08:00 pm, logrando que el solicitante del microcredito no interrumpa sus actividades laborales.
- Las promesas de pago y negociaciones se realizan en forma escrita, el jefe de cartera de la división de desarrollo no acepta los compromisos verbales para evitar mal servicio y cambio de condiciones.
- Cuando se realiza un compromiso de pago en forma escrita y este es incumplido el analista de cartera lo reporta al coordinador de cartera.

3.4.3. Metodología de subcontratación del proceso de cartera: La División de Desarrollo Empresarial tiene como política la subcontratación del proceso de cobro prejurídico y jurídico con casas de cobro externo, que sean legalmente independientes. La subcontratación de estos procesos se realiza cuando la gerencia activa una alarma basado en los informes de gestión de cartera por edades que el jefe de cartera entrega quincenalmente.

Los objetivos de la Subcontratación son los siguientes:

- Buscar que la División sea una entidad rentable, evitando subsidios y transferencia de costos.
- Minimizar el costo de mala imagen por efecto de las practicas de cobro.

- Flexibilizar el reclutamiento y administración del recurso humano.
- Como ejemplo está el servicio de COVICHEQUES, a quien se puede delegar la gestión de cartera cuando las garantías son cheques postfechados.

3.4.4 Procedimiento de cobro administrativo.

(15 días de mora)

- El gestor de cartera de la División de Desarrollo presta un buen servicio.
- El cobro administrativo inicia 15 días después de vencida la primera cuota, se realiza una llamada telefónica para pedir al deudor que se acerque a las instalaciones a traer el recibo de cancelación. Esta llamada es registrada en el formato del cliente y se realiza seguimiento al cumplimiento de la promesa telefónica.

3.4.5 Procedimiento de cobro prejurídico.

(30 días de mora)

- El cobro prejurídico inicia 30 días después de vencida la primera cuota
- Se envía una carta firmada por el jefe de cartera recordando que se encuentra en mora y que el microcrédito es rotativo, es necesario mostrar en la carta los beneficios de puntualidad de las obligaciones financieras.
- Pasados 45 días de mora, se toman mediadas dependiendo de las garantías entregadas en el crédito.
- Si el codeudor es empleado se realiza una llamada a la empresa para recordar la mora.
- Si la garantía es por cheques postfechados se realiza una llamada al banco donde provienen los cheques para consultar saldo en las cuentas.
- Si la garantía es finca raíz o bienes de la microempresa, se realiza una visita domiciliaria para negociar con el deudor.

3.4.6. Procedimiento de cobro jurídico.

(60 días de mora).

- El cobro jurídico inicia 60 días después de vencida la primera cuota.
- Se remite entrega el cobro a uno de los abogados que estén contratados por la División de desarrollo empresarial, quien adelantara el procedimiento respectivo.
- Es de recalcar que cuando el codeudor es empleado con estabilidad laboral, el gestor de cartera de la División de Desarrollo ejecutara una solicitud de descuento a favor de cooperativas, sin delegar el cobro a un abogado.
- Cuando la garantía son cheques post fechados, el gestor de cartera procede a realizar consignación de dos cheques por el valor de la mora, si estos son rechazados se remiten al abogado quien adelanta la gestión cobrando la penalización del ley.

3.4.7 Procedimiento de Refinanciaciones de Microcrédito.

- El solicitante de la refinanciación presenta a la División de Desarrollo la refinanciación en forma escrita, especificando las razones por las cuales acude a este recurso, el gestor de cartera realiza verificación telefónica de la información presentada.
- El gestor de cartera procede a calcular el valor de los intereses por mora e intereses corrientes, para que el deudor cancele esta suma.
- La refinanciación se realiza sobre el monto que resta de la deuda a la fecha que solicito este recurso.
- Esta solicitud tendrá respuesta en un plazo no superior a 8 días.

3.5 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, TECNOLÓGICA E INFRAESTRUCTURA DE LA DIVISION DE DESARROLLO.

3.5.1 Software

Con el objeto de tener un manejo adecuado de la información de los cupos a créditos entregados en el programa de microcredito de la División de Desarrollo Empresarial, se realizó una revisión del sistema de información de COOTECSAN LTDA, el programa llamado FENIX. La revisión se realizó con la asesoría del director del área de planta física de las unidades tecnológicas de Santander. Como resultado se encontró que la capacidad

de cupos a crédito del programa FENIX es de 3000 y que se encontraban 2700 en uso por contar con créditos antiguos con pequeños saldos y valores de aportes esto implicaba una depuración de la información. También se concluyó que el programa FENIX es un programa contable y que no tenía la flexibilidad en la programación de las operaciones de microcrédito teniendo en cuenta que los valores de los montos, tasas de interés, plazos y periodos de gracias varían de acuerdo a las políticas establecidas dentro de cada convenio con las entidades como alcaldía o gremios. Era necesario un sistema de información que facilitara la gestión de cartera por edades, convenios y gestores y el programa FENIX no lo permitía.

“Los sistemas de información y tecnología bancaria tradicional no es apropiada para atender el segmento de mercado del microcrédito. Los Bancos que quieran incurrir en el negocio deben estar dispuestos a modificar su tecnología crediticia, pues si no tienen en cuenta los factores específicos de este nicho de mercados, están encaminados al fracaso. Los grandes fracasos han ocurrido cuando se cree que no se requieren adaptaciones. Los fracasos se dan cuando el banquero cree que no deben cambiar nada. Opina BEATRIZ MARULANDA, Experta y pionera en Micro crédito en Colombia”¹⁹.

La gerencia de COOTECSAN LTDA, decidió comprar un programa genérico del Ing. Víctor Parra quien actualmente se desempeña como ingeniero de sistemas de COOPFUTURO en Bucaramanga. El programa tiene un costo de \$6´000.000= seis millones de pesos, incluyendo la capacitación. La plataforma es LINUX y cuenta con los siguientes módulos:

- Gestión de Cartera.
- Contabilidad.
- Presupuestos.

El programa tiene flexibilidad para establecer periodos de gracia y tasas de interés adecuadas según los convenios establecidos con las entidades públicas o privadas para el desarrollo del programa de microcrédito.

La capacitación del personal en el manejo de este programa se realizó a todo el personal que pertenece a COOTECSAN LTDA y a las personas contratadas

¹⁹ ECONOMICAS, PIME. “Microcrédito nada fácil, pero rentable”. Bogotá: Diario “El Espectador”. Junio 2004. Pág. 10B

3.5.2 Equipos de Computo: La División de desarrollo requiere de 4 equipos de computo y una red.

Dos de estos equipos fueron comprados por un valor de \$1500000 cada uno.

Dos equipos fueron donados por las Unidades Tecnológicas de Santander, entidad que apoya el desarrollo de este programa.

La red tiene un valor de \$500.000, se decidió realizar una extensión de 4 puntos de la red actual de COOTEC SAN LTDA para instalar los computadores.

3.5.3 Equipos de Oficina: Para la estructuración de las instalaciones de la División de Desarrollo COOTEC SAN LTDA, ha realizado la compra de un local en el centro comercial acrópolis. Segundo piso, con su respectiva adecuación de vidrios e iluminación, por el valor de \$30'000.000= La compra se canceló de contado a la constructora. Se solicitó cupo a crédito ante el BBVA seccional Real de minas en Bucaramanga, con el objeto de realizar la inversión; el cupo fue aprobado y desembolsado en forma exitosa.

Se realizó una compra a HECHO EN COLOMBIA, empresa especializada en el amoblamiento del espacio interior.

- Un puesto de trabajo para gerencia.
- Tres puestos de servicio al cliente.
- Una mesa de Juntas.
- Un archivador modular.

El valor de esta infraestructura es de \$7'031.642=.

3.5.4 Recurso Humano: La división de desarrollo empresarial cuenta con el respaldo de las Unidades Tecnológicas de Santander, para la ejecución de proyectos.

El personal docente y los estudiantes son convocados a participar en los proyectos productos de los convenios interinstitucionales entre la División de Desarrollo y las entidades públicas o privadas que apoyen el desarrollo de cadenas productivas y el microcredito.

También cuenta con el respaldo del personal de COOTEC SAN LTDA:

- 1 Administrador de Empresas.
- 1 Ingeniero Industrial especializado en gerencia instituciones financieras.
- 4 Abogados gestores de cobro jurídico.
- 1 Revisor fiscal.
- 1 Contador Pública.
- 5 Gestores de Cartera.
- 1 Auxiliar Contable.
- 1 Mensajero.
- Practicante Mercadeo UTS.
- 2 Asistentes de Servicio al cliente (Practica SENA).

Para la participación en licitaciones y proyectos asociativos por convenio, el procedimiento de gestión del recurso humano es solicitar por escrito el personal al rector de la UTS, quien asigna a docentes y estudiantes, basado en los perfiles requeridos.

Para administrar la División de Desarrollo Empresarial, es necesaria la siguiente relación de personal:

- Ingeniero industrial.
- Gestores de Riesgo y Cartera.
- Auxiliar contable.

3.6. INVERSIÓN PARA LA ESTRUCTURACION DE LA DIVISIÓN DE DESARROLLO EMPRESARIAL.

Con el apoyo del gerente de COOTECSAN LTDA, se determinaron las necesidades de talento humano, infraestructura y tecnología de la puesta en marcha de la División de Desarrollo Empresarial.

3.6.1. Presupuesto de Inversión.

La inversión inicial es de \$43'000.000,00 correspondiente a infraestructura, tecnología y los salarios del primer mes del personal que laboro en el talento humano. En la tabla 3 se puede observar el presupuesto para la estructuración de la División de Desarrollo Empresarial.

Tabla 6. Presupuesto inicial de Inversión.

DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL COOTESAN LTDA.							
					UNIDAD	V/UNIDAD	V/TOTAL
NECESIDADES DE SOFTWARE							
					1	600000	6000000
Programa genérico para gestión de microcrédito.							
NECESIDADES DE EQUIPOS DE COMPUTO							
					4	1500000	6000000
Equipos de Computo							
					1	500000	500000
Compra e instalación de Extensiones de la Red.							
NECESIDADES DE INSTALACIONES Y ADECUACIONES LOCATIVAS							
					1	23000000	23000000
Compra y adecuación Local Centro Comercial Acrópolis.							
Amoblamiento Local.							
					5	1400000	7000000
Oficinas.							
NECESIDADES DE RECURSO HUMANO							
Administración de la División Desarrollo Empresarial							
					1		1000000
Ingeniero Industrial							
					2	500000	1000000
Gestores de Riesgo y Cartera							
					1		500000
Auxiliar Contable							
TOTAL							
							43000000

Fuente: Ing. Carlos Pinzón Coronel y Autor.

4. PORTAFOLIO DE SERVICIOS DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL COOPERATIVA TECNOLOGICA DE SANTANDER LTDA

4.1 MISION

Somos una empresa de Economía Solidaria que busca satisfacer las necesidades de nuestros asociados a través de créditos a empresarios, emprendedores y estudiantes. Promotora de proyectos de desarrollo regional con alto impacto social por medio de la participación en alianzas estratégicas, tomando como base la filosofía del cooperativismo.

Contamos con un recurso humano calificado, con sentido de pertenencia, conscientes del manejo transparente de los recursos y del mejoramiento continuo.

4.2 VISION

La DIVISION DESARROLLO EMPRESARIAL COOTECSAN Ltda. Será reconocida a nivel nacional por su calidad, solidez y capacidad competitiva, líder en la prestación de servicios de crédito y desarrollo de proyectos productivos.

4.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS.

4.3.1. Integrador de Proyectos Asociativos: La División de Desarrollo Empresarial, emprende la tarea de promover la asociatividad de personas. Por medio del apoyo a quienes decidan emprender una empresa de Economía Solidaria. Precooperativas o fundaciones. Aprovechando la economía de escala para gestionar recursos y mejorar sus ventas.

- Talleres de capacitación sobre el marco legal del sector de economía solidaria.
- Promoción y orientación para la creación de empresas de economía solidarias, en las áreas legal, contable, financiera y comercial.
- Representación de los asociados ante las entidades publicas o privadas.

4.3.2. Apoyo a emprendedores

- Apoyar el emprendimiento de pequeñas empresas, brindando cupos para microcreditos utilices para la primera fase de inversión o capital de trabajo.
- Apoyo a los estudiantes universitarios que desarrollen como proyecto de grado la puesta en marcha de su propio negocio.
- Apoyo con cupo a microcredito y asesoría de plan de negocios a personas integrantes de gremios industriales o grupos de formación empresarial.

4.4 REQUISITOS PARA MICROCREDITO.

Línea Emprendamos.

- Presentar el Plan de negocios evaluado por un profesional con el respectivo concepto de viabilidad. Si no tiene el plan diligenciado, La División le ofrece su elaboración por un valor de \$16.000.
- Cuando el estudiante tiene crédito educativo con COOTECSAN LTDA, Se acepta como garantía el mismo codeudor. las modalidades de garantía pueden ser:

Un codeudor con cualquiera de las garantías existentes.

- Finca Raíz.
- Pensionado.
- Empleado con estabilidad laboral.
- Cheques posfechados.

4.5 MONTOS DE MICROCREDITO

\$ 500.000 hasta \$4'000.000

4.6 FIRMA CONSULTORA AVALADA POR CONVENIO BID- FOMIN-ACOPI.

La División de Desarrollo Empresarial cuenta con el aval del convenio BID-FOMIN-ACOPI, como firma consultora de alianzas empresariales y operaciones cooperativas. Para cumplir este objetivo se estructuran grupos interdisciplinarios con los docentes y estudiantes de las Unidades Tecnológicas de Santander.

5. IMPLEMENTACIÓN DEL PORTAFOLIO DE SERVICIOS.

Teniendo como objeto la promoción de la asociatividad y el apoyo al desarrollo de las cadenas productivas, se presentó nuestro portafolio de servicios a entidades públicas y privadas que fomentan la estructuración de proyectos asociativos productivos.

El procedimiento para la implementación del portafolio, es concretar una cita con el director de la entidad y realizar visita para exponer nuestros servicios. En esta visita se entrega una propuesta clara, diseñada con base en investigación de los proyectos que cada entidad adelanta.

- Oficina Desarrollo Económico de la Gobernación de Santander.
- Centro de Desarrollo y Productividad de Joyería. CDP.
- Unión de Tenderos de Colombia, UTECOL.
- Alcaldía de Bucaramanga.
- Alcaldía de Lebrija.
- Alcaldía de Girón.
- Comexentro.
- Fundesan.

5.1 PROMOCION DEL PORTAFOLIO EN ENVENTOS REGIONALES

5.1.1 Consejo de Gobierno en Charta, Santander: La gobernación de Santander realiza los consejos de Gobierno con frecuencia semestral y la División de desarrollo participó en forma activa en los consejos realizados en el municipio de Charta el 10 de Septiembre 2004, enviando a un delegado, para entrevistarse con los alcaldes de los municipios de Tona, Charta y California con el objeto de exponerle el portafolio de Servicio y contactar personal encargado de proyectos asociativos productivos en los respectivos municipios. Logrando con éxito el objetivo de las entrevistas con los alcaldes y con los representantes de las oficinas de planeación.

En los eventos se entregan portafolios a líderes de la comunidad que participan en proyectos de cadenas productivas.

Cabe resaltar que resultado de esta participación fue una cita para exponer el portafolio ante el Consejo Directivo de la corporación de la defensa de la meseta de Bucaramanga CDMB, el contacto fue el señor HELKIN

CHAPARRO GARNICA quien hace parte dicho Concejo. La exposición fue presentada 15 días después del evento regional el 24 de Septiembre 2004, en las oficinas de la CDMB. Cra. 23 N 37 – 63. Bucaramanga.

5.1.2 Encuentro economía solidaria: “Financiamiento de proyectos del sector de economía solidaria”. Hotel Guane Bucaramanga. LEXCOM CLL. 93ª N 11 07, Tel: 091 6086785. Bogotá D.C. Director: JAIME ANDRS GOMEZ VARGAS.

La División de Desarrollo Empresarial presentó exposición de su portafolio el 02 de Septiembre de 2004, en el encuentro convocado por la CORPORACION LEXCON DE COLOMBIA, Banco de proyectos del sector de economía solidaria. En el evento se presentaron los bancos de segundo piso, Banco Agrario, Findeter y Bancoldex.

5.1.3 Rueda de Negocios Solidarios: El objetivo de este evento ha sido incrementar la actividad comercial y promoción entre las empresas del sector de economía solidaria. El evento es convocado por CONFECOOP y la UCC. En la rueda de negocios realizada el 29 y 30 de Octubre de 2004, la División de Desarrollo Empresarial presentó su portafolio de Servicios de formulación de proyectos asociativos productivos a las empresas asistentes.

6. CONVENIOS INTERISTITUCIONALES DE LA DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL.

6.1 CONVENIO INTERISTITUCIONAL ENTRE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO DE LEBRIJA Y LA DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL DE COOTECOSAN LTDA.

El objeto del convenio es la realización de programas de desarrollo productivo en los proyectos piscícolas que adelanta la comunidad del municipio de Lebrija. Se firmó el 15 de Agosto de 2004. El contratista es la División de Desarrollo Empresarial COOTECOSAN LTDA NIT. 8040115187-7. El contratante es la Alcaldía municipal de Lebrija.

Las obligaciones del contratista en este convenio, son: brindar asesoría en el análisis situacional y en la posterior estructuración de un plan de negocios, otorgar microcréditos a las microempresas o personas beneficiarias del convenio y realizar mensualmente y mientras dure el plazo pactado para cada uno de los créditos, una capacitación técnica en grupos de mínimo 15 personas, para lo cual el contratante dispondrá de todos los requerimientos logísticos y locativos que sean del caso y ofrecer el seguimiento de los proyectos productivos.

Las obligaciones del contratante en este convenio, son: la conformación de los grupos de emprendedores y beneficiarios empresariales, según los criterios que establezca para tales efectos, ofrecer apoyo crediticio y realizar el seguimiento de la ejecución de los planes de acción para verificar el cumplimiento de las metas pactadas dentro de los planes de acción.

Las obligaciones de los beneficiarios en este convenio, son: hacer uso del microcrédito para el programa de peces según las indicaciones de la UMATA, pagar cumplidamente los compromisos financieros adquiridos con la División de Desarrollo COOTECOSAN LTDA y aceptar las recomendaciones técnicas de la UMATA.

6.2 CONVENIO INTERISTITUCIONAL ENTRE LA UNION DE TENDEROS DEL NORORIENTE COLOMBIANO UTECOL Y LA DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL DE COOTECOSAN LTDA.

El objeto del convenio es la realización de programas de desarrollo productivo con el personal afiliado a UTECOL, unión de tenderos y pequeños comerciantes del nororiente colombiano. Se firmó el 25 de Junio de 2004. El

contratista es la División de Desarrollo Empresarial COOTECOSAN LTDA NIT. 8040115187-7 y el contratante es UTECOL Unión de Tenderos del Nororiente Colombiano.

Las obligaciones del contratista en este convenio, son: otorgar microcréditos a las personas beneficiarias del convenio, realizar capacitaciones en el área de contabilidad y comercial con la metodología de talleres, en grupos de mínimo 15 personas, para lo cual el contratante dispondrá de todos los requerimientos logísticos y locativos que sean del caso, desarrollar actividades de promoción de la asociatividad a los beneficiarios para promover proyectos asociativos productivos.

Las obligaciones del contratante en este convenio, son: conformar los grupos de beneficiarios empresariales según los criterios que establezca para tales efectos, ofrecer apoyo crediticio y el seguimiento de los proyectos productivos por parte del contratista, se hará posterior a la presentación y aprobación de un plan de acción firmado las partes de este convenio, realizar seguimiento de la ejecución de los planes de acción para verificar el cumplimiento de las metas pactadas dentro de los planes de acción.

Las obligaciones de los beneficiarios en este convenio, son: hacer uso del microcredito para el objeto al cual se desembolso, pagar cumplidamente los compromisos financieros adquiridos con la División de Desarrollo COOTECOSAN LTDA y aceptar las recomendaciones técnicas entregadas por UTECOL o la División de Desarrollo Empresarial COOTECOSAN LTDA.

6.3 CONVENIO INTERISTITUCIONAL ENTRE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO DE GIRON Y LA DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL DE COOTECOSAN LTDA.

El objeto del presente contrato es la prestación de apoyo crediticio y seguimiento a metas de gestión, en el desarrollo de planes productivos y administrativos para la micro y pequeña empresa e industria del área metropolitana de Bucaramanga. Se firmó el 22 de Julio de 2004. El contratista es la División de Desarrollo Empresarial COOTECOSAN LTDA NIT. 8040115187-7 y el contratante es la alcaldía del municipio de Girón.

Las obligaciones del contratista en este convenio, son: brindar asesoría en el análisis situacional y en la posterior estructuración de un plan de negocios, ofrecer apoyo crediticio conforme las necesidades de capital identificadas durante el análisis situacional y las políticas internas de crédito y la disponibilidad de fondos del contratista, brindar asistencia técnica y educativa para lo cual el contratante dispondrá de todos los requerimientos logísticos y locativos que sean del caso.

Las obligaciones del contratante en este convenio, son: conformar los grupos de beneficiarios empresariales según los criterios que establezca para tales efectos, ofrecer apoyo crediticio y el seguimiento de los proyectos productivos por parte del contratista el cual se hará posterior a la presentación y aprobación de un plan de acción firmado las partes de este convenio, realizar seguimiento de la ejecución de los planes de acción, para verificar el cumplimiento de las metas pactadas dentro de los planes de acción.

7. GESTION DE RECURSOS PARA CAPITAL DE TRABAJO DE LA DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL DE COOTECSAN LTDA.

La gestión de recursos para capital de trabajo de la puesta en marcha de la División de Desarrollo empresarial, se realizó con las siguientes fuentes.

Los bancos de segundo piso AGRARIO y BANCOLDEX.
El capital de trabajo de la Cooperativa Tecnológica de Santander.

7.1 GESTION DE RECURSOS ANTE EL BANCO AGRARIO.

Tomando como base el convenio interinstitucional entre la alcaldía de Lebrija y la División de Desarrollo Empresarial, se estructuró un proyecto asociativo productivo contando con la asesoría técnica de la UMATA y un grupo de personas de la región interesadas en el desarrollo de piscicultura de Cachama en su parcela.

7.1.1 Que es FINAGRO?: “Es el fondo para el financiamiento del sector agropecuario, y es un banco de segundo piso, es decir, no financia directamente a los productores del sector agropecuario, sino que lo hace a través de un intermediario financiero, ya sea un banco, corporación financiera o compañía de financiamiento comercial.

Para acceder a los recursos FINAGRO debemos acudir a la entidad financiera y preguntar los requisitos que ese banco tiene para tramitar un crédito línea FINAGRO. Una vez cumplidos estos requisitos el intermediario evalúa la solicitud de crédito y si la aprueba, nos pide los recursos. Esto quiere decir que el usuario solicita el crédito en las oficinas del intermediario, no en FINAGRO”²⁰.

²⁰ Publicaciones. Portafolio de Servicios. Misión. (On line) www.FINAGRO.gov.co Bogotá. 2004.

7.1.2 Proyecto de piscicultura presentado por la División de Desarrollo y la UMATA de lebrija, para cupo en la línea de crédito asociativo para capital de trabajo de pequeños productores.

El proyecto se estructuró según los parámetros de FINAGRO en la circular reglamentaria VO – 03 del 2004. La cual se encuentra publicada en la web. La circular trata sobre programas especiales de fomento y desarrollo agropecuario, condiciones financieras y requisitos de los créditos asociativos que se concedan a través de los mismos.

La circular fue definida por la comisión nacional de crédito agropecuario como programa especial de fomento y desarrollo, mediante resoluciones N 03 y 05 de 2003.

Definición: “Se entiende por crédito asociativo y agricultura por contrato, el esquema de financiación de actividades productivas desarrolladas por un grupo de productores que se asocian para mejorar su rentabilidad, a través de la aplicación de tecnologías apropiadas, economía de escala en compra de insumos y pago de servicios, y comercialización asegurada con mecanismos de fijación de precios definidos antes de iniciar el proceso productivo. La asociación se puede efectuar a través de agremiaciones, asociaciones o cooperativos de productores, empresa privada o publica, quienes actuarán como integradores”²¹.

7.2 REQUISITOS PARA CALIFICAR COMO INTEGRADOR DE UN PROYECTO ASOCIATIVO ANTE FINAGRO²².

- Demostrar experiencia en el desarrollo de la actividad productiva en todas sus etapas, desde la producción hasta la comercialización.
- Disponer de sede que permita la administración y manejo contable del crédito a cada agricultor.
- Garantizar la disponibilidad ya sea propia o contratada de la maquinaria, implementos y el servicio de asistencia técnica necesarias para el desarrollo del proyecto en todas sus etapas.

²¹ Publicaciones. Circular reglamentaria VO – 03 del 2004, Banco Agrario. (On line) www.FINAGRO.gov.co/Bogotá.2004.www.finagro.com.co/@publicaciones/archivo/circular%20vo-03-2004%20c.pdf.

²² Publicaciones. Circular reglamentaria VO – 03 del 2004, Banco Agrario. (On line) www.FINAGRO.gov.co/Bogotá.2004.www.finagro.com.co/@publicaciones/archivo/circular%20vo-03-2004%20c.pdf.

- Efectuar una adecuada selección de productores, verificando su moralidad comercial, experiencia en su actividad productiva, y que el predio que inscriban cuenten con las características que hagan viable el desarrollo de la actividad productiva en forma competitiva.
- Si el integrador no cumple con los requisitos para desarrollar adecuadamente el proyecto, podrá demostrar que tiene convenio con un operador con experiencia en la producción y comercialización de la actividad a desarrollar, que garantice la ejecución y sostenibilidad del proyecto.
- Para que se de el esquema de financiación, se deben cumplir unos compromisos entre el integrador y los integrados, los cuales deben estar consignados en el contrato de producción y prenda sin tenencia sobre la actividad financiada.

7.3 LA DIVISIÓN DE DESARROLLO EMPRESARIAL COMO INTEGRADOR DEL PROYECTO ASOCIATIVO PISCÍCOLA.

7.3.1. Estructura administrativa del proyecto piscícola.

- INTEGRADOR : División de desarrollo empresarial COOTECSAN.
- OPERADOR TECNICO: UMATA alcaldía del municipio de Lebrija.
- INTEGRADOS: Personal residente de Lebrija perteneciente a ASOPECES.

La Dirección de la división de desarrollo empresarial incluyó en su grupo de trabajo para este proyecto a 1 Estudiante en practica de la facultad de agroindustrial UTS.

7.3.2. Operaciones de riesgo y cartera del proyecto.

La División de Desarrollo opera su programa de financiación de microempresas, para realizar gestión de riesgo y cartera con visitas domiciliarias a las parcelas.

El programa de gestión de cartera de la División en el municipio de Lebrija es apoyado por la oficina de Banco agrario de esta localidad.

7.3.3. Perfil del operador técnico del proyecto piscícola.

Por efectos del convenio interinstitucional entre La División de Desarrollo empresarial y la Alcaldía del municipio de Lebrija, el operador técnico de este proyecto es la UMATA de esta localidad.

“La unidad municipal de asistencia técnica agropecuaria UMATA, Se encarga de Diseñar, Planificar, Gestionar y Ejecutar los proyectos de desarrollo agrícola, pecuario y ambiental. Desde hace varios años ha venido adelantando programas piscícolas como parte de la estrategia formulada en el plan de desarrollo y el plan de acción.

La UMATA, esta integrada por el siguiente personal:

- Tecnólogos agrícolas.
- Tecnólogos pecuarios.
- Zootecnista.
- Coordinador general.

La UMATA Cuenta con un técnico especialista para la prestación del servicio de asistencia técnica.

Actualmente se desarrollan los siguientes programas en la UMATA:

- Programa de piña petrolera.
- Programa de Cítricos.
- Programa de Cacao.
- Programa de mujer rural.
- Programa de desarrollo sostenible.

Las oficinas se encuentran en el segundo piso del palacio municipal²³.

7.3.4. Maquinaria para el proyecto piscícola.

Para la apertura de los estanques en las fincas donde se cultivan los alevinos de cachama, se ha realizado un contrato con el señor FREDDY MARTIN JACOME BRAVO. Propietario de una retroescavadora.

El detalle de la cotización del servicio de retroescavadora presentada por el señor FREDDY MARTIN puede ser observado en el **anexo 5**.

7.3.5 Procedimiento de comercialización.

Es requisito de FINAGRO que el integrador del proyecto realice una promesa de compraventa con un comercializador de la mercancía producto del convenio.

²³ UMATA Alcaldía de Lebrija. Portafolio de Servicios. Santander. Lebrija. Junio 2003.

Por esta razón se ha firmado una promesa de compraventa de mercancía con la COOPERATIVA CIUDAD LTDA. A quien se harán entregas mensuales de 600 kg. de pescado a partir del quinto mes iniciado el programa. El producto se colocara eviscerado en el centro de acopio que indique el comprador.

7.3.6. Perfil del beneficiario del proyecto piscícola.

- Los productores están agremiados en la asociación de piscicultores de Lebrija “ASOPECES”, legalmente constituida.
- Sus asociados serán los beneficiarios del presente proyecto.
- En su mayoría son personas que viven en la región por un lapso de tiempo superior a 10 años y pueden ser propietarios de las tierras o administradores de las mismas.
- Los beneficiarios del proyecto hacen parte de una base de datos de la UMATA, quienes han participado en otros proyectos asociativos.

7.3.7. Requerimientos del integrador (división de desarrollo) al beneficiario (personal asopeses).

- Es indispensable que el beneficiario del proyecto sea pequeño productor.
- Que el productor tenga el recurso hídrico en su finca.
- Que acepte las recomendaciones técnicas.
- Que se someta a las condiciones y especificaciones del crédito.

7.3.8. Especificaciones técnicas del proyecto piscícola²⁴.

- En el municipio de Lebrija se esta consolidando la actividad piscícola como un sistema de producción rentable, económico y de fácil manejo para las familias campesinas.
- El programa ha tenido aceptación de la comunidad.
- El municipio de Lebrija tiene el agua necesaria para el desarrollo del proyecto.
- Las especies de peces que predominan en la región son la cachama y la mojarra los cuales se adaptan con facilidad a las

²⁴UMATA Alcaldía de Lebrija. Manual de proyectos. Santander. Lebrija. Junio 2004.UMATA. Alcaldía de Lebrija.

condiciones del medio y el sistema de producción es eficiente cuando el proceso es tecnificado.

- El proyecto busca establecer 60 sistemas de producción de piscicultura, en diferentes veredas del municipio de Lebrija. Cada estanque necesita de los siguientes componentes:

1 estanque de 150 metros cuadrados de espejo de agua.

600 alevinos de cachama o mojarra.

Alimento concentrado para alevinos.

Asistencia Técnica permanente por parte de TECNICO UMATA.

7.3.9. Insumos por estanque²⁵

- Numero total de peces sembrados : 1200 / estanque* año.
- Numero de cosechas : 2 * año.
- Porcentaje de mortalidad: 10%.
- Kilogramos de pez a vender: 400 gramos.
- Peso promedio a la venta: 400 gramos.
- Precio de Venta: 4.000 \$/kilo.
- Valor unitario de alevino: 150 \$ / alevino.
- Consumo de alimento/ alevino : 0,52 kg/semestre.
- Conversión 1,3 : 1
- Valor de alimento para alevino : 1.100 \$/kg.

7.4 RESULTADOS DE LA GESTION DE RECURSOS, ANTE FINAGRO.

La solicitud del crédito se realizó por \$60'000.000= sesenta millones de pesos, con un periodo de gracia de 6 meses, a tasa de DTF + 2.0%, con el objeto de otorgar cupos a créditos rotativos semestralmente a los beneficiarios.

- El desembolso inicial fue aprobado por \$20'000.000 treinta millones de pesos, el 05 de noviembre de 2004, los cuales se entregaron a los beneficiarios en microcreditos de \$568.000 pagaderos en 5 cuotas. Con dos meses de gracia para la primera cuota.
- Este primer microcredito fue útil para la apertura y puesta en marcha de los 15 pozos en las veredas del Libano y Catalán en el municipio de Lebrija.

²⁵ UMATA Alcaldía de Lebrija. Manual de proyectos. Santander. Lebrija. Junio 2004.UMATA. Alcaldía de Lebrija

7.4.1 Aplicación de manuales de gestión de riesgo y cartera: El estudio de riesgo de microcredito fue realizado con el siguiente procedimiento:

1. Se realizó una reunión en la escuela de la vereda el Libano, con los interesados en el programa, el día 14 de Noviembre de 2004. Para exponer las políticas del la División de Desarrollo.
2. Se diligenciaron los respectivos formatos de inscripción y solicitud de microcredito.
3. Entrevista personal para verificación de datos.
4. Se verificó en la base de datos de la UMATA, que los aspirantes a cupo microcredito estuviesen debidamente registrados en otros programas de proyectos asociativos productivos en esta entidad.
5. En compañía de un representante de la UMATA, realizamos las respectivas visitas domiciliarias algunos de los aspirantes que no presentaban certificado de libertad y tradición de la finca o parcela. Las visitas se realizaron el día 21 de Noviembre 2005. En esta visita se diligenciaron los respectivos formatos de estudio y se anexaron a las solicitudes. Estas visitas y charlas fueron realizadas por el señor ERWIN DARIO VALDERRAMA FRANCO cc. 13544448 Bga. (autor)., representante de la División de Desarrollo empresarial quien realizó el trabajo de campo.
6. Cuando el aspirante del microcredito no era el propietario de la tierra, se solicito una carta de autorización, autenticada por parte del propietario de la finca, para permitir el desarrollo del programa piscícola.
7. Se envió la relación de aspirantes a la oficina banco agrario de Lebrija para verificar su cartera en caso de crédito activo con esta entidad, quienes emitieron concepto de vida financiera.
8. Es de recalcar que el procedimiento de cartera de la división, es apoyado por el programa de mensajería el banco Agrario de Lebrija.

7.4.2 Diagnostico de Comportamiento de cartera: Es importante recalcar que realizado un seguimiento a la cartera de este proyecto presenta los siguientes indicadores, a la fecha de 15 de abril de 2005:

Tabla 7. Diagnostico de Cartera Convenio Lebrija.

EDAD	PORCENTAJE
Sin Vencer	60%
0 – 30 días	30%
30- 60 días	10%
60 días o más	0%

Fuente: Autor.

También podemos concluir que el estudio de riesgo debe reforzarse y que el comportamiento de pago de los participantes en este programa esta influenciado por las periodos de cosecha de los productos que manejan en su finca lo cual afecta su flujo de caja, donde pueden presentar atrasos en sus pagos sin voluntad de incumplimiento.

En entrevista con beneficiarios del programan afirman que ellos acostumbran a realizar pagos bimensuales de sus obligaciones financieras.

- 7.4.3 **Visión del Proyecto Asociativo Piscícola:** En el desarrollo del proyecto asociativo piscícola se presentaron una serie de condiciones para el desembolso de los recursos para capital de trabajo provenientes del banco agrario, las cuales pueden afectar el normal desarrollo del proceso de creación de nuevos pozos. Un ejemplo de estas condiciones es la planteada por la dirección del Banco Agrario del municipio de Lebrija, sr. VICTOR MANUAL BLANCO OBREGON, en conversación con el director de la UMATA Sr. HUMBERTO PINZON, el día 29 de abril de 2005, donde afirma que el banco esta en espera del cumplimiento de las obligaciones financieras causadas por el primer desembolso que se le realizo a la División de Desarrollo, teniendo en cuenta que no tiene suficiente experiencia como integrador de proyectos asociativos productivos.

También manifiestan que es conveniente esperar para medir la calidad del producto resultado de los estanques y dado el caso tomar medidas técnicas respectivas para corregir.

Por tal razón se plantea que es necesario concentrar esfuerzos para obtener un buen comportamiento de la cartera de los beneficiarios del microcredito y tener liquidez para cancelar oportunamente las obligaciones financieras con FINAGRO.

7.5 GESTION DE RECURSOS DE CAPITAL DE TRABAJO PARA EL CONVENIO INTERINSTITUCIONAL ENTRE LA DIVISION DE DESARROLLO DE SANTANDER Y UTECOL.

Según el plan de acción del convenio establecido entre los representantes de las dos entidades, se definió como objetivo “apoyar el desarrollo de los pequeños comerciantes, eliminando la informalidad de sus estructuras legal y contable, conduciéndolos a estar al día con sus responsabilidades tributarias y con la cámara de comercio”²⁶.

Puesto en marcha el plan de financiamiento de microempresas de la División de Desarrollo empresarial, se ofrecen los cupos de microcredito para los pequeños comerciantes que deseen adelantar su legalización o actualización de su registro de cámara de comercio e industria y comercio.

La gestión ante la cámara de comercio, es adelantada por funcionarios de UTECOL quienes hacen estos requerimientos a las entidades en forma masiva.

“Para llevar a cabo este objetivo, la junta directiva de la Cooperativa Tecnológica de Santander a asignado un capital de trabajo de \$30.000.000. Treinta Millones de pesos para este fin”²⁷.

Este capital de trabajo ha sido asignado a la División de Desarrollo Empresarial.

7.5.1 Aplicación de los Manuales de Riesgo y Cartera: Aplicando los procedimientos diseñados en el programa de financiación sobre políticas de microcredito y estudio de riesgo, se presenta a continuación los requerimientos para los aspirantes de cupo a crédito de este convenio:

1. Estar inscrito a UTECOL con antigüedad superior a un año.
2. Diligenciar el formulario de solicitud de cupo de microcredito.
3. Presentar documentos que acrediten la inversión del microcredito para fines preestablecidos.
4. Verificación telefónica de la información.
5. Visita al sitio donde se encuentra el negocio.

²⁶ CONVENIO UTECOL – D.D.E. plan de acción. Agosto 2004.

²⁷ COOTECSAN LTDA, Acta N° 017 Junta Directiva. Bucaramanga. Octubre 2004.

7.5.1.1 Trabajo de campo de las visitas de estudio de riesgo.

Los dos ejemplos que se presentan en el **anexo C** son copias de los informes de estudio de riesgo de microcredito, presentados y adelantados por un funcionario de la División de Desarrollo Empresarial COOTEC SAN LTDA, los originales están en la hoja de vida de crédito de los dos beneficiarios de cupo a crédito.

7.5.2 EVALUACION DEL CONVENIO ENTRE LA DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y UTECOL.

7.5.2.1. Diagnostico del comportamiento de la cartera:

Realizando un seguimiento y análisis a la cartera de los microcreditos aprobados en este convenio. Se presenta el siguiente diagnostico, con fecha 24 de Febrero de 2005.

Tabla 8. Diagnostico de cartera convenio UTECOL.

EDAD DE CARTERA	PORCENTAJE
Sin vencer	70%
0 a 30 días	15%
31 a 60 días	10%
Mas de 61 días	5%

Fuente: Autor.

El promedio de la Cartera Vencida es del 25% a la fecha 24 de Febrero de 2005. Como consecuencia del diagnostico y basados en el manual de gestión de cartera de la División de Desarrollo de Empresarial, es necesario tomar medidas de cobro prejudicio y revisar las políticas de estudio de riesgo para próximos microcreditos.

La relación de desembolsos corresponde a la siguiente clasificación por clase de mercancía, con fecha 24 Febrero 2005, es:

Tabla 9. Microcreditos por sector.

CLASE DE NEGOCIO	PORCENTAJE
Tienda y micromercado	80%
Licoreras	10%
Ópticas	5%
Otros negocios	5%

Fuente: Autor.

Es importante resaltar que según el estudio, el 100% de las licoreras presentan cartera vencida superior a 60 días, esta información es útil para reformar las políticas de estudio de riesgo de esta clase de negocio.

7.5.3 RESUMEN DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UN CENTRO DE ACOPIO DE PRODUCTOS NO PERECEDEROS EN EL AREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA, REALIZADO EN EL MARCO DEL CONVENIO ENTRE LA DIVISION Y UTECOL.

Los representantes del convenio interinstitucional entre la División de Desarrollo Empresarial y UTECOL decidieron realizar un estudio de factibilidad en la primera semana del mes de Abril de 2005, con el objeto de identificar necesidades de los tenderos y pequeños comerciantes del área metropolitana de Bucaramanga.

Identificadas las necesidades, se busca diseñar formas eficientes de satisfacción basados en los beneficios de la economía de escala.

Teniendo en cuenta los resultados de este estudio, se busca presentar un proyecto a BANPES Banco de Proyectos de Economía Solidaria de Colombia que tiene instalaciones en la ciudad de Bogota, con el objeto de gestionar recursos para ejecutar la propuesta de creación de un centro de acopio de productos no perecederos.

Siguiendo los pasos metodológicos de la investigación de mercados, se ha diseñado una propuesta clara y precisa con la participación de los propietarios de tiendas y supermercado del área metropolitana de Bucaramanga. Se ha incluido el estudio de factores como el nivel de oferta y demanda de productos no perecederos en el A. M. B., Determinación de sistema de precios, canales de distribución, entre otras variables.

7.5.3.1 Principales conclusiones del estudio²⁸:

- Sí existe una demanda potencial alta de productos no perecederos en el área metropolitana de Bucaramanga.

²⁸ UTECOL. COOTECOSAN. Estudio Factibilidad Creación Centro Acopio. Conclusiones. Abril 2005.

- La comercializadora puede generar 23 nuevos empleos directos.
- Considerando que los equipos tanto técnicos como físicos que se requieren para la implementación y puesta en marcha del centro de acopio son de fácil adquisición y que si hay disponibilidad de talento humano para el buen funcionamiento del proyecto, el proyecto es técnicamente viable.
- La inversión total requerida para el montaje, funcionamiento y puesta en marcha de un centro de acopio de productos no perecederos en el AMB es de \$47'422.411. Distribuidos en \$4.830.000 en inversión y \$42.592.411 para capital de trabajo.
- El proyecto genera para los inversionistas rentabilidad del 36% anual.

7.6. GESTION DE RECURSOS DE CAPITAL DE TRABAJO PARA EL CONVENIO INTERDISCIPLINARIO DE LA DIVISION DE DESARROLLO DE SANTANDER Y LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO DE GIRON.

El convenio tiene como objeto apoyar el programa generación de empleo e industria del municipio de Girón, por medio de cupos de microcredito y capacitación en áreas de formación empresarial que ofrece la CASA DE LA CULTURA, de esta alcaldía.

“Para llevar a cabo este objetivo, la junta directiva de la Cooperativa Tecnológica de Santander a asignado un capital de trabajo de \$20.000.000. Veinte millones de pesos para este fin”²⁹.

Este capital de trabajo ha sido asignado a la División de Desarrollo Empresarial, para otorgar microcredito y apoyar el proceso de capacitación de los pequeños empresarios.

7.6.1. Aplicación de los programas de Gestión de Riesgo y Cartera: Aplicando los procedimientos diseñados en el programa de financiación de microempresas, Gestión de Riesgo y Cartera, se presenta a continuación los requerimientos para los aspirantes de microcredito de este convenio.

1. Cursar el programa de capacitación en gestión de microempresas que ofrece la Casa de la Cultura de la Alcaldía de Girón. Validar con el certificado que expide esta entidad.
2. Diligenciar el formulario de solicitud de cupo de microcredito.

²⁹ COOTECSAN LTDA, Acta N° 028 Junta Directiva. Bucaramanga. Octubre 2004

3. Presentar plan de inversión del monto del crédito, para este plan el aspirante a cupo de microcredito recibe orientación de la División de Desarrollo Empresarial.
4. Verificación telefónica de la información.
5. Visita al sitio donde se encuentra el negocio, si es emprendedor se realiza la visita al domicilio.

7.6.2 PARTICIPACION DE LA DIVISION DE DESARROLLO EN EL PROCESO DE CAPACITACION DE LOS EMPRESARIOS DEL MUNICIPIO DE GIRON.

- Para cumplir con esta labor el ING. CARLOS PINZON gerente de la COOTECSAN LTDA, ha contratado los servicios de AITH, Asesores Integrales en Talento Humano. Por medio de la Doctora Nancy Leonor Jaimes Anaya ofreció el taller ROMPER PARADIGMAS PARA CREAR SOCIEDADES. En tres secciones, Dictadas los días 5, 12 y 19 de Marzo de 2005, el numero de asistentes fue en promedio de 40 alumnos del programa de la Casa de la Cultura, la metodología presentada fueron juegos didácticos de trabajo en equipo y competencia de grupos.
- La División de Desarrollo Empresarial, hace parte del programa de capacitación en el modulo de gestión de microcredito, ofrecido por el INGENIERO CARLOS PINZON a los alumnos del programa de gestión de microempresas, dirigido por la DOCTORA LUZ ANGELA VERA, ASESORA del programa Generación de Empleo, de la Alcaldía de Girón, este programa tiene una duración de tres meses.

7.6.3 EVALUACION DEL CONVENIO ENTRE LA DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y LA ALCALDIA DE GIRON.

7.6.3.1 diagnostico del comportamiento de la cartera: Realizando un seguimiento y análisis a la cartera de los microcreditos aprobados en este convenio. Se presenta el siguiente diagnostico, el día 20 de Abril de 2005.

Tabla 10. Diagnostico Cartera convenio Giron.

EDAD DE CARTERA	PORCENTAJE
Sin vencer	60%
0 a 30 días	25%
31 a 60 días	15%
Mas de 61 días	0%

Fuente: Autor.

El promedio de la Cartera Vencida es del 35% al 20 de Abril de marzo de 2005, teniendo en cuenta el manual de gestión de cartera de la División de Desarrollo de Empresarial, es necesario tomar medidas de cobro prejuridico y revisar las políticas de estudio de riesgo para próximos microcreditos.

Realizando un estudio se determino que un factor del comportamiento negativo de cartera en el mes de Abril, es resultado de las inundaciones ocurridas en el municipio de Girón a comienzos del 2005, afectando la economía de sus habitantes.

La relación de desembolsos corresponde a la siguiente clasificación por actividad comercial, es:

Tabla 11. Microcredito por sector convenio Girón.

CLASE DE NEGOCIO	PORCENTAJE
Taller de Calzado	40%
Taller de Joyería	25%
Taller de Mecánica y Torno	10%
Otros negocios	25%

Fuente: autor.

Otros negocios pertenecen a cooperativas de Vigilancia, Tipografías, comercializadora de productos no perecederos y confecciones.

8. VISITA DE DOS REPRESENTANTES DE LA BANCA DE MICROEMPRESAS DE BANCOLDEX A LAS INSTALACIONES DE LA DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL COOTECSAN LTDA.

La División de Desarrollo Empresarial presentó su portafolio de servicios al DR. Pedro Julio Villabon Gonzales, Director de la Banca de Microempresas de BANCOLDEX Bogotá, quien presentó su respectiva respuesta por medio del oficio N 009963 B-DBM. En el cual explica los procedimientos para acceder a cupo a crédito de recursos de la banca y presenta la circular externa N 002 de Enero 31 de 2003 donde se expone que se abre una nueva modalidad de crédito que permite financiar en moneda legal y bajo el mecanismo de modalidad de segundo piso, los recursos para brindar apoyo financiero de fomento al crecimiento y sostenibilidad de las microempresas. También se anuncia en la comunicación la visita de funcionarios del departamento de riesgo de BANCOLDEX a las instalaciones de la División de Desarrollo Empresarial COOTECSAN LTDA.

Tres meses después del comunicado que el Dr. Pedro Villabon realiza al Ing. Carlos Pinzón gerente de COOTECSAN LTDA. , la Dra. ANGELICA MENDEZ GAMBOA y la Dra. LILIANA PATRICIA MONTENEGRO AMAYA del departamento de riesgo de BANCOLDEX, realizaron una visita a las instalaciones de la División de Desarrollo Empresarial para pedir información sobre el programa de micro crédito de COOTECSAN LTDA. Durante la visita las funcionarias de la Banca de microempresas ofrecieron los siguientes puntos para la orientación de sus anfitriones:

- Es necesario mejorar los indicadores de cartera de la Línea de crédito estudiantil de COOTECSAN LTDA, para aumentar la disponibilidad de recursos que pueden ser usados como capital de trabajo de microcredito en la División de Desarrollo empresarial.
- Es necesario nombrar un coordinador general del proceso de cartera para mejorar la visión de las operaciones y la oportunidad de los informes.
- Es necesario estructurar un programa de gestión de riesgo y cartera, con operaciones y procedimientos estandarizados.

La visita fue recibida por la Doctora Rocío Vanegas Contadora pública de COOTECSAN LTDA, el ing. WILSON RIOS asesor de finanzas de COOTECSAN LTDA y el señor ERWIN DARIO VALDERRAMA funcionario de la División de Desarrollo COOTECSAN LTDA, se realizó en octubre 20 del 2004, entre las 04:00 pm. y las 06:00 pm.

8.1 PROCESO DE REESTRUCTURACION DEL PROCESO DE CARTERA DE LA COOPERATIVA TECNOLOGIA DE SANTANDER.

Las recomendaciones entregadas por la banca de microempresas de BANCOLDEX fueron tomadas en cuenta y aplicadas en forma inmediata por parte del gerente de COOTECSAN LTDA, quien nombró un coordinador general de cartera y ordenó crear un programa de reestructuración de los procesos de gestión de crédito y cartera.

8.1.1. ESTRATEGIAS DE LA REECTRUCTACION.

- Nombramiento de un coordinador general de cartera.
- Estructuración del departamento de Cartera.
- Aumento de la cobertura del proceso de cartera, por medio de la subcontratación de personal gestor de cartera en los procesos de cobro prejudicial y mensajería para correspondencia de documentos de cobranzas.
- Aumento del número de abogados de 2 a 5 para apoyar el proceso de cobro jurídico.
- Realizar Jornadas de refinanciación y cruce de aportes con los beneficiarios de crédito morosos.
- Revisión de las políticas sobre Castigos de cartera para aplicarlas y lograr disminuir la provisión.

9. LA DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL COMO FIRMA CONSULTORA DEL PROYECTO BID/FOMIN/ACOPI PROMOCION DE OPERACIONES COOPERATIVAS.

La División de Desarrollo Empresarial presento solicitud de preinscripción en las oficinas de ACOPI BUCARAMANGA, para pertenecer a las firmas consultoras del proyecto de promoción de operaciones cooperativas entre empresas, logrando clasificar como tal y recibiendo una invitación para participar en la licitación DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DEL GRUPO DULPOSAN del municipio de Florida blanca.

Otras tres firmas invitadas a la licitación fueron:

- ALTHVIZ Y CIA CONSULTORES LTDA.
- SAVERA CONSULTORES.
- ALCOM.

Los términos de referencia hacen parte del formato C2-03-004 GUIA PARA LA FORMULACION DEL PLAN DE ACCION DE LA ALIANZA EMPRESARIAL.

9.1 Grupo de trabajo

Por política de establecer alianzas empresariales y por estructura administrativa, la división de desarrollo empresarial convoco a dos importantes entidades a formar parte del equipo de trabajo para participar en esta importante licitación.

En esta ocasión convocó a:

- La dirección de la escuela de estudios industriales y empresariales. UIS.
- La dirección de la tecnología agroindustrial de las UTS.

Nombre	Entidad	Cargo o Especialización.
Ing. Piedad Arenas	UIS	Especialista en producción.
Ing. Sergio Isnardo Muñoz	UIS	Especialista en Alta Gerencia.
Ing. Carlos Pinzón C.	COOTECSAN	Gerente de Cootecsan Ltda.
Ing. Wilson Ríos	UTS	Especialista en finanzas.
Ing. Saul Castellanos	UTS	Especialista en alimentos.
Ing. Jorge Tarazona	UTS	Especialista en gestión ambiental

El diseño de la propuesta se realizo en coordinación de las tres entidades.

10. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES PARA EL APOYO AL PROCESO TOMA DE DECISIONES DEL DIRECTOR DE LA DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL.

Por solicitud de la gerencia de COOTECSAN LTDA, el autor presenta la siguiente propuesta de una herramienta para el apoyo al proceso de toma de decisiones del director de la DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL, COOTECSAN LTDA.

Tomando como base el portafolio de servicios y los programas de riesgo y cartera de la División de desarrollo, se identificaron factores claves de éxito de la organización, realizando secciones de grupo con el gerente, los gestores riesgo y cartera y el contador publico.

“La naturaleza de los indicadores de gestión se refiere a que estos se clasifican según los factores de éxito los cuales es necesario mantener bajo control para lograr los objetivos de una organización.

La información que hace parte de los indicadores de gestión debe poseer los siguientes atributos: exactitud, forma, frecuencia, Extensión, origen, temporalidad, relevancia, integridad y oportunidad.

Los índices por si solos no dicen nada, es un apoyo para emitir un juicio si lo comparamos con alguna de las siguientes cifras: promedio de la actividad, indicadores de periodos anteriores, objetivos de la empresa, otros indicadores.

En todo caso es necesario ubicar el papel de los indicadores dentro del proceso general de planeación que se integra al ciclo integral con la ejecución, la evolución y sobre esta la reformulación de los procesos.

Los indicadores de gestión se clasifican en: Índices de gestión, Índices de Gestión por unidades Estratégicas e Índices de gestión por unidades operativas; Los índices de gestión por unidades estratégicas y Operativas se agrupan en 6 categorías: Ejecución

presupuestal, Eficacia, Equidad, Impacto, actividad, Funcionales y operativos.”³⁰.

Para su aplicación en la División se sugirieron los necesarios a criterios del autor, para apoyar el proceso de control y toma de decisiones por parte de la gerencia de esta unidad estratégica de negocios de COOTECSAN LTDA.

En el **Anexo B** se observa la propuesta de un sistema de indicadores para el apoyo al proceso de toma de decisiones del director de la División de Desarrollo Empresarial.

Como ejemplo de “índices de eficacia” de la División de Desarrollo COOTECSAN LTDA, en la propuesta se presentan los siguientes:

- Sobre la Eficacia de los gestores de cartera.
- Sobre las provisiones de cartera.
- Sobre la gestión de cartera de abogados.
- Sobre recursos para el emprendimiento.
- Sobre la gestión de recursos.

Allí también se puede observar en este anexo “índices de actividad” de la División de Desarrollo COOTECSAN LTDA, así:

- Sobre participación en integración de cadenas productivas y alianzas empresariales I y II.
- Sobre Participación en programas de capacitación y formación empresarial.
- Sobre el apoyo a emprendedores.
- Sobre el apoyo a estudiantes.
- Sobre la participación en procesos de licitación I y II.

³⁰ DIAZ PRADA, Claudia, Monografía en alta gerencia. Bucaramanga 2004, 100p. Trabajo de grado (especialista en alta gerencia). Universidad Industrial de Santander. Facultad de Físico Mecánicas. Pag. 27. Diaz Prada, Claudia. Monografía Especialización en alta gerencia. Mayo 2004, Pag 27.

11. CONCLUSIONES

- En la gestión de recursos para capital de trabajo de la División de Desarrollo Empresarial ante los bancos de segundo piso, se puede concluir que la eficacia de este proceso se logra con la planeación y transparencia de las operaciones de gestión de riesgo y cartera.
- La promoción de un programa que apoye el desarrollo empresarial es oportuna y eficiente si se hace estableciendo alianzas con otras entidades para sumar esfuerzos y lograr entregar los servicios a la comunidad en forma organizada.
- Con la experiencia del diseño y desarrollo del programa de financiamiento de microempresas de la división de desarrollo empresarial, se puede concluir que para tener éxito en este programa es necesario una estructura administrativa eficiente acompañada de un programa de orientación en temas empresariales para los beneficiarios del microcredito, debido a los altos costos del proceso de estudio de riesgo y la necesidad de realizar el seguimiento de la inversión que hacen los beneficiarios para cumplir los objetivos del programa.
- Con el convenio interinstitucional ejecutado entre la División de Desarrollo Empresarial Cootecsán Ltda y la alcaldía del municipio de Lebrija, para apoyar el desarrollo de la cadena productiva piscícola, se puede concluir que los proyectos asociativos productivos son herramientas útiles para lograr desarrollo económico en la región porque con el proyecto se logró poner en funcionamiento la actividad piscícola en fincas cuyos propietarios lo intentaron en forma individual y fracasaron por falta de recursos para inversión y capital de trabajo, lo cual fue posible con la asociatividad y participación en este proyecto.
- Para realizar un estudio de riesgo que se desarrolle en una línea de microcredito, es recomendable analizar la actividad económica de todo el grupo familiar del solicitante y la claridad del objeto de inversión del dinero que tiene el beneficiario del préstamo.
- La promoción de un programa que apoye el desarrollo empresarial es oportuna y eficiente si se hace estableciendo alianzas con otras entidades para sumar esfuerzos y lograr entregar los servicios a la comunidad en forma organizada.

- Con la práctica empresarial realizada en COOTECSAN LTDA, se puede concluir que el estudiante de ingeniería industrial necesita estar actualizado sobre problemática económica, política y social del país, para que sus propuestas de mejoramiento en los sistemas productivos sean planteadas en un marco legal y consecuente con el entorno.
- Con el desarrollo del programa de financiamiento de microempresas en el marco del convenio interinstitucional firmado entre la división de desarrollo empresarial y UTECOL se puede concluir que estableciendo alianzas empresariales con gremios legalmente constituidos se agiliza las operaciones de gestión de riesgo y cartera porque la referencia que ofrece la entidad gremial minimiza el riesgo y la localización del beneficiario del microcrédito moroso es eficaz cuando se realiza en coordinación con la entidad.
- Con los resultados del seguimiento del comportamiento de la cartera por edades, realizada a los cupos a crédito otorgados en los tres convenios interinstitucionales firmados por la división de desarrollo empresarial se puede concluir que el comportamiento de la cartera está sujeto a las condiciones establecidas en cada convenio, porque la diferencia entre las tasas de interés, periodos de gracia y perfiles de los beneficiarios entre los convenios son fuentes de variabilidad.

12. RECOMENDACIONES

- En el estudio de riesgo que se desarrolle en una línea de microcredito, en el área metropolitana de Bucaramanga es recomendable analizar la actividad económica de todo el grupo familiar del solicitante y la claridad del objeto de inversión del dinero que tiene quien se beneficie del préstamo.
- Se recomienda a las entidades que trabajan la línea del microcredito, que establezcan alianzas empresariales con gremios legalmente constituidos para agilizar sus operaciones de gestión de riesgo y cartera. Es el caso de las entidades gremiales de pequeños comerciantes, transportadores o pequeños productores de un sector determinado.
- Con el objeto de buscar oportunidades de mercado se recomienda a la gerencia de COOTECSAN LTDA, desarrollar un programa con estudiantes de mercadeo y administración de empresas de las universidades para promocionar por medio de las juntas de acción comunal del área metropolitana de Bucaramanga, la organización de personas para desarrollar proyectos asociativos productivos.
- Se recomienda a la gerencia de COOTECSAN LTDA, que apoyándose en el software financiero adquirido, implemente un sistema de indicadores de gestión con alarmas tempranas para medir los resultados en las áreas de cartera y crédito.
- Se recomienda a la gerencia realizar una plantación estratégica de la organización con el objeto de identificar nuevas fuentes de capital de trabajo y el impacto del tratado de libre comercio TLC sobre COOTECSAN LTDA.
- Es recomendable que el estudiante y profesional de ingeniería industrial este actualizado sobre la problemática económica, política y social del país, para que sus propuestas de mejoramiento en los sistemas productivos sean planteados en un marco legal y consecuente con el entorno.

13. BIBLIOGRAFIA

- DUPONT CRUZ, Clemencia. Realidad y perspectivas en el marco de la globalización. En: SEMANARIO REALIDAD Y PERPECTIVAS EN EL MARCO DE LA GLOBALIZACION (1º:2002: Bogotá, COL) Memorias del Primer Seminario. Bogotá: .2002. P. 69-71
- DINERO Y GALLUP, “El mercado de los negocios informales” Bogotá: Revista Dinero Edición 205. Mayo 14 de 2004. Pag. 72
- ARCIERI, Vicente, Reina. “Sofía instaló Foro Internacional de Microcredito”. Bogota: Diario “El Tiempo”. Económicas, Abril 2005, Pag. 1-12
- ECONOMICAS, Pyme. “Microcredito nada fácil, pero rentable”. Bogota: Diario “El espectador”. Junio 2004. Pág. 10B
- FINAGRO. Portafolio de Servicios. Bogotá: Fondo para el financiamiento del sector agropecuario, 2004.
- OCONTRILLO BRENES, Rodolfo. Gestión de riesgos de cooperativas de ahorro y crédito y proceso de autorregulación de una empresa de economía solidaria. En: SEMANARIO FINANCIACION DE PROYECTOS PARA LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR SOCIAL Y SOLIDARIO (1º:2004: Bucaramanga, COL). Memorias del primer seminario financiación de proyectos para las organizaciones del sector social y solidario. Bucaramanga: 2004
- BELTRAN JARAMILLO, Jesús M. Indicadores de Gestión. Bogotá: Editorial Ltda., 1999, Pág. 42.
- DIAZ PRADA, Claudia, Monografía en alta gerencia. Bucaramanga 2004, 100 p. Trabajo de grado (Especialista en alta gerencia). Universidad Industrial de Santander. Facultad de Físico Mecánicas.
- Publicaciones. Circular 2003 del 2004. (on line) FINAGRO. www.finagro.com.co/@publicaciones/archivo/circular%20vo-03-2004%20c.pdf

- Publicaciones. Banca de microempresas de Bancoldex. (on line) www.Bancoldex.com.co. Bogotá 2004.
- Publicaciones. Portafolio de servicios. Cadenas productivas. (on line) www.finagro.gov.co. Bogotá. 2004.

14. ANEXOS

Anexo A.

REGLAMENTO DE MICROCRETIDO DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL Cootecsan Ltda.

Contenido

- 1.1 CAPITULO 1: POLITICAS DE MICROCREDITO
- 1.2 CAPITULO 2: DE LAS OPERACIONES DE GESTION DE RIESGO
- 1.3 CAPITULO 3: DE LAS OPERACIONES DE GESTION DE CARTERA
- 1.4 CAPITULO 4: DEL COMITE DE CREDITO

Anexo A.

1. REGLAMENTO DE MICROCRETIDO DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL Cootecsan Ltda.

OBJETIVO:

Reunir los conceptos básicos sobre las características técnicas de los servicios, ofrecidos por la DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL, Cootecsan LTDA. a través del elemento de colocación de la línea de Microcredito, estableciendo el procedimiento interno para su constitución y manejo, desde el proceso de estudio de riesgo, hasta el proceso de recuperación de cartera.

1.1. CAPITULO I : POLITICAS DE MICROREDITO DIVISION DESARROLLO.

Art. 1: Normas Generales.

- Constituye el microcrédito el valor en dinero que la DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL, Cootecsan Ltda. Suministra a un solicitante ya sean personas naturales o jurídicas con el objeto de financiar parcial o totalmente sus actividades económicas de acuerdo con unos términos previamente convenidos.
- La División de desarrollo empresarial, COOTECSAN LTDA, realizara operaciones de colocación mediante la modalidad de crédito de una cuota fija incluido capital e intereses pagaderos por vencidos.
- Los montos de micro crédito se plantearan a corto plazo y bajo valor con crecimiento escalonado, es decir ha medida que el cliente cumple con sus pagos se pueden ir aumentando los montos de los empréstitos.

Art. 2: Objetivos del microcredito en la DIVISION DESARROLLO EMPRESARIAL.

- Apoyar las actividades económicas con prestamos para capital de trabajo de las personas naturales o jurídicas asociadas a la división de desarrollo empresarial, Cootecsan Ltda.

- Proteger a los asociados de la usura.
- Orientar a los asociados en la racional utilización del microcrédito mediante la aplicación de sanas políticas crediticias y adecuadas inversiones.
- Contribuir al desarrollo económico y el bienestar social de la comunidad.

Art. 3: Condiciones Generales para el Otorgamiento de Microcréditos.

Tendrán derecho las personas asociadas que a la fecha de la solicitud se encuentren participando de un programa de desarrollo empresarial y tengan al día el cumplimiento de las obligaciones contraídas con la División de desarrollo empresarial, otros parámetros son los siguientes:

- Haber sido aprobado como asociado de la División de Desarrollo Empresarial, COOTECSAN LTDA. efectuado el respectivo registro.
- Estar en la capacidad legal y buena disposición de ánimo para dar cumplimiento con los requisitos contemplados en el presente manual.
- Cumplir con la reciprocidad establecida por el consejo de administración en cuanto garantías.
- Presentar la documentación exigida por el comité de crédito y diligenciar la solicitud de crédito suministrado por la División de Desarrollo Empresarial.

Art. 4: Cuantías Generales Máximas y Mínimas para el Otorgamiento de Créditos.

La División de desarrollo empresarial maneja como política de crédito montos mínimos de \$500.000 y máximos de \$4.000.000, El crédito es escalonado y el valor del primer desembolso depende del resultado de estudio de riesgo de microcrédito realizado por el analista.

Art. 5: Reciprocidad en Aportes

El valor total de los créditos no excederá al equivalente a cinco (10) veces el valor de los aportes sociales individuales. El Consejo de Administración podrá aumentar esta reciprocidad, cuando las circunstancias así lo ameriten.

Art. 6: Tasa de Interés.

Las tasas de interés corriente y de mora determinadas por el Consejo de Administración de la División de desarrollo empresarial, COOTECSAN LTDA, mediante la resolución especial que dicte el respecto, según sean las condiciones del manejo financiero, sin que exceda de las tasas de máximas permitidas por la ley y que posibiliten competir con el mercado.

1.2 CAPITULO II : DE LAS OPERACIONES DE GESTION DE RIESGO.

Art. 7: Definición de microcredito.

Microcredito es la forma de crédito otorgada a los personas naturales o jurídicas para cumplir necesidades de desarrollo empresarial en la modalidad de emprendedor, formalización de su negocio o capital de trabajo para el mejoramiento de su negocio legalmente constituido. Con plazos desde 6 a 18 meses y desembolsos que responden a una modalidad de crédito escalonado, aumentando el valor en función de su cumplimiento de obligaciones.

Art. 8: Requisitos Exigidos Según el Tipo de perfil del Asociado.

1. Pequeño empresario remitido de una entidad que represente un gremio, que tenga convenio interinstitucional con la División de desarrollo empresarial: Aplica a esta modalidad la persona(s) que este inscrito en una entidad gremial. Es necesario que este inscrito con mas de 6 meses de antigüedad en la entidad y que participe en un programa de desarrollo empresarial en su gremio:

- Ser asociado de la División de desarrollo empresarial, Cootecsan.
- Certificado actualizado que acredite la existencia y representación legal por la respectiva **cámara de comercio**.
- **Carta de Remisión** de la entidad firmada por el representante legal de la entidad asociativa, acreditando los 6 meses de antigüedad de su suscripción.

- Presentar el original de la cédula de ciudadanía del representante legal de la sociedad.
- Diligenciar el formulario correspondiente a la solicitud del crédito.
- Copia del formulario de visita domiciliaria realizada por el analista de riesgo al solicitante.

PARAGRAFO 1

- Se denegaran solicitudes de crédito que tengan como respaldo títulos sobre los cuales ya se haya constituido algún tipo de gravamen ya sea voluntario o por imposición judicial o aquellos bienes que constituyan patrimonio familiar o afectación a vivienda familiar.

2. Emprendedor (es) Estudiante Educación Superior: Aplica a esta modalidad la persona (s) que tiene una idea de negocio claramente estructurada y ha tomado la decisión de iniciar la ejecución de la misma en forma inmediata. Es necesario que sea estudiante de último semestre de un programa académico para acceder a título profesional o tecnología en el área metropolitana de Bucaramanga y su idea de tesis sea la creación y puesta en marcha de un negocio comercial, industrial o de servicios, para acceder a esta línea debe cumplir con:

- Ser asociado de la División de desarrollo empresarial, Cootecsan Ltda.
- Presentar copia de el plan de proyecto de grado y constancia de aprobación por la respectiva entidad educativa con fecha no superior a dos meses.
- Diligenciar el formulario correspondiente a la solicitud de Ingreso y crédito.
- Certificado de ingresos del solicitante y el codeudor, firmado por un contador publico o el expedido por la DIAN año anterior.
- Copia del formulario de visita domiciliaria realizada por el analista de riesgo al solicitante.
- Fotocopias de la cédula del estudiante y el codeudor.

PARAGRAFO 1

- Se establecerán garantías reales o personales dependiendo del monto o cuantía a financiar, según el programa de gestión riesgo de la Division de Desarrollo Empresarial.

PARAGRAFO 2

- Se denegara solicitudes de crédito que tengan como respaldo títulos sobre los cuales ya se haya constituido algún tipo de gravamen ya sea

voluntario o por imposición judicial o aquellos bienes que constituyan patrimonio familiar o afectación a vivienda familiar.

3. Emprendedor (es) Proveniente de un programa de desarrollo empresarial, de una entidad pública o privada que tenga convenio interinstitucional con la División de desarrollo empresarial: Aplica a esta modalidad la persona (s) que tiene una idea de negocio claramente estructurada y ha tomado la decisión de iniciar la ejecución de la misma en forma inmediata. Es necesario que este inscrito con mas de 6 meses de antigüedad en un programa de capacitación de pequeños empresarios dirigidos por entidades autorizadas para ejercer tal labor; es el caso de los programas de creación de empresas de las alcaldías municipales o los proyectos desarrollados por las UMATAS. para acceder a esta línea debe cumplir con:

- Ser asociado de la Division de desarrollo empresarial, Cootecsan LTDA.
- Presentar copia de el plan de Negocios y constancia de aprobación por la respectiva entidad promotora con fecha no superior a tres meses, en caso de no contar con el plan de negocio debe solicitar un tutor para la respectiva elaboración en la División de desarrollo empresarial, para posteriormente presentar el respectivo informe.
- Presentar carta de remisión del programa promotor de desarrollo empresarial.
- Diligenciar el formulario correspondiente a la solicitud de Ingreso y crédito.
- Copia del formulario de visita domiciliaria realizada por el analista de riesgo al solicitante.
- Certificado de ingresos del solicitante y el codeudor, firmado por un contador publico o el expedido por la DIAN año anterior.
- Copia del formulario de visita domiciliaria realizada por el analista de riesgo al solicitante.
- Fotocopias de la cédula del estudiante y el codeudor.

PARAGRAFO 1

- Se establecerán garantías reales o personales dependiendo del monto o cuantía a financiar, según el programa de gestión riesgo de la Division de Desarrollo Empresarial.

PARAGRAFO 2

- Se denegara solicitudes de crédito que tengan como respaldo títulos sobre los cuales ya se haya constituido algún tipo de gravamen ya sea

voluntario o por imposición judicial o aquellos bienes que constituyan patrimonio familiar o afectación a vivienda familiar.

Art 9: De los Desembolsos.

Es política de micro crédito de la D.D.E trabajar con montos de desembolsos pequeños y una vez se demuestre cumplimiento en el pago de obligaciones desembolsar la cantidad restante del micro crédito, esto con el fin de minimizar el riesgo y generar buena cultura de pago en los solicitantes.

Es de recalcar que el flujo de caja del negocio del solicitante es un parámetro para programar los desembolsos a realizar.

Cuando el asociado desee hacer uso de la solicitud del crédito aprobado por el comité, se acercara a las oficinas de crédito de la División de desarrollo empresarial y se procederá de la siguiente manera:

- El Asociado procederá a firmar un pagaré en blanco con su correspondiente carta de instrucciones en la que se autoriza a la Cooperativa a diligenciar el pagare por el valor de las obligaciones contraídas con la entidad.
- El asociado pondrá en conocimiento al cajero de la sección de crédito la forma que desee el desembolso del crédito, que podrán ser de la siguiente manera:
 - 1. **Desembolso directo:** El cual será entregado al asociado en forma de cheque a su nombre.
 - 2. **Desembolso con autorización:** el cual será entregado al asociado en forma de constancia de matrícula firmada por el Gerente o Subgerente.

PARAGRAFO 3

- El Gerente General de la División de D.E, Cootecsan Ltda. autorizará el desembolso del crédito mediante su firma impuesta en el formato de Desembolso de Crédito (DE).

1.3 CAPITULO III : DE LAS OPERACIONES DE GESTION DE CARTERA, DE LA DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL.

Art. 10: Plazos.

La política de microcrédito es ofrecer créditos rotativos con montos inicialmente pequeños, para posteriormente ir aumentando el cupo en función del comportamiento de pago.

El plazo inicial es determinado en función del estudio de riesgo.

La División D.E. Cootecsan Ltda. ha determinado como lapso de plazos para la cancelación del microcrédito de ciento 6 a 18 meses calendario, contados a partir de la fecha del desembolso del crédito. El Consejo de administración podrá modificar el período de cancelación del crédito.

Art. 11: Prorrogas.

La solicitud se realiza por escrito al jefe de cartera y crédito de la División D.E, quien la estudia y emite el concepto de comportamiento de pago, discriminando capital, interés corriente y interés mora. Para remitirla al gerente quien toma la decisión.

La prórroga autorizada no podrá superar la mitad del tiempo inicialmente pactado.

Finalizado el tiempo acordado el Gerente tendrá autonomía de negociar y establecer nuevas condiciones que con lleva a la cancelación oportuna de crédito, según procedimientos del programa para gestión de cartera de la División de Desarrollo Empresarial.

Art. 12: Consideraciones Concernientes a la Morosidad de Créditos.

La división de desarrollo empresarial Cootecsan Ltda. diligenciará el pagaré en blanco previamente establecido y se hará entregada al asesor jurídico de la Cooperativa para efectuar el respectivo cobro prejurídico y en dado caso el respectivo cobro jurídico.

Los procedimientos o especificaciones a seguir para el manejo de dichos cobros se realizara de acuerdo a lo establecido en el programa para la gestión de cartera de la División de Desarrollo Empresarial.

Art. 13: Refinanciación.

La refinanciación de un crédito será aprobado por un organismo competente (Comité de Crédito o Gerente), preferiblemente para solucionar casos de iliquidez a los codeudores, mejorar garantías y facilitar una mejor forma de pago, incluidos los cobros judiciales que ameriten dicho tratamiento.

Art. 14: Vigencia del Microcrédito.

De ser aprobado la solicitud de MICROCREDITO por el órgano competente, esta tendrá vigencia de seis meses, al término del cual será revisada la solvencia de los deudores y sus respectivas garantías para su renovación.

1.4 CAPITULO IV : DEL COMITÉ DE CRÉDITO

Art. 15: Miembros del Comité.

El comité de crédito estará constituido por (4) personas, el Gerente, el Jefe de crédito y cartera, un asociados hábil designado por el Consejo de Administración y un analista de riesgo de microcredito que haga parte de la entidad.

Art. 16.Responsabilidades.

Serán personal y administrativamente responsables los miembros del comité de crédito que realicen los estudios sin que el solicitante cumpla las disposiciones legales y estatutarias sobre la materia.

Art. 17.Plazos para Emitir el Concepto Sobre la Solicitud de un Crédito.

El comité de créditos dispondrá de (4) cuatro días hábiles a partir de la fecha de recepción de documentos para emitir su concepto.

Art. 18: Aspectos que Analiza el Comité.

- Verifica que el solicitante pertenezca a un programa de desarrollo empresarial.
- Solvencia moral y económica de los solicitantes y su respectivo codeudor, basados en la documentación de garantía y el informe de visita de estudio de riesgo realizada por el analista.
- Verifica e indaga sobre sus referencias familiares y comerciales.
- Verifica la calidad de la información.

Anexo B.

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES PARA EL APOYO AL PROCESO TOMA DE DECISIONES DEL DIRECTOR DE LA DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL

INDICADORES DE GESTIÓN DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL

INDICADOR No 1: Sobre la eficacia de gestores de cartera.

CARACTERISTICAS	EXPLICACION
DENOMINACION	Eficacia de la gestión de cartera.
OBJETIVO	Medir los resultados de los gestores de riesgo y cartera por edades en cada uno de los convenios interinstitucionales.
RESPONSABLE DE LA DESICION	Gerencia.
PATRON DE COMPARACION	INDICES DE CARTERA DEL SECTOR SEGÚN FONDO REGIONAL DE GARANTIAS.
PERIODICIDAD	Quincenal.
FUENTE DE DATOS	Gestores de Cartera. Software. FONDO REGIONAL DE GARANTIAS.
RESPONSABLE DE GENERAR DATOS	Ingeniero de sistemas Gestores de Cartera.
RESPONSABLE GENERADOR DE INDICADOR	Gerente.

INDICADORES DE GESTIÓN
DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL

INDICADOR No 2: Sobre las provisiones de cartera.

CARACTERISTICAS	EXPLICACION
DENOMINACION	Eficacia de la gestión de cartera.
OBJETIVO	Medir las provisiones generadas por la cartera vencida estratificando por cada gestor de cartera.
RESPONSABLE DE LA DESICION	Gestores de Cartera.
PATRON DE COMPARACION	Metas de provisión establecidas en el presupuesto.
PERIODICIDAD	Quincenal.
FUENTE DE DATOS	Gestores de Cartera. Software.
RESPONSABLE DE GENERAR DATOS	Ingeniero de sistemas Gestores de Cartera.
RESPONSABLE GENERADOR DE INDICADOR	Gerente.

INDICADORES DE GESTIÓN
DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL

INDICADOR No 3: Sobre la gestión de cartera de abogados.

CARACTERISTICAS	EXPLICACION
DENOMINACION	Eficacia de la gestión de cartera de los abogados
OBJETIVO	Medir las provisiones generadas por la cartera mayor a 90 días. .
RESPONSABLE DE LA DESICION	Abogados.
PATRON DE COMPARACION	Metas de provisión establecidas en el presupuesto.
PERIODICIDAD	Quincenal.
FUENTE DE DATOS	Contabilidad. Gestores de Cartera. Software.
RESPONSABLE DE GENERAR DATOS	Contabilidad.
RESPONSABLE GENERADOR DE INDICADOR	Gerente.

INDICADORES DE GESTIÓN
DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL

INDICADOR No 4: Sobre recursos para el emprendimiento.

CARACTERISTICAS	EXPLICACION
DENOMINACION	Proyectos de emprendimiento apoyados por medio del micro crédito.
OBJETIVO	Establecer la cantidad de recursos de capital de trabajo asignados para el apoyo a proyectos de emprendimiento.
RESPONSABLE DE LA DESICION	Junta directiva.
PATRON DE COMPARACION	20% del capital de trabajo.
PERIODICIDAD	Mensual
FUENTE DE DATOS	SOFTWARE.
RESPONSABLE DE GENERAR DATOS	Auxiliar de Contabilidad.
RESPONSABLE GENERADOR DE INDICADOR	Gestor de Crédito y Cartera.

INDICADORES DE GESTIÓN
DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL

INDICADOR No 5: Sobre la gestión de recursos.

CARACTERISTICAS	EXPLICACION
DENOMINACION	Recursos gestionados por la División de desarrollo empresarial.
OBJETIVO	Cuantificar la cantidad de recursos gestionados por la unidad de desarrollo ante fuentes externas
RESPONSABLE DE LA DESICION	Gerencia.
PATRON DE COMPARACION	Compromisos adquiridos en planes de desarrollo nacional, departamental.
PERIODICIDAD	Trimestral.
FUENTE DE DATOS	Convenios de cofinanciación.
RESPONSABLE DE GENERAR DATOS	Gerente y Promotor del Portafolio.
RESPONSABLE GENERADOR DE INDICADOR	Gerencia.

INDICADORES DE GESTIÓN
DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL

INDICADOR No 6: Sobre participación en integración de cadenas productivas y alianzas empresariales I.

CARACTERÍSTICAS	EXPLICACION
DENOMINACION	Convenios interinstitucionales firmados con entidades promotoras del desarrollo de cadenas productivas y alianzas empresariales.
OBJETIVO	Medir la cantidad de asociaciones perfeccionadas producto del proceso de promoción.
RESPONSABLE DE LA DECISIÓN	Comité técnico de la División.
PATRON DE COMPARACION	Cantidad de entidades promotoras del desarrollo empresarial existentes.
PERIODICIDAD	Bimensual.
FUENTE DE DATOS	Documentación proceso de promoción del portafolio de servicios.
RESPONSABLE DE GENERAR DATOS	Promotor del Portafolio de Servicios.
RESPONSABLE GENERADOR DE INDICADOR	Gerente.

INDICADORES DE GESTIÓN
DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL

INDICADOR No 7: Sobre participación en integración de cadenas productivas y alianzas empresariales II.

CARACTERÍSTICAS	EXPLICACION
DENOMINACION	Convenios perfeccionados con personas naturales y jurídicas, para el apoyo de programas de desarrollo empresarial.
OBJETIVO	Cuantificar el nivel de cobertura de las distintas cadenas productivas involucradas en los convenios.
RESPONSABLE DE LA DECISIÓN	Comité técnico de la División.
PATRON DE COMPARACION	Cantidad de eslabones de cada cadena productiva.
PERIODICIDAD	Mensual.
FUENTE DE DATOS	Convenios de apoyo a cadenas productivas.
RESPONSABLE DE GENERAR DATOS	Promotor del Portafolio de Servicios.
RESPONSABLE GENERADOR DE INDICADOR	Gerente.

INDICADORES DE GESTIÓN
DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL

INDICADOR No 8: Sobre participación en programas de capacitación y formación de desarrollo empresarial.

CARACTERISTICAS	EXPLICACION
DENOMINACION	Programas de capacitación y apoyo técnico promovidos mediante la gestión de la división.
OBJETIVO	Cuantificar la cantidad de programas gestionados para las entidades asociativas
RESPONSABLE DE LA DESICION	Comité técnico de la División.
PATRON DE COMPARACION	Cantidad de programas existentes en la actualidad.
PERIODICIDAD	Mensual.
FUENTE DE DATOS	Informes de los Convenios con entidades especializadas.
RESPONSABLE DE GENERAR DATOS	Responsables de coordinar cada convenio.
RESPONSABLE GENERADOR DE INDICADOR	Gerente.

INDICADORES DE GESTIÓN
DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL

INDICADOR No 9: Sobre el apoyo a emprendedores.

CARACTERÍSTICAS	EXPLICACION
DENOMINACION	Asesoráis entregadas para elaboración de Planes de negocios.
OBJETIVO	Cuantificar el nivel de efectividad de las estrategias de promoción del programa de apoyo a emprendedores.
RESPONSABLE DE LA DECISIÓN	Promotor de Portafolio de Servicios.
PATRON DE COMPARACION	Recursos disponibles para financiación de planes de negocios.
PERIODICIDAD	Mensual.
FUENTE DE DATOS	Area de Servicio al cliente.
RESPONSABLE DE GENERAR DATOS	Promotor de Portafolio de Servicios.
RESPONSABLE GENERADOR DE INDICADOR	Gerencia.

INDICADORES DE GESTIÓN
DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL

INDICADOR No 10: Sobre el apoyo a estudiantes.

CARACTERISTICAS	EXPLICACION
DENOMINACION	Estudiantes capacitados acerca de los programas de apoyo a emprendedores.
OBJETIVO	Cuantificar la cantidad de estudiantes con información pertinente acerca del micro crédito.
RESPONSABLE DE LA DESICION	Gerencia.
PATRON DE COMPARACION	Metas de cantidad de estudiantes asistentes a procesos de difusión y capacitación.
PERIODICIDAD	Mensual.
FUENTE DE DATOS	- Oficinas dirección académica de las UTS UNIDADES TECNOLOGICAS DE SANTANDER. - Otras universidades.
RESPONSABLE DE GENERAR DATOS	Vicerectoría Académica UTS.
RESPONSABLE GENERADOR DE INDICADOR	Gerencia.

INDICADORES DE GESTIÓN
DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL

INDICADOR No 11: Sobre participación en procesos de licitación I.

CARACTERISTICAS	EXPLICACION
DENOMINACION	Nuevas entidades asesoradas como resultado de los procesos de licitación.
OBJETIVO	Medir la efectividad de la participación en procesos de licitación.
RESPONSABLE DE LA DESICION	Gerencia.
PATRON DE COMPARACION	Meta establecida de participación en licitaciones
PERIODICIDAD	Semestral
FUENTE DE DATOS	CITAD Ltda. ACOPI Proyecto BID – FOMIN – ACOPI.
RESPONSABLE DE GENERAR DATOS	Unidad de apoyo – outsourcing
RESPONSABLE GENERADOR DE INDICADOR	Gerente

INDICADORES DE GESTIÓN
DIVISION DE DESARROLLO EMPRESARIAL

INDICADOR No 12: Sobre la participación en procesos de licitación II.

CARACTERISTICAS	EXPLICACION
DENOMINACION	Participación en procesos de licitación.
OBJETIVO	Cuantificar el nivel de cobertura sobre los procesos de licitación que se generen en el área de entidades asociativas.
RESPONSABLE DE LA DESICION	Gerencia
PATRON DE COMPARACION	Cantidad de licitaciones abiertas al público en el área metropolitana, sobre participación en proyectos asociativos productivos.
PERIODICIDAD	Semestral
FUENTE DE DATOS	ACOPI – ALCALDIAS UNIVERSIDADES.
RESPONSABLE DE GENERAR DATOS	Promotor del portafolio de Servicios.
RESPONSABLE GENERADOR DE INDICADOR	Gerencia

Anexo C

INFORMES DE ESTUDIO DE RIESGO DE MICROREDITO

Ejemplo 1.

Informe de visita de estudio de riesgo de microcredito,
15 de Marzo de 2005.

La señorita Carmen Johana Guerrero CC. 37'726.202 de Bucaramanga, tiene una despensa de carnes frías en el barrio mutis, es propietaria de la mercancía y trabaja con proveedores como rica - menú – salsan entre otros. Se encuentra en esa localidad hace 2 años, prueba de su tiempo de residencia es el certificado de cámara de comercio y de industria y comercio.

Compra mercancía para la venta en promedio cada dos días por el valor de \$100.000, es de recalcar que el negocio es de alto riesgo dada la corta vida útil de sus productos.
No ofrece crédito a sus clientes.

Paga arriendo en el local y es dueña de tres refrigeradores y de toda la estantería, la zona no muestra riesgo de robo por el alto flujo vehicular en la avenida.

Concepto del evaluador: La visita domiciliaria se realizó el día 17 de Febrero de 2005 a 07:00 pm, tomando las medidas respectivas para validar la información que presentan en los formularios de solicitud de créditos, puedo concluir que si cuentan con liquidez suficiente para cubrir un crédito de una cuota que no supere los \$100.000= mensual. La señora muestra claridad en la planeación para la inversión de dinero en la compra de mercancía para la venta.

Es de recalcar que la señorita Carmen, esta capacitada por el sena en administración de puntos de venta.

Nombre del evaluador:

Erwin Darío Valderrama Franco
División desarrollo empresarial
Cootecsan Ltda.

Ejemplo 2

Informe de visita de estudio de riesgo de microcredito
18 marzo de 2005.

El señor Alvaro Moreno, es propietario de una microempresa de publicidad, trabaja en el sector hace 10 años y según información del propietario de otro local, el tiene hace un año instalado su negocio en esta zona, sus instalaciones presentan limpieza y organización; trabaja procesos asistidos por computador y requiere hacerle mantenimiento a su equipo para mejorar su servicio.

Su negocio tiene convenio con el sena donde ofrecen prácticas a los estudiantes de diseño gráfico y demás estudios afines.

Su portafolio de servicios esta muy bien estructurado y su localización en la Calle 36 con Cra. 26 sobre la avenida, es una ventaja para conseguir nuevos clientes.

Su principal proveedor es madecor a quien compra tintas, sus compras se valorizan en \$200.000 por semana. En conversación telefónica con el área de compras de la empresa madecor su proveedor, da un concepto comercial positivo para el estudio de riesgo de microcredito.

El señor adelanta los trámites ante la cámara de comercio, para validar este requisito presentó solicitud de nombre a la cámara de comercio, esta gestión es adelantada por UTECOL.

La visita domiciliaria se realizó el día 20 de Febrero de 2005 a 05:00 pm, tomando las medidas respectivas para validar la información que presentan en los formularios de solicitud de créditos, puedo concluir que si cuentan con liquidez suficiente para cubrir un crédito de una cuota mensual no superior a \$100.000= mensual.

Nombre del Evaluador

Erwin Dario Valderrama Franco
División desarrollo empresarial
Cootecsan.