



**GESTION DEL RIESGO DE MICROCRÉDITO EN UNA INSTITUCIÓN
FINANCIERA, COMO PARTE DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION DE
RIESGO CREDITICIO (SARC)**

AMBAR ANDREA GONZALEZ SILVA
ISMAEL ENRIQUE CHAVEZ ACEVEDO

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO MAGISTER EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:
MERCEDES FAJARDO

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
SANTIAGO DE CALI, NOVIEMBRE DE 2010

CONTENIDO

	PÁG.
1. INTRODUCCIÓN	8
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
2.1. ANTECEDENTES	10
2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2.3. OBJETIVO GENERAL	12
2.4. OBJETIVOS ESPECIFICOS	13
2.5. METODOLOGÍA	13
2.6. ALCANCE	13
3. MARCO REFERENCIAL	15
3.1. MARCO TEÓRICO	15
3.1.1. MICROCRÉDITO	15
3.1.2. RIESGO DE CRÉDITO	16
3.2. MARCO LEGAL	18
3.2.1. COMITÉ DE BASILEA	18
3.2.2. CIRCULAR BÁSICA CONTABLE	18
3.3. MARCO GEOGRÁFICO	19
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGO	22
4.1. SARC MICROCRÉDITO	22

4.2. POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO	27
4.2.1. POLÍTICA DE MERCADO OBJETIVO	27
4.2.2. POLÍTICA DE LÍMITES DE EXPOSICIÓN CREDITICIA	30
4.2.3. POLÍTICA DE ATRIBUCIONES	34
4.2.4. ESTÁNDAR DE ATRIBUCIONES	37
4.2.5. POLÍTICA DE OTORGAMIENTO	42
4.2.6. POLÍTICA DE GARANTÍAS	50
4.2.7. POLÍTICA PARA ADMINISTRAR DESEMBOLSOS	54
4.2.8. POLÍTICA PARA ADMINISTRACIÓN Y COBRO DE CARTERA	58
4.2.9. POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DOCUMENTAL	67
4.2.10. POLÍTICA DE DISEÑO DE NUEVOS PRODUCTOS Y PROGRAMAS ESPECIALES	71
5. DIAGRAMAS DE PROCESO	75
5.1. PROCESO INTEGRAL DE CRÉDITO	75
5.2. PROCESO TOMA DE INFORMACIÓN	76
5.3. PROCESO DE DIGITACIÓN	77
5.4. PROCESO DE ANÁLISIS	78
5.5. PROCESO DE DESEMBOLSOS	79

5.6. PROCESO DE CARTERA	80
5.7. PROCESO DE CASTIGOS	81
6. SCORE DE ORIGINACIÓN	82
6.1. SCORE DE ANÁLISIS CUALITATIVO	82
6.2. SCORE ECONÓMICO PARA ANÁLISIS DE CRÉDITO	87
6.2.1. METODO DE ESTIMACION	91
6.2.2. ANALISIS DE LOS RESULTADOS ECONOMETRICOS	94
6.2.3. VARIABLES QUE CAUSAN DIFERENCIAS ENTRE EL SCORE Y LA REALIDAD	96
6.2.4. CONSTRUCCION DEL SCORE DE CREDITO	97
7. SISTEMA DE CAPTURA DE INFORMACIÓN EN CAMPO	98
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
9. BIBLIOGRAFÍA	105
10. ANEXOS	109

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Atribuciones analistas	26
Tabla 2: Atribuciones Asesores	26
Tabla 3: Estructura análisis Cualitativo	46
Tabla 4: Estructura análisis Cuantitativo	48
Tabla 5: Proceso de Cobranza Microcrédito	61
Tabla 6: Indicadores de análisis Cualitativo	84
Tabla 7: Matriz Score de análisis cualitativo	85
Tabla 8: Puntajes Score de análisis cualitativo	87
Tabla 9: Variables análisis cuantitativo	89
Tabla 10: Afectación de variables en estimación de modelo	94
Tabla 11: Puntajes Score de análisis cuantitativo	97

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico 1: Políticas a desarrollar en el presente trabajo	22
Grafico 2: Organigrama Gerencia de microcrédito	23
Grafico 3: Proceso integral de crédito	75
Grafico 4: Proceso toma de información	76
Grafico 5: Proceso de digitación	77
Grafico 6: Proceso de análisis	78
Grafico 7: Proceso de desembolsos	79
Grafico 8: Proceso de cartera	80
Grafico 9: Proceso de castigos	81
Grafico 10: Estructura del aplicativo de captura de información en Campo	99

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1: Estimación de los modelos (1), (2), Logit	97
Anexo 2: Prueba de significancia conjunta	98
Anexo 3: Base Cartera para análisis	100
Anexo 4: Análisis de Cartera y Cosechas	100

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente trabajo responde a la misma necesidad de sus autores al ingresar al MBA de desarrollar herramientas gerenciales que permitan generar mejoras substanciales al interior de sus áreas; Y es que en un entorno cada vez mas exigente se requiere ampliar el marco conceptual de trabajo en lugar de buscar mejoras puntuales en diferentes puntos del proceso, buscando con ello integralidad a las decisiones que adopte en un futuro.

Es así como se concibe el trabajo “GESTION DEL RIESGO DE MICROCRÉDITO EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA, COMO PARTE DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RIESGO CREDITICIO (SARC)” área en la que los autores han venido trabajando en los últimos años y cuyo conocimiento a profundidad les permite desarrollar un propuesta sostenible y sensata que permite un crecimiento continuo de la cartera vigente para una Entidad bancaria que desarrolla líneas de microcrédito.

Las situaciones y datos sobre los que se basa el presente trabajo son reales y corresponden a una Entidad financiera que no será identificada en el documento pero que permitirá la construcción de un sistema que puede responder y servir de utilidad para el mejoramiento de procesos similares en bancos que hayan implementado líneas de microcrédito.

Para facilitar la comprensión del lector frente a la propuesta acá diseñada se ha organizado el trabajo en capítulos mostrando en primer lugar un acercamiento a la situación que vive la Entidad y la evolución de sus programas de microfinanzas, luego un repaso por la normatividad que se aplicará para la construcción de la propuesta y por ultimo un conjunto de políticas, flujos de proceso y un recurso electrónico para la toma de información de crédito que pueda estandarizar la manera en que una entidad desarrolle su función superando las diferencias demográficas e idiosincrasia que presentan entidades con presencia nacional.

En la ultima parte de este trabajo se ponen a consideración del lector una serie de conclusiones y reflexiones producto del análisis y trabajo aquí desarrollados que se espera sirvan de apoyo para que entidades similares cuenten con un referente para implementaciones de este tipo.

Se pone entonces a consideración del lector el presente documento, que se espera refleje el crecimiento que los autores han logrado a lo largo de su proceso en el MBA, desarrollando un mayor nivel estratégico y habilitándoles para generar cambios que beneficien al grueso de la población mercado objetivo la Entidad generando iniciativas de mejora en la estructura metodológicas de la línea de crédito, fundamental para una adecuada masificación del producto.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. ANTECEDENTES

El tema del acceso a los servicios financieros por parte de las comunidades mas vulnerables se ha convertido en los últimos tiempos en un componente de la agenda de política pública en Colombia, esto debido a que existen evidencias que señalan una correlación positiva entre el aumento del acceso a servicios financieros y la inclusión social, como consecuencia en los últimos años las microfinanzas han mostrado un crecimiento importante no solamente en Colombia sino en Latinoamérica a tasas del 35% al año.

Si bien entidades como los “Bancos de la mujer”¹ han mostrado durante 30 años que el modelo del microcrédito es viable en el país, la masificación de esta línea de crédito para que llegue al total de la población obliga a la participación de los Bancos que con una cobertura mucho mayor permite una rápida implementación en gran parte del país.

Ahora bien al implementar líneas de microfinanzas en entidades financieras reguladas se generan generan debilidades y vacíos metodológicos propios de intentar adaptar una metodología a una entidad con procesos y cultura ya

¹ ONG’s especializadas en Microfinanzas adscritas a la Red WWB

instaurada y que gira en torno de la administración de riesgos , algunos ejemplos que detallan este efecto:

- **Alternativas de normalización inadecuadas:** Como las utilizadas para la refinanciación de las obligaciones de afectados por la caída de las Piramides², otorgando periodos de gracia para que el cliente pudiera reacomodar su flujo de caja pero que a la larga genero costos e intereses adicionales que se reflejaron en incrementos en las siguientes cuotas y que terminaron por propiciar mora en clientes que venían pagando al día su obligación.
- **Negación de Solicitudes de crédito de negocios viables:** producto del desconocimiento de la existencia de la actividad por parte de las areas centralizadas de análisis como los “helados de paila” en Nariño³, la venta de tilapia lista para consumo en el Valle.
- **Desconocimiento de modelos comerciales:** como el de la anticresis, en el que se ceden los derechos de uso mutuo de un bien inmueble y una cantidad de dinero acordadas entre las partes y que no genera ningún tipo de interés.

Por otra parte se requiere atender solicitudes de crédito de manera veloz, en aras de convertir a la línea en una alternativa real frente al agiotismo, sin embargo la necesidad de cumplir con la documentación de vinculación requerida por la Superfinanciera hace que el proceso sea lento y debido a que la metodología

² Termino que se utiliza en el país que definir a los sistemas de captación masiva e ilegal de dinero bajo el conocido esquema Ponzi que promete exagerados rendimientos a sus inversionistas que son solo posible en la medida en que nuevos inversionistas ingresan al sistema

³ Helados artesanales que se hacen al instante y que por ende no requieren refrigeración

exige que sea el asesor comercial quien diligencie la documentación, el proceso termina siendo manual y propenso a errores. Es entonces muy difícil entrar a competir de manera sostenible sin por lo menos asegurar tiempos de respuesta adecuados al estándar de la industria sin con ello sacrificar calidad en el análisis y trámite de las solicitudes de crédito.

2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es entonces que la Entidad requiere modificaciones en sus sistemas de administración de riesgo de crédito que le permita responder a las necesidades del público objetivo, con mejores tiempos de respuesta, requisitos, plazos y montos competitivos asegurando ante todo la calidad de la cartera vigente administrada.

Para ello este trabajo buscara la construcción de algunos componentes de un sistema de administración de riesgo de crédito (SARC) que estén alineados al esquema actual que trabaja la entidad financiera de manera que permita diferenciar los procesos y la metodología que se utiliza en la tecnología microcrédito.

2.3. OBJETIVO GENERAL

Plantear un modelo de componentes del sistema de gestión del riesgo de crédito para una unidad de microcrédito de una institución financiera colombiana.

2.4.OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Desarrollar las políticas del sistema de gestión de riesgo que permitirán el desempeño adecuado del proceso de crédito
- Elaborar los diagramas de proceso y responsabilidades del proceso de crédito
- Elaboración de un score de originación del sistema de administración de riesgo de crédito a partir de un análisis cualitativo y cuantitativo
- Definir un sistema de captura de información portátil compatible con el proceso de análisis propuesto

2.5.METODOLOGÍA

Este estudio bajo el método deductivo, es un estudio aplicado y analítico descriptivo. Es un diseño no experimental dado que las herramientas de investigación ya han sido aplicadas; el estudio es de corte transversal y descriptivo y se usaron fuentes primarias y secundarias.

2.6.ALCANCE

El presente trabajo no busca la construcción de un SARC integral para la entidad, sino de alguno de sus componentes que puedan diferenciar los procesos de microfinanzas para responder adecuadamente a la realidad del cliente objetivo y

de esta manera asegurar indicadores dentro del estándar internacional que permiten la sostenibilidad de la línea.

Aunque es posible de calcular con la información disponible, no se hará la estimación de la pérdida esperada por la entidad como tampoco la de provisiones, por considerarse esta información crítica que la entidad no esta dispuesta a divulgar.

Una de las herramientas utilizadas para la estandarización del análisis de crédito es la construcción de un score de origenación de 2 componentes: cualitativo y cuantitativo. La construcción del 2º componente requiere emplear técnicas de análisis econométrico de tipo transversal que no son del manejo de los autores de este trabajo. Es por esto que se permite que 2 estudiantes del programa de economía y negocios internacionales, Felipe Bastidas y Diego Fernando Gordillo, realicen un modelo con variable dependiente discreta, el cual quedó consignado en el trabajo de grado “Estrategias de Microfinanzas”, es por esto que el presente documento se remitirá a mostrar la metodología utilizada y explicará los resultados y las conclusiones a las que se llega para sobre esto proceder a construir el score.

3. MARCO REFERENCIAL

3.1. MARCO TEÓRICO

3.1.1. MICROCRÉDITO

El Microcrédito hace alusión a préstamos de bajo monto realizados a prestatarios pobres con dificultades de acceso a los créditos que otorga la banca tradicional, posibilitando que personas sin recursos financien proyectos laborales por su cuenta que se conviertan en su sustento. El microcrédito es la una de las bases de un concepto más amplio llamado microfinanzas, que es un conjunto integrado de servicios tales como los microseguros, ahorros, cuentas, y otros. Las microfinanzas se han constituido como una herramienta institucional para superar la línea de pobreza especialmente en países en vías de desarrollo,

La mayoría de los usuarios de las microfinanzas en el mundo trabajan solos o acompañado de sus familiares, y la microempresa requiere recursos externos para financiarse, ya sea para subsistir o para crecer. Un concepto más amplio de las microfinanzas incluye los créditos a aquellas personas que trabajan como empleados pero con sueldos muy bajos en cuyo caso los recursos son destinados a consumo. La definición de microfinanzas no está dada por el monto del crédito que se otorga sino por el público al cual se dirige quien no cuenta con las garantías que la banca formal requiere.

Ante la falta de oportunidades de financiación de la banca tradicional las personas deben acudir a fuentes informales de financiación en el agiotismo (“pagadarios”, “gota a gota”, prenderías o proveedores) que les pueden cobrar intereses exorbitantes dado el costo de oportunidad. La tasa se disfraza por el monto del crédito, el plazo otorgado y la forma de pago (en su mayoría a diario).

3.1.2. RIESGO DE CRÉDITO

Se define como aquel asociado a la posibilidad del que el deudor incumpla sus obligaciones ya sea en operaciones directas, indirectas o de derivados completa o parcialmente, o en una fecha posterior a la inicialmente pactada. Y que puede ser de tres tipos:⁴:

- Riesgo de Iliquidez: Falta de dinero por parte del deudor para el pago, reflejándose en el incumplimiento de no poder efectuar el pago dentro en la fecha pactada haciéndolo después de la fecha en que estaba programada de acuerdo al contrato.
- Riesgo de Instrumentación o legal: Falta de precaución o conocimiento en la celebración de la operación y/o, elaboración de pagares, hipotecas, cartas de

⁴ Ms.F.Econ. Félix Campoverde Vélez. Asesor Empresarial y Catedrático Universitario- Universidad Espíritu Santo- Guayaquil.

instrucciones, garantías, o instrumentos legales que obliguen al deudor al pago

- Riesgo de Solvencia: falta de un verdadero análisis e identificación del sujeto de crédito; que no tenga activos o liquidez para el pago de sus obligaciones.

El riesgo de no pago de un deudor no es necesariamente atribuibles a este, fuentes de riesgo pueden ser del entorno (como económico, políticos o sociales) o propios de la entidad como estratégicos, comerciales, tecnológicos u operativos

El negocio financiero trae consigo unos riesgos inherentes a su propia actividad que se pueden clasificar como de mercado, de crédito o de liquidez.

Un proceso de gestión que busca la minimización y control del riesgo requieren principalmente 5 pasos que para el caso de microcrédito en la entidad objeto de este trabajo pueden intervenir el área de riesgos, el área del sistema de información gerencial SIG, el senior de análisis y las coordinaciones regionales.

3.2. MARCO LEGAL

3.2.1. COMITÉ DE BASILEA

Establecido inicialmente por los bancos centrales del G10⁵, Suiza y Luxemburgo como consecuencia de los fuertes problemas en los mercados de divisas y bancarios, especialmente en Alemania occidental en 1974.

Proporciona un foro permanente para la cooperación a sus integrantes en supervisión bancaria y del sistema financiero, aunque no tiene fuerza legal su tarea es considerar métodos para mejorar los sistemas de advertencia temprana y son de común uso a nivel internacional.

3.2.2. CIRCULAR BÁSICA CONTABLE Y FINANCIERA

La circular define que el riesgo crediticio es la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos, como consecuencia de que un deudor o contraparte incumpla sus obligaciones.

Para la administración de este riesgo, debe implementar un SARC (sistema de administración del riesgo crediticio) que debe estar compuesto por:

⁵ Bélgica, Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Holanda, Suecia, Reino Unido, y Estados Unidos

- Políticas de administración del riesgo crediticio
- Procesos de administración del riesgo crediticio
- Modelos internos o de referencia para la estimación o cuantificación de pérdidas esperadas
- Sistema de provisiones para cubrir el riesgo crediticio
- Procesos de control interno

3.3.MARCO GEOGRÁFICO

Este trabajo se desarrollará sobre cifras y datos de una entidad financiera para la regional suroccidente, compuesta esta por los departamentos de Valle, Cauca y Nariño, que dada su composición geográfica contiene 4 culturas bien definidas:

En el Valle más del 86% de la población del departamento vive en ciudades y cabeceras municipales. La cobertura de servicios públicos es de las más altas del país, destacándose la electrificación, las vías y la educación.

Su población se compone al norte una fuerte influencia paisa, al sur y occidente con la mayor población afrodescendiente y la población valluna raizal se encuentra en Buga, Palmira, La Cumbre y El Cerrito. Cali por su parte es un territorio de inmigrantes. Esto es debido a que como eje y puente de conexión del sur del país,

recibe habitantes no sólo del Valle del Cauca, sino de los departamentos del Chocó, Cauca y Nariño, Lo que contribuye al detrimento del sentido de pertenencia de la población por su ciudad. De vocación agroindustrial, los centros urbanos giran alrededor del comercio y son la fuente de mano de obra de la industria de la región.

El Cauca es un departamento con una gran proporción de indígenas destacándose los Paeces y los Guambianos quienes desde tiempos coloniales han estado en conflicto por la tenencia de tierras. Población constituida principalmente por mestizos y blancos (56,31%) y en menor proporción por Indígenas (21,5%). Su economía está basada principalmente en la producción agrícola, es también muy importante la ganadería, y sus derivaciones de productos cárnicos y lácteos.

Por su parte Nariño esta constituida por mestizos y blancos (70,42%) e indígenas (10,76%) aun la mayoría de la población vive en el área rural. El 43 % reside en las cabeceras municipales. Con vocación agropecuaria y agroindustrial.

Por último el Pacífico aunque de inmensa riqueza ecológica, hidrográfica, minera y forestal, es una región bastante deshabitada, debido a sus condiciones climáticas y de salubridad, está formada mayoritariamente por personas de raza negra con pequeñas minorías de blancos y mulatos. Es una de las regiones menos desarrolladas del país ya que la historia republicana hundiría a la región en el

olvido y a una cierta marginación del desarrollo. lo que ha reforzado en esta población la sensación de una deuda histórica del país hacia estas comunidades. Este punto es fundamental por cuanto la mayoría de esfuerzos de llevar programas de crédito a estas comunidades fracasan ya que los mismos son vistos como subsidios parte de la deuda con la región.

De los problemas que mas afectan a esta región están el analfabetismo, lo que agrava la situación ya que al no haber mano de obra calificada son escasas las empresas que puedan generar empleo, y la casi inexistente red vial, que dificulta el acceso a las poblaciones.

4. SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGO

4.1. SARC MICROCRÉDITO

Al revisar la manera como el SARC que en la actualidad trabaja la entidad financiera regula a las líneas de microfinanzas, se determina la necesidad de desarrollar las siguientes políticas que permitirán un desempeño adecuado de la línea las cuales se organizan en el siguiente gráfico que muestra el punto del proceso de crédito que regula:



Grafico 1: Políticas a desarrollar en el presente trabajo

El modelo está basado en los siguientes principios básicos, puntales de la adecuada administración del riesgo asociado con las operaciones de crédito:

a. Independencia de responsabilidades: la Gerencia se divide en áreas funcionales independientes que aseguran la independencia y autonomía de los equipos de análisis del resto de la operación:

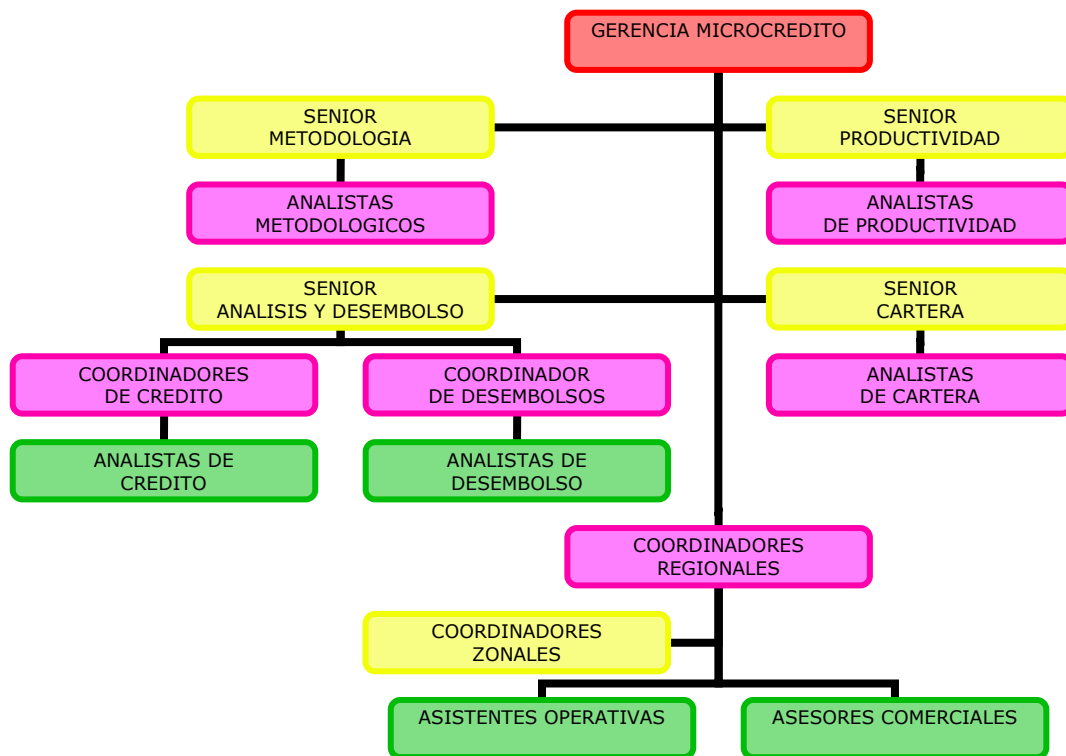


Grafico 2: Organigrama Gerencia de microcrédito

La Gerencia se divide en:

Coordinaciones regionales: Área encargada de vender los productos conforme a las políticas establecidas por la Gerencia, concentrándose en los nichos de mercado fijados por esta; debe conocer muy bien a su cliente para cuidar la originación de operaciones. Como líder de los equipos comerciales en la regional, es responsable por la adecuada recuperación de la cartera, directa responsabilidad de los asesores comerciales conforme a las estrategias implementadas por el senior de Cartera, éste último como administrador del proceso de cobranzas.

Las Coordinaciones velaran de manera especial por el cumplimiento en la consulta de las herramientas que disponga la Entidad para un adecuado e integral conocimiento del cliente. (SARLAFT, Listas inhibitorias)

Las Coordinaciones asegurarán el cumplimiento de la política dispuesta en el presente reglamento, informando a debido tiempo a las áreas responsables, a la Gerencia de microcrédito, y a la oficina de control disciplinario⁶ por los posibles incumplimientos que puedan encontrarse por aplicación del presente manual.

⁶ La entidad financiera cuenta con una oficina de control interno disciplinario que se encarga de establecer responsabilidades y sanciones ante el cumplimiento de políticas, esto a cualquier nivel al anterior de la entidad

Senior de análisis: Es el responsable del proceso de crédito, el cual comprende el análisis y desembolso de las propuestas, realiza la aprobación de las operaciones crediticias, entendiéndose ésta como la evaluación cualitativa y cuantitativa las propuestas y del cliente, así como por la idoneidad de sus garantías. Es responsable de proponer ajustes a las políticas de originación de créditos de acuerdo con los análisis de cosechas.

Senior de Cartera: Es el responsable de asegurar bajos índices de morosidad, desarrollando procesos de cobro y normalización de operaciones acordes con el segmento trabajado. deberá elaborar herramientas como mapas de riesgos, estudios sectoriales, alertas tempranas entre otras, para que las áreas de análisis y comerciales se apoyen obligatoriamente en dichas herramientas para el desarrollo de sus tareas. Es responsable de proponer ajustes a las políticas de originación de créditos de acuerdo con esta información.

Senior de Metodología: Es el área responsable de la emisión, divulgación, implantación, socialización, interpretación y administración de la política de crédito. Esta misma área, es la responsable por el desarrollo, monitoreo y calibración de los modelos de otorgamiento; desarrolla y monta nuevas líneas de negocio, buscando con ello ampliar el portafolio de productos ofrecido a nuestro cliente. Y busca permanentemente mejoras en el proceso de crédito en busca de tiempos de respuesta más ágiles a nuestro cliente.

b. Niveles de Atribución: se establecen los siguientes niveles de atribución por cargo:

a. Analista de crédito: de acuerdo a su antigüedad al analista se le otorgan las siguientes atribuciones de aprobación:

ANTIGÜEDAD ANALISTA (MESES)	SOLICITUDES POR (SMMLV)
0 A 6	5
6 a 12	15
12 en adelante	25

Tabla 1: Atribuciones analistas

b. Asesores Comerciales: sobre el entendido de que el asesor levanta en campo la información del negocio y es el quien esta en capacidad de realizar propuestas de crédito, que serán validadas en el área de crédito, se otorga atribución de presentar propuestas de acuerdo a su antigüedad así:

ANTIGÜEDAD DEL ASESOR (MESES)	SOLICITUDES POR (SMMLV)
0 A 3	2
3 A 6	5
6 A 9	15
9 en adelante	25

Tabla 2: Atribuciones Asesores

4.2. POLÍTICA DE RIESGO CREDITICIO

Contiene la normatividad que rige el proceso y refleja la experiencia que la Gerencia tiene con relación a la administración del riesgo crediticio y que son utilizados para las operaciones diarias de la Entidad, estas políticas explican el alcance, propósito y normas legales relacionadas con la responsabilidad de los funcionarios de la Entidad, frente al tema de política para administración del riesgo crediticio.

4.2.1. POLÍTICA DE MERCADO OBJETIVO

a. Declaración

La entidad financiará por las líneas de microfinanzas a las personas naturales que desarrollen actividades en los sectores comercial, industrial o de servicios, bajos los siguientes criterios de elegibilidad⁷.

- Personas naturales
- Entre 18 a 70 años de edad
- Negocio propio
- Antigüedad mínima del negocio 12 meses

⁷ Esto enmarcado dentro de lo estipulado en la Ley 590/00 y las normas que la modifiquen o adicionen.

- Solicitantes con experiencia crediticia, solo se atenderán quienes tengan relación simultánea con máximo 2 entidades.
- Planta de personal inferior a 10 trabajadores
- Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos 500 smmlv.
- Que no se encuentren dentro los parágrafos contemplados por la ley para declarar renta.

b. Alcance

La presente política involucra directamente a la Gerencia de microcrédito, y las áreas Senior, de la Gerencia, quienes establecen y definen la política de segmentación del mercado objetivo y las coordinaciones regionales quienes son los responsables directos del cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos de mercado objetivo.

c. Propósito

La presente política busca:

- Promover el desarrollo del sector microempresarial a través de la segregación de varios portafolios.
- Dispersar el riesgo en diferentes portafolios.

- Mitigar el riesgo de crédito.
- Identificar los riesgos de cada producto por segmento de mercado.
- Estructurar productos basado en las características de cada segmento.

d. Normas generales

- Las operaciones de crédito se deben enmarcar dentro de los nichos de mercado existentes para la Gerencia: fortalecimiento, mujer cabeza de familia, núcleos solidarios
- La creación de nuevos productos se regirá por los lineamientos establecidos en la presente política.

e. Aspectos reglamentarios

La Entidad acoge la aplicación de la Ley 590 de 2000, Artículo 1º - Por la cual se expide la reglamentación para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas – Disposiciones generales.

4.2.2. POLÍTICA DE LÍMITES DE EXPOSICIÓN CREDITICIA

a. Declaración

El monto máximo de crédito que se puede otorgar a una persona no podrá superar los 25 smmlv.

Para definir el monto del crédito se debe tener en cuenta el endeudamiento consolidado, operaciones computables y demás operaciones que se entienden realizadas con una misma persona como lo define la ley.

En todos los casos el área de análisis evaluará el riesgo crediticio evitando que se produzca una excesiva exposición individual, y ésta deberá guardar especial concordancia en función al riesgo

b. Alcance

Con la presente política se adoptan los límites a los cuales se debe sujetar toda operación de crédito; igualmente, se indica que el área que tienen bajo su responsabilidad cumplir y hacer cumplir que las operaciones de crédito concedidas se encuentren dentro de los lineamientos establecidos es la unidad de análisis especializado, adscrita a la Gerencia de microcrédito.

Por cuanto se trata de una línea de negocio especializada con factores de análisis diferenciales a las demás líneas de crédito de la Entidad, no existe estancia superior a la unidad de análisis especializado aunque en todo caso los lineamientos de riesgo trabajados por esta área deberán estar dentro de lo enmarcado por Vicepresidencia de riesgos de la entidad.

c. Propósito

El alcance de la presente política, busca establecer el marco regulatorio en los siguientes temas:

- Establecer los límites a los cuales está sujeto el proceso de otorgamiento de crédito.
- Mitigar el riesgo crediticio evitando una excesiva exposición individual.
- Evitar una excesiva concentración por deudor o grupo económico
- Desarrollar una metodología con el fin de determinar los límites de exposición y pérdida esperada para las líneas de Microcrédito.

d. Normas generales

- Las operaciones de crédito aprobadas por la unidad de análisis especializado, deben enmarcarse dentro de los niveles y límites de exposición señalados en las circulares de crédito.
- El monto máximo de crédito que se podrá otorgar a una persona natural no podrá sobrepasar el endeudamiento del 70% del valor de los activos de su negocio.
- Para el análisis de la propuesta de crédito se tendrá en cuenta las obligaciones vigentes con otras líneas de crédito de la Entidad, por lo que el monto máximo de crédito que se podrán otorgar a una misma persona natural no podrá sobrepasar los 25 smmlv
- No se aceptaran propuestas de crédito a clientes con obligaciones vigentes en más de 2 entidades financieras
- No se aceptaran propuestas de crédito cuya cuota supere el 60% del disponible mensual que deja el flujo de caja del solicitante.
- No se aceptaran propuestas de crédito dirigidos a familiares en 2º grado de consanguinidad, 2º de afinidad o único civil.
- No se aceptaran propuestas de crédito dirigidos a esposos o hijos de clientes desembolsados hace menos de 6 meses y que tengan el mismo domicilio. Y en ningún tiempo si se trata de actividades iguales.

- No se aceptaran propuestas de crédito para la misma actividad en la misma ubicación de clientes ya vinculados.

e. Aspectos reglamentarios

La entidad acoge la aplicación de las siguientes normas:

- Ley 590 de 2000, Por la cual se expide la reglamentación para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Decreto 2360 de 1993, normas sobre límites de crédito.
 - Artículo 1 - límites individuales de crédito.
 - Artículo 2 - cuantía máxima del cupo individual.
 - Artículo 11 - acumulación en personas naturales.
 - Artículo 19 - límites de concentración de riesgos.
- Decreto 2653 de 1993. Normas sobre límites de crédito. Artículo 1º - Cuantía máxima del cupo individual.
- Circular básica contable y financiera. Capítulo II, reglas relativas a la gestión del riesgo crediticio numeral 1.3.1.2.

4.2.3. POLÍTICA DE ATRIBUCIONES

a. Declaración

La atribución de aprobación de crédito y de administración de cartera vigente es la facultad otorgada a la Gerencia de microcrédito para aprobar operaciones, normalizar obligaciones, efectuar la evaluación, calificación y castigo de cartera. Es política de la entidad que las decisiones de crédito y la normalización de cartera se efectúen por instancias colegiadas.

b. Alcance

La presente política involucra directamente a la junta directiva, comité directivo nacional de crédito, Vicepresidente de crédito y cartera, Gerente nacional de crédito, Gerente nacional de cobranza especializada, Gerente microcrédito, profesional senior de análisis y de cartera, analistas de crédito y cartera, entre otros.

c. Propósito

El propósito de la política de atribuciones determina las áreas con facultades y atribuciones para otorgar crédito, efectuar procesos de normalización de cartera, desembolsar, evaluar, calificar y castigar cartera Microcrédito.

d. Normas Generales

- Las atribuciones se asignan a un área en particular, las cuales serán asignadas por la Gerencia de microcrédito. Sin embargo, ante ausencias temporales de quienes tienen las atribuciones, éstas pueden ser delegadas por el Gerente en un cargo de similar naturaleza.
- El hecho de que una operación haya sido aprobada por el comité de crédito, no exime de responsabilidad al analista y al asesor comercial que los recomendó, por ser estos quienes en primera instancia estudian la operación, siendo sus conceptos un elemento de juicio sobre el cual se basan los estamentos superiores para la aprobación⁸.
- Todos los comités de decisión para el otorgamiento de crédito y normalización de cartera, deben elaborar actas, las cuales deberán aprobarse a más tardar al inicio de la siguiente reunión, sin la cual no podrá darse curso a la misma y serán de inmediata publicación.
- Para establecer si una solicitud de crédito está dentro de las atribuciones asignadas a la unidad de análisis especializado, se debe determinar el monto total de las obligaciones del solicitante con la entidad, incluyendo todas las operaciones activas de crédito reales o potenciales.

⁸ En la tecnología Microcrédito el asesor comercial tiene ingerencia en la aprobación de crédito, el proceso de crédito muestra que según su análisis el asesor determina si enviar o no un trámite a estudio por el comité mientras que el proceso de análisis muestra que el analista de crédito revisa y aprueba la operación pasándola a consideración del coordinador lo que constituye la decisión colegiada, este punto establece la necesidad de evaluar la calidad de cartera originada por el asesor y aprobada por el analista

- Cualquier modificación de las condiciones financieras y de garantías aprobadas en una operación de crédito debe ser aprobada exclusivamente por la unidad de análisis especializado⁹.
- Los procesos de normalización de cartera, arreglos¹⁰, sustitución de garantías o de deudores y cualquier otro evento de normalización de cartera, serán exclusividad de la unidad de análisis especializado.
- La consolidación de pasivos será realizada por estamento de aprobación que administre la más alta garantía o en caso de igualdad la de más alto saldo.
- En el proceso de otorgamiento se considera responsable al asesor comercial como proponente del crédito, no solo por poner a consideración de la entidad la solicitud crediticia del cliente, sino también, por cuanto su conocimiento del mismo es el primer elemento de juicio que se tiene en cuenta para tomar la decisión correspondiente.

e. Normas Generales

La entidad acoge la aplicación de las siguientes normas:

⁹ La entidad cuenta con varias unidades de análisis, cada una especializada en diferentes líneas de negocio, en algunos casos con diferentes niveles de atribución siendo necesario para la aprobación de operaciones la intervención del comité, la gerencia de línea de negocio, la Vicepresidencia de riesgos o la Junta Directiva, sin embargo ya aclaramos que por la particularidad del análisis en la Tecnología Microcrédito la Unidad de análisis especializado será la única responsable por el análisis y aprobación, no existiendo entes superiores ni sustitutos.

¹⁰ Entiéndase reestructuración o refinanciación

- Ley 795 de 2003– Estatuto orgánico del sistema financiero
 - Artículo 72 referente a las reglas de conducta y obligaciones legales de las entidades vigiladas, de sus administradores, directores, representantes legales, revisores fiscales y funcionarios.
 - Artículo 73 referente a la independencia de las juntas directivas, consejos directivos o de administración.

4.2.4. ESTÁNDAR DE ATRIBUCIONES

a. Propósito

Consiste en definir y reglamentar las atribuciones para cada una de las etapas en el proceso crediticio y administración de cartera.

b. Atribuciones de la unidad de análisis especializado

- Las aprobaciones de manera colegiada de las operaciones microcrédito deberán contar en todos los casos con la participación de:
 - Profesional de análisis
 - Coordinador de análisis
- Los créditos y arreglos de cartera objeto de estudio se entenderán aprobados con la aceptación de sus 2 Miembros expresada con su respectiva firma.

- En caso de negarse la solicitud se dejará constancia del hecho.
- Los documentos soportes de las decisiones de análisis deben reposar en archivos para efectos de control y seguimiento.
- El Gerente de microcrédito será quien establezca las herramientas de control que garanticen el cumplimiento de los criterios de análisis y la mínima exposición del riesgo en la administración de la cartera vigente.
- Será función de la unidad de análisis especializado la de decidir sobre las solicitudes de crédito y arreglos de cartera además de las garantías a exigir en cada caso.
- las decisiones de crédito deberán ser remitidas en carta a las oficinas para ser comunicadas a los clientes.

c. Atribuciones del comité de calificación de cartera

- Será conformado por:
 - Gerente microcrédito
 - Senior de cartera
 - Analista de Cartera
- La secretaría será ejercida por el senior de cartera
- La toma de decisiones se hará únicamente con la presencia de los 3 conformantes, todos con derecho a voz y voto.

- Se reunirán al final de cada semestre, o cuantas veces lo requiera la entidad. Su convocatoria estará a cargo del gerente de microcrédito
- Su labor será la de analizar, confirmar o modificar la calificación de los clientes asignada automáticamente por el sistema¹¹ y/o por los directores de oficinas en trabajo previo solicitado por la gerencia
- La calificación de cartera no reflejara en exclusiva el comportamiento del pago del cliente sino el riesgo que la obligación genera a la entidad ya sea por situaciones de mercado, existencia del negocio, conocimiento del cliente y demás.
- Cada una de las sesiones del comité generará un acta que será suscrita por confortantes, remitiendo una copia del mismo a la vicepresidencia de crédito y cartera de la entidad quien recopilará y establecerá la calificación de todas las obligaciones.

d. Atribuciones del comité de castigos

El castigo de un obligación es el reconocimiento de la entidad de la irrecuperabilidad de la misma, razón por la cual se asumirá contablemente la perdida contra el balance. Aunque activamente no se realiza cobro de la obligación, esta permanecerá en una cuenta puente y permanecerá el reporte del incumplimiento en las centrales de riesgo.

¹¹ Por defecto el sistema otorga calificación por días de vencimiento a las obligaciones, aunque este no es el único factor a tener en cuenta para este proceso, simplifica la labor del comité.

Para que una obligación pueda castigarse, la misma deberá:

- Tener mas de 180 días de vencida
- Estar totalmente provisionada (100%)
- Estar calificada en E
- Agotarse todos los procesos de cobro
- El responsable¹² del proceso determine la absoluta imposibilidad de recuperación.

El único ente con facultades y atribuciones para aprobar los castigos corresponde a la junta directiva, una vez se haya surtido el procedimiento de los comités que le preceden. Para el efecto, el comité directivo nacional de crédito es el responsable de recomendar a la junta directiva la aprobación de dichos castigos.

- El comité de castigo estará conformado por
 - Gerente microcrédito
 - Senior de cartera
 - Analista de cartera
- La secretaría será ejercida por el senior de cartera

¹² Agotado el proceso de cobro administrativo de una obligación solo pasarán a cobro jurídico las obligaciones con saldos a capital superiores a 1 smmlv, las demás permanecerán a cargo de la Gerencia Microcrédito, por lo que al momento del castigo será según el caso el analista de cartera o el Abogado que lleva el caso el que certificará la recuperabilidad de la obligación

- La toma de decisiones se hará únicamente con la presencia de los 3 conformantes, todos con derecho a voz y voto.
 - Se reunirán al final de cada semestre, o cuantas veces lo requiera la entidad. Su convocatoria estará a cargo del Gerente de microcrédito
 - Su labor será la de revisar, verificar, analizar y consolidar las obligaciones propuestas para el castigo de cartera.
 - Presentar las mismas para revisión de control interno y corregir las sugerencias dadas por este ente.
 - Recomendar a la vicepresidencia de crédito y cartera, el castigo de las obligaciones que cumplen con todos los requisitos. Para ello el comité deberá suscribir un acta donde conste la determinación tomada por éste y el listado de las obligaciones propuestas.
 - Aplicado el castigo informar a la red de oficinas cuales fueron las obligaciones castigadas.
- e. Atribuciones del Comité para normalizar créditos de alto riesgo y castigados

No será atribución de la Gerencia de microcrédito la extinción de interés contingentes ni penales de obligaciones a su cargo, está facultad recaerá en la vicepresidencia de crédito y cartera de la entidad

4.2.5. POLÍTICA DE OTORGAMIENTO

a. Declaración

Aprobar una solicitud de crédito, requiere una evaluación cuidadosa, identificando el riesgo presente en cada unidad de negocio presentada. El análisis identificará factores que puedan afectar el pago oportuno de la obligación¹³. El otorgamiento del crédito se basa en el conocimiento integral del cliente¹⁴, sentido común, criterio y buen juicio

La evaluación integral de un cliente debe basarse en la experiencia que el cliente tiene de la unidad de negocio a financiar, en la capacidad de pago presente, la solvencia del deudor, razones financieras¹⁵ y nivel de endeudamiento. Igualmente, comportamiento de pagos, los cuales se aplicaran también para el estudio de avalistas.

Analizados los criterios de otorgamiento debe indicarse como se mitigó el riesgo¹⁶ del cliente consignándolo en el estudio de crédito.

¹³ Ausencia de seguridad social, ubicación en zonas de alto riesgo o baja seguridad, embarazo de cliente o su cónyuge, contravención a leyes vigentes etc.

¹⁴ En el proceso de crédito se establece que el asesor Comercial será el encargado de conocer integralmente al solicitante aplicando la metodología de análisis cualitativo y cuantitativo expuesta en este documento.

¹⁵ Rotación de inventarios, Rotación de cuentas por cobrar y capital de trabajo

¹⁶ Bajando monto, acortando el plazo o solicitando garantías adicionales

b. Alcance

La presente política va dirigida a:

- Senior de análisis
- Unidad de análisis especializado

c. Propósito

Determinar los criterios para identificar los riesgos presentes en la colocación de crédito; asumir la probabilidad de pago de un solicitante y recomendar el tipo y estructura adecuados de las operaciones crediticias según los riesgos percibidos.

d. Normas Generales

El análisis de solicitudes se basará en el conocimiento integral del cliente, evaluación de la unidad de negocio, flujo de caja, estados financieros, comportamiento histórico de pagos (en el caso de las renovaciones), la experiencia del cliente en el negocio y el resultado del score de crédito (una vez se cuente con éste)

- Se requiere de una comprensión total del destino del crédito. y verificar si las condiciones de pago propuestas coinciden con el disponible del solicitante producto de su actividad económica.
- Capital de trabajo
- Inversión
- Todas las solicitudes de crédito deben seguir el procedimiento de otorgamiento que la entidad ha definido, además de estar documentada y soportada según la entidad ha definido.
- Toda solicitud de crédito debe radicarse a través de la oficina que cubre el sitio del negocio.
- Todo solicitante debe consultarse en centrales de riesgos y listas inhibitorias, previa autorización de este.
- La vinculación de un cliente a la entidad debe estar conforme a las políticas SARLAFT¹⁷.
- Las operaciones de crédito deberán contar con visto bueno del Director de la oficina.
- Deben tenerse en cuenta los ciclos inherentes de la economía y la situación de cada sector. Los riesgos del entorno comprenden el ambiente local con el que interactúa el solicitante, su mercado, proveedores, la fuerza laboral.

¹⁷Sistema Integral de Prevención y Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo

- Solo se evaluarán solicitantes que reporten calificación de sus obligaciones en A, o en B previa presentación del Paz y salvo con la entidad y una clara justificación del porque de esta situación.
- El solicitante llevar al menos un año de experiencia con su microempresa y mínimo 6 meses en la ubicación actual.
- El indicador del endeudamiento futuro del solicitante no podrá ser superior al 70%.
- No se permiten avalistas cuyos ingresos provengan del mismo negocio.
- No se aceptan créditos con avales cruzados¹⁸, se exceptúa de esta norma y por sus características la línea “núcleos solidarios” que trabaja con garantía solidaria.
- Se podrá considerar como valor de la cuota, máximo el 60% del disponible del solicitante.
- En las renovaciones debe evaluarse el aumento de los ingresos y patrimonio, revisando su razonabilidad con el tipo de actividad desarrollada por el cliente. Así mismo compararse con otros clientes similares.
- La renovación se realizará cuando haya transcurrido por lo menos el 70% del plazo (en tiempo) pactado la operación de crédito vigente.
- Adicional a esto se deberá tener en cuenta los requisitos de aprobación de la circular de crédito.

¹⁸ 2 trámites en el los que en uno se presenta una persona se presenta como cliente con un aval y en el otro con papeles invertidos.

e. Factores de análisis individual

- Análisis cualitativo¹⁹: Solvencia moral del cliente como persona y empresario que se devela a lo largo de la visita realizada a este. El análisis de la voluntad de pago se basa en la evaluación no financiera, la cual se mide a través del análisis del carácter del cliente. Se utiliza para la vinculación de clientes por primera vez.

Indicador	Características
Estabilidad	Casado
	Casado con niños
	Niños asisten a la escuela
	Residente en la comunidad por más de cinco años
	Propietario de casa
	Negocio en operación por más de cinco años
	Negocio en la misma localidad por más de dos años
Habilidad empresarial	El solicitante y/o su cónyuge tiene/n negocios múltiples.
	El solicitante lleva registros de ventas y compras
	El negocio ha estado en operaciones por más de 5 años
	El negocio está localizado en un área comercial
	El solicitante ha proporcionado ejemplos concretos de cómo su negocio ha crecido desde su inicio
	El solicitante ha proporcionado explicaciones claras de sus planes para la expansión del negocio
	El solicitante tiene conocimientos claros de su mercado y de cómo competir
	El solicitante tiene una visión clara hacia dónde quiere llevar su negocio y cómo
	La mayoría de las ganancias se reinvierten en el negocio
	El solicitante ha recibido créditos de otras fuentes
Responsabilidad de pagos	Los últimos tres pagos de cualquier préstamo relevante, fueron hechos a tiempo (con no mas de 3 días de

¹⁹ Esta metodología de análisis ha sido difundida por el programa MIDAS-USAID adscrito a la embajada de los Estados Unidos, buscando transferir a múltiples microfinancieras del país las mejores prácticas de este tipo de metodologías.

	atraso) según los recibos
	El asesor ha comprobado (con registros) que todos los préstamos anteriores de negocios han sido pagados en su totalidad
	Las cuentas de teléfono han sido pagadas a tiempo (como se demuestra con recibos/comprobantes de pago)
	Las cuentas de electricidad han sido pagadas a tiempo (como se demuestra con recibos/comprobantes de pago)
	El solicitante tiene una cuenta activa de ahorro y/o corriente
	Los balances de ahorro muestran incrementos constantes desde su inicio
	El solicitante tiene créditos con proveedores.
Reputación	El solicitante pertenece a un grupo o asociación comunitaria.
	El solicitante tiene buena reputación según confirmada por entrevista con vecinos.
	El solicitante tiene buena reputación según confirmada por entrevistas con colegas.
	El solicitante tiene buena reputación según confirmada por entrevista con proveedores y arrendadores

Tabla 3: Estructura análisis Cualitativo

- Análisis cuantitativo: Se tendrán en cuenta los siguientes aspectos para realizar el análisis cuantitativo.

Indicadores financiero	Capital de trabajo	
	Rotación de inventarios	
	Cuentas por cobrar	
	Endeudamiento	
Estado de resultados	Ingresos	Ventas
		Actividades secundarias
		Familiares
		Pensiones o salarios
	Costos	
	Gastos	Consumo familiar
		Otras obligaciones domesticas
		Provisión para imprevistos
	Disponible	

Tabla 4: Estructura análisis Cuantitativo

f. Herramientas de gestión del riesgo

Para implementar diferentes metodologías, que mantengan un proceso de seguimiento y control del riesgo crediticio, se ha desarrollado herramientas de gestión del riesgo las cuales clasifican y/o califican las obligaciones de la cartera.

1. Mapa de riesgos: Identifica el riesgo por las zonas en que se divide la regional, oficina o producto de acuerdo a la calidad de la cartera colocada asignando calificaciones según el nivel de riesgo.
2. Análisis de cosechas: Análisis de la maduración de la cartera, de acuerdo a la fecha del desembolso realizado, segmentando la información por tipos línea de crédito. Identifica la tendencia de cada una de las cosechas durante la vida del

crédito permitiendo definir los periodos de máximas alturas de mora y tendencias crecientes en los indicadores de vencimiento según líneas de crédito.

3. Informe mensual de riesgos: realiza un seguimiento continuo a la concentración del riesgo, analizando la segmentación de las líneas, el crecimiento de los desembolsos durante el último año, calidad de la cartera, evolución de los indicadores de calidad y el nivel de provisiones constituidas por la entidad.

4. Score de originación²⁰: Herramienta objetiva que apoya y agiliza las decisiones de otorgamiento, evaluando y ponderando variables relevantes dentro del proceso de identificación de los clientes con metodología estadística. Asigna un puntaje según el riesgo identificado en el cliente, al evaluar la solicitud de crédito desde el punto de vista sociodemográfico y financiero.

g. Aspectos reglamentarios

La entidad se acoge a la aplicación de las siguientes normas:

- Ley 590 de 2000. Promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, Artículo 3 – Marco institucional.
- Circular básica contable y financiera de la Superintendencia financiera.
Capítulo II, numeral 1.3.1.3.

²⁰ El Score de originación Cuantitativo se ha desarrollado gracias al apoyo de Dickson Fernando Gordillo y Felipe Bastidas estudiantes de la Facultad de Economía de la Universidad quienes desarrollaron el Trabajo de Grado "Estrategias de Microfinanzas" con la información que produce la entidad financiera.

- Decreto 2360 de 1993, Normas sobre límites de crédito.
- Decreto 2653 de 1993. Normas sobre límites de crédito.
- Decreto 1806 de 1994, Por el cual se dictan normas sobre límites de crédito.
- Decreto 686 de 1999, Por el cual se dictan normas sobre límites de crédito.
- Decreto 1862 de 1999, Por el cual se dictan normas sobre límites de crédito.
- Decreto 1201 de 2000, Por el cual se dictan normas en materia de límites de crédito.

4.2.6. POLÍTICA DE GARANTÍAS

a. Declaración

Las garantías no son factor de análisis para otorgar un crédito, no suplen falta de capacidad de pago del cliente o solidez patrimonial. Pero determinan lo que la entidad está dispuesta a asumir en caso de incumplimiento, y son fundamentales para el cálculo de la pérdida esperada suavizando el nivel de provisiones.

La unidad de análisis especializado evaluará la viabilidad de la propuesta de crédito antes que la garantía, por lo tanto ésta última deberá responder al monto aprobado y no viceversa. Sin embargo toda obligación debe ser garantizada en una proporción mayor a su riesgo, y no debe depender de la microempresa.

Las garantías que respaldan obligaciones con la entidad, deben tener la calidad de admisibles, en concordancia con lo definido por el Decreto 2360 que para microcrédito son:

- Hipoteca ya constituida con el banco²¹
- Fondo nacional de garantías FNG
- Avalista
- Firma

b. Alcance

La presente política involucra a:

- La unidad de análisis especializada.
- La unidad de desembolsos

c. Propósito

Establece criterios a los que deben ajustarse las garantías y busca definir el impacto que puede originar la calidad de las mismas en los siguientes temas:

²¹ Las líneas de Microcrédito no exigen en ningún caso la constitución de Hipoteca, sin embargo podrá respaldarse con una Hipoteca ya constituida con el Banco con anterioridad producto de otra operación de crédito.

- Disminuir el riesgo de crédito
- Disminuir la pérdida esperada
- Determinar el nivel de provisiones
- Obtener una fuente de pago alternativa

d. Normas Generales

Cuando por requisito de la circular de crédito o producto de la evaluación de la propuesta de crédito por la unidad de análisis especializada, se concluya la necesidad de garantía, ésta debe tener la calidad de admisible, por lo que se debe determinar su liquidez, valor, transaccionalidad, calidad, negociabilidad y en general lo que pueda afectarla, a fin de determinar la seguridad que brinde su respaldo.

Además se deberá tener en cuenta:

- La entidad debe propender por la aceptación de la más alta liquidez y fácil recuperación de las mismas en el siguiente orden.
 - Firma personal
 - FNG
 - Avalista

- Hipoteca ya constituida con el banco
- La eficacia de una firma personal, depende de la solvencia del suscriptor y por lo tanto se debe analizar la capacidad y comportamiento de pagos de quienes pretenden con su firma garantizar el pago de una obligación.
- Solo se aceptan Avalistas con ingresos
- Toda persona que firme como avalista, requiere de una evaluación financiera.
- Los avalistas deben estar amparados durante toda la vigencia del crédito por las pólizas de seguros de deudores que establecen como beneficiario de la misma a la entidad.
- En caso de arreglo de cartera no podrá desmejorarse la garantía vigente del crédito inicial.
- No se aceptarán solicitudes de sustitución de avalistas durante la vigencia de la operación

e. Normas generales

El Banco acoge las siguientes normas:

- Decreto 2360 de 1993. Normas sobre límites de crédito. Artículo 3 – Garantías admisibles.
- Decreto 686 de 1999. Artículo 1. - Normas sobre límites de crédito. Complementa decreto 2360/93.

- Circular básica financiera y contable. C.E. 100 de 1995. Capítulo II, numeral 1.3.1.4.

4.2.7. POLÍTICA PARA ADMINISTRAR DESEMBOLSOS

a. Declaración:

Todo crédito debe contar con un instrumento representativo de deuda que preste mérito ejecutivo y le permita a la entidad cobrar por la vía legal. En el proceso de desembolso se busca asegurar la operación crediticia, velando por que la documentación soporte del empréstito cuenta con la idoneidad y completitud para respaldar la acción de cobro, por esto la importancia de contar con un proceso riguroso y cuidadoso.

El desembolso se efectuará una vez se cuente con la aprobación de la operación por la unidad de análisis especializado y cuando se tenga la documentación para contabilización del crédito y de las garantías. La documentación incompleta o defectuosa muy difícilmente se logra completar o corregir luego de que el cliente tenga el dinero y se constituye en un riesgo operativo para la Entidad.

La documentación soporte del crédito, debe reflejar las condiciones de la aprobación y cumplir con las normas regulatorias de ley y las establecidas por la entidad.

b. Alcance

La presente policita involucra a la coordinación de desembolsos

c. Propósito

Determinar los principios a seguir al momento de realizar un desembolso, identificando los riesgos inherentes a la operatividad de este proceso.

d. Normas generales

- Desde la visita del asesor comercial al cliente en su negocio se le deben explicar los términos y condiciones de la obligación.
 - Tasa de interés
 - Periodicidad de pago
 - Comisiones y demás recargos que se cobrarán²²

Y al momento de la aprobación de la operación

- Monto aprobado
- Plazo del crédito
- Derechos de la entidad en caso de incumplimiento

²² La Ley 590 de 2000 faculta a las entidades que otorgan Microcrédito a cobrar de manera anual anticipada a sus clientes el 7.5% del valor desembolsado o saldo a capital de la obligación por papelería, administración y cobranza especializada. De la misma manera las obligaciones garantizadas por el FNG tienen un costo para el cliente del 2.5%.

En la metodología microcrédito que requiere tiempos de respuesta ágiles y por el proceso que es centralizado, los documentos para desembolso se firman anticipadamente, al momento de la visita por parte del asesor y serán enviados al área de desembolsos simultáneamente que el envío de la propuesta de crédito al área de análisis.

- Los documentos de desembolso son estandarizados, ninguno podrá ser modificado y están hechos para ser diligenciados en el negocio del solicitante, deben ser diligenciados a mano en letra imprenta y clara.
- Por ningún motivo se desembolsará una operación de crédito sin el cumplimiento de los requisitos establecidos en los reglamentos de la entidad.
- Previo al desembolso, el área responsable deberá contar con los pagarés y la constitución y registro de las garantías exigidas, además de los necesarios según cada línea de crédito.
- Previo a la autorización del desembolso de las operaciones crediticias, deberá consultarse:
 - Listas inhibitorias
 - Centrales de riesgo si la consulta original tiene mas de 30 días, en los arreglos de cartera no se actualizaran las centrales de riesgo²³.
- Se establece un tiempo máximo de 30 días para el desembolso de una operación aprobada, después de esto la misma deberá volver a análisis por un alcance.

²³ Esto por cuanto se parte de la base de que el cliente esta moroso con la entidad y con cualquier otra del mercado ya que sus inconvenientes de pago son estructurales.

- Se establece un tiempo máximo de 60 días para la contabilización de un arreglo de cartera aprobado, después de esto el mismo deberá volver a análisis por un alcance.
- Se establecen 4 posibles fechas de pago para que los clientes escojan la que mas se adecue a su flujo de caja (5, 10, 15 y 20 de cada mes), la fecha de pago escogida será informada en la hoja de ruta de desembolsos que sirve de guía al área administradora del proceso.
- El sistema para desembolsar los recursos de una operación crediticia será únicamente el de abono en cuenta de ahorros o corriente del cliente.
- Los documentos de desembolso, deben ser analizados con cuidado y con rigor buscando determinar su idoneidad.
- En cuanto a los soportes para garantías FNG, debe seguirse la reglamentación y el proceso establecido por esta entidad, con el fin de asegurar su eficacia.
- El ente que almacenará los documentos representativos de deuda será el que la entidad defina; el ente dispondrá de los mecanismos que en forma idónea y segura garanticen la debida custodia de los documentos que respaldan la cartera la entidad.

e. Aspectos Reglamentarios

La entidad se acoge a la aplicación de las siguientes normas

- Reglamentación del FNG
- Convenios que instrumenten garantías.
- Código de comercio.
- Estatuto tributario.

4.2.8. POLÍTICA PARA ADMINISTRACIÓN Y COBRO DE CARTERA

a. Declaración

La metodología Microcrédito requiere, por las características del cliente un acompañamiento cercano a este que en la fase de la administración de la cartera comienza en una etapa preventiva permitiendo evidenciar posibles complicaciones de pago del cliente. Entrado en mora se agotaran instancias de cobro a través de las cuales se debe procurar la recuperación del crédito de manera consecuyente y a un menor costo.

Además se cuenta con los programas arreglo de cartera con el fin de recuperar los recursos colocados en préstamo. Este proceso se destina a clientes con problemas de pago pero que en todo caso cuenten con voluntad de pago e ingresos. El proceso debe soportarse con una evaluación sobre la capacidad de pago del cliente, determinando los factores que alteraron la situación económica del solicitante visto en el análisis.

La administración de la cartera y sus procesos de arreglo deben sujetarse a un buen criterio, atendiendo los preceptos de la sana práctica bancaria. Demostrando que se ha hecho en forma diligente, prudente y con sujeción a la Ley, conforme a los procedimientos establecidos por la entidad. Para este proceso se deben utilizar las herramientas de gestión de riesgo crediticio diseñadas por la entidad.

b. Alcance

La presente política involucra directamente a:

- Senior de cartera
- Analista de cartera
- Coordinación microcrédito
- Asesores comerciales
- Asistentes operativas
- Directores de oficina

c. Propósito

Determinar los lineamientos a través de los cuales la entidad administrará la cartera estando atenta para identificar señales de alerta y anticipar posibles

cambios en la capacidad de pago del cliente actuando de forma inmediata para buscar con el cliente alternativas de pago.

d. Normas Generales

- Las etapas de cobranza en el portafolio de microfinanzas son las siguientes:
 - Cobranza preventiva: para los clientes que estén cancelando su 1ª, 2ª o 3ª cuota, el Asesor comercial les visitará dentro de los 5 días anteriores a su fecha de pago y a partir de la 4ª deberá llamarlo, esto para promover y reforzar la cultura de pago del cliente y conocer de antemano cualquier situación que pueda afectar la normal recuperación de la obligación.
 - Cobranza administrativa: se realizará para los clientes con moras desde el día 1 hasta el día 60. ejecutando lo establecido por el procedimiento de cobranza microcrédito.
 - Cobranza jurídica: Se realizará este proceso cuando una obligación tenga de 61 días en adelante siempre y cuando su saldo a capital supere 1 smmlv, obligaciones con saldos menores seguirán siendo administradas en etapa administrativa.
- La Gerencia de microcrédito junto a la vicepresidencia de crédito y cartera escogerán a las firmas externas de cobro jurídico especializadas en microfinanzas

- Sin embargo si se detecta que una obligación que presenta un riesgo de irrecuperabilidad alto y que no pudiera manejarse administrativamente, puede solicitarse el paso anticipado a etapa jurídica.

e. Proceso de cartera Microcrédito

- Se debe indagar acerca de los motivos del incumplimiento de la cuota para establecer estrategias de fondo que eviten que la situación se vuelva a presentar
- Los compromisos de pago deben ser máximo a 3 días
- Un compromiso de pago es efectivo cuando cumple 2 condiciones
 - Se logra contacto directo con el cliente
 - Se establece fecha de pago
- En caso de no obtener éxito con una estrategia se debe pasar a la siguiente
- El avalista es igualmente responsable por la obligación como el cliente desde el momento de desembolso por lo que su rol será no servir de intermediario con el cliente para la normalización del crédito si no responder por su pago.

ALTURA DE MORA	ESTRATEGIA	PROCEDIMIENTO
5 días antes del vencimiento	Preventiva	En cuota 1, 2 y 3 Asesor visita al cliente, reforzando la importancia del pago oportuno. Cuota 4 en adelante Asesor llama telefónicamente al cliente reforzando la importancia del pago oportuno.
1 día	Llamada al	Asesor llama al cliente recordando pago de cuota,

	cliente	establece compromiso de pago. En caso de incumplimiento se repite la estrategia.
6 a 10 días	Visita al Cliente	Asesor visita el negocio y establece acuerdo de pago dejando constancia por escrito en Formato establecido el cual debe ser firmado por el cliente.
10 a 14 días	Visita al Cliente y Llamada al Avalista	Asesor visita el negocio y entrega carta de cobro 1 , establece acuerdo de pago dejando constancia por escrito en Formato establecido el cual debe ser firmado por el cliente. Asesor también realiza llamada al Avalista informándole la situación de mora del cliente, establece compromiso de pago. En caso de incumplimiento se repite la estrategia.
15 a 22 días	Visita a cliente y avalista.	Asesor visita al cliente y avalista, les entrega carta cobro 2 , establece acuerdo de pago dejando constancia por escrito en Formato establecido el cual debe ser firmado por el cliente.
23 a 30 días	Llamada de Coordinador	Coordinador llama al cliente y al avalista, buscando la normalización del crédito, advertencia de reporte en centrales de riesgo.
31 a 45 días	Visita cliente avalista carta Jurídico	Asesor visita a cliente y avalista y le entrega carta aviso envío a cobro jurídico . Se propone arreglo de cartera
46 a 60 días	Envío a Jurídico	Se solicita al área Jurídica envío del caso a Abogado, inicio de proceso

Tabla 5: Proceso de cobranza microcrédito

f. Herramientas de Normalización Microcrédito

- Arreglo de cartera: proceso destinado a clientes al día o en mora de clientes que tengan cambios en su flujo de caja que le impidan atender oportunamente su obligación, refinanciando el saldo a capital de la obligación a un plazo más largo para que la cuota sea más baja.

- Cambio de fecha: proceso dirigido a clientes con moras reiterativas mediante el cual se establece una nueva fecha de pago acorde con la fecha entrada de ingresos del cliente, de manera que recupere su buen hábito de pago.
- Reclamación de garantía FNG: proceso mediante el cual se hace efectiva la reclamación de garantía complementaria del Fondo Nacional de Garantías, una vez se demuestra a la entidad que el Banco ha cumplido con todos los procesos para recuperar la obligación. La garantía complementaria reconoce un porcentaje del saldo de la obligación que varía dependiendo de la cobertura del producto tomado con el FNG al momento del desembolso.
- Consolidación de pasivos: Proceso mediante el cual se recogen una o varias obligaciones por capital e intereses, de un mismo cliente, en una nueva obligación. Sólo procederá la consolidación de pasivos para las obligaciones de un mismo cliente con el Banco.

g. Calificación de cartera

El Banco velará por un adecuado sistema de calificación de cartera, ajustado con los lineamientos establecidos en el Capítulo II de la circular básica contable y financiera N° 100 de 1995, de la Superintendencia financiera, normas que la modifiquen, adicionen o sustituyan. No obstante y dentro del marco regulatorio antes mencionado, el Banco establece la periodicidad y criterios para su calificación.

La evaluación de la cartera debe soportarse en:

- Los factores de entorno
- Análisis cualitativo y cuantitativo del cliente
 - Conocimiento que se tenga del cliente
 - Información financiera
 - Realización de visitas de acompañamiento
 - Información comercial actualizada
 - Consultas con las centrales de riesgos
- Las herramientas de gestión de crédito, tales como:
 - Mapas de riesgos
 - Análisis de cosechas
 - Demás instrumentos que permitan identificar objetivamente el riesgo con cada cliente.

Para el proceso de calificación de cartera se tendrán en cuenta los siguientes lineamientos:

- La frecuencia de la calificación se ajustara a las normas establecidas por la Superintendencia financiera con base en la cartera de mayor riesgo, en los períodos que el área de riesgos determine.

- Se emplearán los modelos de referencia establecidos por la Superintendencia financiera.
- El valor de las provisiones necesario para que la entidad pueda absorber las pérdidas no esperadas será el que la Vicepresidencia de crédito y cartera defina.

h. Castigo de cartera

Es un mecanismo que busca el saneamiento contable de las obligaciones consideradas irrecuperables depurando con esto la cartera del Banco, la Entidad podrá castigar cartera cuando lo estime necesario, habiendo agotado las acciones para obtener la recuperación del crédito. Para este proceso se deben tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- Para que una obligación pueda castigarse, la misma deberá:
 - Tener mas de 180 días de vencida
 - Estar totalmente provisionada (100%)
 - Estar calificada en E
 - Agotarse todos los procesos de cobro
 - El responsable²⁴ del proceso determine la absoluta imposibilidad de recuperación.

²⁴ Agotado el proceso de cobro administrativo de una obligación solo pasarán a cobro jurídico las obligaciones con saldos a capital superiores a 1 smmlv, las demás permanecerán a cargo de la Gerencia

- El proceso se hará conforme a lo estipulado por la Superintendencia financiera.
- El castigo debe realizarse por la totalidad de las obligaciones directas del cliente, incluyendo las cuentas por cobrar producto de la administración de productos²⁵.
- Será responsabilidad de la Gerencia de microcrédito continuar con las gestiones de cobro para recuperar la cartera castigada.
- La cartera castigada no es objeto de arreglo de cartera ni de ninguna otra herramienta de normalización, la única vía de paz y salvo es la de pago directo.
- Para definir una obligación como irrecuperable, debe sucederse alguna(s) de las siguientes situaciones:
 - Insolvencia total de los deudores.
 - Ilocalización de los deudores.
 - Muerte del deudor sin seguro de vida deudores.
 - Clientes con endeudamiento inferior a 1smmlv que no justifiquen el inicio del proceso jurídico.
 - Saldos insolutos luego de reconocimiento de garantía FNG.
 - Obligaciones en las que se hayan perdido la garantía FNG.
 - Crédito fraudulento con suplantación del cliente.
- Debe reportarse en las bases financieras a los deudores y avales como “cliente castigado”

Microcrédito, por lo que al momento del castigo será según el caso el analista de cartera o el Abogado que lleva el caso el que certificará la recuperabilidad de la obligación

²⁵ Como las que generan cuotas de manejo sin cancelar.

i. Aspectos Reglamentarios

La entidad se acoge a la siguiente normatividad:

- Circular básica contable y financiera No. 100 de 1995 de la Superintendencia financiera de Colombia.

4.2.9. POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DOCUMENTAL

a. Declaración

Las obligaciones crediticias vigentes deben estar debidamente documentadas y soportadas para el adecuado análisis del riesgo crediticio. Con carpetas de crédito que archiven toda la documentación que se genere durante el ciclo de crédito, velando por una adecuada custodia. Para los documentos de crédito considerados título valor se dispondrá de un ente especializado que administre eficientemente la documentación.

b. Alcance

La presente política va dirigida a:

- Asesores comerciales
- Asistentes operativas
- Coordinación desembolsos
- Entes especializado de custodia de archivo y documentos representativos de deuda
- Directores de oficina

c. Propósito

Mantener a completitud, al día y disponible la información del cliente, para quien lo requiera.

d. Normas Generales

- Se creara una carpeta por cliente, y ella contendrá la información de todos los productos y servicios contratados con la entidad.
- Se centraliza el archivo de carpetas para que se pueda almacenar información del cliente independientemente de la oficina que genere la información.
- La documentación que debe tener una carpeta soporte de una operación de microcrédito será
 - Información general del cliente
 - Solicitud de crédito

- Certificación SARLAFT
- Fotocopia documento de identidad
- Autorización consulta CIFIN
- Consulta CIFIN
- Carta aprobación crédito
- Formato verificación referencias
- Autorización cobro comisión Ley Mipyme
- Plan de pagos del crédito
- Copia seguro de vida deudores
- Copia de microseguro (opcional)
- Información financiera del cliente
 - Certificado no declarante
 - Evaluación cualitativa
 - Hoja trabajo de la microempresa
- Información de la garantía
 - Autorización descuento FNG
 - Copia del pagare diligenciado
- Información general del aval
 - Solicitud de crédito
 - Certificación SARLAFT
 - Fotocopia documento de identidad
 - Autorización consulta CIFIN
 - Consulta CIFIN

- Formato verificación referencias
 - Información financiera del aval
 - Certificado no declarante
 - Evaluación cualitativa y,
 - Hoja trabajo de la microempresa o,
 - Certificado empresa donde labora
 - Otros
 - Gestión de cobranza,
 - Procesos jurídicos.
 - Seguimientos al crédito
- La documentación será digitalizada y archivada de manera centralizada por el ente especializado que la entidad designe, estando la información disponible en los aplicativos en línea diseñados para tal fin.
- La documentación soporte de una solicitud de crédito debe enviarse a digitalizar el mismo día de la creación del trámite.
- La responsabilidad de recolectar la documentación soporte del crédito será del asesor comercial.
- No se podrá transmitir una solicitud de crédito con documentación incompleta.
- El Director de oficina certificará en el formato de solicitud de desembolsos la completitud de la carpeta del cliente.

e. Aspectos Reglamentarios

La entidad se acoge a las normas emitidas por la Superintendencia financiera sobre el tema.

4.2.10. POLÍTICA DE DISEÑO DE NUEVOS PRODUCTOS Y PROGRAMAS ESPECIALES

a. Declaración

La creación de una nueva línea de negocio, exige una evaluación previa e integral de los riesgos inherentes al producto el mercado destino y el valor agregado que se generará para la entidad. Además se debe guardar coherencia con el objeto social de la entidad y ajustarse a las políticas y estándares de exposición, mercado y garantías, desembolso y de administración de cartera. Se requiere un montaje gradual de las nuevas líneas, iniciando con pruebas piloto en plazas estratégicamente designadas y analizar detalladamente las primeras cosechas para realizar los ajustes de rigor, y asegurar el éxito del programa antes de masificar el producto.

b. Alcance

La presenta política involucra a:

- Senior metodológico

- Analistas metodológicos
- Coordinación microcrédito
- Todos aquellos que intervengan en el montaje de la línea

c. Propósito

Establecer principios y criterios, que aseguren que la entidad no asuma mayores riesgos financieros a los ya existentes.

d. Normas Generales

- El diseño, estructuración, montaje, seguimiento y evaluación de nuevas líneas de negocio será competencia de la Gerencia de microcrédito y su área metodológica.
- La Gerencia de microcrédito garantizara la armonía del nuevo producto con el objeto social y normatividad de la entidad.
- La propuesta de un nuevo producto debe tener en consideración los siguientes ítems:
 - Mercado objetivo.
 - En productos de profundización²⁶ se debe analizar el comportamiento de pago de los clientes objetivo.

²⁶ Productos desarrollados para ofrecer a clientes ya vinculados con la entidad

- análisis del entorno
- Características y descripción del producto
 - Plazos
 - Tasa de interés
 - condiciones especiales
 - Monto máximo y mínimo
 - Garantías
 - Destino
- Costos del proceso
- Costo de la cobranza
- Posibles restricciones.
- Bondades del producto
- Esquema de monitoreo del programa
- Procedimiento y responsabilidades de todos los que intervienen en el nuevo proceso.
- Para el montaje del producto se debe contar con el trabajo conjunto y visto bueno de:
 - Vicepresidencia de crédito y cartera
 - área de riesgos
 - área financiera
 - Vicepresidencia comercial
 - Vicepresidencia de operaciones
 - Todas las áreas que involucre el montaje de la línea.

- Además requiere para su implementación de la aprobación de la Presidencia de la entidad
- La tasas de interés del nuevo programa será definida por la Presidencia de la entidad

a. Aspectos Reglamentarios

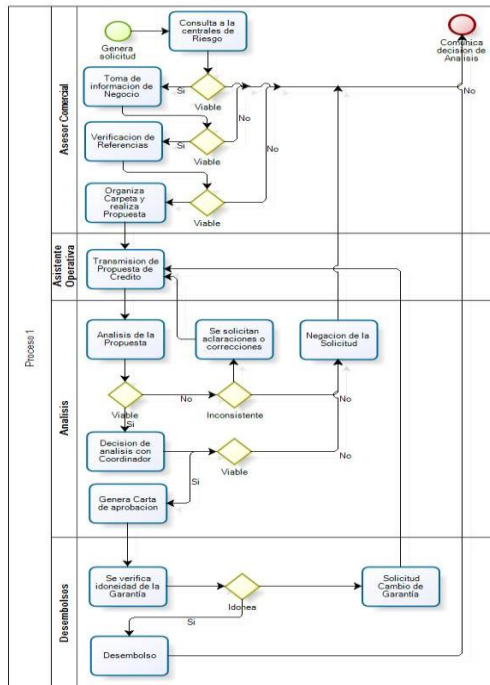
La entidad se acoge a la normas de la Superintendencia financiera sobre el tema.

5. DIAGRAMAS DE PROCESO

El SARC establece que la entidad debe contar con procesos para la identificación, medición y control del riesgo de crédito, definiendo en forma clara y expresa las responsabilidades de cada uno de los funcionarios y organismos internos involucrados en dicha administración.

Este capítulo entonces muestra los diagramas de proceso de cada punto del ciclo de crédito

5.1. PROCESO INTEGRAL DE CRÉDITO



powered by
BIZAGI
Proceso Modeler

Grafico 3: Proceso integral de crédito

5.2. PROCESO TOMA DE INFORMACIÓN

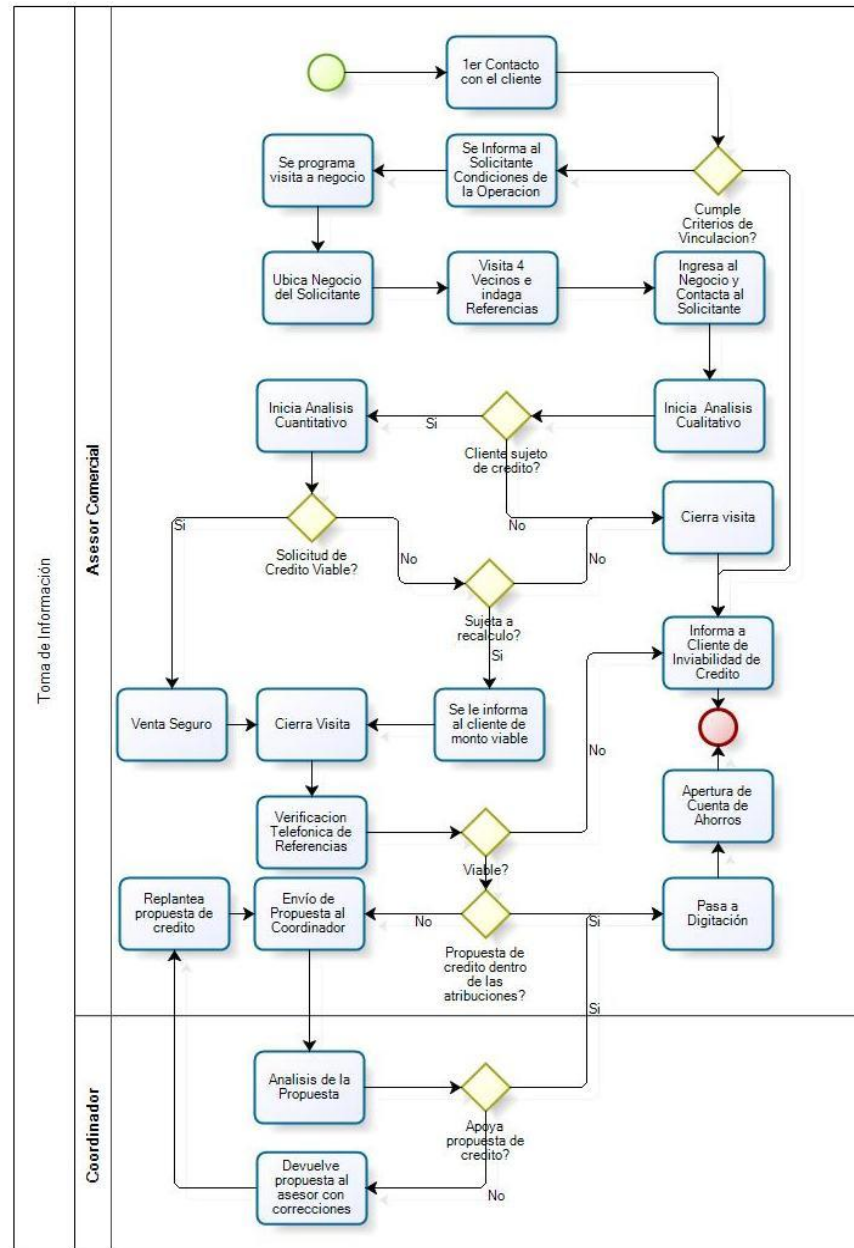


Grafico 4: Proceso Toma de Información

5.3.PROCESO DE DIGITACIÓN

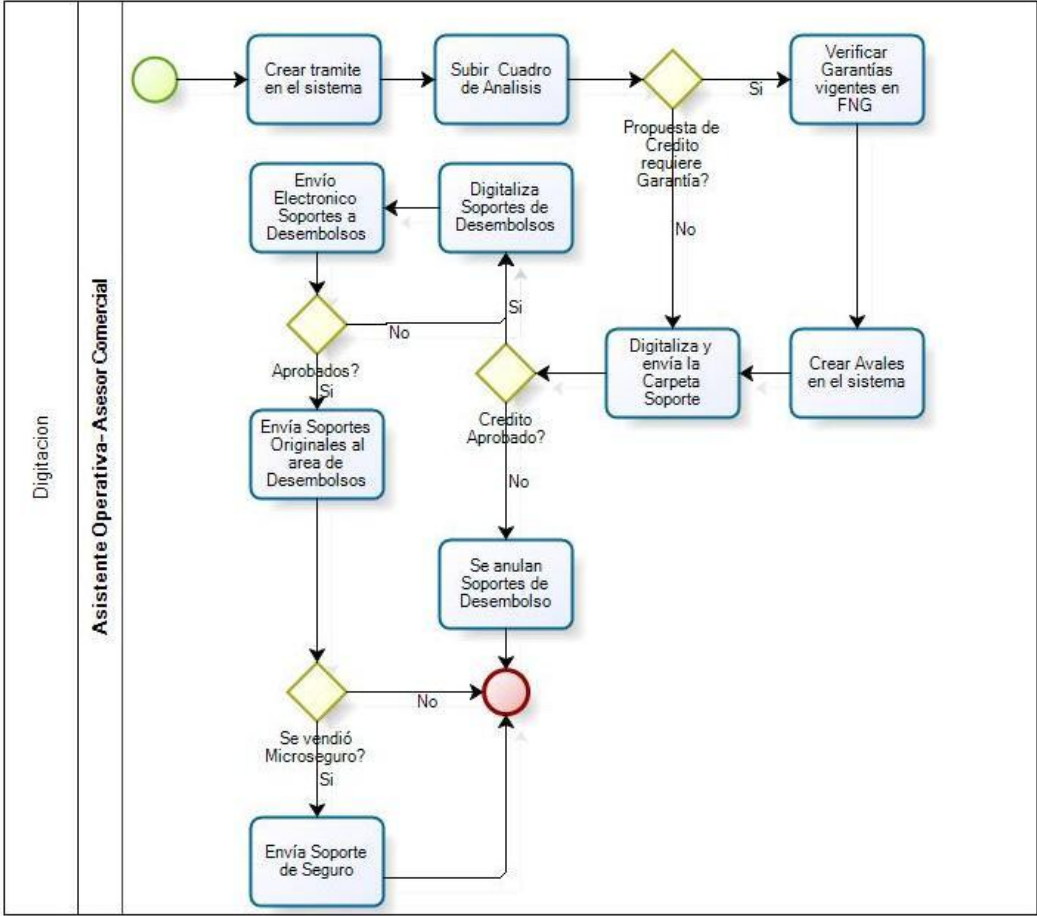


Grafico 5: Proceso de Digitación

5.4. PROCESO DE ANÁLISIS

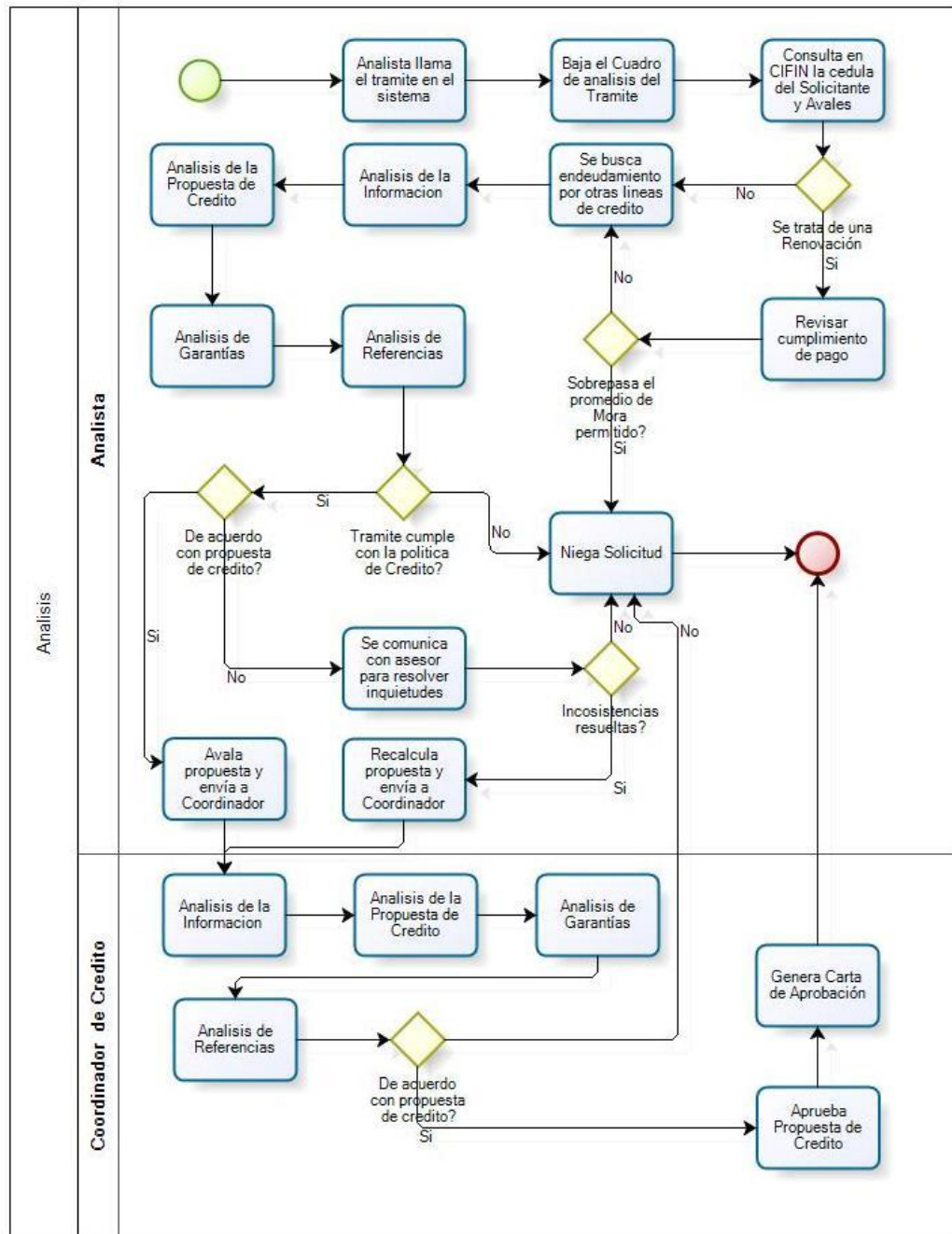


Grafico 6: Proceso de Análisis

5.5.PROCESO DE DESEMBOLSOS

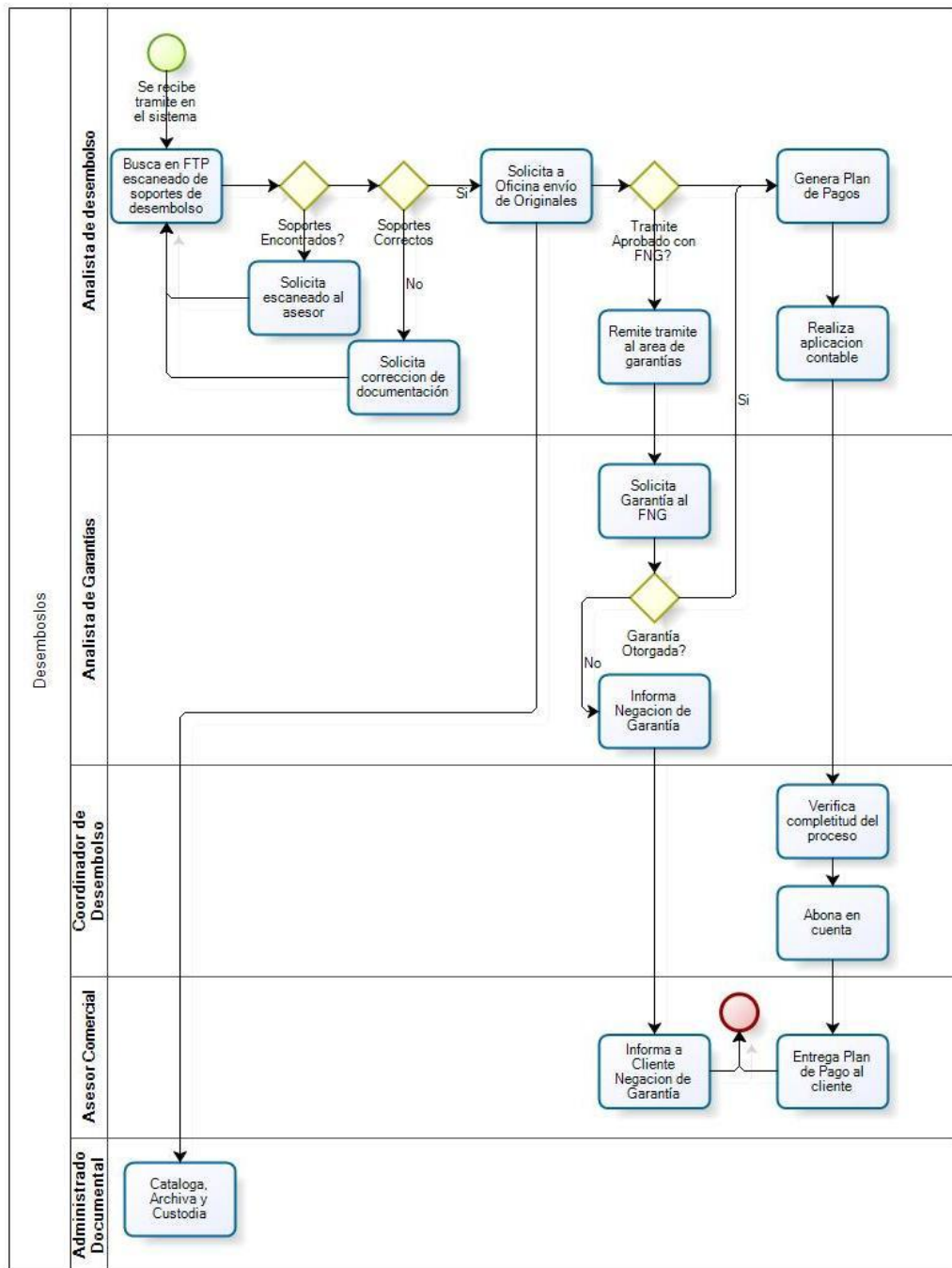


Gráfico 7: Proceso de Desembolsos

5.6. PROCESO DE CARTERA

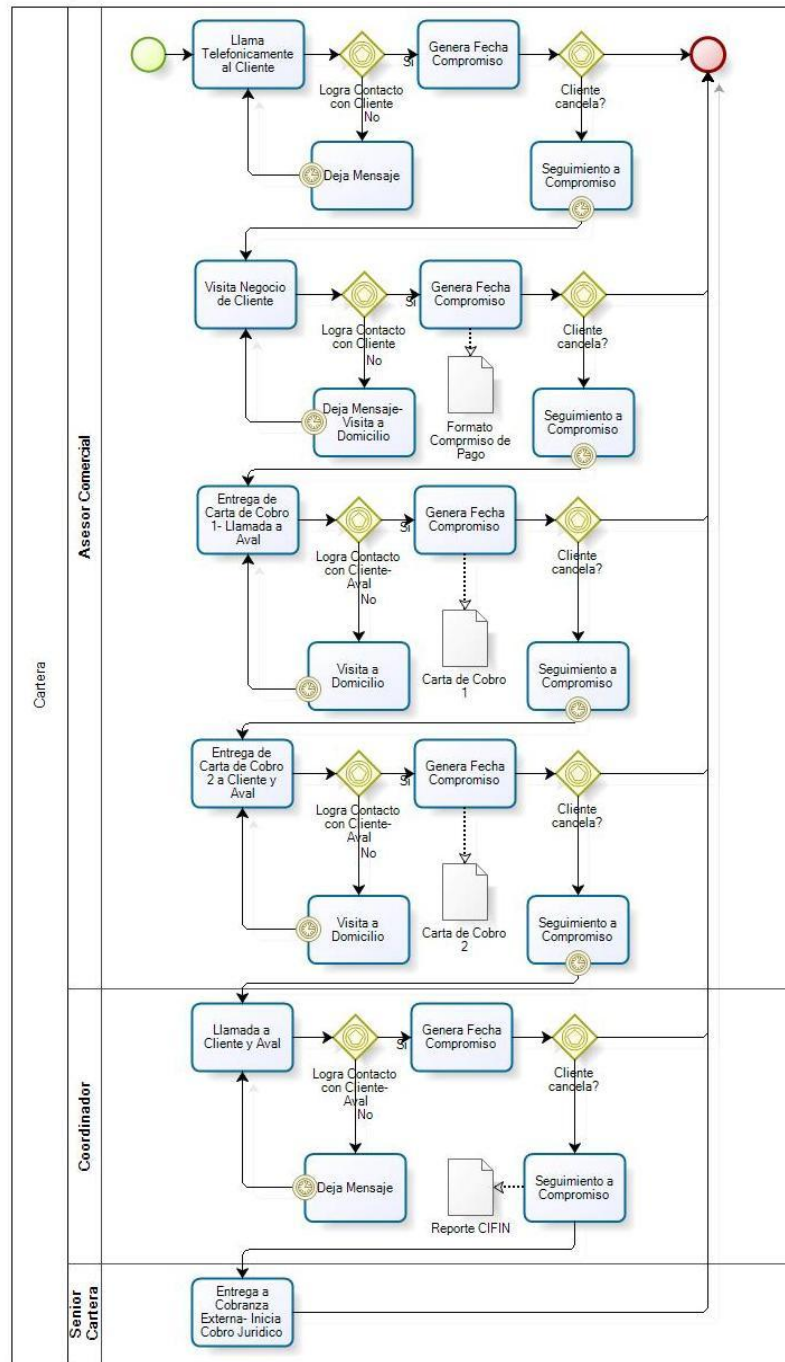


Grafico 8: Proceso de Cartera

5.7.PROCESO DE CASTIGOS

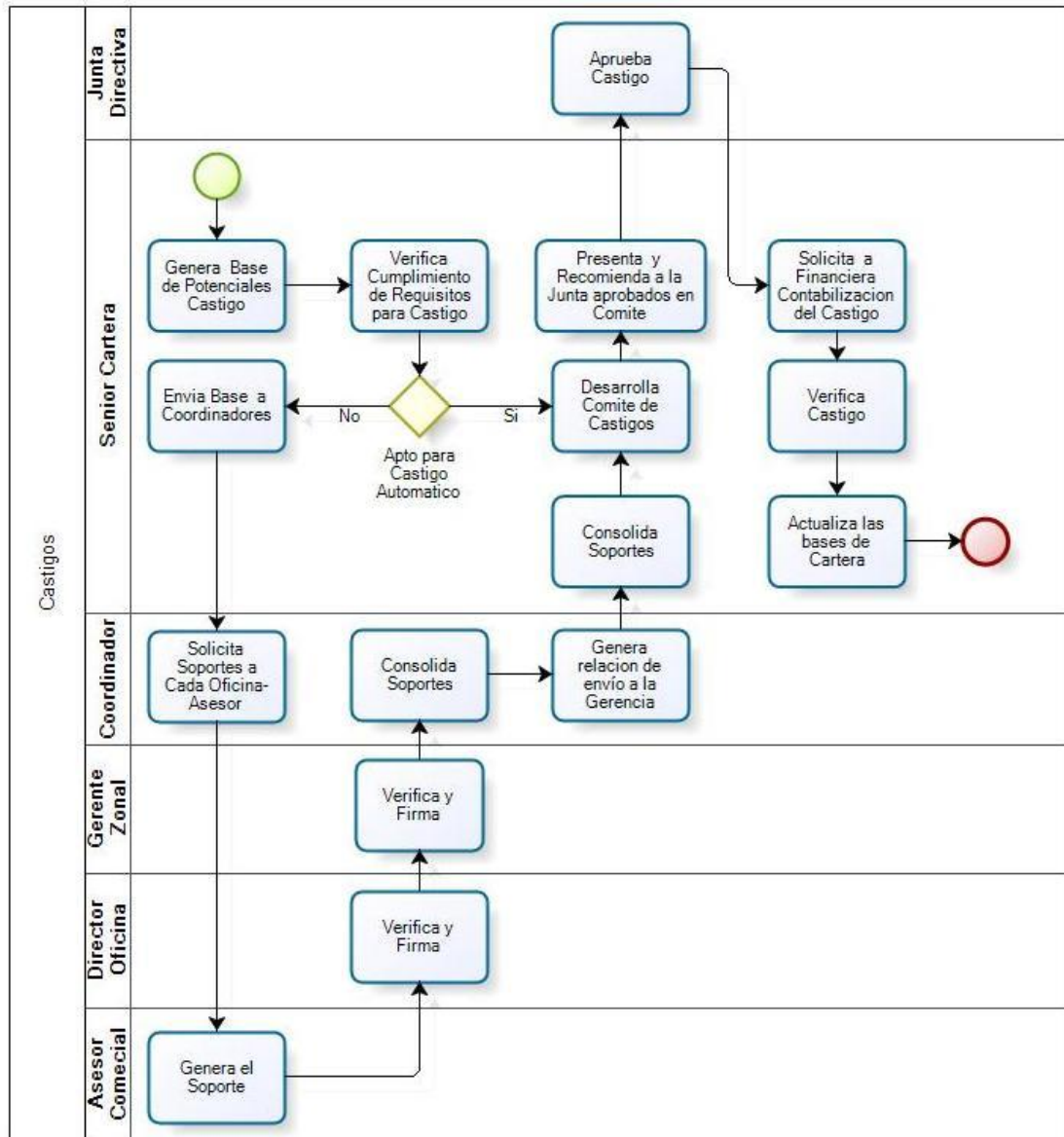


Gráfico 9: Proceso de Castigos

6. SCORE DE ORIGINACIÓN

En la medida en que una entidad microcrediticia adquiere conocimiento del mercado, adquirido con el análisis de cosechas, empiezan a formarse al interior de las áreas de análisis creencias acerca del perfil de los clientes morosos que pueden o no estar claramente justificadas, para el caso de la región suroccidente del país parecería haber morosos mas en unas regiones del país que en otras y mas en unas actividades que en otras y en varios de los casos hasta se establecen posibles causas que expliquen la morosidad.

Será acaso que los habitantes de frontera son mas susceptibles al riesgo debido a los vaivenes económicos y/o políticos del otro lado de la frontera, será que los habitantes del pacifico son por naturaleza menos cumplidos dada su costumbre de recibir permanentemente subsidios estatales, o será acaso que los solteros son mas morosos por su inestabilidad o los solteros por su falta de responsabilidad?

6.1. SCORE DE ANÁLISIS CUALITATIVO

El programa MIDAS adscrito a USAID²⁷ ha venido trabajando en la estandarización del análisis cualitativo del cliente en terreno, sobre el entendido de que este análisis es un componente fundamental dentro de la metodología de

²⁷ Programa de Cooperación de los Estados Unidos de America que trabaja para generar el entorno propició para la erradicación de cultivos ilícitos.

análisis microcrédito, para ello concentra sus esfuerzos en identificar en el solicitante 4 factores que explicarían su hábito de pago:

- Estabilidad
- Habilidad empresarial
- Responsabilidad de pagos
- Reputación

Para la construcción del Score se define la calificación así:

$$\text{Score} = \text{Pest} * 25\% + \text{Phab} * 25\% + \text{Presp} * 25\% + \text{Prep} * 25\%$$

En donde:

Pest: Puntaje estabilidad

Phab: Puntaje habilidad

Presp: Puntaje responsabilidad

Prep: Puntaje reputación

A su vez cada indicador es compuesto.

$$P_{est} = \frac{P1 + P2 + P3 + P4 + P5 + P6 + P7}{7}$$

$$Phab = \frac{P8 + P9 + P10 + P11 + P12 + P13 + P14 + P15 + P16}{9}$$

$$Presp = \frac{P17 + P18 + P19 + P20 + P21 + P22 + P23 + P24}{8}$$

$$Prep = \frac{P25 + P26 + P27 + P28}{4}$$

En donde:

	CARACTERISTICAS
P1	Casado
P2	Casado con niños
P3	Niños asisten a la escuela
P4	Residente en la comunidad por más de cinco años
P5	Propietario de casa
P6	Negocio en operación por más de cinco años
P7	Negocio en la misma localidad por más de dos años
P8	El solicitante y/o su cónyuge tiene/n negocios múltiples.
P9	El solicitante lleva registros de ventas y compras
P10	El negocio ha estado en operaciones por más de 5 años
P11	El negocio está localizado en un área comercial
P12	El solicitante ha proporcionado ejemplos concretos de cómo su negocio ha crecido desde su inicio
P13	El solicitante ha proporcionado explicaciones claras de sus planes para la expansión del negocio
P14	El solicitante tiene conocimientos claros de su mercado y de cómo competir
P15	El solicitante tiene una visión clara hacia dónde quiere llevar su negocio y cómo
P16	La mayoría de las ganancias se reinvierten en el negocio
P17	El solicitante ha recibido créditos de otras fuentes
P18	Los últimos tres pagos de cualquier préstamo relevante, fueron hechos a tiempo (con no mas de 3 días de atraso) según los recibos
P19	El asesor ha comprobado (con registros) que todos los préstamos anteriores de negocios han sido pagados en su totalidad

P20	Las cuentas de teléfono han sido pagadas a tiempo (como se demuestra con recibos/comprobantes de pago)
P21	Las cuentas de electricidad han sido pagadas a tiempo (como se demuestra con recibos/comprobantes de pago)
P22	El solicitante tiene una cuenta activa de ahorro y/o corriente
P23	Los balances de ahorro muestran incrementos constantes desde su inicio
P24	El solicitante tiene créditos con proveedores.
P25	El solicitante pertenece a un grupo o asociación comunitaria.
P26	El solicitante tiene buena reputación según confirmada por entrevista con vecinos.
P27	El solicitante tiene buena reputación según confirmada por entrevistas con colegas.
P28	El solicitante tiene buena reputación según confirmada por entrevista con proveedores y arrendadores

Tabla 6: Indicadores de análisis cualitativo

A cada pregunta planteada en caso de ser afirmativo se le dará valor de 1 mientras que si es negativo se valorara como 0. La matriz queda construida entonces de la siguiente manera.

MATRIZ DE ANALISIS DE CARÁCTER				
INDICADOR	CARACTERISTICAS	SI	NO	COBERTURA
ESTABILIDAD	Casado			0%
	Casado con niños			
	Niños asisten a la escuela			
	Residente en la comunidad por más de cinco años			
	Propietario de casa			
	Negocio en operación por más de cinco años			
	Negocio en la misma localidad por más de dos años			
HABILIDAD EMPRESARIAL	El solicitante y/o su cónyuge tiene/n negocios múltiples.			0%
	El solicitante lleva registros de ventas y compras			

	El negocio ha estado en operaciones por más de 5 años			
	El negocio está localizado en un área comercial			
	El solicitante ha proporcionado ejemplos concretos de cómo su negocio ha crecido desde su inicio			
	El solicitante ha proporcionado explicaciones claras de sus planes para la expansión del negocio			
	El solicitante tiene conocimientos claros de su mercado y de cómo competir			
	El solicitante tiene una visión clara hacia dónde quiere llevar su negocio y cómo			
	La mayoría de las ganancias se reinvierten en el negocio			
RESPONSABILIDAD DE PAGOS	El solicitante ha recibido créditos de otras fuentes			0%
	Los últimos tres pagos de cualquier préstamo relevante, fueron hechos a tiempo (con no mas de 3 días de atraso) según los recibos			
	El asesor ha comprobado (con registros) que todos los préstamos anteriores de negocios han sido pagados en su totalidad			
	Las cuentas de teléfono han sido pagadas a tiempo (como se demuestra con recibos/comprobantes de pago)			
	Las cuentas de electricidad han sido pagadas a tiempo (como se demuestra con recibos/comprobantes de pago)			
	El solicitante tiene una cuenta activa de ahorro y/o corriente			
	Los balances de ahorro muestran incrementos constantes desde su inicio			
	El solicitante tiene créditos con proveedores.			
	REPUTACION	El solicitante pertenece a un grupo o		

	asociación comunitaria.		
	El solicitante tiene buena reputación según confirmada por entrevista con vecinos.		
	El solicitante tiene buena reputación según confirmada por entrevistas con colegas.		
	El solicitante tiene buena reputación según confirmada por entrevista con proveedores y arrendadores		

Tabla 7: Matriz Score de análisis cualitativo

Se tendrán en cuenta los puntajes por característica y global del solicitante y se establece la siguiente categoría de riesgo:

CATEGORIA	PUNTAJE
APTO PARA CREDITO	100%-90%
APTO CON RESTRICCIONES	90%-75%
NO APTO	<75%

Tabla 8: Puntajes Score de análisis cualitativo

Se anexa archivo electrónico en Excel con aplicativo score funcional

6.2. SCORE ECONÓMICO PARA ANÁLISIS DE CRÉDITO

Uno de los objetivos del presente trabajo es determinar, analizando la cartera actual de la Regional, si estas creencias son infundadas o reales y de esta manera poder determinar el riesgo de cliente sobre sus características, identificado el riesgo se podrá cuantificar en una matriz de análisis que permita inferir desde el momento de la solicitud de crédito la probabilidad de morosidad sobre las

características de la población, a esta matriz se le llama score de originación, y es muy utilizada en el análisis de otras líneas de crédito (generalmente créditos personales como consumo, y tarjetas de crédito) lo que le permite a las entidades hacer análisis de crédito desde las oficinas sobre documentación.

Sin embargo este análisis es confiable en la medida que se cuente con documentación fiable, en los créditos de banca personal esta documentación esta compuesta por certificados de gobierno y/o empleadores reconocidos. Los microempresarios objetivo de las líneas de microfinanzas se caracterizan entre otras por no estar formalizados, por lo tanto no cuentan con ningún certificado que de certeza de la información financiera de la actividad desarrollada, es por esta razón que se utilizan asesores especializados para la toma de información y no Score de crédito en la metodología, sin embargo con la información que existe en la actualidad se hará el análisis econométrico necesario para la determinar la viabilidad de una solicitud.

Es así que Dickson Fernando Gordillo y Felipe Bastidas, estudiantes de la facultad de economía de la Universidad, han desarrollando su trabajo de grado “Estrategias de microfinanzas”, analizando con modelos econométricos la cartera actual de la entidad.

Con base en el trabajo anterior, se analiza la cartera vigente de la institución financiera para la región suroccidental del país, con corte al 30 de Junio de 2010 y

que esta compuesta por 6539 clientes con un saldo de \$8.046.231.881, cada cliente registrando 33 datos. para ello se utilizara el modelo logit con variable dependiente discreta. Además el modelo busca establecer los valores promedios que pudieran aprobarse en cada caso. La cartera contiene la siguiente información

CONCEPTO	DESCRIPCION	No DE VARIABLES
Fecha desembolso	Fecha en que se otorga el crédito	Desde el 12 de Marzo de 2007 hasta el 30 de Junio de 2010
Oficina	Oficina que tramita y administra el crédito	65 Oficinas
Monto desembolsado	Valor del crédito	Desde \$400.000 hasta \$12.240.000
Tipo de crédito	Se define si es un crédito normal, si se trata de una restructuración de una operación previa o si se trata de una restructuración con periodo de gracia de una operación previa	3 tipos de crédito
Plazo	Numero de cuotas a las que se financio el crédito	Desde 3 hasta 60 meses
Cuotas pagas	Numero de cuotas que el cliente ha pagado	Desde 0 hasta 35 cuotas
Días mora	Numero de días de vencida de la obligación	Desde 0 hasta 771 días de mora
Valor cuota vencida	Valor de la cuota que el cliente tiene vencida	Desde 0 hasta \$2.338.872
Saldo obligación	Saldo del crédito	Desde 0 hasta \$12.000.000
Línea de crédito	Línea de crédito	3 tipos de línea
Asesor	Asesor que coloca y administra el crédito	47 asesores
Tipo oficina	Tipo oficina que administra el crédito, sede (donde hay funcionario especializado), satélite (con funcionario a 1 hora de distancia) u otra (oficina sin atención de	3 tipos de Oficina

	funcionario especializado)	
Mora	Estado de la obligación respecto a la mora	4 rangos de Mora: Al día, de 1 a 15 días, de 16 a 30 días y mayor a 30 días
Edad	Edad del cliente	De 18 a 70 años
Sexo	Sexo	Masculino o Femenino ²⁸
Personas a cargo	Numero de personas a cargo, pueden ser hijos, padres, o terceros a cargo del solicitante	De 0 a 4 dependientes ²⁹
Estado civil	Estado civil del cliente	5 tipos (soltero, casado, unión libre ³⁰ , separado y viudo)
Cuota	Cuota que debe pagar el cliente	Desde \$30.262 hasta \$2.849.684
Tasa	Tasa de interés a la que se otorgo la obligación	Desde 6.54% E.A. hasta 33.92%E.A.
Frecuencia pago	Cada cuanto el cliente tiene pago	3 tipos (hay mensual, quincenal y semanal)
Calificación de crédito	Calificación que refleja el riesgo de pago que la entidad considera genera la obligación (no se relaciona exclusivamente con la cuota), por ejemplo un cliente que pague al día pero que haya terminado con su negocio genera un riesgo que se refleja en la calificación	5 Tipos (A,B,C,D, y E)

²⁸ Se toma para este dato el sexo declarado en la cédula de ciudadanía, se hace esta aclaración por cuanto la entidad tiene clientes pertenecientes a la comunidad LGTB.

²⁹ Es claro para los autores que sobre todo en el Pacífico Colombiano no es raro ver grupos familiares compuestos por mas de 5 hijos por lo que llama la atención que solo haya clasificación hasta 4, esto puede obedecer a que difícilmente pueden encontrarse familias numerosas con capacidad de pago para cancelar un crédito. Así que claramente aquí pudiera haber un factor de importancia para el Score el mismo se refleja en la liquidez disponible resultante del solicitante, que de entrada arroja resultado desfavorable.

³⁰ Aunque la unión marital de hecho es legalmente equivalente al matrimonio civil o religioso, estudios anteriores encontraron que la disposición a separarse por parte de los compañeros permanentes es más alta por lo que las entidades financieras hacen esta distinción para efectos de sus análisis de crédito. Se espera que el análisis de esta base respalde o niegue esta afirmación.

Garantía complementaria	Porcentaje de Cobertura de garantía complementaria ³¹	6 tipos, de 0% hasta 80%
Analista aprobador	Analista de crédito que aprueba la operación	38 analistas
Ventas	Ventas mensuales del negocio o ingresos mensuales del solicitante ³²	Desde 177.000 hasta 13.754.000
Otros ingresos	El cliente tiene otras fuentes de ingresos (otro negocio, pensiones, arriendos, etc.)	2 (No y Si)
Obligaciones en otras entidades	Cuantos créditos tiene el cliente en otras entidades financieras y/o del sector real (electrodomésticos, celulares, TV por cable)	0 a 5
Nuevo o renovación	Si el crédito nuevo o renovación	2
Tipo negocio	Tipo negocio	62 tipos de negocio
Actividad	Actividad	3 (Comercio, Producción o servicios)
Liquidez	Efectivo disponible mensualmente (ventas menos costo menos gastos del negocio, menos gastos familiares)	Desde \$39.140 hasta 3.134.650
Zona	Región geográfica donde se ubica el cliente	4 (Cauca, Nariño, Valle y Pacífica)
Casa propia	Casa propia	2 (No y Si)
Antigüedad negocio	Antigüedad negocio	12 a 365 meses

Tabla 9: Variables análisis cuantitativo

6.2.1 METODO DE ESTIMACION

A partir del método de estimación de máxima verosimilitud, se busca establecer la incidencia que tienen las características de las personas en la calificación

³¹ Algunos créditos hacen uso de garantías complementarias, como el fondo nacional de garantías FNG, o fondos de garantías departamentales o municipales.

³² Se hace esta distinción por cuanto para los arreglos de cartera no es necesario tener negocio, solo tener voluntad de pago e ingresos estables que pueden ser laborales, giros etc.

(calificación A: cliente con excelente experiencia crediticia; u otra calificación: reduce el nivel de confianza de la experiencia crediticia), y a partir de este poder tomar la decisión aprobar una solicitud de crédito.

En este orden de ideas, lo primero es encontrar la especificación del modelo. Es importante recalcar que inicialmente se escogen todas las variables de las que se tiene información, dado a que no hay un modelo teórico que expliquen el comportamiento de pago. Para ello se define como dependiente la variable mora ya que es la que refleja con mayor certeza el comportamiento de pago del cliente, agrupándolos por rango de mora:

- Al día
- Mora de 1 a 15 días
- Mora de 16 a 30 días
- Mora mayor a 30 días

Siendo tan amplio este ultimo rango de cartera se establece así por cuanto una de las características del microempresario es la de tener flujos de caja precisos que no toleran mayores gastos no programados. Cifras históricas de la entidad demuestran que el 80% de los clientes que llegan a tener moras mayores a 30 días no vuelven a recuperar un buen habito de pago, razón por la cual clientes por encima de 30 días representan el mismo tipo de riesgo.

Modelo1:

$$Mora_i = \beta_0 + \beta_1 \text{monto}_i + \beta_2 \text{plazo}_i + \beta_3 \text{forte}_i + \beta_4 \text{MCF}_i + \beta_5 \text{tasa}_i + \beta_6 \text{garantia}_i + \beta_7 \text{cuota}_i + \beta_8 \text{saldo}_i + \beta_9 \text{edad}_i + \beta_{10} \text{genero}_i + \beta_{11} \text{otroscred}$$

i: 1, 2,3,..., 6539

Donde Forte, MCF, garantía, genero, otroscreditos, comercio, producción, estado civil, otros ingresos, casa, valle, cauca, Nariño. son variables dummies³³ que toman el valor de 1 si el individuo toma el crédito por la línea forte, si el individuo toma el crédito por la línea MCF, si tiene garantía complementaria, si es hombre, si tiene otros créditos, si se dedica al comercio, si se dedica a la producción, si es casado, si tiene otros ingresos, si tiene casa propia, si tiene días de morosidad, si vive en el Valle, Cauca o si vive en Nariño, respectivamente; no se incluye la variable independiente pacifico ya que en el modelo se estaría incurriendo en un problema de multicolinealidad perfecta.

La estimación del modelo 1³⁴ muestra que las siguientes variables:

³³ Una variable Dummy es aquella que se utiliza en variables cualitativas y para efectos del análisis estadístico toma 2 condiciones: 1 o 0 en caso de cumplirse o no una condición dada.

³⁴ Ver Anexo 1

Aumentan probabilidad de Buen pago	Reducen la Probabilidad de buen pago
<ul style="list-style-type: none"> • Monto bajo • Ser casado • Mayor antigüedad del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor plazo • Mayor cuota • Mayor endeudamiento • Mas créditos simultáneos
No Influyen en el comportamiento de pago	Influyen en el comportamiento de pago (positiva o negativamente)
<ul style="list-style-type: none"> • Línea de crédito • Tasa de interés • Garantía • Edad • Actividad Económica • Personas a cargo • Otros Ingresos • Casa propia 	<ul style="list-style-type: none"> • Zona

Tabla 10: Afectación de variables en estimación de modelo

6.2.2. ANALISIS DE LOS RESULTADOS ECONOMETRICOS

Una vez se tiene el modelo, el siguiente paso es el análisis de este, recordando que se empleo un modelo logit el cual estima los coeficientes mediante el método de máxima verosimilitud, lo cual hace que los coeficientes carezcan de interpretación intuitiva, y haciendo necesario el cálculo del efecto marginal promedio de cada variable sobre la probabilidad de la variable dependiente (calificación). Para este 2º modelo se obtienen los siguientes resultados

- Entre menor sea el monto a solicitar, mayor la probabilidad de un buen pago, aumentando la calificación en 44,283 puntos porcentuales.
- A mayor plazo menor probabilidad de un buen pago, afectando la calificación en 0,2935.

- Entre mayor sea la cuota a pagar, menor la probabilidad de un buen pago, afectando el indicador hasta 38,935 puntos porcentuales.
- A mayor número de créditos simultáneos con otras entidades menor probabilidad de buen pago, afectando la calificación en 8,997 puntos porcentuales.
- Los solicitantes de género masculino tienen una menor probabilidad de pago en 2,028 puntos porcentuales.
- Los solicitantes casados tienen una mayor probabilidad de pago en 3,273 puntos porcentuales.
- A mayor antigüedad con el negocio, mayor probabilidad de buen pago en 0,058 puntos porcentuales.
- Los clientes que viven en el Valle del Cauca tienen menor probabilidad de buen pago en 6,230 puntos porcentuales.
- Los clientes que viven en el Cauca tienen menor probabilidad de buen pago en 1,223 puntos porcentuales.
- Los clientes que viven en el Nariño tienen menor probabilidad de buen pago en 2,430 puntos porcentuales.

6.2.3. VARIABLES QUE CAUSAN DIFERENCIAS ENTRE EL SCORE Y LA REALIDAD

Existen algunas razones por las cuales el análisis econométrico puede ser contradictorio a la experiencia de la industria y que se desea poner en consideración del lector de este documento:

- Los niveles de cartera son tan bajos que no pueden mostrar una tendencia clara de comportamiento.
- La cartera no muestra los créditos castigados como tampoco los saldos que ha reconocido el FNG, valores que podrían desvirtuar en algo en comportamiento en términos de un análisis de este tipo.
- La entidad ya viene aplicando buenas prácticas de originación lo que le permite filtrar a algunos de los perfiles de riesgo mas reconocidos lo que explica de alguna manera el bajo nivel de mora existente.

Esta situación no es ajena al resto de la industria por lo que existen referentes fallidos de implementación de Score de riesgo en algunas microfinancieras, es por esto que el score desarrollado se realizara bajo la modalidad de piloto para 3 oficinas escogidas y entonces evaluar su aporte al proceso.

6.2.4. CONSTRUCCION DEL SCORE DE CREDITO

Se define una métrica de medición de riesgo que va de 50 a 100 que arranca desde 75 puntos sumando y restando los puntajes establecidos por el análisis econométrico en cada variable estableciéndose la siguiente escala.

CATEGORIA	PUNTAJE
APTO PARA CREDITO	100-90
APTO CON RESTRICCIONES	90-85
NO APTO	<85

Tabla 11: Puntajes score de análisis cuantitativo

7. SISTEMA DE CAPTURA DE INFORMACIÓN EN CAMPO

Una de los puntos de mejora de mayor impacto en un proceso de microfinanzas es el de asegurar la estandarización del proceso de análisis de los asesores comerciales en campo, de la manera mas simple posible e integrando el uso de los score de originación en tiempo real. Para ello éste capítulo propone un archivo en formato Excel que puede ser utilizado para la toma de información en campo fundamental para asegurar homogenización en la toma de información. Y aunque puede demostrar deficiencias frente a los sistema de captura existentes en el mercado, demuestra que soluciones de este tipo a bajo o costo si son posibles.

Asegurar que la totalidad de la fuerza comercial y de análisis desarrolle adecuadamente todos y cada uno de los pasos de análisis de crédito en campo de manera uniforme a su vez que se atiende de manera rápida al cliente es uno de los desafíos mas grandes de las compañías de microfinanzas; lograr la estandarización documental, en tiempos de respuesta y calidad de análisis asegura a la empresa éxito en el mercado se convierte entonces en uno de los objetivos clave de la compañía.

Es por esto que se presenta archivo para toma de información en campo, el cual ha sido desarrollado en formato Excel y que ha sido probado en sistemas móviles

de captura³⁵. El mismo contiene la estructura de análisis planteada en la política de otorgamiento, y los score de originación.

Estructura del aplicativo

El siguiente diagrama muestra la manera en que se organizo el aplicativo, se anexa en CD-ROM copia del archivo optimizado para lectores .xls sobre el sistema iOS 4.0

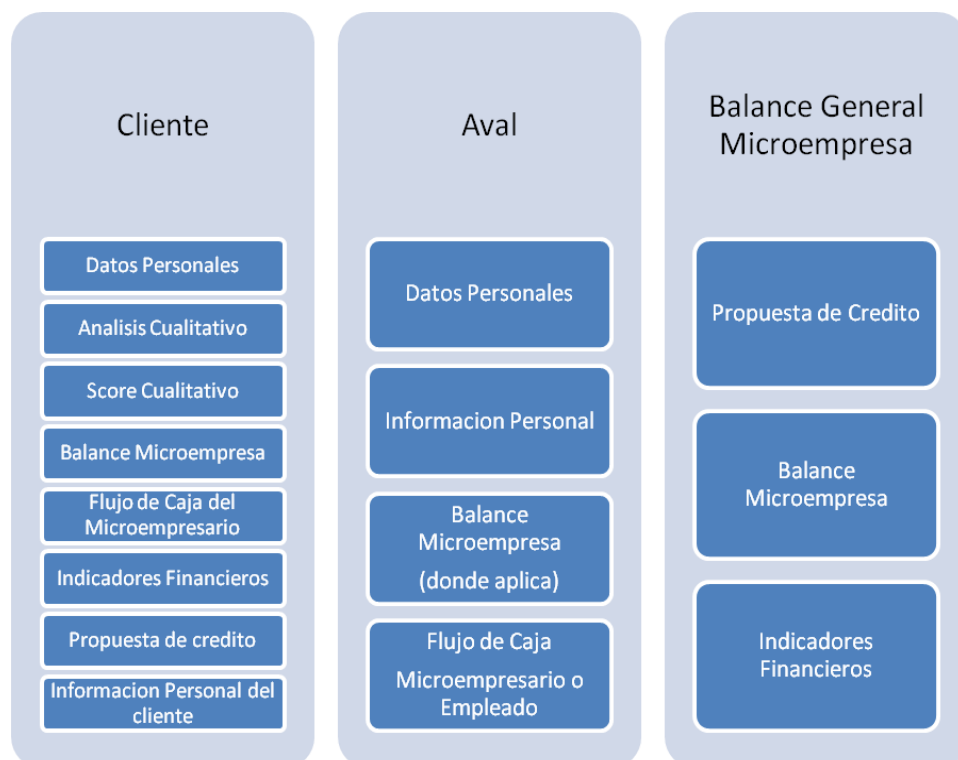


Grafico 10: Estructura del aplicativo de captura de informacion en campo

³⁵ El archivo se ha probado con éxito en programas de lecto-escritura de formatos .xls en Sistemas Operativos Palm OS, Windows Mobile e iOS 4.0

El aplicativo trae implementados los score de originación cuantitativo y cualitativo lo que otorga al asesor comercial 2 herramientas que le permitan afinar su decisión en campo.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Acerca del Sistema de Gestión de Riesgo
 - La implementación de un sistema de Microfinanzas al interior de una entidad no microfinanciera impone de entrada múltiples barreras y dificultades. La visión de la alta gerencia quien considera excesivo el personal a utilizar para administrar montos tan bajos y quienes están acostumbrados a trabajar con clientes que generan mayor ingreso a la entidad obliga a que las líneas se implementen adaptándose a los procesos y cultura de la entidad y no al contrario lo que degenera en desviaciones metodológicas que ponen en riesgo la sostenibilidad de las líneas de microfinanzas.
 - Las entidades bancarias que deciden implementar líneas de microfinanzas deben optar entonces por 2 caminos:
 - Crear una entidad paralela especializada que desarrolle procesos y roles acordes al estándar internacional (casos BBVA con Bancamía y AV Villas con Grameen Bank)
 - Implementar la línea de crédito dentro del portafolio de productos del Banco pero implementando al interior de la Organización, personas, procesos y políticas diferenciales que respondan a las necesidades del mercado Objetivo (caso Bancolombia).

- El valor agregado más importante para el cliente objetivo de las microfinanzas es el de la oportunidad. Lo que obliga a la entidad a desarrollar procesos de crédito que brinden un adecuado control de riesgo a la vez que responde rápidamente a los requerimientos de los clientes
- La centralización de los procesos de crédito va en contravía de la agilidad en los tiempos de respuesta requeridos por el mercado Objetivo, de la misma mane genera reprocesos por el desconocimiento detallado de las características de cada plaza.
- El Comité de Basilea exige a las entidades reguladas a identificar los riesgos inherentes cada línea de negocio a su vez que la superfinanciera establece unos requisitos mínimos que busquen asegurar el conocimiento del cliente solicitante de crédito y que permita administrar adecuadamente el Riesgo que genera la operación crediticia. Sin embargo estos mismos requerimientos excluían a Independientes no formalizados de tener acceso al crédito razón por la cual tradicionalmente este mercado era atendido por ONG's especializadas que no tenían la suficiente cobertura para responder a las necesidades de crédito en el país. Es por esto la importancia de que entidades bancarias con mayor cobertura puedan implementar las líneas de microfinanzas adecuadamente
- El sistema de administración de riesgo crediticio SARC propende por el establecimiento de políticas que regulen adecuadamente cada una

de las etapas del proceso de crédito para minimizar el riesgo que asume la entidad.

- En la metodología de microfinanzas es importante velar por que analistas y asesores desarrollen un buen criterio de análisis, el cual requiere curvas de aprendizaje que pueden ser controladas con el establecimiento de rangos de atribuciones
- Una de las características del microempresario es el de tener limitados flujos de caja, por lo que es muy difícil que un cliente que se atrase en mas de 1 cuota vuelva a normalizar su obligación; por otra parte el método de cobranza mas efectivo en este segmento es el de la cobranza directa por lo que para esta metodología no aporta valor la etapa de cobranza prejurídica o con casas de cobranza especializadas.
- Acerca del Score de Originación
 - En la metodología de análisis microcrédito es tan importante el análisis financiero de la unidad productiva como el análisis cualitativo de las características del cliente.
 - Un sistema que estandarice el análisis de estos 2 componentes asegura para la entidad el contar con la mejor información disponible para la toma de decisiones de crédito.
 - El análisis econométrico de la cartera arroja que las siguientes variables no influyen en el comportamiento de pago
 - Edad

- Personas a cargo
- Otros ingresos
- El análisis econométrico de la cartera arroja que existe un mayor riesgo de morosidad en el Valle del Cauca que en la zona Pacífica
- Estas 2 últimas conclusiones contradicen al conocimiento previo que la entidad ha recogido, incluso es contradictorio con el comportamiento de otras líneas de crédito, esto puede deberse a:
 - Los niveles de cartera son tan bajos que no pueden mostrar una tendencia clara de comportamiento.
 - La cartera no muestra los créditos castigados como tampoco los saldos que ha reconocido el FNG, valores que podrían desvirtuar en algo en comportamiento en términos de un análisis de este tipo.
- Un aplicativo de captura es una herramienta eficaz para reducir los tiempos de recolección de información en campo, estandarizar el análisis de solicitudes de crédito y agilizar los tiempos de respuesta a los solicitantes.

9. BIBLIOGRAFÍA

CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 222 de 1995. Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, y se dictan otras disposiciones

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Decreto 2360 de 1993. Por el cual se dictan normas sobre límites de crédito.

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Circular Externa 100 de 1995 Circular Básica contable y Financiera.

CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 795 de 2003. Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA Decreto 1806 de 1994. Por el cual se dictan normas sobre límites de crédito.

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Decreto 686 de 1999. Por el cual se dictan normas sobre límites de crédito.

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA Decreto 1862 de 1999. Por el cual se dictan normas sobre límites de crédito.

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA Decreto 1201 de 2000. Por el cual se dictan normas en materia de límites de crédito.

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA Decreto 2653 de 1993. Por el cual se dictan normas en materia de límites de crédito.

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Decreto 410 de 1971. Código de Comercio.

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Decreto 624 de 1989. Estatuto Tributario.

FONDO NACIONAL DE GARANTÍAS. Circulares Externas.

Mapa Mundial de las Microfinanzas (en línea). Seattle Microfinance. (Consultado Junio 2010) disponible en <<http://www.seattlemicrofinance.org/world-microfinance-map>>.

Microfinanzas (en línea). Wikipedia. (Consultado Junio 2010) disponible en <<http://es.wikipedia.org/wiki/Microcr%C3%A9dito>>.

Historia de los microcréditos (en línea). Fundación Magdala. (Consultado Junio 2010) disponible en <<http://www.fundacionmagdala.org/index.php/es/faqs>>.

Banca de Oportunidades (en línea). Banca de Oportunidades. (Consultado Junio 2010) disponible en <<http://www.bancadelasoportunidades.gov.co>>.

Medición y control de riesgos financieros

ALONSO, Julio Cesar y BERGGRUN, Luis. Introducción al análisis de riesgo financiero. Cali: Universidad Icesi, 2008. 351 p.

CAOQUETTE, John B; ALTMAN, Edward I.; Narayanan, Paul; Nimmo, Robert. Managing Credit Risk Managing credit risk : the great challenge for the global financial markets. 2 ed. Hoboken, N.J: Wiley, 2008. 627 p.

GESTEL, Tony V. y BAESENS, Bart. Credit risk management: basic concepts: financial risk components, rating analysis, models, economic and regulatory capital. Oxford: Oxford University Press, 2009: 535 p.

HERNÁNDEZ CORRALES, Liliana; MENESES CERÓN, Luis Ángel y BENAVIDES FRANCO, Julián. Desarrollo de una metodología propia de análisis de crédito empresarial en una entidad financiera. Cali: Universidad Icesi, 2005. 56 p.

VARGAS, Javier. Establecimiento de un método para mejorar el proceso de diagnóstico de empresas en el análisis de riesgo crediticio en Colombia, como parte de un sistema de manejo de riesgo crediticio (SARC). Cali: Universidad Icesi, 2003. 145 h.

CAMPOVERDE VÉLEZ, Félix. Riesgo de Crédito (en línea). (Consultado Junio 2010) disponible en <<http://www.zonaeconomica.com/riesgo-crediticio>>.

BASTIDAS, Felipe y GORDILLO, Diego Fernando. Estrategias de Microfinanzas: Trabajo de Grado del Programa de Economía y Negocios Internacionales, 2010. 45 p

10. ANEXOS

Anexo 1. Estimación de los modelos (1), (2), Logit.

VARIABLE DEPENDIENTE: calificacion			
	<i>Estadístico t entre parentesis</i>		
	<i>Modelo 1</i>	<i>Modelo 2</i>	
	<i>EMV</i>	<i>EMV</i>	
	<i>Coefficientes</i>	<i>Coefficientes</i>	<i>efecto marginal</i>
<i>constante</i>	3,15915	3,107905	
	2,64 ***	15,77 ***	
<i>monto</i>	0,488647	0,510479	0,044283506
	4,35 ***	6,22 ***	
<i>plazo</i>	-0,049269	-0,03384	-0,002935584
	-3,17 ***	-2,71 ***	
<i>forte</i>	0,585952		
	1,12		
<i>MCF</i>	0,109388		
	0,12		
<i>tasa</i>	-0,01336		
	-0,44		
<i>garantia</i>	-0,157699		
	-1,31		
<i>cuota</i>	-4,94504	-4,4883	-0,389354603
	-5,85 ***	-5,58 ***	
<i>saldo</i>	0,117888		
	0,86		
<i>edad</i>	0,001025		
	0,27		
<i>genero</i>	-0,291754	-0,23388	-0,020288752
	-2,74 ***	-2,59 ***	
<i>otroscreditos</i>	-1,03275	-1,0372	-0,089976161
	-22,67 ***	-23,61 ***	
<i>comercio</i>	0,157848		
	1,28		
<i>produccion</i>	0,16003		
	1,22		
<i>estadocivil</i>	0,398267	0,37732	0,032731932
	4,57 ***	4,47 ***	
<i>personascargo</i>	-0,02718		
	-0,4		
<i>otrosingresos</i>	-0,06825		
	-0,52		
<i>casa</i>	-0,12320		
	-1,17		
<i>atiguedadnegocio</i>	0,00689	0,006775	0,000587724
	3,63 ***	3,61 ***	
<i>cuotaspagas</i>	-0,063167	-0,081	-0,007026837
	-3,29 ***	-8,56 ***	
<i>valle</i>	-0,783774	-0,71822	-0,062304901
	-6,75 ***	-6,84 ***	
<i>cauca</i>	-0,175482	-0,14101	-0,012232293
	-1,66 *	-1,39	
<i>Nariño</i>	-0,262685	-0,28022	-0,024308611
	-3,05 ***	-3,27 ***	
<i>LRI</i>		0,956802	
<i>Wald</i>		12,6	792,31
<i>obs</i>		6539	6539

(*) nivel de significancia: 10%

(**) nivel de significancia: 5%

(***) nivel de significancia: 1%

Wald: corresponde al estadístico que comprueba la significancia conjunta de todas las pendientes

EMV: Estadístico de Máxima Verosimilitud

Anexo 2. Prueba de significancia conjunta

Prueba de significancia conjunta de los coeficientes asociados a las siguientes variables $forte_i, tasa_i, cuota_i, edad_i, genero_i, estadocivil_i, casa_i, valle_i, cauca_i$ La

hipótesis:

$$H_0: \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = \beta_8 = \beta_9 = \beta_{13} = \beta_{16} = \beta_{20} = \beta_{21} = 0$$

$$H_A: \text{No } H_0$$

- La decisión:

Dado que $W_{cal.}$ es menor que $W_{critico.}$ con un nivel de confianza del 95%, existe suficiente evidencia para aceptar la hipótesis nula; es decir, todos los coeficientes evaluados son estadísticamente iguales a cero.

Anexo 3: Base Cartera para análisis

Debido al tamaño de la base de datos en cuanto variables y registros este anexo está disponible en el CD-ROM anexo al presente documento.