

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL CRÉDITO Y PROPUESTAS DE  
MEJORAMIENTO EN EL FONDO DE EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD ICESI  
*FEDE- Icesi*

GUILLERMO GOMEZ ARIAS  
DIANA CAROLINA LAMUS MESA

UNIVERSIDAD ICESI  
FALCULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN – MBA  
SANTIAGO DE CALI  
2011

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL CRÉDITO Y PROPUESTAS DE  
MEJORAMIENTO EN EL FONDO DE EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD ICESI  
*FEDE- Icesi*

GUILLERMO GOMEZ ARIAS  
DIANA CAROLINA LAMUS MESA

Trabajo de grado para optar el título de  
Magíster en Administración - MBA

Director,  
Mercedes Fajardo  
Magister en Finanzas

UNIVERSIDAD ICESI  
FALCULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN – MBA  
SANTIAGO DE CALI  
2011

Nota de aceptación

---

---

---

---

Jurado

---

Jurado

---

Director

---

Jurado

Santiago de Cali, 08 de Abril de 2011

A mi mamá Elizabeth, a mi papá Guillermo y a mis hermanos Adriana y Mauricio que han hecho lo que soy hoy. Con todo el amor para ellos.

*Guillermo Gómez Arias*

A mis padres Diana y Diego, a mis Hermanos Andrea y Dieguito. Son lo más grande que me ha dado Dios, gracias por su apoyo y comprensión. Con todo el amor y cariño.

*Diana Carolina Lamus Meza*

## **AGRADECIMIENTOS**

Expresamos agradecimientos al Fondo de empleados de la Universidad Icesi FEDE-Icesi, organización que de manera atenta dispuso información y permitió que se realizara este documento, a la Universidad Icesi por su aporte académico, y especialmente a la docente Mercedes Fajardo, quien con su oportuna y efectiva asesoría permitió la conclusión del presente trabajo de grado.

## CONTENIDO

GLOSARIO.....	10
RESUMEN .....	11
ABSTRACT.....	12
INTRODUCCION.....	13
1. PRESENTACIÓN .....	14
1.1. ANTECEDENTES.....	14
1.2. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO .....	16
1.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	16
1.3.1. Problema.....	16
1.3.2. Causas .....	16
1.3.3. Efectos.....	17
1.4. OBJETIVOS.....	18
1.4.1. Objetivo general.....	18
1.4.2. Objetivos específicos.....	18
1.5. RESEÑA.....	19
1.5.1. Reseña sobre fondos de empleados en Colombia.....	19
1.5.2. Reseña sobre el fondo de empleados FEDE – Icesi.....	21
2. MARCO TEÓRICO Y LEGAL.....	25
2.1. DEFINICIÓN DE LA GESTIÓN DE CRÉDITO .....	25
2.2. PRINCIPIOS Y CRITERIOS GENERALES PARA LA EVALUACIÓN DEL RIESGO CREDITICIO DE LA CARTERA DE CRÉDITOS DE ACUERDO AL CAPÍTULO II DE LA CIRCULAR BÁSICA CONTABLE Y FINANCIERA NO. 004 DE 2008 .....	26
2.2.1. Riesgo de crédito en Entidades Solidarias .....	26
2.2.2. Obligación de Evaluar el Riesgo Crediticio.....	27
2.2.3. Proceso de otorgamiento del crédito. ....	27
2.2.4. Otras disposiciones .....	29
2.2.5. Políticas de Crédito en las entidades solidarias. ....	30

2.3.	BASILEA II .....	30
2.4.	IMPORTANCIA DE LA CARTERA DE CRÉDITO .....	31
2.5.	POLÍTICA DE CRÉDITO .....	32
2.6.	CENTRALES DE RIESGO DE INFORMACIÓN .....	33
2.7.	PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO.....	34
2.8.	UNA PERSPECTIVA AL PROCESO DE COMUNICACIÓN .....	36
2.8.1.	Diseño de sitios web eficaces.....	38
2.8.2.	Uso adecuado del correo electrónico .....	40
2.9.	HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EMPRESARIAL.....	41
2.9.1.	Análisis DOFA .....	41
2.9.2.	Diagramas de Proceso.....	42
3.	METODOLOGÍA .....	45
3.1.	METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO CREDITICIO EN EL FONDO DE EMPLEADOS.....	45
3.2.	METODOLOGÍA PARA UNA COMUNICACIÓN EFICAZ .....	46
4.	ANÁLISIS.....	50
4.1.	MATRIZ DOFA SOBRE EL FONDO DE EMPLEADOS FEDE-ICESI.....	50
4.2.	EVALUACIÓN DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO EN FEDE – Icesi.....	52
4.2.1.	Planteamiento de la herramienta - score de crédito para el análisis de las solicitudes de crédito .....	56
4.3.	EVALUACIÓN DE LAS ETAPAS DE LA COMUNICACIÓN DEL FONDO DE EMPLEADOS HACIA LOS ASOCIADOS .....	58
4.3.1.	Aplicación de los “Pasos para una comunicación eficaz” entre el fondo y los asociados.....	60
4.3.2.	Propuestas para atacar las debilidades con recursos .....	63
5.	RESULTADOS .....	67
6.	CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN FINAL.....	68
7.	ANEXOS .....	69
8.	BIBLIOGRAFIA.....	72

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Principales cifras (corte diciembre 2010).....	22
Tabla 2. Etapas de la comunicación. ....	46
Tabla 3. Actividad, oportunidad de mejora y propuesta en el proceso de otorgamiento de crédito.....	55
Tabla 4. Etapas de la comunicación contra FEDE – Icesi. ....	58
Tabla 5. Debilidad, diagnóstico y alternativa para el proceso de comunicación. ....	64



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura organizacional FEDE - Icesi.....	22
Figura 2. Elementos del proceso de comunicación:.....	38
Figura 3. Encabezado del diagrama de procesos. ....	43
Figura 4. Cuerpo del proceso.....	44
Figura 5. Matriz DOFA FEDE-Icesi .....	51
Figura 6. Diagrama de proceso de otorgamiento de crédito en FEDE - Icesi.....	54
Figura 7. Estructura actual del correo electrónico enviado por el fondo. ....	66
Figura 8. Estructura propuesta del correo electrónico enviado por el fondo. ....	66

## GLOSARIO

Sitio web corporativo: Sitio Web que trata de incrementar la buena voluntad de los clientes y complementar otros canales de ventas, más que vender los productos de la compañía directamente.

Correo basura: Mensajes comerciales por medio del correo electrónico que no fueron solicitados y que son indeseables.

Comunidades Web: Sitios Web en los que los miembros se reúnen on line e intercambian puntos de vista sobre temas de interés común.

Score de crédito: Herramienta que permite la evaluación de indicadores financieros y la cuantificación de variables cualitativas con el fin de tener una aproximación sobre la decisión de otorgamiento de crédito.

Centrales de riesgo: Son entidades que reciben la información sobre la cartera de diferentes entidades financieras. Su reporte refleja información de una persona o empresa en lo referente a identificación, historia crediticia, habito de pago de sus obligaciones.

Superintendencia de la economía solidaria - Supersolidaria: La figura surge de la ley 454 expedida en 1998, como respuesta a la crisis del sector financiero y su reflejo en las organizaciones solidarias. Encargada de supervisar la naturaleza jurídica y la actividad de las empresas de la economía solidaria bajo su competencia.

## RESUMEN

Para las entidades que otorgan préstamos del sector financiero o solidario, es importante realizar una evaluación de su proceso interno de gestión de crédito con el fin de reducir pérdidas, optimizar tiempos y mitigar el riesgo. Se evidencia que en el Fondo de Empleados FEDE- Icesi es necesario realizar esta evaluación y con la utilización de las herramientas adecuadas llegar a propuestas de mejoramiento aptas para esta entidad.

El principal objetivo de este documento es la evaluación la de gestión del crédito en el Fondo FEDE – Icesi. Primero se realiza una descripción general del proceso de otorgamiento de crédito en los fondos de empleados en Colombia y a partir de esto se hace el análisis de la gestión del crédito en el Fondo. Posteriormente se dan bases para la documentación de este proceso y se propone una herramienta que facilite al comité realizar el análisis de variables cuantitativas y toma de decisión respecto a cada solicitud de crédito. Por último se propone una estrategia de comunicación que permita al asociado contar con información actualizada y oportuna.

Palabras claves: Fondo de empleados, Gestión de crédito, Comunicación eficaz, Scoring de crédito.

## **ABSTRACT**

For entities that provide loans in the financial or solidarity sector, it is important to make an assessment of its internal credit management process in order to reduce losses, optimize time and mitigate risk. It is evident that FEDE – Icesi fund needs to make an evaluation of this process and with the use of appropriate tools will get improvement suggestions.

The main objective of this paper is to evaluate the credit management in the FEDE – Icesi fund. First, a description of the lending process in the employee funds of Colombia is shown and then, based on this, an analysis of the credit management in the FEDE- Icesi fund is given. Subsequently it provides the support for the documentation of this process, and a proposal of a tool that helps the committee to make the analysis of quantitative variables for the decision making in each credit request. Finally this document gives a proposal of a communication strategy to enable the associated (partner) for an updated and timely information.

Keywords: Employee fund, credit management, effective communication, Credit Scoring.

## INTRODUCCION

Miles de años atrás nació la intermediación financiera con funciones como la custodia y transferencia de fondos y otorgamiento de crédito. Esta última actividad surgió de la necesidad por parte de inversionistas y consumidores de solicitar créditos, situación que fue propiciada por el sistema inicial de intercambio o trueque de mercancías.

Para toda entidad que tenga como actividad el otorgamiento de préstamos con el fin de invertir sus recursos más líquidos y obtener una rentabilidad, es importante realizar una revisión del proceso de gestión de crédito para identificar oportunidades de mejora e igualmente para mitigar posibles riesgos. En este documento centramos la atención en el Fondo de Empleados FEDE- Icesi, organización solidaria que lleva a cabo esta actividad no solo para invertir los excedentes de capital, sino también para brindar beneficios a sus asociados.

Se define la gestión del crédito desde una perspectiva global para instituciones financieras y a partir de esta se realiza un análisis de la situación actual de la gestión del crédito en el Fondo FEDE- Icesi y unas recomendaciones para la implementación de un manual de procedimientos de este proceso, la utilización de un score de crédito para el análisis de variables cuantitativas y la propuesta para realizar una comunicación efectiva hacia los asociados con la utilización de otros medios de comunicación.

Dentro de la gestión del crédito se evalúa desde el proceso de vinculación hasta el proceso de desembolso, no trata el aspecto de la evaluación de la cartera.

## **1. PRESENTACIÓN**

### **1.1. ANTECEDENTES**

Los fondos de empleados son empresas asociativas que hacen parte de la economía solidaria. Son creadas, administradas y conformadas por funcionarios que pertenecen a una misma organización y por lo general su objetivo principal es facilitar el servicio de ahorro y crédito para sus asociados. No obstante estas entidades también ofrecen otros beneficios como son descuentos por convenios, atención médica y servicios terapéuticos, entre otros que se detallan más adelante en este documento.

En estas entidades es de gran relevancia el tema de ahorro y crédito, que es atribuible a las altas expectativas que tiene el asociado respecto a los beneficios crediticios y servicios en general a los que tiene derecho por sus aportes. Se debe señalar que uno de los objetivos de la gestión del crédito en los fondos de empleados es la búsqueda de reciprocidad: por un lado propende por el buen destino de sus recursos más líquidos, producto de la captación de los aportes y ahorros de los asociados y por otra parte para beneficiarlo en mayor medida de lo que otra entidad financiera o cooperativa lo puede hacer en cuanto a servicios financieros.

En una adecuada Gestión del Crédito se tienen en cuenta las actividades del otorgamiento de crédito, como son el ofrecimiento de las diferentes modalidades y condiciones del préstamo, la solicitud en la cual se radica la información relevante

y el conocimiento del solicitante, el estudio y análisis crediticio, la aprobación, el desembolso y el monitoreo de la cartera. En este documento se enmarca el proceso de crédito desde que el asociado radica la solicitud hasta el desembolso, no se hablará sobre el monitoreo de la cartera por hacer parte de las actividades del comité de evaluación de cartera, no obstante se menciona como es el vínculo de estas áreas para una gestión crediticia más eficiente.

Es importante señalar que la economía Colombiana se encuentra en un momento de reactivación económica dado por la alta liquidez de las entidades financieras y bajas tasas de interés que están fomentando el consumo y por ende la adquisición de créditos. Es por esta razón que hoy las entidades bancarias, cooperativas y del sector real, brindan mayores beneficios crediticios con el fin de colocar sus recursos eficientemente<sup>1</sup>.

Lo anterior es una breve síntesis que sustenta porque para el fondo de empleados FEDE-Icesi es de gran importancia contar con un análisis de su gestión del crédito y por ende con recomendaciones que le permitan tener un punto de partida para orientar sus esfuerzos hacia el mejoramiento de la gestión y el bienestar de sus asociados.

---

1. ASOBANCARIA (2002). La evolución del crédito en Colombia: comportamiento e interpretación. Recuperado el 10 de marzo de 2011 de [http://www.asobancaria.com/upload/docs/docPag1482\\_1.pdf](http://www.asobancaria.com/upload/docs/docPag1482_1.pdf)

## **1.2. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO**

Este proyecto va dirigido al fondo de empleados de la Universidad Icesi FEDE-Icesi, el cual pretende brindar a esta entidad un estudio de la gestión de crédito actual. Se presenta un análisis de la gestión crediticia, una descripción, bases para la documentación de su proceso de otorgamiento de crédito y una estrategia para la comunicación y socialización entre el fondo y sus asociados en cuanto a información sobre productos y beneficios.

Se pretende que el fondo cuente con información que sirva como punto partida para que su proceso interno de crédito y de comunicación con el asociado sea más competitivo frente a la oportunidad de crecimiento de su cartera y de brindar mejores beneficios a sus asociados.

## **1.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.3.1. Problema**

El procedimiento de gestión de crédito en el fondo de empleados de la Universidad Icesi FEDE-Icesi, no está claramente definido, documentado, socializado y varios de sus procesos crediticios son manuales.

### **1.3.2. Causas**

- Ausencia de procedimientos documentados por lo cual las actividades del proceso crediticio se realizan con base en la experiencia de sus integrantes.



- Ausencia de una herramienta que integre todas las fuentes disponibles de información del asociado.
- La información del proceso crediticio no es de fácil acceso para el asociado, lo que le significa una barrera para conocerla y dar trámite a su solicitud.
- Ausencia de una herramienta que permita evaluar cuantitativamente la capacidad de pago, nivel de endeudamiento y demás indicadores financieros que permitan tomar una decisión de asignación de crédito ágil y oportuna, por lo cual cada ente aprobador deberá realizar la evaluación de los indicadores mencionados y de las políticas de manera manual. Adicionalmente no queda soporte que refleje los criterios bajo los cuales se aprobó o negó la operación de crédito.

### **1.3.3. Efectos**

- Pérdida de oportunidad en cuanto a colocaciones.
- Falta de un modelo estandarizado basado en el reglamento más que en la experiencia del miembro del comité.
- La evaluación se lleva a cabo de manera manual lo que conlleva a demoras y re procesos en la toma de decisiones.
- El asociado no cuenta con la información actualizada y oportuna sobre los beneficios y trámites del crédito ya que solo es divulgada personal o telefónicamente.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo general**

Describir, analizar y documentar el proceso de gestión y aprobación de crédito del fondo de empleados de la Universidad Icesi FEDE – Icesi para formular una propuesta de mejoramiento de este proceso y a nivel de comunicación hacia el asociado.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Describir la gestión crediticia en los fondos de empleados en Colombia y a partir de esto realizar un análisis de la gestión del crédito en el Fondo FEDE – Icesi.
- Describir, analizar y dar pautas para la documentación del proceso de aprobación de créditos del fondo de empleados de la Universidad Icesi FEDE - Icesi.
- Proponer una herramienta que facilite al comité realizar el análisis de variables cuantitativas y toma de decisión respecto a cada solicitud de crédito.
- Proponer una estrategia de comunicación que permita al asociado contar con información actualizada y oportuna en la página del fondo.

## **1.5. RESEÑA**

### **1.5.1. Reseña sobre fondos de empleados en Colombia**

Los fondos de empleados en Colombia cuentan con una tradición de más de 70 años y para el corte de 2007 ya existían cerca 1680 entidades de esta naturaleza. Su perdurabilidad está basada tanto en la facilidad de constituirse en forma de ahorro como en brindar la mejor opción para acceder a otros servicios a un bajo costo. Surgen de los “fondos de ahorro”, los cuales nacieron en el eje cafetero y se denominaban “Natilleras”, que operaban bajo el esquema de ahorro programado para satisfacer necesidades pequeñas o financiación de costumbres arraigadas como celebraciones tradicionales de la comunidad. Estos fondos de ahorro evolucionaron hacia los fondos de empleados a medida que aumento el desarrollo económico y las necesidades de sus asociados<sup>2</sup>.

Los fondos de empleados son empresas asociativas de derecho privado, sin ánimo de lucro constituidas por trabajadores dependientes o subordinados de una empresa aunque sea del mismo fondo. Son creados con un mínimo de 10 trabajadores y su constitución es mediante documento privado (acta firmada por todos los trabajadores asociados fundadores), es decir que no se requiere

---

<sup>2</sup> PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA (1989). Decreto 1481 de 1989. Recuperado el 10 de Marzo de 2011, de <http://www.fondoempleadosccb.org/documentos/noticia1.pdf>

escritura pública ante notaria. Por ser una entidad sin ánimo de lucro están sometidos a la vigilancia de la Superintendencia de la Economía Solidaria<sup>3</sup>.

Deben inscribirse ante la Cámara de comercio de sus domicilios para el reconocimiento de la personería jurídica, igualmente deberán registrar los libros contables, actas y demás exigidos por la norma ante este estamento. La normatividad que los rige es la Ley 454 de 1998 y decreto 1481 de 1989.

Los órganos de control interno están constituidos por la asamblea general, la junta directiva, gerente, comité de control social y revisor fiscal.

Las ventajas de los fondos de empleados son:

- Servicios financieros: se presta para créditos bajo distintas modalidades y para suplir diversas necesidades, a bajo costo y sin los trámites que exigen otras entidades bancarias.
- Administración: Son administrados y controlados por sus propios asociados.
- Convenios y servicios especiales: se benefician de descuentos especiales que las entidades comerciales ofrecen al sector solidario.
- Cartera: esta cartera tiende a ser más sana debido a que los descuentos se realizan por nómina.
- Utilidades: los excedentes que obtenga el fondo se destinan para capitalización, para labores sociales y de beneficio del asociado.

---

<sup>3</sup> GERENCIE.COM (2011). Aspectos generales sobre los fondos de empleados. Recuperado el 10 de Marzo de 2011, de <http://www.gerencie.com/aspectos-generales-sobre-los-fondos-de-empleados.html>

Existen dos tipos de aportes que son el ahorro permanente y el ahorro a la vista o programados. De acuerdo a la normativa todo asociado deberá dar una cuota que no exceda el 10% de salario para ahorro permanente y esta será descontada por nómina periódicamente, de la suma periódica obligatoria que deba entregar el asociado se destinara como mínimo una décima parte para aportes sociales<sup>4</sup>. Por otra parte existe el ahorro a la vista que sirve para el depósito o retiro de acuerdo a las necesidades o el ahorro programado para que este sea devuelto al asociado en una fecha preestablecida.

Los derechos y deberes fundamentales que tiene un asociado se contemplan en la normatividad y se incluyen como Anexo.

### **1.5.2. Reseña sobre el fondo de empleados FEDE – Icesi.**

El fondo de empleados de la Universidad Icesi FEDE – Icesi, es una entidad de la economía solidaria, de derecho privado, sin ánimo de lucro y de responsabilidad limitada. Se creó por la iniciativa de funcionarios quienes vieron la necesidad de integrarse a través del ahorro y tener mayores beneficios.

FEDE-Icesi nace Jurídicamente el 14 de junio de 2007 con 126 asociados de un total de 281 empleados administrativos de la Universidad aportando \$7.613.777, adicionalmente la Universidad Icesi realizó un aporte de \$20.000.000 como préstamo.

---

<sup>4</sup> PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA (1989). Decreto 1481 de 1989. Recuperado el 10 de Marzo de 2011, de <http://www.fondoempleadosccb.org/documentos/noticia1.pdf>

Actualmente el fondo cuenta con 320 asociados de los cuales 120 son docentes y 190 son del personal administrativo de un total de 450 empleados y para diciembre de 2010 el fondo presentaba las siguientes cifras:

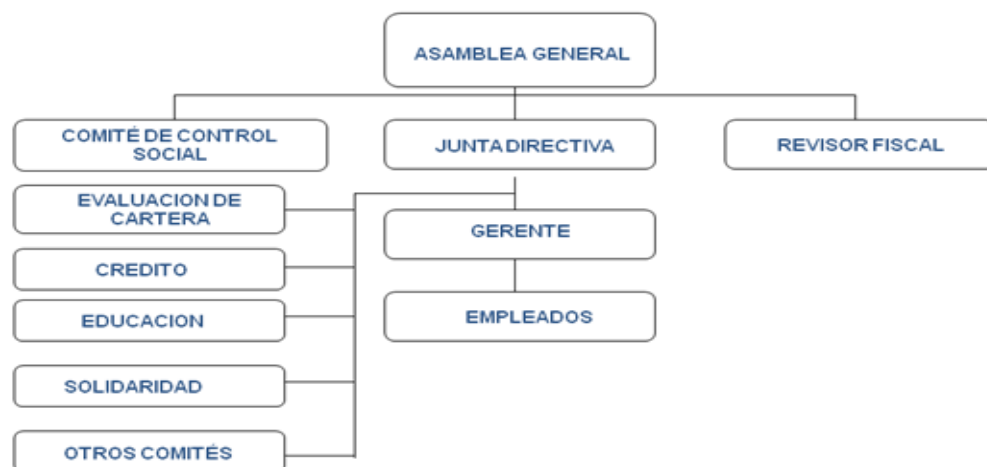
Tabla 1. Principales cifras (corte diciembre 2010)

<b>Total activos</b>	<b>\$629.832.110</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>\$327.079.261</b>
<b>Total patrimonio</b>	<b>\$276.536.066</b>
<b>Saldo de cartera</b>	<b>\$281.663.165</b>
<b>Excedentes</b>	<b>\$26.216.783</b>
<b>Ingresos acumulados</b>	<b>\$51.717.478</b>

Fuente: FEDE- Icesi 2010.

FEDE-Icesi cuenta con la siguiente estructura organizacional en la cual el comité de crédito depende directamente de la Junta Directiva.

Figura 1. Estructura organizacional FEDE - Icesi.



Fuente: FEDE- Icesi 2010.

A continuación se listan los objetivos, la visión, los servicios y líneas de crédito más representativas a la fecha:

*Objetivos definidos:*

- Propiciar el progreso económico y el bienestar social y cultural del asociado y su familia
- Fortalecer los lazos de solidaridad y ayuda mutua
- Fomentar el Ahorro
- Otorgar Créditos
- Fomentar la Educación cooperativa

*Visión:*

Ser en el 2016 una institución líder en el bienestar integral y el desarrollo humano de sus asociados. Alcanzar el 85% de afiliación de empleados de la universidad Icesi.

*Servicios:*

- Previsión
- Solidaridad
- Educación cooperativa y Solidaria
- Bienestar Social
- Préstamos Oportunos
- Póliza de seguros

- Actividades Culturales, Deportivas y de Integración

*Las líneas de crédito más representativas que ofrece el fondo son las siguientes:*

- Libre inversión: es aquél que se otorga para las necesidades de los asociados, con fines productivos que mejoren su situación económica familiar y personal.
- Crédito de compra de cartera externa: es aquél que se otorga para compra de cartera de entidades financieras, del sector cooperativo o de la Universidad Icesi. Esta modalidad incluye la compra de cartera por créditos o saldos de tarjetas de Crédito.
- Crédito por calamidad doméstica: es aquel que se otorga con la finalidad de atender gastos imprevistos del grupo familiar del asociado, originados por fallecimiento, urgencias médicas, gastos hospitalarios, accidentes, catástrofes, tratamientos médicos no cubiertos por EPS y/o complementarios.
- Reconversión de deuda: Permite recoger en una sola obligación uno o varios créditos con FEDE-ICESI.

Por último, el fondo ha definido una serie de políticas que rigen a la fecha de acuerdo a la actualidad y capacidad del mismo. Las políticas serán descritas en el Anexo 1.



## 2. MARCO TEÓRICO Y LEGAL

En este capítulo se presentaran elementos teóricos de la gestión del crédito que servirá como base para el análisis de la situación actual en el fondo de empleados de la Universidad Icesi FEDE Icesi.

Posteriormente se dará una perspectiva sobre el tema de comunicación, con el fin de analizar y proponer una mejora en cuanto a la socialización de información por parte del fondo hacia sus asociados mediante la utilización de su página web y otros medios de comunicación.

### 2.1. DEFINICIÓN DE LA GESTIÓN DE CRÉDITO

La gestión del crédito o *credit managment*, por su definición en ingles, está constituido por un conjunto de técnicas conducentes a minimizar el costo y riesgo de los créditos que las organizaciones conceden a sus clientes<sup>5</sup>.

En general en los balances de cualquier empresa se observa un rubro correspondiente a Clientes, correspondiente a lo que le adeudan sus proveedores o prestatarios. Este rubro representa un activo el cual debe caracterizarse por poder recuperarse sin riesgo de pérdida y que sea capaz de producir una rentabilidad en el plazo de su duración.

Dado esto la gestión de crédito supone dos aspectos importantes los cuales se resumen así:

---

<sup>5</sup> Santandreu, E (2002). Manual del credit manager (pp. 283). Barcelona: Gestión 2000 S.A.

- Por tratarse de una inversión requiere una fuente de financiación la cual debe asumir un costo financiero explícito o implícito.
- Por tratarse de un crédito, sinónimo de confianza y solvencia, dependerá de la voluntad del deudor si paga la deuda o no. Este aspecto da la característica a la empresa de asumir de riesgo.

Los dos aspectos anteriores, costo y riesgo, dan origen a una actividad empresarial que es la gestión de crédito, la cual tiene como principales objetivos colocar o vender, consecución de recursos a bajo costo y gestionar adecuadamente el otorgamiento de créditos con el fin de reducir el riesgo<sup>6</sup>.

## **2.2. PRINCIPIOS Y CRITERIOS GENERALES PARA LA EVALUACIÓN DEL RIESGO CREDITICIO DE LA CARTERA DE CRÉDITOS DE ACUERDO AL CAPÍTULO II DE LA CIRCULAR BÁSICA CONTABLE Y FINANCIERA NO. 004 DE 2008**

### **2.2.1. Riesgo de crédito en Entidades Solidarias**

Para las entidades Solidarias se define el riesgo de crédito como la probabilidad de que una entidad solidaria incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos como consecuencia de que sus deudores incumplan con el pago de sus obligaciones en el término acordado. Las carteras de crédito constituyen un

---

<sup>6</sup> Santandreu, E (2002). Manual del credit manager (pp. 13). Barcelona: Gestión 2000 S.A

importante activo de las organizaciones solidarias que están expuestas a un riesgo crediticio que debe ser permanentemente evaluado<sup>7</sup>.

Dentro del proceso de otorgamiento se define que el solicitante está en completa facultad de conocer todas las condiciones del crédito que se citan en la circular contable y financiera 004 de 2008, entre los que se destacan monto, tasa, modalidad, etc. Adicionalmente se hace énfasis en el completo conocimiento de los criterios del cliente actual o potencial que la entidad solidaria debe tener presentes antes de conceder un crédito y son los siguientes:

### **2.2.2. Obligación de Evaluar el Riesgo Crediticio**

En la circular se define como el proceso de aplicación de medidas que permitan conocer plenamente al solicitante de crédito, con el fin de determinar su capacidad de pago, solvencia, fuentes de ingresos, garantías o patrimonio, condiciones financieras del crédito y externalidades a los que puede estar expuesto.

### **2.2.3. Proceso de otorgamiento del crédito.**

- **Información Previa al otorgamiento de un crédito:** la organización solidaria debe suministrar al deudor potencial la información mínima requerida que se cita en la Circular en mención y la cual se anexa a este documento. Adicional a esto se establece que la información debe ser almacenada en los archivos de los cuales disponga la organización.

---

<sup>7</sup> SUPERSOLIDARIA (2010). Circular básica Contable y financiera. Recuperado el 6 de Enero de 2011, de [http://www.supersolidaria.gov.co/normativa/cir\\_bas\\_con.php?m=2](http://www.supersolidaria.gov.co/normativa/cir_bas_con.php?m=2)

- Capacidad de pago: la evaluación de este criterio es fundamental para determinar la probabilidad de incumplimiento en el pago del crédito. Para su evaluación es necesario contar con suficiente información, la cual es suministrada por el solicitante y/o se encuentra disponible en otras fuentes. Esta debe ser validada para determinar los flujos de ingresos y egresos y realizar un adecuado análisis.
- Solvencia del deudor: se determina por medio de variables como la calidad y composición de los activos, pasivos y patrimonio, del nivel de endeudamiento.
- Garantías: con el fin de evaluar el respaldo ofrecido y la posibilidad de realización de cada garantía se debe tener en cuenta su naturaleza, idoneidad, liquidez, valor y cobertura. Estas son necesarias para estimar la pérdida del evento de no pago. De conformidad con lo señalado en los artículos 3, 4 y 5 del Decreto 2360 de 1993 las garantías deben ser idóneas, con un valor establecido con base en criterios técnicos y objetivos, que ofrezcan un respaldo jurídicamente eficaz al pago de la obligación garantizada cuya posibilidad de realización sea razonablemente adecuada.

- Consulta a las centrales de riesgo y demás fuentes que disponga la organización solidaria vigilada: se establece que el órgano competente puede decidir sobre la consulta a las centrales para aquellas operaciones activas de crédito cuyo valor no exceda el monto de los aportes y ahorros permanentes. Es obligación de las entidades solidarias realizar el reporte a las centrales de riesgo de su cartera de crédito.

#### **2.2.4. Otras disposiciones**

El presente numeral señala otras disposiciones que se deben tener en cuenta por las entidades solidarias y que son pertinentes nombrarlas en el presente documento. Estas se pueden consultar en su totalidad en el Anexo 2.

- Con el objeto de contar con elementos necesarios para el adecuado análisis de riesgo, las organizaciones solidarias deben mantener en el expediente del respectivo deudor, su información personal y financiera completa y actualizada (mínimo una vez cada año) y la de los codeudores, información de las garantías, así como el cruce de correspondencia.
- El resultado de las evaluaciones de cada deudor realizadas y las anotaciones correspondientes deben constar explícitamente en la carpeta del deudor con su debida fundamentación y conservarse en el archivo de la entidad. Debe dejarse constancia de la fecha de la evaluación y el nombre

de las personas que la elaboraron (integrantes del comité de evaluación de cartera) y la aprobación respectiva del estamento correspondiente.

### **2.2.5. Políticas de Crédito en las entidades solidarias.**

Las políticas de crédito son establecidas por el ente de control de la organización solidaria y sus criterios definen el perfil de riesgo que la entidad quiere manejar.

## **2.3. BASILEA II**

Con el fin de asegurar la protección de las entidades frente al riesgo financiero y operativo, se crea el acuerdo de Basilea II. El propósito de este acuerdo, publicado en Junio de 2004, es la creación de un estándar internacional que sirva de referencia a los reguladores bancarios, para establecer los requerimientos de capital necesarios con el fin de asegurar la protección de las entidades frente a los riesgos antes mencionados<sup>8</sup>. Este comité no posee una autoridad de supervisión supranacional y sus conclusiones no son obligatorias, no obstante formula estándares de supervisión internacional y da guías de las mejores prácticas del mercado.

El Basilea II constituye el segundo de los acuerdos que junto con Basilea I se basan en recomendaciones sobre la legislación y regulación bancaria y son

---

<sup>8</sup> WIKIPEDIA. Basilea II. Recuperado el 6 de Enero de 2011, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Basilea\\_II](http://es.wikipedia.org/wiki/Basilea_II)

emitidos por el comité de supervisión bancaria de Basilea, el cual se compone por los jefes de los bancos centrales del G-10.

El Basilea I se centro en una idea principal que consistía en el establecimiento de un “capital regulatorio” para hacer frente a los riesgos de crédito, de mercado y de tipo de cambio, no obstante presentaba una debilidad y fue el no considerar la dimensión de la calidad crediticia y por ende el rango de probabilidad de incumplimiento por parte de los prestatarios, planteando que todos los deudores tenían la misma probabilidad de incumplimiento. Para esto se crea un nuevo conjunto de recomendaciones que constituye el Basilea II, el cual tiene en cuenta la probabilidad de incumplimiento.

#### **2.4. IMPORTANCIA DE LA CARTERA DE CRÉDITO**

Las instituciones financieras se dedican a captar dinero de los ahorradores y/o inversionistas y a colocar estos recursos bajo diversas modalidades de crédito ofreciéndolos a personas o empresas que ven la necesidad de liquidez. Estas colocaciones constituyen la cartera de crédito y su rentabilidad radica en la tasa de intermediación que es la diferencia entre la tasa de captación y la de colocación.

Dado lo anterior para una entidad es de suma importancia el volumen y la calidad de la cartera, es decir, el resultado oportuno del cumplimiento por parte de los deudores con sus obligaciones, ya que esta determina la rentabilidad reflejada en

los estados financieros. Una cartera a la cual se le realiza provisión, que es un porcentaje que se aplica a la cartera de acuerdo a los días de incumplimiento, no se ve reflejado como ingresos y adicionalmente si se recupera se ve reflejada como otros ingresos, lo cual no es bueno en los resultados financieros periódicos de la empresa.

Para las empresas es de gran importancia el conocimiento de sus clientes, ya que incide directamente sobre el volumen y calidad de la cartera, el manejo de las provisiones o reservas de deudas malas. La calidad de la cartera repercute en la evaluación del proceso de otorgamiento de crédito y las políticas definidas al interior de la empresa.

## **2.5. POLÍTICA DE CRÉDITO**

La política de crédito es un marco de referencia que se crea al interior de una empresa y que reúne los lineamientos a seguir en la toma de decisiones de otorgamiento de crédito para el logro de los objetivos. Generalmente contiene las condiciones de crédito (planes, productos, modalidades, montos máximos y mínimos, tasas, etc.), el perfil del cliente o mercado objetivo, atribuciones (montos máximos para cada ente aprobador), parámetros, y en general las condiciones que se han recopilado por la entidad de acuerdo a su experiencia y a la teoría.

Su principal objetivo es asegurar la rentabilidad al mismo tiempo que gestiona el riesgo. La política debe ser útil como ruta a la acción, es decir, debe ser coherente



con la estrategia de la organización, basarse en la teoría e igualmente la experiencia histórica de la entidad. Esto también incluye que debe ser coherente con los objetivos y determinar los aspectos que se desean evitar<sup>9</sup>.

Es de suma importancia la entidad a la que van dirigidas las políticas de crédito dado que su complejidad y alcance debe ser acorde con su tamaño, con la naturaleza de sus actividades y ser congruente con las prácticas de prudencia bancaria y los requerimientos más importantes de la regulación.

## **2.6. CENTRALES DE RIESGO DE INFORMACIÓN**

Se trata de entidades de carácter privado, las cuales administran información sobre el comportamiento de pago de las obligaciones financieras contraídas por personas naturales y jurídicas, de tal manera que se puede evidenciar el impago o la oportunidad frente a los deberes crediticios.

Las instituciones que desean conocer la información comercial y financiera de un cliente actual o potencial deben tener un contrato suscrito con alguno de los operadores de datos, llamados centrales de riesgo<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Vilariño, A (2000). La gestión del riesgo de crédito. Madrid: MVD Consultores, 24 páginas.<sup>10</sup> BANCOOMEVA (2011). Conozca más sobre las centrales de riesgo y habeas data. Recuperado el 15 de Marzo de 2011, de <http://financiera.coomeva.com.co/publicaciones.php?id=26016>

<sup>10</sup> BANCOOMEVA (2011). Conozca más sobre las centrales de riesgo y habeas data. Recuperado el 15 de Marzo de 2011, de <http://financiera.coomeva.com.co/publicaciones.php?id=26016>

En Colombia las principales centrales de riesgo son la Central de Información Financiera de la Asociación Bancaria y de entidades Financieras de Colombia S.A. "CIFIN" y Datacrédito Computec S.A.

La ASOBANCARIA es administradora desde hace 29 años de la CIFIN y su principal objetivo se base en servir a las instituciones usuarias, brindando una herramienta que para la toma de decisiones ante negocios financieros y operaciones activas con sus clientes ya que permite una mejor evaluación del riesgo y por ende una mejor calidad de su cartera en el tiempo.

Las ventajas que trae la consulta de las centrales de riesgo para una entidad financiera que busca mitigar el riesgo son: verificar la autenticidad del documento de identidad, contar con información de los hábitos de pago y endeudamiento de sus asociados con otras entidades, y a través del reporte de cartera contar con el medio más eficaz para la recuperación de la misma. Lo anterior se traduce en agilidad y mayor confianza en la toma de decisiones.

## **2.7. PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO**

El proceso de otorgamiento de crédito generalmente se compone de una serie de actividades que se enfocan en el conocimiento del solicitante, estudio crediticio y la aprobación o negación del crédito. Estas actividades se definen de la siguiente manera:

- Contacto con el cliente, diligenciamiento de la solicitud y entrega de documentos por parte del solicitante: en esta actividad se realiza el contacto inicial con el cliente para recibir información sobre las condiciones crediticias y productos. Para inicio del estudio crediticio el cliente potencial debe firmar una solicitud de crédito que contiene información personal cualitativa y cuantitativa y la firma que es indispensable para la consulta a las centrales de riesgo.
- Revisión de documentos: en esta etapa se revisa que se encuentren todos los documentos necesarios para el estudio crediticio, que son base para el completo conocimiento del cliente.
- Análisis crediticio: en esta etapa el analista de crédito se encarga de realizar una revisión y validación exhaustiva de los documentos, fuentes de consulta e inclusive entrevista al solicitante con el fin validar datos consignados en los documentos e información que no se encuentra totalmente clara. Con lo anterior el analista cuenta con suficiente información cualitativa y cuantitativa para realizar un análisis que permita tomar decisiones objetivas, las cuales igualmente son complementadas con su experiencia y con la experiencia de los entes aprobadores.
- Toma de decisión sobre la aprobación o negación: en esta etapa se toma la decisión basada en el resultado del análisis y por las políticas de crédito de la entidad.

- Firma de documentos: cuando la decisión es positiva se realiza la toma de firmas y diligenciamiento de los documentos necesarios.
- Desembolso: los fondos se entregan como se convenga con el deudor y de acuerdo a los parámetros establecidos por la entidad.

## **2.8. UNA PERSPECTIVA AL PROCESO DE COMUNICACIÓN**

Definir un proceso de comunicación en cualquier entidad es de vital importancia para que todos los involucrados estén encaminados a un mismo objetivo. A lo largo del tiempo se ha establecido que una comunicación integrada requiere identificar a su público meta y elaborar un proceso bien definido para obtener las respuestas deseadas de dicho público. Hoy en día se está empezando a ver a las comunicaciones como la administración de las relaciones con el cliente en el tiempo.

Para lograr una comunicación eficaz, se debe entender primero cómo funciona. La comunicación cuenta con 9 etapas divididas entre participantes fundamentales, funciones básicas y un elemento adicional llamado ruido<sup>11</sup>.

Participantes fundamentales:

- Emisor: La parte que envía el mensaje.
- Receptor: La parte que recibe el mensaje enviado por el emisor.

---

<sup>11</sup> KOTLER, PHILIP y GARY A (2007), Marketing. Versión para Latinoamérica (Decimoprimer ed., pp. 435 - 436). México: PEARSON EDUCACIÓN.

Funciones básica:

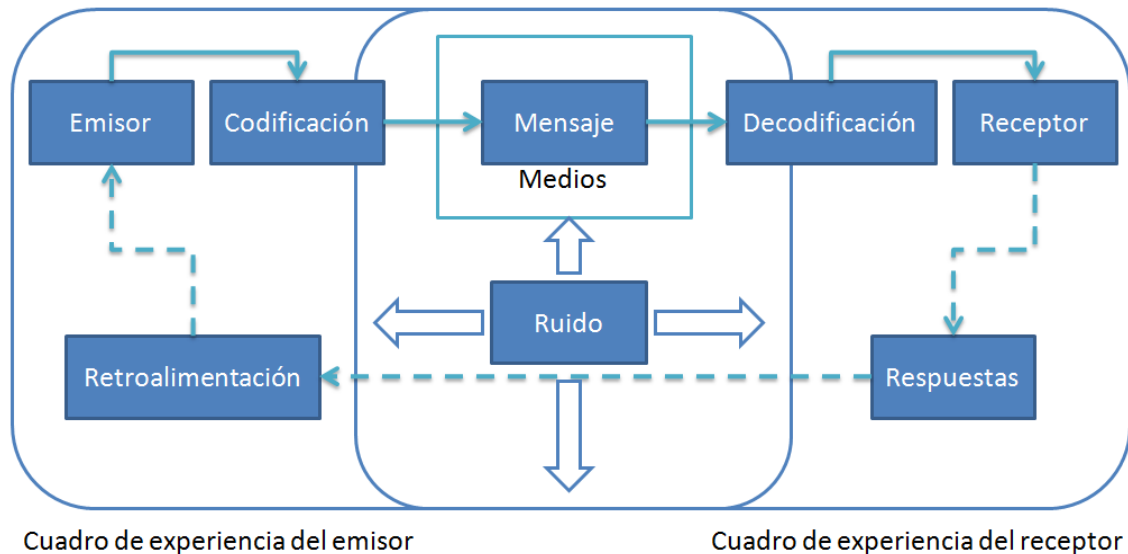
- Codificación: El proceso de convertir los pensamientos en símbolos.
- Mensaje: El conjunto de símbolos que transmite el emisor.
- Medios: los canales de comunicación por los que viaja el mensaje.
- Decodificación: El proceso mediante el cual el receptor da un significado a los símbolos codificados.
- Respuesta: La reacción del receptor después de estar expuesto al mensaje.
- Retroalimentación: La parte de la respuesta del receptor que se comunica al emisor.

Otros elementos:

- Ruido: La estática o distorsión no planeada que ocurre durante el proceso de comunicación, cuyo resultado es que el receptor capta un mensaje diferente del que envió el emisor.

A continuación, la figura 2, describe la interacción entre estos elementos.

Figura 2. Elementos del proceso de comunicación<sup>12</sup>:



### 2.8.1. Diseño de sitios web eficaces

Pensando en el diseño de un sitio web lo importante es poder crear valor suficiente para que los usuarios no sólo visiten el sitio sino que regresen a este. Según los expertos *“si un sitio web no cumple con sus expectativas, las dos tercera parte de los visitantes dicen que no regresan, ni ahora ni nunca. Ellos visitan un sitio y se van, y uno nunca lo sabe. A esto lo llamamos la pena de muerte de Internet”*.<sup>13</sup> Para que esto no ocurra un sitio deberá ser constantemente actualizado, aunque esto incurra en gasto de tiempo y dinero.

Existen tipos de negocios donde sus sitios web podrían ser más atractivos al público, pero cuando se habla de sitios web corporativos, el interés se centra solo

<sup>12</sup> KOTLER, PHILIP y GARY A (2007), Marketing. Versión para Latinoamérica (Decimoprimer ed., pp. 435). México : PEARSON EDUCACIÓN

<sup>13</sup> KOTLER, PHILIP y GARY A (2007), Marketing. Versión para Latinoamérica (Decimoprimer ed., pp.573). México : PEARSON EDUCACIÓN

en los implicados. En estos casos el sitio servirá como base de información de primera mano hacia los usuarios donde se respondan las preguntas realizadas, donde se promueva la buena disposición y entusiasmo de la entidad y permita recibir retroalimentación por parte de los mismos usuarios.

El objetivo principal de un sitio web eficaz es “ser atractivo a primera vista, y lo suficientemente interesante para motivar visitas repetidas” para lograr esto es necesario prestar atención a las siete C del diseño eficaz de un sitio Web<sup>14</sup>:

- Contexto: La distribución y el diseño del sitio.
- Contenido: El texto, las imágenes, el sonido y el video que presenta el sitio Web.
- Comunidad: Las formas en que el sitio facilita la comunidad entre usuarios.
- Personalización: La capacidad del sitio para ajustarse a distintos usuarios o para permitir que estos personalicen el sitio.
- Comunicación: Las formas en que se permite la comunicación del sitio con el usuario, de este último con el sitio, o bien, la comunicación bidireccional.
- Conexión: La vinculación del sitio con otros.
- Comercio: La capacidad del sitio para facilitar las transacciones comerciales.

---

<sup>14</sup> KOTLER, PHILIP y GARY A (2007), Marketing. Versión para Latinoamérica (Decimoprimer ed., pp.574). México : PEARSON EDUCACIÓN

### 2.8.2. Uso adecuado del correo electrónico

El correo electrónico nació como una poderosa herramienta de comunicación y de comercio electrónico. Un estudio reciente de *Alterian* entre gerentes de publicidad, el 72% de los encuestados opina que se trata de la herramienta más importantes para iniciar y crear experiencias personalizadas con los clientes. La encuesta también afirma que el 42,9% de los encuestados segmentan la información hacia sus clientes y sólo el 25,7% lo hacen en forma realmente personalizados<sup>15</sup>.

Definiendo al correo electrónico como una herramienta poderosa, es necesario que existan ciertos lineamientos para que se haga un buen uso de este. Para lograrlo se debe construir un mensaje “enriquecido”, claro, oportuno y capaz de llegar a las personas que podrían estar dispuestas a responder.

Por último cabe decir que se debe tener mucho cuidado en no crear resentimientos en el público ya que están saturados de “correo electrónico basura” o mensajes indeseados. Esto genera que se cree una delgada línea entre añadir valor y ser impertinentes<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Puromarketing.com (2011). El correo electrónico sigue siendo el canal más adecuado para iniciar o desarrollar experiencias personalizadas con los clientes. Recuperado el 20 de Marzo de 2011, de <http://www.puromarketing.com/11/8830/correo-electronico-sigue-siendo-canal-adecuado-para-iniciar-desarrollar-experiencias-personalizadas.html>

<sup>16</sup> KOTLER, PHILIP y GARY A (2007), Marketing. Versión para Latinoamérica (Decimoprimer ed., pp.579). México : PEARSON EDUCACIÓN



## **2.9. HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EMPRESARIAL**

Con el fin de estructurar la situación actual del Fondo de Empleados FEDE- Icesi en lo referente a la gestión del crédito, se plantean diferentes herramientas con el fin de identificar los aspectos generales de análisis y oportunidades de mejora.

### **2.9.1. Análisis DOFA**

El análisis DOFA, también SWOT por su acrónimo en inglés, evalúa los puntos fuertes y débiles internos de una compañía y sus oportunidades y amenazas externas.

Esta herramienta es de fácil uso y permite dar una visión general de la situación estratégica que tiene una empresa de tal manera que esta puede identificar sus activos (puntos fuertes) y pasivos (puntos débiles) competitivos.

Un punto fuerte es algo que la compañía hace bien o le proporciona una capacidad importante, un talento especial, recurso o logro valioso que la coloca en situación favorable dentro del mercado. Por otra parte un punto débil será algo que a la compañía le falta o realiza de manera inadecuada. Lo importante de las debilidades y fortalezas es identificar estas que tanto influyen en el entorno competitivo y en la estrategia.

La parte importante del análisis incluye la evaluación de los factores fuertes, débiles, las oportunidades y las amenazas y a partir de esta obtener conclusiones

acerca del atractivo de la situación de la compañía y la necesidad de emprender una acción estratégica acorde con las capacidades de la compañía<sup>17</sup>.

### **2.9.2. Diagramas de Proceso**

Un diagrama de proceso es un esquema gráfico que ilustra el flujo de actividades de un proceso, con el fin de conocer la consecución y los roles responsables que participan en ellas.

A continuación se describe el estándar a seguir definido por la Universidad Icesi para la diagramación de procesos<sup>18</sup>.

Un diagrama de proceso consta de las siguientes características:

- a. Encabezado.
- b. Cuerpo.

#### *Encabezado*


El encabezado del diagrama de proceso consta de tres columnas, el logo institucional, el nombre y macro del proceso y por último el código único con su versión.

---

<sup>17</sup> Thompson, A y Strickland A.J (1995) Dirección y administración estratégica (Primera ed., pp.96). Madrid: IRWIN

<sup>18</sup>Universidad Icesi (2011).Diagramación de procesos. Recuperado el 26 de Marzo de 2011, de [https://intranet.icesi.edu.co/procesos\\_institucionales/documentacion\\_procesos/documentacion/Estndares%20de%20documentacin/Diagramaci%C3%B3n%20de%20un%20proceso.aspx](https://intranet.icesi.edu.co/procesos_institucionales/documentacion_procesos/documentacion/Estndares%20de%20documentacin/Diagramaci%C3%B3n%20de%20un%20proceso.aspx)

Figura 3. Encabezado del diagrama de procesos.

 Procesos Institucionales	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Código :
	<b>NOMBRE DEL MACRO PROCESO</b>	Versión:

Los campos a diligenciar en el encabezado son nombre del proceso, nombre del macro proceso, código y versión.

*Nombre del proceso:* Este campo se diligencia de acuerdo al nombre del proceso que le asigne el líder funcional.

*Nombre del macro proceso:* Este campo se diligencia de acuerdo al nombre del proceso que se derive del mapa de procesos Institucionales.

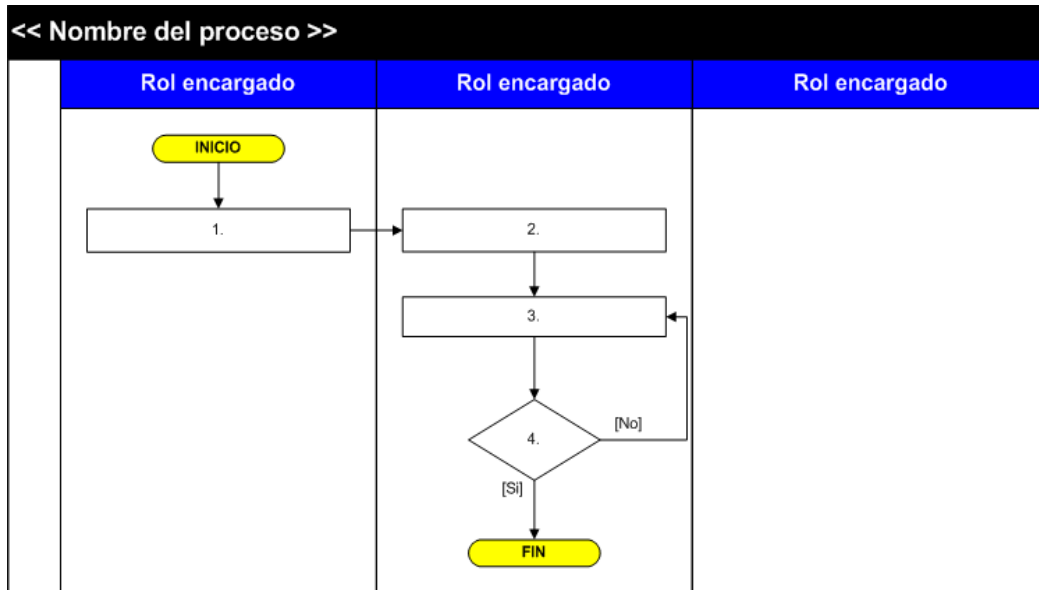
*Código:* Este campo se diligencia de acuerdo a la codificación establecida en el documento de "Mapa de codificación de proceso".

*Versión:* Es el número que indica la cantidad de modificaciones en el documento. La serie inicia desde 01 y deberá incrementarla a medida que se realicen cambios en el documento después de cada publicación.


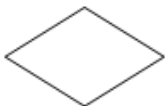

#### *Cuerpo del proceso*

El cuerpo del diagrama contiene el flujo del proceso, donde cada actividad o descripción esta enumerada de orden consecutivo una después de la otra, unidas por flechas. Este diagrama esta dividido por columnas según la cantidad de roles que interfieren en el proceso.

Figura 4. Cuerpo del proceso.



Las actividades están representadas de diversas maneras, y los íconos utilizados para los diagramas de procesos son:

- a. Actividad 
- b. Decisiones a tomar 
- c. Actividad que dependa de otro proceso 

*Nombre del proceso:* Este campo se diligencia de acuerdo al nombre del proceso que le asigne el líder funcional.

*Roles:* Estos son determinados por el líder funcional del proceso

### **3. METODOLOGÍA**

La metodología se basa en dos aspectos: Soportar el análisis de la gestión del crédito mediante un enfoque estratégico con la herramienta DOFA y con el seguimiento del proceso el cual mediante un diagrama de proceso y su minuciosa descripción.

Adicional se hace énfasis en una propuesta del proceso de comunicación eficaz de información hacia al asociado, lo cual repercute directamente en beneficio del proceso crediticio y por ende del fondo y sus asociados.

#### **3.1. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO CREDITICIO EN EL FONDO DE EMPLEADOS**

Teniendo en cuenta el marco teórico el cual da una idea de los procesos que se llevan a cabo en la gestión del crédito en general, su importancia y el contexto de la organización, se procede a presentar la metodología que permitirá vislumbrar la situación actual del fondo de empleados en lo referente al proceso de otorgamiento de crédito con el fin de identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas mediante la utilización de la matriz DOFA.

Otro elemento que se utilizara es la descripción del proceso crediticio mediante un diagrama de flujo que permitirá identificar y evaluar los puntos críticos en los cuales hay falencia y se requiere propuestas de mejoramiento.

### 3.2. METODOLOGÍA PARA UNA COMUNICACIÓN EFICAZ

De acuerdo al marco teórico, donde se dan las bases para la definición de un proceso de comunicación eficaz hacia el asociado, se propone a continuación una metodología para evaluar la actual situación del fondo FEDE – Icesi.

En primer lugar se evaluará a FEDE - Icesi en cada una de las 9 etapas de la comunicación efectiva que se listan en la tabla 1.

Tabla 2. Etapas de la comunicación.

Etapa	Estado
<b>Emisor</b>	
<b>Codificación</b>	
<b>Mensaje</b>	
<b>Medios</b>	
<b>Decodificación</b>	
<b>Receptor</b>	
<b>Respuesta</b>	
<b>Retroalimentación</b>	
<b>Ruido</b>	

De acuerdo a la evaluación obtenida se procederá a seguir con los “pasos para desarrollar una comunicación eficaz” donde se realizará lo siguiente: identificar al público meta, determinar los objetivos de comunicación, diseñar un mensaje

adecuado, seleccionar los medios de difusión, seleccionar la fuente del mensaje y obtener retroalimentación. A continuación se listan más en detalle de acuerdo a KOTLER y AMSTRONG<sup>19</sup>:

*Identificación del público meta:*

Individuos, grupos, audiencias especiales o público en general que toman la decisión.

*Determinación de los objetivos de comunicación:*

Definir a donde se quiere llegar con la comunicación de información y que respuesta espera del público meta.

*Diseño de un mensaje:*

Un mensaje eficaz, debe estar diseñado para captar la atención, mantener el interés, provocar el deseo y origina una acción.

- Contenido:
  - Decidir que se va decir con el objetivo de producir una respuesta deseada. Existe tres tipos de contenido: racional (Interés propio del público mostrando beneficios deseados), emocional (Despertar emociones positivas o negativas) y moral (dirigido a las nociones de lo correcto y lo apropiado del público).

---

<sup>19</sup> KOTLER, PHILIP y GARY A (2007), Marketing. Versión para Latinoamérica (Decimoprimer ed., pp.436). México : PEARSON EDUCACIÓN

- Estructura:
  - La estructura del mensaje se divide en tres aspectos. En primera instancia, se debe decidir si se dará una conclusión o se dejará que el público la obtenga. En el segundo aspecto se decide si se presentan los argumentos más firmes al inicio o al final. El tercer aspecto define si se presenta en el mensaje un argumento unilateral o bilateral (Si se muestran las fortalezas y debilidades de lo que se ofrece).
- Formato:
  - ¿Cómo llamar la atención? Utilizar la novedad y el contraste, imágenes y encabezados atractivos y formatos distintivos.

*Selección de medios de difusión:*

Se deberá elegir un canal o varios canales donde se realizará la comunicación con el público meta. Existen dos tipos:

- Personales:
  - Son canales donde dos o más personas se comunican directamente (cara a cara, teléfono, chat o incluso por correo).
- Impersonales:
  - Medios de difusión que comunican mensajes sin contacto personal no retroalimentación; incluyen los principales medios de difusión, ambientales y sucesos (sitio web, entre otros).



*Seleccionar la fuente del mensaje:*

Los mensajes transmitidos por fuente de alta credibilidad son más persuasivos.

*Obtención de retroalimentación:*

Después del envío del mensaje se debe investigar el efecto que tiene sobre el público meta (Revisar resultados positivos y negativos relacionados con el mensaje).

Por último, se atacará el punto crítico entre el receptor (asociado) y el emisor (fondo), más específicamente el mensaje y medios de comunicación de acuerdo a lo planteado en el marco teórico en cuanto al diseño de un sitio web eficaz y el uso adecuado del correo electrónico y como estos podrán solucionar las falencias encontradas.

## **4. ANÁLISIS**

### **4.1. MATRIZ DOFA SOBRE EL FONDO DE EMPLEADOS FEDE-ICESI**

Aunque se detectaron grandes oportunidades de mejora y de aprovechamiento de fortalezas, el enfoque va dirigido principalmente a evaluar los aspectos relacionados con la gestión del crédito del fondo y con la comunicación hacia el asociado, los cuales son el objetivo del presente documento.

Los aspectos que se destacan para su evaluación son los siguientes: 1. Los procesos internos no se encuentran documentados y estandarizados, en consecuencia el procedimiento para llevar a cabo las actividades de la gestión de otorgamiento de crédito se ejecutan con base en la experiencia del gerente y del comité de crédito. 2. Los lineamientos y criterios de análisis financiero no están consignados y formulados en un documento o en una herramienta de análisis (score de crédito), lo que trae como consecuencia que los resultados sobre los cuales se toma la decisión crediticia no quedan como soporte. 3. Otro punto importante a destacar es la escasa o nula información publicada sobre el fondo y sus beneficios, lo que constituye una debilidad en cuanto al proceso de socialización, al no difundirse la información a los asociados sobre beneficios, productos, actualización de información, de manera oportuna. 4. Un cuarto aspecto son los procesos y actividades manuales, como es el caso del procesamiento y análisis de indicadores financieros como parte de proceso del

otorgamiento crediticio. 5. Por último, es importante estar al tanto de la amenaza constante y cambiante del mercado en cuanto a las tasas. Es por esto que es necesario comunicar a los asociados como el fondo compensa una posible tasa mayor a la ofrecida por otra entidad financiera. La comunicación adecuada y principalmente “oportuna” de los servicios y beneficios será la encargada de atacar esta amenaza pero para ello deberán ir de la mano con el principal objetivo de un fondo, la solidaridad. Ver Figura 5. Matriz DOFA.

Figura 5. Matriz DOFA FEDE-Icesi<sup>20</sup>

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin activos fijos (Pertencen a la Universidad Icesi)</li> <li>• Conocimiento de asociados potenciales.</li> <li>• Personal con altos conocimientos en el sector financiero y solidario, que conforman los diversos comités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos no documentados.</li> <li>• Procesos no estandarizados.</li> <li>• Alto porcentaje de procedimientos realizados en forma manual.</li> <li>• Falta de integración entre sistemas de información utilizados por el fondo.</li> <li>• Proceso de socialización no definido.</li> <li>• Actualización esporádica de información hacia sus asociados.</li> <li>• Utilización de medios de socialización de forma inadecuada (referente a correos electrónicos e información en la página)</li> </ul>

<sup>20</sup> Construida por los autores a partir de la información obtenida en enero de 2011 de acuerdo a las entrevistas realizadas al gerente actual del fondo y a la información suministrada por personal integrante del comité de crédito.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto crecimiento de personal por parte de la Universidad.</li> <li>• Posibilidad de llegar a sus asociados y futuros asociados directamente por medios electrónicos, eventos y campañas.</li> <li>• Crecimiento en beneficios y líneas de crédito por la liquidez obtenida de los aportes y/o ahorros periódicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasas más bajas en el mercado.</li> <li>• Acuerdo entre bancos y Universidad en cuanto a libranzas.</li> <li>• Alta diversidad en beneficios otorgados por entidades financieras.</li> <li>• Menor tiempo de estudio y aprobación crediticia por parte de otras entidades financieras.</li> </ul>

#### 4.2. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO EN FEDE – Icesi

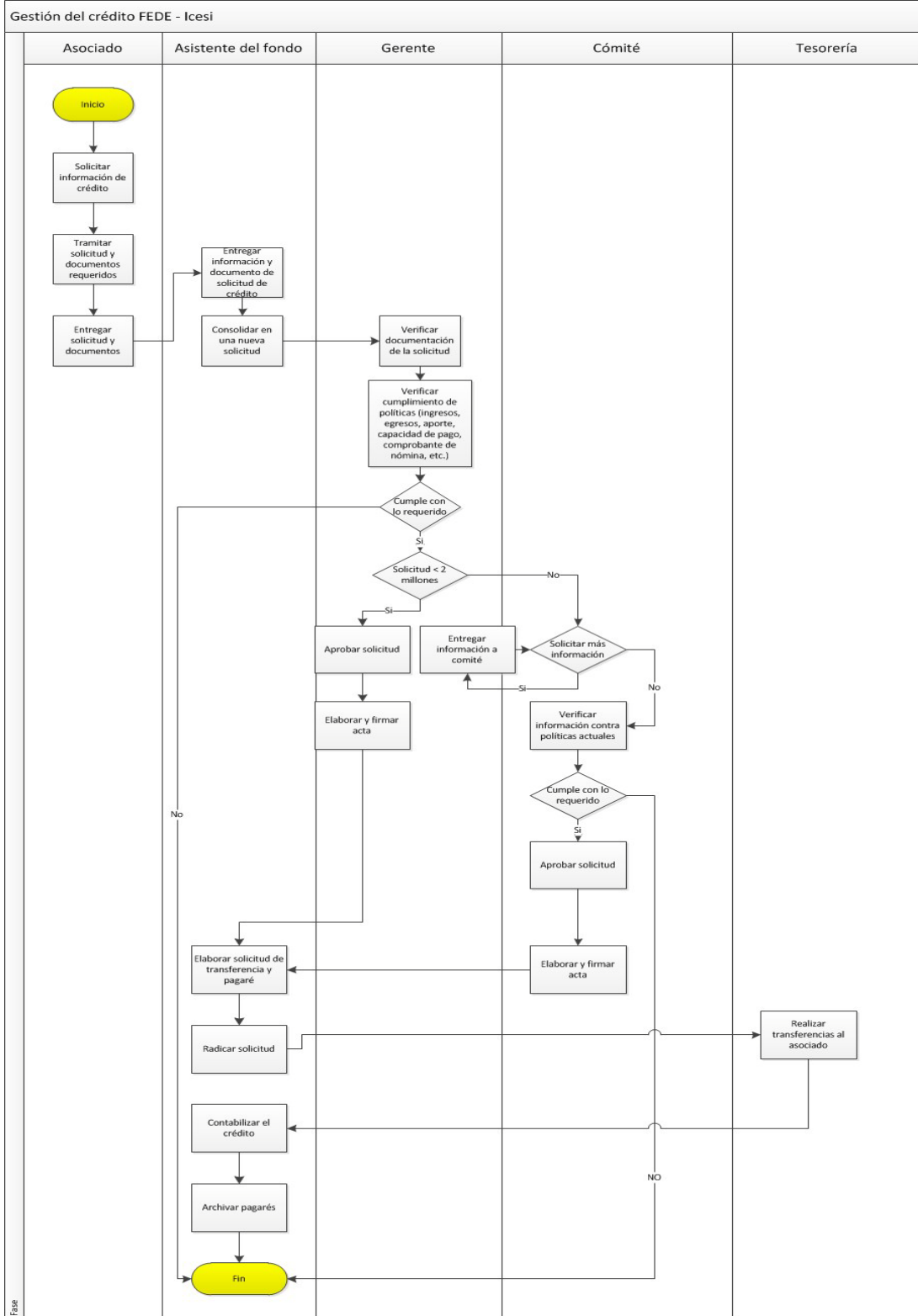
Para efectos de la evaluación y para tener pautas para la documentación se describe a continuación el proceso de otorgamiento de crédito del Fondo de Empleados FEDE- Icesi:

- **Solicitud de información:** el asociado asiste a las oficinas del Fondo para solicitar información sobre las modalidades del crédito, condiciones del crédito y documentos requeridos. En este momento se le suministra la solicitud de crédito para que esta sea diligenciada.
- **Recepción de información del asociado:** el asociado asiste a las instalaciones de la oficina del fondo para entregar los documentos requeridos incluyendo la solicitud de crédito firmada en la cual se especifica la modalidad y monto solicitado.

- **Revisión de la información:** la persona que recibe los documentos, asistente del fondo, revisa que la información se encuentra completa y se la entrega al Gerente del fondo para el proceso de análisis.
- **Estudio crediticio:** el Gerente realiza la revisión de documentos, validación de políticas y generación de indicadores financieros. Si el monto solicitado es menor a COP \$2.000.000 el Gerente tiene la atribución para decidir sobre la aprobación o negación de la solicitud.
- **Reunión del comité de crédito:** esta reunión es quincenal y el propósito es la toma de decisión sobre las solicitudes de crédito cuyo monto supere los COP \$2.000.000. Para cada solicitud se realiza la revisión de documentos, validación de políticas y generación de indicadores financieros.
- **Comunicación de la decisión:** una vez el comité toma la decisión esta se comunica al asociado. Si es positiva se programa una cita para el proceso de firmas.
- **Desembolso:** el asistente del fondo radica la solicitud aprobada en contabilidad e informa al auxiliar de tesorería de la universidad para efectuar el desembolso e inicio del proceso de amortización mensual del crédito.

Lo anterior constituye un esquema para la documentación del proceso de otorgamiento crediticio, a su vez es indispensable para ubicar las oportunidades de mejora para que la gestión crediticia sea más eficiente.

Figura 6. Diagrama de proceso de otorgamiento de crédito en FEDE - Icesi



Las oportunidades de mejora identificadas con su respectiva recomendación son las siguientes:

Tabla 3. Actividad, oportunidad de mejora y propuesta en el proceso de otorgamiento de crédito.

<b>Actividad o Subproceso</b>	<b>Oportunidad de Mejora</b>	<b>Propuesta</b>
Solicitud de información	iniciar la solicitud de crédito requiere que el asociado acuda directamente al fondo o realice una llamada	El asociado debe contar con la opción de consulta en la página web de la información sobre beneficios, productos, modalidades de crédito y formatos para la solicitud de crédito.
Recepción de información del asociado y Revisión de la información	El asociado debe gestionar la consecución de todos los documentos requeridos lo que demanda tiempo y con la posibilidad de que el crédito no sea aprobado.	Integrar las bases de datos de empleados con la base de datos del fondo con el fin de consultar y validar la información del empleado sin recurrir a una solicitud exhaustiva de documentos. Adicionalmente puede servir como herramienta para encontrar prospectos.
Estudio crediticio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el estudio de crédito el cálculo de indicadores financieros y variables cuantitativas sobre las cuales se toma la decisión se realizan de manera manual.</li> <li>• En este proceso no se realiza consulta a centrales de riesgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un score de crédito que permita calcular los principales indicadores financieros base para la decisión crediticia. Este también debe ser adaptado para que arroje alertas y valide variables cualitativas.</li> <li>• Aunque muchos créditos sean aprobados teniendo en cuenta los aportes como garantía, se debe revisar centrales con el fin de tener el pleno conocimiento del asociado y como responsabilidad del fondo en cuanto a su nivel de endeudamiento.</li> </ul>

Fuente: Los autores.

#### **4.2.1. Planteamiento de la herramienta - score de crédito para el análisis de las solicitudes de crédito**

Se plantea la necesidad de contar con un sistema de análisis de crédito Scoring, para el estudio de solicitudes de crédito de sus asociados. Mediante esta herramienta se cuenta con un sistema para la evaluación de las variables cuantitativas.

La construcción del scoring de crédito se basa en los parámetros y políticas establecidos en esta entidad y de recoger información sobre la experiencia que otros fondos tienen en la evaluación crediticia. La herramienta debe ser amigable, los resultados de los indicadores financieros deben ser los relevantes para la toma de una decisión crediticia acertada y debe ser flexible ante modificaciones internas de políticas o de regulación<sup>21</sup>.

La construcción del score se debe realizar teniendo en cuenta lo siguiente:

- Elementos clave para la evaluación del solicitante de crédito persona natural: para esto se debe tener en cuenta el esquema del proceso de análisis crediticio que utilizan los fondos de empleados y entidades bancarias.
- La información cuantitativa que se debe tener en cuenta así como los indicadores financieros que se deben utilizar: en este punto se debe tener

---

<sup>21</sup> Hernández, L. Meneses, L. Benavides, J.(2005) Desarrollo de una metodología propia de análisis de crédito empresarial en una entidad financiera. Cali: Universidad Icesi, Páginas 37.



en cuenta la que dicte la legislación vigente y entidades que vigilan este tipo de establecimientos, así como las políticas de crédito internas.

La idea del diseño del score de crédito es que el Fondo de Empleados FEDE-Icesi cuente con una herramienta que les permita llevar cifras y conclusiones al comité y de esta manera ahorrar tiempo y tener mayor certeza de las cifras analizadas. Igualmente es un soporte que queda en el archivo del asociado conteniendo los parámetros bajo los cuales se aprobó el crédito.

Los rubros financieros a tener en cuenta son:

- Ingresos Brutos: se compone de sus ingresos totales, estos son validados con la carta laboral.
- Otros ingresos demostrables: se compone de otros ingresos que se tienen aparte de su labor como docente o como empleado de la Universidad Icesi. Por ejemplo si es docente en otra universidad.
- Costos y Gastos: es la porción estimada o porcentaje del salario total que se deduce por los costos y gastos mensuales que la persona utiliza para suplir sus necesidades básicas y de recreación.
- Gastos financieros: este valor se calcula teniendo en cuenta las obligaciones que la persona tenga consignadas en las centrales de riesgo y aquellas que no estén reflejadas en las centrales pero que si estén consignadas en la información dada por el asociado.

- Otros egresos: no financieros que se detecten de la información entregada por el solicitante.
- Cuota de Tarjeta de Crédito: se realiza un estimado de acuerdo a los cupos y utilizaciones que tenga el asociado.

Si bien es importante resaltar que la cuota se deduce automáticamente de la nomina, lo que reduce casi al mínimo la probabilidad de impago es importante que la entidad sea responsable con la realidad del asociado y considere su situación de solvencia al momento de la toma de decisiones.

#### **4.3. EVALUACIÓN DE LAS ETAPAS DE LA COMUNICACIÓN DEL FONDO DE EMPLEADOS HACIA LOS ASOCIADOS**

A continuación se realiza la evaluación de las etapas de comunicación tomando como base los procedimientos utilizados por el fondo para entregar información a sus asociados.

Tabla 4. Etapas de la comunicación contra FEDE – Icesi.

<b>Etapas</b>	<b>Estado</b>
<b>Emisor</b>	Fondo de empleados FEDE – Icesi. Información enviada por el asistente del fondo de acuerdo a lo requerido por el gerente. En ocasiones el gerente y la junta directiva envían información al asociado.
<b>Codificación</b>	La información se recolecta y se crea un archivo Word para ser enviado (Boletín).
<b>Mensaje</b>	Información relacionada con el fondo y la actualidad del mismo. Información de nuevos beneficios. Información de eventos relacionados. Boletín mensual.

<b>Etapa</b>	<b>Estado</b>
<b>Medios</b>	Correo electrónico a lista de empleados de la Universidad Icesi.
<b>Decodificación</b>	El receptor recibe un archivo Word de no menos de una mega con la información dicha en el mensaje.
<b>Receptor</b>	Todos los empleados de la Universidad Icesi.
<b>Respuesta</b>	Todo empleado tendrá la opción de enviar sus dudas al respecto de acuerdo al correo enviado.
<b>Retroalimentación</b>	Las dudas y propuestas serán enviadas por cualquier empleado o asociado por medio del correo electrónico o como pregunta en la página web la cual no llega directamente a la asistente o al gerente.
<b>Ruido</b>	Recepción de mensajes por el mismo medio por más de una persona.

Fuente: Los autores

De acuerdo al cuadro anterior se pueden analizar los siguientes aspectos:

- El emisor del mensaje no está claramente definido, en ocasiones el mismo mensaje es enviado por distintas personas.
- La codificación se realiza sobre un documento Word adjunto (en ocasiones de gran tamaño) el cual no permite una modificación oportuna generando reenvío de información de acuerdo a la retroalimentación de los asociados o por errores que fueron encontrados posterior al envío.
- Los mensajes son enviados a toda la lista de empleados. No existe segmentación de público en los mensajes.

- El único medio masivo utilizado para la comunicación con el asociado es el correo electrónico.

Las debilidades se concentran principalmente en la definición de un emisor, del medio utilizado, del público al que se quiere llegar y en la construcción del mensaje adecuado y efectivo. Realizando las recomendaciones adecuadas y aprovechando los recursos tecnológicos y de información que ofrece la Universidad Icesi, se propondrán oportunidades de mejora.

#### **4.3.1. Aplicación de los “Pasos para una comunicación eficaz” entre el fondo y los asociados.**

Después de haber identificado las debilidades en la evaluación anterior, a continuación se describen los pasos de una comunicación eficaz como recomendación para FEDE-Icesi con el propósito de que sean aprovechados.

##### *Identificación del público meta:*

Para FEDE-Icesi y para cualquier fondo de empleados en general se debe diferenciar entre lo que es un asociado y lo que es un empleado no asociado. Aunque es posible identificar públicos a partir de estos grandes grupos (nuevos empleados, asociados con crédito otorgado, etc.), el documento se centrará en la descripción de estos dos.

Un empleado o docente asociado le interesa conocer las decisiones y cambios dentro de la entidad que puedan afectar sus aportes y futura permanencia,

además necesita conocer aspectos como: información de nuevos beneficios, fecha de la próxima asamblea, cambios en el proceso de otorgamiento de un crédito o en la estructura organizacional del fondo.

Un empleado o docente no asociado le podría interesar conocer sobre el fondo en general, que hace, que beneficios le podría otorgar, cómo iniciar el proceso de asociación, aspectos más generales. El objetivo principal del mensaje a transmitir debe estar enfocado a captar su interés por el fondo no de entregarle información que no ha solicitado: por ejemplo un empleado que tomo la decisión de no pertenecer al fondo no estará para nada contento si recibe mensajes relacionados con la próxima asamblea de asociados o que cambios se han hecho dentro de la estructura del fondo.

*Determinación de los objetivos de comunicación:*

**Lograr la fidelidad del asociado.** Aunque no existe competencia en este sector, un objetivo de la comunicación es que el asociado no se retire del fondo por desconocimiento de la información.

**Información oportuna.** Que la información le llegue al asociado cuando realmente la necesita o que tenga el suficiente tiempo para tomar una decisión. Por ejemplo si el fondo está ofreciendo un crédito para pagar el impuesto de vehículo, el mensaje deberá ser enviado con suficiente tiempo para que el asociado realice los trámites correspondientes.

**Mensajes diferenciados.** La información enviada generalmente no es la misma dependiendo del receptor si es un asociado o no.

*Diseño de un mensaje:*

Como se puede observar en la evaluación anterior los mensajes enviados tienen una estructura que le puede generar al asociado el “no pensar que hay más allá”, es decir desinterés por la información recibida. Para atacar este problema, al finalizar la descripción de “pasos para una comunicación eficaz”, se realizará una propuesta de mejoramiento.

*Selección de medios de difusión:*

Actualmente el fondo de empleados cuenta con una página web de contenido estático y envía un boletín por correo electrónico.

De acuerdo a la evaluación anterior estos no se están utilizando adecuadamente, es necesario cambiar la forma como se está haciendo e incluir medios alternativos que son requeridos para cumplir los objetivos de la comunicación.

Uno de los nuevos elementos propuestos es el “Blog del fondo”, el cual se desarrollara más adelante.

*Seleccionar la fuente del mensaje:*

Un mensaje enviado por una fuente de alta credibilidad por lo general persuade con mayor facilidad al receptor, es por eso que se deberán definir roles claros en

el envío de mensajes y no descargar esta tarea a una sola persona como se hace actualmente.

Si la información a enviar es de carácter interno, es decir, cambios estructurales o decisiones que involucran tanto al fondo como a los asociados, es necesario que el mensaje esté remitido por fuentes de alta credibilidad, como el gerente o la misma junta directiva.

Si el mensaje es de carácter informativo y no se relaciona con cambios internos, no se requiere que el remitente sea un gerente o alguien de la junta directiva ya que podría afectar la oportunidad de lo que se quiere comunicar, por ejemplo nuevos beneficios, eventos realizados por el fondo, etc.

#### Obtención de retroalimentación:

Una de las formas de obtener retroalimentación es darle al asociado medios que le permitan participar activamente y donde se conozcan los distintos puntos de vista. Actualmente la asamblea es el espacio utilizado para este fin pero se requiere un medio de participación donde las opiniones sean plasmadas en cualquier momento y si se requiere respuesta que esta sea oportuna.

#### **4.3.2. Propuestas para atacar las debilidades con recursos**

Encontrados los puntos débiles en la comunicación y siguiendo lo propuesto en los “pasos para una comunicación eficaz”, se pone a disposición del fondo algunas alternativas que podrán atacar estas debilidades.

A continuación se listan las debilidades con su respectivo diagnóstico y por último se realiza una propuesta de solución:

Tabla 5. Debilidad, diagnóstico y alternativa para el proceso de comunicación.


Debilidad	Diagnóstico	Alternativa
No se hace segmentación del público objetivo	Los mensajes son enviados a la lista de correo de todos los empleados de la Universidad. (Icesi@icesi.edu.co)	Solicitar a la oficina de Servicios y Recursos de Información, la creación de la lista de correo integrada sólo por asociados. Deberá ser responsabilidad del fondo de empleados dar a conocer a la Universidad Icesi cuando un nuevo registro debe ser ingresado o borrado.
No existen espacios de participación y opinión masiva diferentes a la asamblea.	En la asamblea realizada por el fondo los asociados comunican sus opiniones, dudas e inquietudes.	<p>Uno de los medios electrónicos que actualmente genera mayor participación entre la comunidad de usuarios, es el “Blog”. La creación de un blog para el Fondo permitirá a los asociados informarse de manera oportuna y dinámica acerca de la actualidad y participar activamente cuando así lo desee.</p> <p>Actualmente, la Universidad Icesi cuenta con la estructura tecnológica que permite a cualquier empleado o estudiante la creación de un blog de manera sencilla. Por esta razón se ha creado el siguiente blog</p> <p><a href="http://www.icesi.edu.co/blogs/fondo_empleados/">http://www.icesi.edu.co/blogs/fondo_empleados/</a></p> <p>Para que su funcionamiento sea el correcto, el fondo tendrá la responsabilidad de actualizar constantemente el blog con la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos beneficios</li> <li>• Eventos organizados por el fondo</li> <li>• Artículos de interés para el asociado.</li> <li>• Información actualizada del fondo.</li> <li>• Noticias de última hora registradas por el fondo.</li> </ul>



Debilidad	Diagnóstico	Alternativa
<p>Los mensajes no tienen una estructura adecuada y pueden pasar desapercibidos.</p>	<p>La codificación se realiza sobre un documento Word adjunto (en ocasiones de gran tamaño) el cual no permite una modificación oportuna y puntualizada. El receptor al recibir un mensaje vacío sólo con la información en el adjunto, puede tomar la decisión de no ir más allá y nunca abrir el archivo. Estructura actual: Ver Figura 7.</p>	<p>Es claro que si un mensaje no llama la atención o no es atractivo para el receptor, es muy probable que la información nunca sea visualizada por más de que sea enviada. Por esta razón la estructura del mensaje deberá tener un cambio total. Estructura propuesta: Ver figura 8.</p>
<p>La página web no realiza la tarea por la cual fue construida.</p>	<p>La página web se encuentra desactualizada y su estructura no cumple con los objetivos de un sitio web eficaz.</p>	<p>Alternativa: De acuerdo a las siete C de “un sitio web eficaz”, se propone cambiar la plantilla actual, para ello es necesario realizar la petición a la oficina de Comunicaciones de la Universidad Icesi quien será la encargada de hacer el cambio. También es de gran importancia incluir dentro de la página información actualizada y documentos importantes como la solicitud de crédito, por esta razón el asistente del fondo deberá capacitarse en el manejo de la herramienta.</p>

Fuente: Los autores.

Figura 7. Estructura actual del correo electrónico enviado por el fondo.

**De:** icesi-bounces@icesi.edu.co [mailto:icesi-bounces@icesi.edu.co] **En nombre de** Diana Carolina Delgado  
**Enviado el:** viernes, 10 de septiembre de 2010 11:27  
**Para:** icesi@icesi.edu.co **"Correo a todos los empleados"**  
**Asunto:** [Icesi] Nueva ubicación FEDE-Icesi Datos adjuntos  BOLETIN FEDE-Icesi.docx (1 MB) [Abrir como página web]


Cordial saludo,

Para su información enviamos el documento adjunto.

Cualquier inquietud con gusto será atendida.

**"Información en el adjunto"**

**"Cuerpo del mensaje sin información"**

 **FEDE-Icesi**  
Fondo de Empleados  
Universidad Icesi

Diana Carolina Delgado  
Tel: 5552334 Ext: 8876  
[dcdelgado@icesi.edu.co](mailto:dcdelgado@icesi.edu.co)

Fuente: Universidad Icesi.

Figura 8. Estructura propuesta del correo electrónico enviado por el fondo.

Cordial Saludo,


El **Fondo de empleados de la Universidad Icesi FEDE-Icesi** los invita al evento: "Conozca nuestros nuevos beneficios"; a continuación podrán encontrar la información logística del evento:

<b>Evento</b>	Conozca nuestros nuevos beneficios
<b>Fecha</b>	11 de abril
<b>Hora</b>	05:00 pm hasta 06:00 pm (café y galletas a partir de las 4:30 pm)
<b>Lugar</b>	Auditorio 7
<b>Conferencista</b>	<b>Javier Uribe – Gerente del fondo</b>
<b>Inscripciones</b>	No tiene ningún costo

Para mayor información pueden consultar el [blog del fondo](#) o comunicarse con Diana Carolina Delgado ([dcdelgado@icesi.edu.co](mailto:dcdelgado@icesi.edu.co))

Los esperamos,

Cordialmente,

 **FEDE-Icesi**  
Fondo de Empleados  
Universidad Icesi

Diana Carolina Delgado  
Tel: 5552334 Ext: 8876  
[dcdelgado@icesi.edu.co](mailto:dcdelgado@icesi.edu.co)

Fuente: Los autores.

## 5. RESULTADOS

- Se realizó el análisis del proceso de otorgamiento de crédito del Fondo de Empleados FEDE- Icesi. A partir de este se llegó a tres importantes conclusiones para el mejoramiento de su gestión. La primera fue un diagrama de proceso que sirve para su definición y documentación. El segundo aspecto fue el desarrollo de un score de crédito que se espera reduzca los tiempos de análisis, mitigue el riesgo por cuanto da una aproximación más exacta de la situación del asociado y reduzca el error operativo, adicional que sirva como soporte para auditoría.
- Se evaluó la situación actual en lo referente a la comunicación del Fondo hacia el asociado. A partir de esto se plantea la necesidad de la creación de un blog el cual fue desarrollado con sus respectivas recomendaciones para su uso y la obtención de una comunicación eficaz. Por otra parte se realizó una propuesta para la modificación de la estructura del correo electrónico y de la listas de destinatarios.

## 6. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN FINAL

- Al realizar el análisis de la matriz DOFA se llegó al diagnóstico sobre varias actividades del proceso de gestión de crédito a las cuales se le puede realizar una mejora con el fin de mitigar el riesgo. Adicional se identificó la necesidad de mejorar la comunicación hacia el asociado. Otro aspecto importante es que la evaluación del proceso de otorgamiento de crédito constituye un punto de partida para su documentación.
- Fue importante identificar que en la actividad de análisis crediticio falta una herramienta, score de crédito, que facilite al Gerente y al Comité realizar el estudio y tener un soporte que contenga las variables sobre las cuales se realizó el otorgamiento de crédito. Así mismo se plantea la importancia de contar con la consulta a las centrales de riesgo con el fin de conocer la situación real del asociado y su hábito de pago, permitiendo que se cumpla la reglamentación de las entidades solidarias que estipula el tener pleno conocimiento del solicitante de crédito. También se resalta como la integración con las bases de datos de la universidad son una alternativa para mejorar el proceso.
- Se realiza una evaluación de la comunicación del Fondo hacia el Asociado, se resalta su importancia y se realizan propuestas para trabajar en esta. Como es la idea de un Blog amigable donde se publique información de interés y en el cual el asociado pueda dar sus opiniones.

## 7. ANEXOS

Anexo 1. Ver políticas del fondo adjuntas.

Anexo 2. Circular básica contable y financiera. Ver capítulo II

[http://www.supersolidaria.gov.co/normativa/cir\\_bas\\_con.php?m=2](http://www.supersolidaria.gov.co/normativa/cir_bas_con.php?m=2)

Anexo 3. Score de crédito propuesto para el Fondo de Empleados FEDE-Icesi

Fondo de Empleados de la Universidad Icesi FEDE- Icesi			
Scoring para Análisis de Crédito de Consumo con descuento por Nómina			
<b><u>INGRESOS</u></b>		<b><u>ENDEUDAMIENTO GLOBAL</u></b>	
Ingresos Brutos	6.000.000	Deuda Financiera	30.000.000
Ingresos Adicionales	300.000	Monto Solicitado	18.000.000
Total Ingresos	6.300.000	Utilizado TC	3.000.000
			51.000.000
<b><u>CUPO TC</u></b>	5.000.000		
<b><u>OBLIGACIONES MENSUALES</u></b>		<b><u>INDICADORES FINANCIEROS</u></b>	
costos y gastos	1.890.000	Disponible	3.671.316
Cuota hipoteca	300.000	Capacidad de pago	8
Cuota mensual TC	188.684	Nivel Endeudamiento	15,45%
Cuota prestamos vigentes	250.000	Cuota/Ingreso	6,89%
TOTAL OBLIGACIONES	2.628.684		
<b><u>Cuota Prestamo actual</u></b>			
Cuota	433.909		
<b><u>PATRIMONIO</u></b>			
Valor Com Bienes Raices	300.000.000		
Otros Activos	30.000.000		
Total Patrimonio	330.000.000		
<b><u>RESULTADOS Y CRITERIOS PARA LA TOMA DE DECISIÓN</u></b>			
Garantías	No requiere Codeudor		
Solvencia	Amplia Capacidad de Pago		
Calificación Centrales de Riesgo	CARTERA CASTIGADA		
Puntuación Antigüedad (1 a 5)	5		

Fuente: Los Autores.

Anexo 4. Zona de parámetros

ZONA DE PARÁMETROS	
Salario	6.000.000
otros ingresos	300.000
Cupo total TC	5.000.000
Cuota Hipoteca	300.000
Cuota Préstamos Vigentes	250.000
Total Deuda Financiera	30.000.000
Monto	18.000.000
Plazo	60
Tasa E.M	1,3%
Calificación Cifin	K
Antigüedad (meses)	65

TABLA DE PUNTAJE ANTIGÜEDAD [AÑOS]		
RANGO DE MESES		PUNTAJE
0	12	1
13	24	2
25	48	3
49	59	4
60		5

TABLA DE CALIFICACIÓN SEGÚN CENTRALES DE RIESGO	
A	EXCELENTE
B	NORMAL
C	CALIFICACIÓN RIESGOSA
D	CALIFICACIÓN RIESGOSA
E	CALIFICACIÓN RIESGOSA
K	CARTERA CASTIGADA

Fuente: Los Autores.

## Anexo 5. Aspectos a tener en cuenta para la utilización del Score y definición de parámetros

<b>Aspectos a tener en cuenta para la Utilización del Score</b>
<b>Total Ingresos:</b> es la suma de los ingresos recibidos por salario y otros ingresos demostrables de otra actividad o un empleo en otra organización.
<b>Cupo de TC:</b> este rubro se puede incluir en la solicitud de crédito para que el asociado relacione el dato, también se detecta mediante entrevista o se puede corroborar en las centrales de riesgo. Sirve para conocer la cuota aproximada mensual por pago de intereses y capital y para calcular el nivel de consumo el cual suma al endeudamiento.
<b>Obligaciones mensuales:</b> incluye costos y gastos, calculado con un aproximado del 30% sobre los ingresos, porcentaje estimado en el medio financiero para este tipo de créditos de persona natural. Otros rubros, los cuales se pueden validar con información del solicitante y de centrales de información, son cuota de Hipoteca, cuota de TC y cuota de préstamos vigentes con entidades financieras. También es importante validar la existencia de otros egresos no financieros.
<b>Datos del crédito:</b> se compone de la relación de datos financieros del crédito solicitado, que sirven para conocer la cuota mensual y el disponible necesario para suplir esta obligación. Aunque la cuota se deduce de la nómina, en el evento en que el asociado solicite una suma considerable que supere los aportes y/o ahorros permanentes, ayuda a conocer su realidad en cuanto a capacidad de pago y nivel de endeudamiento. Igualmente es importante que la entidad sea responsable ante la situación económica del asociado en la toma de decisiones.
<b>Indicadores financieros:</b> compuesto por el disponible, es decir, cuanto le queda al solicitante después de restarle a los ingresos los egresos. Este disponible se divide por la cuota mensual del préstamo solicitado dando como resultado la capacidad de pago, indicador importante porque da una idea muy aproximada de la situación económica del asociado. Otro indicador muy utilizado en las decisiones crediticias, es el nivel de endeudamiento que establece el porcentaje de participación de los pasivos dentro del patrimonio.
<b>Calculo de la utilización de la TC:</b> se establece con un porcentaje de utilización del cupo de las TC de acuerdo al nivel de ingresos del solicitante. Esta información se toma de estadísticas del sector financiero en Colombia. El rango de ingresos y el porcentaje de utilización estimado se resumen en la tabla del anexo 6.

## Anexo 6. Porcentaje de utilización de TC de acuerdo al nivel de ingresos

SMMLV	RANGO DE INGRESOS		% UTILIZACIÓN
5,5	-	2.945.800	80%
10	2.945.801	5.356.000	70%
26	5.356.001	13.925.600	60%
35	13.925.601	18.746.000	40%
187	18.746.001	100.000.000	30%

## 8. BIBLIOGRAFIA

- ASOBANCARIA (2002). La evolución del crédito en Colombia: comportamiento e interpretación. Recuperado el 10 de marzo de 2011 de [http://www.asobancaria.com/upload/docs/docPag1482\\_1.pdf](http://www.asobancaria.com/upload/docs/docPag1482_1.pdf)
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA (1989). Decreto 1481 de 1989. Recuperado el 10 de marzo de 2011, <http://www.fondoempleadosccb.org/documentos/noticia1.pdf>
- GERENCIE.COM (2011). Aspectos generales sobre los fondos de empleados. Recuperado el 10 de Marzo de 2011, de <http://www.gerencie.com/aspectos-generales-sobre-los-fondos-de-empleados.html>
- Santandreu, E (2002). Manual del credit manager (pp. 283). Barcelona: Gestión 2000 S.A.
- Santandreu, E (2002). Manual del credit manager (pp. 13). Barcelona: Gestión 2000 S.A
- SUPERSOLIDARIA (2010). Circular básica Contable y financiera. Recuperado el 6 de Enero de 2011, de [http://www.supersolidaria.gov.co/normativa/cir\\_bas\\_con.php?m=2](http://www.supersolidaria.gov.co/normativa/cir_bas_con.php?m=2)
- WIKIPEDIA. Basilea II. Recuperado el 6 de Enero de 2011, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Basilea\\_II](http://es.wikipedia.org/wiki/Basilea_II)
- BANCOOMEVA (2011). Conozca más sobre las centrales de riesgo y habeas data. Recuperado el 15 de Marzo de 2011, de <http://financiera.coomeva.com.co/publicaciones.php?id=26016>
- Vilariño, A (2000).La gestión del riesgo de crédito.Madrid: MVD Consultores, 24 páginas.
- KOTLER, PHILIP y GARY A (2007), Marketing. Versión para Latinoamérica (Decimoprimer ed., pp. 435 - 436). México: PEARSON EDUCACIÓN.



- KOTLER, PHILIP y GARY A (2007), Marketing. Versión para Latinoamérica (Decimoprimer ed., pp.574). México : PEARSON EDUCACIÓN
- KOTLER, PHILIP y GARY A (2007), Marketing. Versión para Latinoamérica (Decimoprimer ed., pp.573). México : PEARSON EDUCACIÓN
- Puromarketing.com (2011). El correo electrónico sigue siendo el canal más adecuado para iniciar o desarrollar experiencias personalizadas con los clientes. Recuperado el 20 de Marzo de 2011, de <http://www.puromarketing.com/11/8830/correo-electronico-sigue-siendo-canal-adecuado-para-iniciar-desarrollar-experiencias-personalizadas.html>
- KOTLER, PHILIP y GARY A (2007), Marketing. Versión para Latinoamérica (Decimoprimer ed., pp.579). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Thompson, A y Strickland A.J (1995) Dirección y administración estratégica (Primera ed., pp.96). Madrid: IRWIN.
- Universidad Icesi (2011).Diagramación de procesos. Recuperado el 26 de Marzo de 2011, de [https://intranet.icesi.edu.co/procesos\\_institucionales/documentacion\\_procesos/documentacion/Estndares%20de%20documentacin/Diagramaci%C3%B3n%20de%20un%20proceso.aspx](https://intranet.icesi.edu.co/procesos_institucionales/documentacion_procesos/documentacion/Estndares%20de%20documentacin/Diagramaci%C3%B3n%20de%20un%20proceso.aspx)
- KOTLER, PHILIP y GARY A (2007), Marketing. Versión para Latinoamérica (Decimoprimer ed., pp.436). México : PEARSON EDUCACIÓN
- Hernández, L. Meneses, L. Benavides, J. (2005) Desarrollo de una metodología propia de análisis de crédito empresarial en una entidad financiera. Cali: Universidad Icesi, Páginas 37.